



www.uis.no/hhuis

Lasse Hjelmervik

Taushetens pris
Informasjonsstrategi og
beslutninger

Masteravhandling 2023

Avhandlingen er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet» ved
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL: **Taushetens pris. Informasjonsstrategi og beslutninger**

«The price of silence. Information strategy and decisions»

FORFATTER **Lasse Hjelmervik**

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

Kandidatnummer:

796353

.....

.....

Navn:

Lasse Hjelmervik

.....

.....

Forord

Jeg håper med avhandlingens spissing å skrive en avhandling som gir nytteverdi for organisasjonen, de andre organisasjonene under paraplyen og sammenlignbare organisasjoner, og ikke minst for meg selv og egen lederutvikling, da jeg har opplevd hvor hemmende og direkte skadelig manglende kommunikasjon/informasjonsflyt også kan være internt i enkeltorganisasjoner. Det å jobbe med avhandlingen, og denne tematikken, over en periode på åtte måneder har gitt meg en annen forståelse av hva informasjonsflyt innebærer. Og hvor hensiktsmessig en fellesforståelse av forventning, samt relasjon, faktisk er i pågående prosesser.

Mye forskning er gjort på metoder og systemer for kunnskapsdeling, noe forskning er gjort på individers vilje til å dele informasjon. Denne avhandlingen setter søkelys på et perspektiv som er forsket svært lite på. Faktisk så lite at jeg ikke klarte å finne noe direkte forskning på det, med unntak at det kan nevnes i bisetninger. Kostnadene av sviktende informasjonsflyt fra sender og mottakerperspektiv. Dermed valgte jeg å hente teori fra flere forskjellige disipliner som vist i kapittel 2, men med vektlegging av to hovedgrener, psykologi og ledelsesteori. Dette sammen med empirien fra intervjuer, årsrapporter og rapporter, gir avhandlingens datagrunnlag.

Samlet sett gir gjerne avhandlingen flere spørsmål enn svar, og det er gjerne målet. For det er absolutt mulig, og ett ønske, at det forskes mer på tematikken i avhandlingen.

For hva hemmer og hva fremmer informasjonsflyt? og hva er taushetens pris?

Resymé

Mangel på informasjon kan være fatalt for en organisasjon. Man kan ende opp med å lede nærmest i blinde. Avhandlingen viser at dette sannsynligvis var medvirkende til at noen organisasjoner har måttet avvikes, noe som henvises til avhandlingens tittel, for hva er taushetens pris?

Det korte svaret er gjerne utrygghet, og at det å lede uten trygghet er problematisk.

I avhandlingen møter vi tre typer aktører. Nok. Sentrene som er privat ideelle organisasjoner og som jobber med seksualiserte traumer. Nok. Norge som er Nok. Sentrenes paraplyorganisasjon og som jobber politisk. Og Bufdir (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet), som både er sentrenes tilskuddsforvalter og fagdirektorat. Aktørene

forskes på gjennom semistrukturerte intervjuer med representanter fra hver type aktør. Det er også valgt å benytte seg av identifiserte informanter i avhandlingen, noe som begrunnes nøye. Ved siden av intervjuene, er det innhentet data fra tilgjengelige årsrapporter til alle aktørene. Det trekkes også inn eksterne rapporter om tematikken, som er avhandlingens kontekst. Avhandlingen søker å gå utover valgt kontekst i sine funn og avklaringer. Det benyttes stor bredde i teori, fra flere teoretiske perspektiver, men med vektlegging av ledelsesteori og psykologi. Avhandlingen baserer seg dermed på tre innfallsvinkler; Ledelsesteori, psykologi og empiri, som sammen jobber for å skape et teoretisk bidrag til et felt som det er lite forskning på.

Avhandlingen ser på effekter av manglende informasjonsflyt mellom aktørene når det kommer til finansieringsordningen til sentrene, en ordning som over flere år er blitt kritisert. Avhandlingen viser videre at god informasjonsflyt ville vært dempende på de negative effektene, av usikkerheten, finansieringsordningen påfører sentrene.

Er det så mulig å finne fellesnevnerer for hva som er god informasjonsflyt? Først må man gi verdi til begrepet. Denne avhandlingen definerer god informasjonsflyt som noe som tar hensyn til både sender og mottakers behov, uten at det kommer i konflikt med organisatoriske begrensninger som taushetsplikt. Avhandlingen legger opp til at dette er mulig, men at det finnes fremmere og hemmere, og at svaret finnes på samme sted som det gjerne gjør innen all interaksjon mellom mennesker; det mellommenneskelige. Løsningen ligger akkurat her, i relasjonen, mellom sender og mottaker.

Avhandlingen benytter seg av en rekke modeller fra ulike fagdisipliner hvor oversikten med sidetall er bak innholdsfortegnelsen. I tillegg har kandidaten utviklet en egen modell, «Soft skills i informasjonsflyt» som en finner på side 11, basert på funn i avhandlingen.

Takk til bidragsytere.

Takk til min kone Linda og barna mine Sol Linea, Tristan Nicolai og Ask Leander. Det å gjennomføre ett masterstudie på 2 år har kostet både i energi og tid. Ikke minst tid borte fra dere både fysisk og mentalt. Hadde dere ikke heiet på meg ville det nok ikke la seg gjøre!

Takk til Mor og Hallgeir for lån av hytte, slik jeg fikk «nerdet» med avhandlingen i en uke i strekk.

Takk til Jan Erik Karlsen for veiledning, for å tvinge meg inn på sporet, for all frustrasjon og støtte. Uten deg hadde nok ikke avhandlingen nådd så mye av sitt potensiale som den endte opp med å nå.

Takk til Liv Nesse Amundsen for korrekturlesning og gode ord, det er ikke alle unt å være så heldig at de har en norsklærer med innsikt i konteksten til å lese gi innspill. Jeg gleder meg til å diskutere videre og det er spennende at du ser på samme studiet.

Takk til Lederne av Nok. Sentrene. Nok. Norge og ikke minst Bufdir. Uten dere ville denne avhandlingen vært en ren teoristudie, med dere er den noe helt annet. Ikke en av lederne som ble forespurt å være med, takket nei! Jeg er ydmyk for tilliten. Alle valgte også å stå frem som identifiserte informanter, noe jeg setter stor pris på. Og noe som gir en legitimitet til en avhandling hvor dette kunne blitt utfordret grunnet min egen rolle! Takk til Daglige ledere; Margareth Bjørtvedt (Nok. Agder), Anne Merete Ødven (Nok. Bergen), Rannveig Kvifte Andresen (Dixi, ett Nok. Senter), Ingunn Eidset Åker (Nok. Drammen), Guro Hasselberg (Nok. Gjøvik), Chatrine Elholm (Nok. Sogn og Fjordane), Rachel Vorren (Nok. Trondheim), Ingvild Hestad Torkelsen (Nok. Norge) samt fra Bufdir; Ina Storkjörren Vetrhus (Seniorrådgiver).

Takk til Styret på Nok. Sør-Vest for støtten gjennom hele studiet, og for å ønske, og dermed åpne opp for at jeg fikk bruke organisasjonen som min lekeplass i flere fag og til slutt masteravhandlingen. Sammen med dere fikk studietiden en aktualitet som ikke kunne vært nådd på en annen måte. Takk for jeg med det fikk teste ut teori i praksis kontinuerlig gjennom 2 år. Ikke minst takk til mine flotte medarbeidere med Bente og Irene i spissen som holdt fortet når lederen har vært mer fraværende enn ønskelig for noen av oss! Sammen er finner vi veien videre!

Sist, men absolutt ikke minst, vil jeg dedikere avhandlingen til min kjære farmor Aud Mimmi Rasmussen. Du gikk dessverre bort 25.04.2023, men takk for din alltid klokkeklare tro på meg og for alle gode diskusjoner! Og ikke minst din vilje til å dele av din historie åpent, ærlig og med kjærlighet.

Lasse Hjelmervik, Stavanger 30. May 2023

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Avhandlingens rasjonale	4
1.1.1	Avhandlingens oppbygging.....	5
1.2	Hensikten med studien	6
2	TEORIMANGFOLD SOM INFORMASJON	8
2.1	Teoretiske hovedperspektiver.....	9
2.1.1	Informasjon og informasjonsteori.	10
2.1.2	Psykologisk perspektiv.....	12
2.1.3	Ledelse og ledelsesteori	15
2.1.4	Personlighetstrekk	17
2.1.5	Kunnskapstyper	18
2.1.6	Kunnskapsdeling	18
2.1.7	Kulturaspektet	21
2.1.8	Evaluering av teoribidragene	21
2.2	Hvite felter på teorikartet?.....	22
3	DESIGN OG METODER	24
3.1	Forskningsdesign.....	24
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	27
3.1.2	Troverdighetskriterier.....	27
3.2	Metodevalg.....	29
3.2.1	Datainnsamling.....	30
3.2.2	Dataanalysens utfordringer	32
3.2.3	Forskningsetiske aspekter	32
4	RESULTATER.....	34
4.1	Informasjonsdeling og senders egeninteresse. (Jfr. Delmål 1).....	34
4.2	Taushetsplikt og beslutningsprosesser? (Jfr. Delmål 2).....	37
4.3	Trygghet på jobb. (Jfr. Delmål 3).....	39
4.4	Funn fra Årsrapporter:.....	40
4.5	Funn fra eksterne rapporter.	43
4.6	Empiriens hovedtrekk.	44
5	DISKUSJON OG REFLEKSJONER.....	45
5.1	Hovedutfordringer	49
5.1.1	Egeninteresse møter allmenninteresse (Jfr. Delmål 1).....	50

5.1.2	Informasjonsflyt i avhandlingens kontekst. (Jfr. Delmål 2).	52
5.1.3	Allmenne anbefalinger for god informasjonsflyt. (Jfr. Delmål 3).....	54
5.2	Implikasjoner.....	56
6	KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE.	58
6.1	Fellesnevnerne for « <i>Beste praksis</i> ». (Jfr. Delmål 1)	58
6.2	Optimal informasjonsdeling i kontekst. (Jfr. Delmål 2).....	58
6.3	Optimal informasjonsdeling i generell forstand. (Jfr. Delmål 3)	59
6.4	Evaluering av antakelser/forskningsspørsmål	60
6.5	Samsvar med tidligere forskning.....	62
6.6	Begrensninger og muligheter	63
6.7	«En uventet reise» - Frem og tilbake igjen.	63
6.8	Behov for ny forskning?.....	64
7	REFERANSER.....	65
8	VEDLEGG	72
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	72
8.2	Vedlegg 2: Henvendelse til informanter om deltakelse i forskning. .	74
8.3	Vedlegg 3: Informasjonsskriv - Taushetens Pris.....	76
8.4	Vedlegg 4: Konesjon fra datatilsynet (NSD).....	80
8.5	Vedlegg 5: Avhandlingens delmål og forskningsspørsmål.....	84

Modeller:

Modell 1: Avhandlingens oppbygging - forenklet (Hjelmervik 2023)	s. 05
Modell 2: Forenklet modell av informasjonsflyt i avhandlingens kontekst (Hjelmervik 2023)	s. 08
Modell 3: Forståelse av informasjonsflyt. (Hjelmervik 2023)	s. 09
Modell 4: «Soft skills i informasjonsflyt» (Hjelmervik 2023)	s. 11
Modell 5: How 80-20 rule helps you achieve your Career goals? https://www.nextgenerationautomation.com/post/80-20-rule	s. 11
Modell 6: Marslows behovspyramide (Tilpasset fra Helgesen 2008).	s. 13
Modell 7: Toleransevindummodellen (Tilpasset fra Ogden, Minton & Pain, 2006)	s. 14
Modell 8: «The power of safety» Lauridsen og Myrnejord (2022)	s. 15
Modell 9: TRA (Ajzen 1985)	s. 19
Modell 10: TPB (Ajzen 1988 og 1991)	s. 19
Modell 11: Kombinasjon av TRA og TPB. https://www.researchgate.net/figure/The-theory-of-reasoned-action-and-planned-behavior-Revised-from-Health-behavior-and_fig1_308784496	s. 20
Modell 12: SET med utvidelse (Miyoungh & Haemoon 2017) https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.004 .	s. 20
Modell 13: Avhandlingens oppbygging (Hjelmervik 2023).	s. 25
Modell 14: Hermeneutiske spiral https://www.slideshare.net/MarianneHyen/filosofisk-hermeneutik-slides	s. 27
Modell 15: A dialogical approach to theory in case study.(Rule & John 2015) og Hoadley (2006).	s. 29

1 Innledning

Jeg har flere ganger gjennom årene, i forskjellige lederstillinger, opplevd hvordan manglende informasjonsdeling skaper mye frustrasjon på flere nivåer. Dette er noe jeg har observert innenfor organisasjoner hvor jeg har hatt lederroller, innenfor nettverk og i tverretattlig samarbeid. I flere tidligere oppgaver og besvarelser har jeg vært opptatt av maktbegrepet. Også når det kommer til informasjonsdeling kommer dette aspektet frem på forskjellige måter, noe som man også kan finne støtte for i litteraturen (Allen & Cohen, 1969, s.16), (Cyr&Choo, 2010, s.824-846), (Norfadzilah, Faizuniah, Lazim, Noor& Nini, 2016, s.545-553), (Yukl & Gardner III, 2020, s.158-189), (Sydow, Schübler&Müller-Seitz, 2016, s.3-24). Egne observasjoner og selvlevde erfaringer har gitt meg en forståelse av at makt, og dermed også avmakt, kan virke hemmende på informasjonsdeling. Videre har jeg observert innen egen ansattgruppe at kunnskap gir trygghet. Dette innebærer også at når situasjonen oppleves utrygg, vil behovet for informasjon kunne øke, og/eller at fortløpende informasjon virker betryggende. Det er derfor også viktig for meg i avhandlingen å ha med et psykologisk perspektiv. Informasjonsdeling er noe som kan gjøres i forskjellige kontekster; gjennom kommunikasjon med likeverdige parter, apper, media, nettsider etc. I denne avhandlingen vil informasjonsdelingen undersøkes, som ett av aspektene, i informasjonsflyt.

Informasjonsbehovet vil være varierende ut fra konteksten og det som er hensiktsmessig i én organisasjon eller situasjon, er ikke nødvendigvis det i en annen. Manglende informasjon vil uansett virke hemmende på ledere og ansatte. Når det er sagt, kan man stille seg spørsmål om det finnes kriterier som er universelle for å kunne kalle informasjonsflyten god? Ikke informasjonen i seg selv, men hvordan den leveres og ikke minst oppleves? Gjennom denne masteravhandlingen søkte jeg å finne svaret på akkurat det, og problemstillingen ble dermed; **I hvilken grad er det mulig å finne noen allmenne anbefalinger om informasjonsflyt?**

Mitt design er innenfor den kvalitative forskningstradisjonen og vil utdypes mer i kapittel 3. Jeg har i avhandlingen gjennomført en *monografisk/sosiologisk eksempelstudie* (Hamel, 1993, s.1) innenfor Nok. organisasjonene. I studien gjennomførte jeg semistrukturerte intervjuer med 9 informanter (vedlegg 1: Intervjuguide). Videre har jeg valgt å benytte meg av identifiserte informanter, (University of Oslo UIO, 2012, s.7) noe

som har noen aspekter som omtales mer i metodedelen. Grunnen for valget ligger tett opp mot at det vil være vanskelig å sikre en anonymitet av informantene da det mulige utvalget er på 15 daglig ledere. Leder av paraplyorganisasjonen og kontaktpersoner i Bufdir (staten) ville ikke kunne blitt benyttet som informant, da anonymisering ikke ville være reell.

Denne avhandlingen har både en positiv innfallsvinkel og negativ innfallsvinkel. Den er positiv i det at jeg setter som premiss at «alle tenker at det å dele informasjon og kunnskap i utgangspunktet er en god ting». Og negativ i «det er en iboende skepsis som kan mates av flere hemmere, og dermed vanskeliggjøre informasjonsflyten». Avhandlingen legger mer vekt på hvordan dette kan oppdages, og hvordan informasjonsflyten kan styrkes med fremmere, enn å gå inn i enkelte situasjoner hvor det reelt kan være viktig med begrensninger. Eksempelvis nå, i en alvorlig sikkerhetssituasjon mellom statsmakter i Europa, hvor informasjonen oppleves som uklar. Er det å tilbakeholde informasjon mer en brikke i ett spill, enn virkelig nytteverdi på en god del nivåer?

Avhandlingens kontekst er lagt til finansieringsordningen Nok. Sentrene (Nok.Sentrene,2022) er underlagt, og prosessene rundt denne. Selve finansieringsordningen blir utdypet senere i avhandlingen. Det er usikkerheten finansieringsordningen fører med seg for det enkelte senter, og relasjon og organisatoriske kulturforskjeller mellom aktørene som gjør denne ordningen interessant å se på med tanke på informasjonsflyt, tillitsbasert ledelse (Velten,2022,s.30-33) og kommunikativ ledelse (Einarsen&Skogstad,2015,s.60-62).

Nok. Sentrene er; kompetanse- og samtalesenter mot seksuelle overgrep, et tilbud for mennesker som har vært utsatt for seksuelle overgrep, og deres pårørende. Sentrene er et lavterskeltilbud og er et supplement til det offentlige hjelpeapparatet. Felles for sentrene er at de arbeider etter hjelp til selvhjelpsprinsippet og traumebevisst omsorg (TBO), utover dette er det individuelle forskjeller innenfor faglige retninger. Alle sentrene er knyttet til en felles faglig plattform gjennom Nok. Norge (Nok.Norge,2022) og samtlige sentre under finansieringsordningen forholder seg til Bufdirs faglige anbefalinger om innhold og kvalitet (Bufdir,2023).

Nok. Sentrene er ikke underlagt journalføring, noe som er omstridt. Det er også en av årsakene til at de fleste senter ikke tilbyr samtaler til individer under 16 år, alderen hvor man innenfor helse er å regne som myndig. Alle ansatte er underlagt taushetsplikt

gjennom forvaltningsloven §13. Noen ansatte har også profesjoner som underlegger dem utvidet taushetsplikt. Brukere av sentrene undertegner en moralsk taushetsplikt for å sikre andre brukeres personvern.

Selvhjelp er å ta tak i egne muligheter, finne frem til egne ressurser, ta ansvar for livet sitt og selv styre det i den retningen en ønsker. Brukere setter derfor selv målene, men ansatte, som faglige veiledere, er alltid den profesjonelle part. På senteret kan en få hjelp og støtte til bearbeiding av det en har vært utsatt for. Informasjonsdelingens verdi settes derfor alltid opp mot taushetsplikt når et senter samarbeider med andre instanser (NAV, barnevern o.l), også når brukere opphever taushetsplikten.

Nok. Sentrene (Nok. Sentrene,2022) er altså en samling av enkeltstående organisasjoner som er egne rettssubjekt, men grunnet felles mål og visjoner har valgt å samle seg innunder en paraplyorganisasjon, Nok. Norge (Modell 2). Det er ikke ønskelig for meg å bruke informanter fra de 8 sentrene som ikke har samlet seg i paraplyorganisasjonen, da det er mer usikkerhet rundt deres informasjonsflyt med Bufdir. Data, fra sentrene utenfor paraplyorganisasjonen, vil dermed miste noe av sin sammenligningsverdi.

Det er stor forskjell i størrelse på sentrene, fra 4 til 20 årsverk, og antall årsverk samsvarer ikke nødvendigvis med sentrenes geografiske område eller innbyggertallet de gir tilbud til. Sentrene har også et stort spenn i hvor lenge de har eksistert, fra over 30 år til under 10 år. Siste forsøk på å etablere ett nytt senter (Harstad) var så sent som desember 2017, men senteret endte med å ha kort levetid og ble avviklet innen 3 år. Senteret hadde bare 2 årsverk. Lokalt i Rogaland er det to sentre som er avviklet en god stund tilbake i tid; Incestsenteret i Stavanger i 2001 og DIXI Stavanger 2011. Nå dekkes Rogaland Fylke av Nok. Sør-Vest, med avdelinger i Haugesund, Eigersund og Sandnes.

Nok. Norge som paraplyorganisasjon er også interessant å trekke inn i avhandlingen. Nok. Norge ble startet som en paraplyorganisasjon, da FMSO, i 1999, ettersom sentrene mot seksuelle overgrep, da med flere forskjellige egennavn, opplevde det som nødvendig med en paraplyorganisasjon som kunne jobbe politisk på vegne av sentrene. FMSO byttet navn til Nok. Norge, i 2020, i samme prosess som sentrene under paraplyorganisasjonen byttet navn til Nok. med tilhørende regionsnavn.

Felles for organisasjonene i Nok. Norge er finansieringen via Bufdir (Bufdir,2022,s.3-4). Modellen omtales som 80/20 modellen, hvor sentrene må skaffe 20 % finansiering gjennom lokale tilskuddsordninger fra kommune, fylkeskommune og helseinstans som

dermed utløser inntil 80 % finansering av Bufdir. Modellen som benyttes (Bufdir 2018s.3-5) har blitt problematisert i en årrekke fra forskjellige hold grunnet uforutsigbarheten den innebærer for det enkelte senter. Spesielt utfordrende er det faktum at dersom et senter mister lokal støtte, vil senteret også miste statlig støtte proporsjonalt, noe som har vært en realitet for flere sentre i perioder med svak kommuneøkonomi. Finansieringsordningen får stor plass i avhandlingen, og er gjeldende i informasjonsflyten som er bakteppet for avhandlingens kontekst.

NOVA ble bedt om å utrede modellen og sentrenes organisering, samt eventuelle alternativer. Rapporten ble publisert i 2017 (Smette, Stefansen & Dullum,2017) og vil også være med som en del av litteraturen i avhandlingen, men da utelukkende som bakgrunn i eksempelstudiet/konteksten. Kort oppsummert er anbefalingen å beholde sentrenes egenart, men endre finansieringsordningen for å sikre sentrenes videre arbeid.

Oslo Economics gjennomførte, på vegne av Bufdir, en videre undersøkelse i 2019. Rapporten endte med tydelige anbefalinger til Bufdir, publisert mai 2020. (Oslo Economics,2020). Kort oppsummert er anbefalingen å endre finansieringsordningen for å skape forutsigbarhet for sentrene, fortrinnsvis gjennom statlig fullfinansiering, men rapporten belyser også andre alternativer.

For avhandlingens del vil de enkelte sentrene, paraplyorganisasjonen og Bufdir ses på som en symbiose, men hvor det er organisatoriske kulturforskjeller (Allen & Cohen,1969,s.18). Kjernen for avhandlingen er ikke Nok. organisasjonene i seg selv. Det er opplevelsen av informasjonsflyten i en konkret pågående prosess som er ønskelig å undersøke. Selve eksempelstudiet omhandler dermed informasjonsflyt og har som ønske å kunne gå noe utover begrensningene som gjerne ligger i denne type studier, hvor det ikke er lett å *utlede generelle betraktninger* (Wæhle,Dahlum,&Grønmo,2022). Det vil derfor være ønskelig å kunne komme frem til både noen fellesnevner kriterier, teori, som er allmenne i god informasjonsflyt og gjerne inspirere til noen forskningsspørsmål til videre forskning innenfor området. Noe som igjen vil øke avhandlingens relevans.

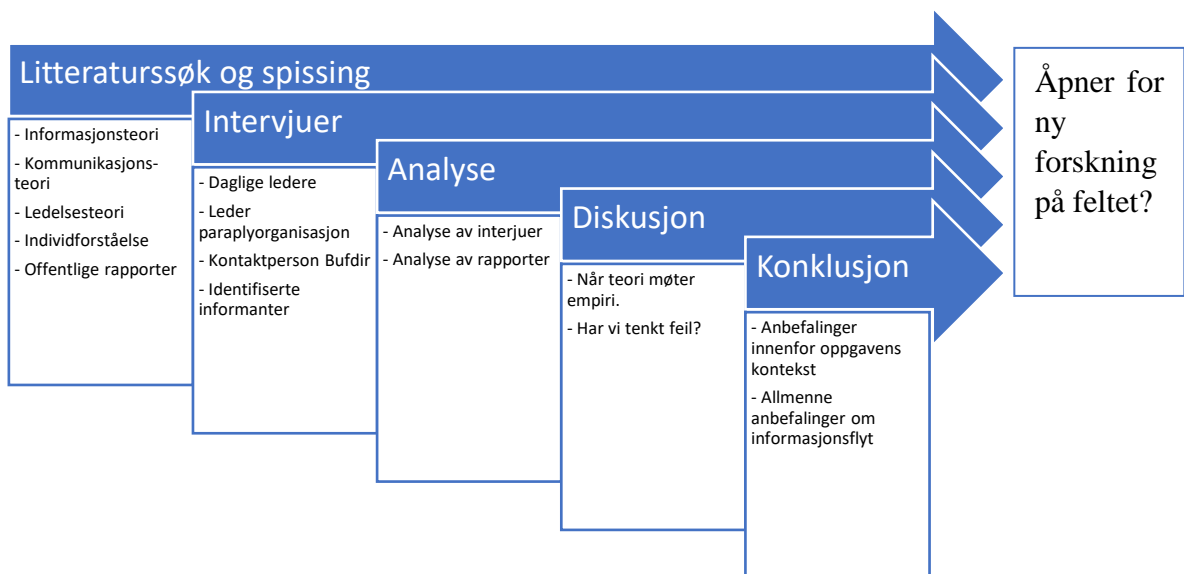
1.1 Avhandlingens rasjonale

I forkant av arbeidet med avhandlingen, benyttet jeg meg av Nok. Sør-Vest sitt interne spørreundersøkelse program Analyzer hvor lederne i Nok. Sentrene og SMISO sentrene svarte. Målet var å undersøke om manglende informasjonsflyt var en reell utfordring for

lederne i sin utøvelse av faget, og om det var verd å forske på. Jeg hadde da allerede gjennom hele MBA-utdanningen jobbet med forskjellig tematikk jeg opplevde både kunne være nyttig for meg privat, profesjonelt og for andre, og da særlig sammenlignbare organisasjoner, å vite mer om. Kommunikasjon er noe som jobbes mye med, og gjerne spesielt innen samtalesenter og terapi/behandlingsinstitusjoner. Informasjon jobbes også mye med, men da gjerne med tanke på plattformer og verktøy (Heggernes,2020,s.46-47). Gjennom studiet, og av egen erfaring, har det vært mindre søkelys på individene, sender/mottaker, i informasjonsflytforståelsen. Kunne dette være en bivirkning av at samfunnet utvikler seg tydelig i teknisk retning? Jeg endte med å bruke tre innfallsvinkler/pilarer for å forsøke å utforske temaet på en god måte (Modell 3).

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Selve avhandlingen er teoridrevet og er bygget opp i 5 deler som alle ender opp i behov for videre forskning på feltet.



Modell 1: Avhandlingens oppbygging - Forenklet

Modell 1 viser en forenklet fremstilling av avhandlingens oppbygging, og spesielt fremdriften til avhandlingen. Hver del innehar flere underpunkter, men som man ser av modellen så åpnet den opp for at relevante litteratursøk og/eller oppfølgingsintervjuer kunne gjøres i avhandlingens slutfase. Det er også ønskelig å vise at hele avhandlingens data er åpen for å etterprøves, noe som presiseres i punkt 6.

1.2 Hensikten med studien

Denne avhandlingen har som hensikt/hovedmål å forsøke å belyse hva som skal til for at informasjonsflyt, mellom sender og mottaker, skal fungere så optimalt som mulig. Med dette menes det at informasjonsflyten ivaretar både senders og mottakers behov, uten at den kommer i konflikt med organisatoriske begrensninger som blant annet taushetsplikt.

Jeg håper å kunne presentere og utarbeide allmenne anbefalinger om informasjonsflyt med utgangspunkt i mottakers behov, og speile dette i barrierer informasjon kan møte. Videre ønskes det å utvikle en modell som kan brukes som et utgangspunkt for god informasjonsflyt mellom organisasjoner, innenfor organisasjoner og mellom organisasjoner og private. Avhandlingens problemstilling ble dermed.

Problemstilling: I hvilken grad er det mulig å finne noen allmenne anbefalinger om informasjonsflyt?

Videre bygger avhandlingen på tre delmål som tilhørende forskningsspørsmål og problemstilling som følger avhandlingen og dermed også selve oppsettet. Dette synliggjøres ytterligere i kapittel 4, 5 og 6.

Delmål 1: Komme frem til noen fellesnevnerer for hva som er «good practice».

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad påvirkes informasjonsdeling av senders egeninteresse?

Problemstilling 1: Kan man gjenkjenne ett menneskelig behov for trygghet innenfor spekteret nice to know, good to know og need to know?

Delmål 2: Komme frem til noen anbefalinger som er direkte gjeldende for informasjonsdeling mellom Bufdir og Nok. Sentrene, samt andre sentre med felles finansieringsordning.

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er de ansatte bundet av taushetsplikt i beslutningsprosesser?

Problemstilling 2: Ville det være bedre med en fortløpende informasjonsdeling, av anbefalinger og forventninger, fra Bufdir sin side?

Delmål 3: Speile funnene i Delmål 1 og 2 og se om anbefalinger er mulig overførbare til informasjonsflyt mellom alle nivåer innen styret – ledelse – ansatte.

Forsknings spørsmål 3: Er det noen generelle, allmenne, behov for organisasjons informasjon for å oppleve trygghet på jobb?

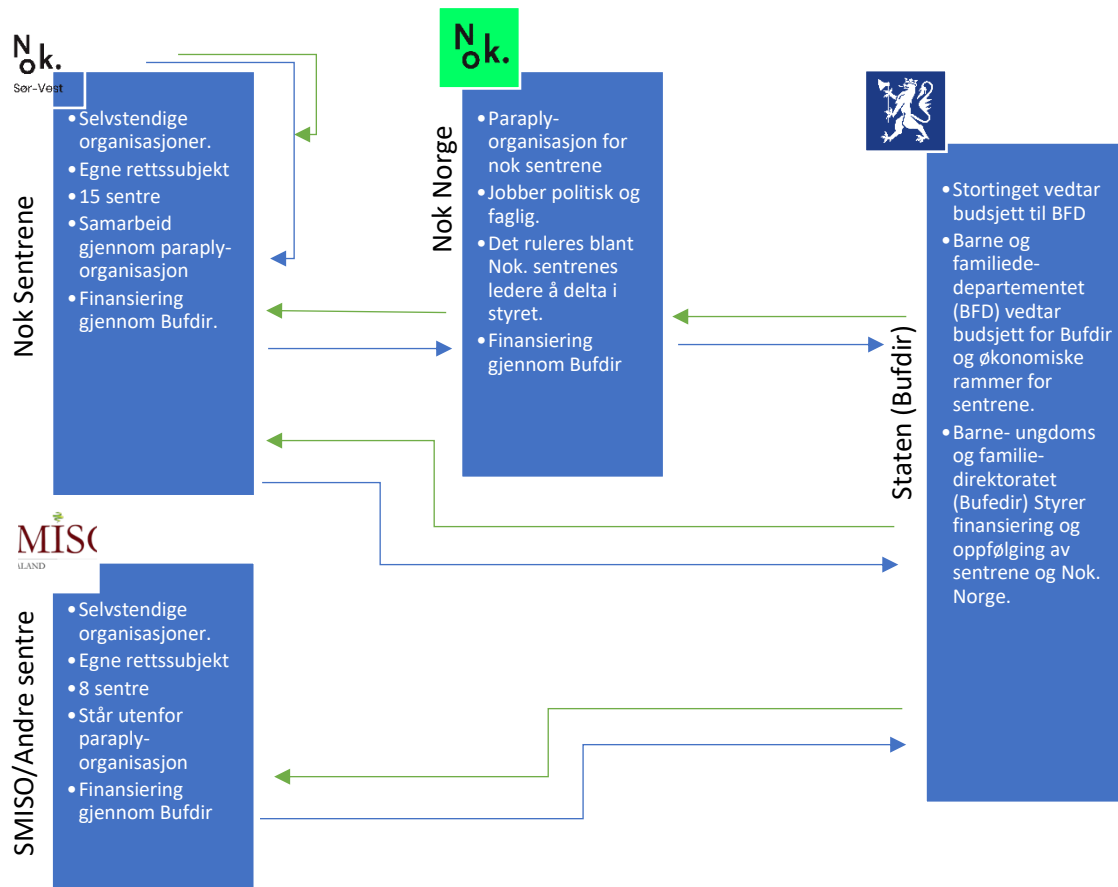
Problemstilling 3: Kan man ta lærdom av funnene generelt, på organisatorisk nivå, og direkte overføre dem mellom nivåer – Mellom organisasjoner, og innenfor en organisasjons interne nivåer?

2 Teorimangfold som informasjon

Avhandlingen anvender hermeneutisk metode. Metoden legger opp til å se på delene i avhandlingen som objekter (meningsfylt matreale), noe som er hensiktsmessig i den grad at det da er lettere å sammenligne, og likestille, funnene avhandlingen bygger på. Det være både teori og empiri. Den hermeneutiske spiral (Modell 14) vil derfor også være med i fortolkningen av teoribidragene.

Avhandlingen trekker dermed inn meningsfylt materiale (Bertelsen,1998,s.105), som tre objekter; personer, handlinger og produkt av handling noe som er hensiktsmessig for å forstå hvordan konsekvensen av taushet påvirker fortid, nåtid og fremtid for organisasjonene som lager avhandlingens kontekst.

Teori treffer dermed empiri i gitt kontekst vist nedenfor og funnene vil presenteres i kapittel 4 og diskuteres i kapittel 5.

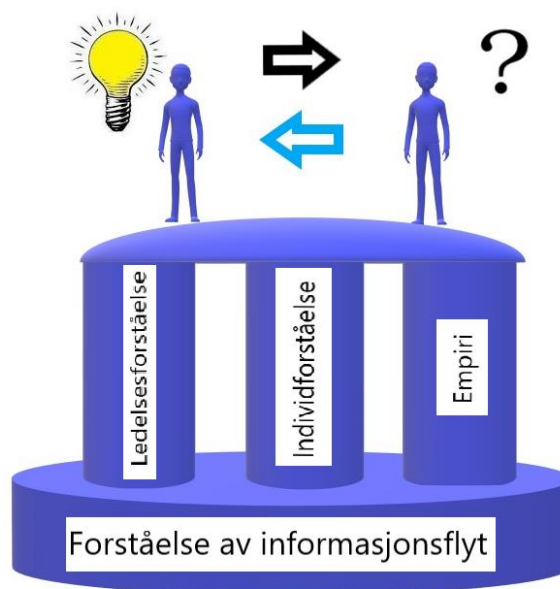


Modell 2: Forenklet modell av informasjonsflyt i avhandlingens kontekst

Modell 2 søker å vise det uoversiktlige med dagens informasjonsflyt i avhandlingens kontekst. Grønne piler viser sender rollen, eller informasjons giver. Blå piler viser mottaker, eller informasjonssøker. Man ser at informasjon går flere veier. Alt fra mellom sentre, mellom sentre og Nok. Norge. Mellom Sentre og Bufdir. Mellom Sentre utenfor paraplyorganisasjon og Bufdir. Og stil sist mellom Nok. Norge og Bufdir. Modellen viser også at det ikke er noen kanaler som er uthevd eller forstørret, dette har med at det ikke er tilgjengelig noen strategidokumenter eller retningslinjer for informasjonsflyt på skrivende tidspunkt.

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

Avhandlingens teoretiske hovedperspektiver bygger på modell 3 som viser til avhandlingens triangulering. Avhandlingen står på tre pilarer som vises til i avhandlingens oppbygning. Første pilar viser til ledelsesforståelsen avhandlingen bygger på. Andre pilar viser til individforståelse, altså den psykologiske delen avhandlingen bygger på. Siste pilar bygger på empirien avhandlingen trekker inn. Modellen søker med det å vise at alle perspektivene må være til stede for å nå avhandlingens mål om forståelsen av informasjonsflyt, med sine hemmere og fremmere.



Modell 3: *Forståelse av informasjonsflyt.*

For å kunne knytte avhandlingen sammen er det dermed også viktig å vise delene hver for seg, uten å miste det sammensatte man faktisk ønsker å belyse. En avklaring av avhandlingens vurdering av informasjon og informasjonsteori er dermed også vektlagt og tas inn i ledelsesforståelse og individforståelse, for så å speile det samlede teoribidraget i avhandlingens empiri.

2.1.1 Informasjon og informasjonsteori.

Ettersom begrepet informasjon er noe de aller fleste har en formening om oppleves det nødvendig med noen definisjoner.

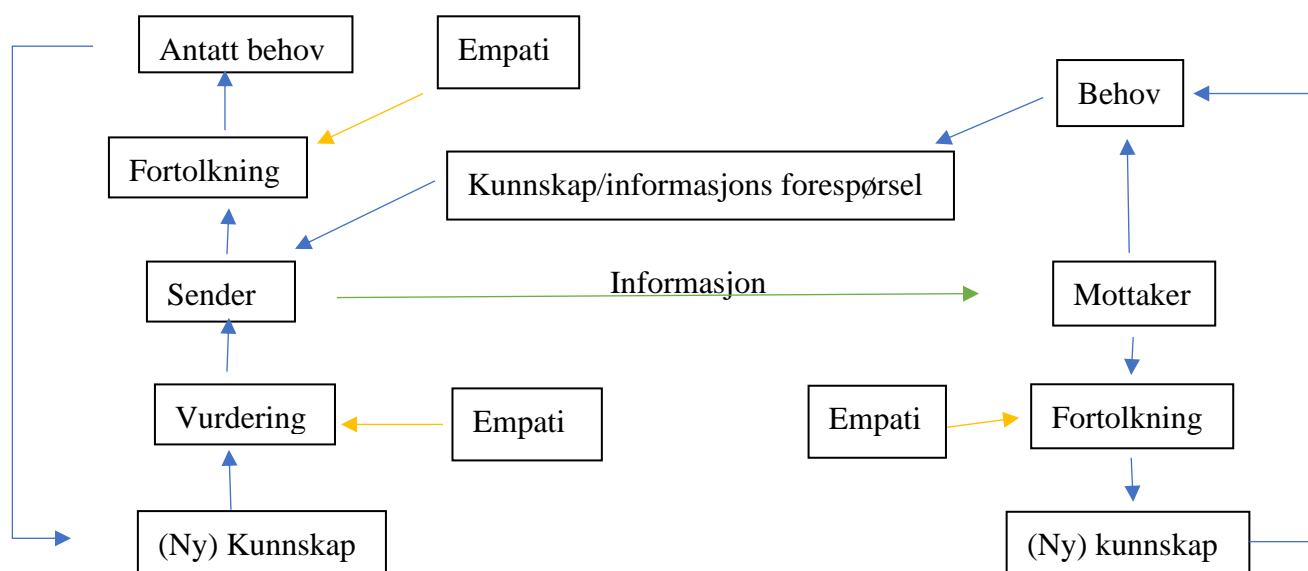
Informasjon: *Informasjon, det å informere, opplyse, underrette; viten som blir formidlet ved ulike former for kommunikasjon mellom mennesker. Begrepet brukes også om ulike former for opplysningsvirksomhet i uttrykk som drive informasjon.* (Simonsen,M.M.,2022)

Informasjonsteori: *Informasjonsteori, læren om overføring av informasjon mellom en avsender og en mottaker. Informasjonsteori er en gren av kommunikasjonsteorien og dreier seg om tre grunnleggende forhold: (Øverby,H.,2022)*

1. *informasjonsmengden* som skal overføres
2. *egenskapene til overføringskanalen*
3. *koding* av informasjonen som benyttes

Informasjonsflyt i denne avhandlingen vil dermed defineres av forflytningen av informasjon mellom sender og mottaker og basere seg på tre modeller TRA «Theory of reasoned Action», TRB «Theory og Planned Behavior» og SET «Sosial Exchange Theory» (Norfadzilah et al.,2016,s.549-550).

Informasjon er forenklet sett et sett av meldinger/innhold. Kunnskap er skapt på grunnlag av selve flyten av innholdet/meldingene, forankret i forståelsen til sender og mottaker (Nonaka & Takeuchi,1995,s.58). Det er gjerne denne forståelsen/fortolkningen, sammen med vurdering, man kan forbedre gjennom forståelse av den andre (se modell 4: Soft skills i informasjonsflyt, på neste side).

Modell 4: *Soft skills i informasjonsflyt.*

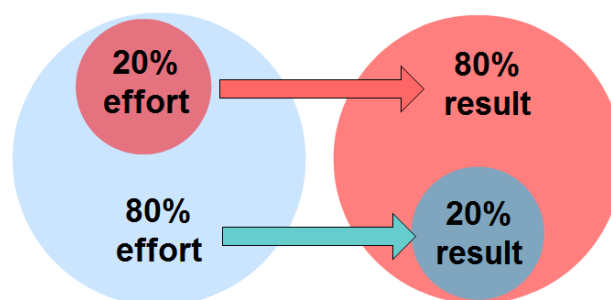
Modell 4 viser hvordan empati, det å sette seg inn i en annens sted, stimulerer til å skape felles forståelse som bedrer informasjonsflyt. Det er viktig å bemerke seg at empati er viktig for både sender og mottaker.

Hvorfor er dette med kommunikasjon og informasjonsflyt så vanskelig og viktig? Hvilke barrierer møter informasjonsutvekslingen (jfr. Forsknings spørsmål 2)? Bremser dette flyten? Avhandlingen vil legge seg opp mot ledelsesforståelsen i Kommunikativ ledelse (Einarsen & Skogstad, 2015, s. 60-62), men ikke utelukkende. Har fallhøyden for ledere, og gjennom det alle som er ansvarlige for informasjonsflyt, blitt så stor at man sikrer seg selv? Blir man så opptatt av omdømmet til både jeget og organisasjonen at man kommer i en passiv rolle, at man må vite alt, heller enn å gå for “godt nok”, eller “nå-situasjonen”?

Burde «performance over perfection»

20/80 - 80/20 regelen (Modell 5) også få komme inn her? Man bør gå for godt nok, og ikke nødvendigvis det perfekte. Ville informasjon kunne deles lettere da? Einarsen og Skogstad skriver videre at det er “blitt legitimt for ledere å være opptatt av eget image” (Einarsen &

Skogstad, 2015, s. 62). Er dette en ønsket situasjon? Hvem blir eventuelt skadelidende? Er bl.a. media med på å legge et så stort press på ledere, som sier og gjør feil, at man da

Modell 5: *How 80-20 rule helps you achieve your Career goals?*

heller lar være dele *grunnet egen usikkerhet?* (Norfadzilah et al.,2016,s.551). Media har også informanter internt i bedrifter, eller ansatte som blir varslere, gjør dette også noe med hele holdningen til informasjonsflyten? At man ikke har tillitt nok til sine samarbeidspartnere, eller ansatte, (Velten,2022,s.32) til at man tør å gi informasjon som bare er god om dagens antakelser vil stemme?

Er det som kandidaten antar. At det finnes mange fellesnevnerer i hva som ligger bak vurderingene av informasjonsflyten generelt, men også i prosessen som avhandlingen bygger på. Slik at de fleste funnene i avhandlingens kontekst, om ikke direkte overførbart, også er gjeldende i andre sammenhenger?

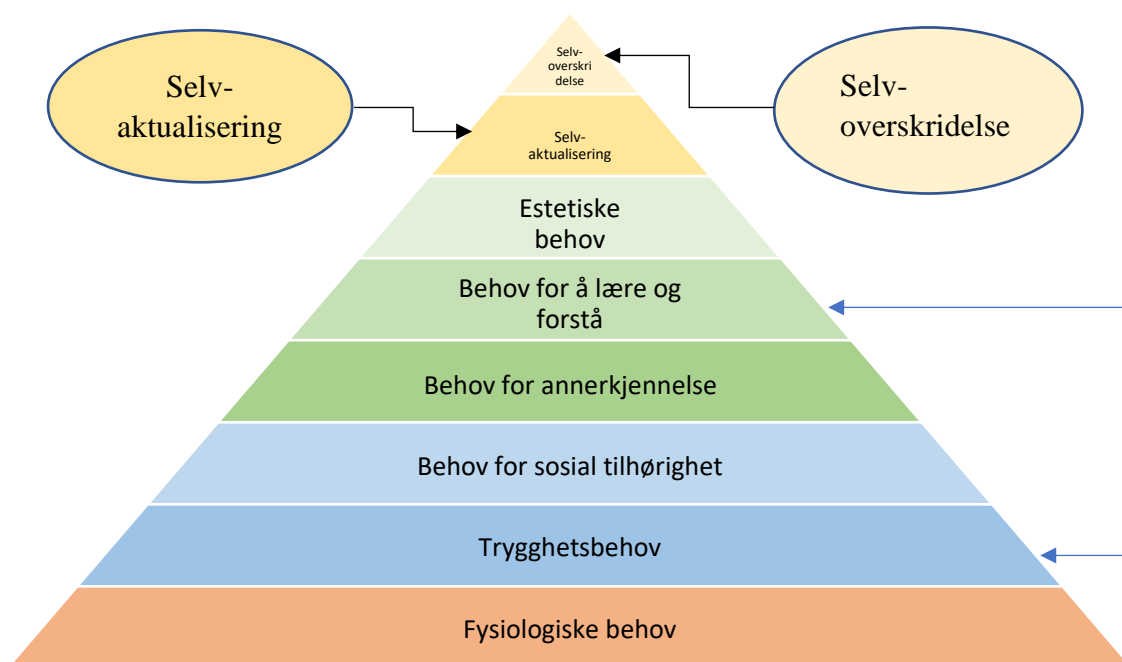
Ledelse og tilrettelegging er viktig for at det er en delekultur (Norfadzilah,et.al.,2016,s.551), men også om det legges til rette må det være en velvilje hos den enkelte (Hislop,2002,s.1-2) og støttes av Yun, Takeuchi & Liu (2007,s.745-756).

Er det da så farlig om man ikke mottar informasjonen man har en opplevelse av å trenge? Allen & Cohen (1969,s.12) viser til akkurat dette i uttalelsen «*Det er sannsynligvis trygt å si at dårlig ytelse ikke kan knyttes opp til negative informasjonsbidrag, men heller til manglende informasjon*». De viser til at det ikke nødvendigvis er kvaliteten av informasjon som hemmer. Men heller uvissheten som er i direkte sammenheng med manglende informasjon, noe som treller avhandlingen over i det psykologiske perspektivet.

2.1.2 Psykologisk perspektiv

For å kunne komme til gode anbefalinger innenfor de hva som hemmer og fremmer, må man også si noe om hva som trengs av sender og mottaker. Denne avhandlingen vil vektlegge mottaker, da det er informasjonens man trenger og mottar, eller eventuelt ikke mottar, som er avgjørende for det avhandlingens rasjonale. Hva trenger mottaker?

Det oppleves nyttig å ta utgangspunkt i Maslow sin behovspyramide da denne gjerne er bredest kjent, og følger mennesket gjennom hele livet. For differensieringens skyld er det i denne avhandlingen vist til Helgesens utvidede variant av pyramiden (Helgesen,2008.s.88).



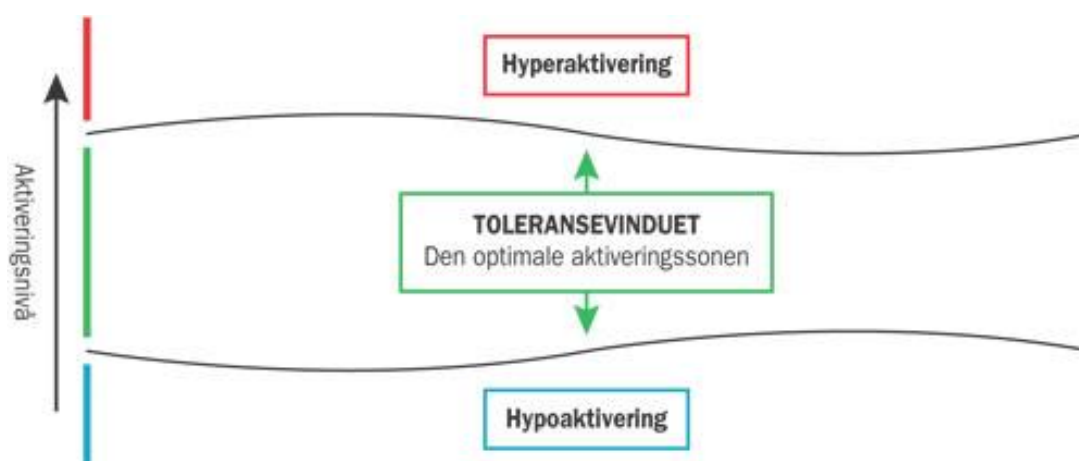
Modell 6: *Marslows behovspyramide (Tilpasset fra Helgesen 2008).*

Marslows behovspyramide søker å finne frem til behovene menneske har, for så å forklare motivasjon og atferd. Det er viktig å merke seg at ett nivå's behov må være dekket for å kunne komme videre til neste nivå.

Problemet blir gjerne at man tenker at informasjonsbehovet kommer på et ganske høyt nivå i selvaktualiseringen pyramiden legger opp til. At den treffer vårt behov for å lære og forstå. Men gjør den det? Hvis informasjonen man har behov for er av en slik grad at den kan påvirke eget og andres arbeidsforhold snakker man om trygghet, trygghet for å dekke egne og sine basale behov som også innebærer «Fysiologiske behov». Med denne forståelsen kan man si at utryggheten gjennom manglende informasjon, blir gjennomgripende.

Skal man godta det litt forslitte utsagnet «kunnskap er makt», må man også godta at «mangel på kunnskap gir avmakt». Avmakt skaper frustrasjon, frustrasjon skaper utrygghet, og utrygghet over tid kan oppleves traumatiserende i sin egen form. (RVTS Vest).

Har man dette med som bakteppe, vil det si at mangel på nødvendig informasjon kan føre til utrygghet, noe som igjen øker stress og kan ende med giftig stress. Da er det interessant å se til traumepsykologien og toleransevinduet.

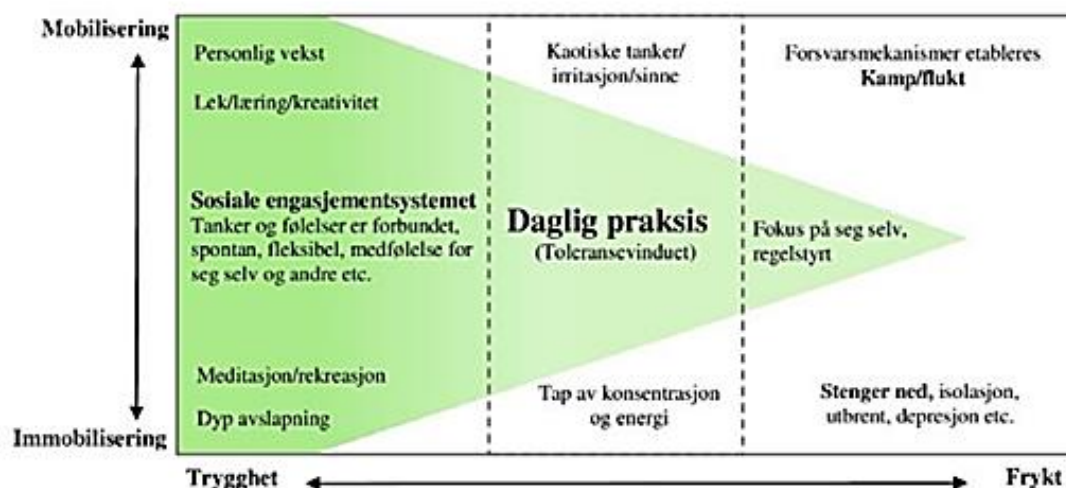


Modell 7: *Toleransevindumodellen* (Tilpasset fra Ogden, Minton & Pain, 2006)

Toleransevinduet er satt opp på en slik måte at det på en god måte viser når man er inne i toleransevinduet kan man motta informasjon, lære og fungere hensiktsmessig. Nyere varianter har ikke rette linjer for å vise at man gjennom en periode, gjerne en dag eller uke, vil ha naturlige svingninger. Traumer vil kunne begrense toleransevinduet slik det skal mindre til at en person havner utenfor. Dette mener flere fagpersoner, kandidaten inkludert, også gjelder med en pågående stressituasjon. Mye av det samme skjer om man er traumatisert eller er i pågående stress. Det er også andre modeller som viser dette, hvor man heller ser på funksjonell IQ når man opplever giftig stress, og men finner det bevist at giftig stress påvirker ens funksjonelle IQ (Byholt Endresen, 2017). I denne avhandlingen, og grunnet kandidatens faglige forankring, oppleves det mer hensiktsmessig å se på toleranse. Nå skal ikke avhandlingen legge opp til en forståelse om at det er traumatiserende å være en leder, men at den samme stressutviklingen kan skje når man står i usikkerhet/frustrasjon over tid. At man enten blir hyperaktivert ved at man ønsker å sloss/gjøre motstand og hevde seg, eller at man blir hypoaktivert og resignerer eller ønsker å bare gi opp.

Hvorfor kan dette være ekstra vanskelig for ledere? Dag Nordanger (RVTS Vest) sier at det er en tydelig ekstra belastning, at man ikke har/opplever sterk støtte i situasjonen. Lederen har gjerne en ensom rolle når det kommer til endelig ansvar. Så om man er i ett kollegiale hvor man alle har samme utfordring/frustrasjon (Velten, 2022, s.31), vil dette kunne være beskyttende mot slitasje og dermed også kan øke toleransevinduet.

En annen måte å vise dette på er med Marlene Bruun Lauridsen og Mai Camilla Munkejord (RVTS Nord) sin modell (2022) «The power of safety» som viser hvor man som leder, i modellen menneske, må være for å prestere optimalt.



Modell 8: «The power of safety» Lauridsen & Mynkejord (2022)

Er det mulig for sender å basere informasjonsflyten ut fra mottakers reelle behov teoretisk og praktisk? Her vil man komme inn på empati, som forenklet kan sies å være evnen til å sette seg inn i en annen persons sted og opplevelse (Brown,2016,0:10). Skulle det være mulig å anvende denne innfallsvinkelen til informasjonsdeling, må man med andre ord snu søkelyset fra meg og mine til den og deres. Hva ville jeg hatt behov for å vite, og hva ville vært nyttig for meg å vite, i mottakers posisjon og situasjon? Så gjenstår jo spørsmålet som man kommer tilbake til senere i avhandlingen, er det en hensiktsmessig måte for avsender å basere sine vurderinger på, og er det i det hele reelt å kunne forvente?

2.1.3 Ledelse og ledelsesteori

Ledelsesteori er også et viktig moment i avhandlingen. *I henhold til senmoderne syn består ledelse av å løse problemer, fatte beslutninger og sette ord på felles erfaringer i et samspill. Det er dette som gjør at evnen til å kommunisere med andre blir så viktig.* (Einarsen & Skogstad,2015,s.60). I denne avhandlingen legges lederforståelsen opp mot Kommunikativ ledelse. Selve lederfilosofien ligger tett opp mot verdibasert ledelse (Einarsen & Skogstad,2015,s.51), og dermed også tillitsbasert ledelse (Velten,2022,s.30-33) men med et viktig aspekt: *Det viktigste elementet i lederskapet blir ledelse av kommunikasjon og den interne og utadrettede informasjonsstrømmen i virksomheten.* Forskjellen til verdibasert ledelse vil dermed være at det innføres et dynamisk element. Verdier og innsikt er viktig, men det kan ikke være en statisk tilstand, man må være villig

til å endre egen oppfatning gjennom kommunikasjon med andre. Kommunikativ ledelsesforståelse viser også noen interessante utfordringer, som er viktig for å forstå senders mulige motivasjon for å trenere informasjonsflyten. Samfunnsforståelsen og ledelsesforståelsen legger opp til at ledelse nå er mer omdømmedrevet, noe som kommer tydelig frem i underkategorien av kommunikativ ledelse; Omdømmeledelse. *Det er ikke lengre tilstrekkelig for en leder å ha solid fagkunnskap og opptre med integritet og verdighet. Det handler om å være synlig, kjent og oppnå resultater.* (Einarsen & Skogstad,2015.s.62). Dette kommer også tydelig frem i at det omdømmet til leder påvirker omdømmet til organisasjonen, og det er følgelig blitt legitimt for en leder å være opptatt av eget omdømme. Det er dermed også blitt legitimt å «beskytte seg selv» gjerne gjennom å styre informasjonen og diktere målet og kvaliteten, noe som diskuteres senere i avhandlingen. Leder/avsender kan med andre ord sikre sin posisjon gjennom styring av informasjon og informasjonsflyten. Denne hemmeren i informasjonsflyt støttes også av Maltzer et. al. (2006) som problematiserer nettopp at informasjonsflyten kan svekkes av senders egeninteresse og spesielt om sender har personlig vinning med tilbakeholdent eller trenering av kunnskapsdelingen «kunnskap er makt» ergo å styre informasjonsflyt gir makt.

Sist, men ikke minst, vil jeg ta med noe av essensen av relasjonsledelse, dette da relasjon gjerne er et godt utgangspunkt til å legge til rette for empati. Skal man følge tankerekken i avsnittet over hvor empati er en god innfallsvinkel for sender å gjøre vurderinger av informasjonsutviklingsgrad på, så kan man anta at relasjonsbygging vil være et godt virkemiddel. Så hva kan man trekke ut som essensen av relasjonsledelse? (Spurkeland,2013,s.13-59) Relasjonsledelse ligger tett opp til distribuert ledelse ved at man ønsker å dele makt og dermed også oppgaver og ansvar, men i relasjon legges også det å ha et forhold til de ansatte utover posisjon, følelsesmessig, og dermed å dele følelser gjennom dialog, er det avgjørende. Så kan man kanskje dra slutning om at en mer relasjonell ledelsesstil i seg selv vil lage mer samhold med sine ansatte/kollegaer og dermed være en beskyttelsesfaktor mot stresset som er nevnt over for leder, og andre berørte, men det er ikke noe denne avhandlingen kommer til å gå i dybden på.

Nyere ledelsesteori med vektlegging av «soft skills» vil dermed også bli gjeldende i avhandlingen blant annet gjennom avhandlingens vektlegging av empati (Yukl & Gardner III,2020,s.214-215), noe som samsvarer med modell 7 og 8. Det er interessant å se at økt stress hos den enkelte settes personen utenfor toleransevinduet og dermed

minsker ens egen evne til å vise empati. Man kan med andre ord ende i en negativ spiral som fordeler seg ned i organisasjonen.

Nytteverdi og forståelse av informasjon og kunnskapsdeling er svært viktig for å kunne legge til rette for at ansatte velger å dele informasjon innad og utover organisasjonen (Norfadzilah et al. 2016,s.545-553), (Cyr & Choo,2010,s.824-846)

2.1.4 Personlighetstrekk

På grunnlag at studien «Personality traits and knowledge sharing» (Matzler, Renzl, Müller, Herting, & Mooradian, 2008,s.301-313) har man kommet frem til tre hovedtrekk i senders personlighet som er avgjørende for hvordan kunnskapsdeling foregår, noe som vil være essensielt også for informasjonsflyt.

Matzler et. al. (2008,s.304) Trekker frem tre personlighetstrekk i sin studie. 1. Velbefinnende, 2. ansvarsbevissthet og 3. Åpenhet.

Funnene viser at:

1. Velbefinnende er et positivt personlighetstrekk når det kommer til vilje for å dele informasjon. Dette begrunnes blant annet i at man ønsker at man selv og andre skal ha det bra.
2. Ansvarsbevissthet er også et positivt personlighetstrekk når det kommer til å dele informasjon med andre. Dette begrunnes i at man med dette personlighetstrekket er kjent egen rolle og andres rolle, samt har en stor lojalitet til egen rolle og organisasjon.
3. Åpenhet for erfaringer er et positivt personlighetstrekk når det kommer til vilje for å dele informasjon. Dette begrunnes blant annet i en nysgjerrighet til andre og ønske om å samhandle. I denne avhandlingen er dette kanskje det viktigste personlighetstrekket som fremmer deling fra senders perspektiv, da avhandlingens kontekst er informasjonsflyt mellom organisasjoner.

Så kan man stille seg spørsmål om det er personlighetstrekk som hemmer, og det vil det naturligvis kunne være. Om man snur om på trekkene over kan man si at kynisme, egenrådighet og fornøydhet i egen rolle vil kunne være negativt. Man vil også kunne trekke inn andre aspekter som eksempelvis ekstrovert, og introvert, inn i relasjonsdannelse og dermed også informasjonsflyt.

2.1.5 Kunnskapstyper

Man definerer gjerne to hovedkategorier av kunnskap som kan, og bør, deles. Den ene ses på som enklere delbar/overførbar enn den andre. Eksplisitt kunnskap er gjerne direkte, klar eller tydelig formulert. Og kan gjerne finnes, og henvises til, i dokumenter og annen konkret skriftlig form, som denne avhandlingen. Den andre hovedkategorien er mer personavhengig, og legger til den enkeltes opplevelse av kunnskapen, da taus kunnskap. Blackler (1995,s.1021-1046) deler taus kunnskap inn i ytterligere 5 kategorier.

1. Sanset/forstått kunnskap, som baseres på oppfatninger og kognitive egenskaper.
2. Håndgripelig kunnskap, som kommer gjennom å utøve konkrete oppgaver.
3. Kulturell kunnskap, som skapes i fellesskap med andre sosialt.
4. Organisatorisk kunnskap, som kommer av at man er del av en organisasjon som også omfatter ens systematiske rutiner.
 - a. En kunnskap som i seg selv gir basis for informasjon om kulturforskjeller og/eller fremdrift.
5. Kodet kunnskap, som man finner bøker, manualer og planer, men som gjerne er direkte knyttet til egen organisasjon.

Koskinen & Vanharanta. (2003,s.281-290) problematiserer dette ytterligere ved å presisere at en del av denne kunnskapen faktisk ikke kan deles ved å bruke direkte ord, man må gjerne bruke metaforer, tegninger eller å vise i praksis. Forskjellen er da gjerne kontekst. Det kontekstuelle påvirker også kunnskapen som kan, og bør, deles. Tar sender utgangspunkt i sin kontekst, uten å i hensynta mottakers kontekst, vil misforståelser og/eller frustrasjon oppstå også hvor det ikke er hensikten til sender. Empati er dermed en beskyttelsesfaktor mot ett slik utfall (se modell 4).

2.1.6 Kunnskapsdeling

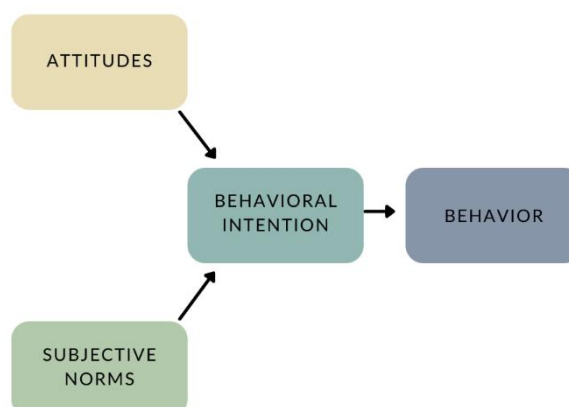
Avhandlingen legger seg tett opp til artikkelen «*Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy*» (Norfadzilah,et.al.2016,s.545-553) som teorigrunnlaget om kunnskapsdeling.

Metoder som er brukt til å studere kunnskapsdeling;

Avhandlingen trekker inn tre modeller, og en kombinasjonsmodell, for kunnskapsdeling. Alle med egne styrker og svakheter.

TRA = Theory of reasoned Action (Ajzen 1985)

TRA er en sosialpsykologisk modell, med mål om å forklare intensjonene bak handlinger. Den kan med dette også brukes til å måle de individuelle preferansene som ligger bak kunnskapsdeling, (Norfadzilah, et. al. 2016,s.549) nettopp holdninger er avgjørende i å mene om noe er til fordel eller skade for en selv. Videre ser vi at

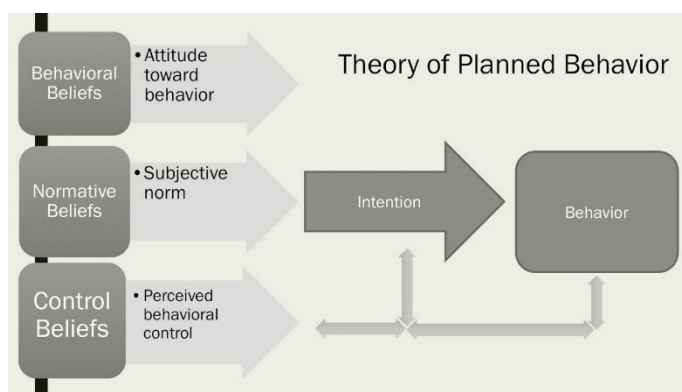


Modell 9: TRA (Ajzen 1985)

subjektive normer har positiv effekt på kunnskapsdeling, og dermed også informasjonsflyt, og kan øke synet på egenverdi.

TPB = Theory of planned behavior (Ajzen 1988 og 1991)

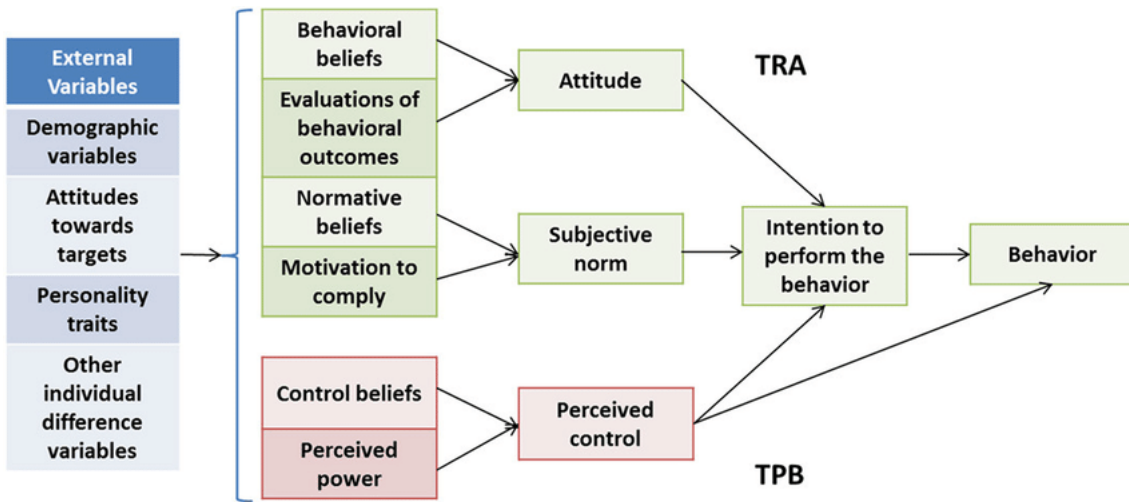
TPB er i all hovedsak en videreutvikling av TRA, hvor også har med atferdskontroll aspektet og går mer på individets intensjoner om å utføre en gitt handling. Søkelyset blir på motivasjonen til den enkelte, målt i både velvilje og ytelse/engasjement.



Modell 10: TPB = (Ajzen 1988 og 1991)

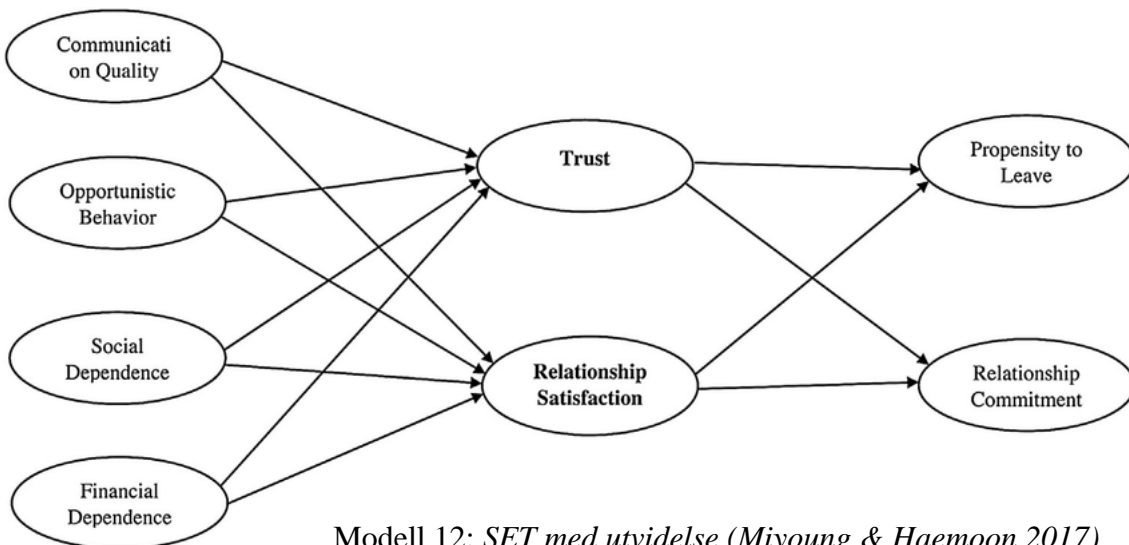
Alternativ for å vise både TRA og TPB

Modellene over har sine særegne styrker og svakheter. Det er dermed også utviklet kombinasjon av modellene som vist på neste side.



SET = Sosial exchange theory (Blau 1969)

SET ser på begge sider av informasjonsdelingen/kunnskapsdelingen (Hall 2003,s.287-306). Den vektlegger nytteverdien av både sender og mottaker. Målet er å måle nytteverdi opp mot hva informasjonsdelingen koster. Her kommer også empati inn, og samsvarer godt med teorien i denne avhandlingen. «Man må tro man kan skape det den andre har behov for». Belønningen for den enkelte har Blau (1969) delt opp i fire grupper (penger, sosial aksept, økt selvbilde eller å motta respekt, og ettergivenhet) og vil være gjeldende ut fra kontekst. Senere har Molm (Ritzer&Smart,2001,s.260-272) tilføyd en avart av ettergivenhet hvor det spisses at belønningen kan være at man får noe tilbake ved et senere tidspunkt noe som også støttes av Cyr & Choo (2010,s824-846), at mottaker med det opplever å være i gjeldt til sender, uten at dette trenger å være uttalt.



Modell 12: SET med utvidelse (Miyoung & Haemoon 2017)

2.1.7 Kulturaspektet

Ulik organisasjonskultur kan skape utfordringer med å forstå hverandre. Allen & Cohen (1969,s.12-19) er inne på dette fra en annen innfallsvinkel. En organisasjons kultur/koding trenger ikke å være lik en annens kultur/koding, noe som legger ansvar på sender med en kultursensitivitet og dermed også empati (Se modell 4). Allen & Cohen omtaler dette som at man har noen nøkkelindivider som blir brobyggere mellom organisasjonene. I avhandlingens kontekst er det lett å anta at kontaktpersonene fra Bufdir når rollen som brobygger i kraft av å være sentrenes kontaktpersoner. I sin rolle vil de ha en makt i forlengelse av maktskjevheten mellom Bufdir og sentrene. Hvor Bufdir sin dobbeltrolle som både tilskuddsforvalter og som fagdirektorat er avgjørende. (Smette et.al.,2017: 39) Det er dermed gjerne hensiktsmessig på mer enn ett nivå, at mye av kommunikasjonen går gjennom paraplyorganisasjonen, som kan oppleves å ha en annen posisjon enn enkeltsentre. Og dermed kan oppfattes å ha mer makt, enn de enkelte sentrene. Er det med dette i praksis paraplyorganisasjonen som er brobyggeren? Og som dermed har relasjonen? Mens lederne på sentrene oppfører seg som det Allen og Cohen viser til som «*lavere status medlemmer*», som gjerne henvender seg oppover i systemet, da paraplyorganisasjon, eller Bufdir direkte? Dette er en antakelse som finner støtte i nyere forskning (Cyr & Choo,2010,s.824-846), det er ett delingsfremmende aspekt at den man deler med har en høyere posisjon i «hierarkiet» en det vi selv opplever å ha. (Se modell 2)

Videre problematiserer Allen & Cohen (1969,s12-19) at man i sin rolle og posisjon mottar, og vektlegger, forskjellig type informasjon. Noe som også skaper en kulturdistanse mellom organisasjoner og roller, og med dette en forskjell i virkelighetsoppfatning som vil være en hemmer i informasjonsdelingen.

2.1.8 Evaluering av teoribidragene

Det var en antakelse, for kandidaten, at digitalisering (Galliers,Leidner& Simenova,2020,s.5-121) hadde «kuppet» informasjonsflytbegrepet. Grunnlaget for dette var blant annet utdanning innen digitalisering, hvor det tekniske med informasjonsflyten, praktisk gjennomføring og rekkefølge, var aktuelle temaer. Men hvor menneskelig behov for informasjon knapt var nevnt. Det er altså mye søkelys på hvordan, men ikke hvorfor. Har man med dette mistet noe av kjernen i informasjonsflyten? Dette sammen med at kunnskapsdeling innen organisasjoner også ble vektlagt i andre ledelsesdisipliner. Men

også da uten å se på sender – mottaker dynamikk, gjorde at jeg gikk inn i avhandlingen med at det nok var mye forskning av litt eldre karakter på tematikken. Overraskelsen ble større når jeg så gjennomførte søk på informasjonsflyt. Det er absolutt noe litteratur om informasjonsutveksling, og det er også informasjon om kunnskapsdeling internasjonalt, men lite som både ser på behovene til sender og mottaker samlet. Overraskelsen i dette førte til mer motivasjon for å se på denne tematikken, hva fremmer og hva hemmer? Er det mulig å ende med en modell eller noen nye anbefalinger som kan ha en allmenn nytteverdi og gi grunnlag til videre forskning på tematikken? Dermed ble innfallsvinkelen enda bredere. Det psykologiske aspektet, som ved starten av planleggingen bare skulle kunne være til støtte for avhandlingen, fikk mer rom. På den andre siden ble selve ledelsesteorien mindre viktig, enn først antatt, og fikk mer rollen det psykologiske aspektet var ment å ha. Dette ligger også opp mot at ledelse ikke nødvendigvis bare er en rolle. Makt og avmakt, som denne avhandlingen trekker inn, følger like mye maktbalanse mellom organisasjoner, som mellom posisjoner, i sin kontekst. Det er faktisk slik at posisjoner er snudd litt på hodet. Personene som er sendere i Bufdir er ikke i lederposisjon, men mottakerne, daglige ledere, er det.

2.2 Hvite felter på teorikartet?

Avhandlingen avdekker at sender – mottaker relasjonen, og selve flyten i informasjonsdeling, har svært begrenset bredde i forskning til dags dato. Målet her blir at eventuelle konsekvenser av taushet blir synliggjort i så stor grad, at videre forskning virker motiverende. Spesielt det å dra inn modeller fra traumeforskning for å se på konsekvenser av lederes/mottakers stressfaktorer over tider noe som lett kan problematiseres av andre forskere, men som kandidaten opplevde som nødvendig for å synliggjøre taushetens pris Jfr. modell 7 og 8. Traumeforskningen viser på en god måte hvordan belastning over tid, og dermed giftig/skadelig stress, påvirker menneskers funksjonsnivå. Det at belastningen minsker toleransen til lederne og øker «selvfokuset», Jfr. modell 8, er ekstra interessant da lederne kan ende med å svekke relasjonen også internt i egen organisasjon som følge av ytre belastninger. Noe som sammen med svekket funksjonell IQ (Byholt Endresen,2017) påvirker leders evne til å utøve tillitsbasert ledelse, (Velten,2022,s.30-33) og egen rolle innen informasjonsflyt.

Når man ser på noe av forskningen, kan man stille seg spørsmålene: Er dette gjort på en måte som speiler funnene godt nok? Eller har man med innfallsvinklingen også lagt noen premisser? Om man ser etter positive personlighetstrekk som man antar har verdi (Matzler,et.al.2006,s.3001-313) vil man være blind til verdien i mindre flatterende personlighetstrekk? Det vil alltid være en mulighet. På samme måte vil man kunne tenke om denne avhandlingen når det kommer til valg av teori. Det er derfor viktig i avhandlingen å forsøke å finne både fremmere og hemmere og speile dem opp mot hverandre. Betyr det at avhandlingen har fått med alle eventuelle hemmere og fremmere? Selvsagt ikke. Avhandlingen forsøker å vise dette på nåværende tilgjengelig litteratur og forskning. Man må kunne anta, og også håpe, at det vil komme mer forskning og dermed også en bredere forståelse på sikt.

For å kunne dra inn flere fagdisipliner ble det viktig for kandidaten å se tilbake til hermeneutikken (Repstad,2007,s.121) og den hermeneutiske spiral for å sammenfatte disipliner. Svakheten i denne tilnærmingen er åpenlyst at mye legges til kandidatens forståelse, og fortolkning, som har utviklet seg gjennom forskningen. Dette øker behovet for at etterprøving, av andre forskere, både er nødvendig og ønskelig.

Avhandlingen ender dermed i ett nytt teoretisk bidrag og ikke i en sannhet (Bertelsen,1998,s.143)

3 Design og metoder

Kapittelet vil søke å belyse de vitenskapsteoretiske perspektivene som ligger til grunn for forskningsdesignet, og valg av metode, for å best mulig kunne utforske tematikken avhandlingen søker å belyse. Valget av en kvalitativ metode gir gode muligheter til å vise den subjektive fortellingen til informantene, og dermed gi en dypere forståelse av deres erfaringer, som vil være interessant for andre å kunne speile seg i og ta lærdom av.

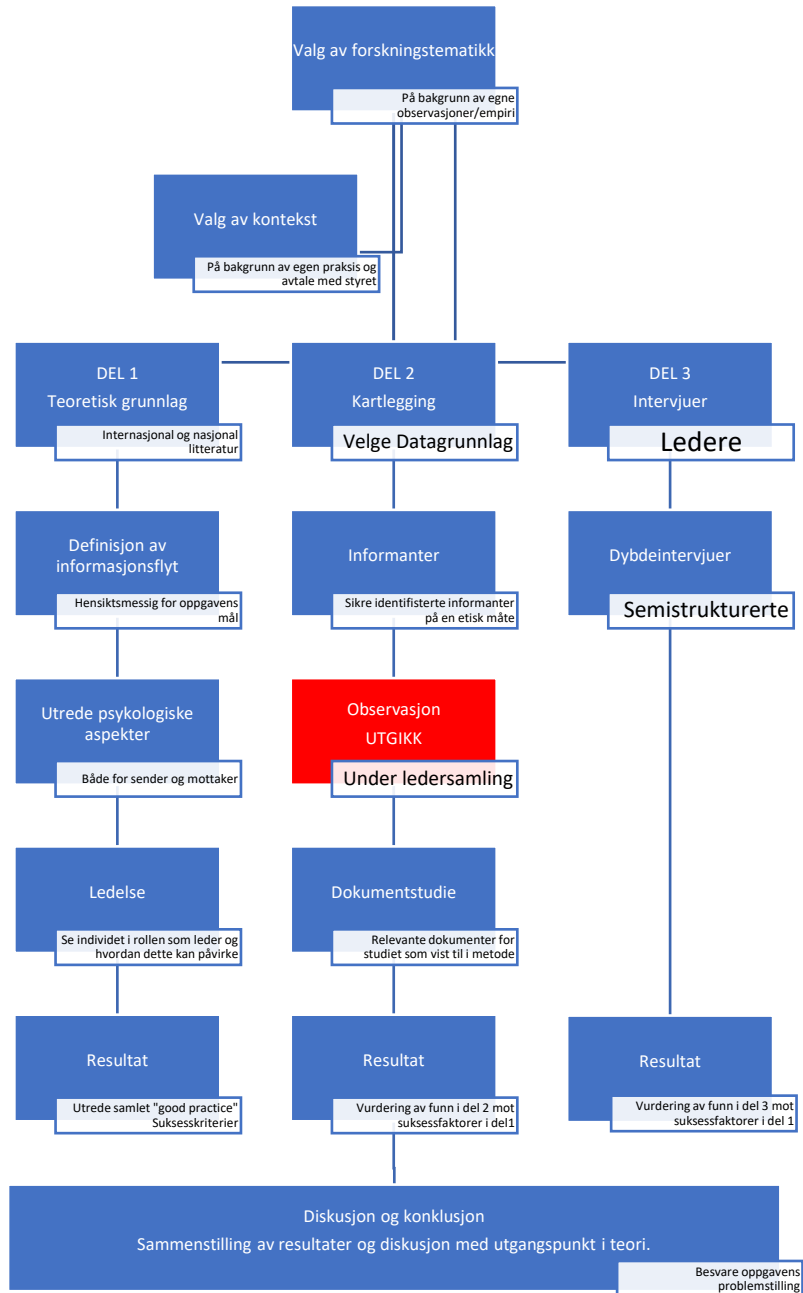
Det er også viktig i kapittelet å kunne vise hvordan en kvalitativ metode, på en god måte, kan føre til gode generelle anbefalinger.

For å se om temaet påvirket ledere, gjennomførte jeg semistrukturerte intervju med ni informanter. Intervjuguiden er på 10 spørsmål, noen med presiseringer, som traff tematikken fra ulike innfallsvinkler (Vedlegg 1).

3.1 Forskningsdesign

I valg av design ble det viktig å være så tro til den opprinnelige målsetningen for avhandlingen som mulig. Noe som i seg selv var utfordrende innenfor rammene, i både tid og størrelse, for en masteravhandling. Videre ble det dermed viktig å forsøke å snevre inn på en måte hvor essensen i avhandlingen ikke forsvant. På samme tid som den beholdt sin relevans, også utenfor organisasjonen som er konteksten, i avhandlingen. Fleksibilitet ble dermed svært viktig, noe som er mulig innenfor eksempelstudier om man velger tilnærminger som ivaretar dette.

Det å benytte seg av en fenomenologisk tilnærming i avhandlingen er viktig for å ivareta det psykologiske aspektet avhandlingen også bygger på. Hva og hvordan, men også hvorfor, blir dermed spørsmål som blir viktige. For om man ikke har med hvordan, vil avhandlingen kunne ende med å miste ett av delmålene; med å utarbeide en modell eller ett produkt for hensiktsmessig informasjonsflyt. Og heller ikke få den ønskede distansen fra verktøyet innen digitalisering, som nå vektlegges i stor grad innen nyere teori, om akkurat informasjonsflyt.



Modell 13: Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen ble dermed valgt fra start å være en hybrid mellom design og tilnærming, noe som kommer tydeligere frem senere i avhandlingen. For å ivareta konteksten, og på samme tid åpne opp for å kunne utvikle modeller for hensiktsmessig informasjonsflyt, ble avhandlingen dermed noe kaotisk i oppstarten. Hvilken innfallsvinkel var best? Starte med teori? Starte med intervjuene?

Resultatet ble en Triangulering (Eriksson,2020,s.96), hvor det ble forsøkt å ivareta aspektene, men hvor det teoretiske grunnlaget ble innfallsvinkelen og dermed starten på avhandlingen. Men alle delene vil jobbes med parallelt.

Ettersom avhandlingen skrives med «søsterorganisasjoner» som kontekst, inkludert paraplyorganisasjon, hvor det kompliseres videre ved bruk av identifiserte informanter (University of Oslo UIO,2012,s.7). Er transparens svært viktig for å tydeliggjøre faglig distanse gjennom alle ledd. Dette problematiseres og tydeliggjøres senere i avhandlingen.

På den andre side er Repstad (2007,s.157) tydelig i sine anbefalinger «*i det lengste bør man prøve å få publisert forskningen uten anonymisering eller maskering ... enkeltpersonene trenger ikke å presenteres med fullt navn*». Men det setter ikke en stopper for at det kan være nyttig for å kunne etterprøve data i avhandlingen, og da resipientene stort sett er i lederroller så er det forsvarlig ut fra kandidatens syn, noe som også blir redegjort tydeligere senere i avhandlingen.

Skal man konkludere med en betegnelse på designet kan man nok bruke betegnelsen; «en kvalitativ teoridrevet eksempelstudie som støtter seg på intervjuer med identifiserte informanter og speiler seg i fenomenologiske idealer».

Hva er så en teoridrevet eksempelstudie: *Målet med studien er å utarbeide teori om et gitt fenomen induktivt ut fra å studere fenomenet* (Rule & John,2015,s.1-10).

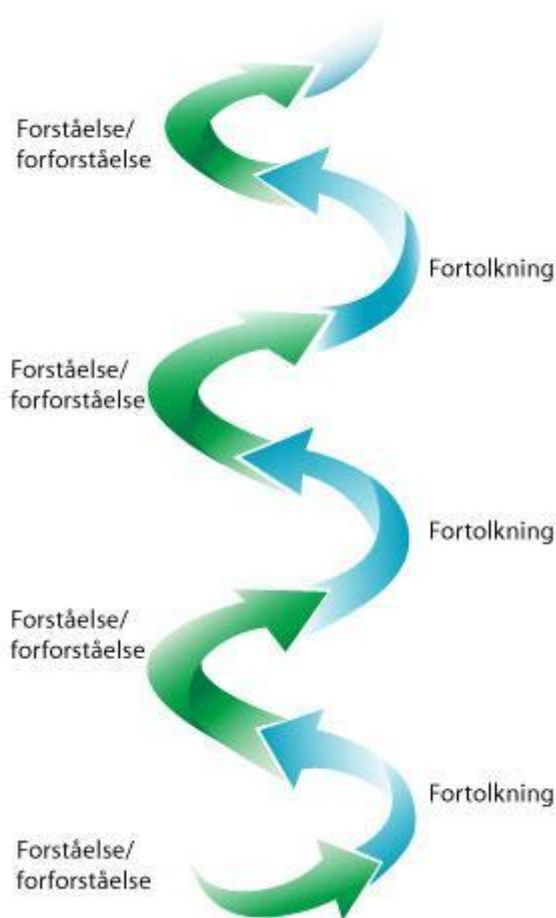
3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Denne avhandlingen knytter seg opp til to vitenskapsteoretiske forankringer. En til hermeneutikken gjennom å være en eksempelstudie, med *vektlegging av meningsfullt materiale* (Bertelsen,1998s.68), her data. Men også til det fenomenologiske perspektivet hvor beskrivelsen av hva man ser er viktig, *det er måten virkeligheten er konstruert på i bevisstheten, slik den fremstår, som er utgangspunktet for fenomenologisk analyse»* (Bertelsen,1998,s.51). Et utdypende perspektiv på fenomenologi og forståelsesformen på det kvalitative forskningsintervjuet som jeg skal benytte er gitt av Kvale & Brinkmann (2015s.44-51). Samlet vil avhandlingen åpne opp for at jeg kan se på fenomenene ut fra informantenes premisser, og ivareta deres perspektiver. Det samme vil være gjeldende når annen data skal tolkes, det tolkes med et blikk om at den enkelte forsker/forfatter publiserer forskning farget av den konteksten den enkelte er i. Et kritisk blikk blir dermed viktig i alt fortolkningsarbeid i avhandlingen.

Jeg vil derfor blant annet benytte den hermeneutiske spiral gjennom tolkningen, da jeg opplever denne mer anvendbar enn den hermeneutiske sirkel. Spiralen passer også bedre med å implementere det fenomenologiske perspektivet i forståelsen, og i tolkningen, uten å måtte forholde seg til to separate verktøy.

3.1.2 Troverdighetskriterier

Kan man stole på at en kandidat, som selv er i tilsvarende rolle som informantene i noe som kan ses på som en søsterorganisasjon, klarer å være nøytral? Det er noe av det vanskeligste, og viktigste, for kandidaten å besvare i denne avhandlingen. Det ble dermed viktig med en teoredrevet avhandlingen, hvor det ble vektlagt en stor bredde i teori fra



Modell 14: *Hermeneutiske spiral*

forskjellige disipliner. Biproduktet av dette er at avhandlingen også med det blir enda mer «state of the art», med at den med denne innfallsvinkelen faktisk bidrar med en overførbarhet og kan etterprøves. Ettersom informantene er identifiserte, kan de også kontaktes i ettertid med forespørsler om nye studier om dette skulle være ønskelig. Og for å sikre at uttalelsene kommer fra informantene og ikke kandidatens egen praksis. Sannheten skal seire! Men er det bare en sannhet? Denne avhandlingen ønsker å vise «sannheten» i et øyeblikksbilde, i en tidsbegrenset prosess uten kjent utfall, det er «sannheten» i konteksten. Så er ønske at med innfallsvinkelen, som er nevnt over og gjentatte steder i avhandlingen, vil legitimiteten i funnene og anbefalingene gå utover både kontekst og tid. Slik at modeller og funn kan hjelpe med å bedre sender – mottakerdynamikken, og dermed også informasjonsflyt generelt.

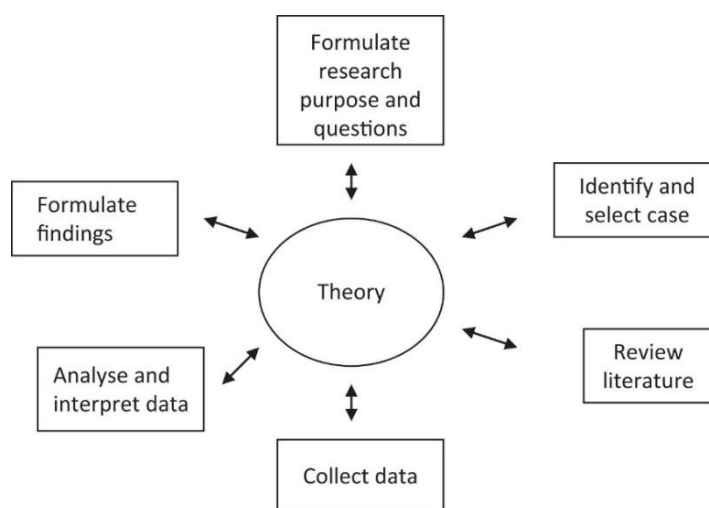
Kan dette målet oppnås med en teoridrevet eksempelstudie? Dimitriadis & Kamberelis (2006) definerer teori som et abstrakt sett av antakelser og påstander som brukes for å forklare prosesser, og at teorier med det er verktøy som hjelper oss å tenke nytt på antatte sannheter. Dermed er teorier nyttige. Er dette også nyttig i en eksempelstudie? Rule & John (2015,s.1-10) forsvarer dette med forskjellige innfallsvinkler. Også Yin (2018,s.20) forsvarer denne tilnærmingen både i innfallsvinkel til eksempelstudie og i analyse av dataen.

Ser man på de fire dimensjonene av Teori-eksempel relasjonen vil denne avhandlingen legge seg tett opp mot hva Rule & John (2015,s.1-10) definerer som teori-eksempel interaksjon. En eksempelstudievariant, hvor man drar inn teori, for å definere velge og problematisere innenfor konteksten, men også kunne ende med å utvikle nye teoretiske perspektiver. Dette åpner opp for at teori og empiri spiller på hverandre gjennom hele forskningen, og med det avhandlingen. Denne fremgangsmåten støttes også av Yin (2018, s.49-61), hvor han argumenterer for at det er misvisende å kunne anta at en eksempelstudie ikke vil involvere tidligere vurderinger av teori. Og spisses ytterligere av Hoadley (2006,s.15-34), hvor hun presiserer at man må starte denne type avhandling med en definerbar teori (Modell 15).

I modell 15 åpner Hoadley opp for at teori og empiri spiller på hverandre gjennom hele forskningen på en interaktiv måte.

Det er gjerne denne metadialogen i avhandlingen som skiller denne dimensjonen fra de tre andre, og som i denne avhandlingen vil komme frem som drypp av drøftinger og refleksjon også i andre kapitler

enn selve diskusjonskapittelet. Å benytte denne fremgangsmåten vil også gjøre det nødvendig å bruke en abduktiv tilnærming til forskningen i avhandlingen. En tilnærming som gir mulighet til å tolke teori og danne nye antakelser som testes på respondentene, i denne avhandlingen gjort i semistrukturerte intervjuer. Målet vil så være i avhandlingen å gi grobunn for endring i dem pågående prosessen/konteksten avhandlingen bygger på, og ett nytt teoribidrag til fagfeltet basert på kvalitative data (Johannessen, Lars E. F.,2022,s.1-16). Videre forsvarer det også et hermeneutikk designe i avhandlingen med tydelige elementer fra fenomenologien. Også her ser man at teori og empiri vil gå i ett tospann.



Modell 15: *A dialogical approach to theory in case study.* (Rule & John 2015) og Hoadley (2006)

3.2 Metodevalg

I *eksempelstudiet* (American psychological association,2020,s.5-6), som denne avhandlingen legger opp til, åpnes det opp for fleksibilitet med triangulering av det metodiske og empiriske grunnlaget for avhandlingen. Det empiriske grunnlaget som er viktig for denne avhandlingen vil være offentlige dokumenter, da spesielt rapportene fra NOVA (Smette et. al.,2017) og Oslo Economics (2020), vektlegges ved siden av offentlige/publiserte dokumenter fra Bufdir og årsrapporter fra de enkelte sentrene. Årsrapportene er samlet under ett eget punkt på referanselisten, grunnet omfattende omfang. Men de datakildene som vektlegges mest vil være semistrukturerte intervjuer (jfr. Forsknings spørsmål 1, 2, og 3), tidligere forskning på området (jfr.

Forskningsspørsmål 1,2 og 3), og faglitteratur (jfr. Forskningsspørsmål 1, 2 og 3), noe som samsvarer med hovedmålet som går utover selve organisasjonene. Samsvarer funnene fra intervjuene med tidligere forskning, vil dette kunne støtte/legitimere graden av overførbarhet.

Undersøkelsen bruker *eksempelstudie* som en metodisk tilnærming, men vil i tillegg bruke elementer fra *fenomenologisk tilnærming* for å sikre den psykologiske delen av handlingen ønsker å vektlegge. Samt å tilpasse datainnhenting til utvalget og målet om å utarbeide en modell/produkt for hensiktsmessig informasjonsflyt.

Intervjuguiden bygger på en *abduktiv tilnærming* hvor den enkelte informant sin erfaring med informasjonsflyten er sentral, men også med mål å få frem data som vil være nyttig, i det videre arbeidet med å utarbeide generelle anbefalinger som om mulig.

3.2.1 Datainnsamling

Ved siden av faglitteratur, ble det også gjort omfattende teoretisk innsamling fra anerkjente nettsteder. Spesielt viktig ble Google Scholar og ScienceDirect hvor man som student har tilgang gjennom UIS. En av årsakene er at kandidaten kunne finne svært lite relevant forskning på informasjonsflyt på norsk, og det ble dermed naturlig å legge mye av teori opp mot forskning spesielt fra USA. Også her var det utfordrende å finne konkrete forskningsrapporter som spesifikt gikk inn på et så smalt tema som informasjonsflyt. Men søkeord rundt informasjon, kommunikasjon og delingskultur ble viktig.

For avhandlingens kontekst ble det også brukt omfattende søk innenfor hjemmesider og publikasjonskanaler for sentre, Bufdir og andre nasjonale instanser.

1. Datainnsamlingen er forskjellig når søkelyset er rettet mot ledelse. Ledelse er skrevet mye om, det var naturlig å legge seg opp til både ledelsestradisjoner som vektlegges ved UIS og ledelsestradisjoner som kandidaten har fra tidligere utdanninger. Så ble oppgaven å finne essensen i de forskjellige stilene og trekke frem hva som var hensiktsmessig inn i avhandlingen. Etersom avhandlingen ser på hva som hemmer, og fremmer, informasjonsutveksling gjennom en informasjonsflyt, ble kommunikativ ledelse en god innfallsvinkel (Einarsen & Skogstad, 2015, s.60-62). Men kommunikativ ledelse er mer en tilleggsforståelse til ledelse enn en egen selvstendig ledelsesdisiplin. Det naturlige ville dermed vært å legge seg opp mot ledelsesdisiplinene som settes sammen med

kommunikativ ledelse som verdibasert ledelse (Einarsen & Skogstad,2015,s.51), eller tillitsbasert ledelse (Velten,2022,s.30-33). For å møte problemstillingen ble det naturlig å se til andre mindre kjente ledelsesteorier, og valget endte på relasjonsledelse (Spurkeland,2013,s.13-59). Relasjonsledelse baserer seg på blant annet relasjon mellom individer, som i forlengelse kan ende i en avsender – mottakerrolle ved informasjonsutveksling. Og dermed påvirke informasjonsflyten. Med dette ble en stor del av selve datainnsamlingen innen ledelse lagt opp mot fagbøker innenfor temaet, med støtte fra internasjonale artikler.

2. Datainnsamlingen er forskjellig når søkelyset er rettet mot det psykologiske aspektet i avhandlingen. Datainnsamlingen innen det psykologiske aspektet ble bredere. Også her ble det valgt en faglitteratur som en basis, men behovet i avhandlingen vil ikke dekkes på en ønsket måte innenfor det. Det ble dermed viktig å både spille på egen kompetanse, og begrunne denne i RVTS systemet (Ressurssenter om vold og traumatisk stress og selvmordsforebygging), for å kunne vise til hvor skadelig det vil kunne være for mottaker å kjenne på frustrasjon eller oppgitthet når man står i usikkerhet over tid. Det er også selvfølgelig gledelig å kunne dra inn perspektiver fra en fagdisiplin over i en annen, hvor dette ikke er så kjent. Videre er det trukket inn teori som tydeliggjør avhandlingen.
3. Datainnsamlingen ble forskjellig når søkelyset er rettet mot informantene og da empiri. Intervjuer er gjerne det mest fremtredende delen i siste datainnsamling. Informantene ble rekruttert fra ledernetverket i Nok. Sør-Vest, og kontaktperson i Bufdir. Det ble først sendt ut en invitasjon (vedlegg 2) med informasjonsskriv (vedlegg 3). Noen informanter takket ja med en gang og noen ønsket å ta en telefon for avklaring. Selve intervjuene ble gjennomført via Microsoft teams og i en avtalt ramme. Det var viktig å uttale når intervjuet startet og når det sluttet slik at kandidatens roller ikke blandet seg (forsker/bekjent) og at «utenomsnakk» ikke forekom i intervjuet. Det ble også benyttet gjennomgang av årsrapporter (eget punkt på referanselisten) fra sentrene, hentet fra sentrenes hjemmesider. Og tidligere forskning, innenfor avhandlingens kontekst, for å speile denne delen. Spesielt viktig ble det ettersom avhandlingen vektlegger identifiserte informanter (University of Oslo UIO,2012,s.7). Utvalget ble på ledere på sentre innenfor samme paraplyorganisasjon. Dette for å sikre at informantene hadde tilgang til så lik informasjon som mulig. Selve intervjuguiden ble utformet som «fleksibel

intervjuguide», men med noen konkretiserende underpunkter, og på bakgrunn av «å intervju kjente» (Repstad, 2007,s.82). Selve analysen baserer seg på Yin (2018,s.168-69) og er gjort i Nvivo for systematisering og analysering av data.

3.2.2 Dataanalysens utfordringer

Ved å gjennomføre intervjuer med identifiserte informanter og uten lydopptak, gjør det seg noen utfordringer for datakildens fullstendighet. Man får gjerne et mindre åpent intervju hvor informanten er noe mer reservert, spesielt med tanke på at de i etterkant får gjennomføre sitatsjekk på lik linje som ved et intervju i media. Det er verd å merke seg at ingen av informantene omskrev sitater nevneverdig. Det kom et lite antall presiseringer og endring av årstall, men man får også noe ettersom det er personer som gjerne kan forventes å være trygg i sin rolle. Mer reflekterte svar og resultatet, vil også i seg selv ha en tydeligere forankring i lederstil og lederforståelse noe som, vil styrke avhandlingen.

Det å analysere forfattere sin forståelse, og også ende med en egen forståelse, kan i seg selv være utfordrende. Det har derfor vært ett bevisst valg å ta ut essensen i andres teorier og ikke for mye av selve utbroderingen. På denne måten er målet å stå friere i både omtale og sammenligninger. Faren er også friheten hvor man, om man ikke er forsiktig, kan ende med å presentere noe som ikke er gjenkjennbart nok opp mot teorier man benytter.

3.2.3 Forskningsetiske aspekter

Når man benytter identifiserte informanter, (University of Oslo UIO,2012,s.7) er det desto viktigere å ivareta den enkelte. Man ønsker ikke at noen opplever å være «uthengt» for sine meninger, eller opplevelser, slik at det kan oppleves som en krenkelse av seg selv. Dette vil dermed også kunne svekke interessen for avhandlingen noe. «Alle liker en sensasjon», og det er på ingen måte denne avhandlingens mål, på bekostning av informantene. Ettersom temaet som forskes på i denne avhandlingen er av en art som ikke truer informantenes integritet, vurderer kandidaten i utgangspunktet at det er etisk forsvarlig å benytte identifiserte informanter. Informantene vil ha mulighet for sitatsjekk noe som kan føre til at noen sitater nok vil omskrives. Man kan anta at identifiserte informanter er mer reserverte enn ved anonyme informanter, men ettersom det i stor grad er ledere som er informanter vil deres posisjon kunne være dempende på denne reservasjonen. På den andre siden vil det være vanskelig å speile de daglige ledernes oppfatninger i andre nivåer som paraplyorganisasjon og Bufdir, og samtidig ivareta

anonymitet til informantene. Avhandlingen vil kunne miste noe relevans, og styrkes på andre områder på grunnlag av valget.

Avhandlingen vil også legges tett opp mot kandidatens arbeidsvirkelighet og en «nåtid», som daglig leder av en av organisasjonene som berøres av den konkrete situasjonen (jfr. kapittel 1). Deler av avhandlingen vil innebære refleksjoner, noe som i seg selv vil vekke spørsmålet om å være inhabil. Det å ha kritisk distanse til egen arbeidsvirkelighet og jobbe med måter å sikre dette på, jfr. Repstad (2007,s.39) vil være essensielt for avhandlingens verdi. Det er derfor svært viktig for kandidaten å ikke være ledende i noen av intervjuene og ikke vektlegge avhandlingen egne erfaringer og opplevelser på en måte som kan virke fordekkende, og søke å legge avhandlingen så nært opp til Lincoln og Guba sine evalueringskriterier som mulig (Lincoln&Guba,1985,s.289-332). Et viktig punkt avslutningsvis i samtlige intervjuer var dermed å høre om informanter opplevde kandidaten ledende. Det var også viktig å forholde seg lojal til forskningsetikken (NESH,2021),(De nasjonale forskningsetiske komiteene,2014) og sikre NSD godkjenningen før intervjuene kunne starte.

4 Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere datamaterialet som er samlet inn. Funnene i avhandlingen er i hoveddel presentert med diagrammer. Aktuelle data vil speiles i teori og reflekteres over i kapittel 5. Det er i dette kapittel også tatt med sitater fra intervjuer i kursiv under hvert diagram, og utdrag fra rapporter for å ivareta «den andres» perspektiv som egne punkt inn i avhandlingen.

De datakildene som vektlegges mest vil være; semistrukturerte intervjuer (jfr. Forskningsspørsmål 1, 2, og 3), tidligere forskning på området (jfr. Forskningsspørsmål 1,2 og 3), og faglitteratur (jfr. Forskningsspørsmål 1, 2 og 3). Noe som samsvarer med hovedmålet som går utover selve organisasjonene/konteksten. Samsvarer funnene fra intervjuene med tidligere forskning, vil dette kunne støtte/legitimere graden av overførbarhet.

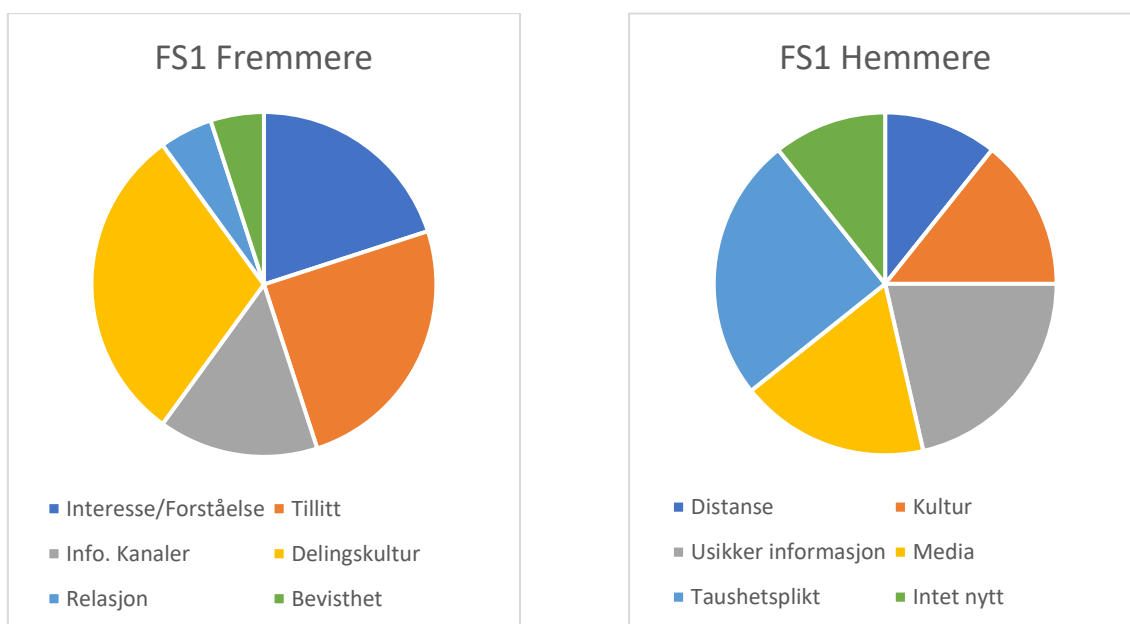
Kapittelet er bygget opp etter delmål og forskningsspørsmål. Hvor hvert delmål er et delavsnitt.

4.1 Informasjonsdeling og senders egeninteresse. (Jfr. Delmål 1)

Dette underkapittelet omhandler forskningsspørsmål 1: I hvilken grad påvirkes informasjonsdeling av senders egeninteresse?

Funn fra intervju

Funnene viser til delingskultur som fremmende, og taushetsplikt som hemmende. Funnene er presentert i kakediagram, for å vise informantenes vektlegging av de forskjellige punktene. Funn fra intervjuene er samlet innunder seks kategorier på hvert diagram.



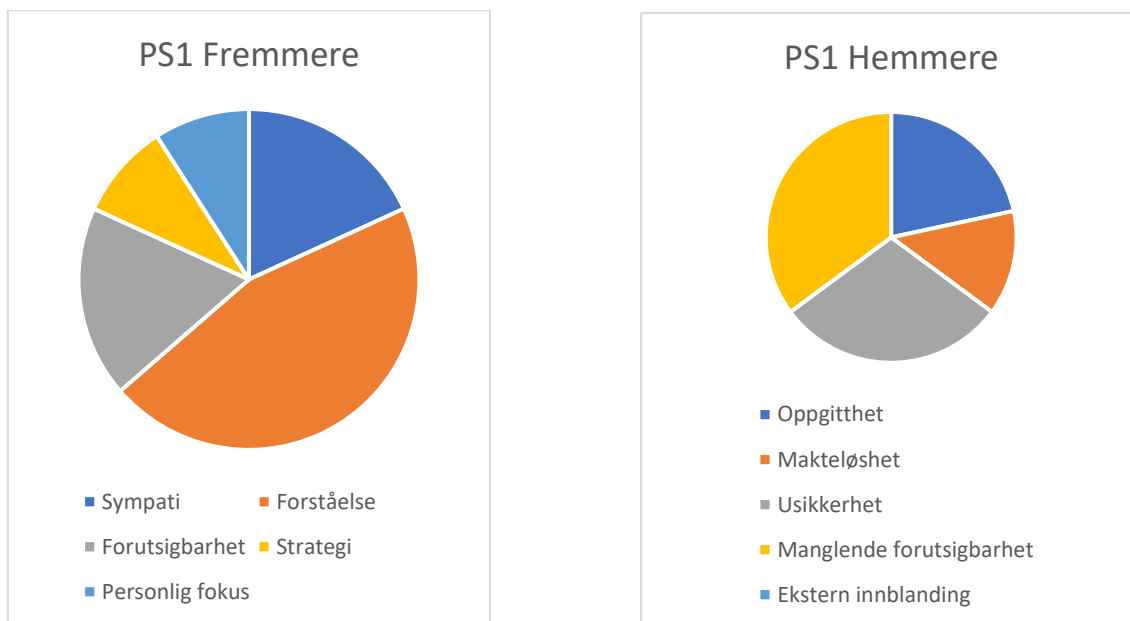
«Blir det slik over tid må man gjøre en jobb med seg selv for å klare å stå i stillingen over tid selv. Enten må man bare godta at det er slik eller finne noe annet å gjøre. Det er trøttende å måtte gi noen uklare svar til ansatte. Prøver å sikre dem og deres tillitt til arbeidsplassen og egen jobb.»

Tilknyttet problemstilling.

Kan man gjenkjenne ett menneskelig behov for trygghet innenfor spekteret nice to know, good to know og need to know?

Funn fra Intervju

Funnene viser til forståelse som fremmende, og manglende forutsigbarhet som hemmende. Funnene er presentert i kakediagram, for å vise informantenes vektlegging av de forskjellige punktene. Funn fra intervjuene er samlet inn under fem kategorier på hvert diagram.



«Opplever at det kan være at de som har vært ledere over til kan bli oppgitt og maktesløse og dermed at finansieringsordningen er noe som svinner bort som tema»

«Eksempel: Skal jeg sette i gang jobben med å få inn flere kommuner inn i selskapet? Man har vært avventende, for nye retningslinjer kan komme. Men nå må jeg gjøre dette for å kunne beholde ansatte da fylkeskommune har gått ned i støtte. Så om det kommer ny ordning vil det kunne være bortkastet. Hadde jeg vist tidligere at det tok så lang tid, ville jeg startet denne prosessen før. Så det koster mye tid og arbeid som kunne vært brukt annerledes.»

«Når man selv mangler nødvendig informasjon, er det vanskelig å trygge de ansatte. Derfor blir hele prosessen mistenkeliggjort. Manglende informasjon gjør folk utrygge og det oppstår oppfatninger om hvorfor. Noe som igjen fører til krisemaksimering. Den informasjonen som mottas gis videre til de ansatte og Ingunn forsøker å trygge ansatte på at Bufdir gjør en grundig og god jobb. xxx sier at hun “forstår at regjeringen ikke vil gå ut med informasjon som kan være feil”.»

«vi kan føle at man har vært i en omstillingsprosess i 10 år uten at det er skjedd noen omstilling»

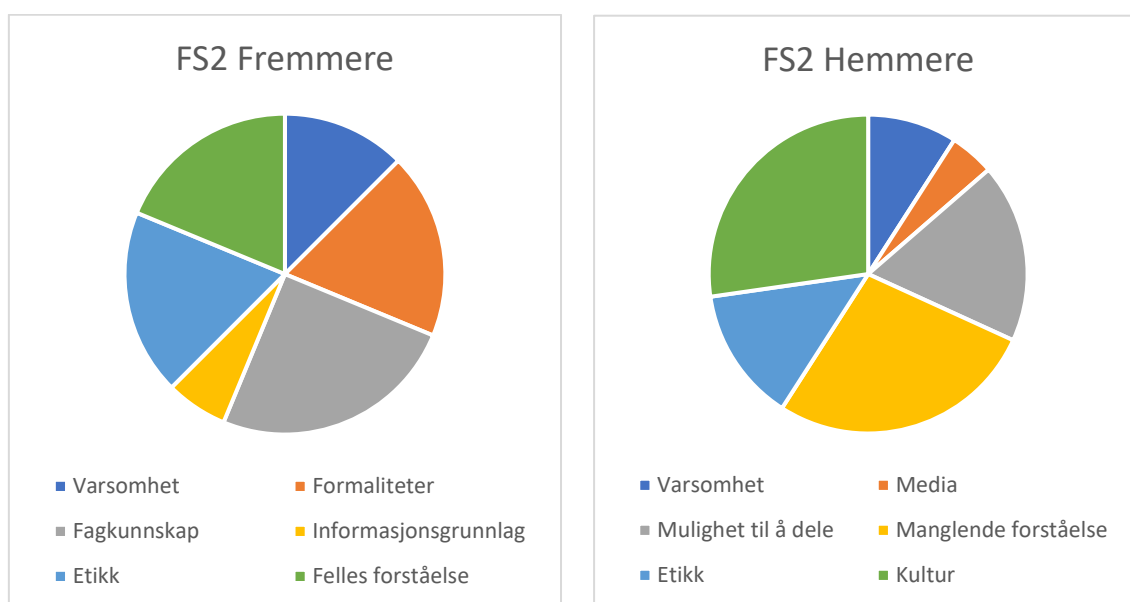
«Vi kan få fokus på egne ønsker å behov og ikke organisasjonens behov.»

4.2 Taushetsplikt og beslutningsprosesser? (Jfr. Delmål 2)

I dette underkapittelet behandler jeg forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er de ansatte bundet av taushetsplikt i denne type beslutningsprosesser?

Funn fra intervju

Det er interessant å se at informantene viser til flere punkter som både hemmere og fremmere, noe som også samsvarer med «SET med utvidelse» (modell 12). Funnene viser til fagkunnskap som fremmende og manglende forståelse som hemmende. Funnene er presentert i kakediagram, for å vise informantenes vektlegging av de forskjellige punktene. Funn fra intervjuene er samlet innunder seks kategorier på hvert diagram.



«Det er ikke vanskelig å uttale seg om man kan lovverket og har integritet til dem man jobber med. Man uttaler seg ikke i enkeltsaker, men det hemmer oss ikke å uttale oss.»

«Dette er en sak hun har vært opptatt av lenge. For det er saker som kunne vært løst bedre for brukerne, som hemmes av at vi ikke kan lovverket og dermed rammene.»

«Får 50 personer beskjed om at noe ikke skal deles. Og om alle 50 deler med bare en man stoler på, så blir det jo mange som faktisk vet det som i utgangspunktet ikke skulle deles.»

«Som sagt skulle jeg nok gjerne ønske å kunne dele mer og gi mer trygghet i det uforutsigbare. Men grunnet byråkrati så er det gjerne ikke noe mer som kunne gjøres.»

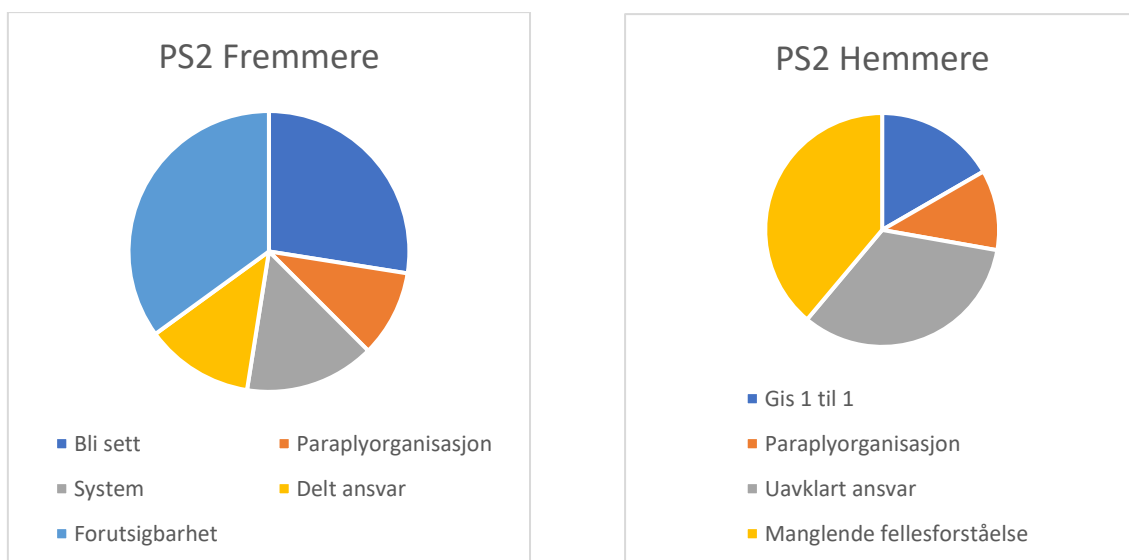
Dette er ikke for å forsvare denne prosessen eller meg selv. Men det følger reglementet vi har.»

Tilknyttet problemstilling.

Ville det være bedre med en fortløpende informasjonsdeling, av anbefalinger og forventninger, fra Bufdir sin side?

Funn fra Intervju

Funnene viser til forutsigbarhet som fremmende og manglende fellesforståelse som hemmende. Funnene er presentert i kakediagram, for å vise informantenes vektlegging av de forskjellige punktene. Funn fra intervjuene er samlet inn under fem og fire kategorier i hvert av diagrammene.



«Det er ikke kommet en felles e-post med noe ny informasjon. Beskjeden fra Bufdir i oktober kom lenge etter det var “hvissing og tisking i krokene” Informasjonen som er kommet er kommet fra Nok. Norge.»

«Vi skulle vært mer involvert i prosessen etter dette. Da ville vi i alle fall sett oss mer sett og forstått. Det oppleves som en langtekkelig prosess å være med på som gjør noe med oss og at vi kan miste motivasjon. Sentrene har nok også forskjellig kunnskapsbehov.»

«Bufdir deltar og på ledersamling noen ganger, men mangler tidsplan. Da blir resultatet mer spørsmålsteget. De som sitter med den endelige nøkkelen.»

«Ikke ny informasjon er også informasjon»

«Informasjon skaper tillitt, mangel på informasjon skaper dermed mistillit.»

«Gir en felles forståelse også for hver andre sine utfordringer. Nå er vi nesten motparter. Vi tenker de ikke gjør noe, men de gjør nok mye. Men vi vet ikke!»

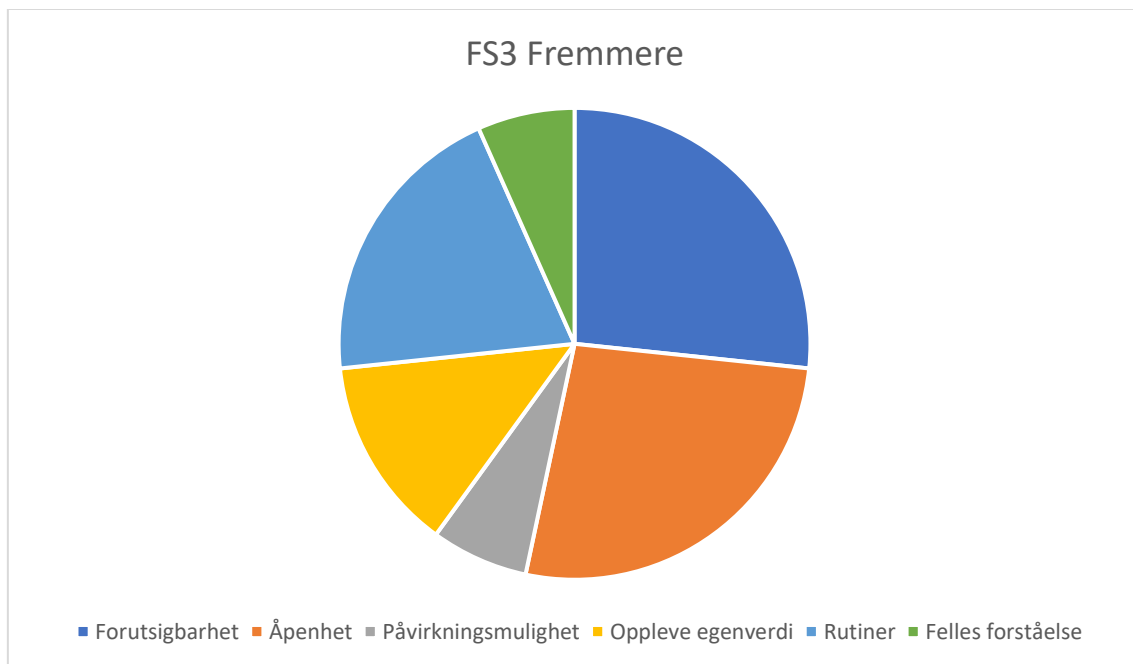
4.3 Trygghet på jobb. (Jfr. Delmål 3)

I dette underkapittelet behandler jeg forskningsspørsmål 3: Er det noen generelle allmenne behov, for organisasjons informasjon, for å oppleve trygghet på jobb?

Funn fra intervju

Funnene viser til forutsigbarhet, og åpenhet, som spesielt fremmede. Funnene er presentert i kakediagram, for å vise informantenes vektlegging av de forskjellige punktene. Funn fra intervjuene er samlet innunder seks kategorier i diagrammet.

Det er verd å merke seg at nesten samtlige av informantene trakk frem både åpenhet og forutsigbarhet, som viktige verdier i intervjuene.



«Det burde fra starten av prosessen vært tydelige informasjonskanaler. Hva som burde være som grunnlag. Og hva som kan oppdateres. «Ikke ny informasjon er også informasjon». Hadde vi fått mer oppdatering ville det gitt mindre spekulasjoner.»

«Og enkelt teoretisk, kan aldri få nok informasjon i prosesser som påvirker så mye som denne ordningen er. Informasjon er viktig.»

4.4 Funn fra Årsrapporter:

Kandidaten har valgt å forholde seg til årsrapporter som er tilgjengelige på nett, slik andre selv kan finne dem med å følge linkene i under eget punkt i referanselisten. Det ble videre valgt å forholde seg til årsrapporter i perioden 2018 – 2021. Det er to årsaker til dette.

1. NOVA rapporten kom i 2017, og ble omtalt av flere informanter som det reelle startskuddet for arbeid med ny finansieringsordning, og dermed en viktig del av avhandlingens kontekst.
2. Informantene ble intervjuet før årsrapport 2022 ble publisert, og det var dermed viktig at kjennskap om at denne avhandlingen skrives ikke påvirker datagrunnlaget.

Nok. Sentre:

Generelt kan man fra årsrapportene se at det er lite henvendelse til finansieringsordningen. Det er også svært lite forskjell i hvordan ordningen omtales fra år til år. Samtlige av sentrene hvor årsrapport er henvist til i denne avhandlingen informerer om finansieringsordningen, men Nok. Agder er det av sentrene som tydeliggjør utfordringene tydeligst og gjengis i sin helhet under diagrammet som utdrag.

Nok. Norge:

For Nok. Norge finner man at de i årsrapporten for 2020 benyttet mye plass for å omtale ny utredning, gjennomført av Oslo Economics (2020), og funnene av denne; «*Finansiering; På tampen av 2019 fikk Bufdir i oppdrag fra Barne- og familiedepartementet (BFD) om å utrede finansieringen av sentrene mot incest og seksuelle overgrep, og å komme med en anbefaling*». Og går videre inn på usikkerhet rundt finansieringsordningen; «*Her adresserte vi vår bekymring for 2021-driften ved flere sentre ettersom de er finansiert etter en 20-80 modell. Flere kommuner og fylkeskommuner varslet kutt i sentrene sine budsjett i 2021...*». Men finansiering av sentrene får omfattende omtale i alle de tre tilgjengelige årsrapportene i perioden 2019 - 2021

Bufdir (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet):

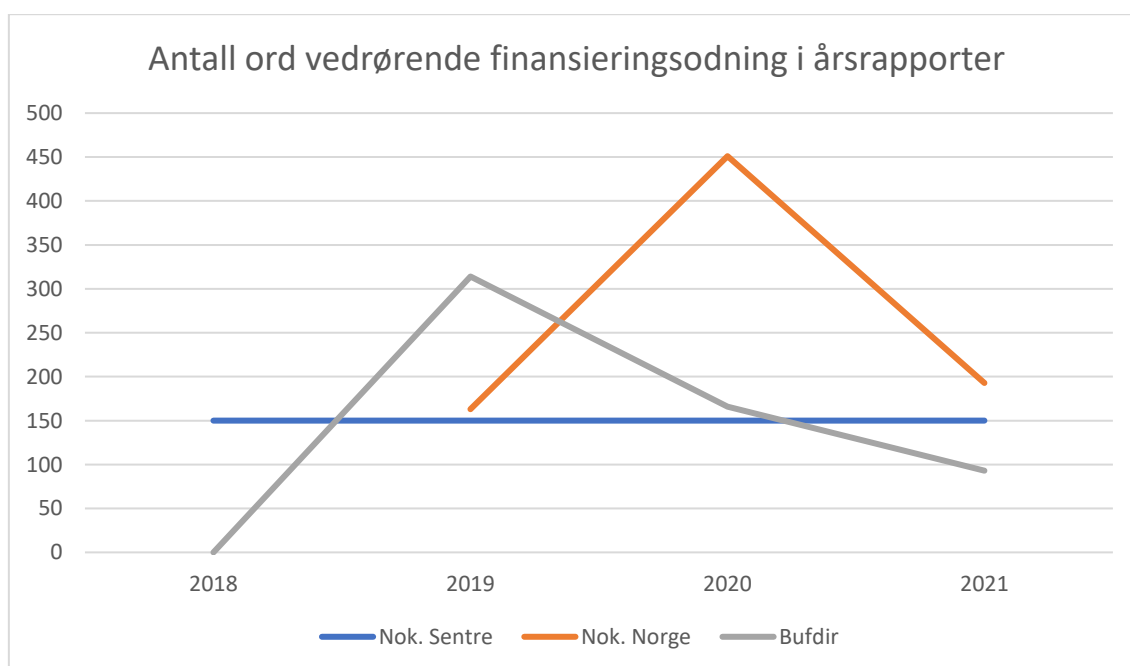
Bufdir presenterer ikke sentrene direkte i 2018, eller 2017, men sentrene får en omfattende presentasjon i 2019 før kurven er dalende i 2020 og 2021. Økningen i 2019

kan virke til å henge sammen med en større lansering av en studie; «*Høsten 2019 lanserte Nasjonalt kunnskapssenter for vold og traumatisk stress (NKVTS) en studie som viser omfanget av vold og overgrep mot barn.*»

Synliggjøring i årsrapporter 2018 – 2021

Diagrammet viser antall ord som omhandler finansieringsordningen og samarbeid mellom Sentrene og Bufdir i årsrapportene. Serien for Nok. Sentrene er tallet tatt etter en median av sentrene, hvor det var tilgang på årsrapport, samlet. Nok. Norge og Bufdir kommer frem som egne serier. Merk: Feilkilde i Nok. Norge da årsrapport for 2018 ikke var tilgjengelig og Nok. Norge sin graf starter dermed fra 2019 for å unngå datafeil.

Funnene viser at det er ubetydelige endringer i hvordan sentrene omtaler finansieringsordningen, og hvor mye plass denne får i årsrapporter (eget punkt på referanselisten), gjennom hele perioden 2018 – 2021. Men at variasjonene er store når det kommer til Bufdir og Nok. Norge.



Nok. Agder 2020: «*Tilskudd til ordinær drift fra det offentlige, skal dekke minimum 20 % av driftsutgiftene, hvor dette utløser statlig tilskudd på inntil 80 % driftsmidler fra Barne-, ungdoms-, og familiedirektoratet (Bufdir). Hver krone vi mottar betyr derfor **svært** mye for driften og det tilbudet som gis ved senteret. Vi er **svært** takknemlige for alle bidrag vi mottar da dette er med på å sikre en **stabil økonomi, forutsigbarhet, kvalitet** og*

en sikker og videre drift, slik at vi kan videreføre og videreutvikle det viktige arbeidet vi holder på med.

*Det er en stor utfordring for Nok. Agder med en stadig øking i henvendelser i forhold til ressursene vi har til rådighet. **Vi håper derfor at alle kommuner i Aust-Agder og Vest-Agder velger å prioritere å støtte senterets arbeid fremover.***

Frist for å søke Bufdir. Om tilskudd er 1. mars.»

Nok. Norge 2021; «Finansiering av sentrene ... etter at OsloEconomics leverte sin rapport høsten 2020. Samtidig har det vært gjennomført flere kommune- og fylkessammenslåinger, og flere senter har merket reduksjon eller opphør i støtten. Vi står i fare for å måtte bygge ned veletablerte tilbud og derfor haster det mer enn noen gang å få på plass en ny finansieringsordning.»

Nok. Norge 2020; «Finansiering; På tampen av 2019 fikk Bufdir i oppdrag fra Barne- og familiedepartementet (BFD) om å utrede finansieringen av sentrene mot incest og seksuelle overgrep, og å komme med en anbefaling. Det ble gjennomført intervjuer med Nok. ... «Vår vurdering ... sentralfinansiert modell bestående av basistilskudd i tillegg til en variabel komponent, er best egnet til i sikre driften ... Sentralfinansiering fjerner den uforutsigbarheten sentrene opplever i dag, ... Flere kommuner og fylkeskommuner varslet kutt i sentrene sine budsjett i 2021 ... særlig problematisk for sentrene fordi finansieringen i utgangspunktet er sårbar og avhengig av de kommunale midlene for å opprettholde status quo.

Nok. Norge 2019; «Direktør i Bufdir ... pressemelding (2018): «Vi mener det er en styrke at sentrene mot incest og seksuelle overgrep gir ett tilbud til en variert brukergruppe. Det understreker viktigheten av at tilbudet tilrettelegges individet eller brukernes behov ... Vi ser likevel at noen sentre må gjøre begrensninger i sine tilbud på grunn av manglende finansiering. ... trenger sentrene en mer forutsigbar finansiering.

Bufdir 2021; «Sentrene mot incest og seksuelle overgrep ... viktig tilbud til personer utsatt for overgrep ... utarbeidet faglige anbefalinger for innhold og kvalitet i sentrene ... sikre et mer likeverdig tilbud uavhengig av hvilket senter de utsatte kommer til.»

Bufdir 2020; «... sentrene mot seksuelle overgrep ... Bufdir er bekymret ... har gjort det vanskeligere å avdekke vold i nære relasjoner, og at omfanget og alvorlighetsgraden av vold i nære relasjoner kan ha økt. ... med flere andre forslag til tiltak knyttet til beredskap og samordning og til tjenester for voldutsatte og utøvere».

Bufdir 2019; *«Arbeid mot vold og seksuelle overgrep Vold og overgrep er et stort samfunnsproblem ... Bufdir har en særskilt oppgave i å bidra til bedre beskyttelse for barn og unge. ... men også gjennom finansiering av og fagutvikling for beskyttende tiltak som krisesentrene og sentre mot incest og seksuelle overgrep.»*

4.5 Funn fra eksterne rapporter.

Her følger en forkortet presentasjon av hovedfunn fra de to eksterne rapportene avhandlingen benytter seg av. Det er verd å merke seg at Nordlandsforskning gjennomførte en rapport NF 2/2009 «Hjelp når livet rakner – Evaluering av incestsentre og incesttelefonen», som ikke er vektlagt i denne avhandlingen da denne henvises til i NOVA rapporten. Samt er av eldre karakter, og som dermed ikke kommer med ny data som oppleves som relevant for denne avhandlingen.

Funn fra NOVA Rapport; «Sentre mot incest og seksuelle overgrep – En evaluering av sentrenes arbeid og rammevilkår» (2017); Nova problematiserer finansieringsordningen gjennom sin rapport *«Hovedutfordringen i den økonomiske situasjonen slik lederne opplevde det, handlet altså dels om usikkerheten rundt kommunenes bidrag, dels om begrensede muligheter til vekst og om usikkerhet langt ut i budsjettåret om hva den endelige økonomiske rammen ville bli.»* (Smette,et.al.,2017,s.39). Rapporten belyser også Bufdir sin dobbeltrolle som både tilskuddsforvalter og som fagdirektorat. Videre presiserer den at det spesielt rollen som fagdirektorat, som trenger en tydelig avklaring.

Funn fra Oslo Economics rapport; «Finansiering av sentrene mot incest og seksuelle overgrep» (2020): Oslo Economics belyser problemene senterne viser til med dagens finansieringsordning, og hvor anbefalingen til ny finansieringsordning er statlig fullfinansiering med *«befolkningsgrunnlag og geografi ... som de mest relevante fordelingsnøkklene»* (Oslo Economics 2020: 17). Dette gjennom en basisfinansiering lik for sentrene og en variabel komponent for å møte geografiske forskjeller (Oslo Economics 2020: 26). Det anbefaler dermed å gå helt bort fra ordning med lokal finansieringsdel, da dette oppfattes ressurskrevende for sentrene. Men med en advarsel: *«Dersom en ønsker å innføre anbefalt finansieringsmodell innenfor dagens økonomiske rammer, vil dette ramme de største sentrene hardt. ...* (Oslo Economics 2020: 27)

4.6 Empiriens hovedtrekk.

Samtlige av kildene i empirien vektlegger finansiering, rammer og forutsigbarhet.

Manglende forutsigbarhet, går igjen som en av de store hovedtrekkene i empirien. Informantene trekker dette frem i flere av temaene, og vi finner det igjen i årsrapportene. Nok. Norge vektlegger dette tydelig i sine årsrapporter. Og enda Bufdir ikke gjør det direkte i årsrapporter, finner vi det igjen i pressemeldingen fra Bufdirs direktør i 2018, som er gjengitt i Nok. Norge sin årsrapport fra 2019. Manglende forutsigbarhet kommer også tydelig frem i rapportene fra NOVA, og Oslo Economics.

På den andre side kommer det tydelig frem i intervjuer, og man finner også støtte i den andre empirien, at alle partene ønsker at sentrene skal beholde og videreutvikle tilbudet. Sentrene, Nok. Norge, og rapportene til NOVA og Oslo Economics, trekker dette frem for å vise begrensningene, og usikkerheten, som ligger i dagens rammer. Det er altså ikke helt samsvar mellom kildene når det kommer til mål og gjeldende praksis. Det er også interessant å se at det, for sentrenes del, er store forskjeller på hva som vektlegges i intervjuene og hva som kommer frem i årsrapporter. Er dette ett tegn på at lederne distanserer seg fra prosessen? Utsagns om «*vi kan føle at man har vært i en omstillingsprosess i 10 år uten at det er skjedd noen omstilling*» og «*Opplever at det kan være at de som har vært ledere over til kan bli oppgitt og maktesløse og dermed at finansieringsordningen er noe som svinner bort som tema*» styrker denne antakelsen. Man finner det også belyst at det er mangel på rolleavklaring og rammer. Det er usikkerhet, på hvem og, når det skal være kontakt, og dermed hvilke relasjoner som er hensiktsmessige. Hvem som har ansvar? Og hvem som har myndighet? Det finnes ikke hold i empirien, på at det er en fellesforståelse av nødvendig/god informasjonsflyt mellom aktørene.

5 Diskusjon og refleksjoner

Diskusjonskapittelet deles opp på en måte som er gjenkjennbart i resten av avhandlingen. Først vil det være en mer generell diskusjon om tematikken, før hvert forskningsspørsmål belyses separat og kapittelet ender med en mer samlende refleksjon i underkapittel 5.2.

Er informasjon så viktig for en leder? På mange måter kan vi si at informasjon er det kritiske i ledelse. Uten informasjon vil det være vanskelig å gjøre beslutninger, og hva er ledelse annet enn en endeløs rekke med beslutninger? (Arnulf,2020,s.15).

Dette ser vi igjen i all form for ledelse. På nasjonalt, og internasjonalt, nivå ser man det innenfor kunnskapsdeling/informasjonsflyt mellom landene. Vi ser det innad organisasjoner og mellom organisasjoner. Man ser og viktigheten av å ikke dele informasjon, noe som kommer frem gjennom konfidensialitetskontrakter og taushetsplikt, og som også kommer tydelig frem i modell 11. Men alle områdene legger opp til innhold. «Hva vet jeg og hva trenger den andre å vite?» og hvilket fortrinn kan min informasjon gi meg? (Einarsen&Skogstad,2015,s.60) Et stort tema som denne avhandlingen bare skraper borti i sin søken om å se på informasjonsflyten.

For spørsmålet blir, når man tar med hemmerene som er vist til i kapittel 2 og 4, når man tar hensyn til alle aspektene som kommer frem, kan man da fortsatt dele? Er det en egenverdi i å faktisk opprettholde en kontakt mellom personer, organisasjoner eller instanser? En Informasjonsflyt. Er vi her inne på relasjon som blant annet modell 12 og relasjonsledelse (Spurkeland,2013,s.13-59) viser til, både på individuelt nivå og på ett organisatorisk nivå? Og kan denne relasjonen da gi trygghet? Det å vite at den andre «ser deg» og at man dermed i en lederrolle, og/eller ansattrolle, opplever seg mindre alene, mer forstått og med det sterkere (Velten,2022,s.30-33) som kommer frem i intervjuene og Einarsen & Skogstad (2015,s.60), vil det påvirke?

Om informasjon gir makt, er det naturlig å dra slutningen at mangel på informasjon gir avmakt. Om man i en avmaktssituasjon også opplever utenforskap kan dette bli problematisk for den enkelte, og dermed også organisasjonen man er satt til å lede. Her kommer man inn på det nest mest grunnleggende nivået i Maslows behovspyramide (Modell 6)(Helgesen,2008,s.86-92). Man kommer med andre ord inn i helt nødvendige områder for individet (her mottaker/leder). Opplever man ikke trygghet vil dette kunne stagnere for de andre nivåene på pyramiden, noe som kommer enda tydeligere frem om

man ser på tolleransevinduet (modell 7) og ikke minst den helt nye modellen «The power of safety» (Modell 8) som tydeliggjør viktigheten av trygghet. Hvordan skal man lede om man øker «selvfokuset» og man tappes for energi? Og hvordan kan da en utrygg leder ivareta ansattes behov for trygghet? Kan man da utøve tillitsbasert ledelse? (Velten,2022,s.30-33).

Det er gjerne noe av det viktigste som kommer frem i intervjuene i kapittel 4. Informantene som opplever mest trygghet fra andre områder, virker gjerne å ha mer «forståelse» for situasjonen. Eksempel på dette er støtte og forståelse i eget styre og/eller egen ansattgruppe. Med dette opplever man å ikke bli stående alene, at man har tillitt, men på den andre siden virker dette å kunne øke distansen til «sender» som i denne kontekst er Bufdir. Man velger å ikke engasjere seg, eller involvere seg på samme måte. «Vi hører noe når det er noe nytt» eller «Jeg var mye mer deltakende før». Hvor man med dette kanskje isolerer seg sammen med «sine egne».

Er dette farlig? Det kommer nok også an på innfallsvinkelen, og hvilke «briller» man ser med. Dersom man velger «sannheten» om at dette er noe som vi ikke kan påvirke uansett, så er det en viss beskyttelse i å ikke engasjere seg. Har man ikke et personlig forhold til prosessen, så vil ikke skuffelsene være like store. Men tar man på andre «briller» er det absolutt ikke en hensiktsmessig måte. Sjansen for at resultatet blir som man selv ønsker vil naturlig minske, om man ikke ytrer hva man ønsker. Allen & Cohen (1969,s.12) viser til akkurat dette i uttalelsen «*Det er sannsynligvis trygt å si at dårlig ytelse ikke kan knyttes opp til negative informasjonsbidrag, men heller til manglende informasjon*». Relasjonen i videre arbeid, eller ved andre veivalg, vil svekkes om man ender med en «dem og oss» holdning til en annen organisasjon (Einarsen&Skogstad,2015,s.60-62). Noe som gjerne er spesielt kritisk om det er en organisasjon man er avhengig av. I avhandlingens kontekst er faktisk Bufdir sentrenes livsgrunnlag.

Er det så en gylden middelvei? En måte hvor behovene til både sender og mottaker kan ivaretas samtidig som man opprettholder eller styrker relasjonen mellom organisasjonene? Er Nok. Norge som paraplyorganisasjon her en styrke, eller blir det en hemmende faktor? En «hvilepute»? Dette er også komplekst, for som det kommer frem i intervjuene vil det være vanskelig for Bufdir om alle sentrene skulle kontakte dem individuelt, og hva ville da skjedd med informasjonsflyten? Hvordan kunne det sikre at alle sentrene fikk nødvendig informasjon? På den andre siden vil det kunne øke den enkelte leders involvering og relasjon med kontaktpersonene i Bufdir som vist i kapittel

2.1. Vil den enkelte leder med dette også kunne oppleve en sterkere lederidentitet ved økt engasjement? Modell 8 forsvarer den tankegangen, og vil dette igjen bidra til «enda bedre» ledelse av sine ansatte og øke delingskultur? (Spurkeland,2013,s.159), (HBR,2020,s.93-101),(Velten,2022,s.30-33)

Som så mye annet er informasjonsflyt et noe overraskende komplekst felt. Sender – Mottakerdynamikken (Modell 3 & 4) skulle man kunne tenke var lettere enn ved en mer omgripende kommunikasjonsstudie. Men det er dette snevre som kompliserer. De fleste har en tanke om hva informasjon er. Eksempelvis media gir informasjon, vi læres til å være kildekritiske til informasjonen, lærer vi de samme til andre informasjonskanaler? I nyhetsmedia er informasjonsflyten gjerne kjent, via en sendeplan, og er åpen for alle. Rammene er altså kjent, noe som gjerne skaper forutsigbarhet og tillitt.

Kommunikasjon tenker vi gjerne er en mer likeverdig situasjon. Å gi informasjon, via informasjonsflyt, gjør noe med dynamikken; Sender er «eksperten», og mottaker er «søkeren», som vist til i kapittel 2. I informasjonsflyt er det viktig dette reflekteres over, for i motsetning til kommunikasjon, hvor man deler begge veier, er gjerne informasjon ensrettet ut fra allmenn tanke. Men er det det? Avhandlingen viser at mottaker også kan, og bør, være søkende og aktiv for å sikre en god informasjonsflyt (Modell 4). Ansvaret kan ikke ligge hos en part alene. Relasjon er dermed viktig (Spurkeland,2013,s.21),(Modell 12) som en av informantene viser gjennom sitt utsagn *«jeg får informasjon når jeg kontakter ...»*

I denne avhandlingen kommer det frem at dette gjerne ikke er faktum. For det psykologiske aspektet viser at man påvirkes av informasjonsflyten. Denne avhandlingen viser i kapittel 1 til tre senter som i avhandlingen kontekst faktisk er avvirket, det er usikkerhet om dette ville skjedd også om informasjonsflyten var god nok. *«Når kan vi vente oss å vite»*, kommer frem under intervjuene. Hvordan skal en leder kunne fremstå trygg og informert ovenfor sine andre samarbeidspartnere, når man ikke har en så grunnleggende viktig informasjon å dele? Når gir man opp?

Med dette i tanke, ble det dermed viktig å se på tillitsbasert ledelse (Velten,2022,s.30-33), relasjonsledelse (Spurkeland,2013,s.13-59) og relasjonsteorier. Hva er det man trenger for å sikre seg i en utrygg kontekst? Annen trygghet kommer frem som en viktig faktor. «Det er bedre å vite at man fortsatt er i en «status quo» en å ikke vite. Relasjon gir en «oss» følelse. Mangel på relasjon skaper dermed en «oss – dem, eller meg – deg»

følelse, og dermed kan utrygghet skape mer utrygghet, og spre seg. Flere ledere la også vekt på dette, «jeg deler med styret» og/eller «jeg deler med ansatte», men må sikre at jeg fremstår positiv for å ikke skape usikkerhet hos de andre. Noe som dermed igjen kan øke ensomhetsfølelsen, og dermed stress og belastning, som man av modell 6, 7 og 8 i avhandlingen finner direkte skadelig.

Er det da noen fellestrekk man kan ta med for å skape tryggere for både sender og mottaker? Igjen kommer det mellommenneskelige frem, i arbeidet med å skape en modell kom dermed et viktig, men gjerne lite vektlagt aspekt inn, nemlig empati, det å kunne sette seg inn i en annens sted (Brown,2016,0:10). Det betyr ikke at vi ikke kan måtte tilbakeholde informasjon av flere årsaker som kommer frem under hemmere, men det gjør noe med hvordan man deler informasjonen som kan deles, da i informasjonsflyten. Altså senders refleksjoner om; «Hva hadde jeg trengt å vite? Hva hadde jeg satt pris på å vite? Hvor ofte hadde jeg satt pris på å få oppdatering?», er en god pekepinn på hva som vil være bra for mottaker også.

Dette trekker avhandlingen tydelig inn på det mellommenneskelige; evnen til å se den andre, til å respektere og til å ønske den andre godt (Velten,2022,s.30-33). Intervjuene samlet viser til alle de tre aspektene, utfordringen virker størst på «evnen til å se den andre». Det av punktene som skiller mest er hvordan Bufdir forstår sentrenes situasjon, og hvordan sentrene opplever at Bufdir kjenner sentrenes situasjon. Det er dermed naturlig å undre seg; om respekt, og ønske for at den andre har det godt, er på plass. Er dette nok? Det virker ikke slik, når man ser på frustrasjonsnivået som faktisk er til stede, blant lederne. Ser man igjen på modell 8 «The power of safety» er det naturlig å plassere lederne mellom «daglig praksis» og «regelstyrt». Noe som innebærer at det ikke virker som noen av lederne, på grunnlag av prosessen som skjer innen avhandlingen kontekst, opplever stor del av trygghet. Og dermed utviklingsmulighet både for seg selv og organisasjonen de er satt til å lede. Men at det ellers varierer ut fra både erfaring, og ekstern støtte, hvor nær lederne er kommet til «oppgitthet».

Men -og dette er et sentralt men- dersom kontaktpersonene i Bufdir skulle åpne mer opp om prosess, ville dette skape illojalitet til egen organisasjon? Det er en del prosesser som ikke kan deles, dette kommer også tydelig frem i intervjuet hvor det var spørsmål som informanten ikke kunne svare på. Det ble ikke opplevd som uvilje fra kandidatens syn, men mer en realitet. Hva kan da eventuelt være løsningen? Er det noe med rammene? Kan man sammen skape «spilleregler» og god informasjonsflyt? Jeg tenker det;

eksempler kan være faste treffpunkt, faste utsendelsesintervaller og gjerne felles lunch som en forlengelse av treffpunkt. Altså skape, eller reetablere, relasjon. Men hva da med sentrene som er utenfor paraplyorganisasjonen? De sentrene er ikke vektlagt ellers i avhandlingen, og årsaken er begrunnet, men fra Bufdir er det ikke krav at sentrene er innen Nok. Norge paraplyen. Bufdir vil med det måtte se utover Nok. Norge sine samlinger for å skape en likhet, i informasjonsflyt, for sentrene. Er felles samling i regi av Bufdir svaret? Kan dette kobles opp mot den nye veilederen/fagstøtten på en god måte? Vil dette knytte Bufdir tettere til sentrenes daglige drift enn Bufdir ønsker? Det er flere spørsmål som her må vurderes. Men at det ville være en mulighet for å skape, og/eller opprettholde relasjon, er vanskelig å bort debattere.

Uansett er det interessant å se at også på mellomorganisatoriske samarbeid, kommer det mellommenneskelige frem som ett viktig aspekt, for fremtidig suksess innen informasjonsflyt.

5.1 Hovedutfordringer

Valg av en teoridrevet eksempelstudie og dermed avhandling, noe som først var utenkelig for kandidaten, viste seg både hensiktsmessig og interessant. Dette rotet først og fremst i manglende tilgjengelig forskning. Det å da benytte forskjellige disipliner ga avhandlingen en annen vektlegging, men gjorde også forskningen enda mer spennende for kandidaten selv.

Kommunikativ ledelse var også svært interessant å trekke inn, men det var få kilder å hente informasjon fra, også her. Dermed ble det viktig å trekke inn innslag fra tradisjonell ledelse (Arnulf,2021,s.49-58), relasjonsledelse (Spurkeland,2013,s.13-59), tillitsbasert ledelse (Velten,2022,s.30-33) og desentralisert ledelse (HBR,2020,s.93-101) i avhandlingen.

Det ble av kandidaten valgt å ikke benytte informantenes årsrapporter fra 2022 enda de ble publisert før avhandlingen skulle leveres. Før årsrapportene for 2022 ble publisert ble det informert fra Bufdir at ny finansieringsordning ikke ville komme 01.01.2023. Kandidaten har belyst at en av årsakene for at årsrapporter for 2022 ikke var med, er at det da var kjent for informantene at det ville skrives en avhandling hvor konteksten var sentrene. Det tar uansett ikke bort at det ville vært en verdi i å benytte årsrapporter fra 2022, for å se om beskjeden fra Bufdir skapte en endring. På intervjudtidspunkt var

informantene klar over uendret finansieringsordning, denne delen av datainnsamlingen påvirkes dermed ikke av valget. En annen utfordring var at ikke alle sentrene hadde årsrapporter publisert på nett. Kandidaten valgte å benytte seg av dem som var tilgjengelige på internett/hjemmesider. Grunnen til at kandidaten ikke aktivt gikk inn for å anskaffe de årstall eller sentre som ikke var tilgjengelige på tett, var grunnet at det samlet var nok data tilgjengelig. Og at det skulle være lett å etterprøve data som avhandlingen bygger på.

Personlig tror jeg nok ikke at det løsningen på utfordringene, er å sende alle som driver med informasjonsarbeid på «empatikurs». Men at det kan være mye å hente på å se også denne delen av kommunikasjon, som ett samspill hvor man har mye å tjene på å ivareta begge parters interesse, viser dataene i avhandlingene er fornuftig. Hvordan ville jeg? Det er gjerne det enkleste spørsmålet å stille seg.

5.1.1 Egeninteresse møter allmenninteresse (Jfr. Delmål 1)

Tilknyttet forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad påvirkes informasjonsdeling av senders egeninteresse?

Ledelsesteorien denne avhandlingen baserer seg på, som vist i kapittel 5.1, viser at dette er en tydelig mulighet. Blant annet samfunnsmessige endringer gjør at det er mer akseptabelt å vektlegge egeninteresse i informasjonsdelingssituasjoner (Einarsen & Skogstad 2015,s.60-62). En demper for dette er relasjon. Man føler gjerne en større forpliktelse for å dele med personer man har en god relasjon til (Modell 12). Videre viser forskning at man også føler en større forpliktelse til å dele informasjon med personer på samme nivå, eller høyere nivå, enn vårt eget nivå i organisasjonen (Allen & Cohen,1969,s12-19). Også organisasjonskultur og kulturforståelse er viktige aspekter som vil kunne påvirke egeninteressen som vist til i kapittel 2. Er man ansatt i en organisasjon som fremhever delingskultur vil man også selv være mer positiv til å dele og forstår man de kulturelle forskjellene mellom organisasjoner vil man gjennom empati (evnen til å forstå andres situasjon/soft skills) også være mer tilbøyelig til å dele.

Funn fra valgt Individforståelse:

Som vist til i kapittel 2 vil senders evne til empati ville kunne påvirke informasjonsdelingen om denne ikke er direkte i senders egeninteresse. Evnen til å sette seg inn i mottakers sted og hva som da er viktig for mottaker vil kunne fremme informasjonsflyten. Dette må ikke forveksles med sympati, hvor man ikke setter seg inn i mottakers situasjon, men heller ønsker å forfine selve situasjonen (Brown,2016,0:10). Videre er det også funn innen personlighetstrekk som påvirker både evne og vilje til informasjonsdeling.

Tilknyttet problemstilling.

Kan man gjenkjenne ett menneskelig behov for trygghet innenfor spekteret nice to know, good to know og need to know?

Funn valgt ledelsesteori:

Ledelsesteorien som er benyttet i denne avhandlingen støtter opp om at trygghet er viktig for den enkeltes evne til å prestere innenfor arbeidsfeltet sitt. Også her kan man vise til Allen & Cohen (1969,s.12) sin uttalelse «*Det er sannsynligvis trygt å si at dårlig ytelse ikke kan knyttes opp til negative informasjonsbidrag, men heller til manglende informasjon*». Uttalelsen støttes av de andre funnene i avhandlingens underkapittel 2.1.3. Det er altså ikke nødvendigvis innholdet som er viktigst i informasjonsdelingen, ei heller om informasjonen som kommer er positiv eller negativ i forhold til ønsket mål, men det at det kommer informasjon i et fornuftig intervall slik man ikke opplever at man blir stående alene. Teorien viser også at dette er spesielt viktig i en rolle hvor man ikke har så mange å spille på ift. egen frustrasjon, som en lederrolle gjerne er og som kommer tydelig frem i utsagn som «*vi kan føle at man har vært i en omstillingsprosess i 10 år uten at det er skjedd noen omstilling*», «*Det skaper mye å ikke komme med noe*» og «*samme informasjon som tidligere er enda informasjon*» som alle kom i intervjuene.

Funn fra valgt Individforståelse:

Denne problemstillingen er gjerne den som kommer tydeligst frem i avhandlingens underkapittel 2.1.2. Blant annet viser kandidatens fremstilling av behovspyramiden akkurat dette. Enda informasjon er noe man gjerne tenker faller innunder vårt behov for å lære, så vil mangel på informasjon kunne gripe mye dypere inn i vårt essensielle behov for trygghet (Modell 6). Videre viser funnene at manglende informasjon kan og vil føre

til skadelig stress, som kan ende med stressreaksjoner på samme måte som trameforskning viser til (Modell 8). Trygghet blir dermed svært viktig å ivareta også innenfor informasjonsfeltet. Funnene fra intervjuene underbygger dermed funnene i teorien, men det er viktig å merke seg at der kandidaten vektlegger empati, vektlegger informantene sympati i en større grad. Kan dette ha med maktforskjell, og at man gjerne tenker at den som har makt opplever sympati med dem som har avmakt. Mer enn å evne, og ville, sette seg inn i situasjonen på en slik måte som empati vil kreve?

Tilknyttet forforståelse.

Manglende informasjonsdeling ligger nærmere en ureell frykt for å fremstå dårlig, enn en reell potensiell skade/krise ved at informasjonen ikke stemmer/holder seg over tid.

Forforståelsen ble utfordret gjennom hele avhandlingen. Teorien støtter dette, og gjerne mest gjennom Kommuniaktiv ledelse og presiseres i omdømmeledelse (Einarsen & Skogstad, 2015, s.60-62), i underkapittel 2.1.3. Vi finner også støtte for det i personlighetstrekk i underkapittel 2.1.4. Men informantene trekker ikke dette frem i kapittel 4. Er det her usammenheng mellom teori og empiri, eller er det kandidaten som ikke fikk frem konkrete data på dette, grunnet spørsmålsstillinger? Det er usikkert å si noe om.

5.1.2 Informasjonsflyt i avhandlingens kontekst. (Jfr. Delmål 2)

Tilknyttet forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er de ansatte bundet av taushetsplikt i beslutningsprosesser?

Funn valgt ledelsesteori:

Ledelsesteorien avhandlingen bygger på sier lite konkret om taushetsplikt, og legger det mer opp til kulturelle og organisatoriske rammer og forventninger. Det kan henge sammen med at selve den lovpålagte taushetsplikten er tydelig gjennom forvaltningsloven § 13 og lovens forarbeider. Men at det også er organisatoriske rammer som begrenser muligheten til å dele informasjon, kommer frem i både kapittel 2 og 4.

Funn fra valgt Individforståelse:

Er man i en situasjon hvor man selv er usikker, vil man være mer disponert til å ikke dele informasjon. Man ser dette tydelig gjennom toleransevindueene. «Jeg-fokuset» øker med

pågående stress (Modell 7 og 8). Stemmer dette vil man med andre ord oppleve seg mindre hemmet av taushetsplikt, når man kjenner loven og de organisatoriske rammene godt. Dette støttes også av empirien i kapittel 4, blant annet gjennom uttalelser som; «*Det er ikke vanskelig å uttale seg om man kan lovverket og har integritet til dem man jobber med.*» Man ser altså fra funnene i intervjuene, og uttalelsene til informantene, at det samsvarer godt med teoribidraget. Både irritasjon om taushetsplikt, men også redsel for at den brytes kommer frem.

Tilknyttet problemstilling.

Ville det være bedre med en fortløpende informasjonsdeling, av anbefalinger og forventninger, fra Bufdir sin side?

Funn valgt ledelsesteori:

Her kommer Allen & Cohen (1969,s.12) utsagn «*Det er sannsynligvis trygt å si at dårlig ytelse ikke kan knyttes opp til negative informasjonsbidrag, men heller til manglende informasjon*» virkelig til sin rett. Ledelsesteorien, i kapittel 2, som denne avhandlingen bygger på, viser at dette samsvarer godt med gjeldende teori. Videre vises det flere steder i avhandlingen til at siste del av denne problemstillingen. Til at innholdet i informasjonen ikke er så viktig som at det er en informasjonsflyt. Det er altså ikke kvaliteten av innholdet som avgjør verdien av informasjonsflyten. Heller hyppighet, og en felles forståelse nødvendig hyppighet. Det å utvikle rammer for informasjon, og gjerne treffpunkt for å skape/opprettholde relasjon, blir dermed gjerne det viktigste for å skape trygghet og motvirke utrygghet og giftig stress som vist til i kapittel 2. Kanskje ville en felles forståelse, og styrket relasjon, åpnet opp for at Bufdir kunne dele informasjon mer fortløpende uten å være bekymret for eget omdømme, (Einarsen & Skogstad,2015,s.62) om informasjonen i senere tid ikke skulle vise seg å være helt dekkende, og at «Performance over perfection» 20/80 – 80/20 regelen (modell 5) kunne få plass også her.

Funn fra valgt Individforståelse:

Som vist tidligere er behovet for informasjon ofte ikke knyttet til Marshlows behovspyramide på 5 nivå «Behov for å lære og forstå», men på 2 nivå «Trygghetsbehov» (modell 6). Dette viser at informasjonsflyt i seg selv, og taushetens pris spesielt, nok er mye mer inngrepene (Modell 8) enn det man kan anta er den allmenne forståelsen. Noe som baseres på hvor lite det er forsket på både nasjonalt og internasjonalt. Samlet kan

man si at det er stort samsvar mellom svarene og utsagnene fra informantene, og hva funnene i teorien viser. Også på dette feltet finner man også uenighet mellom informanter hvor, blant annet det å ha ett, felles talerør gjennom en paraplyorganisasjon vektlegges som både en hemmer og en fremmer.

5.1.3 Allmenne anbefalinger for god informasjonsflyt. (Jfr. Delmål 3).

Tilknyttet forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 3: Er det noen generelle, allmenne, behov for organisasjonsinformasjon for å oppleve trygghet på jobb?

Funn valgt ledelsesteori:

Funnene viser at det er en klar sammenheng mellom kontinuitet og verdi. Men at det også er organisatoriske forskjeller, og ikke minst posisjonelle forskjeller. Det er i avhandlingen vist at «Taushetens pris» kan være så stor, at det i alle fall har en medvirkende årsak til, at organisasjoner oppløses/avvikles som ett ytterpunkt (Kapittel 1). For den enkelte er også informasjon viktig, men her er det funn som sier at det også har noe med posisjonen. Som vist i kapittel 2 vil man med en opplevelse av å være flere sammen om situasjonen man står i, kunne begrense stressnivået som påføres enkeltindividene. Ledere, og spesielt topledere, vil dermed kunne være mer utsatt for denne type stress. Noe som er spesielt kritisk når man i modell 8 ser at man med økt stress minsker egen evne til å vise empati. Noe som igjen samsvarer med «*det er legitimt for en leder å være opptatt av eget omdømme*» (Einarsen & Skogstad, 2015, s.62). Sett samlet kan dette bli direkte skadelig for de ansatte man er satt til å lede, sett opp mot verdiene i tillitsbasert ledelse (Velten, 2022, s.30-33) og relasjonsledelse (Spurkeland, 2013, s.13-59).

Funn fra valgt Individforståelse:

Dette kan nok debatteres mer enn i de foregående forskningsspørsmålene. Ettersom man i denne situasjonen kan ende opp med «oss mot dem», vil man også kunne etablere en viss trygghet i kollegiaet. Potensiale for at en del beskyttende faktorer slår inn, og demmer opp for enkeltindividets opplevelse av utrygghet, er dermed til stede. Her vil blant annet organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, den enkeltes resillience/motstandskraft og posisjon, spille en viktig rolle på den endelige trygghetsfølelsen på jobb. Bare det om man snakker om privat, eller offentlig organisasjon vil kunne si mye om arbeidstakers

trygghetsfølelse. Her vil leders relasjoner med de ansatte også kunne spille en viktig rolle; er det lettere å gi informasjon til enkelte/utvalgte man har en god relasjon, og tillitt (Velten,2022,s.32), til enn til en hel gruppe ansatte? «Oss mot dem» vil kanskje også kunne bli mellom grupperinger innad. Relasjonsledelse (Spurkeland,2013,s.13-59) og empati som vist i kapittel 2 og modell 4 blir dermed viktig, og her kommer den profesjonelle relasjonen inn; - en leder er, og bør være, en leder for alle ansatte. I gjeldende forskningsspørsmål var det fremmere som ble viktig å finne fra informantene/intervjuene. Fremmerne som kommer frem gjennom informanter samsvarer godt med teori på feltet.

Tilknyttet problemstilling.

Kan man ta lærdom av funnene generelt, på organisatorisk nivå, og direkte overføre dem mellom nivåer – Mellom organisasjoner, og innenfor en organisasjons interne nivåer?

Funn valgt ledelsesteori:

Ledelsesteori åpner absolutt opp for dette. Vektlegging av «Soft skills» i nyere ledelsesdisipliner som tillitsbasert ledelse (Velten,2022,s.30-33), Relasjonsledelse (Spurkeland,2013,s.13-59) og Agile ledelse (HBR,2020,s.93-101), støtter med sin ideologi opp om at delekultur er viktig og gjerne spesielt i «team» tankegangen. At viktighet av informasjonsflyt og informasjonsteori, som en del av kommunikasjonsteori, passer godt innenfor den samme ideologi er lett å forsvare.

Funn fra valgt Individforståelse:

Mennesker er mennesker også når man ser bort fra posisjoner (Modell 6, 7 og 8). Teorien viser med det at alle mennesker vil ha behov for informasjon som oppleves relevant og i et intervall som oppleves fornuftig. Dette grunnleggende menneskelige behovet for forståelse av egen situasjon og dermed også trygghet vil være gjeldende i alle strukturer det vises til over. Men det betyr ikke at omfangsbehovet er likt i alle strukturene. Vi må derfor se det i sin kontekst. Man finner dermed igjen behovet for Empati, det så sette seg inn i en annens situasjon, når man skal vurdere informasjonsdeling som sender.

Tilknyttet forforståelse.

Egen empiri tilsier at mangelfull, eller forsinket informasjon, fører til dårligere grunnlag for beslutningstakere. Man kan ende opp med en uønsket stor del «ad-hoc» beslutninger, som igjen kan skape utrygghet i organisasjonen.

Teorien i kapittel 2 støtter dette langt på vei. Som leder må man gjøre beslutninger, også når man har manglende grunnlag. Videre støttes det av empirien til avhandlingen med utsagn som *«Eksempel: Skal jeg sette i gang jobben med å få inn flere kommuner inn i selskapet? Man har vært avventende, for nye retningslinjer kan komme. Men nå må jeg gjøre dette for å kunne beholde ansatte da fylkeskommune har gått ned i støtte. Så om det kommer ny ordening vil det kunne være bortkastet. Hadde jeg vist tidligere at det tok så lang tid, ville jeg startet denne prosessen før. Så det koster mye tid og arbeid som kunne vært brukt annerledes.»* Man kan med dette både gjøre aktive valg for å starte noe, eller unngå å starte noe, direkte på grunnlag av «taushetens pris». Begge valgene er en lederbeslutning og synliggjør Allen & Cohen (1969,s.12) sin uttalelse *«Det er sannsynligvis trygt å si at dårlig ytelse ikke kan knyttes opp til negative informasjonsbidrag, men heller til manglende informasjon»* i sin reneste form.

5.2 Implikasjoner

Avslutningsvis i drøftingen vil jeg se mer konkret på om funnene i avhandlingen har noe relevans for endring, både i den mellomorganisatoriske dynamikken/symbiosen som er avhandlingens kontekst og mer generelt i overførbar forstand.

Spørsmålet er om det vil være nyttig med vektlegging av empati i informasjonsstrategier, på samme måte som mer likeverdige kommunikasjonsformer? Mye tilsier det. Ser man i informasjonsskrivene fra UIS, reklamer og aviser, så er det stort søkelys på at man «skriver for leseren». Mye av det samme er det denne avhandlingen i grunnen viser til. Sender bør så langt det lar seg gjøre gi informasjonen mottaker har behov for, om dette ikke kommer i konflikt med blant annet organisatorisk taushetsplikt. Ser man til «Performance over perfection», 20/80 – 80/20 regelen (modell 5), styrkes dette ytterligere. Man bør faktisk gi informasjon som er god nok, den trenger ikke å være «perfekt» da dette tar uforholdsmessig mye mer tid å nå. Men, og da er det et stort men: hva gjør man så for å unngå å bli sittende igjen som «svarteper», ved at mottaker på et senere tidspunkt kan komme med anklager om at «dette var jo ikke det vi fikk informasjon om». Og at man da ender med omdømmetap, (Einarsen & Skogstad,2015,s.62) både som enkeltindivid og organisasjon. Her kommer det som gjerne ender som svaret på mye av avhandlingen. Det mellommenneskelige; relasjonen, mellom sender og mottaker. Har man klart å etablere gode rammer og en felles forståelse av både informasjonskanaler og

hyppighet, altså informasjonsflyten, så er mye gjort. Dette utsagnet støttes også virkelig av empirien i avhandlingen, utsagn som; «*Informasjon skaper tillitt, mangel på informasjon skaper dermed mistillit.*», ikke sier noe om kvaliteten av innholdet, men om at noe kommer/deles.

Det var overaskende for kandidaten å oppdage at sentrene i årsrapportene henviste så lite til finansieringsordningen, og at den fikk så lite plass som vist i kapittel 4. Dette er interessant ettersom informantene fremhever viktigheten av både finansiering og, at kommunene og andre har forståelse for, utfordringene ordningen har. Det er også svært lite forskjell i hvordan ordningen omtales fra år til år. Noe som kan styrke antakelsen, og uttalelser fra informanter, om at lederne velger å ikke ønske å engasjere seg så mye. Og at de mister motivasjonen når, så mye er uavklart og, det er manglende informasjonsflyt fra Bufdir. Samt at informasjonsflyten som er, oppleves ustrukturert. Utsagn fra intervjuer som «*Har selv vært veldig involvert og spesielt i starten. Opplevde å ha ett stort engasjement i starten. Var involvert i mange diskusjoner om det. Men når ting drar så ut så mister man engasjement i tid. Derfor er informasjonsflyten ikke god. Man opplever seg hørt i møter, men så skjer ikke noe.... Mye ligger her på Bufdir som kunne kjørt en bedre struktur. Både departementet og Bufdir bør holde en mer løpende info. Virker som de ikke forstår belastningen det gjør for senterne.*» konkretiserer dette ut fra kandidatens skjønn.

Jeg har gjentatt flere ganger i avhandlingen ett ønske om at modellen, (modell 4) som ble utarbeidet parallelt med selve avhandlingen, skal kunne testes ut. Det kunne i seg selv vært en spennende forskning å følge, hvor man kunne sett på effekt med kontrollgruppe og anvendelse av modellen. Selv skal jeg prøve den ut i som en «huskeregel» når jeg deler informasjon både innad og utad. Hva trenger den som mottar informasjon når jeg er sender og hva trenger jeg å reflektere om når jeg har mottakerrollen? Hvordan kan jeg gjøre min del for å utvikle, opprettholde eller videreutvikle relasjon med «den/de andre» uansett kontekst, ikke minst for styre og egne ansatte på egen arbeidsplass? Kan en modell som denne (Modell 4), eller en avhandling som denne, belyse og avsløre at det er viktig med en strategi bak informasjonsdeling, og dermed også hyppighet og kontaktflatene? Hvordan kan vi motvirke «**taushetens pris**»?

6 Konklusjon og veien videre.

Så er det noen kriterier som er universelle for å kunne kalle informasjonsflyten god?

Ikke informasjonen i seg selv, men hvordan den leveres og ikke minst oppleves?

Ender avhandlingen da opp med den litt enkle konklusjonen; Man må sikre det menneskelige aspektet, når man samhandler med mennesker? Mye kan tyde på det.

Det er verd å merke seg at det er ikke funnet direkte data som konkluderer med at bedre informasjonsflyt fra Bufdir ville spart sentrene som er avvirket og vist til i kapittel 1. Eller at bedre informasjon ville motivert kommuner for mer støtte, men samlet informasjonsgrunnlag denne avhandlingen bygger på, peker mot at dette i alle fall kan ha vært en medvirkende årsak.

Sist vil delmålene besvares, det er viktig å presisere at det er en konkretisering at refleksjonene i stor del er å finne i kapittel 5.

6.1 Fellesnevnerne for «*Beste praksis*». (Jfr. Delmål 1)

Avhandlingen viser at det er noen fellesnevnerne som går igjen både i teori, kapittel 2 og empiri, kapittel 4. Det mest fremtredende er gjerne relasjon og trygghet. Kan man gjennom innhold, og ikke minst en felles forståelse av hyppighet og informasjonskanaler, lage noen spilleregler/rammer for god informasjonsflyt. Viser funnene at mye av utryggheten, og frustrasjon, vil dempes markant. Det at man i mellomorganisatorisk samarbeid har faste kontaktpersoner vil også kunne etablere, ivareta, eller reetablere relasjon.

Det har også vært et siktemål om å utarbeide en modell for god informasjonsflyt parallelt med arbeidet med avhandlingen. Resultatet er Modell 4: *Soft skills i informasjonsflyt*.

6.2 Optimal informasjonsdeling i kontekst. (Jfr. Delmål 2)

I funnene, og fra intervjuene spesielt, kommer det frem at det er noen forskjeller i oppfatning mellom informantene på hva som er nyttig i informasjonsflyten. Denne forskjellen kan ikke tilskrives organisasjonene; Nok. Sentrene, Nok. Norge og Bufdir, men er på mer individuelt nivå. Noe som gjør det vanskelig å komme med en direkte anbefaling til hvordan informasjonsflyten bør være. Felles for alle informanter er at det

er ett ønske om å samarbeide, og at sentrene skal fortsette å vokse og utvikle seg, slik de kan gjennomføre mandatet på best mulig måte.

Dermed er det også naturlig at anbefalingene går på å skape rammene. Det å få en felles forståelse av hvilke informasjonskanaler som nyttes, og hyppighet som er nyttig, vil ut fra utsagn som; «*Ingen ny informasjon er også informasjon*» og «*Gir en felles forståelse også for hver andre sine utfordringer. Nå er vi nesten motparter. Vi tenker de ikke gjør noe, men de gjør nok mye. Men vi vet ikke!*» anbefales sterkt. Som funnene i avhandlingen viser til så er trygghet og relasjon viktige aspekter i mellomorganisatorisk samarbeid. Videre kan man, med gode rammer, unngå merarbeid for Bufdir med å svare på enkelthenvendelser i samme omfang som det nå kan virke som kommer. Videre kan det bli mer naturlig å svare ut felles på enkelthenvendelser, som innebærer spørsmål andre sentre også kan ha, som «*Vi har fått spørsmål om ... dette er det vi kan svare på dags dato ...*».

6.3 Optimal informasjonsdeling i generell forstand. (Jfr. Delmål 3)

Mye kan samles opp i ett utsagn som går igjen i avhandlingen og som dessverre ikke er funnet opp av kandidaten selv. Allen & Cohen (1969,s.12) «*Det er sannsynligvis trygt å si at dårlig ytelse ikke kan knyttes opp til negative informasjonsbidrag, men heller til manglende informasjon*». Funnene i denne avhandlingen kan man nesten oppsummere med å bytte ut «*dårlig ytelse*» med «*manglende trygghet*». Trygghet er noe alle trenger for å kunne yte, og trives, på sitt arbeidssted uansett rolle (Modell 8). Ikke nødvendigvis trygghet i fast stilling, eller sikret posisjon, det er mange som søker spenning og nye utfordringer. Men trygghet i å vite «*spillets regler*».

Avsluttende refleksjon

Enda kandidaten ved starten, av arbeidet med avhandlingen, nok hadde en antakelse om at det var viktig å «*dele så mye man kan av den kunnskap man har*». Viser funnene at det i grunnen ikke er det viktigste for å skape trygghet. Det at det kommer informasjon, eller er kontakt, står seg som mye viktigere en innholdet. Verdien er dermed størst i at man opplever «*seg sett*» og er «*sammen*» om prosessen man er i, det i seg selv skaper trygghet. Og ***Taushetens pris*** er i stor hovedsak utrygghet.

6.4 Evaluering av antakelser/forskningsspørsmål

Avhandlingen er basert på problemstillingen; *I hvilken grad er det mulig å finne noen allmenne anbefalinger om informasjonsflyt?*, med tre delmål som presenteres tydelig i avhandlingen. Dette innebar at det også ble valgt tre forskningsspørsmål som følger delmålene. Denne innfallsvinkelen opplevde jeg ga meg mulighet til en bredere inngang til avhandlingen. Forskningsspørsmålene er blitt presentert gjennom avhandlingen. To forskningsspørsmål har med seg tilknyttet forforståelse, som også evalueres her.

Forskingsspørsmålene, og tilknyttet forforståelse, evalueres individuelt under.

Forskingsspørsmål 1: I hvilken grad påvirkes informasjonsdeling av senders egeninteresse?

Forskingsspørsmålet i seg selv ble vurdert litt snevert, det åpnet opp for gode funn via teori og gjorde at kandidaten valgte å vektlegge kommunikativ ledelse (Einarsen & Skogstad 2015,s.60-62). Også innen psykologi er det god teori på dette punktet. Men fra intervjuer kom det mindre data på dette punktet enn andre. Det ble mer søkelys på hemmere og fremmere, for hva som kan gjøre at noen velger å dele eller ikke dele. Dette kan også ha med at det var identifiserte informanter og at dette gjerne er ett forskningsspørsmål som kan virke noe utleverende.

Tilknyttet forforståelse (F.sp.1): Manglende informasjonsdeling ligger nærmere en ureell frykt for å fremstå dårlig, enn en reell potensiell skade/krise, ved at informasjonen ikke stemmer/holder seg over tid.

Kandidatens forforståelse var vanskelig å bekrefte eller avkrefte via data som ble samlet inn. Det er funn som styrker antakelsen noe, men funnene sier mer om lojalitet til egen organisasjons rammer. Kommunikativ ledelse sier også noe om hvorfor man gjerne ikke deler, men går ikke inn på informasjonens legitimitet over tid konkret. Så om frykten da kan sies å være ureell, og hva er i grunnen ureelt? Det har ikke denne avhandlingen klart å konkludere.

Forskingsspørsmål 2: I hvilken grad er de ansatte bundet av taushetsplikt i denne type beslutningsprosesser?

Taushetsplikt ble en interessant del av avhandlingen, men noe kort. Igjen kom taushetsplikt frem via «man har fått munnkurv», og at det da var lojalitet til organisasjonen. Videre er taushetsplikt godt forklart i lovverket, denne avhandlingen

viser til forvaltningsloven §13 som omhandler alle, og går ikke inn i spesiallover som kan ha utvidet taushetsplikt. Det interessante i funnene kom her mest fra informantene, og hvordan den lovpålagte taushetsplikten nok ikke var særlig gjeldende i avhandlingens kontekst. Men at taushetsplikt er en viktig del av informantene, da særlig senterledernes, arbeidshverdag og hvordan det etiske kunne påvirke slik at man valgte å ikke dele informasjon ut med blant annet media. Også når enkeltbrukere opphevet taushetsplikten, da man som fagperson er pliktig å også gjøre en individuell vurdering om informasjonen som er bedt delt kan være skadelig for sårbare personer på sikt. Forskningsspørsmålet kunne derfor gjerne vært mer vinklet inn på organisasjon, eller organisasjonskultur/delingskultur, en på taushetsplikt spesielt. Funnene i avhandlingen, og relevant data fra intervjuer, svarte bedre opp mot delingskultur. Dette punktet hadde heller ikke en forforståelse knyttet til seg, og det er gjerne som forforståelse taushetsplikt kunne vært trukket konkret inn. På denne måten ville forskningsspørsmål og funn samsvart enda bedre.

Forskingsspørsmål 3: Er det noen generelle, allmenne, behov for organisasjonsinformasjon for å oppleve trygghet på jobb?

Gjerne det forskningsspørsmålet som gjennom hele avhandlingen treffer best. Det var konkret data innen ledelsesteori, psykologi og empiri. Det ble også gjerne det viktigste forskningsspørsmålet, da det er under delmål 3 avhandlingen søker å generalisere med funn som også går utover konteksten i avhandlingen. Ett mål som er tydeliggjort gjennom hele prosessen med avhandlingen. «fra hode til hale». Det var også noe som engasjerte informantene, da kandidaten opplevde at informantene kunne trekke på hele sin kompetanse, også utenfor avhandlingens kontekst.

Tilknyttet forforståelse (F.sp.3): Egen empiri tilsier at mangelfull, eller forsinket informasjon, fører til dårligere grunnlag for beslutningstakere. Man kan ende opp med en uønsket stor del «ad-hoc», beslutninger som igjen kan skape utrygghet i organisasjonen.

Kandidatens forforståelse traff godt på dette punktet. Det kan også ha med at noe av det er ganske åpenlagt. Opplever man å mangle informasjon, vil kan åpenbart også oppleve å ha ett dårligere beslutningsgrunnlag. At beslutningene skaper mer usikkerhet i organisasjonen er vanskeligere å si. Dette har noe med informasjonsflyt eller manglende informasjonsdelingen videre fra beslutningstakeren til dem som påvirkes av beslutningen. I avhandlingens kontekst i hovedsak daglig leder og ansatte, eller daglig leder og styret.

Funnene sier mer om akkurat informasjonsflyten. Hvordan lederne opplevde å ville trygge ansatte, og dermed ikke delte egen utrygghet. Men også at man ved å dele informasjon om dagens situasjon, ikke ble stående så alene og dermed, vil kunne minske belastningen/stress på leder.

Samlet sett opplever jeg at forskningsspørsmålene åpnet opp for bredden av data som opplevdes som nødvendig for avhandlingen. Men det er også slik at en snevrere inngang kunne gitt enda mer data fra informantene, at jeg dermed ville gått enda mer i dybden. Men som nevnt i 3.2.3 med etikk så var det viktig å ivareta informantene på en god måte, ettersom de står frem som identifiserte informanter (University of Oslo UIO,2012,s.7). Videre kunne nok også en enda mer åpen innfallsvinkel åpnet opp for blant annet å gå mer inn på systemer for informasjonsdeling, som blant annet plattformer, apper mm (Galliers et. al. 2020,s.5-121). Enda funne i denne avhandlingen trekker frem at rammer er viktig så ville den nok miste mye av sin verdi i det mellommenneskelige, om det jeg åpnet opp for å trekke inn digitale plattformer også.

6.5 Samsvar med tidligere forskning

Som nevnt innledningsvis var det utfordrende å finne forskning på tematikken generelt, og norsk forskning spesielt. Men forskning som kunne overføres til tematikken var i et stort omfang. Det ble dermed viktig å gjøre valg innafor tilgjengelig forskning og litteratur. Funn i avhandlingen stemmer godt med teori/forskning som er trukket inn.

Det betyr på ingen måte at det ikke vil være forskning, og teori, som vil kunne utfordre funnene i denne avhandlingen. Blant annet ser man at nyere ledelsesteori har en større vekt på «soft skills», og dermed også en mer agil teamrettet lederstil (HBR,2020,s.93-101), eller mangel på behov av tradisjonell ledelse «den store leder» (Arnulf,2021,s49-58.). I organisasjoner som har innført en mer agil ideologi vil dette gjerne kunne være en beskyttelsesfaktor som demmer opp for en del av utfordringene/konsekvensene som ledelsesteorien/ideologien denne avhandlingen bygger på ikke gjør i samme grad. Men det er gjerne utfordringen med å gjøre utvalg. Man kan ikke forske på alle tilgjengelige teoriene og må gjøre ett utvalg. Gjerne spesielt når det er lite konkret forskning, direkte til tematikken, å lene seg på.

Funnene samsvarer dermed godt også mot det psykologiske aspektet avhandlingen trekker inn. «Mennesker er mennesker» også ledere.

6.6 Begrensninger og muligheter

Det å benytte en eksempelstudie til å komme med generelle konklusjoner er i seg selv utfordret av flere forskere. Kandidaten opplever dette mulig gjennom måten denne avhandlingen er bygget opp på, og valget av å ha en teoridrevet eksempelstudie. Det er også belegg for dette i definisjonen til blant Rule & John (2015s.1-10) og designet (Yin,2018,s.20) som avhandlingen blant annet bygger på.

Observasjon ble dessverre ikke gjennomgått av to årsaker. Innen opprinnelig ledersamling var ikke NSD godkjenningen ferdig, og ved andre mulighet mars 2023 kunne ikke kandidaten reise til Oslo grunnet sykdom. Observasjon ville kunne gi en enda åpnere vurdering av informantenes opplevelse, om temaet ble diskutert i ledersamling, ett fora som er naturlig for informantene å delta i (Repstad,2007,s.33). Men grunnet åpenhet som opplevdes i intervjuer vurderer kandidaten at avhandlingen fortsatt står sterkt uten observasjon.

Det er også viktig å presisere at konklusjonen i denne avhandlingen ikke er en sannhet, det er på sitt beste ett bidrag til teorifeltet.

6.7 «En uventet reise» - Frem og tilbake igjen.

Avhandlingen startet med at jeg undrer meg; «*Er det noen kriterier som er universelle for å kunne kalle informasjonsflyten god? Ikke informasjonen i seg selv, men hvordan den leveres og ikke minst oppleves?*» Gjennom denne masteravhandlingen søkte jeg å finne svaret på akkurat det, og problemstillingen ble dermed;

I hvilken grad er det mulig å finne noen allmenne anbefalinger om informasjonsflyt?

Det kommer frem av avhandlingen at det ikke er kvaliteten på informasjonen som er viktigst, men at det er en informasjonsflyt. At det er kontakt, og at det er en relasjon. Det mellommenneskelige er viktig i kontakt mellom mennesker. Så enkelt og så vanskelig.

Jeg har i avhandlingen gjennomført en monografisk/sosiologisk eksempelstudie (Hamel,1993,s.1) innenfor Nok. organisasjonene. Gjennom å se på dette i en teori-eksempel relasjon (Rule og John 2015,s.1-10), (Modell 15) hvor teori fra forskjellige forskingsgrener speiles i empiri og visa versa. Og ved å benytte den hermeneutiske spiral (modell 14), kan man se at det er noen kriterier som virker universelle. Skal man

konkludere med en betegnelse på avhandlingens design, kan man nok bruke betegnelsen; «en kvalitativ teoridrevet eksempelstudie som støtter seg på intervjuer med identifiserte informanter og speiler seg i fenomenologiske idealer».

Avhandlingens visuelle uttrykk, legges tett opp til at den, baserer seg på tre delmål med tilhørende forskningsspørsmål.

Så hva er taushetens pris? Det er i stor hovedsak utrygghet.

Hva er kostnadene av «taushetens pris»? Det vil variere ut fra kontekst. Avhandlingen viser at kostnadene kan være gjennomgripende, for enkeltindivider og organisasjoner.

6.8 Behov for ny forskning?

Min avhandling er definert innen forskningsspørsmålenes grenser, men det vil være opp til andre å overskride disse grensene.

Med det opplever jeg at det er behov for mye forskning på flere av feltene avhandlingen besøker mellom kapittel 1 og 6. Men det er tre punkter, ut fra kandidatens vurdering, som vil være interessante og som presenteres i nummerert rekkefølge.

1. Etterprøve funnene, og teorien, denne avhandlingen konkluderer med. Videre forskning med bredere utvalg, annen stilling (kan være enda mer sårbare), og/eller kvantitativ tilnærming kunne gitt mye til fagfeltet.
2. Relasjonell ledelse og/eller tillitsbasert ledelse som beskyttelsesfaktor for stress ved manglende informasjonsflyt.
3. Har fremdriften i desentralisert ledelse (HBR,2020,s.93-101) gjort at søkelyset på lederen/ledelse er vridd seg uhensiktsmessig? Og er man så opptatt av fellesskapet, at man glemmer individet? Det er mye spennende å si om dette feltet og det er ikke denne avhandlingens mål å besvare dette, men at det er en sammenheng basert på denne avhandlingens funn kan man anta.

7 Referanser

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- American psychological association. (2020). *Publication manual*. (7. utg.) Washington: American psychological association
- Arnulf, J. K. (2021). *Hva er ledelse*. (2 utg),(2 oppl.) Oslo: Universitetsforlaget
- Bertelsen, I. (1998). *Exphil fra a til å*. (2. utg.) Oslo: Spartacus forlag AS
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & sons, inc.
- Byholt Endresen, C. (2017). *Mentalisering og ledelse*. Spesialoppgave i psykologi.
- Dimitriadis G. & Kamberelis G. (2006). *Theory for education*. New York: Routledge
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. (2 utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Galliers, R.D., Leidner, D.E. & Simenova, B. (2020). *Strategic information management*. (5. Utg.) New York: Routledge
- Hamel, J. (1993). *Case study methods*. (Engelsk utgave) Newbury Park CA: Sage Publications, Inc.
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital forretningsforståelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Helgesen, L. A. (2008). *Menneskets dimensjoner*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- HBR; Harvard Buisness Review (2020). *Agile*. Boston: Harvard Buisness School Publishing Corporation
- Kvale, S. & Binkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.) Oslo: Gyldendal akademisk
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Nonaka, I. & Tekeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company – How japanise companies create the dynamics og innovation*. New York: Oxford University press

Ogden, P., Minton, K. & Pain, C. (2006). *Trauma and the body: A sensorimotor approach to psychotherapy*. New York: W.W. Norton

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. (4.utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Ritzer, G. & Smart, B. (2001). *Handbook of social theory*. London: Sage Publications, Ltd.

Smette, I., Stefansen, K., & Dullum, J. (2017). *NOVA Rapport 16/17: Sentrene mot incest og seksuelle overgrep. En evaluering av sentrenes arbeid og rammevilkår*. Oslo: Oslo metropolitan University – OsloMet: NOVA

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. (4 utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Sydow, S., Schübler, E. & Müller-Seitz, G. (2016). *Managing interorganizational relations*. London: Palgrave

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications – Design and Methods*. (6 utg.) Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Yukl, G. & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in organizations*. (9 utg.) London: Pearson Education Limited

Artikler/Rundskriv/Rapporter:

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. I: J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.). *Action control: From cognition to behavior*. New York: Springer-Verlag. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Business behavior and human decision processes*, 50,(2),179-211

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/074959789190020T>

Allen, T. J. & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative science quarterly*, 12-19. <https://doi.org/10.2307/2391357>

Blackler, F. (1995) Knowledge, knowledge work and organizations – An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046
<https://doi.org/10.1177/017084069501600605>

Buudir. (2018). *Veileder til rundskriv 10/2018. Statlig tilskudd til sentre mot incest og seksuelle overgrep og ressursentre mot voldtekt.* (Veileder 10/2018). Hentet fra <https://www.buudir.no/globalassets/global/tilskudd-bruk-denne/incestsentrene/veileder-til-rundskriv-2018.pdf>

Buudir. (2022). *Regelverk for statlig tilskudd til sentre mot incest og seksuelle overgrep og ressursentre mot voldtekt.* (Rundskriv 10/2022). Hentet fra <https://ny.buudir.no/siteassets/tilskudd/sentre-mot-incest/regelverk-tilskudd-til-sentre-mot-incest-2022.pdf>

Cyr, S. & Choo, C. W. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of documentation*, 66(6), 824-846. <https://doi.org/10.1108/00220411011087832>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer.* Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

Hall, H. (2003). Borrowed theory: Applying exchange theories in information science research. *Library and Information Science Research*, 25(3), 287-306. [https://doi.org/10.1016/S0740-8188\(03\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0740-8188(03)00031-8)

Hislop, D. (2002). Managing knowledge and the problem of commitment. *In the Proceeding of the 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities.* <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id311.pdf>

Hoadley U. (2006). Analysing pedagogy: The problem of framing. *Journal of Education*, 40, 15–34. https://hdl.handle.net/10520/AJA0259479X_71

Johannessen, L. E. F. (2022). Utenfor akademia: mot en utvidet forståelse av «abduktiv analyse» og teoriutvikling. *Norsk sosialistisk tidsskrift*, (6), (2.utg.) <https://doi.org/10.18261/nost.6.2.4>

Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*.21, 281 – 290. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00030-3)

- Lauridsen, M. B. & Munkejord, M. C. (2022) Creating conditions for professional development through a trauma-informed and restorative practice. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/24744/article.pdf?sequence=4>
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S. & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, (29), 301 – 313. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.06.004>
- Miyong, J & Haemoon O. (2017). Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment. *International Journal of Hospitality Management*, (65), 115-124 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.004>
- NESH - Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Norfadzilah Abdul Razak, Faizuniah Pangil, Md Lazim Md Zin, Noor Azlina Mohamed Yunus, Nini Hartini Asnawi, (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, (37), 545-553. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0)
- Oslo Economics (2020). *Finansiering av sentrene mot incest og seksuelle overgrep*. (OE-rapport 2020-18). Hentet fra <https://osloeconomics.no/publication/finansiering-av-sentrene-mot-incest-og-seksuelle-overgrep/>
- Rule, P. & John, M. J. (2015). A necessary dialogue: The theory in case study Research. *International journal of Quantitative Methods*, 14(4). Alberta <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1609406915611575>
- University of Oslo UIO. (2012). *Kvalitative intervju og observasjon*. Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT2800/v12/undervisningsmateriale/7kvalitativeintervju.pdf>
- Velten, J. (2022). Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap. *Stat og styring*, 32(2 utg), 30-33 <https://doi.org/10.18261/stat.32.2.9>

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W., (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *The Journal of applied psychology*, 92(3), 745-756 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.745>

Open Source:

Brown, Brené. (2016.1.april). *Brené Brown on Empathy vs Sympathy* [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=KZBTYViDPIQ>

Bufdir. (2023,5.januar). Sentrene mot incest og seksuelle overgrep/NOK.-sentrene – faglige anbefalinger for innhold og kvalitet. Hentet fra <https://www.bufdir.no/fagstotte/produkter/smiso/>

Nok. Norge. (2022,6.desember). Faglig Plattform. Hentet fra <https://noknorge.no/faglig-plattform/>

Nok. Sentrene. (2022,7.desember). Lavterskel hjelpetilbud og fagressurs om seksuelle overgrep. Hentet fra <https://noksentrene.no/>

Simonsen, Marit M. (2022,6.desember). Informasjon. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/informasjon>

Wæhle, E., Dahlum, S. & Grønmo, S. (2022,11.november). Case-studie. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/case-studie>

Øverby, Harald. (2022,6.desember). Informasjonsteori. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/informasjonsteori>

Årsrapporter:

Bufdir. (2022). *Årsrapport 2021 – Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet*. Hentet fra https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/bufdir/arsrapport_2021_bufdir_revider_t.pdf?_gl=1*2d4xkp*_ga*NTY1NjkwOTU0LjE2NzUwODEzMDE.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY3NTc3NDUzMC4yLjEuMTY3NTc3NDc2OC4wLjAuMA..

Bufdir. (2021). *Årsrapport 2020 – Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet*. Hentet fra https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/bufdir/arsrapport_2020_bufdir.pdf?_gl=1*1zfv6g*_ga*NTY1NjkwOTU0LjE2NzUwODEzMDE.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY3NTc3NDUzMC4yLjEuMTY3NTc3NDk4OS4wLjAuMA..

Bufdir. (2020). *Årsrapport 2019 – Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet*. Hentet fra https://www2.bufdir.no/globalassets/global/nbbf/bufdir/arsrapport_2019_barne_ungdoms_og_familiedirektoratet_oppslag.pdf?_gl=1*_g319zs*_ga*NTY1NjkwOTU0LjE2NzUwODEzMDE.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY3NTc3NDUzMC4yLjEuMTY3NTc3NTI1OS4wLjAuMA..

Bufdir. (2019). *Årsrapport 2018 – Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet*. Hentet fra https://bibliotek.bufdir.no/BUF/101/arsrapport-2018.pdf?_gl=1*_1b0wq20*_ga*NTY1NjkwOTU0LjE2NzUwODEzMDE.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY3NTc3NDUzMC4yLjEuMTY3NTc3NjI3MC4wLjAuMA..

Bufdir. (2018). *Årsrapport 2017 – Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet*. Hentet fra https://www2.bufdir.no/arsrapport2017/?_gl=1*_10b5bk9*_ga*NTY1NjkwOTU0LjE2NzUwODEzMDE.*_ga_E0HBE1SMJD*MTY3NTc3NDUzMC4yLjEuMTY3NTc3NjcwMC4wLjAuMA..#24

Nok. Agder. (2021). *Årsrapport 2020 – Nok. Agder – Senter mot seksuelle overgrep*. Hentet fra https://issuu.com/smsso-agder/docs/_rsrapport_2020

Nok. Agder. (2020). *Årsrapport SMSO-Agder 2019*. Hentet fra https://issuu.com/smsso-agder/docs/a_rsrappport_2019

Nok. Agder. (2019). *Årsrapport SMSO-Agder 2018*. Hentet fra https://issuu.com/smsso-agder/docs/_rsrapport_2018

Nok. Agder. (2018). *Årsrapport SMSO-Agder 2017*. Hentet fra https://issuu.com/smsso-agder/docs/_rsrapport_2017

Nok. Bergen. (2020). *Årsmelding SMISO Hordaland 2019*. Hentet fra https://nokbergen.no/images/publikasjoner/SMISO_Hordaland_%C3%85rsmelding_2019.pdf

Nok. Bergen. (2019). *Årsmelding SMISO Hordaland 2018*. Hentet fra https://nokbergen.no/images/publikasjoner/SMISO_Hordaland_%C3%85rsmelding_2018.pdf

Nok. Drammen. (2022). *Nok. Drammen Årsrapport 2021*. Hentet fra https://nokdrammen.no/wp-content/uploads/sites/4/2022/07/Arsmelding2021_web.pdf

Nok. Drammen. (2021). *Nok. Drammen Årsrapport 2020*. Hentet fra <https://nokdrammen.no/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/Arsmelding2020.pdf>

Nok. Drammen. (2020). *BRIS Årsrapport 2019*. Hentet fra <https://nokdrammen.no/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/Arssrapport-BRiS-2019.pdf>

Nok. Drammen. (2019). *BRIS Årsrapport 2018*. Hentet fra <https://nokdrammen.no/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/Arssrapport-BRiS-2018.pdf>

Nok. Norge. (2022). *Nok. Årsrapport 2021*. Hentet fra <https://noknorge.no/wp-content/uploads/sites/6/2022/03/A%CC%8Arssrapport-2021-signert.pdf>

Nok. Norge. (2021). *Nok. Årsrapport 2020*. Hentet fra <https://noknorge.no/wp-content/uploads/sites/6/2021/02/Arssrapport-Nok.-2020.pdf>

Nok. Norge. (2020). *FMSO Årsrapport 2019*. Hentet fra <https://noknorge.no/wp-content/uploads/sites/6/2021/01/A%CC%8Arssrapport-og-regnskap-signert.pdf>

Nok. Sogn og Fjordane. (2022). *Nok. Sogn og Fjordane årsrapport 2021*. Hentet fra https://noksognogfjordane.no/wp-content/uploads/sites/11/2022/04/NokSF_Arsmelding_2021_web_144ppi.pdf

Nok. Sogn og Fjordane. (2021). *Nok. Sogn og Fjordane årsrapport 2020*. Hentet fra https://noksognogfjordane.no/wp-content/uploads/sites/11/2022/04/NokSF_aarsmelding2020_v1.pdf

Nok. Sogn og Fjordane. (2020). *SMISO Sogn og Fjordane årsrapport 2019*. Hentet fra https://noksognogfjordane.no/wp-content/uploads/sites/11/2022/04/Aarsmelding2019_web.pdf

Nok. Sogn og Fjordane. (2019). *SMISO Sogn og Fjordane årsrapport 2018*. Hentet fra https://noksognogfjordane.no/wp-content/uploads/sites/11/2022/04/A%CC%8Arsmelding_smis0_2018_oppslag.pdf

Nok. Sogn og Fjordane. (2018). *SMISO Sogn og Fjordane årsrapport 2017*. Hentet fra https://noksognogfjordane.no/wp-content/uploads/sites/11/2022/04/A%CC%8Arsmelding_smis0_2017_oppslag.pdf

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervju xxxxxxxx

Dato: xx.01.2023

Tid start: xx.xx

Tid Slutt: xx.xx

Plassering: Microsoft Teams

Introduksjon av kandidaten

- Lengde i rolle (Lederroller)
- Lengde i organisasjon
- Faglig bakgrunn

Hvordan er din opplevelse av prosessen så langt.

Opplever du å ha fått den nødvendige informasjonen?

- Innhold.
- Tidspunkt for informasjon.
- Hyppighet
- Informasjonskanal(er).
- Hva har vært bra?

Er det noe informasjon du savner i prosessen?

- Hva har vært mest utfordrende?

Hvordan informerer du dine ansatte? Hva informeres om/Informeres ikke om?

- I henhold til gitt prosess.
- Hvordan har prosessen påvirket deg/din rolle?

Hvordan informerer du ditt styre/din ledelse? Hva informeres om/Informeres ikke om?

- I henhold til gitt prosess.
- Hvordan har prosessen påvirket deg/din rolle?

Har du noen tanker om/råd til informasjonsflyt i prosessen videre?

- Og til sammenlignbare prosesser i fremtiden, eller i andre organisasjoner?
- Hva er dine tanker om hva som fremmer og hemmer kunnskapsdeling og informasjonsflyt?
 - Hvordan påvirkes vi eventuelt av media og ytre faktorer når vi deler?
 - Hvordan påvirkes vi eventuelt av taushetsplikt når vi deler?

- Hvor god må informasjon være for at det er verd å dele?

Påvirkning av beskjeden som kom via statsbudsjettet 06.10.22 om at finansieringsordningen ikke endres i 2023.

- Egen motivasjon i rollen.
- Organisasjonens videre utvikling.

Tillitt til at ny finansieringsordning er på plass innen 2024 og videre prosess.

- Hvilke eventuelle forskjeller opplever du i behov og forventninger mellom sender (Bufdir) og mottaker (deg)?

Er det noe vi ikke har vært innom som du opplever er viktig å nevne?

Ble intervjuer opplevd som ledende i intervjuet?

Det er avtalt under intervjuet at xxxxxxx mottar intervjuet til gjennomlesning/systemsjekk når det er rettskrevet, i etterkant, på e-post.

8.2 Vedlegg 2: Henvendelse til informanter om deltakelse i forskning.

Hei xxxxx og takk for sist.

Sender e-post først og er der noe du lurer på så tar jeg selvfølgelig gjerne en telefon 😊

Nå er jeg i sluttspurten på masterstudiet mitt og håper at akkurat du kan være med å bidra gjennom ett 45 – 60 minutters semistrukturert intervju på teams.

Hele studiet har vært i tett samarbeid med styret i Nok. Sør-Vest hvor organisasjonen er brukt som utgangspunkt i de fleste eksamener og prosjekter. Nå vil jeg benytte Nok. Organisasjonene/Sentrene i masteroppgaven som en forlengelse av dette.

Målet er at masteroppgaven skal være direkte nyttig for Nok. Sentrene, men at funnene også er overførbare utenfor sentrene som er med i Nok. Norge paraplyen.

Jeg ønsker å se på informasjonsflyt fra ett litt annet perspektiv enn hva som er vanlig for temaet. Jeg ønsker å se på hva som hemmer og fremmer god informasjonsflyt ut fra senders og mottakers ønsker og behov for å komme med anbefalinger som kan styrke flyten.

Konteksten i oppgaven er Finansieringsordningen som jobbes med nå for Nok. Sentrene, men som nevnt er det med ønske om at funnene også skal være gjeldende utenfor kontekst.

Jeg har valgt å legge opp til identifiserte informanter, dette betyr at du vil nevnes med navn, som bidragsyter i oppgaven. Intervjuene vil dermed bære preg av samme struktur som ved presseintervju. Inklusiv sitatsjekk og etikk. Det skal være trygt, men også givende, for deg som informant å ha deltatt i forskningen.

Det ønskede utvalget mitt er 6 daglige ledere av Nok. Sentrene. Leder av Nok. Norge og 2 kontaktpersoner i Bufdir. Med andre ord! Deg 😊

Mitt ønske er å starte med intervjuer i uke 3.

- Har du forslag til dato og tidspunkt, kom gjerne med det allerede nå!

Er det noen spørsmål så er det selvfølgelig bare å ringe meg på tlf. 984 84 166.

Info om studiet om ønskelig:

(MBA – Executive Master in Business Administration:
<https://www.uis.no/nb/evu/studietilbud/executive-master-in-business-administration>)

Ønsker deg en riktig god dag videre!

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv - Taushetens Pris.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Taushetens pris - Informasjonsstrategi og Informasjonsutfordringer.»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne hva som vanskeliggjør god informasjonsflyt og forsøke å skape noen gode anbefalinger for god informasjonsflyt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaven vil først undersøke din erfaring med informasjonsflyten i prosessen med ny finansieringsordning fra Bufdir (Barne- ungdom og familie direktoratet). Det er ønskelig er å bruke erfaringene dine sammen med de andre personene som intervjues, og om mulig en observasjon på ledersamlingen vår 2023, til å komme frem til anbefalinger i fremtidig samarbeidssituasjoner, også utenfor organisasjonene som brukes som bakgrunn i dette forskningsprosjektet.

Det er ønskelig å intervjuere ledere av de forskjellige Nok. Sentrene, Leder av Nok. Norge og kontaktpersoner i Bufetat for å få erfaringer fra personer med forskjellige roller i informasjonsflyten som gjelder finansieringsordningen.

Hva hemmer god informasjonsflyt og hva styrker god informasjonsflyt?

Ettersom det benyttes identifiserte informanter, at du ikke er anonym, er det lagt stor vekt på at spørsmålene ikke skal oppleves som utleverende for deg som person. Du vil også få intervjuet til gjennomgang, sitatsjekk, for å sikre at du opplever deg ivaretatt.

Ønsker du ikke at du nevnes med navn vil vi sammen se på gode måter for å sikre dette, men på grunn av det begrensede antallet Daglige ledere av Nok. Sentre, Nok. Norge og kontaktpersoner i Bufetat, vil en fullstendig anonymisering være vanskelig.

Du som informant er viktig for oppgaven, det vil derfor også komme tema om hva du tenker kan være bedre i prosessen som nå er pågående, men også dine tanker om hva som er bra i fremtidige prosesser.

Etter masteroppgaven er levert og godkjent vil intervjuene slettes.

Oppgaven har tre forskningsspørsmål med tilhørende delmål og problemstillinger.

Forskningsspørsmålene vises her:

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad påvirkes informasjonsdeling av senders egeninteresse?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er de ansatte bundet av taushetsplikt i denne type beslutningsprosesser?

Forskningsspørsmål 3: Er det noen generelle allmenne behov for organisasjons informasjon for å oppleve trygghet på jobb?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er ønsket som informant på grunn av din rolle i din organisasjon og dine erfaringer med prosessen rundt eventuell ny finansieringsordning. Din erfaring er med det uvurderlig for masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuene vil gjennomføres på Microsoft teams 45 – 60 minutter. Det vil ikke være opptak av lyd eller bilde. Det benyttes et semistrukturert intervju. Det betyr at det er noen tema og åpne spørsmål som det er ønsket svar på ut fra din erfaring.

Spørsmålene vil omhandle informasjon rundt finansieringsordningen, hvilke kanaler som er benyttet, hyppighet og hvordan informasjonsflyten har påvirket deg i din rolle. Det legges også opp til at du kan komme med betraktninger og anbefalinger både videre i prosessen med finansieringsordningen, men også mer generelt for andre prosesser, eller innenfor din egen organisasjon.

Oppgaven er tydelig på at den ikke ønsker å skape noen sensasjoner på bekostning av deg som informant. Dette sikres blant annet i spørsmålene som ønskes besvart og din mulighet for sitatsjekk.

Som takk vil også navnet ditt nevnes i oppgaven under bidrag til oppgaven om du ikke ønsker annet.

Under observasjon er det viktig at alle deltakerne føler seg komfortable. Det vil dermed lages en liste hvor alle vil bekrefte at de kjenner til at jeg gjennomfører observasjonen.

Observasjonen vil bare pågå så lenge det er finansieringsordningen som diskuteres.

Observasjonen vil så benyttes til å speile svarene fra intervjuene og omvendt.

Ettersom det kan være lett å se på meg som inhabil er det lagt opp til at ingen av spørsmålene skal være ledende. Min egen kritiske distanse er noe som derfor er viktig for oppgavens verdi, noe som er vektlagt i prosjektplan og gjennom veiledning ved UIS. Skulle du oppleve at noe virker ledende settes det derfor stor pris på at dette nevnes, det vil også styrke oppgaven.

Unntaket er i diskusjoner om finansieringsordningen i ledernetverket hvor jeg kommer til å delta grunnet rollen, men uten at min stemme vektlegges i selve observasjonen og oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dette er også selvfølgelig gjeldende om samarbeidsklimaet mellom meg som leder av Nok. Sør-Vest og deg. For at oppgaven skal ha den nytten som er ønsket er tillitt svært viktig og jeg vil gjøre mitt ytterste for at den er god.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Intervjuer og andre personsensitive opplysninger vil lagres på 2 stk. minnepenner av meg. Dette for å sikre mot teknisk svikt. Minnepenner vil være innelåst i arkivskap hvor jeg er eneste med tilgang. Videre vil veileder ved universitetet kunne be om tilgang. Universitetet i Stavanger har egne sikre regler og rutiner for oppbevaring som da vil sikre opplysningene. Veileder har ikke tilgang til å bruke intervjuene utover til kvalitetssikring og etterprøving av denne oppgaven og følger samme føringer som opplyst ovenfor.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent. Innlevering for oppgaven er 03.juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- • innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- • å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- • å få slettet personopplysninger om deg
- • å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- • Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger ved Lasse Hjelmervik og/eller Jan Erik Karlsen.
- • Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn; personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- • Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jan Erik Karlsen
(Proffessor/Forsker/veileder)

Lasse Hjelmervik
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Taushetens pris - Informasjonsstrategi og Informasjonsutfordringer.», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i semistrukturert intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes som identifisert informant

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Vedlegg 4: Konesjon fra datatilsynet (NSD)

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

212766

Vurderingstype

Standard

Dato

01.12.2022

Prosjekttittel

«Taushetens pris - Informasjonsstrategi og Informasjonsutfordringer.»

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig

Jan Erik Karlsen

Student

Lasse Hjelmervik

Prosjektperiode

01.09.2022 - 02.06.2023

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

8.5 Vedlegg 5: Avhandlingens delmål og forskningsspørsmål.

Delmål 1: Komme frem til noen fellesnevnerer for hva som er «good practice».

Tilknyttet forskningsspørsmål.

Forskingsspørsmål 1: I hvilken grad påvirkes informasjonsdeling av senders egeninteresse?

Tilknyttet problemstilling.

Kan man gjenkjenne ett menneskelig behov for trygghet innenfor spekteret nice to know, good to know og need to know?

Tilknyttet forforståelse.

Manglende informasjonsdeling ligger nærmere en ureell frykt for å fremstå dårlig, enn en reell potensiell skade/krise ved at informasjonen ikke stemmer/holder seg over tid.

Delmål 2: Komme frem til noen anbefalinger som er direkte gjeldende for informasjonsdeling mellom Bufdir og Nok. Sentrene, samt andre sentre med felles finansieringsordning.

Tilknyttet forskningsspørsmål.

Forskingsspørsmål 2: I hvilken grad er de ansatte bundet av taushetsplikt i denne type beslutningsprosesser?

Tilknyttet problemstilling.

Ville det være bedre med en fortløpende informasjonsdeling, av anbefalinger og forventninger, fra Bufdir sin side?

Delmål 3: Speile funnene i Delmål 1 og 2 og se om anbefalinger er mulig overførbare til informasjonsflyt mellom alle nivåer innen styret – ledelse – ansatte.

Tilknyttet forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 3: Er det noen generelle, allmenne, behov for organisasjonsinformasjon for å oppleve trygghet på jobb?

Tilknyttet problemstilling.

Kan man ta lærdom av funnene generelt, på organisatorisk nivå, og direkte overføre dem mellom nivåer – Mellom organisasjoner, og innenfor en organisasjons interne nivåer?

Tilknyttet forforståelse.

Egen empiri tilsier at mangelfull, eller forsinket informasjon, fører til dårligere grunnlag for beslutningstakere. Man kan ende opp med en uønsket stor del «ad-hoc» beslutninger, som igjen kan skape utrygghet i organisasjonen.