

748491

748080

BCR3102-B

Bacheloroppgave Høyskolen Kristiania

En studie om varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur

VÅR 2017

Antall ord: 19 356

Innleveringsdato: 19.05.2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Denne oppgaven symboliserer slutten på våre tre år ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Vi har fordypet oss i varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur. Bacheloroppgaven har gitt oss innblikk i HR-ledernes rolle, samt innsikt i hvordan man gjennomfører større prosjekter.

Vi retter en stor takk til førsteamanuensis og vår veileder Jarle Bastesen for motiverende veiledninger, konstruktive tilbakemeldinger, faglige råd, gode innspill og støttende ord. Vi ser tilbake på tre lærerike år med deg som foreleser. Vi ønsker også å takke Birthe Eriksen for å introdusere oss til emnet arbeidsrett og god hjelp med å fremstille juridisk lovtekst i oppgaven.

Vi vil også rette vår takknemlighet til Randi Hoff for forslag til tema. HR-lederne i Norgesmøllene, Grieg Seafood, Marine Harvest og Hansa Borg Bryggeri fortjener en stor takk for deres tid og deltakelse til intervju. Vi håper oppgaven vil gi dere like mye verdi som den har gjort for oss.

Samboer Tommy, vår nærmeste familie og venner fortjener en stor takk for deres tålmodighet og støtte underveis i dette prosjektet. Uten dere ville prosessen vært tung å gjennomføre. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for godt samarbeid, faglige diskusjoner, konstruktiv kritikk og for å være en støttende venn for hverandre. Prosessen med å ferdigstille oppgaven har vært krevende, men samtidig lærerik og spennende. Med godt humør og sterk viljestyrke har vi løftet hverandre opp, og styrket vårt vennskap.

Høyskolen Kristiania  
Bergen, 19.05.2017

748491

748080

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke sammenhengen mellom temaene varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur. Vi er spesielt interessert i å belyse følgende problemstilling: *"Hvordan kan HR-ledere tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling?"*. Basert på problemstillingen har vi også utviklet en hypotese: *"Vi tror at en åpen organisasjonskultur vil bidra til at HR-ledere vil fange opp problemer, før det eskalerer til en varslings sak"*

For å undersøke oppgavens formål har vi benyttet en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Datainnsamlingen er i form av dybde intervju med vårt strategiske utvalg, som består av fire HR-ledere fra fire ulike organisasjoner. Vår empiriske datainnsamling sammenliknes i analysen med teori innenfor organisasjonskultur og ledelse, samt den norske lov, med hovedvekt på arbeidsmiljøloven.

Hoved essensen i oppgavens er hvorvidt HR-lederne aktivt bruker styringsverktøy for å påvirke de ansattes atferd og derav tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur. Vi ser i lys av denne studien at HR-lederne er bevisst på deres påvirkningskraft, samt hvor avgjørende organisasjonens kultur er ved behovet for å varsle. Vi har også avdekket at HR-ledere kan bruke fem generelle effekter som organisasjonskultur har på atferd. Ved å forankre dette i selskapets retningslinjer og kulturinnhold, kan HR-lederne tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling.

Vår teori og empiri viser at det er lettere for ansatte å ta opp kritikk og stille kritiske spørsmål i en organisasjon som preges av åpenhet. Dette kan føre til at problemene løses idet de oppstår og derfor ikke eskaleres til en varslings sak.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	7
1.2 Formål med oppgaven.....	8
<b>1.2.1 Problemstilling</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.2 Hypotese</b> .....	8
1.3 Avgrensninger .....	9
1.4 Oppgavens struktur .....	10
<b>2.0 Presentasjon av HR-ledernes organisasjoner</b> .....	<b>11</b>
2.1 Bakgrunn for valgte organisasjoner.....	11
2.2 Norgesmøllene AS .....	11
2.3 Grieg Seafood ASA.....	11
2.4 Marine Harvest ASA.....	12
2.5 Hansa Borg Bryggeri .....	12
<b>3.0 Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>13</b>
3.1 Innledning.....	13
<b>3.1.2 Sammenheng mellom varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur</b> .....	13
3.2 Begrepsforklaring.....	13
<b>3.2.1 Arbeidsgiver</b> .....	13
<b>3.2.2 Arbeidstaker</b> .....	14
<b>3.2.3 Arbeidsforhold</b> .....	14
3.3 DEL 1 – Varsling.....	14
<b>3.3.1 Hva er varsling?</b> .....	14
<b>3.3.2 Arbeidstakers adgang til varsling</b> .....	15
<b>3.3.3 Arbeidstakers medvirkningsplikt</b> .....	16
<b>3.3.4 Vilkårene for varsling</b> .....	16
<b>3.3.5 Forsvarlig fremgangsmåte</b> .....	17
<b>3.3.6 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt</b> .....	17
<b>3.3.7 Forbud mot gjengjeldelser</b> .....	18
<b>3.3.8 Anonym varsling</b> .....	19
3.3.8.1 Regjeringens foreslåtte lovendringer .....	19
<b>3.3.9 Hva er HR-ledelse?</b> .....	20
<b>3.3.10 HR-ledernes ansvar ved varsling</b> .....	20
<b>3.3.11 Søk råd</b> .....	21
<b>3.3.12 Saksbehandling - Videre oppfølging</b> .....	22
3.4 DEL 2 – Organisasjonskultur.....	23
<b>3.4.1 Hva er organisasjonskultur?</b> .....	23
<b>3.4.2 Kulturinnhold og organisasjonskulturens kjerneelementer</b> .....	23
Figur 1: Isfjellet .....	24
3.4.2.1 Normer.....	24
3.4.2.2 Verdier .....	25
3.4.2.3 Virkelighetsoppfatninger .....	25
<b>3.4.3 Subkulturer</b> .....	25
<b>3.4.4 Ulike perspektiver på hva som former organisasjonskultur</b> .....	26
<b>3.4.5 Hvorfor er organisasjonskultur viktig for HR-ledelse?</b> .....	27
<b>3.4.6 Skape åpen organisasjonskultur gjennom HR-ledelse</b> .....	27

<b>3.4.7 Fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd</b> .....	28
3.4.7.1 Tilhørighet og fellesskap .....	28
3.4.7.2 Motivasjon .....	29
3.4.7.3 Tillit .....	29
3.4.7.4 Samarbeid og koordinering.....	29
3.4.7.5 Styring .....	30
<b>4.0 Metodisk tilnærming</b> .....	<b>31</b>
4.1 Innledning.....	31
4.2 Hva er metode? .....	31
<b>4.2.1 Kvalitativ metode</b> .....	31
<b>4.2.2 Bakgrunn av valg av metode</b> .....	32
4.3 Forskningsdesign .....	33
4.4 Strategisk utvalg.....	33
<b>4.4.1 Utvalgsstørrelse</b> .....	34
4.5 Innsamling av data .....	35
<b>4.5.1 Dybdeintervju</b> .....	35
<b>4.5.2 Intervjuguide</b> .....	36
<b>4.5.3 Gjennomføring av intervju</b> .....	37
4.6 Transkribering av intervju.....	37
<b>4.6.1 Koding av intervju</b> .....	37
4.7 Etikk.....	38
4.8 Reliabilitet og Validitet .....	39
<b>5.0 Analyse og resultater</b> .....	<b>41</b>
5.1 Innledning.....	41
Analyse DEL 1 - Varsling.....	41
5.2 Fremgangsmåte.....	41
<b>5.2.1 Hva er varsling?</b> .....	41
<b>5.2.2 Arbeidstakers adgang til varsling</b> .....	42
<b>5.2.3 Arbeidstakers medvirkningsplikt</b> .....	43
<b>5.2.4 Vilkårene for varsling</b> .....	44
<b>5.2.5 Forsvarlig fremgangsmåte</b> .....	45
<b>5.2.6 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt</b> .....	46
<b>5.2.7 Forbud mot gjengjeldelser</b> .....	46
<b>5.2.8 Anonym Varsling</b> .....	47
5.2.8.1 Regjeringens foreslåtte lovendringer .....	49
<b>5.2.9 Hva er HR-ledelse?</b> .....	49
<b>5.2.10 HR-ledernes ansvar ved varsling</b> .....	50
<b>5.2.11 Søk råd</b> .....	52
<b>5.2.12 Saksbehandling - Videre oppfølging</b> .....	53
Analyse DEL 2 - Organisasjonskultur.....	55
5.3 Fremgangsmåte.....	55
<b>5.3.1 Normer</b> .....	55
<b>5.3.2 Verdier</b> .....	55
<b>5.3.3 Virkelighetsoppfatninger</b> .....	56
<b>5.3.4 Subkulturer</b> .....	57
<b>5.3.5 Ulike perspektiver på hva som former organisasjonskultur</b> .....	58
<b>5.3.6 Hvorfor er organisasjonskultur viktig for HR-ledelse?</b> .....	59

<b>5.3.7 Skape åpen kultur gjennom HR-ledelse .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.8 Fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd .....</b>	<b>61</b>
5.3.8.1 Tilhørighet og fellesskap .....	61
5.3.8.2 Motivasjon .....	62
5.3.8.3 Tillit .....	63
5.3.8.4 Samarbeid og koordinering.....	64
5.3.8.5 Styring .....	65
<i>5.4 Resultater .....</i>	<i>66</i>
<b>6.0 Avslutning .....</b>	<b>68</b>
6.1 Innledning.....	68
6.2 Konklusjon av problemstilling.....	68
6.3 Besvarelse av hypotese .....	69
6.4 Feilkilder .....	69
<b>7.0 Litteraturliste.....</b>	<b>71</b>

## **Vedleggsliste**

Vedlegg 1: Forventningsavklaring

Vedlegg 2: Intervjuguide - ledelsesperspektiv

Vedlegg 3: Koding

## **Figurliste**

Figur 1: Isfjellet

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Varsling er et tema som det har vært mye fokus på i de seneste tiårene, gjennom tunge varslingsaker i media som for eksempel Tønne-saken i 2002 og Monika-saken i 2011. Tønne-saken omhandler Kari Breirem som ytret seg om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen og fikk omfattende medieomtale, samt fatale konsekvenser for de innblandede. Saken fikk en tragisk utgang ved at tidligere helseminister Tore Tønne ble funnet død i sin bil, etter å ha tatt sitt eget liv 21. desember 2002. Dagen før tok Økokrim ut tiltale mot Tønne (tønne.saken.no). Breirem ble kjent som en "Whistleblower" og begrepet varslers har etter denne saken kommet inn i ordbøkene.

Monika-saken er en omstridt politietterforskning og varslers sak som startet med henleggelse av drapet på åtte år gamle Monika. To år senere oppdager politietterforsker Robin Schaefer nye spor i saken og varslet om at saken var henlagt på feil grunnlag, til sin nærmeste leder. Varselet ble avvist fra ledelsen. Saken lekkes ut i media, noe som resulterte i at etterforskningen ble gjenopptatt og en mann blir siktet for drapet på Monika (nrk.no). Schaefer inntok rollen som varslers. Han har senere skrevet en bok om hvor tøft det er å varsle og oppleve motgang fra arbeidsgiver. De mange varslings sakene i pressen har aktualisert et sterkere lovmessig vern og en oppdatering av lovverket.

Årsaken til at vi valgte å skrive om temaene i vår oppgave, er fordi vi fikk en forespørsel av en bekjent som vi kontaktet. Hun arbeider som daglig leder i HR Visjon AS i Bergen, og fortalte at HR-bransjen behøver mer kunnskap om dette. Vi tenker at det er viktig å ha erfaring om varslingsrutiner i arbeidslivet, ettersom det er flere og flere organisasjoner som opplever en form av svikt i rutinene. Hun ønsket med henblikk på de utfordringer å undersøke hvilke elementer HR-ledere kan gjøre for forsvarlig varsling.

## 1.2 Formål med oppgaven

Vi ønsker å benytte muligheten ved denne bacheloroppgaven til å tilegne oss kunnskap om dagsaktuelle tema innenfor HR-bransjen. På bakgrunn av store varslingsaker med omfattende medieomtale, samt forespørselen fra daglig leder i HR Visjon AS, ønsket vi som HR-studenter å undersøke hvorvidt det er en årsakssammenheng mellom organisasjonens kultur, ledelse og varslingskultur. Nærmere bestemt er vi interessert i HR-ledernes rolle og hvordan de kan tilrettelegge organisasjonskulturen, for at problemer fanges opp i tide, og ikke eskalerer til varslingsaker.

### 1.2.1 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnte formål har vi formulert følgende problemstilling som vi søker å belyse:

*"Hvordan kan HR-ledere tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varslingskultur?"*

Grunnet tid og disponible ressurser vil det være nødvendig å forta en avgrensning for å besvare problemstillingen. Problemstillingen er vid og kan angripes på mange måter. Vi går frem ved å først avdekke HR-ledernes kjennskap og erfaringer til varslingskultur. Deretter vil vi presentere kulturinnhold og fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd, samt hvorvidt HR-lederne kan bruke dette som et styringsverktøy for å skape en åpen organisasjonskultur.

### 1.2.2 Hypotese

Basert på problemstillingen har vi også utviklet en hypotese:

*"Vi tror at en åpen organisasjonskultur vil bidra til at HR-ledere vil fange opp problemer, før det eskalerer til en varslingskultur"*



### 1.3 Avgrensninger

På grunn av oppgavens størrelse og tidsperspektiv er det nødvendig å foreta noen avgrensninger. En av avgrensningene vi har foretatt for å besvare vår problemstilling er at vi kun har begrenset oss til HR-ledere. Tillitsvalgt, verneombud og arbeidsmiljøutvalg i HR-ledernes organisasjoner har også sentrale roller i arbeidet med varsling og organisasjonskultur. De arbeider også tett med HR-ledere. Vår kvalitative tilnærming krever mye ressurser og tidsbruk er vår mest kritiske ressurs. På bakgrunn av dette har vi valgt å begrense utvalget av respondenter til fire HR-ledere.

Videre var det nødvendig å ta avgrensninger i teorien vi har valgt for å besvare vår problemstilling. Varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur, er omfattende tema. Det finnes i dag mye ulik litteratur om hva HR-ledelse, varsling og organisasjonskultur er.

Forarbeid omfatter materiale som høringsuttalelser, stortingsproposisjonen fra departementet, innstillingen fra fagkomiteen og forhandlinger på Stortinget. Dette er en rettskildefaktor som ved varsling blir tillagt stor vekt på ved tolkning av lovteksten. I vårt tilfelle er forarbeidene spesielt sentralt for tolkning av «kritikkverdige forhold». Dersom vi skulle inkludert forarbeidene i oppgavens teori, ville de krevd uhensiktsmessig mye ressurser. Det ville også vært lite relevant for oppgavens problemstilling. Vi har på bakgrunn av dette valgt å heller benytte juridisk teori i denne oppgaven.

Å tilegne seg en total forståelse av fenomenet organisasjonskultur er svært omfattende. Det er vanlig å dele organisasjonskultur inn i to grunnleggende komponenter; kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet vises gjennom organisasjonens synlige kulturuttrykk. For å besvare problemstillingen vil HR-ledernes forståelse av kulturens innhold være sentralt, og ikke hvordan det kommer til uttrykk. Vi har derfor avgrenset oppgavens teori til kulturinnholdet.

## 1.4 Oppgavens struktur

For å gjøre oppgaven leservennlig har vi valgt å dele den inn i 6 kapitler, ekskludert forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og litteraturliste.

I første kapittel har vi aktualisert bakgrunn for valg av tema, presentert oppgavens formål, problemstilling og hypotese som vi ønsker å belyse. Videre redegjør vi for oppgavens avgrensninger og struktur.

I kapittel 2 presenterer vi organisasjonene som HR-lederne representerer i oppgavens undersøkelse.

Videre i kapittel 3 vil vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Kapittel 4 har tatt for seg besvarelsens metodiske fremstilling. Her presenterer vi hvordan undersøkelsen er blitt gjennomført av hensyn til forskningsdesign, metodevalg, utvalgsstrategi og innsamling av data. Avslutningsvis i dette kapitlet har vi evaluert undersøkelsens reliabilitet og validitet, samt oppgavens etiske problematikk.

I kapittel 5 har vi analysert det empiriske aspektet ved oppgaven. Dette innebærer sammenlikning av oppgavens empiri og teori. Vi avslutter kapitlet med å presentere resultatene vi har avdekket i analysen.

Kapittel 6 inneholder besvarelse av problemstilling og hypotese, samt redegjørelse for aktuelle feilkilder ved oppgaven.

## 2.0 Presentasjon av HR-ledernes organisasjoner

### 2.1 Bakgrunn for valgte organisasjoner

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan HR-ledere kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling. Vi har derfor etablert samarbeid med fire HR-ledere som arbeider i fire ulike organisasjoner, hvor varsling kan være aktuelt. De organisasjonene HR-lederne representerer er Norgesmøllene, Grieg Seafood ASA, Marine Harvest ASA og Hansa Borg Bryggerier. Vi vil nå gi en kort presentasjon av hver organisasjon.

### 2.2 Norgesmøllene AS

Møllerens er merkevaren til Norgesmøllene AS og representerer over 150 år med samlet kunnskap om korn. Gjennom generasjoner har de siden 1866 bidratt sterkt til å skape bakeglede og spre matkunnskap i Norge og gjort Møllerens til Norges ledende merkevare for mel-, korn-, brød- og bakeprodukter. Møllerens er eid av bøndene i Norge, noe som de mener sikrer førsteklasses produkter. De er stolte av at de fremdeles er norske og bidrar til å sikre norske kornprodusenter gode betingelser. Norgesmøllene AS er et aksjeselskap som ble opprettet i 1995. De har rundt 125 ansatte som er fordelt på hovedkontoret i C. Sundts gate 17 i Bergen, og produksjonsanleggene i Skien, Buvika og på Vaksdal (Mollerens.no).

### 2.3 Grieg Seafood ASA

Grieg Seafood ASA er et av verdens ledende oppdrettsselskaper innen laks og ørret. Konsernet har en årlig produksjonskapasitet på over 90.000 tonn slaktet vekt. Til sammen arbeider det over 700 mennesker i Grieg Seafood. Selskapet består av oppdrettsanlegg i Finnmark, Rogaland, Canada og på Shetland. Hovedkontoret ligger i Bergen (Griegseafood.no).

Grieg Seafood omtaler seg selv som et kunnskapsbasert selskap med ansvar for miljø, mennesker og større økonomiske verdier. Selskapet tar både personlig og faglig utvikling på alvor for deres ansatte. Forretningsutviklingen til Grieg Seafood har fokus på resultatbasert vekst og bærekraftig bruk av naturlige ressurser. Deres ønske er å være en foretrukket

leverandør for utvalgte kunder. I juni 2007 ble Grieg Seafood ASA notert på Oslo Børs (Griegseafood.no).

## **2.4 Marine Harvest ASA**

Marine Harvest er det største oppdrettsselskapet i Norge med over 1600 ansatte. Selskapet produserer næringsrik, delikat sjømat av høy kvalitet. Laksen til Marine Harvest leveres til mer enn 50 markeder over hele kloden. I 2016 produserte selskapet 5,5 millioner måltider laks hver eneste dag. Den norske produksjonen til Marine Harvest er delt inn i regionene Nord, Midt, Vest og Sør (Marineharvest.no).

Selskapet jobber målrettet mot deres ambisiøse visjon "*Leading the Blue Revolution*", hvor de ønsker å ta deres del av ansvaret for at næringen utvikler seg på en bærekraftig måte. Marine Harvest ASA som har virksomhet i 24 land er notert på Oslo Børs og aksjene handles også på det amerikanske markedet (Marineharvest.no).

## **2.5 Hansa Borg Bryggeri**

Hansa Borg består av Borg Bryggeri i Sarpsborg, Christianssands Bryggeri (CB) i Kristiansand, Hansa Bryggeri i Bergen og et produksjons- tappeanlegg for Olden naturlig mineralvann i Oldedalen i Nordfjord. Til sammen har Hansa Borg rundt 400 medarbeidere og er Norges største norskeide bryggeri- og drikkevareaktør. Selskapet og sortimentet blir kontinuerlig utviklet og er en viktig aktør i utviklingen av norsk bryggeri- og mineralvannindustri.

Hansa Borg har over 400 års bryggeerfaring og bryggeriene er leverandør av noen av de største norske ølmerkene. I tillegg supplerer internasjonale merker Hansa Borg sine nasjonale- og regionale merkevarer. Øl er kjernen i virksomheten, men de tilbyr også Olden naturlig mineralvann, ulike brusprodukter, eplemost, juice og sterkere alkoholholdige drikker. Hansa Borg sin suksess bygger på entusiastiske medarbeidere som mestrer bryggerihåndtverket - et håndverk som har tradisjoner i 3000 år i Norge (Hansaborg.no).

## 3.0 Litteraturgjennomgang

### 3.1 Innledning

Sett opp i mot oppgaven problemstilling er kjernen i dette kapittelet hvordan HR-ledere kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling. Vi vil starte med å redegjøre for sentrale begreper. For å gjøre det mer oversiktlig har vi delt teorien inn i to deler; Del 1 – Varsling og Del 2 – Organisasjonskultur. Kapittelets innhold er forankret i litteratur og lovverk om varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur.

#### 3.1.2 Sammenheng mellom varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur

Øverste leder er ansvarlig for varsling, men delegerer ofte ansvaret til HR-lederne fordi det omfatter behandling av arbeidsforholdet. Ledere bør bygge modige ansatte ved å skape en åpen og trygg organisasjonskultur, hvor man kan ta beslutninger, være uenige i en ledergruppe og varsle om «kritikkverdige forhold» (lederne.no). Ledere må derfor signalisere tydelig at de ønsker å vite om negative forhold i virksomheten (nho.no). Ifølge Hennestad og Revang (2006) vil ledelsen påvirke organisasjonskulturen hele tiden, både bevisst og ubevisst. Ledelsens egen atferd kan gi grobunn i organisasjonskulturens standard. Dette er utgangspunktet for vårt valg av teori.

### 3.2 Begrepsforklaring

For å kunne undersøke vår problemstilling vil det være nødvendig å gjøre rede for sentrale begreper innen arbeidsrett. Vi vil derfor definere følgende faguttrykk:

#### 3.2.1 Arbeidsgiver

En arbeidsgiver kan etter arbeidsmiljøloven §1-8 (2) defineres som «enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste». Arbeidsgiver plikter å ivareta virksomheten og dens arbeidstakere etter lovens krav.

### **3.2.2 Arbeidstaker**

I motsetning til arbeidsgiver har arbeidstaker rettigheter etter arbeidsmiljøloven. En arbeidstaker er «enhver som utfører arbeid i annens tjeneste» i henhold til arbeidsmiljøloven §1-8(1).

### **3.2.3 Arbeidsforhold**

Ifølge Henning Jakhelln kan et arbeidsforhold defineres som « et avtaleforhold hvor arbeidstakeren forplikter seg å utføre arbeid for arbeidsgiveren i henhold til dennes ledelse, og hvor arbeidsgiveren har risikoen for at arbeidsinnsatsen resulterer i et arbeidsresultat» (norskulektorlag.no). Et arbeidsforhold er med andre ord et forhold med gjensidig forpliktelse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og må være dannet for at arbeidsmiljøloven skal komme til anvendelse.

## **3.3 DEL 1 – Varsling**

### **3.3.1 Hva er varsling?**

Varsling er i henhold til arbeidsmiljøloven §2-4 (1), arbeidstakers rett til å si ifra om «kritikkverdige forhold» ved arbeidsgivers virksomhet. Det følger av arbeidsmiljøloven at arbeidstaker har rett, og ifølge arbeidsmiljøloven §2-3, i noen tilfeller en plikt, til å varsle om «kritikkverdige forhold» i virksomheten de arbeider i.

Arbeidsmiljøloven §3-6 pålegger arbeidsgiver en plikt til å etablere tiltak/rutiner for intern varsling om alle typer «kritikkverdige forhold». Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) har mange virksomheter etablerte rutiner for hvordan ansatte og ledere skal gå frem med mistanke om mobbing og trakassering i mange virksomheter. Dette kan sees på som et ledd i rutiner for varsling av «kritikkverdige forhold», som etter vanlig ordlyd kan defineres som uønskede forhold på arbeidsplassen.

Arbeidstaker har rett til å varsle om «kritikkverdige forhold» i arbeidsgivers virksomhet, men det kreves at arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen er "forsvarlig", jf. arbeidsmiljøloven §2-4 (2) jf. (1). Etter lovens ordlyd er det altså varslingsrett når arbeidstaker sier ifra om forhold i virksomheten som anses å være kritikkverdig, forutsatt at arbeidstaker gjør dette på en forsvarlig måte.

### **3.3.2 Arbeidstakers adgang til varslingsrett**

Et «kritikkverdig forhold» kan være brudd på lover, forskrifter eller arbeidsreglement, eller brudd på etiske normer (Johansen og Sætersdal 2017, 151). Ifølge Skjønberg og Hognestad (2016) er det tre ulike hensyn arbeidstakers varslingsrett kan begrunnes med. I tillegg peker Skjønberg og Hognestad (2016) på at det er i allmennhetens interesse at visse «kritikkverdige forhold» ved virksomheten blir avdekket. Slike forhold kan eksempelvis være ulovlig forurensning ved industrivirksomhet.

Det grunnleggende kravet om et forsvarlig arbeidsmiljø etter arbeidsmiljøloven §4-1, hvor arbeidstakere skal sikres både et fysisk og et psykisk forsvarlig arbeidsmiljø, kan være en annen begrunnelse for varslingsrett (Skjønberg og Hognestad 2016). Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) har arbeidsgiver plikt til å gripe inn og iverksette nødvendige tiltak når det oppstår problemer på arbeidsplassen. Om slike problemer kan anses et «kritikkverdig forhold», har arbeidstaker sin fulle rett til å varsle om dette.

At arbeidstakernes medbestemmelsesrett sikres er et tredje aspekt ved varslingsadgangen. En grunnleggende side ved norsk arbeidsliv er at arbeidstakerne skal ha adgang til å kunne utøve innflytelse på egen arbeidsplass (Skjønberg og Hognestad 2016). En arbeidstaker har som enhver annen borger rett til å ytre seg. Ytringsfriheten følger blant annet av Grunnloven §100 og EMK artikkel 10. Dersom arbeidsgiver ikke holder sine plikter som inngår i arbeidsforholdet, og eksempelvis ikke sikrer et godt arbeidsmiljø, vil arbeidstaker gjennom sin medbestemmelsesrett ha adgang til å varsle.

### 3.3.3 Arbeidstakers medvirkningsplikt

Som tidligere nevnt, er arbeidsforholdet et gjensidig forpliktende kontraktsforhold. Begge parter har etter arbeidsmiljøloven, arbeidsavtalen og ulovfestet rett, ulike plikter. I forbindelse med varsling vil arbeidstakers medvirkningsplikt være aktuell. Arbeidstaker skal etter arbeidsmiljøloven §2-3 si fra til arbeidsgiver og verneombud om trakassering, diskriminering og feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse. Plikten til å si fra, kan også følge av særlovgivning eller av avtale, reglement eller instruks. Varsling i samsvar med en slik varslingsplikt, vil alltid være forsvarlig, jf. arbeidsmiljøloven §2-4 (1). Det er verdt å nevne at arbeidstakernes medbestemmelsesrett foreslås i regjeringens forslag til lovendring av arbeidsmiljøloven §3-6, om arbeidstakers tilretteleggingsplikt, som vi vil redegjøre for i punkt 3.3.6.

### 3.3.4 Vilkårene for varsling

Lovens varslingsregler gjelder alle situasjoner der en arbeidstaker sier ifra om «kritikkverdige forhold», og reglene gjelder alle arbeidstakere i alle slags stillinger (arbeidstilsynet.no). Til bestemmelsen i arbeidsmiljøloven §2-4, slik den endelig trådte i kraft i januar 2007, følger det av forarbeidene at det "ikke er helt klart" hva som menes med vilkåret «kritikkverdige forhold», men at det bør tas utgangspunkt i de tidligere forarbeidene til bestemmelsen som ikke trådte i kraft (Eriksen 2015).

Slik vi tolker lovens ordlyd kan det betraktes som å være tre hovedkategorier ved varslingsinnhold. Det betyr at det for det første omfatter straffbare forhold som for eksempel økonomisk kriminalitet, miljøkriminalitet, vold, brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsregler osv. For det annet vil *andre ulovlige forhold*, men som ikke er straffbare, falle inn under uttrykket (Skjønberg og Hognestad 2016, 221). For det tredje omfattes brudd på andre etiske normer. Det betyr ifølge Eriksen (2015) at kriminelle, altså straffbare forhold, samt brudd på andre lovbestemte påbud eller forbud som ikke er straffbare, går under uttrykket. Dessuten omfattes «brudd med virksomhetens etiske retningslinjer så fremt disse er tydelig uttalte og er nedfelt i skriftlige dokumenter som er gjort kjent for ansatte og ledelse, samt brudd på «alminnelige etiske standarder som det er bred tilslutning til i samfunnet» (Eriksen 2015).



### 3.3.5 Forsvarlig fremgangsmåte

Varslerens fremgangsmåte ved varsling om «kritikkverdige forhold» må være forsvarlig jf. arbeidsmiljøloven. §2-4 (2), første punktum. Forsvarlighetsvurderingen innebærer at det må foretas en skjønsmessig vurdering av om arbeidsgivers og virksomhetens interesser er ivaretatt i det konkrete tilfellet (Skjønberg og Hognestad 2016, 221). Det er slik å forstå at virksomheten kan risikere tap i form av økonomi, kunder, forretningsforbindelse, omdømme og arbeidsklima ved varsling. Det vektlegges i forsvarlighetsvurderingen om varsleren har handlet i aktsom god tro, og om arbeidstakeren dersom det var hensiktsmessig, har tatt opp saken internt før det ble varslet utad. Opplysningenes skadepotensial, samt hvorvidt det er snakk om forhold som har allmenn interesse, vektlegges også i forsvarlighetsvurderingen (Skjønberg og Hognestad 2016, 222). Hensikten med forsvarlighetskravet er å sikre ivaretagelse av arbeidsgivers legitime interesser, herunder hindre useriøs varsling fra arbeidstakere.

### 3.3.6 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt

I henhold til arbeidsmiljøloven §3-6, plikter arbeidsgiver å tilrettelegge for intern varsling på arbeidsplassen. Dette innebærer utarbeidelse av rutiner for intern varsling eller iverksettelse av andre tiltak som legger forholdene til rette for dette. Ifølge Eriksen gir verken lovtekst eller forarbeidene noen særlig veiledning med hensyn til hvilke krav som stilles til en varslingsrutine (Eriksen 2015). Arbeidsmiljølovens bestemmelser om varsling, tilsier at rutinene som implementeres i virksomheten må være egnet til å fremme to formål: Både de generelle hensynene bak arbeidsmiljølovens regler om varsling og de spesifikke hensynene bak arbeidsmiljøloven §3-6.

Siden etterlevelsen av arbeidsmiljøloven §3-6 krever at arbeidsgiver skal legge til rette for varsling i tilknytning med helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet jf. arbeidsmiljøloven §3-1, vil kravene til risikobasert internkontroll som HMS-forskriften foreskriver også være gjeldende (Eriksen 2015). Aktuelle reguleringstema i en varslingsrutine skal, som følge av de metodiske kravene til risikobasert internkontroll, være resultat av den enkelte virksomhetens risikovurdering. Ifølge Eriksen kan de av pedagogiske grunner deles inn i tre: 1) regulering av

arbeidstakers fremgangsmåte 2) Krav til saksbehandling av et mottatt varsel og 3) krav til implementering i virksomheten (Eriksen 2015).

Sammenhengen mellom de tre bestemmelsene om varsling i arbeidsmiljøloven tilsier at arbeidsgivers oppfyllelse, eventuelt manglende oppfyllelse av sin plikt etter arbeidsmiljøloven §3-6, må få betydning for *ansvarsvurderingen* der det er fremmet krav om erstatning som følge av ulovlig gjengjeldelse jf. arbeidsmiljøloven §2-5.

### 3.3.7 Forbud mot gjengjeldelser

Ifølge arbeidsmiljøloven §2-5 (1), er enhver gjengjeldelse mot en arbeidstaker som varsler etter regelen i arbeidsmiljøloven §2-4 ulovlig. Det betyr i praksis at arbeidsgiver ikke har lov til å behandle arbeidstaker negativt, som reaksjon på vedkommende sin varsling. Dersom fremgangsmåten ikke var forsvarlig, gjelder ikke gjengjeldelsesforbudet. Dette betyr imidlertid ikke at en gjengjeldelse nødvendigvis vil være lovlig. Med dette menes at en eventuell reaksjon må stå i rimelig forhold til brudd på forsvarlighetskravet, og i samsvar med arbeidsmiljølovens vilkår for den enkelte handling som rettes mot arbeid (arbeidstilsynet.no).

Ifølge Skjønberg og Hognestad (2016) skal gjengjeldelse tolkes vidt, men enhver ugunstig behandling av en arbeidstaker kan i utgangspunktet regnes som gjengjeldelse. Det er forutsatt at arbeidsgivers opptreden har sammenheng med arbeidstakers varsel. Det må med andre ord være en *årsakssammenheng*. Dette betyr i praksis at en arbeidstaker som har varslet om en sak ikke er vernet for oppsigelse på generelt grunnlag. Dersom oppsigelsen er begrunnet i andre forhold som for eksempel driftsinnkrenkinger, vil oppsigelsen kunne være saklig (arbeidstilsynet.no).

Gjengjeldelse kan utøves i ulike former. Eksempler på handlinger som kan være gjengjeldelse er avskjed, oppsigelse, reduksjon i arbeidsoppgaver, omplassering, trakassering mv. (Skjønberg og Hognestad 2016, 222). Det kan være vanskelig å bevise at en gjengjeldelse har funnet sted, spesielt når det er tale om mer subtile gjengjeldelseshandlinger. Arbeidstakers bevisbyrde reduseres i arbeidsmiljøloven §2-5 (2) som fastsetter en delt bevisbyrde. Regelen innebærer at

arbeidstaker først må fremlegge opplysninger som gir "grunn til å tro" at det har funnet sted en gjengjeldelse i strid med arbeidsmiljøloven §2-5 (1).

### **3.3.8 Anonym varsling**

Arbeidsmiljølovens regler står ikke i veien for at en arbeidstaker kan varsle anonymt. Anonymitet kan gjøre prosessen utfordrende, ved saksbehandling og eventuelt håndtering av «kritikkverdige forhold» som det varsles om. For arbeidsgiver vil det kunne være en fordel å kunne vite varslerens identitet. Dersom arbeidstaker varslet internt og ikke velger å være anonym, kan arbeidstaker og arbeidsgiver ha toveis kommunikasjon gjennom hele prosessen. Dette åpner for muligheter for å kunne gi tilbakemeldinger, informasjon om prosessen og saksbehandlingen videre. På denne måten vil varsleren vite at vedkommende blir hørt og saken behandlet. Ifølge Eriksen (2015) kan det noen ganger likevel være god grunn for arbeidstaker å varsle anonymt, det kan eksempelvis være høy risiko forbundet med det aktuelle varselet.

Ved all varsling, gjelder det en streng konfidensialitetsplikt, både i forhold til arbeidstaker som varsler og den/de det varsles om. En streng konfidensialitet, kan bidra til at flere tør å varsle, også uten å være anonyme overfor den som mottar meldingen (Arbeidstilsynet.no). Varselets innhold skal undersøkes og realiteten i saken må behandles. Dette kan oppfattes som ubehagelig prosess for de involverte.

#### ***3.3.8.1 Regjeringens foreslåtte lovendringer***

I forbindelse med anonym varsling er det verdt å nevne regjeringens forslag til nye bestemmelser om varsling. I henhold til forslaget, skal det gjelde en fullstendig taushetsplikt om varslerens identitet ved varsling til offentlige myndigheter. I henhold til gjeldende regelverk kan det oppstå situasjoner hvor det er uklart om varslerens identitet kan hemmeligholdes, eller være klare situasjoner hvor utlevering av personopplysninger går foran konfidensialitetsplikten. Når myndighetene pålegges taushetsplikt, håper man at flere vil våge å varsle (regjeringen.no).

### 3.3.9 Hva er HR-ledelse?

Direkte oversettelse av Human Resources er på norsk «*menneskelige ressurser*» (Mikkelsen og Laudal 2014). Bård Kuvaas definerer HR som «*Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i organisasjoner*» (ue.no).

HR er en praksis, en teori, et verktøy og en formell funksjon i en organisasjon. Man ønsker å stimulere og motivere de ansatte til å bli en lærende og kunnskapssøkende ressurs for organisasjonen. I et slikt perspektiv er HR noe som berører alle som jobber i et arbeidsmiljø (Mikkelsen og Laudal 2014).

### 3.3.10 HR-ledernes ansvar ved varsling

Det er øverste leders ansvar å etablere rutiner for intern varsling i virksomheten. Til tross for at øverste leder står juridisk ansvarlig, delegeres ansvar for varsling ofte til HR-leder. HR-leder bør formidle videre til organisasjonens øvrige medlemmer hvilke varslingskanaler de kan benytte. Interne varslingsrutiner innebærer at et varsel om «kritikkverdige forhold» blir behandlet av medlemmer i arbeidsgivers organisasjon. Ved å åpne tilgang til å varsle gjennom flere eksterne kanaler kan muligens frykten for å drøfte saken minskes. Det bør derfor ved utarbeidelsen av varslingsrutiner, vurderes om det skal utpekes en ekstern eller intern person, avdeling, organisasjon eller enhet som skal motta meldinger om «kritikkverdige forhold» (arbeidstilsynet.no).

I henhold til gjeldende regler, er det kun plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling «*dersom forholdene i virksomheten tilsier det*». Ifølge Trond Markussen, president i NITO er denne vurderingen i stor grad opp til ledelsen å foreta (Lederne.no). Som tidligere nevnt, har regjeringen lagt frem nytt lovforslag. Regjeringen ønsker å tydeliggjøre *når* arbeidsgiver har plikt til å ha rutiner for varsling. Det blir også stilt minimumskrav til varslingsrutinenes innhold. Forslaget innebærer at alle virksomheter med mer enn ti ansatte skal utarbeide slike

rutiner, og øvrige virksomheter "dersom forholdene i virksomheten tilsier det" (regjeringen.no). Den foreslåtte endringen er altså strengere enn gjeldene lov.

Det bør fastsettes *skriftlige rutiner* for hvordan varslingsmeldinger skal håndteres i virksomheten. Fokuset bør være på de «kritikkverdige forholdene» og ikke på varsleren. Det er viktig at ledelsen vurderer varselet seriøst, at påstandene undersøkes på en forsvarlig måte og at det ryddes opp i eventuelle «kritikkverdige forhold». Dette innebærer også at den som varsler blir informert om hva som skjer med saken innen en viss frist (Arbeidstilsynet.no).

Fra et lederssynspunkt er det vesentligste at det etableres effektive rutiner og systemer som sikrer etterlevelse, risikostyring og kontroll på alle nivåer i virksomheten. Den gode virksomheten preges av en forsvarlig og effektiv organisasjon som har etablert rutiner og systemer som forstås og etterleves på alle nivåer, samtidig som den gir styret nødvendig informasjon til at de kan utføre tilsynsansvaret og være i stand til å treffe kloke beslutninger (Mikkelsen og Laudal 2014, 215).

### **3.3.11 Søk råd**

I de fleste tilfeller vil det være mest hensiktsmessig å ta opp «kritikkverdige forhold» med nærmeste leder eller HR-leder. Det kan likevel være fornuftig å rådføre seg med tillitsvalgt, verneombud eller arbeidsmiljøutvalget om saken faktisk omhandler «kritikkverdige forhold» eller ikke. Dersom man føler seg ukomfortabel med å drøfte saken på egen arbeidsplass, kan det også varsles eksternt. Eksterne kontrollmyndigheter kan for eksempel være Arbeidstilsynet, Likestillings- og Diskrimineringsombudet, Sivilombudsmannen, Riksrevisjonen eller Politiet (nsm.stat.no). Varsling til eksterne kontrollmyndigheter vil alltid regnes som forsvarlig i henhold til arbeidsmiljøloven § 2-4(2) tredje punkt.

### 3.3.12 Saksbehandling - Videre oppfølging

Varsling kan medføre frustrasjon og usikkerhet for både varsleren, mottaker av varselet og øvrige av organisasjonens medlemmer. I tillegg kan mangel på informasjon være frustrerende. Dersom man skal få til noe, må medlemmene i organisasjonen tro på at ledelsen ønsker å håndtere saken og dette må være forankret i ledelsen (Hennestad og Revang 2006). Det er ikke uvanlig at den øverste ledelsen delegerer ansvar for varsling til HR-ledere. I slike tilfeller vil det ofte medføre at det er HR-leders ansvar å følge opp saken videre, og den som varsler skal da føle seg trygg på at dette gjøres på en skikkelig måte. Både den som varsler og den varselet omhandler har krav på å ivaretas på en god måte (nsm.stat.no)

Det å varsle om eller bli anklaget for «kritikkverdige forhold», anses som en stor påkjønning. Mikkelsen og Laudal (2014) hevder på bakgrunn av dette, at arbeidstaker som har varslet bør få tilbud om støtte og veiledningssamtaler underveis mens saken behandles av varselets mottaker. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) bør støttefunksjoner og tiltak allerede være eksisterende før det blir varslet om «kritikkverdige forhold». Støttefunksjonene bør også være veiledende underveis i arbeidsgivers behandlingen av et varsel. De fleste vil oppleve vurderingen av om de skal fremsette en klage som meget vanskelig (Mikkelsen og Laudal 2014, 458).

Ifølge Eriksen (2015) er det ikke bare varsleren som kan ha behov for støtte og veiledning, men også den/de varselet omhandler. Som det følger av uskyldspresumpsjonen i norsk rett, er enhver "uskyldig inntil det motsatte er bevist".

## **3.4 DEL 2 – Organisasjonskultur**

### **3.4.1 Hva er organisasjonskultur?**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik er organisasjonskultur et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 129). Man kan si at organisasjonskultur fungerer som et lim i organisasjonen som holder en større gruppe mennesker sammen og styrer deres måte å tenke å handle på i ulike situasjoner.

Populærversjonen som mange bruker for å beskrive organisasjonskultur er «*Slik gjør vi det her hos oss*». Henning Bang (2011) definerer organisasjonskultur slik: «*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*».

### **3.4.2 Kulturinnhold og organisasjonskulturens kjerneelementer**

Det er to ulike kulturelle nivåer i organisasjonskultur, men som nevnt i oppgavens avgrensning har vi begrenset oss til kulturinnholdet. Kulturinnholdet er det nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen, og som kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder (Bang 2011, 45). Disse står helt sentralt i forhold til hva organisasjonskultur kan sies å være (Bang 2011, 46). Ifølge Bang (2011) er organisasjonens kultur noe som må læres, overføres og sosialiseres gjennom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som sjeldent kommer direkte til uttrykk.

I organisasjonskultur er det vanlig å anvende isfjellet som en metafor på en organisasjon, slik som illustrert i figur 1. Under overflaten av isfjellet finner vi normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som kan være vanskelig å få øye på da det ikke er noe som er fysisk eller kan observeres alene (Bang 2011, 134).

**Figur 1: Isfjellet**



**Artefakter – det synlige/  
observerbare symboler**

Symboler/språk  
Ritualer/seremonier  
Historier  
Fysisk struktur osv..

**Det usynlige:**

Verdier:  
Hva vi ønsker/jobber mot

Normer:  
Våre spilleregler

Virkelighetsoppfatninger/  
antagelser:  
- Hva vi tror er sant/usant, rett/  
galt

(Bilde er hentet fra forelesning, Høyskolen Kristiania)

### 3.4.2.1 Normer

Det første kjerneelementet er normer. Normer vokser frem gjennom aktivitet i gruppen, og blir etter hvert til regler. Normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Det er vanlig å beskrive normer som såkalte uskrevne regler, som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. Normer spiller en viktig rolle i samhandling mellom mennesker ved å redusere usikkerhet om hva som skal gjøres i ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Normer kan være knyttet til nasjonal kultur og lovgivning slik at normene blir felles for de fleste organisasjoner. I de fleste tilfeller er normer også fulgt av sanksjoner. Noe som vil si at de som ikke følger normene, kan få en straff. I organisasjoner vil normer for atferd ofte være formalisert i form av regelverk, rutiner og formelle etiske standarder som er gjort kjent for alle i de ansatte i organisasjonen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det også uformelle normer innad i en organisasjon, som for eksempel; "Man skal ikke være en sladrebank".



### 3.4.2.2 Verdier

Det andre kjerneelementet er verdier. Det er kanskje det viktigste innholdet i organisasjonskulturen, og er en del av det grunnleggende som viser hvordan organisasjoner blir styrt. Verdier er oftest brukt for å beskrive organisasjonskulturens innhold, og oppfattes som viktig og verdt å strebe etter. Ifølge Schein innebærer verdier at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig (Bang 2011). Slike verdier følger ofte naturlig fra egne grunnleggende antakelser.

Rokeach (Bang 2011) har definert verdier som «*En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand*» (Rokeach 1976, 345).

I studier av organisasjoner er det vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger og den filosofien man legger til grunn for sin organisasjon. Verdiene er knyttet til ledelseskulturen, og sammen vil det kunne utvikle et godt og stimulerende arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik 2013, 134).

### 3.4.2.3 Virkelighetsoppfatninger

Det siste elementet som utgjør kulturens innhold er virkelighetsoppfatninger. Medlemmer i en kultur utvikler ofte en sjargong og et eget språk, de produserer og fortolker metaforer, gir mening til hendelser, atferd og objekter (Bang 2011, 52). Virkelighetsoppfatninger hjelper medlemmene med å forstå det som skjer rundt dem, for eksempel hva som kan oppfattes som sant, usant, rett eller galt.

## 3.4.3 Subkulturer

Innenfor en og samme organisasjon kan det befinne seg flere ulike sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, som ikke nødvendigvis trekker i samme retning (Bang 2011, 138). Dette kan ofte utarte seg i såkalte subkulturer. Med subkultur menes en delkultur eller en

undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen. Det diskuteres hvorvidt man kan snakke om en overordnet organisasjonskultur, eller om det snarere eksisterer flere subkulturer i en organisasjon. Ifølge Bang (2011) kan man betrakte en organisasjon som både en stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer. Det kan altså dannes såkalte subkulturer i hver enkelt avdeling. Ifølge Bang (2011) kan det være vanskelig å unngå subkulturer ettersom det er naturlig å trekke mot det man liker og interesserer seg for.

Ulempene ved subkulturer er at organisasjoner ofte kan bestå av flere subkulturer, og ikke av en sterk og enhetlig kultur. Subkulturer kan ofte oppleves som et problem da det kan skape koordineringsproblemer mellom subkulturene og konflikter kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 144). Ifølge Bang (2011) kan subkulturen som utvikler seg i for eksempel økonomiavdelingen være funksjonell i økonomiavdelingen, men svært dysfunksjonell i for eksempel produktutviklingsavdelingen.

#### **3.4.4 Ulike perspektiver på hva som former organisasjonskultur**

Jacobsen og Thorsvik (2013, 146) presenterer to ulike retninger som former organisasjonskultur. Den ene retningen vektlegger organisasjonskultur som noe som skapes internt i organisasjonen. De mener at kulturen i stor grad kan bli påvirket av organisasjonens ledelse. I dette perspektivet blir kulturen sett på som et potensielt styringsverktøy. Det andre perspektivet legger sterkere vekt på at organisasjonskulturen ofte ser ut til å gjenspeile forhold i organisasjonens omgivelser som for eksempel nasjonal kultur, marked og bransjetilhørighet. Dette perspektivet vektlegger i større grad at kultur er noe ledelsen i mindre grad kan påvirke og forme, men heller noe man må tilpasse og ta hensyn til.

Ifølge Bang (2011) er kultur noe som vokser frem i organisasjonen gjennom et komplekst samspill av en rekke ulike faktorer som befinner seg både i og utenfor et sosialt system. Bang mener imidlertid at dette er noe som ubevisst manipuleres frem av mennesker, og ikke er en bevisst intern skapelse, slik Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer. Bang (2011) mener derimot i likhet med Jacobsen og Thorsvik (2013) at det er mange måter å påvirke kulturen på, men at det er uten at man alltid vet hva konsekvensene eller resultatene blir. På bakgrunn av

dette vil vi i punkt 3.4.7 presentere fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd, som HR-ledere kan benytte seg av.

### **3.4.5 Hvorfor er organisasjonskultur viktig for HR-ledelse?**

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) blir kulturledelse sett på som nøkkelen i HR-ledelse fordi den motiverer til handling og begrenser hvilken atferd som oppfattes legitim. Ifølge Hennestad og Revang (2006) vil ledelsen påvirke organisasjonskulturen hele tiden, både bevisst og ubevisst. Ledelsens egen atferd kan gi grobunn i organisasjonskulturens standard. Ledere må derfor signalisere tydelig at de ønsker å vite om negative forhold i virksomheten (nho.no).

### **3.4.6 Skape åpen organisasjonskultur gjennom HR-ledelse**

Ifølge arbeidstilsynet kan et åpent og ansvarlig arbeidsmiljø redusere behovet for omfattende varslingsystemer. I et godt arbeidsmiljø vil det være lav terskel for å si fra om «kritikkverdige forhold» på arbeidsplassen. HR-ledere kan etablere en åpen organisasjonskultur der det er aksept for å ta opp bekymringer og reise kritikk (arbeidstilsynet.no). De ansatte i organisasjonen må vite hvordan de kan ta opp kritikk på en konstruktiv måte. Bedriftens verdigrunnlag, etiske retningslinjer og ledelsespraksis må bygge opp under dette (nho.no). Åpenhet på arbeidsplassen viser en sunn bedriftskultur som både virksomheten og de ansatte er tjent med (arbeidstilsynet.no).

Til tross for åpen organisasjonskultur kan det likevel oppstå forhold hvor det er behov for varsling (nsm.stat.no). Dersom arbeidsgiver eksempelvis ikke har etterlevd arbeidsmiljøloven §3-6 om tilrettelegging for varsling i tilknytning til helse-, miljø- og sikkerhet, kan dette kategoriseres som brudd på arbeidsmiljøloven §3-1, kravene til risikobasert internkontroll. Dette er en mangel som kan medføre fare for liv og helse. Arbeidstaker har i et slikt tilfelle plikt til å si i fra til arbeidsgiver og verneombud om forholdene jf. arbeidsmiljøloven §2-3. Organisasjonen kan i et slikt tilfelle ha en åpen organisasjonskultur, men svekkede helse-, miljø- og sikkerhetsrutiner vil i dette tilfellet være et forhold hvor varslingsrutiner likevel er nødvendig.

### **3.4.7 Fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd**

Empiriske studier har vist at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til medlemmer i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013). De sier noe om hva som er forventet, ønskelig, forbudt og påbudt. De gir både standarder og kriterier for handling, samtidig som de kan virke kontrollerende på medlemmenes atferd (Bang 2011).

Ifølge Sims (1992) viser statistikken at det er stor grunn til å tro at motivasjonen og viljen er større til å gjøre noe med et varsel når varslingen skjer eksternt, og ikke internt. Ved intern varsling kan sosiale relasjoner, som for eksempel kameratskap mellom ansatte, virke hemmende på motivasjonen eller handlekraften til å gjøre noe med et varsel. På grunnlag av dette kan gruppetenking også være et problem (Sims 1992). Organisasjonskultur kan være et kraftfullt ledelsesverktøy som HR-ledere kan benytte som et styringsverktøy mot ønsket atferd. På denne måten kan de forhindre gruppetenking i ulike subkulturer.

Vi vil nå presentere Jacobsen og Thorsvik (2013) sine fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd.

#### ***3.4.7.1 Tilhørighet og fellesskap***

Den første generelle effekten er tilhørighet og fellesskap. Dette er viktig for å dekke grunnleggende sosiale behov hos de fleste mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Fordelen ved opplevelsen av fellesskap og tilhørighet er at det kan virke motiverende på de ansatte. Det kan redusere usikkerhet ved å gi ”oppskrift” på hvordan ting henger sammen, og hva man skal velge i vanskelige situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013).

#### **3.4.7.2 Motivasjon**

Den andre effekten er motivasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan det virke motiverende og angstreduserende å være del av et sosialt fellesskap hvor organisasjonskulturens identitet er sterk. Dette kan gi motivasjon til å yte ekstra for å nå fellesskapets mål og verdier.

#### **3.4.7.3 Tillit**

Den tredje effekten er tillit. Tillit til medarbeidere er en forventning om at medarbeidere vil handle i samsvar med den sosiale gruppens normer. Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte i ulike enheter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Tillit kan derfor føre til mindre behov for å bruke mye ressurser på å kontrollere og overvåke hverandre. Som HR-leder er det viktig å være bevisst på at tillit tar lang tid på å bygge, men kan brytes ned relativt raskt.

#### **3.4.7.4 Samarbeid og koordinering**

Samarbeid og koordinering er den fjerde effekten og vil oppstå når de ovennevnte effektene er tilstede. Alt dette medvirker til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). Dersom organisasjonens kultur bidrar til tilhørighet, motivasjon og tillit vil dette bidra til godt samarbeid og koordinering.

Organisasjonskulturen kan bidra til å holde organisasjonen sammen. Antagelsen er at en sterk kultur kan fremme blant annet samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. En slik felles kultur betyr at de ansatte erkjenner hvordan de inngår i en større sammenheng, og de deler grunnleggende antakelser om verdier og normer. Dette fremmer en felles forståelse og tenkning omkring hvordan oppgaver og arbeidsform må tilpasses for å realisere overordnede mål.

#### **3.4.7.5 Styring**

Styring er den siste effekten som påvirker atferd. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil kulturen ofte gi oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Dette kalles ofte for "premissskontroll", fordi kulturen bidrar til at ansatte "frivillig" legger vekt på de forhold som i kulturelementene er presisert å være viktige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). En vil dermed ut ifra organisasjonens kultur vite hvordan man skal oppføre seg, innenfor bestemte rammeverk.

En organisasjonskultur som er god og hensiktsmessig, kan også utgjøre et konkurransefortrinn gjennom å ha en styrende funksjon for medlemmene i organisasjonen. Mange ledere vil derfor ønske å fremme en bestemt organisasjonskultur (snl.no).

Viktigheten av organisasjonskultur i ledelsessammenheng kan ifølge Bang (2011) sammenfattes i en setning; Organisasjonskulturen er det usynlige styringsverktøyet som gjør at folk bare gjør ting uten å bli bedt om det og uten at det står nedskrevet noe sted.

## 4.0 Metodisk tilnærming

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for vår metodiske tilnærming i oppgaven. Det overordnede målet med vår metodiske fremgangsmåte er å samle inn data som kan bidra til å svare oppgavens problemstilling, som er hvordan HR-ledere kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling. Videre redegjør vi for hvilket utvalg vi har gjennomført forskningsmetodene med og gjennomførelsen av datainnsamlingen, samt vurdering av oppgavens reliabilitet, validitet og etikk.

### 4.2 Hva er metode?

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss (Jacobsen m.fl. 2015, 424). Man kan ifølge Jacobsen (2015) si at metoden skal være et hjelpemiddel for å beskrive om våre antagelser er samsvarende med virkeligheten eller ikke. Oppgavens formål og problemstilling legger føringer på valget av metode.

#### 4.2.1 Kvalitativ metode

Det kan skilles mellom to ulike forskningsstrategier. Enten kvantitativ tilnærming som baseres på talldata eller kvalitativ forskningsstrategi som baseres på tekstdata. Vi har i denne oppgaven valgt å benytte kvalitativ metode og vil nå begrunne dette. En kvalitativ metode består av intervjuer og observasjoner av mennesker. Kvalitativ metode er en tekstlig beskrivelse av virkeligheten og kan ifølge Ringdal (2014) være utdrag fra intervjuer. Den kvalitative tilnærmingen krever få respondenter, men kan gi dyp og relevant data. Vi vil videre begrunne bakgrunnen for valget av kvalitativ metode.

#### 4.2.2 Bakgrunn av valg av metode

Den kvalitative metoden anses som hensiktsmessig i denne oppgaven, da denne metoden er nyttig for å studere fenomener som er lite studert og forsket på. Vi undersøker sammenhengen mellom flere fenomener, som i dette tilfellet er varsling, HR-ledelse og organisasjonskultur, og det er det lite forskning som knytter dette sammen.

Ifølge Bang (2011) mener flere kulturforskere at organisasjonskultur er så kompleks og lite bevisst for medlemmene at det ikke kan fanges opp ved en kvantitativ metode. Den kvantitative tilnærmingen krever et relativt stort antall enheter, noe som innebærer at vi ville hatt behov for et stort antall HR-ledere som kunne bidra i vår studie. Å etablere samarbeid med et høyt antall HR-ledere vil være svært ressurskrevende, men også lite hensiktsmessig da denne metoden ifølge Bang ikke ville kunne fange opp organisasjonskulturen, og derav ikke bidra til å besvare problemstillingen vår.

Ifølge Bang (2011) har kvalitative metoder store fordeler ved at man får dybde og rikdom i data, og ved at paradokser og motsigelser lettere kan komme til uttrykk. Svakheter ved de kvalitative metodene kan blant annet være utvalgsstørrelse, kodingsproblemer og liten generaliserbarhet (Bang 2011, 179).

I lys av vår problemstilling anses den kvalitative metoden som hensiktsmessig å anvende. Det kan begrunnes med at vi ønsker å samle inn data som gir oss dyp innsikt i HR-ledernes hverdag. Den kvalitative metoden vil kunne gi oss tilstrekkelig og rik informasjon. Vi får mulighet til å innhente nyansert og forhåpentligvis ubevisst data fra respondentene ved kvalitativ metode, noe som er nødvendig for å besvare oppgavens problemstilling.



### 4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign går i hovedsak ut på hva og hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjennomføres. Enkelt sagt er forskningsdesignet en mer eller mindre detaljert plan for hvordan vi vil sikre oss at våre forskningsmessige mål nås (Grenness 2003, 102). Oppgavens problemstilling er å belyse hvordan HR-ledere kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling. Forskningsdesignet kan da betraktes som vår plan for å besvare oppgavens problemstilling. Ut ifra problemstillingen har vi besluttet hvilke data som ønskes innsamlet, design som skal velges, datainnhentingsmetode og utvalg.

I vår oppgave har vi benyttet en fenomenologisk tilnærming som ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) er et kvalitativt forskningsdesign. Kort fortalt er *fenomenologisk filosofi* læren om "det som viser seg", det vil si tingene eller begivenhetene slik de "viser seg" eller "fremstår" for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene (Johannessen m.fl. 2011, 82).

Vårt valg av den fenomenologiske tilnærmingen er begrunnet i oppgavens formål. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) betyr en fenomenologisk tilnærming i likhet med kvalitative design å utforske og beskrive mennesker, og deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Målet med den fenomenologiske tilnærmingen er altså å få økt forståelse og innsikt i andres verden. I denne oppgaven er vårt mål å skape en forståelse av HR-ledernes rolle og hvorvidt de kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur, som gir rom for forsvarlig varsling.

### 4.4 Strategisk utvalg

Før selve datainnsamlingen kan skje, er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes (Ringdal 2013, 27). Utvalget i vår kvalitative metode er formålsstyrt. Formålet med undersøkelsen bestemmer hvem vi bør intervju (Jacobsen 2015, 181). For å besvare oppgavens problemstilling er vi avhengig av respondenter, som ifølge Jacobsen (2015, 178) er personer med direkte kjennskap til et fenomen. Da hensikten med vår oppgave er å få en forståelse av HR-ledernes rolle, er det avgjørende at utvalget vårt ikke er tilfeldig. I vår undersøkelse satt vi derfor som kriteriet at respondentene må arbeide som HR-ledere i

organisasjoner hvor varsling kan være aktuelt. I denne undersøkelsen har vi intervjuet fire HR-ledere fra fire ulike organisasjoner, hvor varsling kan forekomme.

Ifølge Bang (2011) er det noen krav man må sette til respondenten, deriblant at respondenten bør være skikkelig “kulturisert”. Respondenten bør ha levd i kulturen i minimum ett år og leve i kulturen i dag. Da vi undersøker HR-ledernes rolle ved tilrettelegging av en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling, satt vi ikke et minimumskrav for hvor lenge lederne hadde arbeidet i den nåværende organisasjonen. Hvor lenge HR-lederne har arbeidet i nåværende organisasjon er forskjellig fra respondent til respondent, men alle respondentene lever i kulturen i dag. Det er imidlertid verdt å nevne at respondentene også har relevant arbeidserfaring fra andre organisasjoner. Fordi vi undersøker HR-lederne og deres rolle, vil tidligere erfaringer og situasjoner også bli inkludert i oppgaven, dersom det er relevant for oppgavens problemstilling.

For å komme i kontakt med HR-ledere som ønsket og hadde mulighet til å samarbeide med oss i denne studien gikk vi frem på ulike måter. Vi forhørte oss med bekjente, forelesere og kolleger om de hadde forslag om hvem som kunne være passende respondenter for vår undersøkelse. Når kontakten var etablert og vi fikk positiv respons, avtalte vi tidspunkt for intervju på respondentens premisser.

#### **4.4.1 Utvalgsstørrelse**

Denne oppgavens utvalg består av fire HR-ledere som arbeider i fire ulike organisasjoner. Utvalgsstørrelsen i vår oppgave var ikke definert på forhånd. I ordinære mindre forskningsprosjekter vil et utvalg på ti til femten personer regnes som et representativ utvalg (Johannessen m.fl. 2011). Men på bakgrunn av tidsramme og ressurser var det ikke mulighet for å intervju så mange. Tid er i vårt tilfelle den største og mest kritiske ressursen. Dermed ble summen av respondenter på fire, noe som ifølge Johannessen m.fl. (2011) er helt normalt i studentprosjekter. Vi ser likevel ikke bort ifra at vi kunne fått et mer generaliserbart resultat, med høyere grad av reliabilitet og validitet dersom vi hadde hatt flere respondenter.

Da vår studie fokuserer på HR-ledernes rolle, ved åpen organisasjonskultur og varsling, vil det trolig være behov for et stort antall respondenter for å nå denne grenseverdien. Dette er fordi studien tar for seg komplekse tema og ledernes personlige meninger og persepsjoner vil spille en sentral rolle. Johannessen m.fl. (2011) mener at en bør intervju helt til man når grenseverdien. Det innebærer at man bør intervju helt til vi ikke lenger får ny informasjon fra respondentene. Til tross for at vi selv føler vi har nådd grenseverdien, kan vi ikke garantere at den er nådd i denne studien.

## **4.5 Innsamling av data**

I denne oppgaven har vi benyttet primærdata til vår datainnsamling. Ifølge Jacobsen (2015, 139) er primærdata informasjon man samler inn når man går direkte til den primære kilden. Primærdata får vi tak i ved å benytte metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema (Jacobsen 2015, 140). I vår oppgave har vi benyttet dybdeintervju i form av semi-strukturert intervju for å samle inn data. Dybde intervjuet har som formål å gå dypere inn i menneskets opplevelse eller forhold til tema, sammenliknet med metoder av den mer kvantitative karakter (Ringdal 2013, 122). Denne formen er velegnet ved følsomme og kontroversielle tema som kultur, varsling og HR-ledelse. Videre vil vi skrive med utdypende om dybdeintervjuet, intervjuguiden og gjennomførelsen av intervjuet (eller bare skrive intervjuprosessen).

### **4.5.1 Dybdeintervju**

Vi har gjennomført personlige intervju i form av semi-strukturert intervju, som baserer seg på vår intervjuguide. Dette åpnet for at intervjuet fikk en mer personlig karakter og vi kunne stille naturlige oppfølgingsspørsmål. Ifølge Ringdal (2013) gir dybdeintervju rom for langt større variasjoner enn hva strukturerte intervjuer gjør. Det stilles også krav til at intervjueren skal kunne stille de riktige spørsmålene, komme med innvendinger og argumenter slik at respondentens underliggende meninger og holdninger kommer frem. Hensikten er å unngå eller eventuelt gjenkjenne strategiske svar. Dette ble gjennomført ved å for eksempel be respondenten utdype eller komme med eksempler.

Den største fordelen ved bruk av dybdeintervju er at vi kan få sensitiv informasjon som respondenten ellers ikke ville svart på. Dette kan skje dersom intervjueren oppmuntrer til å fortelle om erfaringer og holdninger som er relevant for problemstillingen. En annen fordel med et semi-strukturert intervju er at det kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen m.fl. 2011). I tillegg egner det seg godt for studier av oppfatninger, holdninger og motiver, og når man ønsker å finne ut hvordan mennesker konseptualiserer eller hva slags terminologi de bruker, altså sett av ord (Bang 2011). Det vil også i stor grad åpne for at respondenten kan bruke sitt språk og sin virkelighetsoppfatning når den snakker med kulturforskeren.

Semi-strukturerte intervjuer med åpne svaralternativer gjør at intervjuene ikke blir direkte sammenliknbare med hverandre. Dette er fordi intervjuspørsmålene ikke vil være helt like fra intervju til intervju. Det kan være vanskelig å kode i faste kategorier fordi det ikke foreligger faste svaralternativer. For det andre er intervju en tidskrevende metode i forhold til hvor mange respondenter man spenner over. I organisasjoner har respondentene sjelden ubegrenset tid til disposisjon, og kulturforskeren har også gjerne en tidsramme den skal holde seg innenfor. Ifølge Bang (2011) klarer man vanskelig å dekke over mer enn tre-fire respondenter med intervjuer som varer en til to timer. Varigheten på våre intervju var svært ulik i forhold til hvor mye respondenten ønsket å fortelle. Noen av intervjuene varte i underkant av en time, imens andre varte opp mot to timer.

#### **4.5.2 Intervjuguide**

Som regel bør vi utarbeide en *intervjuguide*, dvs. en oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å sikre at vi kommer inn på de viktigste temaene som vi ønsker å belyse (Jacobsen 2015, 150). Intervjuguiden vår er delt inn i en innledende del, etterfulgt av to teoretiske deler, som er basert på vår teori i kapittel 3. Spørsmålene i intervjuguiden er etter vår beste evne formulert som åpne spørsmål. Vi skrev også ned relevante oppfølgingsspørsmål som kunne legges til underveis. Grunnet intervjuets fleksibilitet ble gjennomføringen av intervjuet noe ulikt for hver respondent.

Intervjuguiden er lagt ved i oppgaven som "Vedlegg 2".

### **4.5.3 Gjennomføring av intervju**

Før vi startet med selve intervjuet brukte vi litt tid på å presentere oss og oppgavens formål, redegjøre for sentrale faguttrykk, samt bli litt kjent med respondenten. Vi brukte også noe tid på avklaring av etiske grenser og forklare gjennomførelse av intervjuet. Intervjuene ble gjennomført med ett intervjuobjekt, en intervjuer og en observatør. Dette kaller vi for forventningsavklaring og er lagt ved som "Vedlegg 1" i oppgaven.

Ifølge Jacobsen (2015) bør intervjuer ideelt sett tas opp på lydopptak, slik at de kan transkriberes ordrett. Eventuelle ulemper med opptak er ifølge Jacobsen (2015) at noen kan reagere negativt på dette. På bakgrunn av dette spurte vi respondentene om tillatelse for å ta lydopptak, før vi satte i gang med intervjuet. Lydopptak ble ikke tatt i bruk i alle intervjuene. I intervjuene hvor lydopptak ikke ble anvendt var vi ekstra påpasselig med at respondentenes svar ble oppfattet på riktig måte. Dette krevde at intervjueren stilte flere oppfølgings- og bekreftende spørsmål, for å sikre at vi har forstått respondenten riktig.

### **4.6 Transkribering av intervju**

Transkribering vil si å få datamaterialet fra opptak eller notater over i en presentabel og lesbar form. Etter intervjuet er gjennomført, er det viktig å få intervjuet nedskrevet i tekstformat (Johannessen m.fl. 2011). Vi startet transkriberingen øyeblikkelig etter gjennomførelse av hvert enkelt intervju. Dette var for å sikre at respondentens svar ble så korrekt transkribert som mulig.

#### **4.6.1 Koding av intervju**

Kvalitativ analyse dreier seg delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), binde disse elementene sammen, for så å forsøke å forstå delene i lys av en helhet som dannes (Jacobsen 2015, 198). For å kunne bruke vår datainnsamling til å gjennomføre analysen har vi benyttet koding. Kodingen brukes for å finne meningsfull informasjon og videre organisere det, slik at det kan benyttes til vår analyse. Det innebærer at

vi reflekterer over og tolker intervjumaterialet. Vi vil med andre ord finne meningen bak det respondentene forteller oss, for å sammenlikne empiri med teori.

Vi har brukt oppgavens teoretiske del aktivt ved koding av datainnsamlingen vår. For å kode datamaterialet har vi satt opp oppgavens teoretiske deler i et skjema. Deretter har vi tatt utdrag av respondentenes svar inn i de relevante teoretiske kategoriene. Dette har vi utført i fellesskap for å sikre at begge forskerne har lik forståelse av datamaterialets betydning. På denne måten fikk vi god oversikt over likheter og ulikheter mellom HR-lederne.

Oversikten over hvordan vi har utført koding av det transkriberte datamaterialet er lagt ved i oppgaven som "Vedlegg 3". Denne inkluderer samtlige av respondentene.

#### **4.7 Etikk**

Etikk handler om å ta stilling til og reflektere over sine handlinger i forhold til andre mennesker og samfunnet. Det er en moralfilosofi hvor man forsøker å besvare spørsmål om hva som er rett og galt. All forskning som påvirker andre individer må vurderes ut fra etiske regler og ansvar (Johannessen m.fl. 2011, 89).

Våre respondenter fikk selv avgjøre i hvilken grad de ville anonymiseres. Vi har fått tillatelse til å navngi HR-ledernes organisasjon i denne studien. I alle undersøkelser vil man stilles ovenfor etiske problemstillinger og dilemma. Forskeren bør derfor ha forskningsetiske retningslinjer å forholde seg til. Personer som er involvert i undersøkelsen skal kunne bestemme over sin egen deltakelse og skal ha muligheten til å trekke seg, uten at det kreves en form for begrunnelse. Dersom forskningsresultatene benyttes på en måte som ikke kan identifiseres med hva respondenten har formidlet, kan det føre til store konsekvenser for dem det gjelder (Johannessen m.fl. 2011, 90). Vi har derfor avklart med respondentene hvilke opplysninger vi kan anvende i oppgaven, og i hvilken grad de vil anonymiseres.

Data som inneholder identifiserbart informasjon om en enkeltperson skal formidles i en anonymisert form. Det skal derfor ikke formidles informasjon som kan identifisere respondenten. Vi har derfor valgt å kalle alle HR-ledernes for "respondent" etterfulgt av et tilfeldig tall.

#### 4.8 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet og validitet forteller oss om undersøkelsens kvalitet. Kvaliteten har ofte stor betydning for mennesker. Spørsmål om undersøkelsers reliabilitet og validitet bør derfor være en faktor som er med på vurderingen av en empirisk undersøkelse.

Reliabiliteten, eller *påliteligheten* av en undersøkelse gir ifølge Grenness (2013) en forståelse av hvor nøyaktig undersøkelsen er gjennomført. For at leseren skal kunne bedømme oppgavens reliabilitet har vi lagt ved intervjuguiden (Vedlegg 2) og et eksempel på gjennomføring av koding (Vedlegg 3). På denne måten ønsker vi å vise vårt grunnlag for de slutninger og analyseringer vi har foretatt i oppgaven.

Validiteten kan også kalles *gyldighet*, og handler om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Denne oppgavens validitet omhandler hvorvidt vi lykkes med å innhente den informasjonen som er nødvendig, for å si noe om hvordan HR-ledere kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling. Problemer med validitet oppstår primært når det som registreres ikke har direkte sammenheng med det problemet som skal undersøkes (Grenness 2003, 142). Denne oppgavens grad av validitet forteller oss om forholdet mellom datainnsamlingen og måten det har blitt registrert. Ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2011) handler *ekstern validitet* om resultatene fra vår oppgave kan være nyttig og overførbart til andre liknende fenomen eller situasjoner. På grunn oppgavens avgrensninger i punkt 1.3 vil ikke oppgavens funn kunne overføres til hvilke som helst kontekster. Vi har derfor skrevet en rekke avgrensninger i punkt 1.3, og informerer om at våre funn ikke vil kunne overføres til hvilken som helst kontekst.

Om vi klarer å sikre god *internt validitet* gir det oss muligheten til å med sikkerhet trekke slutninger om årsakssammenhenger. Det betyr at dersom oppgavens indre validitet er god, kan vi trekke sikre slutninger om hvordan HR-ledere kan tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur, som gir rom for forsvarlig varsling.



## 5.0 Analyse og resultater

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere empiriske resultater, samt analysere innholdet fra vår kvalitative datainnsamling. Vår analyse bygger på teoridelen i kapittel 3, som også ble brukt til å utforme intervjuguiden til datainnsamlingen. Hensikten med analysekapitlet er å kartlegge funn, som kan bidra til å trekke slutninger om problemstillingen; *"Hvordan kan HR-ledere tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling?"*

### Analyse DEL 1 - Varsling

#### 5.2 Fremgangsmåte

I "Analyse - Del 1" starter vi med å analysere HR-ledernes kjennskap til begrepet varsling og de juridiske rammer. Vi skal så presentere og sammenlikne HR-ledernes erfaringer med varsling og organisasjonene sine varslingsrutiner. Deretter vil vi analysere hvordan HR-lederne praktiserer varsling i deres organisasjoner gjennom HR ledelse.

##### 5.2.1 Hva er varsling?

For å kartlegge respondentenes assosiasjoner og forståelse av varsling, stilte vi spørsmål om hva varsling er for de. Varsling er i henhold til arbeidsmiljøloven §2-4 (1), arbeidstakers rett til å si ifra om «kritikkverdige forhold» ved arbeidsgivers virksomhet. Respondent 3 og 1 forteller oss at de assosierer varsling med at ansatte tar opp «kritikkverdige forhold» på arbeidsplassen. Imens respondent 2 forteller at "varsling er et tosidig forhold, hvor det på den ene siden er en plikt for selskapet, og den andre siden legge til rette for de ansatte". I lys av denne uttalelsen kan de tyde på vedkommende er bevisst på arbeidstakernes rett til å varsle om «kritikkverdige forhold», men også arbeidsgivers tilretteleggingsplikt. Arbeidsmiljøloven §3-6 pålegger arbeidsgiver en plikt til å etablere tiltak/rutiner for intern varsling om alle typer «kritikkverdige forhold».

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) er det i mange virksomheter etablert rutiner for hvordan ansatte og ledere skal gå frem ved mistanke om mobbing og trakassering. Dette kan sees på som et ledd i rutiner for varsling av «kritikkverdige forhold», som etter vanlig ordlyd kan defineres som uønskede forhold på arbeidsplassen. Respondent 4 forbinder varslingsaker med følgende:

Jeg tenker at en varslingssak i utgangspunktet er en hendelse som har gått så langt at den ikke har blitt behandlet når den har blitt gitt beskjed om, og til slutt så er det blitt en såpass stor sak at den har gått videre, enten til HR avdeling eller anonymt. Jeg tenker ofte at varsling hender når man gjerne ikke har behandlet en sak i tide.

Slik vi tolker det forbinder respondent 4 varslingssaker som et resultat av at beskjeder ikke blir behandlet i tide, og dermed eskalerer det til en varslingssak ved at arbeidstaker må anvende etablerte varslingsrutiner for å bli hørt.

Det kan her tyde på at alle respondentene har kjennskap til varsling, både i forhold til juridiske rammer, men også hvordan varsling kan utarte seg.

### **5.2.2 Arbeidstakers adgang til varsling**

Det er ifølge Skjønberg og Hognestad (2016) tre ulike hensyn arbeidstakers varsling kan begrunnes med. Disse tre hensynene er forhold som er av allmenhetens interesse, brudd på kravet om forsvarlig arbeidsmiljø og manglende sikring av arbeidstakernes medbestemmelsesrett. Respondent 1 forteller "Varsling for meg er at ansatte på hvilket som helst nivå gir en melding om noe som er bekymringsfullt som for eksempel atferd". Dette utsagnet kan tolkes som at vedkommende forbinder varsling med brudd på kravet om forsvarlig arbeidsmiljø. Kravet om et forsvarlig arbeidsmiljø etter arbeidsmiljøloven §4-1, er at arbeidstakere skal sikres både et fysisk og et psykisk forsvarlig arbeidsmiljø. Dersom en arbeidstaker utøver atferd som er til skade for eksempelvis psykisk arbeidsmiljø, kan det være et forhold som gir adgang til varsling. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) har arbeidsgiver i et slikt tilfelle plikt til å gripe inn og iverksette nødvendige tiltak.

### 5.2.3 Arbeidstakers medvirkningsplikt

Arbeidsforholdet er et gjensidig forpliktende kontraktsforhold. Begge parter har etter arbeidsmiljøloven, arbeidsavtalen og ulovfestet rett, ulike plikter. Etter arbeidsmiljøloven §2-3 skal arbeidstaker si fra til arbeidsgiver og verneombud om trakassering, diskriminering og feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse. Respondent 3 virker konsekvent på dette forholdet og forteller:

Jeg tenker at varsling er «kritikkverdige forhold» som foregår i bedriften som noen reagerer på. Det kan enten være mobbing, økonomisk utroskap, seksuell trakassering osv. Mange ulike aktiviteter som i en gitt situasjon kan skade selskapet og arbeidsplassen for andre. Ansatte skal i slike tilfeller gi beskjed.

Varsling i samsvar med en slik varslingsplikt, vil alltid være forsvarlig, jf. arbeidsmiljøloven §2-4 (1). Det betyr at dersom en ansatt observerer eksempelvis seksuell trakassering på arbeidsplassen, har man ikke bare en rett til å si ifra, men man har en plikt til å si ifra om forholdet i henhold til arbeidsmiljøloven §2-3. Respondent 4 forteller om flere erfaringer med varslingssaker gjennom karrieren. Blant annet en med mistanke om rusmisbruk i arbeidstiden. I gitte situasjoner kan dette i verste fall føre til fare for liv og helse, noe som medfører at arbeidstakerne rundt er pliktig til å varsle om forholdet.

De resterende respondentene har ikke fortalt om erfaringer hvor arbeidstaker medvirkningsplikt har vært aktuell. Respondent 3 virker konsekvent på medvirkningsplikten og respondent 4 har selv erfart en varslingssak hvor medvirkningsplikten har vært aktuell. Respondent 3 virket også opplyst om at arbeidstakernes medbestemmelsesrett foreslås i regjeringens lovendring, og spurte oss i løpet av intervjuet om vi var opplyst om nye lovforslag ved varsling.

#### 5.2.4 Vilkårene for varsling

De lovregulerte varslingsreglene omfatter alle arbeidstakere i alle stillinger, og gjelder alle situasjoner hvor en arbeidstaker sier ifra om «kritikkverdige forhold» (arbeidstilsynet.no). Ifølge Eriksen (2015) faller straffbare forhold, samt brudd på andre lovbestemte påbud eller forbud som ikke er straffbare under uttrykket «kritikkverdige forhold». Vi har ikke spurt respondentene direkte hva de mener faller under uttrykket «kritikkverdige forhold». Samtlige av respondentene har på eget initiativ nevnt begrepet og gitt eksempler på hva som kan være «kritikkverdige forhold».

Respondent 2 forteller om en varslings sak om innkjøp som en ansatt så på som negativt. Dette kan ifølge Eriksen (2015) falle under uttrykket da «kritikkverdige forhold» omfatter «brudd med virksomhetens etiske retningslinjer så fremt disse er tydelig uttalte og er nedfelt i skriftlige dokumenter som er gjort kjent for ansatte og ledelse», samt brudd på «alminnelige etiske standarder som det er bred tilslutning til i samfunnet» (Eriksen 2015). Respondent 2 har opplyst oss om at etiske retningslinjer, varsling og ønsket kultur er skriftlig nedfelt, lett tilgjengelig og brukes aktivt i deres selskap, ved obligatorisk gjennomføring. Ifølge respondent 2 var ikke informasjonen i varselet riktig, vedkommende forteller videre at "Ingen av sakene vi har fått inn har vært kritikkverdige forhold eller brudd på selskapets retningslinjer". Ledelsen har likevel brukt informasjonen til å forbedre rutiner. Vi får her inntrykk av at respondent 2 sin organisasjon benytter varsling til å ta lærdom og forbedre organisasjonen.

Respondent 3 har også fortalt oss om en varslings sak som har funnet sted i deres selskap. Vedkommende forteller "Dette var et tilfelle hvor en ansatt drev med tyveri fra arbeidsplassen og solgte videre, men det ble fanget opp av de rundt og varslet om". Tyveri er økonomisk kriminalitet og et straffbart forhold, som faller under uttrykket «kritikkverdige forhold». I dette tilfellet valgte kollegaer å varsle til arbeidsgiver om lovbruddet. Vi tolker dette som et bekreftende tilfelle på respondent 3 sin kommentar om at rutinene hittil har fungert bra og etter sin hensikt, samt at ansatte tør å si ifra.

### 5.2.5 Forsvarlig fremgangsmåte

Varslerens fremgangsmåte ved varsling om «kritikkverdige forhold» må være forsvarlig jf. arbeidsmiljøloven §2-4 (2), første punktum. Forsvarlighetsvurderingen innebærer at det må foretas en skjønsmessig vurdering av om arbeidsgivers og virksomhetens interesser er ivaretatt i det konkrete tilfellet (Skjønberg og Hognestad 2016, 221).

I forsvarlighetsvurderingen vektlegges det om varsleren har handlet i aktsom god tro, om arbeidstakeren har tatt opp saken internt, dersom det er hensiktsmessig, samt opplysningenes skadepotensiale. Hensikten med forsvarlighetskravet er å sikre ivaretagelse av arbeidsgivers legitime interesser, herunder hindre useriøs varsling fra arbeidstakere. Å for eksempel gå til media med en varslings sak uten å anvende virksomhetens varslingsrutiner, vil ikke kunne anses som en forsvarlig fremgangsmåte. Respondent 4 virker konsekvent på dette og forteller at arbeidsgiver er avhengig av at folk tør å si det, og kommenterer videre "Det verste som kan skje er at man leser om det i avisene dagen etter. Sånne saker med å "*vaske skittentøyet sitt*" i offentlighet fører aldri noen vinnere med seg". Hva som er grunnlaget for respondent 4 sin kommentar kan vi ikke si med sikkerhet, men i lys av teorien er det trolig på grunn av at virksomheter kan risikere tap i form av økonomi, kunder, forretningsforbindelser, omdømme og arbeidsklima (Skjønberg og Hognestad 2016, 221).

Monika-saken fikk stor oppmerksomhet i media, noe som bidro til at Politiet i Bergen fikk en rekke dårlig omtale og kritikk. Respondent 1 nevner Monika-saken og dens media omtale og forteller at "Man må ha gode systemer slik at arbeidstakere føler at det er trygt å si ifra", videre begrunnes dette med at "ledelsen ønsker at ansatte skal si ifra om «kritikkverdige forhold» på arbeidsplassen". Imens respondent 3 forteller oss at det er stor forskjell på det man ser i politiet som for eksempel Monika-saken, og det man opplever i deres selskap. Respondent 3 mener at litt av hemmeligheten til å ha få varslings saker er at man har et åpent og tillitsfullt system, hvor folk tør å si fra internt. Dette kan tyde på at respondent 3 ser viktigheten med å arbeide proaktivt. De har likevel utarbeidet rutiner slik at det blir enkelt for arbeidstakerne å ha en forsvarlig fremgangsmåte, og dermed også ivareta arbeidsgivers interesser ved eventuell varsling.

### **5.2.6 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt**

I henhold til arbeidsmiljøloven §3-6, plikter arbeidsgiver å tilrettelegge for intern varsling på arbeidsplassen. Dette innebærer utarbeidelse av rutiner for intern varsling eller iverksettelse av andre tiltak som legger forholdene til rette for dette. Respondent 4 forteller oss at deres rutiner er eksterne kanaler for varsling. Respondent 2 og 3 sine organisasjoner har interne varslingsrutiner, men som også åpner for muligheten til å varsle anonymt gjennom eksterne kanaler. Respondent 1 kommenterer at de enda ikke har skriftlige varslingsrutiner og forteller følgende:

Det er det vi har begynt å se på nå, vi har fagforeningsbiten men vi må ha et system for alle ansatte. Nå er vi på diskusjons stadiet for hva som kan passe for oss. Vi må ha et administrativt apparat som kan gjelde for alle. En av HR-lederne har vært på seminar om varsling og vi har snakket med IT avdeling og tillitsvalgte om saken.

Aktuelle reguleringstema i en varslingsrutine skal være resultat av den enkelte virksomhetens risikovurdering. Eriksen (2015) deler inn i tre pedagogiske grunner til dette som er: 1) regulering av arbeidstakers fremgangsmåte, 2) krav til saksbehandling av et mottatt varsel og 3) krav til implementering i virksomheten. I denne forbindelse forteller respondent 3 " Vi har et skjema med rutiner for varsling av «kritikkverdige forhold». Det inneholder lovteksten, hvem som har ansvaret for dette, plikten til å varsle og oppfølging av varsling". Vi fikk utlevert et eksemplar av varslingsrutinene i respondent 3 sitt selskap. Rutinene og dens innhold dekker samtlige av Eriksens overnevnte grunner.

### **5.2.7 Forbud mot gjengjeldelser**

Ifølge arbeidsmiljøloven §2-5 (1), er enhver gjengjeldelse mot en arbeidstaker som varsler etter regelen i arbeidsmiljøloven §2-4 ulovlig. Det betyr i praksis at arbeidsgiver ikke har lov til å behandle arbeidstaker negativt, som reaksjon på vedkommende sin varsling. Vi har spurt respondentene om det har vært tilfeller med gjengjeldelse i deres organisasjoner. Ut i fra den informasjonen vi har fått fra respondentene, har gjengjeldelse ikke funnet sted hos noen av dem.

Dersom varslersens fremgangsmåte ikke var forsvarlig, gjelder ikke gjengjeldelsesforbudet. Dette betyr imidlertid ikke at en gjengjeldelse nødvendigvis vil være lovlig. Det betyr at en eventuell reaksjon må stå i rimelig forhold til brudd på forsvarlighetskravet (arbeidstilsynet.no). Fremgangsmåten ved varslingssakene i respondent 2 og 3 sine organisasjoner har i alle tilfeller vært forsvarlig. Imens respondent 4 forteller:

Vi har opplevd at ansatte ikke gikk tjenesteveien, det var fordi de trodde at det ikke ville føre til noe. Det var heller ikke på grunn av mangel av tillit, de bare tenkte at det var det beste og da ble også saken eskalert til et høyere nivå uten grunn. Saken som ble løftet opp var også ikke en varslingssak – selv om den ble behandlet som en varslingssak.

Dersom saken var en varslingssak og vedkommende hadde blitt utsatt for negative reaksjoner, kunne det vært et eksempel på gjengjeldelse i respondent 4 sin organisasjon. Det måtte imidlertid ha blitt bevist en årsakssammenheng mellom varselet og gjengjeldelsen, og reaksjonen må i dette tilfellet stå i rimelig forhold til bruddet på forsvarlighetskravet.

### **5.2.8 Anonym Varpling**

Fra et juridisk perspektiv står ikke arbeidsmiljølovens regler i veien for at en arbeidstaker kan varsle anonymt. Ifølge arbeidstilsynet kan anonymitet gjøre prosessen utfordrende, ved saksbehandling og eventuelt håndtering av «kritikkverdige forhold» som det varsles om (arbeidstilsynet.no). Respondent 1 virker bevisst på denne utfordringen og forteller følgende: "Har du en anonym varslingssak er det vanskelig å sjekke hva det egentlig er, det er også utfordringer med hvordan man kan håndtere dette. Muligheten for å gi tilbakemelding til varsleren dersom varselets innhold for eksempel ikke stemte er ikke der". Respondent 2 forteller oss at anonym varpling gjennom ekstern aktør kan være positivt for arbeidsgiver, og begrunnet dette med at "Saksbehandlingen blir godt dokument og gjennomført". Videre kommenterer respondent 2 at det er bra med anonymt for arbeidstaker, da de slipper å sette seg "ut for hogg". Vi kan på bakgrunn av disse utsagnene tolke det som at både respondent 1 og 2 ser viktigheten med grundig saksbehandling, som også ivaretar varslersens behov for tilbakemelding i prosessen.

Ifølge arbeidstilsynet vil det dersom varslerens identitet behandles som en fortrolig opplysning kunne bidra til at flere tør å varsle. Det gjelder en streng konfidensialitetsplikt ved all varsling, både i forhold til arbeidstaker som varsler og den/de det varsles om. Varslerens identitet bør derfor ikke avsløres for den det varsles om, ledelsen eller kolleger om det er mulighet for dette (arbeidstilsynet.no). Det kan virke som at respondent 4 er bevisst på effekten av å avsløre anonymitet og forteller følgende:

Jeg har opplevd at ledere har brukt mye tid og energi på å finne ut hvem varsleren er, selv om det er anonym varsel. Eksempelvis med å få IT-avdelingen til å sjekke IP-adresser og slikt, som er veldig uheldig. Det er noe med det at vi har et lovverk som skal beskytte, men det er samtidig seriositeten vi skal utføre. Resultatet av slike ting kan være at færre ønsker å stå fram om saker som kanskje burde bli tatt opp.

Vi spurte alle respondentene hvilken effekt de tror anonym varslingstjeneste kan ha på barrieren for å varsle. Respondent 3 mener at anonym varslingstjeneste i deres organisasjon kan gi misvisende signaler, og at det kan jobbe mot deres ønske om en åpen og tillitsfull kultur. Vedkommende forteller at det har vært få saker som betraktes som varslingssaker hos dem, fordi de ansatte tør å reise kritikk innad i organisasjonen. Respondent 1 presiserer at bevisstgjøring av hva varsling er og viktigheten med det er sentralt, samt at det er en balansegang i dette. Tre av respondentene forteller at de tror anonymitet kan være positivt i forhold til barrieren for å varsle. Alle disse tre respondentene tror at det vil bidra til at ledelsen får vite om forholdene på et tidlig tidspunkt, men at det også kan føre til større antall varslinger. Respondent 4 begrunnet det med følgende:

Jeg tror anonymitet er positivt i forhold til barrieren for å varsle. Folk tør å gi beskjed og det er vi avhengig av, i hvert fall i forhold til den sikkerhetsmessige siden av det. Jo tidligere man vet om det jo bedre for å ivareta og behandle saken. Det er vi som har satt det opp, så vi har egen interesse av å få informasjonen så tidlig som mulig.

Samtlige av respondentene ser ut til å være bevisst på hva anonym varsling er, men også ha reflektert over denne praksisen og dens effekt.



### **5.2.8.1 Regjeringens foreslåtte lovendringer**

Regjeringens forslag til nye bestemmelser om varsling er blant annet fullstendig taushetsplikt om varslersens identitet ved varsling til offentlige myndigheter (regjeringen.no). Respondent 3 har som tidligere nevnt spurt oss om vi er bevisst på at nye lovforslag om varsling er under behandling, noe som tyder på at vedkommende også har kjennskap til dette.

Eksempelet hvor respondent 4 forteller at ledere har brukt tid og energi på å finne ut varslersens identitet, ved å for eksempel få IT avdelingen til å sjekke IP-adresser, viser at problematikken om anonymitet ikke bare er gjeldende for offentlige myndigheter. Det gjelder imidlertid en streng konfidensialitetsplikt ved all varsling, både i forhold til arbeidstaker som varslers og den/de det varsles om. I henhold til gjeldende regelverk kan det oppstå situasjoner hvor det er uklart om varslersens identitet kan hemmeligholdes, eller være klare situasjoner hvor utlevering av personopplysninger går foran konfidensialitetsplikten. Det håpes at flere tør å varsle om myndighetene pålegges taushetsplikt (regjeringen.no). Tre av respondentene er som tidligere nevnt enig og deler samme håp som myndighetene, som er at anonymitet og taushetsplikt om identitet forhåpentligvis kan bidra til at flere tør å varsle.

### **5.2.9 Hva er HR-ledelse?**

HR er som nevnt i teoridelen, en praksis og en formell funksjon i en organisasjon, med et ønske om å stimulere og motivere de ansatte til å bli en lærende og kunnskapssøkende ressurs (Mikkelsen og Laudal 2014). Respondent 4 kommenterer følgende:

Ledelse for meg er når jeg kan gå hjem etter en arbeidsdag og vite at jeg har klart å utfordre noen, fått de ut av komfortsonen. Jeg observerer menneskers kompetanse, hver gang jeg klarer å pushe de ut fra komfortsonen blir jeg veldig glad. Ledelse handler også om å gå foran, vise vei. Det at man må stå litt alene, stå opp for dine ansatte. Det handler ofte om at man må ta en del grep på vegne av andre. Du må presentere det som at det er du som ønsker den endringen. Og så er det selvsagt det med å slippe andre til. Inkludering og involvering som igjen fører til at man får eierskap til det man jobber med.

Videre forteller respondent 4 "Du må få folk til å strekke seg å tre ut av komfortsonen, fordi jeg vet de kan mer, det begynner med menneskene". Respondent 1 kommenterer at man må være litt ydmyk, vi må kunne ta litt i begge veier og hjelpe folk med å bli gode. Dette kan tyde på at respondent 4 og 1 er bevisst på at det å stimulere og motivere sine ansatte er en del av HR-ledelse.

### 5.2.10 HR-ledernes ansvar ved varsling

Det er kun plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling i virksomheten «*dersom forholdene i virksomheten tilsier det*». Ansvar for etablering av rutiner for intern varsling i virksomheten faller på øverste leder. Respondent 3 forteller "Jeg som HR-leder har utarbeidet rutinen på eget initiativ og den har hittil fungert bra". Vedkommende forteller videre:

Vi har et skjema med rutiner for varsling av «kritikkverdige forhold». Det inneholder lovteksten, hvem som er ansvarlig for dette, plikter til å varsle og oppfølging av varsling. Her står alle problemstillinger om eksempelvis administrerende direktør eller jeg mottar varselet. Da har vi en åpning som gjør at varsleren kan gå til et eksternt advokat firma, som ivaretar varslingen for oss. På denne måten blir varsleren anonymisert. Dette er hensiktsmessig om varselet gjelder meg, da mesteparten av varslingssakene i organisasjonen blir gitt til meg som HR-leder. Dette er ganske enkelt våre rutiner.

Vi har fått innsyn i varslingsrutinene i respondent 3 sin organisasjon og kan bekrefte hva vedkommende forteller om innholdet. Ifølge vedkommende ligger rutinene deres lett tilgjengelig på intranett, men respondent 3 har likevel sine tviler om de ansatte har lest rutinene og kjennskap til fenomenet varsling. Respondent 3 følger opp med å presisere at "Ledelsen har det i bakhodet og legger til rette for en kultur som reduserer muligheten til at det er nødt til å gå så lang at det blir en ordinær varslingssituasjon". Hvorfor de ansatte trolig ikke har lest rutinene og har kjennskap til varsling er dermed noe usikkert. På den ene siden kan ledelsens tilrettelegging for en kultur som reduserer muligheten for at varslingssituasjoner oppstår være en eventuell årsak. Som et resultat av dette har de ansatte muligens ikke følt behov for å få kjennskap til varsling. På den andre siden kan det være at rutinene ikke er så lett tilgjengelig som respondent 3 selv oppfatter de som.

Interne varslingsrutiner innebærer at varslingssaken blir behandlet av medlemmer i arbeidsgivers organisasjon. Ved å åpne tilgang til å varsle eksternt kan muligens frykten for å drøfte saken minskes. På denne måten åpner HR-lederne opp for at ansatte kan varsle forsvarlig, gjennom eksterne kanaler, selv om de frykter for å varsle. Respondent 3 forteller at de har åpnet for å varsle eksternt, og begrunner det med utfordringer ved intern saksbehandling, dersom varselets innhold omhandler varselmottaker. Respondent 2 informerer om deres varslingsrutiner, hvor varsleren har fritt valg mellom å være anonym, varsle internt eller eksternt. Vedkommende presiserer at dersom man ønsker å være anonym må man gå eksternt. I respondent 4 sin organisasjon benytter de bare eksterne kanaler for varsling. Vedkommende forteller følgende:

Vi bruker eksterne som mottar varslingen, så får jeg og konsernleder beskjed. Dersom varslingssaken omhandler meg går den til konsernleder og motsatt. Jeg synes ekstern er det beste man kan gjøre, fordi det sikrer deg en profesjonell behandling og bevarer anonymiteten til den som varsler. Jeg mener de fleste burde ha det, med mindre de er et kjempe stort selskap hvor det kanskje sitter noen å jobber med varsling jevnt og trutt.

Vi spurte samtlige av respondentene om utarbeidelsen av rutinene var et resultat av tidligere erfaringer eller varslingssaker. Respondentene fra organisasjonene som har etablert rutiner sier alle at rutinene ble laget på eget initiativ av ledelsen, og ikke som resultat av tidligere hendelser. Samtlige av HR-lederne har ansvar ved varsling og forteller oss at det er viktig at de ansatte vet hvilke kanaler som kan benyttes. Dersom øverste leder delegerer ansvaret for varsling til HR-leder, så burde HR-leder formidle videre til organisasjonens øvrige medlemmer hvilke varslingskanaler de kan benytte. Den gode virksomheten preges av en forsvarlig og effektiv organisasjon som har etablert rutiner og systemer som forstås og etterleves på alle nivåer, samtidig som den gir styret nødvendig informasjon til at det kan utføre tilsynsansvaret og være i stand til å treffe kloke beslutninger (Mikkelsen og Laudal 2014, 215).

Respondent 2 kommenterer at "Alle skal vite om varslingsrutinene da de er forankret i våre retningslinjer. Vi har et opplærings/test program en gang i året med retningslinjer. Det ligger på intranett". Vi tolker det som at respondent 2 ved bruk av opplærings/test programmet jobber

strategisk med læring og oppfriskning av organisasjonens retningslinjer, og på denne måten kommuniseres varslingsrutinene ut til de ansatte. Respondent 4 informerer om at deres organisasjon også skal utarbeide et slikt program, og forteller "Jeg tror det er veldig viktig at ledelsen snakker åpent om det med varsling, sånn at de ansatte skal få forståelse om at det er viktig. Det er typisk en slik ting som vil være inne i E-learning programmet vårt". På bakgrunn av dette kan det tyde på at både respondent 2 og respondent 4 virker bevisst på viktigheten med å kommunisere varslingsrutinene ut til de ansatte.

Ifølge respondent 2 og respondent 4 vil eksterne varslingstjenester kunne sikre saksbehandling som er godt dokumentert og skikkelig gjennomført. Dette vil trolig bidra til at fokuset er på de «kritikkverdige forholdene» og ikke på varsleren. Det er viktig at ledelsen vurderer varselet seriøst, at påstandene undersøkes på en forsvarlig måte og at det ryddes opp i eventuelle «kritikkverdige forhold» (arbeidstilsynet.no).

### **5.2.11 Søk råd**

Det vil i de fleste tilfeller være hensiktsmessig å ta opp «kritikkverdige forhold» med nærmeste leder eller HR-leder. Er man usikker på om saken faktisk omhandler «kritikkverdige forhold» kan det være fornuftig å rådføre seg med tillitsvalgt, verneombud eller arbeidsmiljøutvalget, om forholdet og eventuelt fremgangsmåte. Som det står i punkt 3.2.4 må varslere fremgangsmåte være forsvarlig. Forsvarlighetsvurderingen innebærer at det må foretas en skjønnsmessig vurdering av om arbeidsgivers og virksomhetens interesser er ivaretatt i det konkrete tilfellet. Respondent 4 kan virke konsekvent på hensikten med forsvarlighetskravet og kommenterer her at "Det har vært saker som er blitt varslet om som ikke anses å være kritikkverdige, men da har det gjerne ikke eskalert seg til å bli en stor sak" videre forteller vedkommende:

Det har ofte vært en personalkonflikt i bunn. Konsekvensen av det er å få en skriftlig advarsel fordi vi bruker masse tid og energi, setter kanskje ned et team som skal undersøke det, du jobber med det i flere uker og kommer frem til en rapport. Det er ikke sånt man skal tulle med.

Ifølge respondent 2 har varslingssakene de har fått inn vært anonym gjennom den eksterne varslingstjenesten, og varslerne har derfor ikke fått noen konsekvenser for useriøs varsling. Hensikten med forsvarlighetskravet er å sikre ivaretagelse av arbeidsgiver legitime interesser, herunder hindre useriøs varsling fra arbeidstakere.

Vi spurte HR-lederne hvilke råd de ville gitt til en som vurderer å varsle. I de fleste tilfeller vil det være mest hensiktsmessig å ta opp «kritikkverdige forhold» med nærmeste leder eller HR-leder. Det kan være fornuftig å rådføre seg med tillitsvalgt, verneombud eller arbeidsmiljøutvalget om saken faktisk omhandler «kritikkverdige forhold» eller ikke. Respondent 3 forteller at det er lurt å rådføre seg med andre, som for eksempel HR-leder eller tillitsvalgte, om saken ligger utenfor eller innenfor nødvendig varsling. Arbeidstaker organisasjoner og fagforeninger kan ifølge respondent 3 og respondent 1 også være behjelpelig med dette. Respondent 4 kommenterer her:

Hvis du er usikker på om det er en varslingssak så bør du snakke med lederen din. Hvis du ikke har gjort det eller ikke kan gjøre det, kan du gå til HR eller eventuelt en god kollega som du stoler godt på. Man kan også ringe eksternt til for eksempel arbeidstilsynet og være anonym. Da kan du få råd og støtte fra folk med juridisk bakgrunn og kunnskap.

Dersom man føler seg ukomfortabel med å drøfte saken på egen arbeidsplass, kan man også søke råd eksternt. Eksterne kontrollmyndigheter kan for eksempel være Arbeidstilsynet som respondent 4 nevner. Varsling til eksterne kontrollmyndigheter vil alltid regnes som forsvarlig i henhold til arbeidsmiljøloven §2-4 (2) tredje punkt. Dermed vil også å søke råd anses som forsvarlig.

### **5.2.12 Saksbehandling - Videre oppfølging**

Varsling kan medføre frustrasjon og usikkerhet for både varsleren, mottaker av varselet og øvrige av organisasjonens medlemmer. Respondent 2 påpeker at "det er ganske belastende å være en varslere". HR-ledere blir ofte delegert ansvaret for varsling, og er da ansvarlig for saksbehandlingen og videre oppfølging. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) vil de fleste synes det er vanskelig å fremsette en klage. Respondent 4 forteller at objektivitet og nøytralitet er

viktig, videre forteller vedkommende "Uavhengig av hva du vet om saken og personene rundt den, så må du sørge for at det er faktabasert. Ta vekk dette med antagelser, følelser, noen har sett og hørt. Det er fakta som gjelder".

Mangel på informasjon kan være frustrerende og medlemmene i organisasjonen må tro på at ledelsen ønsker å håndtere saken og dette må være forankret i ledelsen (Hennestad og Revang 2006). Respondent 1 forteller om saksbehandling av varslingsaker:

La oss si om det er en ansatt "lengre nede" så ser jo den en situasjon ut ifra sitt ståsted. Om vedkommende skulle komme inn med noe må vi ta det alvorlig, det er der jeg tenker det er viktig å ha gode systemer på hvordan man følger det opp. Ikke bare hvordan man får inn varslingsaker, men også hvordan man følger opp, slik at saken ikke eskalerer. Det kan bli veldig uheldig for den personen om det er en åpen sak, man må derfor gå ryddig og ordentlig frem for å finne ut av det.

Respondent 1 forteller altså at alle har ulike synspunkt og følelser, og presiserer viktigheten med å etablere systemer som fanger opp varsler og sikrer god saksbehandling. Det å varsle om eller bli anklaget for «kritikkverdige forhold», anses som en stor påkjenning. Mikkelsen og Laudal (2014) hevder på bakgrunn av dette, at arbeidstaker som har varslet bør få tilbud om støtte og veiledningssamtaler underveis mens saken behandles av varselets mottaker.

Respondent 4 mener at man må ha individuell saksbehandling, videre forteller vedkommende "I det man går ut å varsler til dine i din organisasjon så er det nok veldig vanskelig for den ansatte. Det som jeg har opplevd og sett er at noen har fått støtte av lederen, og når det går høyere opp så faller de fra. Da står du plutselig helt alene"

Respondent 4 har med andre ord opplevd at ledere kan "svikte" sine ansatte etter hvert som varslingsaker behandles. Det er rimelig å anta at varsleren i det tilfellet kan betrakte dette som dårlig ledelse. Ifølge respondent 4 måler ofte de ansatte lederne basert på det de gjør og ikke det de sier, og handlingene definerer deg som leder. Da vi allerede vet at mange synes det er vanskelig og ubehagelig å fremsette klager, vil trolig svikt fra lederen din forsterke den ubehagelige følelsen. Dette kan poengtere hvor hensiktsmessig Mikkelsen og Laudals forslag om støtte og veiledningssamtaler underveis kan være, for å sikre god saksbehandling og ivareta varsleren.

## **Analyse DEL 2 - Organisasjonskultur**

### **5.3 Fremgangsmåte**

I "Analyse – Del 2" vil vi analysere hvor bevisst HR-lederne er på kulturens innhold som er normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Deretter analyserer vi sammenhengen mellom HR-ledelse og organisasjonskultur. Vi avslutter med å analysere hvorvidt HR-lederne aktivt bruker styringsverktøy for å påvirke ansattes atferd til en åpen organisasjonskultur, som gir rom for forsvarlig varsling.

#### **5.3.1 Normer**

Normer vokser frem gjennom aktivitet i grupper og blir etter hvert til uskrevne regler, som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. Normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Respondent 4 kommenterer at de ikke har så mange definerte normer, videre forteller vedkommende "Det går jo på forventninger til oppførsel. Hvordan vi sosialiserer oss, i bunn ligger jo egentlig normal folkeskikk. Mange selskaper har nedskrevne retningslinjer som går litt på oppførsel. Vi har ikke mye nedskrevet på den nå, men skal arbeide med disse tingene". Dette kan tyde på at respondenten er konsekvent på hvordan normer kan vokse frem, samt virkningen av det.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) spiller normer en viktig rolle i samhandling mellom mennesker ved å redusere usikkerhet om hva som skal gjøres i ulike situasjonene. Respondent 2 sier at de prøver å ikke ha normer i deres organisasjon, hos dem skal de nedskrevne retningslinjene gi veiledning for hva som er akseptabel oppførsel og ikke.

#### **5.3.2 Verdier**

Verdier er muligens det viktigste innholdet i organisasjonskulturen og er ofte brukt for å beskrive kulturens innhold. Ifølge Schein innebærer verdier at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig, og følger ofte naturlig fra egne antakelser (Bang 2011).

Vi stilte derfor spørsmål om i hvilken grad organisasjonene har verdier som støtter opp for varsling. Respondent 3 kommenterer her:

Verdiene våre støtter opp for varsling ved at de skaper en arena for åpenhet i bedriften, vi skaper en arbeidsplass hvor folk trives. Dette tror jeg også vil minske barrieren for å varsle. Skape kultur hvor alle kan spise lunsj med alle, alle skal ha medarbeidersamtalen og tillitsvalgte er tilstede.

Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å strebe etter, og både respondent 1 og 2 sier at de bruker verdiene aktivt i hverdagen. Respondent 2 forteller "Jeg reiser mye og holder presentasjoner. Da bruker jeg både visjon, lederprinsipper og verdier aktivt". Ifølge Schein innebærer verdier at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig. Slike verdier følger ofte naturlig fra egne grunnleggende antakelsene.

Respondent 4 er bevisst på at egne antagelser spiller inn og viser ved eksempel "Jeg tenker at alle ansatte gjerne har sin egen tolkning av verdiene i forhold til sin hverdag. Den måten jeg arbeider med våre verdier er nødvendigvis ikke samme måte som andre gjør". Respondenten forteller at de skal starte å arbeide med verdiene denne våren, og at de vil brukes i både rekruttering, medarbeidersamtaler og implementeres i E-learning programmet. Vi tolker dette som at respondenten er konsekvent på viktigheten med en felles forståelse av verdiene.

### **5.3.3 Virkelighetsoppfatninger**

Virkelighetsoppfatninger hjelper medlemmer med å forstå hva som skjer rundt dem. Ifølge Bang (2011, 52) utvikler ofte medlemmer i en kultur en sjargong og et eget språk, de produserer og fortolker metaforer og gir mening til hendelser, atferd og objekter. Da vi spurte respondentene hvilken måte de som HR-leder påvirker organisasjonens kultur, forteller respondent 4 "jeg tror jeg påvirker veldig mye ved å gi tydelige beskjeder på hva som er akseptert kultur oppførsel. Det kan gå på alt fra måten jeg snakker på, kroppsspråket mitt og måten vi gjør ting på". Respondent 1 forteller "man må ha kontakt med ledere og ansatte, gi de råd og støtte når de trenger det. Gi de tips om at nå må du kanskje tenke litt på måten du fremstår på, eller at du kanskje skal være litt smart med at du ikke alltid skal komme med konklusjonen først men være ydmyk". Dette er elementer som går under



virkelighetsoppfatninger, og som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan danne en felles oppfatning som overføres til nye medlemmer.

### 5.3.4 Subkulturer

Med subkultur menes en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen. Det kan diskuteres om det kun er en kultur eller om det er snakk om flere subkulturer i en organisasjon. Selv innenfor hver avdeling kan det danne seg subkulturer. De fleste av respondentene er bevisst på at det kan danne seg såkalte subkulturer. Respondent 3 kommenter:

Ja det er det alltid. Det er alltid de som rotter seg sammen og kan lage litt egne ”greier”. Om jeg observerer at slike ting etablerer seg tar jeg initiativ. Jeg kan for eksempel i lunsjen sitte meg ned mellom de, prate sammen med de og hører hva som foregår. Det er viktig å være bevisst på dette. Etter vi har byttet lokaler har jeg blitt veldig bevisst på grunn av nye strukturer og nye måter å tenke på. Plutselig sitter vi i et landskap hvor ting er mye mer synlig. Da er det viktig å skape en kultur hvor vi integrerer folk istedenfor å ekskludere. Vi har anlegg ute på andre steder, og det er veldig lett for at det kan skapes en form for subkulturer i de ulike anleggene. Men vi er veldig opptatt med å være aktiv ute, invitere inn og brukte tillitsvalgte sentralt i dette.

Selv om det kan ha dannet seg subkulturer hos denne organisasjonen så prøver HR-lederen bevisst å forhindre dette. Respondent 2 bemerker seg med: "Vi godtar ikke at det blir dannet subkulturer, vi aksepterer det ikke". I respondent 2 sin organisasjon skal alle i fellesskap leve etter organisasjonens retningslinjer. Ut ifra de kommentarene vi har fått av respondent 3 og 2 kan det virke som at de ønsket å ha en helhetlig kultur. Men ifølge Bang (2011) kan det være vanskelig å unngå subkulturer ettersom det er naturlig å trekke mot det man liker og interesserer seg for. Ifølge respondent 4 ville man vært naiv om man sier at det ikke finnes subkulturer, spesielt fordi de har ulike fagområder.

Både respondent 4 og respondent 1 virker mer bevisst på at det innenfor hver avdeling kan danne seg subkulturer, samt at dette ikke nødvendigvis trenger å være et problem. Respondent 1 forteller utfyllende her:

Det er forskjellige kulturer, det er stor forskjell fra hvor i landet kontorene ligger. En østlending og østfolding er veldig forskjellig, så du får ulike kulturer. Men det kan være styrker også, det er viktig å bruke det til noe positivt. Vi har også ulike avdelinger som driver med ulike oppgaver, så sånn sett er det jo kulturer der. Vi jobber likevel med å skape en helhetlig kultur. Det er en evig prosess. Men jeg tror at grunnprinsippene er der, bare med litt forskjellige uttrykk. Man kan si at vi har ulike kulturer i bedriften på både godt og vondt. Så det er jo det å utnytte det positive med at alle er forskjellig.

I lys av respondent 1 sin kommentar kan det tyde på at vedkommende er konsekvent på at de ulike subkulturene også kan ha egne virkelighetsoppfatninger. Som sitert over forteller vedkommende at østlendinger og østfoldinger er veldig forskjellig og man får ulike kulturer, og dermed trolig egne sjargonger og språk.

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at subkulturer kan skape koordineringsproblemer og konflikter kan oppstå. Det kan virke som at respondent 2 er bevisst på slike ulemper. Det er videre vår antagelse at respondenten sin organisasjon ikke aksepterer dannelse av subkulturer, for å unngå negative virkninger som koordineringsproblemer og konflikter. De ønsker heller en helhetlig kultur forankret i selskapets retningslinjer.

### **5.3.5 Ulike perspektiver på hva som former organisasjonskultur**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 146) finnes det to ulike retninger. Den ene retningen innebærer at kulturen i høy grad kan bli påvirket av organisasjonens ledelse og skapes internt. Den andre retningen innebærer at ledelsen i mindre grad kan påvirke kulturen, men heller må tilpasse seg eksterne forhold. Respondent 4 forteller oss at ledelse handler om å gå foran og vise vei. Vedkommende tilføyer at man som HR-leder kan påvirke de ansatte ved å gi tydelige beskjeder på hva som er akseptabelt i deres kultur. Vi tolker dette som at respondent 4 mener at kulturen i høy grad kan formes og skapes av ledelsen internt.

Bang (2011) mener at kultur er noe som ubevisst manipuleres frem av mennesker i en organisasjon, gjennom et komplekst samspill av en rekke ulike faktorer både i og utenfor et sosialt system. Respondent 1 forteller at "Ledelse skal gi en retning for hvor man skal gå og på en måte styre folkene sine frem. Av og til må ledere ta tøffe beslutninger og gå foran for å vise retning for ansatte". I likhet med respondent 4 kan det se ut som at respondent 1 også mener at

organisasjonskulturen i høy grad kan påvirkes gjennom bevisst ledelse. Det kan tyde på at respondentene mener at kulturen kan påvirkes gjennom at ledelsen viser vei. Respondentene gir ikke andre eksempler enn tøff beslutningstaking og tydelige beskjeder for å påvirke kulturen. Hvorvidt respondentene har utført dette i praksis og oppnådd ønskede resultater kan vi ikke dra noen slutninger om, men ifølge Bang (2011) kan man aldri vite hva konsekvensene eller resultatet blir.

### **5.3.6 Hvorfor er organisasjonskultur viktig for HR-ledelse?**

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) motiverer organisasjonskulturen til handling samtidig som den begrenser hvilken atferd som oppfattes som legitim. Kulturledelse blir derfor sett på som nøkkelen i HR-ledelse. Respondent 4 mener at det er viktig at man som leder går foran som et godt eksempel på hvordan man skal oppføre seg. Ifølge Hennestad og Revang (2006) vil ledelsen påvirke organisasjonskulturen hele tiden, både bevisst og ubevisst. Respondent 4 har fortalt oss at "De ansatte sier ofte at de måler lederne basert på det de gjør og ikke det de sier". Vi tolker dette som at respondenten er klar over ledelsens påvirkningskraft på organisasjonskulturen.

Ledelsens egen atferd kan gi grobunn i kulturens standard. Ledere må derfor signalisere tydelig at de ønsker å vite om negative forhold i virksomheten (nho.no). Respondent 2 kommenterer her "Det viktigste man gjør som leder ved varsling er å være åpen for at ting kan være gjort feil, være åpen for innspillene som kommer og gjøre forbedringer. Møter man alle ansatte med dette, vil det ikke være så vanskelig å komme med innspill". Videre forteller respondent 2 at flere av varslingssakene de har mottatt ikke har vært «kritikkverdige forhold», men de har likevel benyttet muligheten til å forbedre rutiner, og dermed forbedret organisasjonen på mange måter. Vi tolker dette som at lederne som mottar varslingssaker i respondent 2 sin organisasjon signaliserer at de ønsker å vite om negative forhold i virksomheten, gjennom deres atferd og handlinger, ved å høre på varsleren og forbedre organisasjonen.

Respondent 4 forteller at det muligens ikke kommuniseres nok at ledelsen ønsker at ansatte skal si ifra om «kritikkverdige forhold» i organisasjonen, men at de likevel mener det.

Vedkommende forteller videre at "Når det kommer til varsling har vi etablert rutinene, noe som signaliserer at vi tar det seriøst. Jeg mener det er et sterkt signal om hvor vi står i forhold til varsling, rutiner og ønsket atferd". På en side kan det virke som at respondent 4 mener at å etablere rutiner, indirekte signaliserer at ledelsen ønsker at ansatte skal si ifra om «kritikkverdige forhold» i virksomheten. Respondent 4 har fortalt oss at useriøs varsling sanksjoneres med skriftlig advarsel. Så på en annen side vil muligens en slik handling, ved å sanksjonere useriøse varslere, kunne signalisere at ledelsen tar varsling svært alvorlig. Noe som kan medføre at de ansatte muligens ikke tør å varsle, dersom de er usikker på om varselet kan kategoriseres som useriøst eller ikke.

### **5.3.7 Skape åpen kultur gjennom HR-ledelse**

Ifølge arbeidstilsynet kan et åpent og ansvarlig arbeidsmiljø redusere behovet for omfattende varslingssystemer. I et godt arbeidsmiljø vil det være lav terskel for å si fra om «kritikkverdige forhold» på arbeidsplassen. HR-ledere kan etablere en åpen organisasjonskultur der det er aksept for å ta opp bekymringer og reise kritikk (arbeidstilsynet.no). Åpenhet på arbeidsplassen viser en sunn organisasjonskultur som både virksomheten og de ansatte er tjent med (arbeidstilsynet.no). Respondent 4 forteller oss at en av deres verdier er åpenhet, som innebærer at man skal dele informasjon og ikke holde den igjen. Det kan her se ut som at respondent 4 er bevisst på at åpenhet kan ha en positiv innvirkning på organisasjonen.

Som vi har vist ved eksempel tidligere i oppgaven ønsker respondent 3 også å skape en organisasjonskultur som inviterer til åpenhet, hvor det er rom for å ta opp ting. Vedkommende forteller videre "Vi arbeider proaktivt med skape en åpen kultur ved å bruke tillitsvalgte og ansatte for å unngå varslingssaker. Vårt ønske er å skape en arena for åpenhet i bedriften, skape en god arbeidsplass hvor folk trives. Dette tror jeg også vil minske barrieren for å varsle". Vi tolker dette som at respondent 3 sin organisasjon muligens har erfart sammenhengen med at åpent organisasjonskultur kan redusere behovet for ordinære varslingssaker.

De ansatte i organisasjonen må vite hvordan de kan ta opp kritikk på en konstruktiv måte. Organisasjonens verdigrunnlag, etiske retningslinjer og ledelsespraksis må bygge opp under

dette (nho.no). Respondent 2 forteller at deres varslingspolicy er forankret i selskapets code of conduct, etiske retningslinjer og hvordan de ønsker kulturen. Som tidligere nevnt har ingen av varslingssakene i vedkommende sin organisasjon vært brudd på code of conduct. Varslerne har også ifølge respondent 2 alltid hatt en forsvarlig fremgangsmåte. Årsaken til dette kan være at organisasjonens ansatte har god kjennskap til deres code of conduct, etiske retningslinjer og ønsket kultur er sterkt implementert hos de ansatte.

### **5.3.8 Fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan organisasjonskultur være et kraftfullt ledelsesverktøy som HR-ledere kan benytte som et styringsverktøy mot ønsket atferd. Studier tyder på at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferd, som sier noe om hva som er forventet, ønskelig, forbudt og påbudt. Organisasjonskultur gir både standarder og kriterier for handling, samtidig som de kan virke kontrollerende på medlemmenes atferd (Bang 2011). Respondent 4 forteller "Det er min jobb som leder å gi beskjed og jeg er ikke redd for å gi beskjeder. Men måten jeg gir beskjed om for eksempel uakseptabel oppførsel er viktig. Man skulle tro at alle hadde litt mer folkeskikk med seg". Vi tolker dette som at respondent 4 er innforstått med at ansattes atferd i noen tilfeller må korrigeres dersom den ikke samsvarer med kulturens forventninger, samt at ledere spiller en riktig rolle ved dette.

#### ***5.3.8.1 Tilhørighet og fellesskap***

Tilhørighet og fellesskap er viktig for å dekke grunnleggende sosiale behov hos de fleste mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Opplevelsen av fellesskap og tilhørighet kan virke motiverende på de ansatte og det kan redusere usikkerhet, ved å gi en "oppskrift" på hvordan ting henger sammen, og hva man skal velge i vanskelige situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013). Respondent 4 forteller at dersom det har vært en varslingssak som har krevd mye tid og man har gått i dialog med mange mennesker, kan det resultere i en del usikkerhet. Videre kommenterer respondenten:

Det ikke er uvanlig at rutine blir endret på etter en varslingssak, slik at ikke samme tilfelle skal skje igjen. Men om det er noe som er person relatert så er det vanskelig å si utfallet. Noe

som kan føre til at folk slutter, de orker ikke mer fordi de opplever at de ikke del av fellesskapet lenger.

I lys av teorien tolker vi dette som at ansatte har behov for å føle seg en del av fellesskapet. Det kan tolkes som at usikkerhet i eventuelle varslingssaker kan føre til at de velger å slutte i jobben. Da det ikke er en "oppskrift" på hva som kan skje og hva man kan gjøre i vanskelige situasjoner, som å for eksempel varsle om «kritikkverdige forhold», kan det også føre til at de ansatte ikke tør å varsle i vanskelige situasjoner.

Respondent 1 presiserer viktigheten med "Godt kollegialt forhold hvor vi tar vare på hverandre", og forteller videre "Vi gjør en del kultur tiltak og involverer folk i sosiale arrangementer". Ifølge respondenten er det veldig lange ansienniteter i organisasjonen og de sosiale tiltakene opprettholdes også etter endt arbeidsforhold. Et eksempel på dette er organisasjonens sosiale tiltak hvor de inkluderer pensjonistene, slik at de fortsatt skal føle seg en del av fellesskapet. Dette kan være bekreftende på respondentens uttalelse om at de tar vare på hverandre.

Respondent 4 virker bevisst på viktigheten med at de ansatte føler eierskap til organisasjonens verdier. Vedkommende kommenterer "Vi skal inn i en prosess hvor vi skal jobbe litt med visjon og verdier. Det viser seg at det kanskje bare er 1/3 av de ansatte som var her når visjonen og verdiene ble etablert". Vi får inntrykk av at respondenten er konsekvent på at de ansatte skal føle seg en del av fellesskapet, og at inkludering ved utarbeidelse av verdiene, samt etterlevelse av felles verdier kan bidra til dette.

#### **5.3.8.2 Motivasjon**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan det virke motiverende og angstreduserende å være en del av et sosialt fellesskap hvor organisasjonskulturens identitet er sterk. Dette kan gi motivasjon til å yte ekstra for å nå fellesskapets mål og verdier. Respondent 4 forteller at en av deres verdier er å være ambisiøs, vedkommende utdyper at det handler om "Å få folk til å strekke seg, ved å tre ut av komfortsonen fordi jeg vet at det kan mer. Det å være ambisiøs nok

på vegne av seg selv og selskapet er viktig, og det begynner med menneskene". Dette kan bety at respondent 4 bruker verdien deres for å motivere ansatte til å prestere bedre, ved å tre ut av komfortsonen og strekke seg til nye høyder. Vi ser tegn til at vedkommende gjennom handling signaliserer at de ansatte og deres prestasjoner blir "sett", noe som kan føre til ansatte føler seg som en del av organisasjonens sosiale fellesskap.

### **5.3.8.3 Tillit**

Tillit til medarbeidere er en forventning om at medarbeidere vil handle i samsvar med den sosiale gruppens normer. Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte i ulike enheter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Respondent 3 forteller at det har vært få opplevelser av varslingssaker gjennom karrieren, og begrunner det med "Litt av hemmeligheten er at man har et åpent og tillitsfullt system hele veien. Med dette mener jeg at man har god dialog og regelmessige møter med tillitsvalgte og en atmosfære slik at ting blir tatt opp". Vi får inntrykk av at respondent 3 oppfatter deres kultur som tillitsfull, og at dette er en mulig årsak til at organisasjonen har hatt få varslingssaker.

Tillit kan minske behovet for å bruke mye ressurser på å kontrollere og overvåke hverandre. Ledere bør være bevisst på at tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned relativt raskt. Som tidligere nevnt har respondent 4 gjennom sin karriere erfart at ledere har brukt mye tid og energi på å finne ut varslers identiteten ved anonym varsling. Respondenten har tidligere fortalt at de ansatte ofte måler ledere basert på handlinger og ikke ord. Ledernes handlinger i dette tilfellet kan muligens bidra til å svekke tillitsbåndet mellom organisasjonens ledelse og ansatte, noe som er svært uheldig da tillit tatt lang tid å bygge. Respondent 4 har fortalt om sitt arbeid med å bygge relasjoner, tillit og respekt. Et mulig utfall av ledernes handling i tilfellet over kan bidra til at respondent 4 sitt arbeid, med å for eksempel bygge tillit blir ødelagt. Respondent 4 virker imidlertid bevisst på dette når vedkommende tilføyer at "Slike ting kan bidra til at færre ønsker å stå fram om saker som kanskje burde bli tatt opp".

#### 5.3.8.4 Samarbeid og koordinering

Samarbeid og koordinering er den fjerde effekten og vil oppstå når tilhørighet og fellesskap, motivasjon og tillit har oppstått. Alt dette kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 128) medvirke til at samarbeid og koordinering mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Respondent 3 kommenterer:

Verdiene våre føler jeg støtter opp for en kultur som er egnet for varsling. Vi har også praktisert flat struktur, at hvem som helst av de ansatte skal kunne sette seg ned med lederne og ta seg en prat, altså en åpen dør praksis. Vi er en veldig lite hierarkisk oppbygget organisasjon. Vi har god dialog og snakker med folk.

Som tidligere nevnt er verdier knyttet til ledelseskulturen, og sammen vil det kunne utvikle et godt og stimulerende arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik 2013, 134). Respondent 3 forteller at det å være inkluderende er en av deres verdier, noe som kan føre til følelsen av tilhørighet og fellesskap. Respondenten forteller også mye om deres tro på et "åpent og tillitsfullt system". Dersom ledelsen lykkes med å skape et åpent og tillitsfullt system forankret i organisasjonens verdier, vil kulturen deres trolig være egnet for forsvarlig varsling. Ifølge arbeidstilsynet kan åpent og ansvarlig arbeidsmiljø redusere behovet for varsling.

Organisasjonskultur kan bidra til å holde organisasjonen sammen. Antagelsen er at en sterk kultur kan fremme blant annet samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. En slik felles kultur betyr at de ansatte erkjenner hvordan de inngår i en større sammenheng, og de deler grunnleggende antakelser om verdier og normer. Dette kan fremme en felles forståelse og tenkning, omkring hvordan oppgaver og arbeidsform må tilpasses for å realisere overordnede mål. Respondent 4 tror at det er viktig at ledelsen snakker åpent om varsling, og begrunnet det med "det er viktig å ha en felles forståelse om at varsling er viktig". Det kan her tyde på at respondenten er oppmerksom på betydningen av felles forståelse, for å eksempelvis realisere målet om en åpen organisasjonskultur.



### 5.3.8.5 Styring

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil kulturen ofte gi oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Dette kalles ofte for "premisskontroll", fordi kulturen bidrar til at ansatte "frivillig" legger vekt på de forhold som i kulturelementene er presisert å være viktige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). En vil dermed ut ifra organisasjonskulturen vite hvordan man skal oppføre seg innenfor bestemte rammeverk. Respondent 2 forteller at organisasjonen lever etter egne nedskrevne retningslinjer. Her har de visjon og verdier de skal leve etter, samt lederprinsipper de forplikter seg til. Respondenten presiserer "Vi har fire ulike prinsipper som vi skal styre etter". Vi tolker dette som at ledere i denne organisasjonen forplikter seg til å styre ansatte etter definerte prinsipper, som er forankret i organisasjonens retningslinjer. Vår forståelse er at retningslinjene deres skal være veiledende for atferd, som igjen former organisasjonens kultur.

Mange ledere vil ønske å fremme en bestemt organisasjonskultur gjennom å ha en styrende funksjon for medlemmene (snl.no). Ifølge Bang (2011) er organisasjonskulturen det usynlige styringsverktøyet som gjør at folk bare gjør ting uten å bli bedt om det og uten at det står nedskrevet noe sted. Respondent 1 og 4 har tidligere fortalt at HR-ledelse handler om å gå foran og vise retning, noe vi tolker som å være rollemodeller. Hensikten med dette er muligens at de ansatte skal "følge" sin leder, gjerne uten at lederen verbalt ber de om det. Vi tolker dette som et usynlig styringsverktøy, slik Bang (2011) beskriver.

Viktigheten av organisasjonskultur i ledelsessammenheng kan sammenfattes i en setning:

Organisasjonskulturen er det usynlige styringsverktøyet som gjør at folk bare gjør ting uten å bli bedt om det og uten at det står nedskrevet noe sted (Bang, 2011). Respondent 4 kommenterer her:

Det skal være noen retningslinjer, som en usynlig kontrakt mellom selskapet og lederen. Hva selskapet forventer av deg som leder, men også forventningene fra lederen til selskapet. Hva skal selskapet legge til rette for at jeg skal klare min jobb. Det er en tosidig avtale. Dette er grunnleggende viktig.

Vi tolker dette som at respondenten er bevisst på at organisasjonskultur er et usynlig styringsverktøy i ledelsessammenhenger, og at dette er et gjensidig forhold mellom leder og resten av organisasjonen.

## 5.4 Resultater

Vi vil nå starte med å presentere resultater fra analysen for hver enkelt respondent sin organisasjon. I lys av dette vil vi deretter se hvorvidt resultatene bidrar til å besvare oppgavens problemstilling og hypotese i kapittel 6.

**Respondent 1** sin organisasjon har enda ikke etablert skriftlige varslingsrutiner. Hvorvidt *forholdene i virksomheten tilsier det* i respondentens organisasjon kan vi ikke trekke en sikker slutning om. Ifølge respondenten er det imidlertid tett samarbeid med tillitsvalgte og fagforeninger. Ut i fra den informasjonen vi har fått skal ikke organisasjonen ha hatt varslings saker tidligere. Kulturen hos dem viser tegn til å være åpen, og respondenten virker å være konsekvent på sin påvirkningskraft på ansatte, noe som ifølge teorien er gunstig ved varslingsrutiner. Til tross for det anbefaler vi organisasjonen å etablere skriftlige varslingsrutiner så tidlig som mulig, noe respondenten allerede har informert oss om at det arbeider med. Regjeringens nye lovforslag inneholder at alle virksomheter med mer enn ti ansatte, plikter å ha skriftlige interne varslingsrutiner.

**Respondent 2** gir de ansatte fritt valg om de ønsker å varsle internt eller eksternt. HR-avdelingen arbeider strategisk med å kommunisere selskapets retningslinjer ved årlig gjennomføring av testprogrammer, hvor blant annet varslingsrutinene er implementert. Varslingsrutinene deres ser ut til å være fungerende, men da alle varsler er kommet inn anonymt viser det tegn til at ansatte likevel frykter å varsle. Dette til tross for at respondent 2 holder presentasjoner hvor kulturinnholdet blir presentert og kommunisert. HR-avdelingen benytter muligheten til å ta lærdom av varslings saker og bruker erfaringen til å forbedre organisasjonen på flere måter. Våre funn viser til at organisasjonen på denne måten signaliserer at de ønsker at ansatte skal varsle. Vi har avdekket at HR-leder har utarbeidet skriftlige lederprinsipper som man skal styre etter. Dette kan minne om Jacobsen og Thorsvik sine fem

generelle effekter som HR-ledere kan benytte som styringsverktøy på atferd. Hvorvidt organisasjonskulturen er åpen og tilrettelegger for intern varsling kan vi ikke trekke en sikker slutning om.

**Respondent 3** sin organisasjon har skriftlige varslingsrutiner som åpner for både intern og ekstern varsling. Årsaken til utarbeidelse av eksterne rutiner var for å gjøre det tilgjengelig for ansatte å varsle dersom varselet omhandler HR-leder eller administrerende direktør. Om de ansatte vet hva varsling er eller har lest rutinene er respondenten i tvil om. Årsaken ser ut til å være at organisasjonen har hatt få varslings saker, som er et resultat av åpen og tillitsfull organisasjonskultur, hvor de ansatte tør å si sin mening. En mulig årsakssammenheng kan også være at respondenten er konsekvent på sin rolle, ved å fange opp bekymringsmeldinger før det eskalerer til en varslings sak. Organisasjonens HR-avdeling arbeider proaktiv for å forhindre varslings situasjoner.

**Respondent 4** sine varslingsrutiner tilrettelegger for ekstern varsling. Denne HR-lederen arbeider med relasjonsledelse og leder etter filosofien *"For å behandle folk likt, må du behandle de ulikt"*. Vi har avdekket ved eksempler i analysen at HR-lederen bruker samtlige av de fem generelle effektene på atferd, for å vise retning for de ansatte. HR-lederen skal arbeide med kulturinnholdet og ledelsen inkluderer hele organisasjonen til å ta del i prosessen. På denne måten bruker HR-lederen styringsverktøyet til Jacobsen og Thorsvik for å invitere til en åpen organisasjonskultur. Vedkommende gjør dette ved å signalisere til organisasjonens medlemmer at deres meninger er viktig for fellesskapet. Til tross for at ledelsen inviterer til åpenhet, kan signalet de sender ved å bare ha eksterne rutiner og sanksjon av useriøs varsling kunne være misvisende. De ansatte kan oppfatte dette som at de ikke kan gå direkte til ledelsen med bekymringer. Vi har imidlertid avdekket at årsaken til at organisasjonen benytter eksterne varslingsrutiner, er for å sikre grundig og upartisk saksbehandling. For å unngå misvisende signaler, anbefaler vi HR-lederen å inkludere hensikten med eksterne kanaler i E-learning programmet som utarbeides. Vi konkluderer med at HR-lederen bevisst bruker de fem effektene på atferd, som kan bidra til en åpen organisasjonskultur.

## 6.0 Avslutning

### 6.1 Innledning

De tidligere varslingssakene, samt noen av respondentenes erfaringer ved varsling, viser til at det ligger mye problematikk rundt tema. Hvorvidt vår konklusjon og hypotese kan gi kunnskap om HR-ledernes rolle ved tilrettelegging av åpen organisasjonskultur som åpner for forsvarlig varsling, vil være interessant å avdekke. Vi vil nå bruke analysens resultater til å konkludere i lys av oppgavens problemstilling som er følgende: *"Hvordan kan HR-ledere tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling?"*

Deretter vil vi besvare vår hypotesen: *"Vi tror at en åpen organisasjonskultur vil bidra til at HR-ledere vil fange opp problemer, før det eskalerer til en varslingssak"*. Avslutningsvis presenterer vi oppgavens feilkilder som kan ha en innvirkning på våre konkluderte vurderinger.

### 6.2 Konklusjon av problemstilling

HR-ledere må ha kjennskap til varsling og ikke minst til frykten for å varsle. Det er mye fokus på tunge varslingssaker i media, som trekker i en retning; dårlig håndtering fra ledelsen, som bidrar til at det er belastende å være en varsler. Våre resultater viser at HR-lederne er konsekvent på dette, samt den frykten medieomtalen kan spre om varsling. Vi har avdekket at HR-lederne ser viktigheten med å etablere effektive systemer som gir rom for forsvarlig varsling. Samtlige av HR-lederne mener at organisasjonskulturen har en sentral rolle ved varslernes fremgangsmåte. Teorien konstaterer at en åpen organisasjonskultur preget av tillit og rom for å ta opp bekymringer er sentralt. Vi har avdekket betydningen av at organisasjonens retningslinjer må samsvare med kulturinnholdet og HR-ledernes opptreden. Våre funn tyder på at ansatte vurderer lederen etter dens handlinger. HR-lederne virker å være konsekvent på deres påvirkningskraft. Ved å aktivt bruke de fem generelle effekter som organisasjonskultur har på atferd, forankret i organisasjonens retningslinjer og kulturinnholdet, kan HR-ledere styre ansatte i ønsket retning. På denne måten kan de tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur med felles forståelse, som åpner for tillit og takhøyde til å ta opp kritikk, og dermed gir rom for forsvarlig varsling.

### 6.3 Besvarelse av hypotese

Ut i fra oppgavens problemstilling utarbeidet følgende hypotese:

*"Vi tror at en åpen organisasjonskultur vil bidra til at HR-ledere vil fange opp problemer, før det eskalerer til en varslings sak"*

Våre funn tyder på at det er viktig med åpen organisasjonskultur i forbindelse med varslings sak. Fra et organisasjonskulturelt perspektiv anses åpenhet som en nødvendighet for at de ansatte skal varsle internt i organisasjonen. Vår teori og empiri viser at det er lettere for ansatte å ta opp kritikk og stille kritiske spørsmål i en organisasjon som preges av åpenhet. Dette kan føre til at problemene løses idet de oppstår og ikke eskaleres til en varslings sak.

### 6.4 Feilkilder

Når man foretar en undersøkelse er det viktig å ta i betraktning at det kan være mulige feilkilder som blir observert. Forskning er en komplisert prosess som er utsatt for feil av ulike slag, også kalt feilkilder. Ved å benytte seg av kvalitativ metode, som i stor grad baseres på fortolkning av materiale som blir kartlagt, vil det alltid være fare for feilkilder ved prosessen. Vi informerer om at vi ikke er erfarne forskere og har lite erfaring med å gjennomføre slike omfattende undersøkelser som i denne oppgaven. Vi utelukker derfor ikke at det finnes fallgruver og usikkerhet i denne undersøkelsen, samt ved funnene som er kartlagt. Undersøkelsens funn og drøftelser er basert på våre egne tolkninger av respondentenes utsagn. En mulig fallgrube kan være at vi ubevisst har vært påvirket av forventningseffekten. Vår hypotese var utarbeidet på forhånd, noe som muligens kan ha bidratt til at vi har tolket respondentenes utsagn, slik at data passer med hypotesen.

På grunn av oppgavens størrelse kan en mulig feilkilde være tidsperspektivet, noe som innebærer at vi ikke har studert fenomenet over lengre tid. En annen mulig feilkilde kan være at vi kun har intervjuet HR-ledere. Vi vet ikke om det de sier er det som faktisk blir gjennomført. Respondentene fikk innsikt i oppgavens problemstilling før gjennomførelse av intervjuet. På denne måten fikk respondentene tid til å forberede seg. En mulig fallgrube her er

at det er rimelig å anta at HR-ledelsen vil vise organisasjonen fra sin beste side, og kanskje holde tilbake eller endre informasjon for å fremme organisasjonens rykte (Bang 2013, 183). Ved å intervju andre medlemmer av organisasjonen kunne dette vært en kontrollmekanisme for oss som forskere. På denne måten kunne vi avdekket om respondentene sine utsagn faktisk stemmer.

Da vi bare har intervjuet fire HR-ledere og ikke flere kan dette svekke undersøkelsens grad av validitet. Vi sitter igjen med inntrykket av at respondentene har gitt oss mye rik og variert informasjon, som bidro til å besvare oppgavens formål. Vi kan imidlertid ikke med sikkerhet si om undersøkelsens grenseverdi ved utvalget er nådd. Utvalgets størrelse vil trolig bidra at undersøkelsens funn muligens ikke er overførbar til andre liknende undersøkelser.

## 7.0 Litteraturliste

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Lesedato 18 februar 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=92254>

Arbeidstilsynet. Foreslår endringer i reglene om varsling. Lesedato 18 april 2017:

<http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=257261>

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonsteori*: 4.utg, 2.opplag. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Eriksen, Birthe. 2015. Arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold. Med hovedvekt på varsling i aksjeselskap.

Ghauri, P. og Grønhaug, K (2005), *Research Methods in Business Studies*, Pearson Education Limited

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2 Utg. Universitetsforlaget

Grieg Seafood. Lesedato 16 mars 2017:

<http://www.griegseafood.no/nb/>

———. Prinsipper og verdier. Lesedato 16 mars 2017:

<http://www.griegseafood.no/grieg-seafood-asa-n/prinsipper-og-verdier/>

Hansa Borg Bryggerier. Om oss. Lesedato 16 mars 2017:

<http://www.hansaborg.no/omoss/>

Hennestad og Revang. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*: 1 utg. 2.opplag. Universitetsforlaget AS

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3 utg. 2. opplag. Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johansen, Olav, Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. 1 utg. Fagbokforlaget AS

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2011. *Indroduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Langfeldt, Sverre Faafeng. 2016. *Lov og rett for næringslivet. Lovsamling 2016*. 23.utg. Gyldendal i kommisjon for Focus Forlag AS.

Lederne. Hver tredje varsler blir personlig straffet. Lesedato 12 januar 2017:

<https://lederne.no/nyheter/tredje-varsler-personlig-straffet/>

Marine Harvest. Mennesker. Lesedato 16 mars 2017:

<http://marineharvest.no/mennesker/>

———. Norges største oppdrettsselskap. Lesedato 16 mars 2017:

<http://marineharvest.no/about/norges-storste/>

Møllerens. Om møllerens. Lesedato 16 mars 2017:

<http://mollerens.no/om-mollerens/>

Nasjonal sikkerhetsmyndighet. Varsling. Lesedato 16 mars 2017:

<https://www.nsm.stat.no/om-nsm/varsling/?amp;epslanguage=no>.

NHO. Når sant skal sies. Lesedato 12 januar 2017:

[https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/seriost-arbeisliv-og-samfunnsansvar/nar\\_sant\\_skal\\_sies.pdf](https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/seriost-arbeisliv-og-samfunnsansvar/nar_sant_skal_sies.pdf)

Norsk lektorlag. Begrepene arbeidsforhold og arbeidsgivers styringsrett. Lesedato 3 april 2017:



<http://www.norskleksitorlag.no/juridisk-talt/begrepene-arbeidsforhold-og-arbeidsgivers-styringsrett-article83-177.html>

NRK. Monia saken Lesedato: 12 januar 2017:

<https://www.nrk.no/nyheter/monika-saken-1.11998658> Lesedato: 11 mai 2017

Regjeringen. Prop. 72 L (2016 – 2017). Endringer i arbeidsmiljøloven (varsling og arbeidstid) Lesedato 19 april 2017:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-72-l-20162017/id2545705/sec3?q=lovendring%20varsling>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Skjønberg, Alexander Næss, Eirik Hognestad. 2016. *Individuell arbeidsrett*. 1. utg. 3.opplag. Gyldendal Juridisk

Saken. De store saker i media. Tønne saken. Lesedato 12 januar 2017:

<http://tonne.saken.no/goxpage00000000.html>

Sims, Ronald.R. 1992. *Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations*. Journal of Business Ethics, 11(9):651–662.

Store norske leksikon. Organisasjonskultur. Lesedato 20 februar 2017:

<https://snl.no/organisasjonskultur>

UE Norge. Ledelse og HR. Lesedato 20 februar 2017:

<http://www.ue.no/Elever-og-studenter/Studentbedrift/SB-materiell/Ledelse-og-HR#tab1>

## Vedlegg 1: Forventningsavklaring

Formålet med intervjuet er at vi ønsker å belyse vår problemstilling:

*"Hvordan kan HR-ledere tilrettelegge for en åpen organisasjonskultur som gir rom for forsvarlig varsling"*

Undersøkelsen tar for seg komplekse og noe personlige tema, det kan derfor være at du vil føle at noen av spørsmålene vi stiller er ubehagelig. For å sikre at vi har forstått deg riktig vil intervjuer be deg utdype svar, eller spørre bekreftende spørsmål ved behov. Respondenten har rett til å velge å ikke svare på spørsmål og avbryte intervjuet.

Vi garanterer anonymitet ved dataen som samles inn. Informasjonen vil kun bli brukt til denne oppgavens formål. Hvilken grad av anonymitet respondenten ønsker er opp til respondenten selv å avgjøre. Meninger og uttalelser blir behandlet som utsagn fra "respondent X" i vår analyse. Det vil ikke være mulig å vite hvilke respondenter som har sagt hva.

Bacheloroppgaven kan bli publisert for offentligheten om et år.

For å sikre at kvaliteten på datainnsamlingen vil det være hensiktsmessig å ta opptak av intervjuet. Har vi ditt samtykke til dette? Ved gjennomførelse av intervjuet vil vi innta roller hvor en intervjuer og den andre observerer og tar notater. Dersom det dukker opp spørsmål i etterkant av intervjuet, kan vi da kontakte deg?

Før vi starter vil vi avklare at når vi spør om varsling er det lovbestemmelsens definisjon av varsling det omhandler. Varsling kan defineres som «arbeidstakers adgang til å ytre seg om negative, også kalt kritikkverdige forhold» Når vi spør om organisasjonskultur går vi ut fra definisjonen: «Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Med en åpen organisasjonskultur mener vi en kultur hvor det er aksept for å ta opp bekymringer og kritikk».

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Personlige opplysninger og innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du arbeidet i firmaet (Firmaets navn)?
2. Hvor lenge har du arbeidet som HR-leder?
3. Har du noen utdanning? I så fall hvilken?
4. Kan du fortelle oss kort hvilke arbeidserfaringer du har fra før av?
  - Har du arbeidet som leder tidligere?
5. I korte trekk- Hvordan ser en typisk jobbhverdag ut for deg?

### Varsling

6. Hva er varsling for deg?
  - Hvilken erfaring har du med varsling?
  - Har det vært tilfeller der det burde blitt varslet om kritikkverdige forhold?
  - Har det oppstått konflikt under varslingsprosessen?
  - Eventuelt, hvordan ble den håndtert?
7. Hvilke rutiner har dere for varsling?
  - Er informasjon om varsling lett tilgjengelig for deres ansatte?
  - Hvordan fant dere ut at dere skulle bruke den/de rutinene ved varsling?
  - Hva gjorde at dere fant ut at dere skulle bruke akkurat den rutinen?
  - Var det ledelsen eller de ansattes forespørsel/ønske om rutiner/mangel ved rutiner?
  - Kjenner de ansatte til varslingsrutinene?
8. På hvilke måter bruker dere lovverket for å utarbeide rutiner for varsling?

- Synes du lovverket er lett å bruke?
9. Har du gjennom din karriere opplevd at medarbeidere eller kolleger har varslet om forhold som ikke anses å være kritikkverdige?
- Hvilke konsekvenser fikk dette?
  - Hvilke råd ville du gitt en som vurderer å varsle?
10. Hvilken effekt tror du en anonym varslingsjenester vil ha i din organisasjon?
- Med tanke på barrierer for å varsle og varselets innhold.
11. Har dere opplevd situasjoner hvor arbeidstakere mener de er blitt utsatt for gjengjeldelse, som en reaksjon av en varslings sak?
- Om det har vært tilfellet, hvordan ble dette håndtert?
12. Har dere opplevd at en arbeidstaker som har varslet om kritikkverdige forhold ikke har hatt en forsvarlig fremgangsmåte?
- Om det har vært tilfellet, hvorfor tror dere fremgangsmåten ikke var forsvarlig?

### **HR-ledelse**

13. Hva er ledelse for deg?
14. Hvordan tror du din leder stil kan påvirke barrieren for varslings?
- Kan du utdype det? Eventuelt hvorfor det er bra eller dårlig?
15. Hvordan synes du en HR-leder eller andre ledere bør opptre og handle dersom man blir mottaker av et varsel?

16. Hvilke råd ville du gitt til en person som mottar en varslings sak?

17. På hvilken måte påvirker du som HR-leder organisasjonens kultur?

18. Hvordan er forholdet mellom ledelsen og de ansatte?

- Kan du utdype det? Eventuelt hvorfor det er bra eller dårlig?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelse og ansatte før/under/etter en varslings sak?

19. Hvordan opplever du varslingsrutinene?

### **Organisasjonskultur**

20. Hva er organisasjonskultur for deg?

22. Hvilke verdier har dere/ligger dere mest vekt på?

21. Hvilke normer har dere? Med normer mener vi uskrevne regler.

22. I hvilken grad er kulturen deres preget av verdier som støtter opp for eventuell varslings sak?

- Hvordan har dere fokus på dette?

23. I hvilken grad tror du kulturen til organisasjonen har påvirket en eventuell varslings sak?

24. Er det dannet seg subkulturer her?

- Eventuelt, hvordan oppleves subkulturene?

### **Oppsummerings spørsmål**

25. Hvis jeg spør en annen, ville jeg fått de samme svarene på spørsmålene?

- Er det noen andre jeg burde ha snakket med?

26. Har jeg forstått deg riktig? (oppfølgingsspørsmål ved hver enkelt spørsmål dersom det er noe vi er usikre på)

27. Er det noe du vil tilføye avslutningsvis som kan være viktig eller relevant til de gitte temaene?

### Vedlegg 3: Koding og transkribering av datamaterialet

Vi presenterer her en oversikt over utdrag fra de transkriberte intervjuene. Vi har tatt ut sitater og meninger fra respondentenes intervju og satt det inn i relevante teoretiske kategorier. Oversikten er strukturert etter oppgavens teori. Vi gjør dere oppmerksom på at respondentenes sitater og meninger blir trukket frem flere steder i oppgaven. Hensikten med dette er å understreke poeng, vise til eksempler og sammenlikne respondentenes meninger. Til hensyn av respondentene er de opprinnelige transkriberte intervjuene lagret, men vil ikke bli lagt ved oppgaven. Dersom et sitat inneholder " (... ) " betyr det at respondenten har sagt noe mer, enten i forkant eller etter det som står sitert.

<b>Respondent</b>	<b>Teori</b>
	<b>DEL 1 - Varsling</b>
	<b>3.2 Varsling</b>
<b>Respondent 3</b>	Kritikkverdige forhold
<b>Respondent 1</b>	Kritikkverdige forhold
<b>Respondent 2</b>	"Varsling er et tosidig forhold, hvor det på den ene siden er en plikt for selskapet, og den andre siden legge til rette for de ansatte"
<b>Respondent 4</b>	"Jeg tenker at en varslingssak i utgangspunktet er en hendelse som har gått så langt at den ikke har blitt behandlet når den har blitt gitt beskjed om, og til slutt så er det blitt en såpass stor sak at den har gått videre, enten til HR avdeling eller anonymt. Jeg tenker ofte at varsling hender når man gjerne ikke har behandlet en sak i tide."
	<b>3.2.1 Arbeidstakers adgang til varsling</b>
<b>Respondent 1</b>	"Varsling for meg er at ansatte på hvilket som helst nivå gir en melding om noe som er bekymringsfullt som for eksempel atferd"
	<b>3.2.2 Arbeidstakers medvirkningsplikt</b>

<b>Respondent 3</b>	"Jeg tenker at varsling er kritikkverdige forhold som foregår i bedriften som noen reagerer på. Det kan enten være mobbing, økonomisk utroskap, seksuell trakassering osv. Mange ulike aktiviteter som i en gitt situasjon kan skade selskapet og arbeidsplassen for andre. Ansatte skal i slike tilfeller gi beskjed."
<b>Respondent 4</b>	"Jeg har behandlet veldig mange varslingsaker (...) Det kan også være forhold hvor rusmisbruks og litt forskjellig kan mistenkes. Det som ofte er utfordrende er kulturen for varsling"
<b>Respondent 3</b>	"Dere er klar over nye lovforslag som kommer om varsling?"
<b>3.2.3 Vilåårene for varsling</b>	
<b>Respondent 2</b>	"En tidligere varslings sak var om innkjøp, men informasjonen i varselet stemte ikke (...) Ingen av sakene vi har fått inn har vært "kritikkverdige forhold" eller brudd på selskapets retningslinjer"  Varslingsrutinene er forankret i selskapets retningslinjer. Her står etiske retningslinjer, varsling og ønsket kultur skriftlig nedfelt
<b>Respondent 3</b>	"Vi har hatt en tidligere varslings sak. Dette var et tilfelle hvor en ansatt drev med tyveri fra arbeidsplassen og solgte videre, men det ble fanget opp av de rundt og varslet om"
<b>3.2.4 Forsvarlig fremgangsmåte</b>	
<b>Respondent 4</b>	"Vi er avhengig av at folk tør å si ifra om ting (...) Det verste som kan skje er at man leser om det i avisene dagen etter. Sånne saker med å "vaske skittentøyet sitt" i offentlighet fører aldri noen vinnere med seg"
<b>Respondent 1</b>	"Man må ha gode systemer slik at arbeidstakere føler at det er trygt å si ifra" og begrunner dette med at "ledelsen ønsker at ansatte skal si ifra kritikkverdige forhold på arbeidsplassen"
<b>Respondent 3</b>	" Det er stor forskjell på det man ser i politiet som for eksempel "Monika- saken" og det man opplever her. (...) Litt av hemmeligheten er at man har et åpent og tillitsfullt system hele veien. Med dette mener



	jeg at man har god dialog og regelmessige møter med de tillitsvalgte, og at man har en åpen og god dialog og atmosfære slik at ting blir tatt opp"
	<b>3.2.5 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt</b>
<b>Respondent 4</b>	"Men om vi tenker på vårt selskap så er det (et annet selskap). Eksterne som mottar varslingen, så får jeg og konsernleder beskjed. "
<b>Respondent 2</b>	"Man kan varsle ulike veier. Ekstern, anonymt og internt. Fritt valg, men om man ønsker å være anonym må man gå eksternt"
<b>Respondent 3</b>	"Vi har et skjema med rutiner for varsling av kritikkverdige forhold. Det inneholder lovteksten, hvem som har ansvaret for dette, plikten til å varsle og oppfølging av varsling. Her står alle problemstillinger om eksempelvis administrerende direktør eller jeg mottar varselet. Da har vi en åpning som gjør at varsleren kan gå til et eksternt advokat firma, som ivaretar varslingen for oss. På denne måten blir varsleren anonymisert. Dette er hensiktsmessig dersom varselet gjelder meg, da mesteparten av varslingssakene i organisasjonen blir gitt til meg. Dette er ganske enkelt våre rutiner."
<b>Respondent 1</b>	"Det er det vi har begynt å se på nå, vi har fagforeningsbiten men vi må ha et system for alle ansatte. Nå er vi på diskusjon stadiet for hva som kan passe for oss. Vi må ha et administrativt apparat som kan gjelde for alle. En av HR-lederne har vært på seminar om varsling og vi har snakket med IT avdeling og tillitsvalgte om saken. "
	<b>3.2.6 Forbud mot gjengjeldelser</b>
<b>Respondent 4</b>	"Vi har opplevd at ansatte ikke gikk tjenesteveien, det var fordi de trodde at det ikke ville føre til noe. Det var heller ikke på grunn av mangel av tillit, de bare tenkte at det var det beste og da ble også saken eskalert til et høyere nivå uten grunn. Saken som ble løftet opp var også ikke en varslingssak – selv om den ble behandlet som en varslingssak"
	<b>3.2.7 Anonym varsling</b>
<b>Respondent 1</b>	"Har du en anonym varslingssak er det vanskelig å sjekke hva det egentlig er, det er også utfordringer med hvordan man kan håndtere dette. Muligheten for å gi tilbakemelding til varsleren dersom varselets innhold for eksempel ikke stemte er ikke der"

<b>Respondent 1</b>	"Jeg håper jo at det kan gjøre redselen mindre, men så er det jo det at det er en balansegang, om det kommer veldig mye mer så er det jo bra om man vil vite det (...) Det er viktig å bevisstgjøre hva varsling er og hvor viktig det er"
<b>Respondent 2</b>	"Saksbehandlingen blir godt dokument og gjennomført (...) arbeidstaker slipper å sette seg ut for hogg"
<b>Respondent 4</b>	"Jeg har opplevd at ledere har brukt mye tid og energi på å finne ut hvem varsleren er, selv om det er anonym varsel. Eksempelvis med å få IT-avdelingen til å sjekke IP-adresser og slikt, som er veldig uheldig. Det er noe med det at vi har et lovverk som skal beskytte, men det er samtidig seriøsiteten vi skal utføre. Resultatet av slike ting kan være at færre ønsker å stå fram om saker som kanskje burde bli tatt opp"
<b>Respondent 3</b>	"Jeg tror det jobber mot vårt ønske om åpen og tillitsfull kultur"
<b>Respondent 4</b>	"Jeg tror anonymitet er positivt i forhold til barrieren for å varsle. Folk tør å gi beskjed og det er vi avhengig av, i hvert fall i forhold til den sikkerhetsmessige siden av det. Jo tidligere man vet om det jo bedre for å ivareta og behandle saken. Det er vi som har satt det opp, så vi har egen interesse av å få informasjonen så tidlig som mulig."
<b>3.2.7.1 Regjeringens foreslåtte lovendringer</b>	
<b>Respondent 3</b>	"Dere er klar over nye lovforslag som kommer om varsling?"
<b>Respondent 4</b>	(Se tidligere eksempel fra respondent 4 over)
<b>3.2.8 Hva er HR-ledelse</b>	
<b>Respondent 4</b>	"Ledelse for meg er når jeg kan gå hjem etter en arbeidsdag og vite at jeg har klart å utfordre noen, fått de ut av komfortsonen. Jeg observerer menneskes kompetanse, hver gang jeg klarer å pushe de ut fra

<p><b>Respondent 1</b></p>	<p>komfortsonen blir jeg veldig glad. Ledelse handler også om å gå foran, vise vei. Det at man må stå litt alene, stå opp for dine ansatte. Det handler ofte om at man må ta en del grep på vegne av andre. Du må presentere det som at det er du som ønsker den endringen. Og så er det selvsagt det med å slippe andre til. Inkludering og involvering som igjen fører til at man får eierskap til det man jobber med. (...) Du må få folk til å strekke seg å tre ut av komfortsonen, fordi jeg vet de kan mer, det begynner med menneskene".</p> <p>"Man må være ydmyk, ta litt i begge veier og hjelpe folk med å bli gode."</p>
<p><b>3.2.9 HR-ledernes ansvar ved varsling</b></p>	
<p><b>Respondent 3</b></p>	<p>"Jeg som HR-leder har utarbeidet rutinen på eget initiativ og den har hittil fungert bra"</p>
<p><b>Respondent 3</b></p>	<p>"Vi har et skjema med rutiner for varsling av kritikkverdige forhold. Det inneholder lovteksten, hvem som er ansvarlig for dette, plikter til å varsle og oppfølging av varsling. Her står alle problemstillinger om eksempelvis administrerende direktør eller jeg mottar varselet. Da har vi en åpning som gjør at varsleren kan gå til et eksternt advokat firma, som ivaretar varslingen for oss. På denne måten blir varsleren anonymisert. Dette er hensiktsmessig om varselet gjelder meg, da mesteparten av varslingssakene i organisasjonen blir gitt til meg som HR-leder. Dette er ganske enkelt våre rutiner"</p>
<p><b>Respondent 2</b></p>	<p>"Man kan varsle ulike veier. Ekstern, anonymt og internt. Fritt valg, men om man ønsker å være anonym må man gå eksternt"</p>
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p>"Vi bruker eksterne som mottar varslingen, så får jeg og konsernleder beskjed. Dersom varslingssaken omhandler meg går den til konsernleder og motsatt. Jeg synes eksternt er det beste man kan gjøre fordi det sikrer deg en profesjonell behandling og bevarer anonymiteten til den som varsler. Jeg mener de fleste burde ha det, med mindre de er et kjempe stort selskap hvor det kanskje sitter noen å jobber med varsling jevnt og trutt"</p>

<p><b>Respondent 2</b></p>	<p>"Alle skal vite om varslingsrutinene da de er forankret i våre retningslinjer. Vi har et opplærings/test program en gang i året med retningslinjer. Det ligger på intranett"</p>
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p>"Jeg tror det er veldig viktig at ledelsen snakker åpent om det med varslingsrutinene, sånn at de ansatte skal få forståelse om at det er viktig. Det er typisk en slik ting som vil være inne i E-learning programmet vårt"</p>
<p><b>3.2.10 Søk råd</b></p>	
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p>"Det har vært saker som er blitt varslet om som ikke anses å være kritikkverdige, men da har det gjerne ikke eskalert seg til å bli en stor sak (...) Det har ofte vært en personalkonflikt i bunn. Konsekvensen av det er å få en skriftlig advarsel fordi vi bruker masse tid og energi, setter kanskje ned et team som skal undersøke det, du jobber med det i flere uker og kommer frem til en rapport. Det er ikke sånt man skal tulle med"</p>
<p><b>Respondent 2</b></p>	<p>"De varslene vi har fått har kommet gjennom den eksterne varslingsrutinene så vi vet ikke hvem det er, og det har derfor ikke fått konsekvenser for vedkommende"</p>
<p><b>Respondent 3</b></p>	<p>" (...) ta kontakt med de tillitsvalgte i første omgang, samt diskutert med arbeidstaker organisasjoner og slike ting. ATO har et apparat bak, enten det er lov apparatet eller øvrige organisasjoner de kan ta det opp til"</p>
<p><b>Respondent 1</b></p>	<p>Bedriften forholder seg til tillitsvalgte, og fagforeningen kan man gå til om man ikke vil gå den veien.</p>
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p>"Hvis du er usikker på om det er en varslingssak så bør du snakke med lederen din. Hvis du ikke har gjort det eller ikke kan gjøre det, kan du gå til HR eller eventuelt en god kollega som du stoler godt på. Man kan også ringe eksternt til for eksempel arbeidstilsynet og være anonym. Da kan du få råd og støtte fra folk med juridisk bakgrunn og kunnskap."</p>
<p><b>3.2.11 Saksbehandling – Videre oppfølging</b></p>	

<b>Respondent 2</b>	"Det er ganske belastende å være en varsler"
<b>Respondent 4</b>	"objektivitet og nøytralitet er viktig. Uavhengig av hva du vet om saken og personene rundt den, så må du sørge for at det er faktabasert. Ta vekk dette med antagelser, følelser, noen har sett og hørt. Det er fakta som gjelder"
<b>Respondent 1</b>	"La oss si om det er en ansatt "lengre nede" så ser jo den en situasjon ut ifra sitt ståsted. Om vedkommende skulle komme inn med noe må vi ta det alvorlig, det er der jeg tenker det er viktig å ha gode systemer på hvordan man følger det opp. Ikke bare hvordan man får inn varslingssaker, men også hvordan man følger opp, slik at saken ikke eskalerer. Det kan bli veldig uheldig for den personen om det er en åpen sak, man må derfor gå ryddig og ordentlig frem for å finne ut av det. "
<b>Respondent 4</b>	"I det man går ut å varsler til dine i din organisasjon så er det nok veldig vanskelig for den ansatte. Det som jeg har opplevd og sett er at noen har fått støtte av lederen, og når det går høyere opp så faller de fra. Da står du plutselig helt alene"
<b>DEL 2 – Organisasjonskultur</b>	
<b>3.3.3.1 Normer</b>	
<b>Respondent 4</b>	"Vi har ikke så mange definerte normer. Det går jo på forventninger til oppførsel. Hvordan vi sosialiserer oss, i bunn ligger jo egentlig normal folkeskikk. Mange selskaper har nedskrevne retningslinjer som går litt på oppførsel. Vi har ikke mye nedskrevet på den nå, men skal arbeide med disse tingene"
<b>Respondent 2</b>	"Vi prøver å ikke ha det"
<b>3.3.3.2 Verdier</b>	
<b>Respondent 3</b>	"Verdiene våre støtter opp for varsling ved at de skaper en arena for åpenhet i bedriften, vi skaper en arbeidsplass hvor folk trives. Dette tror jeg også vil minske barrieren for å varsle. Skape kultur hvor alle kan spise lunsj med alle, alle skal ha medarbeidersamtalen, tillitsvalgte er tilstede. Mye av det jeg prøver å formidle gjennom dette intervjuer ligger i problematikken rundt dette."
	"Jeg reiser mye og holder presentasjoner. Da bruker jeg både visjon,

<b>Respondent 2</b>	lederprinsipper og verdier aktivt"
<b>Respondent 1</b>	" (...) vi tar de i bruk, er bevisst i bruken av de. Kommunikasjonsansvarlig bruker de. Det er fine verdier vi har. Vi prøver å gjøre det som en naturlig del av kommunikasjonen"
<b>Respondent 4</b>	"Jeg tenker at alle ansatte gjerne har sin egen tolkning av verdiene i forhold til sin hverdag. Den måten jeg arbeider med våre verdier er nødvendigvis ikke samme måte som andre gjør"
<b>3.3.3.3. Virkelighetsoppfatninger</b>	
<b>Respondent 4</b>	"Jeg tror jeg påvirker veldig mye med å gi tydelige beskjeder på hva som er akseptert kultur oppførsel. Det kan gå på alt fra måten jeg snakker på, kroppsspråket mitt og måten vi gjør ting på"
<b>Respondent 1</b>	"Ha kontakt med ledere og ansatte, gi de råd og støtte når de trenger det. Og kunne gi de noen tips om at nå må du kanskje tenke litt på måten du fremstår på eller at du kanskje skal være litt smart med at du ikke alltid skal komme med konklusjonen først men være ydmyk"
<b>3.3.4 Subkulturer</b>	
<b>Respondent 3</b>	"Ja det er det alltid. Det er alltid de som rotter seg sammen og kan lage litt egne ”greier”. Om jeg observerer at slike ting etablerer seg tar jeg initiativ. Jeg kan for eksempel i lunsjen sitte meg ned mellom de, prate sammen med de og hører hva som foregår. Det er viktig å være bevisst på dette. Etter vi har byttet lokaler har jeg blitt veldig bevisst på grunn av nye strukturer og nye måter å tenke på. Plutselig sitter vi i et landskap hvor ting er mye mer synlig. Da er det viktig å skape en kultur hvor vi integrerer folk istedenfor å ekskludere. Vi har anlegg ute på andre steder, og det er veldig lett for at det kan skapes en form for subkulturer i de ulike anleggene. Men vi er veldig opptatt med å være aktiv ute, invitere inn og brukte tillitsvalgte sentralt i dette. "
<b>Respondent 2</b>	"Vi godtar ikke at det blir dannet subkulturer, vi aksepterer det ikke"
<b>Respondent 4</b>	"(...) Du har de som jobber på (et sted) og du har de som jobber ute på (et sted). Jeg at jeg ville ha vært naiv om jeg sier det ikke finnes, uten at jeg har definert hvilken subkultur det er. Jeg opplever ikke at det er en

<p><b>Respondent 1</b></p>	<p>kultur som er annerledes en hva som finnes i andre selskaper og næringsliv. Opplever ikke at det er noe annerledes enn andre bedrifter. "</p> <p>"Det er forskjellige kulturer, det er stor forskjell fra hvor i landet kontorene ligger. En østlending og østfolding er veldig forskjellig, så du får ulike kulturer. Men det kan være styrker også, det er viktig å bruke det til noe positivt. Vi har også ulike avdelinger som driver med ulike oppgaver, så sånn sett er det jo kulturer der. Vi jobber likevel med å skape en helhetlig kultur. Det er en evig prosess. Men jeg tror at grunnprinsippene er der, bare med litt forskjellige uttrykk. Man kan si at vi har ulike kulturer i bedriften på både godt og vondt. Så det er jo det å utnytte det positive med at alle er forskjellig."</p>
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p><b>3.3.5 Ulike perspektiver på hva som former organisasjonskultur</b></p> <p>" (...) Ledelse handler også om å gå foran, vise vei. Det at man må stå litt alene, stå opp for dine ansatte. Det handler ofte at man må ta en del grep på vegne av andre. Du må presentere det som at det er du som ønsker den endringen (...). "</p>
<p><b>Respondent 1</b></p>	<p>"Ledelse skal gi en retning for hvor man skal gå og på en måte styre folkene sine frem. Av og til må ledere ta tøffe beslutninger og gå foran for å vise retning for ansatte".</p>
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p><b>3.3.6 Hvorfor er organisasjonskultur viktig for HR-ledelse?</b></p> <p>" (...) De ansatte sier ofte at de måler lederne basert på det de gjør og ikke det de sier. Det er handlingene som sier noe om deg som leder. Jeg tror at ved å gå foran som et eksempel på hvordan man skal oppføre seg er veldig viktig. (...) "</p>
<p><b>Respondent 2</b></p>	<p>" (...) Ingen av sakene vi har fått inn har vært kritikkverdige forhold, eller brutt code of conduct. Men det har gjort at vi har forbedret rutiner. Dette har også forbedret organisasjonen på mange måter, etter en varsling."</p>
<p><b>Respondent 4</b></p>	<p>" (...) Jeg tror ikke vi kommuniserer det nok, men vi mener det. Det viser en veldig positiv holdning til dette. Men vi bygger jo selskap, og det er veldig mange brikker som vi arbeider med. Når det kommer til varsling, så har vi tenkt at vi som selskap, eller ledelsen, har etablert</p>

	rutinen og det gir et signal om at vi tar det seriøst."
	<b>3.3.7 Skape åpen kultur gjennom HR-ledelse</b>
<b>Respondent 3</b>	"Vi arbeider proaktiv med skape en åpen kultur ved å bruke tillitsvalgte og ansatte for å unngå varslingssaker. Vårt ønske er å skape en arena for åpenhet i bedriften, skape en god arbeidsplass hvor folk trives. Dette tror jeg også vil minske barrieren for å varsle"
<b>Respondent 4</b>	"Det betyr at vi har noen felles verdier i bunn, som er godt kommunisert, at alle forstår innholdet av. Jeg tenker det betyr at alle ansatte har gjerne sin egen tolkning av det i forhold til sin hverdag. Hvordan jobber jeg med åpenhet som er en av våre verdier. Man skal ikke holde igjen informasjon, du skal dele informasjon. (...) "
<b>Respondent 2</b>	"Har en varslingspolicy, og vi bruker den. Varsling er forankretselskapets retningslinjer, etiske retningslinjer, hvordan vi ønsker kulturen"
<b>Respondent 4</b>	" (...) Men på våren skal vi begynne med verdiene. Vi bruker de i vår rekruttering, medarbeider samtale og de blir implementert i E-learningprogrammet (...) "
	<b>3.3.8 Fem generelle effekter organisasjonskultur kan ha på atferd</b>
<b>Respondent 4</b>	"Det er min jobb som leder å gi beskjed og jeg er ikke redd for å gi beskjeder. Men måten jeg gir beskjed om for eksempel uakseptabel oppførsel er viktig. Man skulle tro at alle hadde litt mer folkeskikk med seg"
	<b>3.3.8.1 Tilhørighet og fellesskap</b>
<b>Respondent 4</b>	"Vi bruker masse tid og energi, setter kanskje ned et team som skal undersøke det, du jobber med det i flere uker og kommer frem til en rapport. (...) Det ikke er uvanlig at rutinene blir endret på etter en varslingssak, slik at ikke samme tilfelle skal skje igjen. Men om det er noe som er person relatert så er det vanskelig å si utfallet. Noe som kan føre til at folk slutter, de orker ikke mer fordi de opplever at de ikke del av fellesskapet lenger"
<b>Respondent 1</b>	"Vi har godt kollegialt forhold hvor vi tar vare på hverandre (...) Vi gjør



	en del kultur tiltak og involverer folk i sosiale arrangementer. (...) eksempelvis pensjonistene som blir inkludert"
<b>Respondent 4</b>	"Alle de ansatte bør få være med å velge de ut, for å skape eierskap. Jeg er opptatt av at det ikke skal være for mange, fordi vi skal kunne etterleve de i hverdagen "
	<b>3.3.8.2 Motivasjon</b>
<b>Respondent 4</b>	"Ambisiøs er en annen verdi vi har. Å få folk til å strekke seg, ved å tre ut av komfortsonen fordi jeg vet at det kan mer. Det å være ambisiøs nok på vegne av seg selv og selskapet er viktig, og det begynner med menneskene"
	<b>3.3.8.3 Tillit</b>
<b>Respondent 3</b>	"Jeg har opplevd få varslingssaker gjennom min karriere. (...) Litt av hemmeligheten er at man har et åpent og tillitsfullt system hele veien. Med dette mener jeg at man har god dialog og regelmessige møter med de tillitsvalgte, og at man har en åpen og god dialog og atmosfære slik at ting blir tatt opp"
<b>Respondent 4</b>	(Se tidligere eksempel fra respondent 4 om sjekk av IP-adresser)  "Jeg jobber mye med relasjonsledelse, det synes jeg er veldig viktig. Det som jeg har sagt før "for å behandle folk likt, må du behandle de ulikt". Du har ulike aldersgrupper, preferanse og relasjoner, mennesker ser ulikt på ting. Jeg tror at å bygge relasjoner, tillit og respekt er viktig. Det er noe som man vil gi subjektivt til andre."
	<b>3.3.8.4 Samarbeid og koordinering</b>
<b>Respondent 3</b>	"Jeg har ikke opplevd mange varslingssaker gjennom min karriere. Litt av hemmeligheten er at man har et åpent og tillitsfullt system hele veien (...)"
<b>Respondent 3</b>	"Verdiene våre føler jeg støtter opp for en kultur som er egnet for varsling. Vi har også praktisert flat struktur, at hvem som helst av de ansatte skal kunne sette seg ned med lederne og ta seg en prat, altså en åpen dør praksis. Vi er en veldig lite hierarkisk oppbygger organisasjon. Vi har god dialog og snakker med folk"

<b>Respondent 4</b>	"Ledelsen må snakke åpent om varsling. Det er viktig å ha en felles forståelse om at det er viktig"
<b>Respondent 4</b>	"Vi skal inn i en prosess hvor vi skal jobbe litt med visjon og verdier. Det viser seg at det kanskje bare er 1/3 av de ansatte som var her når visjonen og verdiene ble etablert. Kjenner vi verdiene igjen? Jeg tror åpenhet er den vi tenker mest om nå. (...)"
<b>3.3.8.5 Styring</b>	
<b>Respondent 2</b>	"Vi gjør som jeg tror veldig på, (selskapets veiledning "håndbok"). Vi har visjon som vi skal leve etter, og verdier, vi har lederprinsipper som vi forplikter oss til. Vi har 4 ulike prinsipper som vi skal styre etter."
<b>Respondent 4</b>	"Ledelse handler om å gå foran, vise vei. (...)" "Det skal være noen retningslinjer, som en usynlig kontrakt mellom selskapet og lederen. Hva selskapet forventer av deg som leder, men også forventningene fra lederen til selskapet. Hva skal selskapet legge til rette for at jeg skal klare min jobb. Det er en tosidig avtale. Dette er grunnleggende viktig. "
<b>Respondent 1</b>	"Ledelse skal gi en retning for hvor man skal gå, og på en måte styre og få folkene sine frem, det er sånn som jeg tenker ledelse er. Og av og til ta de tøffe beslutningene, vise retning og gå foran er en viktig ting der."