

# “Hvorfor varslet du ikke?”

En studie om varsling i frivillig sektor

**MOP5100**

**Masteroppgave**

Mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania

Vår 2019



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

# Forord

Denne oppgaven avslutter vår Mastergrad i Ledelse ved Høyskolen Kristiania. Gjennom disse to årene har vi økt vår kunnskap og forståelse innen ledelse og HR. Likevel har vi begge savnet et fokus på frivillig sektor i vårt undervisningsopplegg. Vi har begge erfaring som ansatte i denne sektoren, noe som nok har gjort oss ekstra oppmerksomme på denne delen av norsk arbeidsliv.

Frivillig sektor er en uunnværlig komponent for å opprettholde og utvikle den norske samfunnsmodellen vi alle er en del av. Likevel virker ansatte i denne sektoren som en glemte gruppe i mange sammenhenger, da de fleste virker å tenke at frivillig sektor kun består av frivillige medlemmer med tilhørende valgte representanter.

Gjennom en samtale med Arne Selvik uttalte han at *“Varsling er selve ‘syretesten’ på hvor robust en organisasjon er med tanke på sitt leder- og arbeidsgiveransvar”*.

Denne uttalelsen var svært inspirerende for oss, og var med det utgangspunkt for denne oppgaven. Vi vil takke Arne for hans rolle som mentor og inspirator for oss gjennom arbeidet.

En stor takk rettes til informantene som stilte opp for oss, og også det faglige nettverket vi har vært så heldige å komme i kontakt med. Vi hadde ikke klart dette uten dere. Videre vil vi takke venner, familie, kjærester og klassekamerater for uvurderlig hjelp og støtte gjennom prosessen. En spesiell takk til veileder Mari Svendsen, som har bidratt meg god veiledning og nyttige innspill gjennom hele prosessen. Mari sin innsats for oss har gitt oss ekstra trygghet gjennom et utfordrende tema. Vi er svært takknemlige for at vi har så mange gode støttespillere som vi har.

God lesing!

## Sammendrag

Varsling av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen har stor verdi - både for den enkelte ansatte, den enkelte organisasjon og for samfunnet som helhet. Likevel viser det seg at mange ansatte i offentlig og privat sektor unnlater å varsle om kritikkverdige forhold de observerer. Dette på tross av at gjengjeldelse overfor varslere er forbudt ved lov.

På oppdrag fra den norske regjering er det nylig gjennomført en omfattende utredning om varsling i norsk arbeidsliv. Utredningen ble overlevert Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie 15. mars 2018. Deretter er utredningen blitt behandlet i Stortinget og 23. juni 2019 ble nye varslingsregler vedtatt. De nye reglene trer i kraft 1. januar 2020.

Vi merket oss at det mange omtaler som *den tredje sektor*, eller *frivillig sektor*, ikke var nevnt i utredningen. I Norge er frivillig sektor en omfattende og viktig sektor med mange ansatte. De ansatte i denne sektoren kan ha noen tilleggsdimensjoner i varslingssammenheng, og vår problemstilling for denne oppgaven ble derfor "*Hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle?*". Hensikten med vår studie er å belyse at frivillig sektor ikke bare består av frivillig arbeidskraft, men også av mange arbeidstakere.

Studien konkluderer med at ansatte i frivillig sektor kan ha viktige tilleggsdimensjoner i varslingssammenheng. Det kan være utfordrende for ansatte i frivillige organisasjoner at arbeidsgiveransvaret er plassert hos en valgt toppledelse, samt at deres daglige arbeidsmiljø også består av personalressurser som ikke er omfattet av verken AML, varslingsreglene, vernetjenesten eller arbeidsgivers styringsrett. Studien viser at ansatte i frivillig sektor også unnlater å varsle om kritikkverdige forhold. Den peker videre på at organisasjonsstrukturene innen sektoren bør forbedres, generell varslingskompetanse må økes og ansattes arbeidssituasjon bør vies mer oppmerksomhet.

Nøkkelord: *frivillig sektor, varsling, arbeidsgiveransvar*

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Tema og problemstilling	6
1.2 Bakgrunn	9
1.3 Øvrige begrepsavklaringer	10
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning	11
<b>2. Kontekst</b>	<b>12</b>
2.1 Varsling på den norske dagsorden	12
2.1.1 Tre varslingsaker i tre ulike sektorer	12
2.2 Den norske modellen	14
2.2.1 Arbeidslivets grunnlov	15
2.2.2 Frivillig sektors rolle	15
2.3 Sentrale lovbestemmelser	16
2.3.1 Arbeidsmiljøloven kapittel 2A – Varsling	16
2.3.2 Arbeidsmiljølovens kapittel 6 – Verneombud	18
2.3.3 Grunnloven §100 – Ytringsfrihet	19
2.4 Regjeringens varslingsutvalg (NOU 2018:6)	21
2.5 #metoo	22
2.6 Oppsummering	23
<b>3. Teori og forskningslitteratur</b>	<b>24</b>
3.1 Faglig nettverk av ressurspersoner	24
3.2 Varslingskompetanse	26
3.3 Lederatferd og organisasjonskultur	30
3.4 Mulige årsaker til at det ikke varsles i norsk arbeidsliv	35
3.5 Makt, tillit og lojalitet	36
3.6 Oppsummering	39
<b>4. Metode og forskningsdesign</b>	<b>40</b>
4.1 Valg av metode	40
4.1.1 Valg av forskningsdesign	42
4.2 Utvalgsramme	43
4.3 Datainnsamling	45
4.3.1 Intervjuguide	45
4.3.2 Gjennomføring av intervjuene	47
4.4 Tematisk analyse	48
4.5 Validitet	50
4.6 Reliabilitet	51
4.7 Etikk og etiske hensyn	51

4.8 Oppsummering	53
<b>5. Empiri og analyse</b>	<b>54</b>
5.1 Kort introduksjon av informantene	54
5.2 Varsling og kompetanse	55
5.2.1 Hva er egentlig varsling?	55
5.2.2 Verneombudene om varslingsrutiner	59
5.2.3 Verneombudenes opplevelse av rådgiverrollen	60
5.2.4 Kompetanse om ledelse og gjengjeldelse	61
5.3 Ledelse og kultur	63
5.3.1 Ledere og gjengjeldelse	64
5.3.2 La det skure-ledelse	66
5.3.3 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur	68
5.4 Vernetjenestens rolle og status	72
5.4.1 Verneombudenes interne status	73
5.4.2 Verneombudene har ikke ansvar for de valgte	74
5.5 Oppsummering	75
<b>6. Diskusjon og drøfting</b>	<b>77</b>
6.1 Hvordan kan ledelsen påvirke den ansattes refleksjonsfase ved varsling?	77
6.1.1 Frykten for gjengjeldelse	77
6.1.2 Frykten for dårlig eller ingen håndtering	78
6.1.3 Sammenhengen mellom ord og handling	80
6.1.4 Ledere trenger også veiledning	81
6.1.5 Delkonklusjon	82
6.2 Hvordan kan organisasjonsstrukturen påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling?	83
6.2.1 Plassering av arbeidsgiveransvaret	84
6.2.2 Valgte og ansatte i varslingsammenheng	87
6.2.3 Delkonklusjon	91
6.3 Hvordan kan vernetjenesten påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling?	92
6.3.1 Varsling og kommunikasjon	92
6.3.2 Varsling og kompetanse	94
6.3.3 Delkonklusjon	97
<b>7. Konklusjon</b>	<b>98</b>
7.1 Svar på problemstilling	98
7.2 Teoretiske implikasjoner	100
7.3 Praktiske implikasjoner	100
7.4 Kritikk til egen oppgave	101
7.5 Anbefalinger til videre forskning	103
<b>8 Litteraturliste</b>	<b>104</b>



# 1. Innledning

Denne oppgaven handler om varsling i norsk arbeidsliv. At arbeidstakere varsler om kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass er av stor samfunnsmessig verdi (NOU 2018:6, 13). Varsling er når en ansatt, eller tidligere ansatt, i en organisasjon varsler om ulovlig, umoralsk eller uakseptabel praksis i arbeidsforholdet til noen som har myndighet til å stanse det kritikkverdige forholdet (Near og Miceli 1985).

Ved forsvarlig bruk av varsling kan arbeidstakere bidra til å blant annet stanse lovbrudd av ulik art samt avsløre uetisk praksis i eget arbeidsmiljø. Varslingsreglene reguleres av Arbeidsmiljøloven, heretter AML (Arbeidsmiljøloven kapittel 2A, 2005).

## 1.1 Tema og problemstilling

Varsling er en kompleks prosess med flere faser (Bjørkelo 2010). Vi har valgt å fokusere på varslingens *refleksjonsfase* (Wik og Sortland 2013, 77). Denne fasen karakteriseres ved at en ansatt har observert kritikkverdige forhold, og veier konsekvensene av å varsle mot konsekvensene av å tie. Vi tar videre ikke stilling til hva det er som observeres, men at den enkelte vurderer det som kritikkverdige forhold, jf. AML kapittel 2A. Vi kommer tilbake til refleksjonsfasen i kapittel 3, der den beskrives mer inngående.

Regjeringens varslingsutvalg (NOU 2018:6) leverte sin utredning til Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie i fjor. Varslingsutvalgets mandat var å redegjøre for varsling i arbeidslivet, og utvalget har gjort et omfattende arbeid innenfor offentlig og privat sektor. Varslingsutvalget konkluderer blant annet med at varsling er en verdi, ikke et problem (NOU 2018:6, 13). Det er derimot et problem at nær halvparten av de som observerer kritikkverdige forhold velger å ikke varsle (Trygstad, 2017). I utvalgets mandat heter det blant annet:

*“Utvalget skal på egnet måte innhente erfaringer og synspunkter fra personer, arbeidsgivere*

*og virksomheter som har praktisk erfaring med varslingssaker i ulike sektorer, herunder eksterne varslingsmottakere” (NOU 2018:6, 16).*

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på det mange omtaler som *den tredje sektor*, nemlig *frivillig sektor*. I internasjonal sammenheng er det omdiskutert og knyttet stor usikkerhet til hvordan denne sektoren egentlig kan defineres. Dette illustreres blant annet gjennom EU-initiativet Third Sector Impact (TCI), som har som hovedformål å jobbe fram en felles definisjon i europeisk sammenheng (thirdsectorimpact.eu 2019). Dette initiativet har samlet noen fellestrekk knyttet til ulike europeiske definisjoner av frivillig sektor, men har ikke kommet med noe endelig forslag til en egen, samlende definisjon. En av hovedaktørene i TCI er Lester Salamon, som for over 20 år siden ga ut boken *Defining the non-Profit Sector – a cross-national analysis* (1997). I verdenssammenheng regnes Salamon som en av de fremste forskerne på frivillig sektor, men har imidlertid ennå ikke klart å formulere en universell definisjon på sektoren som skaper bred enighet. Dette viser hvor forskjellige syn man har på sektoren på tvers av landegrensener. Da vår oppgave fokuserer på norsk arbeidsliv, har vi valgt en norsk definisjon som best mulig passer de forholdene vi forsker på:

*En mye brukt inndeling av samfunnslivet er i privat sektor og offentlig sektor. Ofte regner man også med en såkalt tredje sektor som omfatter frivillige organisasjoner og andre private virksomheter som ikke drives for fortjeneste (Tjernshaugen 2018).*

Dette medfører at ulike interesseorganisasjoner, ideelle organisasjoner og politiske partier alle tilhører denne sektoren, forutsatt at organisasjonens formålsparagraf beskriver et ikke-kommersielt formål. At begrepet frivillig brukes for å beskrive denne sektoren, gjør at en lett forbinder bidragsyterne innen sektoren med medlemmer, tillitsvalgte og ulønnede frivillige. Likevel er det vanlig at organisasjoner innen frivillig sektor også har administrasjoner som består av faste ansatte. Ved gjennomlesning av NOU 2018:6 merket vi oss at frivillig sektor ikke er nevnt.



I løpet av tiden vi ha jobbet med denne oppgaven har varslingsutvalgets utredning vært til behandling i Stortinget. (Stortinget.no “Vedtak til lov om endringer i arbeidsmiljøloven (varsling)”, 2019). Vi har fulgt spent med og 23. juni 2019 ble det vedtatt nye varslingsregler. De nye reglene trer i kraft 1. januar 2020, og de viktigste endringene er:

1. Formålsparagrafen i AML endres til å omfatte at *det skal legges til rette for et godt ytringsklima i virksomheten.*
2. Begrepet *kritikkverdige forhold* får en definisjon.
3. Arbeidsgiver får en *plikt* til å følge opp et varsel.
4. Arbeidsgiver får en *plikt* til å verne ansatte som varsler.
5. Varslere får *utvidede rettigheter* til erstatning ved gjengjeldelse.
6. Flere *grupper med tilknytning til et foretak* får rett til å varsle – men tillitsvalgte, frivillige og medlemmer i frivillige organisasjoner omfattes ikke av denne nye bestemmelsen.

Ansatte i frivillig sektor blir ofte sortert inn under privat sektor, da de rettslig sett omfattes av det samme lovverket (AML), herunder vernetjenesten. Likevel har frivillig sektor flere tilleggsdimensjoner i varslingssammenheng. De ansatte i frivillig sektor jobber innenfor de samme organisatoriske rammene som organisasjonens medlemmer, frivillige og tillitsvalgte, og mot det samme ikke-kommersielle formålet. Organisasjonens medlemmer, frivillige og tillitsvalgte, omfattes verken av AML eller vernetjenesten. En annen tilleggsdimensjon i varslingssammenheng er at toppledelsen i frivillig sektor, i likhet med kommunal sektor, er på valg og skal gjenvelges. Toppledere i kommunal- og frivillig sektor kan derfor være mer sårbare dersom de blir involvert i å håndtere en varslingssak. I kommunal sektor har den valgte toppledelsen i samtlige kommuner, unntatt Oslo og Bergen, delegert arbeidsgiveransvaret til en rådmann som øverst administrativ leder. Frivillige organisasjoner har derimot ikke et slikt krav til strukturering av arbeidsgiveransvaret, og det finnes derfor ulike varianter på hvordan den valgte toppledelsen utøver, strukturerer og delegerer dette arbeidsgiveransvaret. De nevnte tilleggsdimensjoner i varslingssammenheng er årsakene til at vi har valgt å se nærmere på frivillig sektor i denne oppgaven.

Varsling er selvsagt også verdifullt i frivillig sektor. Vi ønsket derfor å undersøke om ansatte i denne sektoren unnlater å varsle om kritikkverdige forhold i sin organisasjon, og hva årsakene til dette i tilfelle kan være. På bakgrunn av dette blir vår problemstilling:

***“Hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle?”***

For å best mulig besvare denne problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan ledelsen påvirke den ansattes refleksjonsfase ved varsling?
2. Hvordan kan organisasjonsstrukturen påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling?
3. Hvordan kan vernetjenesten påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling?

## 1.2 Bakgrunn

Selv om varsling som begrep er temmelig nytt i norsk sammenheng, vet vi at tematikken har røtter helt tilbake til antikkens Hellas. Et av hovedbudskapene til Sokrates var, ifølge hans elev Platon, å ta til orde og informere det greske folket om kritikkverdige forhold (Bjørkelo 2010, 14). Dette er imidlertid ikke noe som er særegent for vestlige sivilisasjoner; den kinesiske tenkeren Konfutse understreket viktigheten av å stå opp mot, og informere om, urettferdighet i det gamle Kina. I norsk sammenheng kan det pekes på *En Folkefiende* av Henrik Ibsen fra 1882, hvor hovedpersonen Dr. Stockman hever stemmen for å informere om forurensning ved et nytt mineralbad. Dr. Stockman får også ettertrykkelig kjenne på konsekvensene av sine handlinger, handlinger som i dagens samfunn ville blitt omtalt som gjengjeldelser etter varsling av kritikkverdige forhold.

Begrepet varsling kommer fra det engelske uttrykket “whistleblowing”. Engelsk politi blåste i fløyten når de oppdaget kriminelle forhold. Første gang begrepet “whistleblowing” ble benyttet på en arbeidsplass i varslingsammenheng, var i forbindelse med *Otopeka-saken* i

1963, hvor en medarbeider i et departement i USA ble avskjediget etter å ha lekket konfidensielle dokumenter om sikkerhetsrisiko til lederen for Senatets underkomité for rikets sikkerhet (Vinten 1994, 4).

I Norge ble varslerbegrepet allmenn kjent i 2005 da Per–Yngve Monsen stod offentlig fram som varsler i Siemens Business Services AS (Ertzaas og Valebrokk, 2005). Denne varslingssaken kommer vi tilbake til i neste del av oppgaven.

### 1.3 Øvrige begrepsavklaringer

Vi har tidligere vært inne på at de totale personalressursene i frivillige organisasjoner ofte kan bestå av både faste ansatte, tillitsvalgte, medlemmer og frivillige. I mange frivillige organisasjoner blir noen tillitsvalgte frikjøpt for å kunne utøve sitt verv på heltid. De blir dermed lønnet av organisasjonen, men anses ikke som arbeidstakere i henhold til AML. Dette kan være tillitsvalgte som gjennom valg i organisasjonens organer utgjør den valgte toppledelsen, eller som gjennom valgte posisjoner bidrar på andre nivåer i organisasjonen. Vi velger å omtale slike lønnede tillitsvalgte som *valgte* videre i vår oppgave. Valgte tiltrer ofte det daglige arbeidsmiljøet i organisasjonen, og vervets tidslengde varierer ofte fra ett til fire år - avhengig av gjeldende vedtekter i den aktuelle organisasjon.

Organisasjonens medlemmer og frivillige er heller ikke omfattet av AML, men tiltrer ikke det daglige arbeidsmiljøet på tilsvarende måte. Vi velger derfor å fokusere på valgte som den viktigste tilleggsdimensjonen i de ansattes arbeidsmiljø i denne oppgaven. Valgte som toppledelse, valgte som arbeidsgivere og valgte som kollegaer. Dette selv om både medlemmer og frivillige også kan være sentrale i de ansattes arbeidsmiljø og en utfordring for de ansatte i varslingssammenheng.

## 1.4 Oppgavens struktur og oppbygning

Denne oppgaven er delt inn i 7 hovedkapitler. I **kapittel 1** har vi gitt en introduksjon av temaet, bakgrunn for valg av tema, presentert oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt beskrevet avgrensningene for oppgaven. **Kapittel 2** går nærmere inn på konteksten for denne oppgaven. Først beskriver vi varsling på den norske dagsorden gjennom kjente varslingssaker og hvilke lovbestemmelser som gjelder for varsling i Norge, samt varsling som en del av den norske samarbeidsmodellen. Kapitlet vil også redegjøre for hvilken rolle verneombud spiller i både potensielle og reelle varslingssaker. I **kapittel 3** ser vi på tidligere forskning og varslingslitteratur som skal danne grunnlaget for videre analyse. Vi vil også presentere teoretiske antakelser som først og fremst er basert på samtaler med vårt faglige nettverk av ressurspersoner. **Kapittel 4** går gjennom valg og begrunnelse av metode og forskningsdesign. **Kapittel 5** presenterer den innsamlede empirien med tilhørende analyser og funn. I **kapittel 6** diskuterer og drøfter vi våre empiriske funn opp mot kontekst, aktuell teori og tidligere forskning på området. **Kapittel 7** svarer på oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål gjennom våre funn og betraktninger. Kapitlet ser også på teoretiske og praktiske implikasjoner disse svarene vil ha, samt kritikk til egen oppgave og våre anbefalinger for videre forskning.

## 2. Kontekst

Da vår oppgave vil fokusere på varsling i norsk arbeidsliv, er det viktig å kjenne til hvilken kontekst arbeidsgivere og arbeidstakere i Norge befinner seg i med tanke på varsling. Dette kapittelet vil derfor beskrive hvordan varsling kom på den norske dagsorden, samt se nærmere på dagens situasjon knyttet til temaet. Dette vil vi gjøre ved å plassere varsling inn i den norske samarbeidsmodellen (Levin 2012), og videre presentere gjeldende lovbestemmelser knyttet til varsling. Vi vil deretter presentere noen av anbefalingene fra regjeringens varslingsutvalg (NOU 2018:6), samt lovvedtaket som ble fattet 23. juni 2019 om nye grupper som fra 1. januar 2020 skal omfattes av de nye varslingsreglene. #metoo-kampanjen har sørget for at varsling som tema har fått stor oppmerksomhet de siste årene, og vi velger derfor å avslutte dette kapittelet med en kort beskrivelse av denne kampanjen.

### 2.1 Varsling på den norske dagsorden

I norsk sammenheng var nok den første varslersaken som fikk stor mediainteresse Tønne-saken fra 2002. En ansatt i advokatfirmaet BA–HR nektet å signere en faktura til tidligere helseminister Tore Tønne sitt private selskap, og Økokrim ble involvert (Haugstad, Ramnefjell og Lorentzen, 2002). Det er fortsatt uvisst hvem som involverte Økokrim, men Økokrim valgte å ta ut tiltale mot Tønne. Mediedekningen i saken ble så enorm at personen det ble varslet på (heretter den *omvarslede*) valgte å ta sitt eget liv. På grunn av det tragiske utfallet ble saken mot Tønne henlagt, og media nedsatte granskning av sin egen rolle. Selve varslingsaken kom i skyggen helt til varslers Kari Breirem i 2007 valgte å utgi boken “På BA–HR bakke – en varslers historie” (Breirem 2007).

#### 2.1.1 Tre varslingsaker i tre ulike sektorer

Den 3. februar 2005 publiserte VG det første oppslaget i det som i ettertid omtales som Siemens-skandalen (Ertzaas og Valebrokk, 2005). Per–Yngve Monsen var ansatt som

divisjonsøkonom i selskapet Siemens og avslørte overfakturering overfor Forsvaret. Mange omtaler idag Monsen som den personen som satte begrepet varsler på den norske dagsorden.

Torsdag 11. januar 2007 frontet Ingunn Yssen hele VGs førsteside som varsler med anklager om at hennes leder, LO-leder Gerd-Liv Valla, hadde mobbet og trakassert henne over flere år (Mosveen, Johansen og Ertesvaag, 2007). Yssen, som på den tiden var ansatt som avdelingsleder i LO, hadde dagen før levert et omfattende oppsigelsesbrev, hvor hun i tillegg påpekte at LO-lederen omga seg med “nikkedukker”, og utøvde en lederstil som skapte fryktkultur i arbeidsmiljøet. VG gjenga oppsigelsesbrevet i sin helhet, og saken fikk massiv mediaoppmerksomhet fram til Valla fratrådte sitt verv som LO-leder 9. mars 2007.

Åtte år senere står politietterforsker Robin Schaefer offentlig fram som varsler i forbindelse med sin egen boklansering (Skille, Jørstad og Engen, 2015). Boken hans, “Monika-saken, Norges største politiskandale”, beskriver i dagbokform hvordan han opplevde sin situasjon som varsler (Schaefer 2015). Saken ble i første omgang henlagt, og årsaksforklaringen den gang var selvmord. Som følge av varslingen ble saken gjenopptatt og en mann ble senere dømt for drapet.

De tre ovennevnte sakene anses å være sentrale varslingssaker som har bidratt til å sette varsling på den norske dagsorden. De er kjente og omtalte saker, både i media og i varslingslitteraturen. Dessuten representerer Siemens-skandalen, Yssen-saken og Monika-saken varslingssaker i ulike sektorer i norsk arbeidsliv; henholdsvis i privat sektor, frivillig sektor og offentlig sektor.

Varslingssakene har flere tydelige fellestrekk. Alle varslerne forsøkte å løse sine respektive saker internt før de involverte media (Yssen 2009, Schaefer 2015, Monsen 2008). Varslerne valgte selv å inngå samarbeid med media; Monsen og Yssen kontaktet VG, Schaefer kontaktet Bergens Tidende. Alle sakene er blitt gransket ytterligere, hvor Yssen og Schaefers saker ble undersøkt via egne granskningsutvalg, og Monsen gikk rettens vei og fikk tilkjent

erstatning. I alle sakene er dessuten varslernes motiv og status som varsler omdiskutert. Schaefer beskriver dette godt i sin bok (2015, 212):

*Onsdag 09.10.2014: Snakker først med Kjetil Rekdal (den gang leder av Politiets Fellesforbund i Hordaland) som ønsker å vite om jeg vil ha status som varsler eller ikke. Jeg synes det er vanskelig, det synes han også. Politiforbundet har lite erfaring med denne type saker. Min arbeidsgiver synes ikke jeg er en varsler, mens HMS-systemet, verneombudet og for så vidt Politiets Fellesforbund er ganske klare på at jeg er det. Alle mener det, bortsett fra politimesteren.*

Et siste og helt vesentlig fellestrekk vi ønsker å påpeke, er at alle de tre sakene ga tydelige resultater. Siemens ble etterforsket og politianmeldt for overfakturering av Forsvaret, men frikjent for bevisst overfakturering i tingretten. En klar konsekvens ble likevel at Siemens, uttalt ved forsvarssjef Sverre Diesen og Forsvarsminister Anne-Grethe Strøm-Erichsen, ikke fikk flere oppdrag fra Forsvaret (Espedal, Gedde-Dahl og Baumberger 2007). LO-lederen valgte å trekke seg fra sitt verv, og Schaefer fikk gjenopptatt etterforskningen slik han ønsket. I sistnevnte sak ble en mann i 2016 dømt til 18 års forvaring for drapet på Monika.

## 2.2 Den norske modellen

Norsk arbeidsliv er med sin samarbeidsmodell basert på høy grad av tillit og samarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, samt myndighetene. Den norske modellen sikrer blant annet norske arbeidstakere både medvirkning og medbestemmelse på egen arbeidsplass (Levin 2012). Varsling er hovedsakelig basert på samarbeid og tillit mellom partene i arbeidslivet i den enkelte organisasjon. Det lokale partssamarbeidet i den norske modellen anses derfor som helt sentral ved varsling på norske arbeidsplasser.

Varsling i norsk arbeidsliv kan ifølge generalsekretæren i Arbeiderbevegelsens nordiske samarbeidskomité (heretter SAMAK) ses på som en *integrert del av den norske mikromodellen, som en tvilling til medbestemmelse og medansvar* (Jan-Erik Støstad,

personlig kommunikasjon i samtale 21.06.2018). Dette forutsetter at partssamarbeidet ivaretas gjennom medbestemmelse, tillit mellom partene og et godt ytringsklima.

### 2.2.1 Arbeidslivets grunnlov

I den norske modellen har Hovedavtalen (heretter HA) mellom LO og NHO en sentral rolle (Hovedavtalen 2017). Den ble første gang fremforhandlet i 1935 og omtales som arbeidslivets grunnlov, da den inneholder de grunnleggende spillereglene i arbeidslivet med tanke på forhandlings- og samarbeidsforhold mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i Norge (Grimsø 2005, 53). I HA kapittel IX finner vi bestemmelsene om informasjon, samarbeid og medbestemmelse hvor målsetningen er at reglene skal legge til rette for et godt og tillitsfullt samarbeid mellom partene i arbeidslivet.

I HA tilleggsavtale I beskrives *Hovedorganisasjonenes Fellestiltak*, heretter HF. (Hovedavtalen 2017). Gjennom HF-samarbeidet har partene i arbeidslivet utviklet et eget lederutviklingsprogram, Partsbasert ledelsesutvikling (heretter PALU), som er et eksempel på vertikal lederutvikling hvor deltakerne har ulike lederroller på ulike nivåer innen samme virksomhet (Mikkelsen og Laudal 2016, 299). Tillitsvalgte og vernetjeneste anerkjennes dermed å inneha ulike lederroller i organisasjonen, og det unike med PALU er at alle deltar på samme program via arbeid i partssammensatte grupper.

### 2.2.2 Frivillig sektors rolle

Flere av organisasjonene i frivillig sektor utgjør selve fundamentet for den norske samarbeidsmodellen. Ledere, valgte og ansatte i de politiske partiene og de ulike arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene jobber til daglig opp mot den norske modellen på nasjonalt politisk nivå. Dette samtidig som deres egne organisasjoner er arbeidsplasser innen frivillig sektor.

I frivillig sektor er det vanlig at det nedsettes en valgkomite som er ansvarlig for å nominere kandidater til organisasjonens ledende posisjoner i henhold til organisasjonens vedtekter.



Valgkomiteen gjør dette arbeidet på vegne av organisasjonens medlemmer, og det endelige valget av disse lederne skjer ofte på et års- eller landsmøte. Hvordan den valgte toppledelsen deretter velger å organisere arbeidsgiveransvaret overfor de ansatte i egen organisasjon varierer. De vanligste måtene å strukturere dette på, er enten at den valgte toppledelsen selv tar dette ansvaret, eller at den valgte toppledelsen ansetter en administrativ leder på fast basis eller på åremål. Da flere aktører i denne sektoren har et økt moralsk ansvar som følge av sin rolle i den norske samarbeidsmodellen, mener vi det er interessant å undersøke denne sektoren nærmere i varslingssammenheng.

## 2.3 Sentrale lovbestemmelser

### 2.3.1 Arbeidsmiljøloven kapittel 2A – Varsling

AML ble første gang vedtatt i 1977 (Grimsø 2012, 34). Siden den gang er loven blitt styrket og videreutviklet. I 2007 kom varslingsbestemmelser inn i AML for første gang. I forarbeidene til loven var forholdet mellom ytring og lojalitet et omdiskutert tema (Skivenes og Trygstad 2006, 18). Lojale varslere skulle vernes mot represalier og lojaliteten var knyttet opp mot arbeidsgivers styringsrett. Diskusjonen endte med at begrepet *lojal varslere* ble erstattet med at varslingen skulle være *forsvarlig* (Wik og Sortland 2013, 41). I 2017 ble varslingsbestemmelsene samlet i AML kapittel 2A. Av hensyn til vår oppgave videre velger vi å gjengi hele lovteksten i dette kapittelet.

*§ 2 A–1. Rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten*

*(1) Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Innleid arbeidstaker har også rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten til innleier.*

*(2) Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.*

*(3) Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.*

#### *§ 2 A–2. Vern mot gjengjeldelse ved varsling*

*(1) Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med § 2 A–1 er forbudt. Overfor innleid arbeidstaker gjelder forbudet både for arbeidsgiver og innleier. Dersom arbeidstaker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse i strid med første eller andre punktum, skal det legges til grunn at slik gjengjeldelse har funnet sted hvis ikke arbeidsgiveren eller innleieren sannsynliggjør noe annet.*

*(2) Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle etter § 2 A–1 vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger.*

*(3) Den som er blitt utsatt for gjengjeldelse i strid med første eller andre ledd, kan kreve oppreisning uten hensyn til skyld hos arbeidsgiver eller innleier. Oppreisningen fastsettes til det beløp som retten finner rimelig under hensyn til partenes forhold og omstendighetene for øvrig. Erstatning for økonomisk tap kan kreves etter alminnelige regler.*

#### *§ 2 A–3. Plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling*

*(1) Dersom forholdene i virksomheten tilsier det, plikter arbeidsgiver å utarbeide rutiner for intern varsling i samsvar med § 2 A–1 i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.*

*(2) Arbeidsgiver plikter alltid å utarbeide slike rutiner dersom virksomheten jevnlig sysselsetter minst 5 arbeidstakere.*

*(3) Rutinene skal utarbeides i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.*

*(4) Rutinene skal ikke begrense arbeidstakers rett til å varsle etter § 2 A–1.*

*(5) Rutinene skal være skriftlige og minst inneholde:*

- a) oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold,*
- b) fremgangsmåte for varsling,*
- c) fremgangsmåte for mottak, behandling og oppfølging av varsling.*

*(6) Rutinene skal være lett tilgjengelig for alle arbeidstakere i virksomheten.*

### *§ 2 A–4. Taushetsplikt ved varsling til offentlig myndighet*

*(1) Når tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter mottar varsel om kritikkverdige forhold, plikter enhver som utfører arbeid eller tjeneste for mottakerorganet å hindre at andre får kjennskap til arbeidstakers navn eller andre identifiserende opplysninger om arbeidstaker.*

*(2) Taushetsplikten gjelder også overfor sakens parter og deres representanter. Forvaltningsloven §§ 13 til 13 e gjelder ellers tilsvarende.*

Lovens hensikt er å sikre et trygt varslingsklima for den enkelte gjennom å både ivareta varslersens rett til å varsle, men også å forebygge eventuelle negative konsekvenser for varsleren. I §2 A–3 redegjøres det for lovens krav til varslingsrutiner hos den enkelte organisasjon. Det er likevel noen elementer som ikke står her som det er interessant å merke seg. Verken varsling, gjengjeldelse eller kritikkverdige forhold er definert i lovteksten. Dette oppleves av noen som problematisk, da skillet mellom hva som er varsling og hva som ikke er det, ofte kan bli utydelig (NOU 2018:6, 13–14). Dersom det argumenteres for at noe ikke er varsling kan det bli utfordrende å motbevise, da lovverket har rom for store tolkningsmuligheter på dette området.

### 2.3.2 Arbeidsmiljølovens kapittel 6 – Verneombud

I den norske samarbeidsmodellen er arbeidstakernes rett og plikt til å delta, regulert på flere måter. I norsk arbeidsliv må alle, både arbeidsgivere og arbeidstakere, forholde seg til AML. Lovverket anses i norsk sammenheng å være grunnleggende kjøreregler for alle borgere. Avtaleverket kan deretter forhandle fram bedre vilkår, men aldri dårligere enn gjeldende lovverk. I AML kapittel 2 er det godt beskrevet hvordan forventningene, rettighetene og pliktene mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne i en organisasjon skal foregå. I de organisasjoner hvor det finnes fagforeninger og tillitsvalgte er samarbeidet mellom partene ytterligere regulert gjennom HA kapittel IX (2017).

Kapittel 6 i AML omhandler verneombud, noe alle organisasjoner med mer enn 10 ansatte har plikt til å velge. Dersom organisasjonen har mindre enn 10 ansatte kan partene avtale en

annen ordning, men hensikten er uansett at arbeidstakerne må velge en ansattrepresentant for å oppfylle lovens krav med tanke på partssamarbeid ved virksomheten (Heen og Salomon 2018, 223).

Verneombud og tillitsvalgte har en viktig oppgave i partssamarbeidet, da de blant annet skal medvirke til å kanalisere viktig informasjon til leder, samtidig som deres oppgave innebærer å påpeke sviktende kommunikasjonsbetingelser og manglende medvirkningsfora (Skivenes og Trygstad 2006, 125). Vi anser derfor verneombudenes rolle som sentral for partssamarbeidet i det norske arbeidsliv med tanke på varsling. Verneombudene kan være en viktig kanal for de ansatte dersom de ønsker å bruke sin grunnleggende menneskerettighet; ytringsfriheten.

I kunnskapsgrunnlaget til utredningen NOU 2018:6, fremkommer det at nærmere 70 prosent av medarbeiderne som varsler internt går først til nærmeste leder, før de eventuelt går videre med saken (Trygstad 2017). Det viser seg at kun 14 prosent valgte å varsle til tillitsvalgt eller verneombud først.

### 2.3.3 Grunnloven §100 – Ytringsfrihet

Mange mener varsling og ytringsfrihet er “to sider av samme sak”. I den norske varslingslitteraturen fremheves Grunnlovens §100 som helt grunnleggende i varslingssammenheng, og Regjeringens varslingsutvalg foreslår at det bør henvises til Grunnloven §100 om ytringsfrihet i de nye varslingsreglene (NOU 2018:6, 14).

Arbeidstakere har sterk ytringsfrihet, så sterk at de i noen tilfeller er pliktige til å si ifra hvis de kritikkverdige forholdene setter liv og helse i fare (Skivenes og Trygstad 2006, 19). Vi anser derfor Grunnlovens §100 som så sentral for denne oppgaven at vi velger å gjengi paragrafen i sin helhet:

*Ytringsfrihet bør finne sted.*

*Ingen kan holdes rettslig ansvarlig for å ha meddelt eller mottatt opplysninger, ideer og budskap med mindre det lar seg forsvare holdt opp imot ytringsfrihetens begrunnelse i sannhetssøken, demokrati og individets frie meningsdannelse. Det rettslige ansvar bør være foreskrevet i lov.*

*Frimodige ytringer om statsstyret og hvilken som helst annen gjenstand er tillatt for enhver. Det kan bare settes klart definerte grenser for denne rett der særlig tungtveiende hensyn gjør det forsvarlig holdt opp imot ytringsfrihetens begrunnelser.*

*Forhåndssensur og andre forebyggende forholdsregler kan ikke benyttes med mindre det er nødvendig for å beskytte barn og unge mot skadelig påvirkning fra levende bilder.*

*Brevsensur kan ikke settes i verk utenfor anstalter.*

*Enhver har rett til innsyn i statens og kommunenes dokumenter og til å følge forhandlingene i rettsmøter og folkevalgte organer. Det kan i lov fastsettes begrensninger i denne rett ut fra hensyn til personvern og av andre tungtveiende grunner.*

*Det påligger statens myndigheter å legge forholdene til rette for en åpen og opplyst offentlig samtale.*

Ytringsfriheten er en av kjerneverdiene i den vestlige verden i dag, og man kan med enkelhet forstå varslingsbestemmelsenes utspring fra denne verdien. Ytringsfriheten bygger på tre hovedprinsipper; sannhetsprinsippet, autonomiprinsippet og demokratiprinsippet (NOU 2018:6, 42). I korte trekk viser dette at ytringsfrihetens formål er å ivareta både samfunnets rett såvel som individets. Ytringsfriheten underbygger derfor bedre enn noe annet egenverdien som finnes i det å ha mulighet til å varsle, både for den enkelte, men også for samfunnet som helhet.

## 2.4 Regjeringens varslingsutvalg (NOU 2018:6)

Varsling er i disse dager aktuell på den politiske agenda. Mens vi har arbeidet med denne oppgaven har vi fulgt løpende med på arbeidet som foregår i Stortinget (stortinget.no “Vedtak til lov om endringer i arbeidsmiljøloven (varsling)”, 2019).

11. november 2016 nedsatte regjeringen Solberg et eget varslingsutvalg for å foreta en helhetlig gjennomgang av varslingsreglene i AML for å vurdere om det er behov for å foreslå ulike tiltak for å styrke varslervernet i norsk arbeidsliv (NOU 2018:6). Første setning under hovedkonklusjonene til utvalget er som følger: *Et overordnet mål for utvalgets arbeid har vært å lære og forstå hvordan varsling fungerer i dag, både for den som varsler, den det varsles om, for virksomheten og for samfunnet for øvrig* (NOU 2018:6, 13). Denne setningen belyser hvorfor vi velger å gjengi det viktigste fra denne utredningen i vår kontekst for å gi et best mulig bilde på dagens situasjon på fagfeltet.

Utvalget presenterer i sin utredning en rekke funn og anbefalinger. Med utgangspunkt i vår problemstilling – ***Hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle?*** – velger vi å presentere dens viktigste konklusjoner i forhold til vår problemstilling.

Utvalget anbefaler blant annet:

- A) ... at det opprettes et eget *Varslingsombud*. Varslingsombudets funksjon skal være å gi råd, støtte og bistand til potensielle varslere og varslere i konkrete saker. Ombudet skal kunne representere god og solid kompetanse innen fagfeltet og dermed kunne bistå både varslere, omvarslede, arbeidsgivere og eventuelt andre i prosessen.
- B) ...at det bør opprettes en egen *Varslingsnemnd*. Dennes arbeidsoppgave skal være å kunne ta standpunkt til om gjengjeldelse eller brudd på arbeidsgivers aktivitetsplikt har funnet sted. Varslingsnemnda skal dessuten ha kompetanse til å vedta erstatning til varslere. (Mindretallet i utvalget mener derimot at varslings saker bør være forbeholdt behandling i domstolene, slik praksis er i dag.)

- C) ...at det opprettes egen *Varslingslov*. Denne aktuelle loven bør i første rekke omfatte etableringen av varslingsombudet og varslingsnemnda.
- D) ...at det skal utarbeides en *nasjonal varslingsveileder*. For å utarbeide dette må det skje i henhold til den norske samarbeidsmodellen.
- E) ...at sentrale begreper i dagens varslingsregler, som for eksempel *kritikkverdige forhold og forsvarlig fremgangsmåte*, klargjøres med den hensikt at det skal bli enklere å forstå hvilke forhold varslingsreglene omfatter og hvilken fremgangsmåte en varsler forventes å bruke.

Varslingsutvalgets viktigste anbefalinger, totalt sett, er å skille ut varsling fra å være et tema i AML til å bli en egen lov med selvstendig ombud og nemnd. Videre anbefaler utvalget at flere begreper innen en varslingsprosess defineres tydeligere enn i dag, for å sikre at fremtidige varslere omfattes av et styrket varslervern. Dette da mange varslere rapporterer å ha opplevd gjengjeldelser i etterkant av sin varsling.

23. juni 2019 ble de nye varslingsreglene vedtatt på Stortinget som konsekvens av anbefalingene fra Regjeringens Varslingsutvalg (Stortinget 2019, NOU 2018:6). De nye reglene trer i kraft 1. januar 2020, og en av endringene er at varslingsreglene i fremtiden kommer til å omfatte flere grupper enn bare arbeidstakere som er ansatt eller innleid i organisasjonen. Med de nye reglene vil varslingsretten også omfatte andre grupper med tilknytning til et foretak. Fra 1. januar 2020 vil også elever, studenter, vernepliktige, pasienter, sivile tjenestepiktige og deltakere i arbeidsmarkedstiltak omfattes av varslingsreglene i AML kapittel 2A.

## 2.5 #metoo

Samfunnsdebatten knyttet til varsling fikk et kraftig oppsving mot slutten av 2017, da #metoo-kampanjen fikk globalt fotfeste. Kampanjen ble startet i oktober 2017 av skuespiller Alyssa Milano, som brukte Twitter for å ta til orde for gjentatt seksuell trakassering og overgrep fra filmprodusent Harvey Weinstein (NOU 2018:6, 24). Kampanjen ble etterhvert et kollektivt opprop mot seksuell trakassering og seksuelle overgrep fra menn i maktposisjoner,

og har avdekket kritikkverdige forhold over hele verden. Kampanjen ble raskt et globalt fenomen og nådde Norge høsten 2017. Gjennom store deler av 2018 satte #metoo-kampanjen tydelige spor i mange ulike norske miljøer, også innen frivillig sektor. Vår problemstilling tar ikke hensyn til hva slags type kritikkverdig forhold den ansatte vurderer å varsle om, men kampanjen må likevel nevnes i varslingskontekst. Dette da flere av informantene omtalte varslinger i #metoo-kampanjen, og noen satte nærmest likhetstegn mellom #metoo-varslinger og varslinger generelt.

## 2.6 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet presentert og redegjort for varsling i norsk sammenheng. Vi startet med å presentere kjente varslings saker som alle på sin måte har bidratt til å sette varsling på dagsorden i Norge. Videre har vi lagt vekt på at norsk arbeidsliv bygger på den norske modellen, hvor samarbeid mellom partene i arbeidslivet er et viktig grunnlag for modellen. Norske arbeidsgivere har en helt annen forventning, og forpliktelse, til å samarbeide med arbeidstakersiden enn arbeidsgivere i mange andre land. Samarbeidet er nedfelt i norsk lov- og avtaleverk. Den norske samarbeidsmodellen er unik i verdenssammenheng, og partssamarbeidet er et viktig element å ta hensyn til i varslings sammenheng. Alle organisasjonene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden er interesseorganisasjoner med et ikke-kommersielt formål og befinner seg derfor i frivillig sektor, sektoren vi fokuserer på i denne oppgaven. Ansatte i frivillig sektor er omfattet av Grunnloven og AML, og i dette kapittelet har vi valgt å presentere Grunnlovens § 100 om ytringsfrihet samt AML sine to kapitler som omhandler varslingsreglene og verneombudene. I 2016 nedsatte regjeringen et eget varslingsutvalg som leverte sin utredning om varsling i arbeidslivet (NOU 2018:6) til Arbeids- og sosialministeren 15. mars 2018. Utvalget har gjennom sin utredning kommet med en rekke anbefalinger de mener kan bidra til at varsling skal kunne oppleves tryggere enn i dag, både for den som varsler og den eller de det varsles om. Utvalget er tydelige på at varsling er en verdi, ikke et problem. Til slutt har vi kort redegjort for #metoo-kampanjen som satte igang en omfattende samfunnsdebatt om varsling i ulike miljøer på bakgrunn av seksuell trakassering. I neste kapittel vil vi presentere og redegjøre for aktuell teori og forskningslitteratur innen temaet varsling.



## 3. Teori og forskningslitteratur

Dette kapitlet vil presentere aktuell teori og forskning innen temaene varsling, kompetanse og ledelsesteori. Da vår oppgave handler om varsling i norsk arbeidsliv, hvor partssamarbeidet er så sentralt for den norske modellen, ser vi det som naturlig at vi først og fremst baserer oss på norsk teori og forskningslitteratur i vår oppgave. Vi tok derfor tidlig kontakt med flere sentrale sentrale aktører som jobber med temaet varsling i Norge. Teorien som presenteres i dette kapitlet tas senere opp i kapittel 6 (diskusjon), og drøftes opp mot egne funn fra kapittel 5 (empiri og analyse) for å besvare vår problemstilling.

### 3.1 Faglig nettverk av ressurspersoner

For å få bedre oversikt over forskning på varsling i norsk arbeidsliv, tok vi direkte kontakt med flere som på ulike måter hadde bidratt i arbeidet med utredningen til Regjeringens Varslingsutvalg (NOU 2018:6). Videre kontaktet vi de profilerte varslerne Kari Breirem og Per-Yngve Monsen, samt to anonyme varslere som i nyere tid hadde varslet i frivillig sektor. De anonyme varslerne fikk vi kjennskap til gjennom egne nettverk. Den opprinnelige planen med å bygge et slikt nettverk av faglige ressurspersoner var å supplere vårt eget teorigrunnlag innen temaet varsling. Nettverket ble i tillegg til dette viktige og nyttige sparringspartnere da vi måtte endre opprinnelig plan for innhenting av data. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 4 (metode). Gjennom dette faglige nettverket fikk vi dessuten tidlig beskjed om at varsling er et psykologisk fenomen (NOU 2018:6, 113), noe som var svært viktig informasjon for oss som har valgt å fokusere på refleksjonsfasen. Denne fasen er nærmere beskrevet under delkapittel 3.2. Vi tok derfor kontakt med de anonyme varslerne og formålet med disse samtalene var å bedre forstå og sette oss inn i de psykologiske prosessene en varslere kan oppleve som følge av varsling i denne sektoren. Det er her viktig å presisere at våre samtaler med det faglige nettverket av ressurspersoner ikke er det primære grunnlaget for vår datainnsamling.

Under gjengir vi en kort oversikt over våre faglige ressurspersoner:

Navn	Stilling	Varslingskompetanse
Arne Selvik	Fagbokforfatter og styrerådgiver	Forfatter av flere bøker innen ledelse. Forsket på blant annet ledelse og lederutvikling.
Sissel Trygstad	Forskningssjef i forskningsstiftelsen Fafo	Ledende forsker på varsling i Norge, forfatter av flere bøker om varsling. Utarbeidet Fafo-notat 2017:03 og Fafo-rapport 2017:04 som begge ble brukt som grunnlag for Regjeringens Varslingsutvalg (NOU 2018:6).
Kari Breirem	Advokat i Hallgren & Hallgren AS	Tidligere varsler, forfatter og leder av <i>Rettsgruppen for Varsling og Etikk</i> .
Birthe Marie Eriksen	Partner i ADI Advokater AS	Advokat, forsker og forfatter innen varsling. Medlem av Regjeringens Varslingsutvalg (NOU 2018:6).
Per-Yngve Monsen	Økonom og foredragsholder	Varsler i Siemens og Fretex. Forfatter av varslingsbloggen <i>Monsens Revelje</i> .
Christin Nylund Bergan	Prosjektleder for varsling i Arbeidstilsynet	Ekstern bidragsyter til Regjeringens Varslingsutvalg (NOU 2018:6).
Anonym varsler 1	***	Har i nyere tid varslet i frivillig sektor
Anonym varsler 2	***	Har i nyere tid varslet i frivillig sektor

Vi vil videre i dette teorikapittelet supplere teori med innspill og påstander fra samtalene vi har gjennomført med det nevnte faglige nettverket.

## 3.2 Varslingskompetanse

*“Varsling handler ikke bare om de alvorlige sakene, men de kan bli alvorlige dersom de ikke håndteres.”*

- Sissel Trygstad, 12.02.2019

*En varsler* er personen eller personene som leverer varselet om kritikkverdige forhold i egen virksomhet (Wik og Sortland 2013, 25). Det er viktig at dette settes i sammenheng med definisjonen av varsling (Near og Miceli 1985). Kriteriene for varsling må imøtekommes før en kan kalle den som leverer varselet for en varsler. Det å si ifra om man er uenig i en prioritering eller beslutning på arbeidsplassen gjør en ikke nødvendigvis til en varsler (Skivenes og Trygstad 2006, 39).

Varsling har de senere år blitt et svært aktuelt tema innen forskning og i den generelle samfunnsdebatten. Flere mener at varsling er viktig og av samfunnsnyttig verdi (NOU2018:6, Skivenes og Trygstad 2006, Wik og Sortland 2013). Likevel antas det at så mange som 47 prosent unnlater å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (Trygstad og Ødegård 2016). I følge Kunnskapsstatus 2017 (Trygstad 2017, 50–51) reduseres imidlertid varslingseffektiviteten, samtidig som det rapporteres at varslere som opplever gjengjeldelse øker:

	Matthiesen et al. 2008	Fafo 2010	Bjørkelo et al.2010	Trygstad & Ødegård 2013	Fafo 2016
Varslingseffektivitet	51 %	50 %	59 %	54 %	36 %

Tabell 1: Andel varslere som opplevde at det kritikkverdige forholdet stoppet helt eller delvis etter varslingen (varslingseffektivitet).

	Matthiesen et al. 2008	Fafo 2010	Trygstad & Ødegård 2013	Fafo 2016
Sanksjonerte varslere	18 prosent	13 prosent	13 prosent	25 prosent

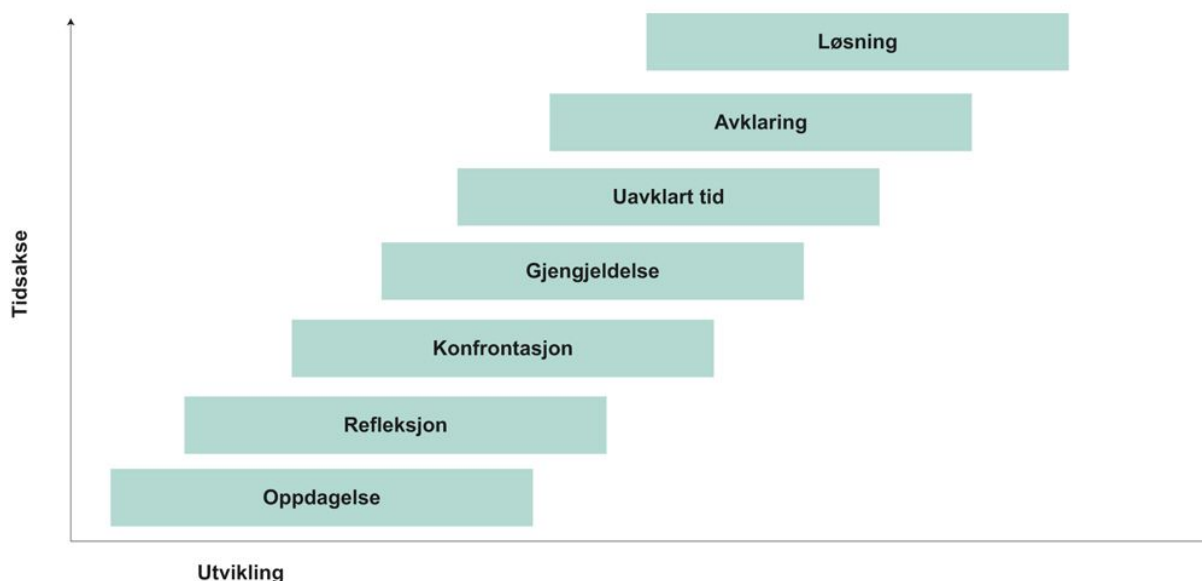
Tabell 2: Andel varslere som opplevde at de ble sanksjonert mot da de varslet.

Begrepet *kompetanse* har mange definisjoner. Vi velger å legge til grunn definisjonen som vektlegger at kompetanse er et potensial som inneholder fire vesentlige komponenter (Lai 2016, 46): “*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*”

Vi merket oss at definisjonen inkluderer *holdninger* som en av de fire komponentene som utgjør kompetanse. Sett i sammenheng med tematikken rundt varsling, vil vi derfor ta med oss denne definisjonen i begrepet *varslingskompetanse*. Bruken av ordet defineres på samme måte som i Lai sin definisjon, men retter seg mot den kompetansen som omhandler varsling spesielt. Vår definisjon av varslingskompetanse blir derfor *de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger bidrar til å avlevere, motta og håndtere varsling på en trygg og forsvarlig måte*. I følge Skivenes & Trygstad (2006, 116) unnlater mange arbeidstakere å varsle fordi de blant annet er usikre på egen kompetanse.

## Varslingsfasene

Å varsle er en kompleks prosess, og det er mange forskere som har forsøkt å gjengi de ulike fasene i en varslingssak i teoretiske modeller (for en oversikt, se Bjørkelo 2010). Den mest brukte er utviklet av Soeken og Soeken (1987):



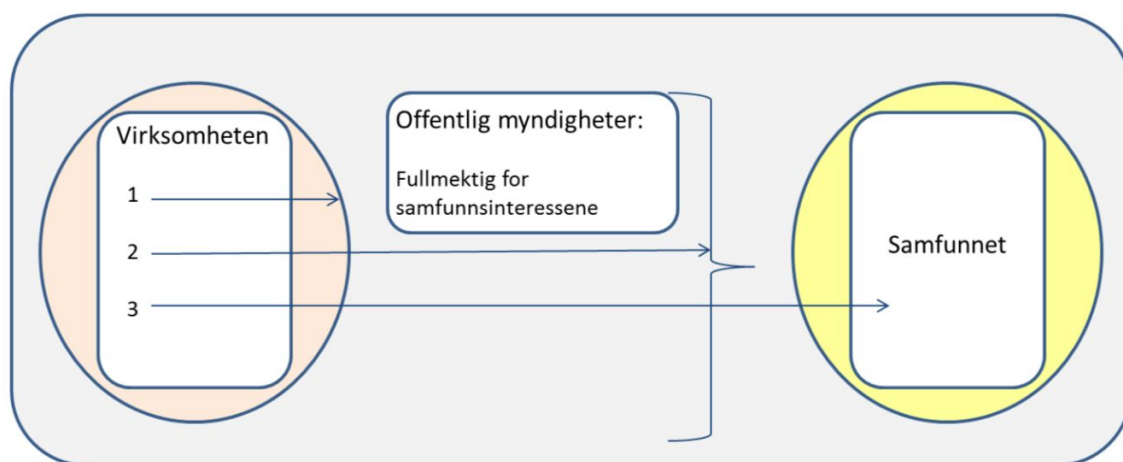
Modell 1: Fasene i varslingsprosessen (Soeken og Soeken, 1987)

Arbeidstakere som opplever eller observerer kritikkverdige forhold på arbeidsplassen gjør en oppdagelse og med det befinner seg i fase 1, *oppdagelsesfasen*. Når de har erkjent denne oppdagelsen beveger de seg videre til fase 2, *refleksjonsfasen*. Fase 3 – *konfrontasjonsfasen* – innebærer at arbeidstaker varsler/konfronterer organisasjonen om det kritikkverdige forholdet som er observert. Vi vil i vår oppgave ha hovedfokus på refleksjonsfasen, noe vi har redegjort for i vår innledning. Det sentrale i refleksjonsfasen er at potensielle varslere vurderer konsekvensene av å varsle, opp mot konsekvensene av å la være (Bjørkelo 2010, Wik og Sortland 2013, 82). Når en arbeidstaker har erkjent å ha oppdaget et kritikkverdig forhold, er vedkommende per definisjon i refleksjonsfasen. Arbeidstakeren kan da reagere på tre ulike måter: 1. Varsle om forholdet 2. Forlate organisasjonen eller 3. Ikke foreta seg noe som helst (Skivenes og Trygstad 2006, 110). Dette er helt i tråd med den velkjente psykologiske teorien knyttet til respons på frykt; *fight, flight or freeze* (Cooper 2015, 110).

Hva som definerer hvilken av de tre nevnte responsene den enkelte arbeidstaker velger å møte situasjonen med, kan ligge på individnivå eller forklares i organisasjonssammenheng. Svaret er sjelden *enten eller*, men er som regel et resultat av *både og*. Wik og Sortland (2013, 74) påpeker at fellesnevneren i varslingssaker består av både individualpsykologiske og sosialpsykologiske elementer, i tillegg til kulturelle aspekter. Innen det individualpsykologiske element fremheves det blant annet at det å ikke varsle om kritikkverdige forhold også er en handling. Wik og Sortland viser også til at varslinger ofte, men ikke alltid, er følelsedrevet. Overveldende følelser knyttet til det kritikkverdige forholdet som er observert gir den potensielle varsleren en ekstra sterk trang til handling, samtidig som de sterke følelsene svekker vurderingsevnen rundt varslingen.

Innen det sosialpsykologiske element påpekes viktigheten av organisasjonens *normer*. Normene er veiledende med hensyn til hva organisasjonen oppfatter som akseptabel og ikke akseptabel atferd (Wik og Sortland 2013, 74). Normene i organisasjonen og samfunnet kan bidra til vurderingen i en refleksjonsfase. Det kritikkverdige forholdet som er observert trenger ikke å være lovbrudd, men kan likevel oppfattes av den som observerer som et normbrudd.

### Varslingsnivå



Modell 2: Vandekerckhoves normative "trenivå-modell" for varsling (2009).

En medarbeider i refleksjonsfasen må også vurdere hvilket varslingsnivå den skal bruke som mottaker dersom h\*n velger å varsle. Vandekerckhove (2009, 18) har utarbeidet en modell

som viser de tre nivåene en varsler kan velge som mottaker av et varsel. Nivå 1 er intern varsling, og da vil ikke informasjon om det kritikkverdige forholdet forlate organisasjonen. Nivå 2 er ekstern varsling hvor informasjon om det kritikkverdige forholdet overleveres et offentlig organ/tilsyn. Varsling til dette nivået skjer normalt sett etter at varsling via nivå 1 er forsøkt. I norsk sammenheng vil det offentlige organet som regel være arbeidstilsynet eller politiet. Nivå 3 er varsling ut til samfunnet/offentligheten. Arbeidstaker velger da å varsle via media eller på annen måte gjøre det kritikkverdige forholdet tilgjengelig for offentligheten.

### **Varme og kalde varslinger**

I varslingssammenheng velger man gjerne å fokusere på såkalte *varme* og *kalde* konflikter (Heen og Salomon 2018, 17). De kalde konfliktene omtales som konflikter hvor verdier og prinsipper for fordeling av goder som påvirker en hel gruppes posisjon eller rettigheter, for eksempel underslag og korrupsjon. Varme konflikter kjennetegnes ved at det kan oppstå motsetningsforhold som for enkelte medarbeidere kan oppleves truende mot eget selvbilde og egen selvforståelse, for eksempel trakassering og diskriminering. Varme konflikter er derav mer personlige og følelseladete enn de kalde konfliktene. Varme konflikter oppleves ofte mer subjektivt enn de kalde konfliktene, og blir derav vanskeligere å håndtere. Hva som oppleves som kritikkverdig i sosial omgang med andre på arbeidsplassen varierer fra person til person. Det bidrar til at det er vanskelig å sette et universelt skille på hva som faktisk er kritikkverdige forhold for alle. Med mindre det er snakk om grove overtramp er det vanskelig å definere hva som er reelle varslingssaker når det kommer til varme konflikter.

## **3.3 Lederatferd og organisasjonskultur**

*“En varsler må regne med å bli mistenkeliggjort. Motparten vil ha interesse av å diskreditere varsleren, det er en del av settinga.”*

- Per-Yngve Monsen, 05.03.2019

Ved varsling er lederrollen helt sentral (Skivenes og Trygstad 2006, 120). Medarbeidernes kontakt og relasjon til nærmeste leder påvirker både arbeidstakernes tilbøyelighet til å varsle

og hvilke konsekvenser varslingen kan få. Lederne har dessuten det formelle ansvaret for at arbeidsmiljøet inkluderer et godt ytringsklima. Dette for å sikre at varsling av kritikkverdige forhold finner sted. I følge Ladegård og Vabo (2010, 18) går det et prinsipielt skille mellom ledelse og styring ved at ledelse er mer personorientert og styring er mer systemorientert.

### **Fullspektrumsmodellens ledelseformer**

Den mest anvendte og anerkjente ledelsesmodellen er fullspektrumsmodellen til Bass&Avolio (1994). Modellen beskriver de tre hovedformene for ledelse: Transaksjonell ledelse, Transformasjonsledelse og La-det-skure-ledelse (heretter LDSL).

Transaksjonell ledelse handler om å påse at utvekslingen av arbeid mot lønn opprettholdes (Bass 1990). Her er lederens fokus på kontroll og på å peke ut eventuelle avvik fra hva som er forventet av sine ansatte.

Transformasjonsledelse tar utgangspunkt i å skape aksept og bevissthet rundt organisasjonens overordnede mål. For å få en helhetlig retning for organisasjonen må ledelsen få de ansatte til å se forbi egeninteresser dersom de strider med organisasjonens mål (Bass og Avolio 1994). Transformasjonsledelse omtales gjerne som verdibasert ledelse. De fire grunnelementene i denne ledelsesformen er: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulans.

Den tredje ledelsesformen, LDSL, anses som den minst effektive, som sammen med passiv unntaksledelse utgjør passiv ledelse. Dette omtales også som destruktiv lederstil og er et alminnelig fenomen i norsk arbeidsliv (Aasland et al. 2010). LDSL plasseres i fullspektrumsmodellen under kategorien ikke-ledelse, og betraktes ikke som en selvstendig form for ledelse. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse betraktes derimot som lederstiler med klare mål for medarbeidernes effektivitet og jobbtilfredshet. LDSL – også kjent som Laissez faire-ledelse – kjennetegnes ved at lederhandlinger er fraværende. Ledelsen utøver ikke aktive handlinger, ei heller negative lederhandlinger som gjerne kan oppfattes som gjengjeldelse.



## Ledere og gjengjeldelse

Gjengjeldelse i varslingssammenheng er et begrep som brukes dersom en varsler opplever negative reaksjoner eller sanksjoner fra andre medlemmer i organisasjonen som følge av varslingen (Wik og Sortland 2013, 89). Gjengjeldelse er forbudt i henhold til AML §2A–2.

Det har vært flere forsøk på å kartlegge i hvor stor grad ledere bedriver gjengjeldelse overfor ansatte som varsler. Bjørkelo (2010) viser i sin kvantitative studie om effektene av varsling, at kun 3,2 prosent av respondentene hadde opplevd gjengjeldelse fra ledere. Likevel er dette noe som ofte trekkes frem som en av hovedårsakene til at medarbeidere ikke velger å varsle, på grunn av frykt for gjengjeldelse fra egne ledere (Trygstad 2017). Hva kommer dette av? I studien har Bjørkelo inkludert respondenter som er selvrappporterte varslere. For å bekrefte at de kritikkverdige forholdene faktisk forelå, var det et kriterium at det kun var mulig å delta for varslere som hadde varslet om brudd på interne HMS-regler. Da det i virkeligheten ofte er svært utfordrende å ta stilling til om det foreligger kritikkverdige forhold som legitimerer varslingen, spesielt i forhold til varme konflikter, vil det være naturlig å tro at gjengjeldelse forekommer i høyere grad enn hva Bjørkelo anslår.

I Fafo sin kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser (Trygstad 2017) svarte 25 prosent av respondentene at de opplevde negative reaksjoner som følge av å varslingen. Her opereres det med høyere antall respondenter (N=895) enn hva tilfellet var i Bjørkelo sitt studie (N=262), noe som gjør studien mer robust. Dette er samlet sett gjengjeldelse fra både ledere og kollegaer, og er derfor høyere enn hva det hadde vært dersom de på samme eller lavere stillingsnivå hadde vært ekskludert. Samtidig vil vi med dette resultatet i bakhånd argumentere for at graden av gjengjeldelse fra ledere etter all sannsynlighet er høyere enn 3,2 prosent.

Selvik (2005, 67–68) beskriver den såkalte Semmelweis-innsikten. Doktor Semmelweis var fødselslege og avdelingen hans hadde unormal høy forekomst av barselfeber og dødelighetsrate blant de fødende mødrene. Fødselslegen og hans medisinstudenter jobbet i tillegg med dissekering av døde. Semmelweis innså til slutt at han selv var problemet, da han overførte smitte fra likene over til fødeavdelingen. Han viste gjennom refleksjon og handling en nådeløs selvransakelse for å løse problemene på fødeavdelingen. Eksempelet brukes for å

beskrive at ledere lett kan bære på problemer de selv ikke ser, og tilbakemeldinger til ledere vil derfor være svært viktig. Videre påpekes det at når årsaken til problemet er identifisert kommer det en ny kamp, nemlig kampen for å få den nye innsikten akseptert. Å erkjenne ny innsikt krever samtidig å måtte gi avkall på mye av det man tidligere har praktisert og trodd på. Virkelig læring krever også avlæring. Semmelweis-innsikten er et godt eksempel på hvor vanskelig det kan være for en leder å erkjenne at en selv er selve problemet, men også verdien av å erkjenne og imøtekomme konstruktiv kritikk.

### **Organisasjonsstruktur**

Det er vanskelig å komme utenom Mintzberg når temaet er organisasjonsstruktur. Han definerer organisasjonsstruktur som summen av de måter bedriften deler opp arbeidet i klare oppgaver og oppnår koordinering mellom dem (1979, 2). Videre føyer han til de formelle midler (...) som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, med den hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre (Mintzberg 1979, 66).

Haukedal bygger videre på Mintzbergs definisjon ved å si at en organisasjonsstruktur viser hvordan ansvar og arbeidsoppgaver er delt opp og samordnet overfor organisasjonens ulike personer, grupper og avdelinger (Haukedal 2008, 362). De sentrale dimensjonene i organisasjonsstrukturen er henholdsvis hvordan organisasjonen er inndelt vertikalt og horisontalt. Den vertikale dimensjonen beskriver organisasjonens fordeling av makt, autonomi, kontroll og koordinering av arbeid. Den vertikale dimensjonen beskriver hvilke rapporteringslinjer organisasjonen har formelt sett. Den horisontale dimensjonen beskriver organisasjonens ulike differensieringer og spesialiseringer så som ulike avdelinger og arbeidsformer.

### **Organisasjonskultur**

*Kultur* ses gjerne på som en gruppes delte meninger og delte ideer som den enkelte i organisasjonen identifiserer seg med (Heen og Salomon 2018, 56 og 57). Kulturen blir å anse som et *tolkningsfilter* der den enkelte i organisasjonen må kjenne kodene for å skjønne meningene med det som sies og gjøres. Individene i organisasjonen korrigerer gjerne sine handlinger etter den eksisterende kultur. Organisasjonskultur kan derfor sies å være de grunnleggende antakelsene om virkeligheten som medlemmene i organisasjonen deler.

Cartwright og Cooper (1993) lanserte fire arketyper de mener vil fungere dårlig sammen hvis grupper eller organisasjoner fusjonerer. En organisasjon i frivillig sektor kan ofte ha to eller flere av disse kulturene i sin organisasjon: 1. *Maktkulturer*. Denne kulturen kjennetegnes av sentralisert makt, få regler, beslutninger tas av individer ikke team. De sentrale maktpersonene bestemmer hva som er akseptabel atferd i organisasjonen. 2. *Rollekulturer*. Kommunikasjonen mellom organisasjonens organisatoriske siloer, hierarki og koordinering fra toppledelsen er begrenset. Rolle- og stillingsbeskrivelser er viktigere enn individene. 3. *Oppgaveorienterte kulturer*. Fokus på jobben og oppgavene, individer og grupper har stor autonomi og ressurser og mennesker bindes sammen fordi de ønsker å prestere. 4. *Relasjonsorienterte kulturer*. Det er stor tillit mellom organisasjonsmedlemmene og et minimum av struktur. Individene opplever seg verdsatt som enkeltmennesker og hjelper hverandre utover det som kreves i jobben.

I det øyeblikket en arbeidstaker overleverer et varsel om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, manifesterer den reelle organisasjons- og ledelseskulturen seg (Wik og Sortland 2013, 20). Ved å observere hvordan ledere og ansatte opptrer, både i formelle og uformelle fora, får man kjennskap til den reelle organisasjonskulturen i virksomheten.

Erlie (2006, 58) peker på intern kommunikasjon som et virkemiddel i et langsiktig holdningsskapende arbeid for å bygge opp en positiv organisasjonskultur som setter virksomheten i stand til å levere bedre tjenester og produkter. Gjensidig respekt og åpenhet for at andre kan ha ulike synspunkter enn hva en selv har, er derfor en forutsetning for slike organisasjoner.

### 3.4 Mulige årsaker til at det ikke varsles i norsk arbeidsliv

*“Jeg har ikke hatt uflaks, det skjer mye kritikkverdig på arbeidsplassene. Men andre skjønner hvor stor belastning det kan bli å varsle så de velger å ikke gjøre det, i motsetning til meg.”*

- Per-Yngve Monsen, 05.03.2019

Når man varsler om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen gir man informasjon videre til noen med fullmakt til å gjøre noe med forholdet – ofte en leder. Ifølge Selvik (2005, 103) vet som regel medarbeiderne hva lederne liker å høre og hva som er trygt å kommunisere. Vi vet allerede at nærmest halvparten av arbeidstakere som observerer kritikkverdige forhold i organisasjonen velger å ikke varsle (Trygstad 2017). Skivenes og Trygstad (2006, 110) deler årsaken til slik respons inn i hovedkategoriene *frivillig og ufrivillig taushet*. De påpeker at det kan være komplekse årsaker til at medarbeidere velger å forbli tause om det kritikkverdige forholdet de har observert. De trekker fram følgende ulike årsaksforhold som kan spille inn når en medarbeider i refleksjonsfasen velger å tie om det kritikkverdige forholdet:

- A) **Publikumspassivitet.** Her observerer mange den samme hendelsen. Å velge taushet kan være grunnet i både frivillig og ufrivillig passivitet.
- B) **Når man ikke tør.** Her kan årsakene være mange. Den viktigste fellesnevneren ser ut til å være at medarbeider føler stort ubehag og er svært ubekvem med å ha observert forholdet. Dessuten er frykten for gjengjeldelse en årsak.
- C) **Når man ikke føler seg kompetent.** De viktigste årsaksforholdene i denne kategorien er at medarbeidere unnlater å varsle fordi de er usikre på både fremgangsmåte, egen kompetanse og vurderingsevne.
- D) **Frivillig passive.** Den viktigste årsaken er at medarbeider som har observert det kritikkverdige forholdet ikke har interesse av at forholdet undersøkes og/eller rettes opp.
- E) **Kontakt med nærmeste leder.** Medarbeidere som velger å forholde seg tause har ofte et dårlig forhold til nærmeste leder.

- F) **Ønsker å forlate organisasjonen.** Studier viser at medarbeidere i denne kategorien kjennetegnes ved at de har høy utdanning, kort ansiennitet og ansatt i høye lønnstrinn. De velger heller å forlate organisasjonen enn å varsle.

### 3.5 Makt, tillit og lojalitet

*“En tyster går til makten, en varsler går mot makten.”*

- Kari Breirem, 14.02.2019

Det er mange mekanismer som foregår i en organisasjon, og i forholdet mellom ledere og medarbeidere er begrepene makt, tillit og lojalitet sentrale for en medarbeider i refleksjonsfasen. I dette delkapittelet vil vi derfor fokusere på teori som omhandler de tre nevnte begreper.

#### **Makt**

Når man skal definere lederskap forutsettes det i de fleste tilfeller at lederen har direkte eller indirekte makt (Haukedal 2008, 398). Makt defineres som en potensiell mulighet til å utøve innflytelse i organisasjonen. French og Raven, gjengitt i Haukedal (2008, 398), konkretiserer hvordan denne makten kan utøves i forhold til lederskapets effektivitet. De skiller da spesielt på to typer utøvelse av makt fra lederens side: 1. Den makten lederen har i kraft av sin stilling i organisasjonen og 2. Den makten lederen har som individ i kraft av sine personlige egenskaper.

Selvik (2005, 60) understreker maktforholdet mellom ledere og medarbeidere på følgende måte:

*“Som leder befinner man seg alltid i en maktposisjon i forhold til de underordnede. Det betyr at selv om arbeidet i ledergruppen er preget av stor takhøyde, og argumenter og kritikk flyr i begge retninger, så er det aldri ufarlig for de underordnede å være “dønn ærlig” på forhold som er viktig for sjefen.”*

Miceli og Near (2002) påpeker at varsling av kritikkverdige forhold kan innebære å sette spørsmål ved den etablerte makt- og autoritetsstruktur i en organisasjon. Skivenes og Trygstad (2005, 47) utdyper denne utfordringen når de skriver at en varsler ved å si ifra kan bli oppfattet som en trussel for både ledere og kollegaer hvis varslet utfordrer deres posisjon og autoritet. Det kan medføre at diskusjonen i etterkant av varsling ikke fokuseres rundt det kritikkverdige forholdet, men heller blir et spørsmål om hvem som skal ha definisjons- og beslutningsmakt.

## **Tillit**

Tillit er et vanskelig og utfordrende begrep. Rousseau et al., gjengitt i Karp (2014), definerer tillit som en sårbar psykologisk tilstand hvor det knyttes positive forventninger til handlinger av andre. Tillit er vanskelig å få, men lett å miste. Lewicki, McAllister og Bies (1998) definerer tillit som en sikker positiv forventning til mottakerens handling, og mistillit defineres som en sikker negativ forventning til mottakers handling. Med handling viser forfatterne til atferd og beslutninger, hva som sies og hva som gjøres og hvordan beslutninger fattes. Graden av tillit er ikke fastlåst, men størrelser som endres avhengig av erfaringer.

En helt sentral problemstilling er hvilken tillit de ansatte har til det interne varslingsystemet (Wik og Sortland 2013, 27). Ansatte i refleksjonsfasen vil tenke “Er dette trygt, og hvordan kan mitt varsel skade meg?”.

Ansatte kan miste tillit til egen ledelse og reagere med resignasjon når utfordringer oppstår. Viktige årsaker til dette kan være at de ansatte opplever at ledelsen sier en ting men gjør noe annet (Meyer og Stensaker 2011). De ansatte kan oppleve å føle seg lurte av ledelsen og vil bli mer resignerte i sine reaksjoner.

Wik og Sortland (2013, 23) presenterer prinsippet om åpenhet med et eksempel fra NHO:

*Lojalitet mellom ledelsen og de ansatte er avhengig av tillit.*

*Når tilliten til ledelsen svekkes kan diskusjonen flyttes til*

*uformelle fora og ødelegge samarbeidsforholdene i bedriften.*

*Ledere må være rollemodeller for åpenhet.*

## Lojalitet

Begrepet lojalitet har vært diskutert og omstridt i varslingssammenheng, men er definitivt en viktig komponent for å forstå hvordan varsling fungerer og oppleves i praksis. Dette understrekes blant annet ved at det tidligere var lovfestet at en skulle varsle *lojalt*, da dette også ville bidra til å synliggjøre lojalitetsplikten i arbeidsforholdet (NOU 2018:6, 27). Senere er ordlyden i lovverket endret til at man skal varsle *forsvarlig*. Hovedårsaken til denne endringen var at lojalitetsbegrepet er komplekst, og at ordlyden ga ingen tydelige svar på hvem, eller hva, varslerne skulle være lojale overfor.

Mange av de ansatte i frivillig sektor rekrutteres blant organisasjonens medlemmer og tillitsvalgte. Engasjement og lojalitet til organisasjonen kan derfor anses som viktig kompetanse ved rekruttering til organisasjonens administrasjon. Hislop (2013, 230) presenterer en oversikt over type lojalitet blant medarbeidere og ulike strategier for å utvikle disse. Han skiller der spesielt mellom to typer lojalitet: de instrumental-baserte medarbeiderne som motiveres av god lønn og frie fordeler, og de identifikasjonsbaserte medarbeiderne som motiveres gjennom visjoner og sosial tilhørighet:

Type lojalitet	Strategi for utvikling	Utviklingsmidler
Instrumentalbasert lojalitet	Finansiell strategi	Å gi ansatte gode fordeler
Identifikasjonsbasert lojalitet	Institusjonell strategi	Utvikle en visjon og sett med verdier og oppfordre til å identifisere seg med dem. Oppnådd gjennom kulturhåndtering, <u>visjonbygging</u> , bruk av historier
	<u>Kommunitarisk</u> strategi	Utvikle en følelse av fellesskap og sosial binding blant arbeidstakere. Oppnås gjennom bruk av sosiale arrangementer og møter som bringer mennesker sammen og lar dem utvikle sterke relasjoner til og kjennskap til hverandre
	Sosialt integrerende strategi	En kombinasjon av de institusjonelle og <u>kommunitariske strategier</u> .

Ledere i organisasjoner hvor en vesentlig del av de ansatte har identifikasjonsbasert lojalitet til virksomheten, bør være bevisst hvilke strategier som kan bidra til å vedlikeholde og videreutvikle denne lojaliteten i positiv retning for organisasjonens overordnede målsetning. Lojalitet er imidlertid en krevende balansegang. Det kan være vanskelig for den enkelte å skille mellom lojalitet til organisasjon og lojalitet til leder, og det er enda vanskeligere å skille dette for lederen selv. På den ene siden skal ikke lojalitet gå på akkord med egen integritet og

egne verdier. På den andre siden blir det problematisk hvis lojaliteten legger hinder for samarbeidsklima ved å fremheve motforestillingene. For mye lojalitet i form av lydighet gir nikkedukker, for mye motforestillinger gir solospillere (Erlie 2006, 60).

Hvordan den enkelte opplever lojalitet avhenger av mange faktorer. Det er selvsagt knyttet sterkt opp mot individet, men noe av forklaringen kan man også finne i hvilken arbeidssituasjon den enkelte befinner seg i (Skivenes og Trygstad 2006, 86). Sektor, virke, målsetninger og organisasjonsstruktur kan påvirke hvordan den enkelte opplever og viser sin lojalitet. Når Skivenes og Trygstad hevder at varsling ofte drives av en lojalitetsforpliktelse, er det interessant å se på hvilke av disse faktorene som kan virke hemmende på varslingsgraden i den aktuelle sektoren.

### 3.6 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet presentert vårt faglige nettverk av ressurspersoner som bidro med å supplere vårt teorigrunnlag innen temaet varsling i norsk sammenheng. Videre har vi redegjort for relevant teori og forskning med spesiell vekt på varslingskompetanse, ledelse og organisasjonskultur. Varsling er en kompleks prosess med mange faser og nivåer. Vi har derfor valgt å beskrive de ulike varslingsfasene og varslingsnivåene. Vår problemstilling fokuserer på refleksjonsfasen, og det er viktig å se hvor denne hører inn i en varslingsprosess som består av flere faser. Deretter har vi presentert ulike former for ledelsesteori, da ledelsesatferd påvirker både organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ytringsklima i en organisasjon. Vår problemstilling fokuserer på hvorfor ansatte velger å ikke varsle, og vi har derfor presentert teori knyttet til hvorfor ansatte velger å ikke varsle. Varsling er et psykologisk fenomen og ansattes opplevelse av hvordan makt, tillit og lojalitet praktiseres av arbeidsgiversiden i organisasjonen kan være av interesse. Vi har derfor valgt å avslutte dette kapitlet med relevant teori rundt begrepene makt, tillit og lojalitet. I det neste kapitlet vil vi presentere vår framgangsmåte og forskningsmetode for innsamling av data for å besvare vår problemstilling.



## 4. Metode og forskningsdesign

I dette kapittelet presenterer vi fremgangsmåtene vi har benyttet for å svare på problemstillingen ”*Hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle?*”. For å best mulig besvare problemstillingen har vi valgt å benytte oss av et fenomenologisk forskningsdesign med kvalitative dybdeintervjuer som metode, gjennom å intervjuer åtte verneombud fra frivillig sektor. Analyse av datamaterialet har vi gjort ved hjelp av tematisk analyse. Kapittelet gjør rede for våre valg gjennom prosessen, begrunnelser for fremgangsmåte og datagrunnlag, samt kvalitetssikring og etiske hensyn.

### 4.1 Valg av metode

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017, 25) beskriver samfunnsvitenskapelig metode som “*hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser*“. Metoden er på mange måter forskningens verktøykasse. Gjennom å etablere teknikker og prosedyrer vil denne verktøykassen hjelpe oss å komme frem til relevant og pålitelig kunnskap om fenomenet det forskes på. Det finnes mange ulike former for samfunnsvitenskapelig metode, der hvert metodeverktøy har egenskaper som gjør dem rustet til å møte ulike typer temaer. Målet vil imidlertid alltid være å frembringe gyldig og troverdig kunnskap gjennom forskning (Jacobsen 2015, 15). Metodeverktøyene omtales på fagspråket som forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg, og blir som regel bestemt av tilhørende forskningsspørsmål (Jacobsen 2015, 64). Forskningsdesign deler seg i to metodiske hovedkategorier; kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode benytter i hovedsak talldata eller *harde data* som begrunnelse for sine årsaksforklaringer, og opererer derfor med store representative utvalg som samles inn og analyseres ved hjelp av et tydelig strukturert forskningsdesign (Ringdal 2013). Kvalitativ metode er mer fleksibel i sin tilnærming til datainnsamling. I motsetning til kvantitativ metode er det ikke like stort fokus på å finne generaliserbare funn, men heller å søke en dypere forståelse av situasjonen. Kvalitativ forskning er derfor mer på jakt etter de

bakenforliggende forklaringene knyttet til temaet det forskes på. Dette gjøres gjennom å samle inn og analysere tekstdata eller *myke data* fremfor tall. Kvalitative studier opererer derfor med mindre utvalg enn i den kvantitative forskningen (Askheim og Grennes 2008). Metoden som velges definerer hvilken fremgangsmåte som anvendes, basert på den mest hensiktsmessige måten man kan løse det aktuelle problemet, og dermed generere ny kunnskap (Askheim og Grennes 2008, 65).

Da vi søker en dypere forståelse av hvilke tanker som avgjør om potensielle varslere velger å varsle eller ikke, var det naturlig for oss å velge kvalitativ metode for vår oppgave. Kvalitativ metode ga informantene mulighet til å utdype sine synspunkter og redegjøre for sine tanker og refleksjoner, noe vi så på som essensielt da prosessen som undersøkes er kompleks og preges av subjektive oppfatninger. Ettersom vårt forskningsopplegg lå tett opptil et fenomenologisk forskningsdesign, har det gjennom hele prosessen vært viktig for oss å fokusere på de menneskelige egenskapene som kreves av oss som forskere. Å besitte et åpent sinn, være nysgjerrig, være oppmerksom og en god lytter, empatisk og forståelsesfull, samt klare å forholde oss til motstridende informasjon er alle viktige egenskaper hos forskeren i et kvalitativt forskningsdesign (Robson 2002). Dessuten er det et gjennomgående tema innen kvalitativ metodelære at *fleksibilitet* er en essensiell komponent i denne formen for forskning (Askheim og Grenness 2008; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010; Jacobsen 2015). Vi har derfor fokusert på å etterleve kravet om fleksibilitet i vårt forskningsopplegg, vist gjennom både restrukturering av utvalgsrammene og gjennomføringen av intervjuene. Dette vil vi utdype senere i kapittelet.

### **Faglig nettverk av ressurspersoner**

For å få bedre innsikt i varsling som tema og prosess etablerte vi tidlig et faglig nettverk av ressurspersoner. Dette faglige nettverket er presentert i kapittel 3.1. Hensikten med dette nettverket var å skaffe oss et bedre bilde av den teorien som er tilgjengelig innen varsling i norsk arbeidsliv. Det var også et poeng å rådføre oss med det faglige nettverket knyttet til hvordan vi skulle definere utvalgsrammen vår, i og med at første forsøk på å innhente respondenter mislyktes. Vi rådførte oss også med det faglige nettverket ved utarbeidelse av intervjuguide.

### 4.1.1 Valg av forskningsdesign

Da dette forskningsprosjektet benytter et kvalitativt forskningsdesign anser vi det som fordelaktig å utdype følgende design nærmere. Kvalitativt forskningsdesign består av tre hovedtyper; det kausale, det deskriptive og det eksplorative (Askheim og Grennes 2008, 68). Siden formålet med oppgaven er å utforske og kartlegge et noe uberørt forskningsområde, vil et eksplorativt design være hensiktsmessig.

Eksplorative forskningsopplegg har flere undertyper av forskningsdesign som spisser seg mot mer konkrete problemstillinger. Askheim og Grennes (2008, 64) deler kvalitative forskningsdesign inn i fenomenologisk-, case-, etnografisk-, og Grounded Theory- design. Av disse undertypene vil vårt forskningsopplegg ha mest til felles med det fenomenologiske forskningsdesignet. Da vår problemstilling er *“Hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle?”*, ønsker vi å se nærmere på et konkret fenomen på tvers av frivillig sektor. Dette innebærer for oss å se på hvordan varslingsrefleksjonsfase oppleves av individene som representerer eller er en del av fenomenet problemstillingen representerer. Fenomenologi kan ifølge Askheim og Grennes (2008, 69) oppsummeres som læren av *“det som viser seg”*. Med dette menes hvordan et fenomen oppleves av enkeltindivider med sentrale roller knyttet til fenomenet som studeres.

Vi har valgt en fenomenologisk tilnærming i vårt forskningsdesign, da vi ser på varsling som et eget fenomen. Siden vi ser på flere ulike organisasjoner innenfor frivillig sektor vil dette være mer hensiktsmessig enn for eksempel et case-studie. Varsling er også et tema som er vanskelig å observere i sanntid og oppstår ofte på bakgrunn av subjektive sannheter, noe som utelukker deltakende observasjon som fremgangsmåte for forskningen. Gjennom å etablere et faglig nettverk av ressurspersoner har vi også utelukket muligheten for å benytte Grounded Theory som forskningsdesign, da vi forankrer vår forskning i eksisterende teori så langt det lar seg gjøre.

## 4.2 Utvalgsramme

Utvalget er den delen av populasjonen som er valgt til å belyse oppgavens problemstilling. Den ideelle størrelsen på et utvalg til et kvalitativt forskningsopplegg varierer av flere faktorer som defineres av blant annet tematikk, problemstilling og hvilke avgrensninger forskeren har for populasjonen utvalget velges fra. Med flere slike faktorer blir det en kompleks affære å definere den optimale størrelsen på utvalget. Det viktigste er imidlertid at utvalget er stort nok til å belyse problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, s 114, 2016). Denne hovedregelen for utvalgsstørrelse innen kvalitativ forskning kontrolleres ved at det skal gjennomføres datainnsamling helt til en når et metningspunkt, det vil si at en ikke lenger får ny informasjon fra datainnsamlingen (Glaser og Strauss, 1967; Seidmann, 1998; Kvale og Brinkmann, 2015). I tillegg til dette kommer rent praktiske hensyn som knapphet på tid og begrensede økonomiske rammer for forskningsarbeidet, der både tid og penger er med på å definere rammene for utvalgsstørrelsen.

### **Fra potensielle varslere til verneombud - rekruttering av informanter**

Fremgangsmåten for innhenting av respondenter har måttet justeres mer underveis enn hva vi så for oss da vi satte i gang med oppgaven. Høsten 2018 inngikk vi samarbeidsavtale med Arbeiderbevegelsens Arbeidsgiverforening (heretter AAF), der vi via AAF sine medlemsorganisasjoner henvendte oss til rundt 800 ansatte gjennom et *tilgjengelighetsutvalg* (Thagaard 2013, 61). Her forsøkte vi å henvende oss til personer som var ansatt i frivillig sektor, og som hadde observert kritikkverdige forhold på arbeidsplassen uten å varsle om det. Dette resulterte i null respons, verken positiv eller negativ.

Årsaken til dette utfallet kan tolkes i to ulike retninger. Den første årsaksforklaringen kan være at det foreligger en særdeles god varslingskultur der det enten ikke forekommer kritikkverdige forhold eller at alle kritikkverdige forhold blir tatt tak i innen frivillig sektor. Vårt forskningsgrunnlag kombinert med mediebildet knyttet til varsling i frivillig sektor, tilsier imidlertid at denne årsaksforklaringen er lite sannsynlig. Den andre årsaksforklaringen kan være at mottakerne av vår henvendelse forbandt deltakelse i vår studie med risiko. Med dette mener vi risikoen for å bli oppfattet som varslere, en risiko de gjennom sin situasjon

allerede har konkludert med at var for stor. I retrospekt kan det derfor ha vært litt mye å håpe på at et tilstrekkelig stort utvalg av mulige varslere ville ønske å snakke med oss om dette temaet, selv om vi spesifiserte tydelig at vi ikke var interessert i å gå inn på det kritikkverdige forholdet som lå til grunn for deres refleksjonsfase. Vi mener likevel at siden vi hadde tilgang på et såpass stort utvalg av mulige informanter innen frivillig sektor, var det verdt å være såpass ambisiøse i første omgang.

### **Rekruttering av verneombud**

Selv om vår opprinnelige plan for rekruttering av informanter ga et interessant utfall, genererte det ingen informanter. Vi var dermed nødt til å tenke nytt i forhold til hvordan vi best mulig kunne gjennomføre datainnsamlingen for denne oppgaven. Gjennom samarbeid med det faglige nettverket av ressurspersoner, bestemte vi oss for å forsøke å innhente informanter via vernetjenesten i frivillig sektor. Derfor ble den nye utvalgsrammen for datainnsamlingen informanter som enten var verneombud eller hovedverneombud fra frivillig sektor. Grunnen til at valget falt på verneombud, var fordi vi mente de gjennom sin rolle i organisasjonen kunne gi oss et godt bilde på hvilke forhold som kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle om et kritikkverdig forhold. Dette begrunner vi med at verneombudenes hovedoppgave er å ivareta de ansattes interesser i saker som angår det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet (NOU 2018:6, 108). Varsling oppleves ofte veldig subjektivt, og sterke følelser kan være i sving. I ettertid ser vi at dersom vi hadde snakket med potensielle varslere, kunne temaet lettere blitt for fokusert rundt enkeltsaker, og ikke mer objektivt som en prosess med flere elementer. Verneombud som informanter kan derfor ha gitt oss bedre forståelse for varsling som en helhet og prosess. Satt opp mot for eksempel tillitsvalgte vil vi bruke et sitat fra en av våre faglige ressurspersoner, gjengitt i Fagbladet:

*“Et verneombud har en lovbestemt plikt til å ta imot og gå videre til arbeidsgiver med et varsel om brudd på arbeidsmiljølovens regler. En tillitsvalgt må få mandat fra sitt medlem til å bistå eller varsle videre på vegne av sitt medlem.”* (Birthe Marie Eriksen, sitert av Windstad 2019).

Vi ville sikre både kjønnsbalanse og blandet erfaringsgrunnlag hos våre informanter, da vi mente dette ville gi oss flere interessante innfallsvinkler enn hva vi hadde fått med et mer

homogent utvalg. Gjennom bruk av både egne nettverk og frivillige organisasjoners hjemmesider kartla vi mulige kandidater. For å sikre at vi fikk tilstrekkelig mange informanter, valgte vi å kontakte frivillige organisasjoner også utenfor AAF sine medlemsforetak. Rekruttering av verneombud gjorde vi ved å henvende oss direkte via både telefon og e-post til aktuelle kandidater.

## 4.3 Datainnsamling

Dybdeintervju som metode for datainnsamling er hensiktsmessig dersom forskeren ønsker omfattende og fyldig informasjon om hvordan andre mennesker ser sin egen situasjon, og hvilke perspektiver og synspunkter de har knyttet til det aktuelle temaet (Thagaard 2013, 95). Disse egenskapene gjør at intervjuet trolig er det mest anvendte metoden for å samle inn kvalitative data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 33). Det kvalitative forskningsintervjuet kan ses på som en samtale med formål og struktur (Kvale og Brinkmann 2015). Dybdeintervjuet kommer best til sin rett dersom temaet det forskes på er sensitivt og komplekst, og krever i større grad at informanten får snakke sitt eget språk (Klenke 2016, 130). Bakgrunnen for valg av dybdeintervju som metode i denne studien, var for å danne oss et godt bilde på hvordan varsling foregår i frivillige organisasjoner, sett fra verneombudenes ståsted. Deres observasjoner av både varslere og ledere var spesielt interessant for oss, i tillegg til hvordan de så på sin egen rolle med tanke på varslingsprosesser. Her er det viktig å presisere at alle varslingsaker er både unike og sammensatte, da det avhenger av hvordan den enkelte tolker hva som er observert, hvilke refleksjoner en gjør seg i forhold til observasjonen, i tillegg til hvordan de blir møtt av dem de søker råd hos, og til slutt dem de varsler til.

### 4.3.1 Intervjuguide

Vi har valgt en semistrukturert intervjuguide som grunnlag for våre dybdeintervjuer (vedlegg 2). En semistrukturert intervjuguide kjennetegnes ved at forskeren kombinerer åpne og lukkede spørsmål, og samtidig er åpen for å stille oppfølgingsspørsmål basert på

flyten i samtalen mellom forsker og informant (Klenke 2016, 131). Intervjuguiden består først og fremst av hovedspørsmål som skulle fungere som intervjuets skjelett (Rubin og Rubin 2012). Hovedspørsmålene våre er utformet på en slik måte at de skal være så åpne som mulig, og gi informanten mulighet til å dele sine refleksjoner på en utfyllende og helhetlig måte. En oversikt over disse hovedspørsmålene ble sendt ut til informantene på forhånd, hovedsakelig av to grunner.

Den første grunnen var for å skape trygghet for informanten, og vise at vi ikke var interessert i å grave etter kritikkverdige forhold i vedkommendes organisasjon. Dette var først og fremst for at vi denne gangen skulle være sikre på at vi klarte å rekruttere nok informanter, da vårt første forsøk på dette ikke resulterte i noen respons. Samtlige av verneombudene som fikk tilsendt intervjuguiden sa seg villige til å stille som informanter.

Den andre grunnen var for å gi informanten mulighet til å reflektere rundt tematikken på forhånd. Dette siste poenget har både styrker og svakheter. Ved å gi informantene mulighet til å forberede seg kunne vi få mer reflekterte svar tilbake, men samtidig ville dette også gi dem tid til å tenke på hva som er det “riktige” svaret. Denne svakheten har vi imidlertid tatt høyde for gjennom å formulere prober og mulige oppfølgingsspørsmål, hvilket informantene ikke fikk tilsendt på forhånd, og dermed ikke hadde mulighet til å forberede seg på (Klenke 2016, 132). Prober og oppfølgingsspørsmål søker å utfylle informasjon knyttet til hovedspørsmålet. Spørsmål som “Hva mener du med...?”, “Kan du utdype det?”, eller “Kan du gi et eksempel?”, bidrar til å gi informasjonen dypere og tydeligere mening, og gir informanten mulighet til å uttrykke sine meninger og refleksjoner enda tydeligere, gjennom sitt eget genuine språk og talemåte (Klenke 2016, 132).

Ved utarbeiding av intervjuguiden hadde vi fokus på at det skulle bli en mest mulig naturlig samtale mellom forskere og informant. Derfor hadde vi ikke en tydelig kronologisk struktur på våre intervjuer utover en fast innledning. Vi benyttet intervjuguiden og spørsmålene der som veiledende, og fylte inn spørsmålene når vi følte det passet i konteksten. Dette gjorde vi som nevnt for å sikre flyt i samtalen, men også for å få mer genuine uttalelser fra informantene.

### 4.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Det er viktig å teste intervjuguiden før en begynner datainnsamlingen (Dalen 2013, 30).

Derfor kjørte vi en slik test i samarbeid med vår veileder, og fikk gode tilbakemeldinger og tips til forbedringer. Vi sendte også intervjuguiden til fem bekjente i frivillig sektor for gjennomgang og tips til forbedringer.

Etter at vi hadde testet intervjuguiden begynte vi å avtale tider for avholdelse av intervjuene. Vi var hele tiden opptatt av å være fleksible og legge til rette for informantene. Dette resulterte i at tre intervjuer ble avholdt hjemme hos forfatter, og fire ble avholdt på informantens arbeidsplass. Videre var to av informantene fra samme organisasjon og ville avholde intervjuet sammen, noe vi var åpne for. Sistnevnte intervju ble også nesten dobbelt så langt som de andre intervjuene. Dette kan ha medført at de ble påvirket av hverandres svar og meninger under intervjuet, men da vi allerede hadde erfart at det kunne være utfordrende å få tak i informanter til denne oppgaven, valgte vi å etterkomme informantenes ønske.

Ved starten av alle intervjuene informerte vi om at informantene ville bli anonymisert, at det var frivillig å svare på spørsmålene som ble stilt, samt presenterte avtaleskjema fra NSD for avholdelse av intervju med tilhørende rettigheter for informanten. Deretter spurte vi om det var greit om vi tok opp lyden fra intervjuene, da dette sikret intervjuet bedre flyt og mer presis gjengivelse gjennom transkriberinger i etterkant. Alle informantene signerte avtaleskjema og godtok at vi tok opp intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført med begge forfatterne til stede, med unntak av ett intervju som av praktiske årsaker ble gjennomført med en av forfatterne. Gjennomføringen av intervjuene var strukturert ved at en av forfatterne hadde hovedansvar for å stille spørsmål, mens den andre noterte. Likevel var det enighet om at disse rollene var overlappende. Vi var bevisste på å skape en uformell og tillitsbasert atmosfære før vi begynte å stille spørsmålene. Hensikten var å få informantene til å bli trygge på både oss som intervjuere og på situasjonen som helhet. Dette gjorde vi blant annet gjennom å bli bedre kjent med informantene over en kopp kaffe i forkant av intervjuene, om de hadde tid og lyst.



Spørsmålene som ble stilt i selve intervjuet var så godt det lot seg gjøre åpne spørsmål, slik at informantene kunne utdype hva de mente og gi reflekterte og helhetlige svar. Det var også viktig for oss at intervjuene i størst mulig grad var lagt til rette for en likeverdig samtale mellom forfattere og informant. Dette var viktig fordi vi allerede hadde sendt hovedspørsmålene til informantene. Vi ville sikre oss at dersom de allerede hadde gjort seg opp svar til hovedspørsmålene, ville denne fremgangsmåten øke sjansene for at vi også fikk intuitive svar. Strukturen var i tillegg viktig da varsling som tema kan være sårbart, komplekst og vanskelig å snakke grundig om, noe vi forsøkte å demme opp for gjennom tillitsbyggende struktur på intervjuene.

Avslutningsvis spurte vi informantene om de var fornøyd med gjennomføringen av intervjuet, om det var noe vi hadde glemt å spørre om eller om det var noe de ville korrigere i etterkant. Deretter ble det spurt om de ønsket transkribert versjon av intervjuet for å lese gjennom sine egne sitater, i tillegg til om de ville være interessert i å lese den ferdige oppgaven i etterkant. Det ble også avtalt at vi kunne kontakte informantene dersom det skulle være noe mer vi lurte på i forbindelse med temaet.

#### 4.4 Tematisk analyse

For å analysere datamaterialet fra intervjuene har vi valgt å bruke tematisk analyse. Tematisk analyse innebærer at man identifiserer, analyserer og rapporterer ulike temaer eller mønstre i datamaterialet (Thagaard 2013). Metoden har lenge blitt sett på som kun et verktøy for kodifisering, og ikke blitt anerkjent som en egen selvstendig metode. Det er likevel flere som tar til orde for at tematisk analyse bør få status som selvstendig metode, da den er flittig brukt innen kvalitativ forskning (Boyatzis 1998, Braun og Clarke 2006, Thagaard 2013). At tematisk analyse tradisjonelt er sett på som et kodingsverktøy har imidlertid sine fordeler, da den til forskjell fra mange andre metoder for analyse ikke er knyttet til spesifikk teori og dermed er mer fleksibel (Braun og Clarke 2006).

Vår analytiske fremgangsmåte er inspirert av Boyatzis (1998), Braun og Clarke (2006) og Thagaard (2013). Fremgangsmåten består av fire trinn som vi har fulgt under analyseprosessen. Disse trinnene beskrives nedenfor.

### **Trinn 1: Bli kjent med materiale**

Det første trinnet i tematisk analyse er å gjøre seg kjent med datamaterialet ved å transkribere, notere idéer og lese gjennom materialet (Braun og Clarke 2006, 87). Vi begynte med å gjennomføre en grundig transkribering av datamaterialet. Derneft leste begge forfatterne gjennom materialet flere ganger, og noterte ned eventuelle idéer og mønstre for videre koding av teksten.

### **Trinn 2: Koding av materiale**

Etter gjennomlesningene i trinn 1, begynte vi å trekke ut interessante sitater fra informantene som ble systematisert og kodet etter kategori. Kategoriene ble videre samlet i tre hovedtemaer, som var *varsling og kompetanse, ledelse og kultur, og verneombudenes rolle og status*.

### **Trinn 3: Identifisere temaer og subtemaer**

For å teste hovedtemaene fra trinn 2 gikk vi gjennom materialet en gang til. Ved denne gjennomgangen fargekodet vi de sitatene vi mente hørte til hvert av hovedtemaene, med hver sin farge. Deretter hentet vi dem ut i to ulike eksemplarer; ett eksemplar hvor de fargede sitatene ble klippet ut og sortert fysisk hver for seg, og et eksemplar hvor sitatene ble strukturert digitalt og skrevet ut som et hefte.

Videre sorterte vi sitatene inn i ulike subtemaer under hvert hovedtema. Under hovedtemaet *ledelse og kultur* kunne disse for eksempel være *unntvikende ledelsesatferd - La-det-skure-ledelse - eller gjengjeldelse fra leder*. Både temaer og subtemaer er induktivt generert, det vil si med bakgrunn i datamaterialet. Analysen har likevel deduktive innslag, da et forskningsprosjekt aldri kan defineres som utelukkende induktivt eller deduktivt (Thagaard 2013). I denne sammenheng eksemplifiseres dette gjennom at vi først tilegnet oss et faglig grunnlag gjennom teori, som også er med på å definere hvordan vi leser innholdet i datainnsamlingen.

#### **Trinn 4: Tolkning**

I kapittel 5 presenteres analysen av datamaterialet. Her presenteres funnene vi har gjort, uavhengig av teori. I kapittel 6 drøfter vi disse funnene opp mot teori fra kapittel 2 og 3.

Vi har gjennom hele analysen av materialet hatt fokus på å se våre data gjennom et fugleperspektiv. At vi som forskere kan løfte blikket og se sammenhenger, både internt i datamaterialet, men også satt opp mot teori, er viktig når vi skal tolke materialet og sikre størst mulig grad av sannhet i våre funn og konklusjoner. Det beste målet på om vi har klart å oppnå dette er å se på oppgavens validitet og reliabilitet.

### **4.5 Validitet**

Validitet handler om forskningens gyldighet, som vil si om vi har målt det vi ønsket å måle (Askheim og Grennes 2008, 23). Målebegrepet gjør validitet innenfor kvalitativ forskning mer diffust enn hva tilfellet er ved kvantitativ forskning. Våre funn som følge av vår kvalitative tilnærming kan ikke tallfestes som ved kvantitativ forskning, og gir derfor et vanskeligere målegrunnlag. Det er derfor mer hensiktsmessig å se nærmere på om vi har undersøkt det vi faktisk ønsket å undersøke.

Vår tilnærming har vært preget av et grundig forarbeid, der vi gjennom både egne vurderinger, relevant teori og gjennom råd fra det faglige nettverket av ressurspersoner, har landet på den fremgangsmåten vi valgte. Spesielt støtten fra ressurspersonene har vært nyttig i så måte, men kan også være et mulig bias. Rådene deres kan ha gjort tilnærmingen vår mer konform og dermed gjort vår innfallsvinkel likere den som foreligger i norske forskningsmiljøer knyttet til varslingsforskning. Likevel mener vi risikoen for dette reduseres ved at vi studerer en sektor som ikke har fått stor plass i den norske varslingsforskningen til nå.

## 4.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige de funnene vi har gjort er. Det konvensjonelle målet på om et forskningsarbeid er pålitelig, er graden av reproduserbarhet eller etterprøvbarhet (Askheim og Grenness 2008, 22-23). Høy grad av reproduserbarhet innebærer at en hadde fått samme resultat ved samme framgangsmåte om studien hadde blitt gjennomført en gang til, men med nye forskere. Dette er også en del av forskningsarbeidets etterprøvbarhet, der også kildene og metoden som refereres til eksplisitt, samt de konklusjoner som trekkes, skal kunne etterprøves av andre (Askheim og Grenness 2008, 22-23).

Gjennom tydelige avgrensninger i både teoretisk og empirisk grunnlag vil det være enklere å gjenskape forskning og oppnå samme resultater. Gjennom å fokusere på norsk forskning om varsling, har vi sikret oss at det teoretiske fundamentet er basert på norske arbeidslivsforhold og den norske modellen. At vi også har hatt tydelige rammer for utvalget, hvor vi fokuserte på verneombud i frivillig sektor, gjør at det blir lettere å gjenskape forskningsarbeidet vårt, noe som øker graden av etterprøvbarhet.

Det må derimot også nevnes at den største svakheten vår når det kommer til oppgavens reliabilitet er mulige målefeil gjennom egne forventninger og holdninger til temaene. Det samme gjelder også for respondentene, da de kan være farget av egne erfaringer som ikke gir et godt helhetlig bilde. Tematikken er noe som engasjerer oss som forskere, og vi hadde allerede gjort oss opp tanker og meninger knyttet til varsling før vi begynte på arbeidet. Dette har derimot vært et fokus gjennom hele arbeidet, og noe vi har prøvd å demme opp for gjennom en åpen tilnærming til både teori og empiri.

## 4.7 Etikk og etiske hensyn

Som forsker foreligger det flere etiske hensyn som må overholdes og som reguleres i loven om organisering av forskningsetisk arbeid (Forskningsetikkloven 2017). Den nære kontakten mellom forskere og informantene som oppstår ved kvalitative studier er med på å understreke viktigheten av etiske hensyn ved slike forskningsopplegg (Thagaard 2013, 11). Med bakgrunn i temaet vi har valgt for vår oppgave, anser vi det spesielt viktig å garantere våre

informanters anonymitet. Varsling som tema er både sårt og sensitivt, selv for de med andrehåndserfaring. Det har derfor vært viktig for oss at både prosessen ved datainnsamling og oppbevaring og sikring av datamaterialet har blitt gjort på en god og ryddig måte. Opptakene fra intervjuene vil bli slettet så snart oppgaven er levert. Framgang for datainnsamling og oppbevaring av datamaterialet er også godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata, NSD. Thagaard (2013, 26-31) presenterer tre grunnprinsipp knyttet til etisk forsvarlig forskningspraksis som vi vil greie ut om i forhold til vår oppgave. Disse grunnprinsippene er *informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet*.

### **Informert samtykke**

Prinsippet om at forskere må skaffe deltakernes informerte samtykke før en begynner noen som helst form for datainnsamling skal være utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt (Thagaard 2013, 26). Det skal ikke foreligge noe som helst press på informantene om å gi dette samtykket, da samtykket skal være helt frivillig.

Både personene i det faglige ressursnettverket og informantene i studien har gitt sitt frivillige samtykke til å være en del av oppgaven. Det faglige ressursnettverket har godtatt at vi omtaler dem med fullt navn, informantene har derimot fått fiktive navn. Alle informantene har fått tilbud om å få tilsendt både transkriberinger og den ferdige oppgaven, og det faglige ressursnettverket har fått mulighet til å se gjennom de sitatene vi har valgt å bruke fra våre møter med dem.

### **Konfidensialitet**

Konfidensialitet er det andre grunnprinsippet for etisk forsvarlig forskningspraksis (Thagaard 2013). Prinsippet innebærer først og fremst at *“de som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt.”* I vårt arbeid har vi gjennom hele prosessen hatt fokus på å sikre informantene denne konfidensialiteten. Vi har ikke notert ned vedkommendes navn eller andre opplysninger som kan identifisere vedkommende i våre notater. Transkriberingene er sensurert, slik at heller ikke de kan avsløre identiteten til våre informanter, skulle de havne på avveie. Sjansen for dette vil vi også regne som minimal, da vi har lagret disse i skybasert tjeneste, hvor materialet er kryptert og har strenge krav til

autorisasjon. Denne oppbevaringen av materialet er også godkjent av NSD. I presentasjonen av empirien vår er samtlige informanter gjengitt med fiktive navn.

### **Konsekvenser av å delta**

Dette grunnprinsippet er knyttet til de konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne i prosjektet (Thagaard 2013, 30). Forskerne har et ansvar for å unngå at de som det forskes på utsettes for alvorlige belastninger eller eventuelle skader. Som forsker skal en også respektere deltakernes integritet, medbestemmelse og frihet. Selv om varsling er et sårt tema å snakke om, har vi valgt informanter som snakker på vegne av egen organisasjon, og ikke direkte som varsler. I tillegg til et gjennomgående fokus på anonymisering av disse informantene, er vår oppfatning at det ikke er fare for at informantene møter konsekvenser som følge av forskningsprosjektet. Når det kommer til vårt faglige nettverk av ressurspersoner er disse allerede gjengitt med fullt navn i offentligheten, og vår oppgave gjengir kun deres synspunkter som allerede har nådd offentligheten. Dessuten har disse fått anledning til å lese gjennom alle sitater vi har valgt å inkludere i vår oppgave, slik at vurderingen om de vil stå inne for det som er sagt, er deres egen avgjørelse.

Vi har imidlertid valgt å ikke gjengi noe fra våre samtaler med de to anonyme varslerne fra det faglige nettverket. Vårt inntrykk er at disse fort kan bli identifisert basert på det de har fortalt oss, og at de derfor kunne stå i fare for konsekvenser som følge av å gjengis i denne oppgaven. Vi har likevel hatt stor nytte av samtaler med disse varslerne, samtaler som har gitt oss innblikk i hvilke psykologiske mekanismer som er i spill i refleksjonsfasen til en varsler, og hvilke potensielle konsekvenser det kan få for den som velger å varsle om kritikkverdige forhold i norsk frivillig sektor.

## **4.8 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet redegjort for valg av metodisk framgangsmåte, studiens forskningsdesign og hvordan den tilhørende datainnsamlingen er blitt gjennomført. Vi har også vist til hvordan vi har analysert datamaterialet som er samlet inn, hvor resultatet av dette arbeidet blir presentert i neste kapittel, etter en kort introduksjon av informantene i studien.

## 5. Empiri og analyse

I dette kapittelet presenterer vi informantene og vår analyse av deres erfaringer og refleksjoner innen temaet varsling. Vi har kategorisert funnene inn i tre hovedkategorier, henholdsvis *varsling og kompetanse, ledelse og kultur*, samt *verneombudenes rolle og status*.

### 5.1 Kort introduksjon av informantene

Alle informanter er rekruttert på bakgrunn av deres rolle i vernetjenesten, enten som verneombud (heretter VO) eller hovedverneombud (heretter HVO). Informantene er som beskrevet i kapittel 4 verneombud i ulike organisasjoner innen frivillig sektor. Vi vil igjen presisere at informantene har fått fiktive navn i denne oppgaven.

Navn	Erfaring som VO/HVO	Annet
“Rune”	16 år	Erfaring som VO fra både offentlig og frivillig sektor
“Pernille”	1 år	
“Geir”	5 år	Rundt 13 år som saksbehandler innen HMS. Også erfaring som tillitsvalgt
“Mia”	11 år	
“Cecilie”	1 år	Har selv vært varsler i et tidligere arbeidsforhold
“Erik”	Over 10 år	
“Frode”	10 år	
“Jan”	1 år	

Informantene jobber i frivillige organisasjoner hvor antall ansatte varierer fra ti til flere hundre. Noen av organisasjonene har kun ett hovedkontor, andre har ansatte på ulike lokalkontorer i tillegg. Mia og Cecilie jobber som i samme organisasjon og ønsket å

gjennomføre intervjuet sammen. Som nevnt i kapittel 4 imøtekom vi deres ønske. Intervjuet med Jan ble av praktiske hensyn foretatt av kun en av forfatterne. Øvrige informanter er intervjuet av begge forfattere.

## 5.2 Varsling og kompetanse

Dette delkapittelet fokuserer på om verneombudenes kompetanse kan være avgjørende for om medarbeidere velger å varsle eller ei. Kapittelet starter med å peke på hvordan informantene ser på og oppfatter varsling som fenomen. Videre presenteres det hvordan de ser på sin egen rolle som VO eller HVO, før det vises til informantenes oppfatning av egen kompetanse med tanke på varsling, ledelse og eventuell gjengjeldelse.

### 5.2.1 Hva er egentlig varsling?

Informantenes oppfatning av egen kompetanse knyttet til varsling varierer. Noen informanter har erfaring med både intern og ekstern varsling, andre har lite eller ingen erfaring. Noen informanter har tilegnet seg mye kunnskap om temaet via ulike former for skolering, andre er nye i sine roller og har lite skolering. Alle informanter har reflekterte tanker om temaet, uavhengig av erfaring og skolering. Flere viser til at de ønsker å bli tryggere på temaet for å kunne bli en god rådgiver overfor ansatte som ønsker deres bistand i en refleksjonsfase, og flere peker på at de som verneombud synes det er vanskelig å definere hva varsling faktisk er.

*“Varsling er vanskelig. Hva er varsling, hva er ikke varsling, hvordan skal det håndteres og...(...) Også tror jeg at det er noen som ikke vet hva varsling er. Så trenger man egentlig ikke å vite det, man trenger jo bare å skrive et brev. Man trenger ikke å skrive varsling i overskriften på notat til lederen over hva de har sett. De trenger ikke å ta en vurdering på om det er varsling eller et avvik eller et notat.”*

- Rune



*“Ja, da spør det hvordan man definerer varsling igjen da, om det er de såkalte bekymringsmeldingene og avviksmeldingene, hvis man da inkluderer de i definisjonen av varsling...”*

- Geir

*“Jeg vet ikke så mye om varsling siden jeg ikke har vært med på det. Sånn step by step.”*

- Pernille

*“Jeg vet ikke hva varsling er – det er jo liksom jobben min å ta opp ting. Jeg har vel ikke brukt varslingsrutinene på den måten så det kommer rett og slett an på hvordan man definerer det.(...) Jeg har naturligvis varslet brudd på AML. Det har jeg jo. Men jeg har ikke gått til Arbeidstilsynet – jeg har gått innom ledere.”*

- Erik

*“Jeg synes det er en kjempeutfordring bare det å stille opp her i dag. Fordi at kunnskapen min er så liten. På både det å stå i den rollen, det å være rådgiver og kunnskapen i organisasjonen det lille året jeg har vært verneombud...”*

- Cecilie

Flere av informantene opplevde at det var uklare skiller mellom hva som var varsling kontra avvik og bekymringsmeldinger. Intervjuet med Cecilie ble svært interessant i så måte, da det viste seg at hun selv hadde varslet som medarbeider ved sin forrige arbeidsplass. Hun hadde den gang varslet på egen leder, og gjort mange tanker og tiltak før hun valgte å varsle.

Felles for informantene var at de mente varsling var et begrep man kun brukte om svært alvorlige forhold, og flere av informantene brukte bevisst andre begreper for å gjøre temaet “mindre skummelt”. I alle våre intervjuer beskrev vi de tre første varslingsfasene – oppdagelsesfasen, refleksjonsfasen og konfrontasjonsfasen. Nesten på refleks kommenterte Rune at konfrontasjonsfasen heller burde kalles meldefasen, da det virket mindre truende. Vår oppfatning er at begrepene som brukes innen temaet har stor betydning, og at

verneombudenes kompetanse og refleksjoner rundt begrepene kan bidra til om saken blir ansett som en varslingssak eller ei.

*“...altså, vi ser oss om etter om det er avvik eller varsling, men man kan nesten slå de to sammen, fordi en går gjennom forsåvidt den samme refleksjonsfasen vil jeg tenke (...) En varsling går mer på system og lovbrudd og disse tingene her (...). Når jeg tenker varsling, så tenker jeg litt større saker altså.”*

- Rune

*“Ja, kanskje det høres så voldsomt ut at folk tenker at det må være en stor sak hvis det i det hele tatt skal varsles om.”*

- Mia

*“Men per definisjon så er det jo varsling. Det er jo ikke et avvik, det er jo ikke en bekymringsmelding. Det er i realiteten varsling, men at man klarer å løse det veldig tidlig i prosessen.”*

- Geir

Vi ser her at både Rune, Mia og Geir er enige om at begrepet varsling i praksis kun brukes om store og alvorlige saker, men at begrepet egentlig også omhandler mindre saker.

Flere av informantene påpekte dessuten utfordringen de hadde som verneombud ved at deres verv innebærer å si ifra om ulike forhold som bør vurderes, endres eller bedres i egen organisasjon. De oppfattet det som sin rolle å si ifra i organisasjonen, og at det ikke nødvendigvis trengte å være varsling på vegne av enkeltmedarbeidere eller det totale arbeidsmiljøet. Erik er tydelig på at hans oppgave som HVO er å rette opp i forholdene og uttaler:

*“Jeg klarer ikke helt å se hvilke fordeler og ulemper det vil få om saken løftes som en varslingssak.”*

Han viser gjennom denne uttalelsen at det ikke er så viktig for han hvilke begreper som brukes, bare saker blir løst.

I lovverket (AML) finnes det ingen klar definisjon på begrepet *kritikkverdige forhold*, da det behandles som en rettslig standard. Vi spurte informantene om de trodde en klarere definisjon av dette begrepet kunne bidra positivt, ved at det da kunne bli tydeligere om en sak er å anse som varslingssak eller ei. Vår påstand er at det kan skape en økt trygghet for en potensiell varsler dersom kriteriene for hva som faktisk er kritikkverdige forhold blir tydeligere. Flere av informantene hadde ingen klare formeninger om dette, men vi fant følgende uttalelser interessante i denne sammenheng:

*“...jeg tror at hvis man hadde definert det, så hadde det også skapt situasjoner som gjør at det blir mer formelt mye tidligere. Og så fort det blir formelt så økes konfliktnivået. Så det at de ikke har definert det er også en fordel ved at man kan holde konfliktnivået på et lavere nivå.”*

- Geir

*“Ja, men jeg tenker også at hvis man er kommet så langt vil det være bra å ha gode definisjoner da, hvis jeg da som HVO skulle ta en sak videre (...) Det ville jo hjelpe meg å ha klare definisjoner på hva den trakasseringen var eller hva den varslingen var da. Det blir lettere for meg i forhold til arbeidsgiver eller andre jeg skulle ta det videre med. Det syns jeg hadde vært kjempeåltreit. Bedre regelverk på det.”*

- Frode

*“Nei det er... vel, det er både og. Man får avdekket noen ting, men så er det litt sånn at varslingsinstituttet nå blir brukt litt sånn at man skal påberope seg en del rettigheter som man da ikke hadde hatt ved å skrive det som et avvik eller som en klage. “Da bare varsler jeg da,” tenker de. De varslingene...det er ikke positivt. Det er viktig at det ikke blir vanna ut.”*

- Rune

Frode og Geir har ulike synspunkter på om begrepet *kritikkverdige forhold* bør defineres tydeligere i lovverket. Rune på sin side understreker at varsling av kritikkverdige forhold

også kan misbrukes, og at det derfor er viktig at det er reelle varslinger som utløser varslervernet. Dette impliserer viktigheten av kompetanse knyttet til kritikkverdige forhold hos mottakere av potensielle varslere i refleksjonsfasen.

### 5.2.2 Verneombudene om varslingsrutiner

Vi ønsket å vite om informantenes organisasjoner hadde varslingsrutiner, på hvilken måte disse eventuelt var meddelt de ansatte og om rutinene kunne være en sentral faktor for medarbeidere i refleksjonsfasen. Alle organisasjoner hadde varslingsrutiner, noen var oppdatert i nyere tid – andre var ikke justert på mange år. Felles for alle var at varslingsrutinene var meddelt organisasjonenes ansatte via ulike interne kommunikasjonskanaler, så som intranett, personalhåndbok, HMS-håndbok, ulike typer informasjonsbrev internt, samt muntlig i ulike møtefora. Informantene mente det viktigste med varslingsrutinene var at de ansatte visste at de fantes. Geir og Erik sa det på denne måten:

*“Ja, slik at man vet hvor man kan finne det hvis man føler at behovet er der. De fleste som jobber innenfor en organisasjon vet at det eksisterer en arbeidsmiljølov også. Om de ikke kjenner teksten helt eksakt, så vet de at det er der og kan slå opp.”*

- Geir

*“Men det er gjort på forskjellige måter – de har ikke bare gått inn og fulgt varslingsrutinene. De har ikke bare gått inn og fylt ut et skjema, de har sendt mail, de har gått inn til leder – snakket i telefonen...Det er mange måter å varsle på rett og slett. Sånn per definisjon hvis du er misfornøyd med lederen din og går til en av hans overordnede så er det varsling – for da følger du ikke linja.”*

- Erik

Informantene trodde ikke varslingsrutinene i seg selv ville være avgjørende for om medarbeidere i refleksjonsfasen endte opp med å varsle eller ei. Deres inntrykk var at om den

potensielle varslere mente det kritikkverdige forholdet var av en sånn art at det burde varsles, fant de uansett en måte å varsle på.

### 5.2.3 Verneombudenes opplevelse av rådgiverrollen

Alle informanter har vært samtalepartnere eller rådgivere overfor medarbeidere. De fleste har i tillegg opplevd henvendelser fra medarbeidere i refleksjonsfasen. Ingen av informantene hadde frarådet noen å varsle dersom de opplevde at sakene som ble fremlagt av medarbeiderne inneholdt kritikkverdige forhold. Likevel lot samtlige medarbeideren selv ta avgjørelsen om å varsle eller ikke, da ingen av informantene kunne stå inne for å stoppe noen i å ytre en varsling. Uavhengig av tidligere erfaring på området var alle informantene positive til å være rådgivere eller mottakere av en varslings sak dersom behovet skulle melde seg. Noen verneombud var så trygge på egen kompetanse innen temaet, at de hadde stilt kritiske spørsmål overfor medarbeidere om forholdet faktisk var grunnlag for en varslings sak.

*“Ikke hvis jeg har oppfatta det som varsling. Men, nei – nei det har jeg ikke gjort (...) Men jeg har opplevd at jeg har lest en varsling og tenkt at dette er ikke varsling, dette er styringsrett og sånn – da har jeg rda dem til å ikke henge seg på at dette er en varsling og heller ta en litt annen rolle. Nei, jeg har ikke rda noen til å ikke varsle – nei. Det har jeg ikke.”*

- Rune

*“Jeg tar det jo på ramme alvor, og det sier jeg til dem også. Man skal tenke over hva man gjør, men gå hele veien hvis man føler for det.”*

- Frode

*“Jammen man kan jo ikke som verneombud sitte og si at man kan la være å ikke gjøre noe heller. Hvis de hadde kommet med noe som kunne begynne å ligne på en varslings sak da...så ville jeg jo ikke kunnet bare sitte med det (...) For ofte så ligger jo sannheten et sted mellom det som det varsles på og den som varsler også. Det kan være masse misforståelser, men da*

*må man jo tørre å sette seg inn som en rådgiver i den situasjonen da. Du er jo verneombud for begge personer.”*

- Cecilie

*“(…) men jeg har hatt saker der jeg har sagt at “beklager, hvis dette er noe du ikke tenker å gå videre med, så trenger ikke jeg å snakke med deg”. Og det har jeg gjort.”*

- Erik

Empirien antyder at informantene er serviceinnstilte overfor medarbeidere som oppsøker dem etter å ha observert kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. De ønsker å utøve rollen som verneombud på en tillitsvekkende måte og har forståelse for at medarbeidere som vurderer å varsle er i en sårbar situasjon. Informantene er opptatt av å ta medarbeiderne på alvor. De uttaler at de må stole på sin kompetanse innen varsling for å være en god rådgiver, da de må ta stilling til alvorlighetsgraden i henvendelsene som kommer. På den ene siden er vernetjenesten avhengige av tillit fra de ansatte, men på den andre siden må de også stille krav til medarbeiderne som henvender seg med potensielle varslingsaker.

#### 5.2.4 Kompetanse om ledelse og gjengjeldelse

Informantene har ulik erfaring rundt temaet ledelse og gjengjeldelse ved varsling, men alle har gjort seg opp refleksjoner rundt temaet. Som nevnt tidligere tror samtlige at frykten for gjengjeldelse er hovedårsaken til at medarbeidere velger å ikke varsle, og flere påpeker at dersom det kritikkverdige forholdet innebærer varsling på en leder, er det særs viktig at de som verneombud bruker tid på å forklare hva mulige konsekvenser av varslingen kan bli. Det er tydelig at informantene har reflektert en del over at det å varsle på en leder er en større utfordring enn å varsle på en likestilt kollega. Som verneombud føler de at ansvaret overfor den aktuelle medarbeider øker dersom vedkommende vurderer å varsle på en leder. Et slikt varsel krever økt kompetanse som verneombud innen temaet.

*“Det er jo kanskje noe av det som oppleves som vanskeligst for folk da, det å være i konflikt med sin egen leder versus med en kollega. For den (kollegaen) kan du kanskje unngå, men lederen din må du ha en relasjon til.”*

- Cecilie

*“For en ting er jo varslingsaken i seg sjøl, men du vil jo ikke utsette den som kanskje varsler for noe som... Kanskje vi skal varsle ja, men kan det få noen konsekvenser? Den der den syns jeg er litt sånn ubehagelig.”*

- Mia

Noen av informantene har erfaring med varslingsaker på ledere hvor gjengjeldelse overfor varsler har funnet sted. Andre har erfaring med at toppledelsen har grepet inn når en leder har forsøkt å utøve gjengjeldelse overfor en varsler. Flere av informantene trekker fram mediaomtalte varslingsaker som viktig kunnskap når de reflekterer over hva de som verneombud ville gjort, eller faktisk har gjort, når det handler om å håndtere en medarbeider i refleksjonsfasen hvor det kritikkverdige forholdet inkluderer en leder. Mange av verneombudene er inne på maktforholdet en medarbeider utfordrer ved å varsle på en leder, og Rune er svært tydelig når han uttaler:

*“Når en ansatt går til det skrittet og varsler på en leder så mener man at nå har dette gått så langt at nå må den lederen få sparken. Ofte. Ikke nødvendigvis det som skjer, men det må ihvertfall settes igang tiltak (...) Begeret er ihvertfall fullt.”*

Maktforholdet er svært sentralt ved temaet varsling, noe de fleste av informantene understreker. Ledere utøver makt ved å lede og ledere har makt til å utøve gjengjeldelse. Både Mia og Frode tror at nettopp det kan være årsaken til at medarbeidere velger å ikke varsle, men heller gir sine signaler gjennom anonyme medarbeiderundersøkelser. I følge noen av informantene oppleves det i noen tilfeller som om noen nærmest varsler anonymt via medarbeiderundersøkelsene. Noen informanter har erfaring med at medarbeidere kan varsle anonymt til et eksternt advokatselskap. Flere peker på at det er positivt at medarbeidere kan varsle anonymt, men at anonyme varslinger er svært vanskelige å følge opp på en god måte.

Flere av verneombudene tror at det å varsle anonymt handler om ledere og frykten for gjengjeldelse. Erik uttaler følgende om dette:

*“Ekstern (anonym) varsling har jeg faktisk opplevd to ganger mens jeg har vært her (...) At folk har følt behov for å gå forbi leder (...) det er greit det står i lovverket at man ikke skal få noe straff for det, men det blir jo det usynlige. Det å jobbe for en sjef som man har sendt inn en varsling på – det er ikke enkelt uansett. Selv om en ikke mister noen fordeler på det sånn i teorien.”*

- Erik

Erik er bevisst og reflektert på de utfordringer VO kan stå overfor i refleksjonsfasen til en medarbeider som vurderer å varsle på en leder. Dette går også igjen blant flere av informantene. De gir inntrykk av å være genuint opptatt av å ta vare på den aktuelle medarbeideren, og mener de som VO ikke tar oppgaven seriøst dersom de ikke gjør medarbeideren oppmerksom på hva en slik type varsling kan medføre, spesielt for medarbeideren selv. Noen av informantene uttrykker at de føler seg såpass trygge på egen kompetanse innen feltet at de kan være en god rådgiver overfor medarbeidere i en slik fase. Andre informanter er ærlige på at de oppfatter egen kompetanse som mangelfull, og at de ville følt seg utrygge som rådgivere i en slik situasjon. Kompetanse ser ut til å være helt sentralt for om vernetjenesten kan bidra til å løse konflikter på lavest mulig nivå – noe som er av interesse for alle involverte i varslingsaken.

### 5.3 Ledelse og kultur

Dette kapitlet beskriver hvordan informantene opplever at ledelsen kan påvirke varslingens refleksjonsfase, i både positiv og negativ retning. Kapitlet vil videre ta for seg hvordan aktiv og passiv lederatferd kan påvirke refleksjonsfasen. Videre vil kapitlet under delen organisasjonskultur og organisasjonsstruktur belyse viktigheten av at ledere følger opp det de sier med det de faktisk gjør, også overfor de ansatte i organisasjonen.



### 5.3.1 Ledere og gjengjeldelse

Dette delkapittelet vil først ta for seg hvordan informanter opplever at ledelsen håndterer varsler. Hvilke implikasjoner får det for varslingsklima om ledelsen retter sanksjoner i form av gjengjeldelse mot varslere? Rune, som har lang erfaring fra vernetjenesten, beskriver ledelsens rolle ved varsling slik:

*”Som leder å takle både varsling, men også andre personalting, på en god måte skaper trygghet. Hvis det blir takla på en dårlig måte så skaper det både usikkerhet og dårlig arbeidsmiljø.”*

Rune understreker med dette at ledelsen kan spille en avgjørende rolle for potensielle varslere i refleksjonsfasen. Han viser til at det er helhetsopplevelsen av hvordan ledere takler personalansvaret i lederrollen som betyr noe for tryggheten hos den enkelte. Men hva legges i det å takle varsling på en god eller dårlig måte? Noe som viser seg å gå igjen i alle intervjuene våre er frykten for gjengjeldelse eller represalier. Geir går langt i å mene at varslere bør forvente å oppleve gjengjeldelser:

*“Så fort man varsler heves konfliktnivået så betraktelig at man er redd for represalier for de forholdene som tas opp. Og nå er det jo et vern mot varslere, men det er mer i teorien enn i praksis. Hvis det er graverende kritikkverdige forhold som tas opp, så vil varslere måtte stå i en kamp, og kanskje kjempe for sine verdier da. (...)Varslerne risikerer sanksjoner som utfrysning og den type ting som gjør at man rett og slett ikke trives på arbeidsplassen og heller finner på noe annet. Det tror jeg er hovedgrunnen til at mange lar være å varsle, og ser heller på at det kanskje løser seg om et halvt år, kanskje det bedrer seg, så får de forholda ligge der uten at det blir tatt grep.”*

Pernille påpeker også at en konsekvens ved varsling er at det kan bli vanskelig å skaffe seg ny jobb i etterkant:

*“Hvis du skal konkurrere med dyktige mennesker som kan fire språk og har to mastergrader og jobberfaring, da har du ikke lyst til å “ploppe” at du er vanskelig, ikke sant. At du har sagt fra eller...ja.”*

Sett i sammenheng med Geir sitt utspill som er henvist til ovenfor, er det tydelig at faren for gjengjeldelse er en stor risikofaktor for den enkelte, både ved nåværende arbeidsplass og for karrieren videre. Det å bli stemplet som bråkmaker kan ramme varsleren langt utover organisasjonens grenser.

Av informantene skiller Cecilie seg fra de andre ved at hun ved en tidligere arbeidsplass har varslet uten å være en del av vernetjenesten. Cecilie har derfor følt på kroppen hvilken frykt en potensiell varsler kan stå overfor med tanke på gjengjeldelse:

*“Det føltes helt grusomt. Det var helt forferdelig å være den personen som gjorde det, og jeg hadde ikke turt hvis jeg ikke skulle ut i permisjon. For jeg tenkte bare “Nå får jeg bare si fra og så får jeg finne meg en ny jobb”.*

Både Cecilie og Geir viser til at gjengjeldelse også kan innebære at man må finne seg en ny jobb. Pernille påpeker at det ikke alltid er lett å finne en ny jobb om man allerede har fått stempel som bråkmaker. Med andre ord oppleves risikoen for å varsle som svært høy, hovedsakelig på grunn av faren for gjengjeldelser. Vi var også interessert i hva informantene selv la i begrepet gjengjeldelse. Geir sier mye om dette, og trekker frem hersketeknikker som utfrysing og ignorering. Han utdyper dette med følgende eksempel:

*“(…) rett og slett late som at personen ikke eksisterer. Ikke svare på mail, telefoner og sånne ting, usynliggjøring, ignorering. Ikke gi vedkommende mulighet til overtidsarbeid hvis det er mulighet for det generelt i organisasjonen. La være å snakke til, la være å håndhilse på. Spesielt en episode husker jeg veldig godt, en konkret episode. (...) Det var et møte i organisasjonen der ansatte og ledelsen var til stede, og så skulle ledelsen gå og takke de ansatte for jobben de hadde gjort og gikk rundt og håndhilste, men du så jo helt tydelig at alle i ledelsen valgte å hoppe over en person, som de ikke tok i hånda. Det er en veldig tydelig form for utfrysning.”*

Informantene har både erfaring og refleksjoner rundt begrepet gjengjeldelse og hvor skadelig gjengjeldelse kan være. Vi får også innsikt gjennom intervjuet med Cecilie, hvilken frykt en potensiell varsler føler på og hvor mye varsler føler kan stå på spill i beslutningen om å varsle om kritikkverdige forhold. Vi ser også at det er frykten for gjengjeldelse fra egne ledere som først og fremst er avskrekkende.

### 5.3.2 La det skure—ledelse

I forrige underkapittel har vi sett nærmere på aktive lederhandlinger som hemmer varslingsklimaet og dermed påvirker ansattes refleksjonsfase. I dette delkapittelet vil vi ta for oss passiv lederatferd, som i teorien kalles LDSL. Vår informant Mia, som har lang erfaring fra frivillig sektor, sier følgende:

*“Det er vel kanskje ja, litt konfliktskyhet blant ledere med personalansvar, kan man trygt si.”*

Med dette indikerer Mia at det er flere ledere som vegrer seg for å ta tak i konflikter. Dette er en oppfatning som går igjen hos flere av informantene. Rune forteller følgende:

*“Vi har en tradisjon i \*virksomheten\*, som de sikkert har veldig mange andre steder, at hvis jeg 9 av 10 ganger kommer 10 minutter for sent på jobben, så sender leder ut en melding til alle ansatte om at alle må huske å møte presis på jobb – istedenfor å ta den samtalen med meg og si at “DU må møte presis på jobb!” Det er unnfalpenhet, og jeg tror faktisk at hvis jeg blir kalt inn til en slik samtale så tror jeg de aller fleste setter pris på å få klar beskjed. For den meldinga som går ut til alle sammen, den ser jo ikke jeg. Gidder ikke bry meg om den.”*

Her viser Rune gjennom sitt eksempel at ledere, både i egen organisasjon og andre steder, ofte unngår den vanskelige samtalen. Dette går utover både effektivitet og tillitsforholdet til lederen. Rune peker også på hvorfor han tror det er slik:

*“Hadde ledere vært tryggere på seg selv og tatt samtaler, tatt avgjørelser og retta opp veien litt, så kunne man unngått 80 prosent (av varslingssaker) eller noe, det er jeg helt sikker på.”*

*Fordi det er veldig mange av de varslingene som har gått som man har sett – lederne har også sett, men de har vært unnfallende i å gjøre noe. Helt klart.”*

Påstanden om at de fleste varslinger kunne vært unngått ved at lederne tør å ta den vanskelige samtalen er ganske interessant. Det er tydelig at Rune mener passivitet blant ledere er et problem som går igjen i flere norske virksomheter, uavhengig av sektor.

Innen denne tematikken blir også Cecilie sin varslererfaring interessant. Som medarbeider tok hun initiativ til en vanskelig samtale med egen overordnet. Hun beskriver opplevelsen slik:

*“Ja, jeg gjorde det. Men jeg gjorde det bare den ene gangen. Da mannet jeg meg så opp til å gjøre det. Jeg prøvde å invitere til en diskusjon, men jeg ble ikke invitert inn på kontoret. Jeg ble ikke spurt om vi skulle sette oss ned og ta en prat, og da fikk jeg helt noia.”*

Cecilie prøvde å ta initiativ overfor leder for å ta den vanskelige samtalen, men også da er leder unnvikende. Reaksjonen til Cecilie, at hun fikk “noia”, er nok heller ikke unik i slike sammenhenger. Resultatet av slik lederatferd skaper usikkerhet hos de som ønsker å ta opp problematiske ting, og da ender det, som Rune påpeker, ofte i enda større problemer og varslingssaker.

Unnfallenheten kommer også til syne ved manglende oppfølging av medarbeiderundersøkelser og lignende. Mia forteller:

*“Hvis vi ser nøye på den generelle (medarbeiderundersøkelsen) så var det helt klart at her burde det også være varslinger for det er jo noen som virkelig har svart så dårlig som det er mulig å være liksom, føler seg trakassert, føler seg helt ute og slike ting.”*

Det samme problemet viser Frode til i sitt intervju, men han peker ikke på ledelsens ansvar i samme grad:

*“Også har vi hatt arbeidsundersøkelser tidligere som viser at det har kommet fram at enkelte synes det er vanskelig å gå på jobb, men årsaken vet vi ikke. Så vi har kjørt det videre nettopp*

*for å prøve å komme til bunns i det, Men da bunner det jo til slutt ut i at vi får ikke gjort noe med saken til slutt hvis ingen går videre med noe. Det er jo det som er problemet, ikke sant. Vi ser jo det her også. Hvis ikke du går til meg og sier ifra, så får vi ikke gjort noe med det. Den personen må jo oppsøke noen.”*

Både Frode og Mia viser i løpet av intervjuene til at de har svært få varslingsaker i sine organisasjoner. Det er derfor interessant at nettopp disse to trekker fram at de har medarbeidere i organisasjonen som sannsynligvis hadde hatt grunnlag for en varslingsak eller en bekymringsmelding. Begge signaliserer at dette burde fått større fokus hos ledelsen. Frode peker også på den potensielle varslerens ansvar om å varsle for at det skal bli satt fokus på de kritikkverdige forholdene, og forhåpentligvis satt inn tiltak.

### 5.3.3 Organisasjonskultur og organisasjonsstruktur

Informantene kommer fra ulike deler av frivillig sektor og alle organisasjonene er medlemsorganisasjoner i en eller annen form. Informantene har derfor ulike erfaringer og refleksjoner rundt hvordan toppledelsen har strukturert arbeidsgiveransvaret overfor de ansatte i organisasjonens daglige virke. Flere av informantene jobber i organisasjoner hvor den øverste administrative lederen kalles generalsekretær og er blitt ansatt – fast eller på åremål – av organisasjonens valgte toppledelse. Noen informanter jobber derimot i organisasjoner hvor den øverst administrative lederen er blitt valgt på et landsmøte. Som HVO eller VO er den øverst administrative lederen en viktig samarbeidspartner i deres utøvelse av vervet. Informanter som har erfaring med landsmøtevalgte administrative ledere har gjort seg noen interessante erfaringer og refleksjoner rundt hvordan arbeidsgiversiden rekrutterer denne viktige posisjonen:

*“Ja, men så blir de jo valgt da, og da er det jo litt spennende i den valgprosessen om de tar hensyn til hvor mye du kan om personalpolitikk eller de tinga du skal få ansvar for...”*

- Mia

*“...de kan være gode organisatoriske folk og flinke til å jobbe og sånn, men det er ikke sikkert at de har noe av den personalbiten som kreves av arbeidsgivere i dag – samtidig som de kan ha en skjult agenda på at de egentlig bare vil jobbe seg opp og fram (...) kunnskapen er ofte manglende. Kunnskapen som arbeidsgiver, kunnskapen om HMS for sine ansatte. Slike valgte jobber ofte etter egen overbevisning, de jobber for AML, men tenker ikke på at de også skal bruke den. Ledelse er jo et fag, og det å være et dyktig organisasjonsmenneske betyr ikke at du kan lede (...) At du kan tale organisasjonens sak betyr ikke at du kan lede. Det har ingenting med ledelse å gjøre. Jeg veit ikke om noen av de som velges har tatt administrasjon og ledelse heller jeg. Tror ikke det. Tviler på det.”*

- Rune

*“Det er jo den valgte toppledelsen som sitter med det formelle ansvaret (...) for noen år siden valgte man å ansette en øverst administrativ leder. Vi har opplevd en markant stor forbedring etter at h\*n ble ansatt (...) Når man sitter i en valgt posisjon og det begynner å nærme seg valg, må man prøve å posisjonere seg for å forhåpentligvis bli gjenvalgt (...) Det kan jo skje en del ting i forhold til den posisjoneringsen. Interne avtaler som inngås her og der da. Og det er ikke heldig (...). Nå har man også mer kontinuitet i det. Du vet at det er en som er ansatt der, og ikke en som er valgt for fire år, og blir skifta igjen om fire år. Det er veldig godt.”*

- Geir

Rune stiller tydelige krav til lederkompetanse hos sin arbeidsgiver. Den manglende sammenhengen mellom ord og handling understrekes ytterligere når han uttaler at *de jobber for AML men tenker ikke på at de også skal bruke den*. Rune påpeker i sitt utsagn at han tviler på at landsmøtevalgte har den kunnskapen han forventer i rollen, særlig gjennom refleksjonen rundt at *evnen til å tale organisasjonens sak ikke automatisk gjør deg til en god leder* overfor de ansatte. Hans poeng om at landsmøtevalgte personalledere også kan ha en annen skjult agenda enn å opptre som profesjonelle arbeidsgivere får støtte av Geir. Sistnevnte har i tillegg erfaring med at den landsmøtevalgte toppledelsen i senere år har delegert arbeidsgiveransvaret til en fast ansatt i administrasjonen. Dette har ifølge Geir gitt et positivt utfall for organisasjonens personalhåndtering.

Rune trekker også fram et annet sentralt poeng med tanke på at valgte og ansatte jobber side om side i frivillig sektor:

*“Også er det jo vanskelig da, fordi en valgt leder kan jo ikke bruke arbeidsgivers styringsrett overfor en annen valgt leder. Det kan bli stygt. De har jo ikke den hierarkiske makta som da er så viktig (for å løse personalsaker og varslingsaker)... De valgte kan egentlig bare ture fram sånn som de vil, også er det ingen som har makt og myndighet til å egentlig rette de inn.”*

Rune mener arbeidsgivers styringsrett kan være et viktig verktøy når både personalsaker og varslingsaker skal løses i organisasjonen. Styringsretten er et verktøy den landsmøtevalgte toppledelsen ikke har anledning til å benytte overfor andre valgte i organisasjonen.

### **Hva sier lederne?**

Samtlige av informantene er tydelige på at toppledelsen gir uttrykk for at de ønsker at det varsles om kritikkverdige forhold i organisasjonen.

*“Til og med generalsekretæren er jo på kontoret og har sagt flere ganger på kontormøter og sånt at “det er bare å komme til meg hvis det er noe.”*

– Pernille

*“Toppledelsen ønsker at det skal varsles. Og det gjør det noe tryggere for meg å anbefale det. Hvis jeg hadde hatt en leder som ønsket å feie det under teppet hadde jeg ikke nødvendigvis råda dem (medarbeiderne) til å varsle”.*

– Rune

Pernille forteller at deres øverste leder oppfordrer de ansatte til å ta kontakt hvis det er noe. Her er det viktig å presisere at Pernille gjennom hele intervjuet gir inntrykk av at det er små avstander mellom de hierarkiske nivåene i hennes organisasjon, og at dette utspillet derfor ikke oppfattes av henne som et forsøk på å undergrave mellomledere ved å gå rundt dem. Rune arbeider med tydeligere hierarkisk struktur på sin arbeidsplass, så han ordlegger seg noe

annerledes. Han understreker viktigheten av at toppledelsen uttaler en positiv holdning til varsling, først og fremst for å kunne utøve sin rolle som HVO på en god måte. Samtidig retter han en klar advarsel mot ledere som ikke ønsker at det varsles, for da ville han som HVO gitt helt andre råd til medarbeidere i refleksjonsfasen.

### **Hva gjør lederne?**

Flere av informantene beskriver at det kan være forskjell på hva lederne sier de gjør, og hva lederne faktisk gjør. Rune er tydelig på at det er hva lederne gjør i praksis som bygger tillit og troverdighet med tanke på håndtering av personalsaker, inkludert varsling. På spørsmålet “Hva er det toppledelsen hos dere har gjort som gjør at du sier det du gjør nå” svarer han:

*“De har blant annet lagt den rutinen hvor det står på forsiden at “Takk for at du sier ifra, men du må også mene det”. Det siste tillegget er viktig, for en ting er liksom den der festtalen om at “ja, vi ønsker at dere skal varsle, men hvis dere kommer så ønsker vi det ikke likevel”. “De må mene det. I praksis. Også har vi på gjennomførte varslinger sett at man har tatt det alvorlig og enkelte steder gjennomført tiltak.”*

Rune er tydelig på at ledelsen må følge opp det de sier med handling, fremfor å si de rette tingene uten å faktisk følge det opp. Samtidig forventer ledelsen at potensielle varslere står inne for det de sier når de velger å melde fra om kritikkverdige forhold.

Jan viser til at hans toppledelse viste handlekraft under #metoo. Den valgte toppledelsen utarbeidet egne trakasseringsregler for organisasjonens medlemmer og tillitsvalgte, for deretter å gjøre de samme reglene gjeldende i egen administrasjon. Trakasseringsreglene ble gjort gjeldende for organisasjonens ansatte ved å bli tatt inn i personalhåndboken etter behandling i arbeidsmiljøutvalget.

Det var ikke bare Jan sin toppledelse som tok grep som følge av #meetoo-kampanjen. Flere andre informanter forteller om endringer som følge av dette, men med noen interessante forskjeller. Frode forteller:



*“Årsaken til det er at i fjor ble det nedsatt et sentralt varslingsutvalg av den \*valgte toppledelsen\*. Utvalget behandler saker for organisasjonens medlemmer og tillitsvalgte(...) Administrasjonens varslingsregler er ikke oppdatert siden 2009.”*

Frode peker på at det ble tatt grep fra toppledelsen i samme tidsperiode. Den interessante forskjellen her sammenlignet med Jan sin erfaring, er at toppledelsen til Frode kun utførte tiltaket overfor medlemsmassen i organisasjonen – ikke overfor de ansatte. De ansatte i organisasjonen er ikke omfattet av det varslingsutvalget toppledelsen etablerte.

Ledere er gjennom sine handlinger kulturbærere i organisasjonen. Erik forteller om en digital varslingsknapp medarbeiderne kan bruke for å varsle anonymt til et eksternt advokatfirma:

*“Hvordan det kom i stand vet jeg ikke. Men det har vært så lenge jeg har vært her i allefall. Den koster endel penger, så den har det vært snakk om å fjerne, men der har generalsekretæren vært klar så den har vi enda (...) Det er et tydelig signal fra toppen om at man ønsker varsling (...) Og de har utvist det i praksis. Det er da man bygger kultur.”*

Vi ønsket å undersøke om informantene hadde noen erfaringer og refleksjoner på om ledelsen kan påvirke vurderingen i refleksjonsfasen, og i tilfelle hvordan. Det var interessant å høre hvordan informantene mente at både lederstil, organisasjonsstruktur, tidligere erfaringer og organisasjonskultur kunne påvirke medarbeidere i en refleksjonsfase.

## 5.4 Vernetjenestens rolle og status

Vernetjenesten er å anse som et av flere mulige mottaksorgan for varsling. Vi synes derfor det var interessant å høre hvordan informantene opplevde egen rolle og status i organisasjonen. I dette delkapittelet vil vi også se på hvordan informantene forholder seg til at de kun har verneombudsansvar ovenfor de ansatte, og hvilke implikasjoner det har for deres rolle og virke.

#### 5.4.1 Verneombudenes interne status

Vernetjenesten er nedfelt i lovverket og en helt naturlig del av partssamarbeidet i henhold til den norske modellen. Likevel uttaler flere av informantene at fagforeningene i organisasjonen blir mer verdsatt, og husket på, av ledelsen. Ved omorganiseringsprosesser er ledelsen svært oppmerksomme på å involvere fagforeningene, men glemmer vernetjenesten som faktisk representerer alle ansatte, uavhengig av om medarbeidere er uorganiserte eller har medlemskap i en fagforening.

Alle informantene er blitt verneombud mer eller mindre tilfeldig. Det er kun en informant som aktivt har oppsøkt vervet, de øvrige har på ulike vis blitt utpekt av ledelsen til å påta seg rollen. Ingen av informantene har opplevd å måtte kjempe seg til vervet, men flere av informantene har opplevd å måtte kjempe for vernetjenestens status i organisasjonen. Jan er tydelig på denne utfordringen når han uttaler følgende:

*“Og til min store overraskelse så har jeg måttet pushe mye på for å ikke bli satt på siden. Jeg har måttet jobbe mye for å si ifra at vernetjenesten også har en viktig rolle i denne omorganiseringen – på lik linje med de tillitsvalgte. (...) så er min inngang til det at de glemmer at jeg som hovedverneombud representerer alle ansatte – uansett om de er medlemmer i den ene eller den andre fagforeninga internt.”*

Cecilie har lignende erfaringer ved omorganiseringsprosesser:

*“...det har ihvertfall vært en problemstilling for noen av våre verneombud at de har måttet kjempe seg inn – sånn: HUSK PÅ MEG!”*

Videre uttrykte flere av informantene tydelig frustrasjon over at fagforeningene ble mer hensyntatt og opplevde at de tillitsvalgte hadde høyere status i organisasjonen. Cecilie sa det egentlig så klart man kan si det:

*“Jeg har et sånt bilde i hodet mitt at de tillitsvalgte er sånn – blir – er viktigere enn verneombudene.”*

Innen dette området var det et tydelig skille på de VO som hadde lang erfaring og de som var nye i sine verv. Alle samarbeidet med de tillitsvalgte på ulike måter, men noen påpekte at de opplevde grensegangene mot de tillitsvalgtes arbeid som litt uklare. Andre informanter mente at vernetjenestens rolle var svært tydelig og ga ikke uttrykk for slike uklare grenser. Det handlet om erfaring i rollen, og at de gjennom flere år hadde brukt tid på å finne en passende arbeidsform med organisasjonens tillitsvalgte. Vår oppfatning er at VO med lang erfaring innen vernetjenesten hadde brukt sin første tid i rollen på å kjempe fram den statusen de mente vernetjenesten skulle ha. VO med kortere erfaring var derimot fortsatt i fasen hvor de kjempet for at vernetjenesten skulle få den statusen de mente den fortjente. En felles utfordring i henhold til empirien var at alle signaliserte en oppfatning om at de tillitsvalgtes status var mer verdsatt av arbeidsgiversiden/ledelsen.

#### 5.4.2 Verneombudene har ikke ansvar for de valgte

Frivillig sektor er en mangfoldig arbeidsplass hvor ansatte og valgte ofte jobber side om side i organisasjonen. I sitt daglige virke “glemmer” flere av informantene at noen ledere og/eller medarbeidere på arbeidsplassen er valgte, men er svært bevisste på dette med tanke på sin rolle som VO. I henhold til lovverket omfatter vernetjenesten kun de ansatte, ikke de som er valgte. Dette ga vernetjenesten noen interessante utfordringer.

*“...da jeg var hovedverneombud fikk jeg en som var valgt inn til meg med et stort arbeidsmiljøproblem – og da skal du liksom si at “nei, jeg har jo ikke noe ansvar for deg på en måte.” Jeg er jo ikke verneombud for dem(...) men det var veldig mye styr og... ja for da var det bare de og så var det de ansatte – så da prøvde de å få med seg de ansatte for da stod de sterkere(...) for med de ansatte så fikk de jo vernetjenesten i ryggen.”*

- Mia

*“Vi har eget verneombud for de som er valgte. Den velges blant de valgte. De kommer jo til oss også selvfølgelig da, siden jeg er hovedverneombud.”*

- Frode

Vi har i vår oppgave valgt å fokusere på ansatte i frivillig sektor fordi de er omfattet av vernetjenesten i henhold til lovverket (AML), noe verken valgte, medlemmer eller frivillige i organisasjonen er. At noen valgte dermed aktivt oppsøker ansatte for å involvere de i sin konflikt for å kunne benytte vernetjenesten, eller at det opprettes eget verneombud for de valgte som legges inn under de ansattes hovedverneombud, var for oss svært interessant. Vår påstand for videre drøfting i denne sammenheng er at ulike organisasjonsstrukturer i frivillig sektor kan ha påvirkning for medarbeidere i refleksjonsfasen.

## 5.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert informantene og tilhørende funn fra deres refleksjoner og erfaringer knyttet til varsling. Vi har lagt spesiell vekt på varslingens refleksjonsfase og hvilke forhold som kan være avgjørende hvis ansatte i denne fasen velger å ikke varsle om det kritikkverdige forholdet de har observert. Flere av informantene uttrykker usikkerhet på både egne og organisasjonens vegne knyttet til hva varsling egentlig er. De tror ikke varslingsrutinene er avgjørende for om ansatte velger å varsle eller ei, men peker heller på alvorligheten i det kritikkverdige forholdet. Flere påpekte at kompetanse om varsling var viktig i rollen som verneombud for å kunne føle seg trygge i rollen som rådgiver overfor ansatte i refleksjonsfasen. Alle informantene trodde frykten for gjengjeldelse fra ledere er hovedårsaken til at ansatte velger å ikke varsle. Noen mente også at usikkerhet rundt ledelsens håndtering av varsler kunne påvirke refleksjonsfasen. Grunnen til dette var ansattes manglende tillit til at ledelsen evnet å gjøre noe med det kritikkverdige forholdet. Informanter med erfaring fra at den valgte toppledelsen selv utøvde arbeidsgiveransvaret var usikre på om de valgte lederne hadde god nok kompetanse til å inneha dette personalansvaret. Videre pekte flere informanter på ledelsens ansvar som rollemodeller og kulturbærere gjennom handlinger. Ledernes handlinger betyr mer enn hva de uttaler. Dette uttrykkes tydeligst gjennom

manglende sammenheng mellom hva lederne sier og hva lederne gjør. Ingen av informantene hadde måttet kjempe seg til vervet som verneombud. De hadde derimot måttet kjempe internt i organisasjonen for at vernetjenesten skulle få den status de mente den trenger for å utføre de oppgavene den er ment til. Rollen som verneombud ble også ytterligere komplisert og utfordrende gjennom det faktum at vernetjenesten ikke har ansvar for de valgte i organisasjonen, de har kun ansvar for de ansatte. Dette gjaldt også arbeidsgivers styringsrett som ikke kan utøves overfor valgte, kun overfor ansatte.

## 6. Diskusjon og drøfting

Dette kapittelet vil bidra til å svare på problemstillingen *hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle* gjennom å ta stilling til våre tre forskningsspørsmål hver for seg. Vi vil derfor se på hvordan henholdsvis ledelsen, organisasjonsstrukturen og vernetjenesten kan påvirke medarbeidere i refleksjonsfasen. Hver del avsluttes med en kort delkonklusjon, og de tre delkonklusjonene vil sammen danne grunnlaget for hovedkonklusjonen i kapittel 7.

### 6.1 Hvordan kan ledelsen påvirke den ansattes refleksjonsfase ved varsling?

70 prosent av alle varslere i Norge benytter i første omgang nærmeste leder som varslingskanal (Trygstad 2017). Informant Geir er i denne sammenheng tydelig på at konflikter internt i en organisasjon bør løses på lavest mulig nivå. Setter man dette opp mot Vandekerckhoves trenivå-modell (2009) er dette med på å tydeliggjøre ledere og mellomlederes sentrale rolle ved varsling. Det synes å være enighet mellom teori og empiri knyttet til hva som er den ideelle måten å løse organisatoriske problemer på innenfor egen virksomhet, nemlig på så lavt nivå som mulig. Det betyr at nærmeste leder ideelt sett representerer den mest effektive og konfliktfrie varslingskanalen. Likevel påpekes det fra flere av informantene at med en gang noe er stemplet som et varsel, er varsleren nesten dømt til å møte motstand og ofte gjengjeldelser.

#### 6.1.1 Frykten for gjengjeldelse

Det er i teorikapittelet gjengitt forskning på hvor hyppig gjengjeldelse fra ledere forekommer i norsk arbeidsliv, gjennom undersøkelser gjort av Bjørkelo (2010) og Trygstad (2017). Sett opp mot våre funn er disse tallene oppsiktsvekkende lave, da samtlige av våre informanter viser til mulig gjengjeldelse fra leder som den viktigste årsaken til at det ikke varsles. Flere av informantene påpeker at gjengjeldelser er forbudt ved lov (AML, § 2A-2, 2005), men at

det er mer i teorien enn i praksis. Vi ser av begge undersøkelsene at gjengjeldelse fra ledere ikke er den vanligste formen for gjengjeldelse. Det er gjennom ledernes maktforhold ovenfor den potensielle varsleren at frykten for gjengjeldelse kan bli avgjørende.

Våre funn peker mot at medarbeidere i refleksjonsfasen frykter gjengjeldelse fra ledere mer enn gjengjeldelse fra kollegaer. Det vises til at man i store organisasjoner lettere kan unngå kollegaer man er i konflikt med, men lederen må en ha en relasjon til uansett omstendigheter. Ledere vil uavhengig av organisasjonens størrelse alltid være i en maktposisjon overfor sine medarbeidere. Det vil aldri være ufarlig for ansatte å utfordre egen leder ved å være “dønn ærlig” (Selvik 2005, 60). Ledere kan påføre varslere større skade enn hva andre medarbeidere på samme eller lavere nivå kan. Dette gjennom å frata ansatte arbeidsoppgaver, endre deres formelle posisjon i organisasjonen, hindre forfremmelser og lignende (Skivenes og Trygstad 2006, 120). Ledere er også viktige kulturbærere som bidrar til å definere organisasjonskulturen. Dersom ledere gir inntrykk av at varslere skal knebles, straffes eller tvinges til taushet, manifesterer denne atferden seg til resten av organisasjonen.

De aller fleste frivillige organisasjoner har også et sterkt felles verdigrunnlag og derfor store forventninger til gruppesamhold, lojalitet og vilje til å strekke seg langt og tåle mangt for å oppfylle sitt overordnede formål (Hislop 2013, 230). Ledere i frivillig sektor er også en del av den idealistiske felleskulturen der målet kan hellige midlene. Dette medfører at alt som kan oppleves truende for organisasjonens måloppnåelse eller fellesskapsfølelse, deriblant varsling, står i fare for å bli møtt med avsky, frykt eller fornektelse.

### 6.1.2 Frykten for dårlig eller ingen håndtering

Det er ikke bare fare for gjengjeldelse som kan påvirke vurderingen for en potensiell varslere. Våre funn peker også på frykten for at det kritikkverdige forholdet ikke blir behandlet på en ordentlig måte, eller ikke blir behandlet i det hele tatt. Det er ledernes ansvar å gjennomføre tiltak, uavhengig av hvilken varslingskanal ansatte velger å benytte seg av.

*Konfliktskyhet, unnfallenhet og unnvikende lederatferd* var alle begreper som ble brukt av informantene for å beskrive enkelte tilfeller av lederatferd i frivillig sektor. Disse er alle symptomer på LDSL (Aasland et al. 2010). Flere av informantene tok til orde for at dette var lederatferd som førte til utrygghet blant medarbeiderne. De var også klare på at det virket hemmende på de som vurderte å varsle.

Hvorfor opplever flere at organisasjonens ledere er dårlige til å håndtere varslingssaker? For å besvare dette spørsmålet må vi innse at varsling som fenomen er svært subjektivt, og at ledere i flere tilfeller kan ha legitime årsaker for sine vurderinger, selv om varsleren ikke deler disse vurderingene. Likevel er det hevet over enhver tvil at flere varslingssaker kunne vært løst på bedre og smidigere måter om ledere hadde tatt bedre avgjørelser. Her handler det på samme måte som for varslere i refleksjonsfasen om å ikke ville skape unødig konflikt eller risikere omdømme for både seg selv og organisasjonen. Vi kan videre tenke oss *leders refleksjonsfase* ved varsling, og hva som påvirker lederes handlinger når det kommer inn en varslingssak. Er det mulig at ledere sitter på konfidensiell informasjon som kompliserer håndteringen av varslingen? Er ledere redde for at ringvirkningene av å sette i gang en grundig håndteringsprosess vil gjøre mer skade enn godt for organisasjonen som helhet? Vi skal ikke svare på disse spørsmålene nå, men det som er viktig å huske på er at ledere også er mennesker, og mennesker gjør som kjent feil. Videre forskning på lederes refleksjonsfase ved mottak av varsling ville derfor vært interessant.

I henhold til varslingsrutinene skal ansatte ved varsling kjenne til hvordan mottak, behandling og oppfølging skal foregå (AML, § 2A–3, 2005). Dette er et lederansvar hvor tydelig og god kommunikasjon er sentralt. Dersom ledere mener de tiltak som iverksettes løser det kritikkverdige forholdet, burde ikke dette være noe problem å formidle til varsleren. Hvis varslere er uenig i de tiltak som iverksettes, kan det være lettere å akseptere et tiltak som er godt begrunnet. Uten tydelig kommunikasjon fra ledere kan god håndtering av varslingssaker bli misforstått, og tolket som dårlig håndtering. Dette medfører at tilliten mellom partene svekkes, og påvirker videre andre som senere vurderer å varsle (Wik og Sortland 2013, 23).



### 6.1.3 Sammenhengen mellom ord og handling

Vi har tidligere vært inne på manglende kunnskap blant ledere som en mulig årsaksforklaring på gjengjeldelse og LDSL. Hvordan kan det da ha seg at informantene forteller at lederne ønsker varsling velkommen, men at det fremdeles oppstår både frykt for å varsle og vanskeligheter i etterkant av varselet? Dette tyder først og fremst på at ledere har fått med seg at det korrekte å si er at varslinger er velkomne. Hvordan lederne skal følge opp varslinger virker derimot vanskeligere å ta innover seg. Vårt tydeligste funn på dette feltet var knyttet til #metoo-kampanjen og hvordan den ble møtt i deler av frivillig sektor. Kampanjen ble en vekker for flere av informantenes organisasjoner, og det ble gjort konkrete tiltak overfor deres medlemsmasser gjennom å etablere nye varslingsrutiner og trakasseringsregler. Disse tiltakene ble imidlertid ikke igangsatt og gjennomført overfor ansatte i de samme organisasjonene.

#### **Tillit**

Som leder er tillit et nøkkelord, både som ledelsestema generelt og i varslingssammenheng spesielt. Informantene peker på at de man har tillit til avgjør hvem man velger å varsle til. Siden nærmeste leder ideelt sett er den foretrukne varslingskanalen for de fleste, er det viktig at ledere er bevisste på at de skal bygge tillit til sine medarbeidere. Meyer og Stensaker (2011) peker på at det er viktig at lederes handlinger samsvarer med det de sier. Dersom det ikke er sammenheng mellom lederes ord og handlinger, vil det skape usikkerhet og utrygghet til hva varslere kan forvente av tiltak, uavhengig av hva ledere sier de skal gjøre. Dette svekker tilliten hos ansatte, og påvirker derfor refleksjonsfasen hos potensielle varslere.

Tilliten i seg selv er en sårbar tilstand (Karp 2014). Hvem en medarbeider har tillit til vil variere ut fra hva den enkelte observerer, hører og tenker. Det bør være et mål for samtlige ledere å bygge tillit til de man har arbeidsgiveransvar for. Ledere på alle nivå må vise at de bryr seg om den enkelte medarbeider, ikke bare at arbeidsoppgavene blir gjort (Bass og Avolio 1994). I varslingssammenheng viser våre funn at hvem man har tillit til er viktig for hvem man velger å varsle til. Hvem man har tillit til påvirker derfor medarbeidere i refleksjonsfasen, da interne tillitsforhold er med på å definere hvilken kanal man velger for

varslingen. Sett i sammenheng med Skivenes og Trygstads (2006) påstand om at medarbeideres forhold og kontakt til nærmeste leder påvirker både klimaet rundt varsling og hvordan varslinger blir møtt, kommer viktigheten av godt lederskap virkelig frem.

Vi har til nå drøftet gjengjeldelse fra ledere, erfaringer med dårlig eller manglende håndtering av varslingssaker, samt manglende sammenheng mellom hva lederne sier og hva lederne gjør. Hva er det som gjør at noen ledere opptrer på denne måten? For noen som ser dette utenfra, kan det virke merkelig at lederne opptrer slik. Det er imidlertid ikke like enkelt å se hva som er problemet fra innsiden av en organisasjon, og spesielt ikke for lederen selv. Vi har i teorikapitlet gjort rede for Semmelweis–innsikten, som omhandler hvor vanskelig det kan være for en leder å innse at en selv er en del av problemet. Selvik (2005, 67) peker på at det for ledere er enda vanskeligere å ta dette innover seg og faktisk endre egen atferd. Semmelweis–innsikten viser ikke bare hvor viktig et trygt varslingsklima er for en organisasjon, men også hvor vanskelig det kan være for ledere å behandle varslingssaker på en ryddig og konstruktiv måte, spesielt om det kritikkverdige involverer dem selv.

#### 6.1.4 Ledere trenger også veiledning

En leder uten flokk er ingen leder, men en flokk uten leder er fremdeles en flokk. Ledere skal ivareta flokkens interesser, men er også prisgitt organisasjonens sammensatte ressursituasjon av ansatte og valgte. I frivillig sektor hvor både ledere og ansatte ofte har et stort engasjement og sterk tilhørighet til organisasjonen, vil det ofte være strengere krav til samhold og fellesskapsfølelse gjennom identifikasjonsbasert lojalitet (Hislop 2013, 230). I varslingssammenheng kan dette by på utfordringer, da våre funn viser at potensielle varslere har en sterk lojalitet til egen organisasjon, og ønsker verken å skade organisasjonens omdømme eller risikere å selv falle utenfor det interne fellesskapet. Dette vil gjelde for lederne også, og lederne kan derfor la sterk lojalitet til organisasjonen tåkelegge beslutninger knyttet til hvordan de velger å håndtere varslingssaker (Erlieen 2006, 60). De kan raskt bli defensive, og dermed ikke se verdien i varslingen. Det er under slike forutsetninger lett å overse at varslere i de aller fleste tilfeller ønsker å hjelpe organisasjonen med sitt varsel.

Undersøkelser viser at bare 36 prosent av de spurte lederne har fått opplæring innen varsling (Trygstad og Ødegård 2016, 48). Dette tyder på at de fleste ledere i Norge ikke besitter noen form for formell kompetanse innenfor behandling av varslingssaker. Selv om lederne skal ha tilgang på klare retningslinjer for hvordan de skal behandle varslingssaker, er det ikke det samme som reell varslingskompetanse. Både i teori og gjennom egen empiri virker det å være behov for økt varslingskompetanse hos lederne. Hvordan kan de effektivt skaffe seg slik kompetanse? Vi har tidligere nevnt at varslingsinstituttet faller godt sammen med den norske modellen, først og fremst gjennom kravet til medarbeideres medbestemmelse og internt partssamarbeid mellom ledelse og vernetjeneste. Derfor kan en idé være å se mot programmet for *Partsbasert Ledelsesutvikling* (Mikkelsen og Laudal 2016, 299). Det overordnede formålet med PALU er å sikre de konkurransefordelene den norske samarbeidsmodellen legger til rette for. Gjennom å fremme varslingskompetanse hos både ledere og vernetjeneste i frivillig sektor vil organisasjonens evne til å takle varslingssaker øke. Det er her spesielt viktig at verneombudene som representerer vernetjenesten, også blir involvert i PALU-programmet, slik at ledere og verneombud deler den samme kompetansen når det kommer til varslingssaker. For medarbeidere i refleksjonsfasen vil det gi trygghet at ledere og verneombud samarbeider om å gjøre varsling til et effektivt tiltak mot kritikkverdige forhold, samtidig som de har kompetanse til å gi varslere det vernet de er lovpålagt å ha (AML §2A–2).

Leders forståelse av sin rolle som kulturbærer i organisasjonen bør stå sentralt og være førende for all veiledning og kompetansebygging knyttet til varsling. Dersom man ønsker en åpenhetskultur hvor ansatte skal kunne ytre sine meninger, bør man gjennom både ord og handling etterspørre og anerkjenne dette (Wik og Sortland 2013, 23). Våre funn viser at medarbeidere ønsker ledere som er trygge i sin rolle, som er tillitsskapende og som viser tydelig gjennom handling at de mener det de sier.

### 6.1.5 Delkonklusjon

Basert på våre data har vi ikke grunnlag for å si om gjengjeldelse eller dårlig håndtering forekommer verken mer eller mindre i frivillig sektor enn i andre deler av norsk arbeidsliv.

Vi kan likevel si at ledelsen påvirker ansattes refleksjonsfase ved varsling. Ledelsen påvirker først og fremst den potensielle varslers frykt for gjengjeldelse, samt usikkerheten knyttet til dårlig eller ingen oppfølging av varselet. Dette er med på å svekke sjansen for at den potensielle varsleren faktisk varsler om de kritikkverdige forholdene. I tillegg til dette viser våre funn at hvem potensielle varslere vurderer å varsle til, avhenger i stor grad av hvem de har tillit til. Siden det er ønskelig at varslingssaker løses på lavest mulig nivå, vil ledere være avhengige av å skape gode og tillitsbaserte relasjoner til sine nærmeste medarbeidere.

Videre peker vi på at gjengjeldelse og dårlig håndtering henger sammen med behov for kompetanse innen varsling hos ledere. Derfor foreslår vi at ledere og verneombud kan bruke PALU-programmet for å bygge felles forståelse og kompetanse innen varsling. Dette kan gi økt trygghet for ansatte i refleksjonsfasen, da det vil bli tydeligere for alle parter at det å løse kritikkverdige forhold er verdifullt for organisasjonen som helhet.

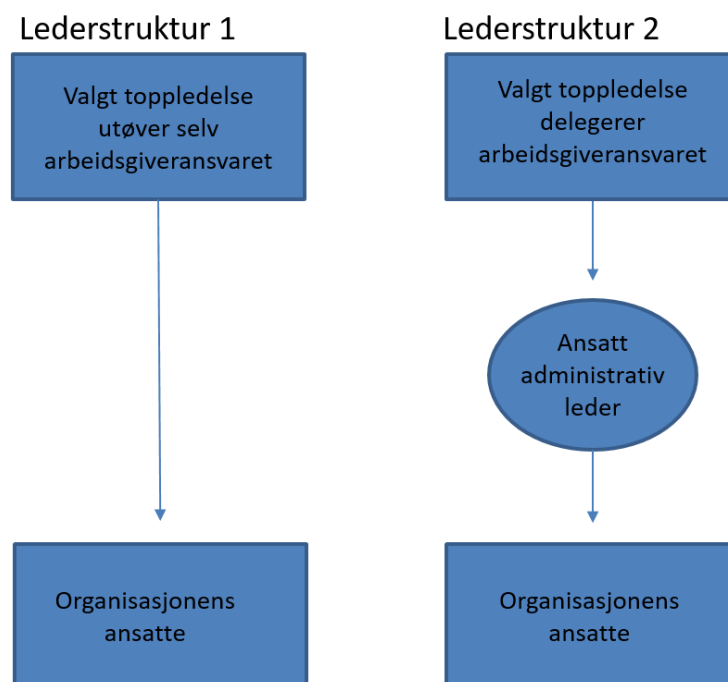
## 6.2 Hvordan kan organisasjonsstrukturen påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling?

Sammen med kultur er virksomhetens organisasjonsstruktur det som utgjør organisasjonskulturens kontekst (Bjørkelo 2014, 134). Organisasjonsstrukturen viser hvordan ansvar og arbeidsoppgaver er fordelt og samordnet overfor ulike personer, grupper og avdelinger i organisasjonen (Haukedal 2008, 362). Organisasjonsstrukturens vertikale dimensjon beskriver organisasjonens formelt vedtatte fordeling av makt, kontroll og rapporteringslinjer. I følge Mintzberg (1979) er organisasjonsstrukturens hensikt å oppnå stabile og forutsigbare atferdsmønstre. Vår empiri viste i denne sammenheng et skille mellom de organisasjoner hvor valgt toppledelse selv utøvde arbeidsgiveransvaret, og de organisasjoner hvor den valgte toppledelsen hadde delegert arbeidsgiveransvaret til en ansatt administrativ leder. Det er viktig at en valgt toppledelse i frivillig sektor sørger for at organisasjonsstrukturen legger til rette for ønsket kultur.

I frivillige organisasjoner jobber ofte ansatte og valgte sammen i det daglige arbeidsmiljøet. Ansatte i frivillig sektor er omfattet av det samme lovverket som ansatte i privat sektor. De valgte er derimot i et lønnet verv og ikke omfattet av AML. Vår empiri ga tydelige signaler på at denne sammensetningen av arbeidsmiljø kan være utfordrende i varslingsammenheng. Vi merket oss at regjeringens varslingsutvalg (NOU 2018:6) ikke har undersøkt hvordan varslingsreglene fungerer i frivillig sektor, og derav heller ikke de nevnte tilleggsdimensjoner denne sektoren har. Vi vil derfor diskutere hvordan tilleggsdimensjonene kan påvirke medarbeideres refleksjonsfase i frivillig sektor.

### 6.2.1 Plassering av arbeidsgiveransvaret

Informantene jobber i ulike organisasjoner innen frivillig sektor. De viser til to ulike hovedstrukturer for plassering av arbeidsgiveransvaret overfor ansatte i frivillige organisasjoner. Vi har utarbeidet denne modellen som viser de to hovedstrukturene informantene har erfaring med:



Modell 3: Lederstrukturer i frivillig sektor

Ved lederstruktur 1 velger den valgte toppledelsen selv å utøve arbeidsgiveransvaret overfor de ansatte i organisasjonen. Ved lederstruktur 2 har den valgte toppledelsen besluttet å delegerer arbeidsgiveransvaret til en ansatt administrativ leder. Noen organisasjoner i frivillig sektor har gjennom sine vedtekter bestemt at den valgte toppledelsen må ansette en generalsekretær som administrativ leder.

Lederstruktur 2 kan sammenlignes med organisasjonsstrukturen som praktiseres i kommunal sektor. I kommunal sektor skal den valgte toppledelsen gjenvelges, og de er pålagt å ansette en administrativ leder som per i dag kalles rådmann for å ivareta arbeidsgiveransvaret overfor de ansatte. Det at frivillig sektor ikke har det tilsvarende kravet til strukturering av arbeidsgiveransvaret, er en tilleggsdimensjon knyttet til frivillig sektor som kan påvirke medarbeidere som vurderer å varsle.

Med utgangspunkt i de to hovedstrukturene for plassering av arbeidsgiveransvaret, pekte informantene med erfaring fra lederstruktur 1 på flere utfordringer i varslingssammenheng. Dette var utfordringer de mente kunne påvirke ansatte i refleksjonsfasen, og det handlet totalt sett om den valgte toppledelsens kompetanse i utøvelse av arbeidsgiveransvaret. Med kompetanse mener vi de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre den aktuelle oppgaven (Lai 2016, 46). Flere av informantene stilte seg kritiske til om de som anbefalte valget, valgkomiteen, hadde undersøkt kandidatenes kompetanse som arbeidsgivere i forkant. Informantene hadde en mistanke om at toppledelsen i frivillige organisasjoner ble rekruttert til denne posisjonen på bakgrunn av å være dyktige talerør for organisasjonens interesser, og ikke med tanke på deres kompetanse i arbeidsgiverrollen.

En informant mener å ha erfart markant bedring etter at den valgte toppledelsen utarbeidet ny organisasjonsstruktur hvor de valgte å delegerer sitt arbeidsgiveransvar til en ansatt administrativ leder (lederstruktur 2). Informanten la da spesielt vekt på at den ansatte lederen ikke hadde det samme behov for å posisjonere seg inn mot et nytt valg for å opprettholde sin stilling i organisasjonen. Informanten mente de ansatte etter innføring av lederstruktur 2 hadde fått større tillit til at arbeidsgiveransvaret ble utøvd med den nødvendige kompetanse og forutsigbarhet de ansatte forventet. Sentrale bestemmelser i varslingssammenheng, både

krav til valg av verneombud og krav til å utarbeide interne varslingsrutiner, avhenger av antall ansatte i organisasjonen. Vår påstand er at organisasjoner i frivillig sektor, hvor arbeidsgiveransvaret har et tydeligere fokus på relevant kompetanse og forutsigbarhet, er bedre rustet til å håndtere varslingsaker.

Informantene med erfaring fra lederstruktur 1 pekte på flere utfordringer med tanke på kompetanse, i motsetning til informantene med erfaring fra lederstruktur 2. Det handlet både om den valgte toppledelsens fagkompetanse innen arbeidsgiverfeltet samt utryggheten ved at de kunne ha en skjult agenda som ikke samsvarer med rollen som profesjonell arbeidsgiver i ulike situasjoner. Det var spesielt tre nøkkelord vi merket oss i denne sammenheng, nøkkelord vi mener ligger innenfor komponenten *holdning* som del av kompetansebegrepet (Lai 2016, 46). Den valgte toppledelsens kompetanse som arbeidsgiver ble i denne sammenheng tett knyttet til nøkkelordene *makt*, *tillit* og *lojalitet*.

### **Makt, tillit og lojalitet**

Ifølge French og Raven (gjengitt i Haukedal 2008, 398) defineres makt som en potensiell mulighet til å utøve innflytelse i virksomheten. Det skilles spesielt på to typer makt, hvorav den ene er den makten lederen har i kraft av sin stilling. Informantene som hadde erfaring med lederstruktur 2 var positive til at den ansatte administrative lederen hadde blitt delegert fullmakt til å utøve arbeidsgiveransvaret på vegne av valgt toppledelse. Informanter med erfaring fra lederstruktur 1 uttrykte derimot usikkerhet når den valgte toppledelsen selv satt med de ovennevnte fullmaktene. Usikkerheten var knyttet til den valgte ledelsens kompetanse til å utøve dette arbeidsgiveransvaret i varslingsammenheng. Denne usikkerheten vil også påvirke de ansattes tillit til egen ledelse.

Lewicki, McAllister og Bies (1998) definerer begrepet tillit som en sikker positiv forventning til mottakers handling, og mistillit som en sikker negativ forventning til mottakers handling. Dersom en medarbeider i refleksjonsfasen ikke har tilstrekkelig tillit til at arbeidsgiveransvaret utøves med den nødvendige kompetanse de forventer, kan dette påvirke deres beslutning om å varsle eller ikke.

Informanter med erfaring fra lederstruktur 1 signaliserte også en viss usikkerhet ved hvor lojaliteten til den valgte toppledelsen ville ligge, dersom de ble direkte involvert i å håndtere en varslings sak. Den valgte toppledelsen er først og fremst valgt for å fremme organisasjonens interesser. De måles på hvordan de utøver dette arbeidet på vegne av organisasjonen, både i egen organisasjon og i offentligheten. De måles ikke på hvordan de håndterer arbeidsgiveransvaret overfor organisasjonens ansatte, med mindre personalhåndteringen kan utløse interesse i offentligheten. Dersom en varslings sak får offentlig interesse er det sannsynligvis negativt for den valgte toppledelsen. Derfor kan valgt toppledelse ved håndtering av varslings sak frykte for eget ettermæle, eller de kan frykte at de ikke gjenvelges. Den valgte toppledelsen er avhengig av en maktbase internt i organisasjonen for å opprettholde sin makt og posisjon. Informantene uttrykte derfor skepsis til om den valgte toppledelsen ville prioritere rollen som arbeidsgiver fremfor lojalitet overfor egen maktbase ved håndtering av varslings saker. Dette samsvarer med Skivenes og Trygstad som peker på at lojalitet kan være avhengig av hvilken arbeidssituasjon den enkelte har (2006, 86). Det at den valgte toppledelsen, som også er organisasjonens fremste ambassadører, utøver arbeidsgiveransvaret selv, kan påvirke en medarbeider i refleksjonsfasen.

## 6.2.2 Valgte og ansatte i varslings sammenheng

Organisasjonene i frivillig sektor har en sammensatt ressurs situasjon. Både ansatte og valgte jobber i det samme arbeidsmiljøet, innen de samme organisatoriske rammene, og mot det samme ikke-kommersielle formålet. Flere av informantene pekte på at den sammensatte ressurs situasjonen kunne skape noen strukturelle utfordringer i varslings sammenheng. De påpekte spesielt at organisasjonsstrukturens fordeling av makt og beslutningsmyndighet kunne bli utfordret ved at arbeidsgivers styringsrett kun kan benyttes overfor deler av organisasjonen.

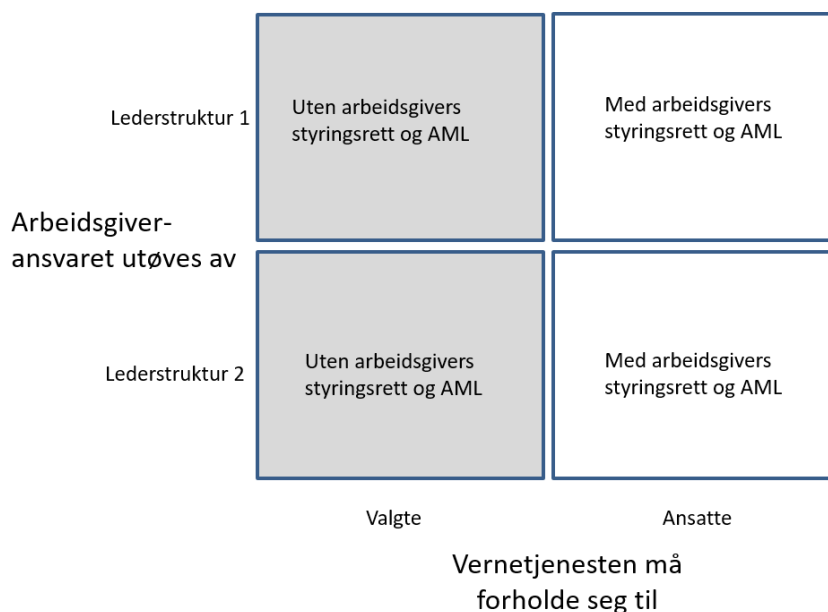
### **Arbeidsgivers styringsrett**

Et sentralt poeng i varslings sammenheng kan være hvordan organisasjonsstrukturen tilrettelegger for bruk av arbeidsgivers styringsrett. Styringsretten er ulovfestet og tradisjonelt



definert som *arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere, fordele arbeid samt ansette og si opp arbeidstakere* (NOU 2018:6, 60). Noen informanter pekte på at arbeidsgivers styringsrett kan være et helt nødvendig verktøy å ta i bruk for å håndtere ulike personal- og varslingsaker. Denne styringsretten kan arbeidsgiver utøve overfor organisasjonens ansatte, men ikke overfor organisasjonens valgte. Dette da valgte ikke er å anse som arbeidstakere. De valgte er – som tidligere nevnt – ikke omfattet av AML og dermed heller ikke innenfor vernetjenestens ansvar. Likevel må vernetjenesten ofte forholde seg til de valgte da vernetjenestens oppgave er å ivareta de ansattes interesser som angår deres arbeidsmiljø psykisk og fysisk (AML §6–2, 2005).

I varslingsammenheng kan det derfor bli store skiller på hvordan et varsel kan håndteres når organisasjonens arbeidsmiljø består av valgte og ansatte. For ansatte i refleksjonsfasen kan dette bli en tilleggsdimensjon som påvirker deres valg om å varsle eller ei. Vi har utarbeidet denne modellen for å tydeliggjøre at organisasjonsstrukturens fordeling av makt og beslutningsmyndighet blir utfordret i varslingsammenheng når arbeidsmiljøet består av både valgte og ansatte:



Modell 4: Valgte og ansatte opp mot styringsrett og vernetjeneste

Vår modell viser at arbeidsgivers styringsrett kan være et verktøy overfor de ansatte i organisasjonen, uavhengig av hvor arbeidsgiveransvaret er plassert i organisasjonsstrukturen. Dessuten vil de ansatte være omfattet av AML, hvor både varslingsreglene og vernetjenesten er lovfestet. Arbeidsgivers styringsrett vil derimot ikke være et verktøy som kan brukes overfor andre valgte i organisasjonen, uavhengig av hvor arbeidsgiveransvaret er plassert. De ansatte opererer i de hvite feltene i vår modell og de valgte i de grå feltene. I varslingssammenheng kan vi derfor si at organisasjonsstrukturen blir utfordret og danner to ulike organisasjonsstrukturer innad i arbeidsmiljøet hvor de ansatte har helt andre forventninger til sitt atferdsmønster enn de valgte. Ansatte må forholde seg til arbeidslivets spilleregler, mens de valgte er ikke underlagt disse. Setter man dette opp mot Mintzberg (1979) hvor organisasjonsstrukturens hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre, vil dette by på betydelige utfordringer i varslingssammenheng. En informant mente at det er ingen i organisasjonen som har formell myndighet til å irettesette de valgtes atferd. Det at en gruppe innenfor det samme arbeidsmiljøet ikke kan håndteres ved bruk av arbeidsgivers styringsrett, kan bidra til å påvirke medarbeidere i refleksjonsfasen ved eventuell varsling.

Organisasjoner i frivillig sektor har en sammensatt ressursituasjon hvor både valgte og ansatte jobber i det samme arbeidsmiljøet. De valgte er i et lønnet verv etter å ha blitt valgt i organisasjonens organer. De valgte har derfor i større grad enn de ansatte kjempet seg til sin posisjon i organisasjonen. Det kan derfor tenkes at de valgte i større grad representerer en maktkultur i organisasjonen, slik Cartwright og Cooper viser til i sin teori om kulturelle arketyper (1993). Det vil være et større mangfold ved hvilke kulturelle arketyper de ansatte befinner seg i. Det at valgte og ansatte kan tilhøre ulike arketyper av kultur kan være utfordrende, spesielt med tanke på hva som oppfattes som et kritikkverdig forhold. Valgte i maktkamp kan gjerne oppfatte at ulike situasjoner som er akseptable i deres maktkultur også bør være akseptabelt for de ansatte i samme arbeidsmiljø. Ansatte forventes derimot å forholde seg til arbeidslivets spilleregler, og situasjoner som oppstår i en intern maktkamp kan bryte med disse spillereglene. Organisasjonsstrukturen i frivillige organisasjoner har valgte som sin toppledelse, uansett om organisasjonen har valgt lederstruktur 1 eller lederstruktur 2 med tanke på utøvelse av arbeidsgiveransvaret. Organisasjonsstrukturer hvor det legges opp til ulike spilleregler for ulike grupper internt i arbeidsmiljøet, kan ha

problemer med å skape en helhetlig kultur for organisasjonen. Dette betyr videre at normene internt for hva som er kritikkverdige forhold blir uklare og vanskelige å definere på tvers av gruppene. Medarbeidere i refleksjonsfasen kan derfor bli påvirket av dette perspektivet dersom det kritikkverdige forholdet de har observert kan sies å være en akseptabel situasjon i organisasjonens maktkultur. Det påvirker også hvilken mulighet vernetjenesten har til å utøve sin rolle.

Vernetjenestens rolle kompliseres av en organisasjonsstruktur bestående av ansatte og valgte. Utover hva vi allerede har drøftet, vil VO kunne settes i komplekse situasjoner som ikke kan løses innenfor de gitte rammene for et VO. En informant hadde blitt oppsøkt av en valgt som ønsket vernetjenesten i ryggen i en utfordrende konflikt med en annen valgt. Da VO informerte om at hun ikke var VO for de valgte, ble ansatte i organisasjonen aktivt involvert i konflikten, slik at de valgte fikk anledning til å påberope seg bistand fra vernetjenesten. I en organisasjon med både valgte og ansatte kan det oppstå ulike utfordringer når arbeidsmiljøet består av to grupper som spiller etter ulike regler i varslingssammenheng. Ansatte kan derfor risikere å bli brukt i en intern konflikt mellom valgte.

En annen informant fortalte at de i deres organisasjon hadde eget VO for de valgte. De valgtes VO var valgt blant de valgte og underlagt de ansattes HVO. Når vi ser hvor ulike spilleregler som gjelder for ansatte og valgte i varslingssammenheng, mener vi at dette er en løsning som lett kan by på utfordringer. Vernetjenesten har etter gjeldende lovverk ikke ansvar for de valgte, men tillegges dette ansvaret gjennom en slik intern organisering av vernetjenesten. Organisasjonen forsøker med dette å finne en intern løsning som sikrer at vernetjenesten tar høyde for at arbeidsmiljøet består av både valgte og ansatte. Slik regelverket foreligger i dag blir det imidlertid vanskelig å etterleve en slik struktur, da vernetjenesten kun har ansvar for de ansattes arbeidsmiljø og skal ivareta de ansatte i henhold til arbeidslivets spilleregler. Organisasjonen hadde foreløpig ingen erfaring med denne løsningen i varslingssammenheng. En uklar strukturering av vernetjenesten kan påvirke ansatte i en refleksjonsfase.

### 6.2.3 Delkonklusjon

I dette delkapittelet har vi diskutert om organisasjonsstrukturen i frivillige organisasjoner kan påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling. Vi har i den sammenheng valgt å fokusere på hvor arbeidsgiveransvaret er plassert i organisasjonsstrukturen, og om organisasjonenes sammensatte ressursituasjon kan påvirke den formelt vedtatte organisasjonsstrukturen i varslingssammenheng. Den valgte toppledelsen har i mange frivillige organisasjoner anledning til selv å velge hvor de plasserer arbeidsgiveransvaret i organisasjonen. Organisasjonsstrukturen skal bygge opp under ønsket atferd og kultur, og våre funn og betraktninger tilsier at ansatte i en refleksjonsfase kan bli påvirket av hvor dette arbeidsgiveransvaret er plassert. I varslingssammenheng ser det ut til at ansatte føler seg tryggere på at deres varsel blir håndtert på en forsvarlig og kompetent måte ved at arbeidsgiveransvaret utøves av en ansatt administrativ leder (lederstruktur 2). Dette da de ansatte er skeptiske til den valgte ledelsens kompetanse på flere måter i arbeidsgiverrollen. Det pekes i denne sammenheng spesielt på to forhold: den valgte toppledelsens fagkompetanse innen arbeidsgiverfeltet, og om toppledelsens egeninteresse for å opprettholde egen maktposisjon kan gå på bekostning av å håndtere varsling på en profesjonell måte. I henhold til sentrale bestemmelser i varslingssammenheng, er antall ansatte i organisasjonen utslagsgivende både for plikten til å oppnevne verneombud og plikten til å utarbeide interne varslingsrutiner. Det vil derfor være interessant om det utredes for om antall ansatte i en organisasjon også bør være utslagsgivende for hvordan arbeidsgiveransvaret skal struktureres. Utredningen må se på langt flere aspekter enn bare varslingsproblematikk, og vi anbefaler derfor videre forskning knyttet til om eventuelle krav til strukturering av arbeidsgiveransvaret i frivillig sektor vil være hensiktsmessig. Videre ser det ut til at den sammensatte ressursituasjonen som består av valgte og ansatte i frivillige organisasjoner, skaper store utfordringer i varslingssammenheng. Når to grupper med to ulike sett spilleregler utgjør et felles arbeidsmiljø, er det er interessant at dette ikke er gjort rede for i regjeringens varslingsutvalg. Vi har derfor sett nærmere på denne utfordringen i vår studie og kommet frem til at utfordringen er betydelig i varslingssammenheng. Vi anbefaler derfor at det utredes om valgte i frivillige organisasjoner også bør omfattes av varslingsreglene.

## 6.3 Hvordan kan vernetjenesten påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling?

Alle organisasjoner som omfattes av AML skal velge et verneombud (AML § 6–1). I organisasjoner med mindre enn ti ansatte kan partene avtale en annen ordning, men alle organisasjoner med mer enn ti ansatte skal velge minst ett verneombud. AML kapittel 6 omhandler verneombudenes rolle og status. Verneombudenes hovedoppgave er å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet. I varslingssammenheng er vernetjenesten en naturlig part ved utarbeidelse av interne varslingsrutiner, naturlige rådgivere overfor medarbeidere i refleksjonsfasen, samt et forsvarlig mottaksorgan for medarbeidere som velger å varsle (Wik og Sortland 2013, 29). Alle informanter kunne vise til at deres organisasjon hadde utarbeidet interne varslingsrutiner i henhold til AML § 2A–3 (2005). Varslingsrutinene var meddelt via interne kommunikasjonskanaler som intranett, personalhåndbok og i ulike møtearenaer. Informantene mente vernetjenesten kunne bidra, og påvirke, ansattes refleksjonsfase. De pekte på at egen kommunikasjon og kompetanse kunne være avgjørende for ansattes valg i varslingssammenheng. I dette delkapittelet vil vi derfor diskutere hvordan vernetjenesten kan påvirke ansatte i refleksjonsfasen ved varsling.

### 6.3.1 Varsling og kommunikasjon

Informantene følte seg usikre på hva varsling egentlig er. Som vernetjeneste mente de rollen som VO tilsa at de skulle si ifra om interne forhold som burde forbedres, uavhengig av om forholdet ble kalt varsling eller ei. Alle hadde kjennskap til ulike varslingssaker gjennom media og hadde inntrykk av at saker måtte være svært alvorlige før de kunne kalles varsling. Det var derfor interessant hvordan flere av informantene brukte ulike begreper, bevisst eller ubevisst, for å unngå å kalle reelle varslingssaker for varsling.

## **Kommunikasjon og begrepsbruk**

Flere informanter oppfattet at skillet mellom hva som var *avvik*, *bekymringsmelding* eller *varsling* var utfordrende. Vi merket oss at flere valgte å bruke begrepene *avvik* og *bekymringsmelding* fremfor *varsling*. Informantene mente det i realiteten omhandlet det samme, men at *avvik* og *bekymringsmelding* høstes mindre alvorlig ut. En informant understreket at begrepene *avvik* og *bekymringsmelding* passet bedre så lenge sakene ble løst veldig tidlig i prosessen. Dette på tross av at de innså at det i realiteten var *varsling*. Disse uttalelsene tyder på at det kun er de sakene som har vært spesielt utfordrende som får merkelappen *varsling* i praksis. Det er mulig alvorlige *varslingssaker* omtalt i media har bidratt til å heve begrepet *varsling* til et høyere alvorlighetsnivå enn det det nødvendigvis trenger å være. Når en ansatt varsler om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen til en mottaker som har myndighet til å gjøre noe med det, er det i realiteten *varsling* (Near og Miceli 1985). Det kan tenkes at vernetjenesten bevisst bruker ulike begreper på det som i realiteten er et varsel, for på den måten å kunne rette opp i det kritikkverdige forholdet som er observert. Dette betyr at vernetjenesten bidrar til at ansatte tror de har overlevert en *avviks-* eller *bekymringsmelding*, når de i realiteten har varslet. For den enkelte sak kan dette være konstruktivt, men prisen for en slik praksis blir at *varsling* forblir et skummelt begrep og tabubelagt tema.

Ved alle våre dybdeintervjuer presenterte vi de ulike *varslingsfasene* overfor informantene (Soeken og Soeken 1987). Ved å presentere fasene i en *varslingsprosess* mente vi informantene fikk en bedre forståelse for vår problemstilling. Da vi presenterte *konfrontasjonsfasen*, var en av informantene raskt ute med å omdefinere denne fasen til *meldefasen*. Sistnevnte begrep kan oppfattes mindre truende, og bevisst begrepsbruk i *varslingssammenheng* kan muligens være et nødvendig verktøy for å få ansatte til å varsle uten at det høres så alvorlig ut. Erlie (2006, 58) mener intern kommunikasjon kan være et virkemiddel i et langsiktig holdningsskapende arbeid for å bygge en positiv organisasjonskultur. Det at informantene, bevisst eller ubevisst, bidrar til å bruke andre begreper rundt det som i realiteten er *varsling*, er svært interessant i så måte. En slik kommunikasjonsstrategi fra vernetjenestens side kan bidra til at flere kritikkverdige forhold løses på et lavt nivå, og at konfliktnivået i mindre alvorlige *varslingssaker* holdes lavt på kort

sikt. Problemene oppstår imidlertid når de kritikkverdige forholdene blir så alvorlige at organisasjonen ikke kommer unna varsling som begrep. Ved å øke terskelen for hva som kan kalles varsling kontra avvik og bekymringsmelding, bidrar vernetjenesten til å ytterligere skape frykt knyttet til varslingsbegrepet. Organisasjoner med en slik kommunikasjonsstrategi vil derfor bli mer sårbare dersom de rammes av alvorlige saker. For ansatte i refleksjonsfasen kan verneombudenes begrepsbruk påvirke deres beslutning, fordi varsling oppfattes som mer alvorlig enn det det nødvendigvis er.

### 6.3.2 Varsling og kompetanse

Verneombudene har en helt sentral rolle i varslingsammenheng, og ifølge Trygstad og Ødegård (2016, 35) har de fleste VO kjennskap til både lovbestemmelsene og organisasjonens interne varslingsrutiner. Likevel viser den samme rapporten til at kun 28 prosent har fått opplæring i hvordan varsling skal håndteres. Det var store variasjoner blant informantene med tanke på hvilken kompetanse de selv mente de hadde i varslingsammenheng.

#### **Kompetanse som rådgiver**

Informantene var opptatt av å ta alle henvendelser på alvor og mente deres viktigste rolle i første omgang var å lytte til ansattes utfordringer og frustrasjoner. Videre mente de at i varslingsammenheng var det viktig å informere ansatte så godt som mulig om hva en varslingsprosess faktisk innebærer. Informantene pekte på at ansatte i en refleksjonsfase måtte kjenne til varslingsprosessen og at dersom de som vernetjeneste skulle håndtere saken videre, forventet de også at den ansatte stod løpet ut. Det at vernetjenesten ansvarliggjør ansatte i en refleksjonsfase, kan påvirke i begge retninger. Noen ansatte kan bli skremt av å få denne informasjonen og derfor velge å forbli tause om det kritikkverdige forholdet. Andre ansatte kan føle større trygghet ved at vernetjenesten formidler de utfordringer en varsling kan medføre. Er det her viktigst å ivareta den enkelte, eller er det viktigere å belyse de kritikkverdige forholdene til beste for fellesskapet? Denne vurderingen står VO overfor hver gang de får henvendelser fra potensielle varslere. I tillegg er de nødt til å vurdere hvordan dette vil bli møtt i organisasjonen, da spesielt fra ledelsen. Som Wik og Sortland (2013, 20)

påpeker vil den reelle organisasjons- og ledelseskulturen manifestere seg i det øyeblikket en ansatt leverer et varsel. Rådgivning rundt eventuelle varslinger er derfor en sammensatt oppgave, og krever både betydelig innsikt i egen organisasjon, og kompetanse knyttet til varsling. Ingen av informantene hadde direkte rådet ansatte til å ikke varsle, men flere hadde bedt ansatte tenke seg om en gang til.

Informantene påpekte viktigheten av å gi grundig informasjon om varslingsprosessen, spesielt hvis varselet omhandlet en leder i organisasjonen. Dette da VO i en slik situasjon følte et ekstra ansvar for å ivareta den ansatte. Hvorfor er det slik at å varsle på en leder oppfattes som en langt større belastning for den som varsler? Vi har allerede vært inne på gjengjeldelse fra ledere som en faktor, og ledernes formelle makt i organisasjonen. Dette kan også være en stor utfordring selv om lederne ikke har til hensikt å utøve gjengjeldelse overfor sine ansatte. Et varsel kan innebære en trussel overfor den etablerte makt- og autoritetsstrukturen (Miceli og Near 2002), samtidig som lederne er ansvarlige for å gjennomføre eventuelle tiltak knyttet til varslingshåndteringen. Vist gjennom den tidligere nevnte Semmelweiss-innsikten, vil det for lederne være vanskeligere å se at en selv er en del av problemet, enn om forholdet omhandler noen andre i organisasjonen (Selvik 2015, 60). Det vil derfor være mer krevende for ledere å anerkjenne at de må endre atferd som følge av varselet, samtidig som dette gjør det mer sannsynlig at varsleren møter motstand. For VO i denne sammenheng er det viktig å være trygg nok på sine ledere til å kunne kommunisere viktigheten av å respektere varslinger som også omhandler dem selv. Hvordan kan VO styrke sin posisjon overfor ledere i varslingsammenheng og føle større trygghet i sin rolle som rådgiver overfor ansatte i refleksjonsfasen? Et mulig tiltak kan være at vernetjenesten gjennom deltakelse i et vertikalt lederutviklingsprogram blir tryggere i sin relasjon og samhandling med lederne i organisasjonen (Mikkelsen og Laudal 2016, 299). Som nevnt under kapittel 6.1.4, vil PALU-programmer der både ledere og VO inkluderes, være passende i så måte.

### **Kompetanse og intern status**

Ingen av informantene hadde måttet kjempe seg til VO-rollen. Flere av informantene hadde derimot måttet kjempe for vernetjenestens status internt i organisasjonen. Flere av



informantene la vekt på at de opplevde at VO–rollen ble oppfattet som mindre viktig enn de tillitsvalgte internt i organisasjonen. Hva kan årsaker til dette være? I noen organisasjoner var den valgte toppledelsen rekruttert via organisasjonens tillitsvalgtapparat. Det kan derfor tenkes at den valgte toppledelsen lettere kan identifisere seg med, og respektere, rollen de interne tillitsvalgte har overfor sin respektive fagforening. En annen årsak kan være at vernetjenesten ofte representerer de *myke* verdiene og de *varme* konfliktene i motsetning til de tillitsvalgte som ofte representerer de *kalde* konfliktene (Heen og Salomon 2018, 17). De kalde konfliktene kan som regel løses uten at sakene blir personifiserte, mens de varme konfliktene kan oppleves som langt mer personlige og krevende. I varslingssammenheng er det viktig at fokus blir på sak og ikke person. Det kan være en utfordrende øvelse for alle involverte, også lederne. En årsak kan derfor være at lederne ikke ønsker å bli involvert i varme konflikter, og lederne kan på den måten ha interesse av at vernetjenestens status ikke heves. Som nevnt i kapittel 6.1.2 utøves det mye LDSL i norsk arbeidsliv, og lederes manglende interesse av å håndtere konflikter kan resultere i at vernetjenesten ikke får den oppmerksomhet og interne status den fortjener.

Flere av informantene var svært opptatt av at deres rolle som VO innebar å løse konflikter på lavest mulig nivå for å unngå å bruke varslingsbegrepet. Vandekerckhove (2009, 18) har utarbeidet en modell for ulike varslingskanaler. Modellen viser de tre nivåene en medarbeider kan benytte ved eventuell varsling. Informantene oppfattet i den sammenheng seg selv som nivå 1, hvor det kritikkverdige forholdet skulle løses på lavest mulig nivå internt i organisasjonen. Vår påstand er at når VO håndterer og løser saker i arbeidsmiljøet, har de en lederrolle i organisasjonen. De har gjennom sin VO–rolle et viktig ansvar og fått tildelt fullmakter til å håndtere saker som omhandler de ansattes arbeidsmiljø. Dette bør anerkjennes i større grad og være et viktig tiltak i varslingssammenheng. VO kan derfor bli bedre rådgivere overfor ansatte i refleksjonsfasen dersom vernetjenestens interne status blir hevet.

### 6.3.3 Delkonklusjon

Vi har i dette delkapittelet diskutert om vernetjenesten kan påvirke ansatte i refleksjonsfasen ved varsling. Vernetjenesten har en sentral rolle i varslingsammenheng, både ved å utarbeide interne varslingsrutiner, som rådgivere overfor ansatte som vurderer å varsle, samt å være et forsvarlig mottaksorgan ved varsling. Vernetjenesten kan ved bevisst kommunikasjonsstrategi og samarbeid med ledelsen bidra til å avmystifisere og avdramatisere varsling internt i organisasjonen. Hvilke begreper som brukes i varslingsammenheng kan være avgjørende for om ansatte velger å varsle eller ei. Vernetjenestens rolle som rådgivere og ledere internt i organisasjonen bør anerkjennes i større grad. Dersom VO anerkjennes som en like naturlig part som de interne tillitsvalgte i det lokale partssamarbeidet, vil det være et viktig bidrag for å heve vernetjenestens status. Vi vil i den forbindelse anbefale at vernetjenesten, de interne tillitsvalgte og ledelsen sammen deltar på et vertikalt lederutviklingsprogram (PALU). Dette for å etablere bedre relasjoner på tvers, avklare hverandres roller ved varsling, og sammen bygge kompetanse innen varslingsfeltet. Dersom ansatte i refleksjonsfasen opplever at alle parter i det lokale partssamarbeidet ser på varsling av kritikkverdige forhold som en verdi og ikke et problem, kan det ha avgjørende påvirkning for deres beslutning i en refleksjonsfase.

## 7. Konklusjon

Vår konklusjon er delt inn i fem deler. Del én gir svar på problemstillingen, del to tar for seg noen teoretiske implikasjoner, del tre ser på noen praktiske implikasjoner for varsling innen frivillige sektor, del fire er våre refleksjoner knyttet til kritikk av egen oppgave, mens den siste delen er våre anbefalinger til videre forskning tilknyttet varsling i frivillig sektor.

### 7.1 Svar på problemstilling

I denne oppgaven har vi drøftet følgende problemstilling:

***“Hvilke forhold kan være avgjørende hvis ansatte i frivillig sektor velger å ikke varsle?”***

For å svare på problemstillingen har vi fokusert vår oppgave rundt forskningsspørsmålene “hvordan kan ledelsen påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling”, “hvordan kan organisasjonsstruktur påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling”, og “hvordan kan vernetjenesten påvirke ansattes refleksjonsfase ved varsling”. Våre funn indikerer at det også forekommer undervarsling i frivillig sektor. Frykten for gjengjeldelse fra ledere er hovedårsaken til at ansatte velger å ikke varsle. Dette til tross for at gjengjeldelse er forbudt ved lov, noe som antyder at dagens varslervern ikke er tilstrekkelig. Manglende tillit til ledelsen påvirker refleksjonsfasen til de ansatte. Den manglende tilliten er i stor grad et resultat av dårlig eller manglende håndtering av tidligere varslinger. La-det-skure-ledelse er en utbredt lederstil i norsk arbeidsliv, og våre funn indikerer at frivillig sektor ikke er noe unntak. Lederes manglende kompetanse og innsikt i egen rolle som kulturbærere i organisasjonen er ifølge våre funn hovedårsaken til denne lederatferden.

Hvordan organisasjoner i frivillig sektor kan strukturere sitt arbeidsgiveransvar, gir ansatte i refleksjonsfasen en tilleggsdimensjon ved varsling. I de organisasjoner hvor den valgte toppledelsen selv utøver arbeidsgiveransvaret er ansatte mer skeptiske til hvordan en eventuell varsling vil håndteres. Dette fordi ansatte er mer usikre på de valgte ledernes

kompetanse som arbeidsgiver, og om valgte ledere vil sette egeninteresse foran rollen som profesjonell arbeidsgiver. Varslingsforholdene i frivillig sektor kompliseres ytterligere ved at arbeidsmiljøet ofte er sammensatt av både ansatte og valgte. De valgte er ikke underlagt de samme lovbestemmelser i varslingssammenheng, ei heller arbeidsgivers styringsrett. De to nevnte tilleggsdimensjoner i frivillig sektor ser ut til å påvirke ansatte i en refleksjonsfase ved varsling. Det at valgte ikke opererer med samme regler som ansatte, og heller ikke kan irrettesettes ved bruk av styringsretten, kan være en årsak til at varslere opplever dårlig håndtering av tidligere varslingssaker. Ledernes manglende handlingsrom overfor valgte i varslingssammenheng tvinger lederne inn i en mer passiv rolle når valgte er involvert i saken.

Denne utfordringen har flere verneombud i frivillige organisasjoner notert seg, og det påvirker deres rådgivning overfor ansatte i refleksjonsfasen. Vernetjenesten har en sentral rolle i varslingssammenheng, men opplever likevel at deres interne status er for lav. Dette medfører at de ikke får anledning til å utøve sin rolle på en optimal måte, noe som påvirker ansatte i en refleksjonsfase.

Varsling er en verdi frivillig sektor ikke har råd til å overse. Det kreves kompetanse fra både ledere og vernetjeneste for best mulig å kunne dra nytte av varsling som et korrigerende og utviklende verktøy for organisasjoner i frivillig sektor. Gjennom kompetansebyggende tiltak, som for eksempel PALU-programmer, kan ledere og verneombud sammen bygge nødvendig varslingskompetanse for å imøtekomme og håndtere varslinger, og derigjennom utvikle organisasjonen i fellesskap.

Det kreves imidlertid også oppmerksomhet fra myndighetenes side for å best mulig legge til rette for varsling i frivillig sektor. Manglende krav til både strukturering av arbeidsgiveransvar og retningslinjer for valgte bør utredes, da dette virker å holde potensielle varslere fra å gå videre med sin varsling.

## 7.2 Teoretiske implikasjoner

Gjennom denne oppgaven håper vi å rette større fokus på ansattes arbeidssituasjon i frivillig sektor ved fremtidig forskning, også utover varslingsfeltet. Vi peker i vår oppgave på viktige tilleggsdimensjoner som skaper utfordrende gråsoner med tanke på det rettslige grunnlaget frivillig sektor må forholde seg til. Videre håper vi økt fokus på sektoren vil føre med seg et kritisk blikk knyttet til de forutsetningene slike organisasjoner jobber under. Frivillig sektor sysselsetter mange tusen og utgjør dermed en vesentlig del av det norske arbeidslivet.

Sektoren er mye mer enn frivillig dugnadsarbeid og steking av vafler.

Vi håper også at det rettes større fokus i forskningssammenheng mot vernetjenestens rolle og status. At vervet innebærer betydelige ledelsesaspekter virker ikke å være noe som har fått særlig plass i forskningen til nå. Verneombudenes lederrolle fortjener å bli sett nærmere på, med tanke på å øke vernetjenestens evne til å utføre de arbeidsoppgaver rollen krever i henhold til lovverket.

Våre funn når det gjelder ledelse og varsling samsvarer godt med eksisterende teori. Det vi imidlertid tilfører dette forskningsfeltet er hvordan plassering av arbeidsgiveransvar i organisasjonsstrukturen kan påvirke ansatte som vurderer å varsle. Våre funn i denne sammenheng viser at ansatte som jobber i organisasjoner hvor den valgte toppledelsen selv utøver arbeidsgiveransvaret, er skeptiske til hvordan deres varsel kan bli håndtert. Det at arbeidsgiveransvaret utøves av en ansatt administrativ leder, virker å gi større trygghet og forutsigbarhet. Varsling er en kompleks prosess og hvordan organisasjoner legger til rette for utøvelse av arbeidsgiveransvaret bør derfor utredes nærmere, også i andre deler av norsk arbeidsliv.

## 7.3 Praktiske implikasjoner

En varslingsprosess er en kompleks prosess i virksomheter som kun består av ansatte. I frivillig sektor blir varslingsprosessen ytterligere kompleks ved at lønnede tillitsvalgte (i oppgaven omtalt som *valgte*) tiltrer de ansattes arbeidsmiljø, både som ledelse og kollegaer.

Organisasjoner i frivillig sektor må erkjenne denne utfordringen for å kunne imøtekomme og løse problemene dette medfører i varslingssammenheng.

For å skape gode varslingsprosesser i frivillig sektor viser våre funn tydelig at det er en fordel at organisasjonens arbeidsgiveransvar utøves av en ansatt administrativ leder, og ikke av den valgte toppledelsen. I dagens lovverk står organisasjoner fritt til å velge hvordan de strukturerer dette arbeidsgiveransvaret. Vi håper derfor det utredes om en slik strukturering av arbeidsgiveransvaret kan være hensiktsmessig, også utover varslingshåndtering.

En videre anbefaling for å skape gode varslingsprosesser er at vernetjenesten får hevet sin status i en sektor hvor tillitsvalgte, både lønnede og ulønnede, har en høyere status enn vernetjenesten. Dette kan bidra til at det lokale topartssamarbeidet mellom ledelse og ansatte både styrkes og effektiviseres i varslingssammenheng.

Innen frivillig sektor er man ifølge våre funn avhengig av en større inngripen i sektoren enn det som per i dag er mulig via norsk lov- og avtaleverk ved varsling. Det var for oss gledelig å se at de nye varslingsreglene som trer i kraft 1. januar 2020 innlemmer flere nye grupper i disse bestemmelsene, men valgte i frivillige organisasjoner er ikke vurdert i denne lovendringen. Dette er et naturlig resultat ettersom frivillig sektor ikke er nevnt i varslingsutvalgets utredning. Vi håper derfor at vårt arbeid kan bidra med verdifull innsikt ved å gi et mer helhetlig bilde av varsling i norsk arbeidsliv.

## 7.4 Kritikk til egen oppgave

Vi har i vår oppgave bevisst valgt å ikke ta stilling til det kritikkverdige forholdet som ligger til grunn for refleksjonsfasen ved varsling. Likevel erkjenner vi i ettertid at det er de mellommenneskelige konfliktene – omtalt i oppgaven som varme konflikter – som har fått uproporsjonalt stort fokus i denne oppgaven. Siden de varme konfliktene ofte oppfattes som mer problematiske, ble det naturlig for oss å fokusere i denne retningen. Dette da vi ser på

utfordringer knyttet til hvorfor ansatte velger å ikke varsle. Det kan imidlertid ha gitt et skjevt bilde på varsling som helhet i frivillig sektor.

I løpet av arbeidet med denne oppgaven ble verneombud våre informanter ved datainnsamling. I varslingssammenheng kan verneombudene bli rådgivere overfor ansatte som tar kontakt etter at de har forsøkt å varsle til en annen varslingskanal, gjerne nærmeste leder. Ansatte i en slik refleksjonsfase er sannsynligvis misfornøyde etter å allerede ha meddelt det kritikkverdige forholdet til noen som ikke fulgte opp varselet slik de ønsket. Når de så henvender seg til vernetjenesten med det samme kritikkverdige forholdet, kan dette påvirke den ansattes refleksjonsfase og hvilken rådgivning de får fra verneombudene. Vi fokuserte ikke på om informantene hadde vært rådgivere overfor ansatte i en slik refleksjonsfase. I ettertid ser vi at dette kunne vært av interesse for vår oppgave.

Ved å lage en såpass åpen intervjuguide som vi gjorde, ble nok analysearbeidet mer utfordrende enn om vi hadde formulert flere av spørsmålene på forhånd. Gjennom å i større grad stille de samme spørsmålene til alle informanter, ville det vært lettere å sammenligne og systematisere svarene deres. Likevel er vi fornøyd med måten vi valgte å gjøre dette på, da vi tok et tydelig standpunkt basert på temaet vi forsket på. Dette gjorde også at vi kunne komme dypere inn på tematikken og hva den enkelte informant mente om vår problemstilling.

Vi har begge arbeidserfaring fra frivillig sektor. Det har medført at vi har gått inn i dette arbeidet med meninger om hvordan ting burde vært i sektoren, basert på egne erfaringer. Vi har vært oppmerksomme på at dette ikke skulle farge oppgaven vår, gjennom å bevisst gå inn i arbeidet med et åpent sinn. Det er likevel usannsynlig at vi har klart å legge fra oss alle de antakelser vi sitter med under arbeidet med oppgaven. Dette kan ha bidratt til å redusere oppgavens reliabilitet, men egne forkunnskaper om sektoren har også vært en fordel når det kommer til å forstå frivillig sektor i praksis.

## 7.5 anbefalinger til videre forskning

I vår oppgave har vi fokusert på medarbeidere i refleksjonsfasen ved varsling. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi imidlertid sett hvor viktig lederes rolle er, og hvordan ledere opptrer etter mottatt varsel definerer i stor grad hvordan den enkelte varslingssaken utvikler seg videre. Vi har også prøvd å forstå hvilke tanker som ligger bak lederens valg av handling, på samme måte som for den potensielle varsleren. Med dette som utgangspunkt ville videre forskning knyttet til *ledernes refleksjonsfase* i varslingssammenheng vært interessant.

Videre mener vi frivillig sektor, og spesielt frivillige organisasjoner med krav om vernetjeneste, bør utredes i varslingssammenheng. Dette da de ansattes arbeidsmiljø tilføres ulike grupper personalressurser som bør vurderes innlemmet i varslingsbestemmelsene.

Strukturering av arbeidsgiveransvaret i frivillig sektor reguleres ikke på samme måte som i offentlig og privat sektor. Det ville derfor vært interessant om det forskes på hvilken form for organisasjonsstruktur som er mest hensiktsmessig, gitt organisasjonenes ikke-kommersielle formål kombinert med eget arbeidsgiveransvar. Våre funn tilsier at i varslingssammenheng vil det være hensiktsmessig med en ansatt administrativ leder, heller enn at valgt toppledelse selv sitter med det daglige arbeidsgiveransvaret. Det vil derfor være interessant om dette også undersøkes i forhold til andre aspekter knyttet til arbeidsgiveransvaret i sektoren.

Vi er åpne om at det har vært vanskelig å definere norsk frivillig sektor i vår oppgave. I den sammenheng venter vi spent på resultatene fra EU-initiativet Third Sector Impact, som jobber med en internasjonal definisjon på frivillig sektor. Et godt resultat her vil etter vår mening kunne bidra til økt fokus og dermed mer forskning knyttet til en viktig sektor, både nasjonalt og internasjonalt.



## 8 Litteraturliste

- Aasland, Merethe S., Anders Skogstad, Guy Notelaers, Morten B. Nielsen og Ståle Einarsen. 2010. *The prevalence of destructive leadership behaviour*. *British Journal of management*, 21(2), 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Arbeidsmiljøloven. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005 nr. 62*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, Bernard M. 1990. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational dynamics* 18.3 (1990): 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, Bernard M., og Bruce J. Avolio. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Breirem, Kari. 2007. *På BA-HR bakke. En varslers historie*. Oslo: Bazar Forlag AS.
- Bjørkelo, Brita. 2010. "Whistleblowing at work. Antecedents and consequences". Doktorgradsavhandling. Universitetet i Bergen.
- , 2014. "Sammenhengen mellom organisasjonskultur og risiko for ulovlig gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler om korrupsjon". I *Å bekjempe et samfunnsonde*. Redigert av Birthe Eriksen, 132-156. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Boyatzis, Richard E. 1998. *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. California, US: Sage Publications.
- Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77-101. Lesedato 15. mars 2019: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>
- Cartwright, Susan og Cary L. Cooper. 1993. *The role of culture compatibility in successful organizational marriage*. *Academy of Management Perspectives* 7.2: 57-70.
- Cooper, Colin. 2015. *Individual Differences and Personality*. 3 utg. London: Routledge.
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

- Ertzaas, Pål og Per Valebrokk. 2005. "Datafakturaer kan være blåst opp". *VG*, 03.02.2005. (lest 03. mars 2019).  
<https://www.vg.no/nyheter/i/OpgrV/datafakturaer-kan-vaere-blaast-opp>
- Erlie, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 4. utg Oslo: Universitetsforlaget.
- Espedal, Jan Tomas, Siri Gedde-Dahl og Berit E. Baumberger. 2007. "Svartelister Siemens". *Aftenposten*. 15.12.2007. (lest 03. mars 2019).  
<https://www.aftenposten.no/norge/i/EwVVa/Svartelister-Siemens>
- Eriksen, Birthe. 2014. *Å bekjempe et samfunnsønde. Om korrupsjon, varsling, granskning og organisasjonskultur*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Fløistad, Guttorm. 1991. *Kunsten å omgå hverandre. En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Oslo: Gyldendal.
- Forskningsetikkloven. Lov om organisering av forskningsetisk arbeid av 28. april 2017 nr. 23  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>
- Grimso, Rigmor E.. 2012. *Personaladministrasjon*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communications management* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunnloven. *Kongeriket Norges Grunnlov, gitt i riksforsamlingen på Eidsvoll den 17. mai 1814*.  
<https://grunnloven.lovdata.no/>
- Haugstad, Tormod, Erling Ramnefjell og Torgeir Lorentzen. 2002. "Oppblåst honorar dekket Tønne-lønn". *Dagbladet*. 11.11. 2002. (lest 13. februar 2002).  
<https://www.dagbladet.no/nyheter/oppblast-honorar-dekket-tonne-lonn/65854382>
- Haukedal, Willy. 2008. *Arbeids- og Lederpsykologi*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag
- Heen, Hanne og Robert H. Salomon. 2018. *Varme konflikter i arbeidslivet: organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hislop, Donald. 2013. *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction*. 3 utg. Oxford: Oxford University Press.
- Hovedavtalen. 2017. *Hovedavtalen LO–NHO 2018-2021 av 10. november 2017*.  
<https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-2021.pdf>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2017. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karp, Tom. 2014. *Endringer i organisasjoner*. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Klenke, Karin. 2016. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. 2. utg. London: Emerald.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda. 2016. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, Morten. 2012. "Den norske arbeidslivsmodellen". *Magma.no*. Lest 5. mars 2019.  
<https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>
- Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister, og Robert J. Bies. 1998. *Trust and distrust: New relationships and realities*. *Academy of management, Review* 23.3 (1998): 438-458.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Meyer, Christine B. og Inger G. Stensaker. 2016. *Endringskapasitet*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miceli, Marcia P. og Janet P. Near. 2002. What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations* 55.4: 455-479.  
<https://doi.org/10.1177/0018726702055004463>
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2016. *Strategisk HRM 2*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of Organizations*.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.383.6417&rep=rep1&type=pdf>
- Monsen, Per-Yngve. 2007. *Muldvarp i Siemens*. Oslo: Spartacus Forlag.
- Mosveen, Eirik, Marianne Johansen og Frank Ertesvåg. 2007. "–Jeg ble ydmyket, trakassert og utskjelt av Valla". *VG.no*. Lest 11. februar 2019.  
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/PWm2b/jeg-ble-ydmyket-trakassert-og-utskjelt-av-valla>
- Near, Janet P. og Marcia P Miceli. 1985. *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*. *Journal of business ethics*, 4(1), 1-16.

- NOU 2018: 6. *Varsling - Verdier og vern*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-6/id2593665/sec1>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og metode*. 3 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.
- Robson, Colin. 2002. *Real World Research*. 2 utg. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Rubin, Herbert J. og Irene S. Rubin. 2012. *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. 3. utg. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Salamon, Lester. 1997. *Defining the non-Profit Sector – a cross-national analysis*. Vol. 3. Manchester: Manchester University Press.  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=ffY\\_NY3EpYcC&oi=fnd&pg=PR7&q=non+profit+organizations+definition&ots=NdZnEtPVmL&sig=A15SmWeMMZ1\\_u1LhHFXzGpgLH80&redir\\_esc=y#v=onepage&q=non%20profit%20organizations%20definition&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=ffY_NY3EpYcC&oi=fnd&pg=PR7&q=non+profit+organizations+definition&ots=NdZnEtPVmL&sig=A15SmWeMMZ1_u1LhHFXzGpgLH80&redir_esc=y#v=onepage&q=non%20profit%20organizations%20definition&f=false)
- Schaefer, Robin. 2015. *Monika-saken*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Selvik, Arne. 2005. *Omgitt av løgnere*. Bergen: Fagbokforlaget
- Skille, Øyvind B, Runar Jørstad og Runa Engen. 2015. “Monika-varsleren står fram: Går rett i strupen på politiledelsen”. *NRK*. 13.02.2015. (Lest 13. februar 2019)  
<https://www.nrk.no/norge/monika-varsleren-star-fram-1.12205662>
- Skivenes, Marit og Sissel Trygstad. 2006. *Varslere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Soeken, Karen, og Donald R. Soeken. 1987. *A survey of whistleblowers: Their stressors and coping strategies*. Proceedings of the Hearing on HR 25.1: 156-166.
- Stortinget. 2019. “Vedtak til lov om endringer i arbeidsmiljøloven (vasling)”. *Stortinget.no*  
Lest 29. juni 2019.  
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Beslutninger/Lovvedtak/2018-2019/vedtak-201819-070/>
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.
- Third Sector Impact. 2019. Lest 28. juni 2019. <https://thirdsectorimpact.eu/>
- Tjernshaugen, Andreas. 2018. “Sektor”. Store norske leksikon. Lest 28. juni 2019.  
<https://snl.no/sektor>.

- Trygstad, Sissel. 2017. *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser*. Fafo-notat 2017:03. Oslo.
- Trygstad, Sissel og Anne Mette Ødegård. 2016. *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016*. Fafo-rapport 2016:33.  
<https://www.faf.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/varsling-og-ytringsfrihet-i-norsk-arbeidsliv-2016>
- Vandekerckhove, Wim. 2009. *European whistleblower protection: tiers or tears?*. A global approach to public interest disclosure: 15-35.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1793130](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1793130)
- Vinten, Gerald. 1994. *Whistleblowing-fact and Fiction: An Introductory Discussion*. Fra *Whistleblowing: Subversion or corporate citizenship*, 1-20.
- Wik, Toril og Nils Sortland. 2013. *Varsling, Fra problem til verdi*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS
- Windstad, Øystein. 2019. "Hva gjør du som tillitsvalgt når du får et varsel i fanget?". *Fagbladet.no*. Lest 30. mai 2019.  
[https://fagbladet.no/nyheter/hva-gjor-du-som-tillitsvalgt-nar-du-far-et-varsel-i-fanget-6.91.618035.ebbef88cce?fbclid=IwAR3inKpO48ZEBupHKtCFTBiMOtEBwGaVy8yP1pPN9hv33HKhdmenA\\_o7ISs](https://fagbladet.no/nyheter/hva-gjor-du-som-tillitsvalgt-nar-du-far-et-varsel-i-fanget-6.91.618035.ebbef88cce?fbclid=IwAR3inKpO48ZEBupHKtCFTBiMOtEBwGaVy8yP1pPN9hv33HKhdmenA_o7ISs)
- Yssen, Ingunn. 2009. *Vi kan alle bli den lille*. Oslo: Aschehoug forlag.