

MASTEROPPGAVE

Emnekode: KL330S

Navn / kandidatnr.: Ida Kristin

Schjesvold og Christin Vindvik Hanssen / kandidatnr.: 1 og 3.

*«Hvilke erfaringer har ledere med håndtering av
kritikkverdige forhold? - En studie av mellomledere i
helsevesenet og politiet.»*

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 97

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Forord	1
1. Innledning.....	2
1.1 Håndtering av kriser	4
1.2 Lederrollen.....	8
1.3 Formål og problemstilling	10
1.4 Avgrensning og operasjonalisering	11
1.5 Struktur på oppgaven	12
2. Bakgrunnskunnskap	13
2.1 Hva er varslings?	13
2.2 I grenseland	16
2.3 Tidligere forskning	18
2.4 Når man varsler	21
2.5 Håndtering av varslings	22
2.6 Fasene i varslings.....	24
2.7 Helsevesenet.....	26
2.8 Politiet	28
2.9 Andre involverte.....	31
3. Metode.....	33
3.1 Valg av metode.....	33
3.2 Forberedelser til prosjektet.....	35
3.3 Datainnsamling.....	37
3.4 Fra intervju til analyse.....	38
3.4.1. Reliabilitet og validitet	41
3.4.2 Etske betraktninger.....	43
4. Analyse.....	44
4.1 Kultur	44
4.1.1 Makt og avmakt.....	49
4.1.2 Kulturelle utfordringer	56
4.2 Tillit.....	60
4.3 Struktur.....	71
4.3.1 Ressurser	73
4.3.2 Strukturelle utfordringer.....	76
4.3.3 Tidspres.....	80
4.4 Håndtering av kritikkverdige forhold.....	83
5. Resultater.....	91
5.1 Kultur	91
5.2 Tillit.....	92
5.3 Struktur.....	93
5.4 Håndtering av kritikkverdige forhold.....	94
5.5 Styrker og svakheter.....	94
5.6 Veien videre	95
Litteraturliste	98
Vedlegg 1. Informasjonsskriv 1	107
Vedlegg 2. Informasjonsskriv 2	109

Vedlegg 3. Intervjuguide..... 112

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører vi noen lærerike, inspirerende og krevende år ved masterstudiet i samfunnssikkerhet og kriseledelse ved Nord Universitet. Årene har bydd på flere utfordringer enn vi hadde tatt høyde for. Alvorlig sykdom i nær familie har satt sitt preg på denne prosessen. Vår lille master-maskot, Arne ble født i prosessen, og ga oss imidlertid det ekstra puffet vi trengte for å komme oss videre. Vi er også takknemlige for all ny kunnskap og herlige bekjentskaper fra hele landet i løpet av disse årene.

Det er flere som har bidratt på vår vei i dette utdanningsløpet. Først og fremst vil vi takke våre informanter som stilte opp og hjertelig delte av sine erfaringer. Et sterkt ønske om å være gode ledere, og å øke sin kompetanse i å håndtere kritikkverdige forhold, har bidratt til dyrebar empiri vi trengte for å få dette til. Uten deres erfaringer og velvilje hadde ikke dette vært mulig.

En stor takk rettes også til vår veileder Tina Luther Handegård for å ha stilt opp i en hektisk arbeidshverdag. Hun har stilt krav til oss med strenge frister, da vi trengte det som mest. Ikke minst hennes fantastiske kunnskap, veiledning og erfaring vedrørende selve skriveprosessen. Uten henne hadde vi famlet i blinde. Hun har vært vår egen «djevelens advokat» - takk for din tid og ditt engasjement.

Vi vil også rette en stor takk til vår selvutnevnte «språknerd», som av ren omsorg og en genuin interesse for språk velvillig stilte opp når vi selv så oss blinde på det vi hadde skrevet. Wenche Aalstad – tusen takk!

En spesiell takk til nærmeste familie som har støttet og fått oss gjennom dette. Motivasjonen er dere; Per, Eivind, Signe, Jostein og Arne. Nå er vi i mål, og dagene skal nytes med dere!

Til sist vil vi takke hverandre for faglige diskusjoner, usaklige samtaler, og ikke minst godt samarbeid og solid vennskap. Sammen fikk vi dette til!

Bodø, 12.05.2019

1. Innledning

«Dersom det legges til rette for varsling, vil det kunne medvirke til at kritisk informasjon når frem til beslutningstaker, og det kritikkverdige forholdet kan rettes opp. På den måten vil det skje en styrking av virksomhetens kompetanse og utvikling. Varsling ville også kunne gi virksomheten mulighet til organisasjonslæring, som i dag er et meget viktig konkurransefortrinn. Dersom virksomheten ikke har varslingsrutiner som er kjent, eller organisasjonskulturen er av en slik karakter at den ikke inviterer til varsling, kan dette få dramatiske konsekvenser» (Wik & Sortland, 2013, s. 22).

Vår interesse for utfordringer innen samfunnssikkerhet, samhandling etater imellom, og utfordringer rundt ledelse i organisasjoner, var allerede lagt før vi startet opp vårt masterstudium i samfunnssikkerhet og kriseledelse. Som arbeidstakere i henholdsvis helse og politietat, der vi begge også har flere års erfaring fra Forsvaret, har vi gjennom en årrekke erfart utfordringer i tjenestene på nært hold. Dette være seg innad i helse – og politietat, og på tvers av dem. Gjennom allsidig forskning og dyrekjøpte erfaringer i det norske samfunn de siste tiår, har man også kunnet dra paralleller mellom disse to etatene, noe Torbjørn Aas også underbygger; *«Etter å ha vært leder i både politiet og spesialisthelsetjenesten ser jeg at de to systemene har flere likheter enn ulikheter»* (2015, s. 439). Aas fokuserer på at likhetene i de to etatene baserer seg mye på dedikasjon og pliktoppfyllelse fra de ansatte, samtidig som begge etater er styrt etter prinsipper og mekanismer forankret i mål- og resultatstyring (2015, s. 440-441). Dog har erfaringen vært at virksomhetsstyringen fungerer bedre i helsesektoren enn i politiet (2015, s. 439).

Vi mener det finnes flere konkrete likheter det er viktig å nevne. Ansatte i begge etater jobber ofte turnus/vaktarbeid til alle døgnets tider, men den aller viktigste likheten er kanskje at vi jobber tett opp mot mennesker (herunder pasienter¹ og publikum²). Det å jobbe tett opp mot mennesker, og da gjerne mennesker i tøffe situasjoner og mulige livskriser, stiller store krav til den enkelte arbeider, den enkeltes kompetanse i etikk og moral, og - den enkelte leder. Det er i det daglige arbeidet at kritikkverdige forhold vil møte den ansatte, lederen og organisasjonen, og vi er nysgjerrige på hvordan lederens erfaringer kommer til anvendelse i håndteringen av disse forholdene.

¹ Pasienter – her; de som benytter seg av helsetjenester, dette vil også kunne være pårørende.

² Publikum – her; de som er i kontakt med politiet, enten pårørende, fornærmede, vitner eller mistenkte i straffesaker, eller de som benytter seg av politiets sivile tjenester.

Et overordnet mål for ethvert forskningsprosjekt, så også for denne masteroppgaven, bør være å bringe noe videre for de som kommer etter. Dette være seg nye problemstillinger, eller resultat og funn som kan rette søkelyset mot videre forskning på området. På denne måten kan man dra videre lærdom av etablert kunnskap som åpner nye forskningsspørsmål for fremtiden.

For å starte bredt, er det vel kjent at samfunnssikkerheten i Norge er et sårbart - og nesten betent tema, og mange jobber for at vi skal stå bedre rustet til å møte fremtiden og dets utfordringer – sammen.

«Samfunnssikkerhetsarbeid og krisehåndtering er et grenseoverskridende saksområde. Oppgavene kan vanligvis ikke løses innenfor én organisasjon, én sektor eller på ett forvaltningsnivå. Det kreves samarbeid på tvers av administrative grenser. Saksfeltet utspiller seg i et dynamisk samspill mellom samordning og spesialisering i et politisk-administrativt system preget av flernivåstyring» (Fimreite, Lægreid & Rykkja, 2014, s. 245).

De siste ti årene har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), gjort risikoanalyser over alvorlige farer og trusler vi som samfunn står ovenfor. Årlig presenteres det en rapport over disse analysene, der rapporten søker å besvare følgende spørsmål:

- *«Hva er de alvorligste hendelsene som kan ramme Norge?*
- *Hvor sannsynlige er de, og hvilke konsekvenser kan de få?» (dsb.no).*

Årets AKS-rapport (Analyser av KriseScenarioer) laget på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet, ble publisert i februar 2019. Denne rapporten inneholder en gjennomgang av 25 ulike krisescenarioer, sannsynligheten for at disse skal oppstå, og konsekvensene av disse. Direktøren i DSB, Cecilie Daae, fremholder at *«selv om Norge er et trygt og stabilt samfunn der det meste fungerer som det skal, finnes det utviklingstrekk som kan gi grunn til uro framover» (dsb.no).*

Utviklingstrekk som kan gi grunn til uro framover. Utviklingstrekk som både helse – og politietat kan dra nytte av og tilpasse seg til? Risikoanalysene utarbeidet av DSB går på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer for å øke vår kunnskap, og videre skape bevissthet om det brede spekteret av konsekvenser og følgehendelser som kan oppstå (DSB, 2019, s. 9). Den ferske AKS-rapporten à 2019, viser til at de to hendelsene DSB mener nå utgjør størst risiko, begge er helsehendelser; Pandemi og legemiddelmangel. Disse uønskede hendelsene

har både høy sannsynlighet, og store konsekvenser (DSB, 2019), noe som kan ha vesentlig betydning for håndtering av kritikkverdige forhold i helsevesenet spesielt, og samfunnet generelt. Å vektlegge disse analysene, kan derfor være av betydning for å kunne styrke vår felles evne til beredskap, hva samfunnssikkerhetsarbeid måtte angå. Ved å rette oppmerksomheten mot risikoanalyser og rapporter som denne, vil man kunne håndtere forhold og iverksette tiltak for å avgrense, - og hindre uønskede hendelser. Relevansen av slik forkunnskap før en hendelse, vil være med på å bidra til å forhindre konsekvenser av feil som igjen kan øke sjansene for at en uønsket hendelse eskalerer til en krise. Som Bretthauer, Vandvik, Skjeldestad, Frich, de Lange og Løberg sier;

«Økt vektlegging av kvalitet, ledelse og forbedringsarbeid i helsetjenesten innebærer at vi må utvikle og etablere systemer som kan ivareta integriteten, sikkerheten og kvaliteten i alle ledd av pasientbehandlingen. Kvalitetsforbedring innebærer blant annet at helsepersonellet og organisasjonene må kunne lære av uønskede hendelser på en systematisk måte» (2017, s. 2).

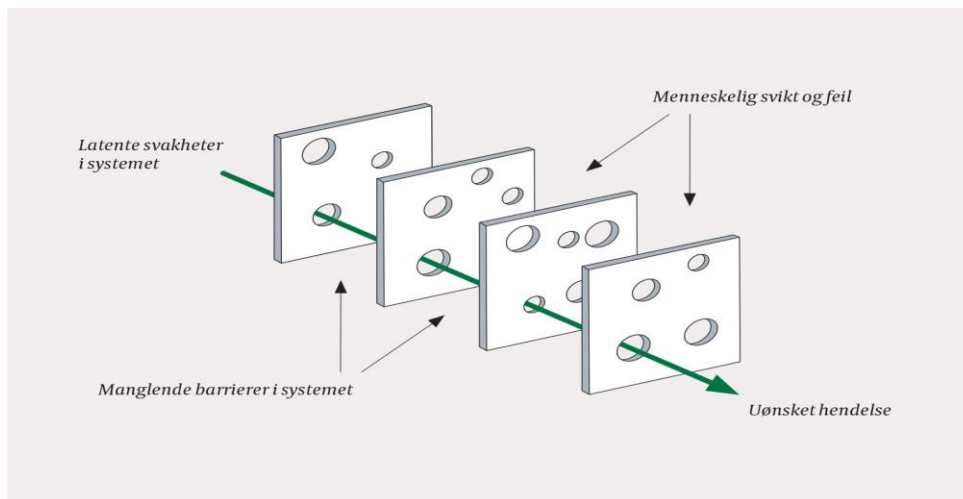
Dette vil også gjelde for politietaten og andre aktører innen samfunnssikkerhet. Så- finnes det egentlig mottiltak? Er det noe vi kan gjøre for å øke vår motstandskraft, iverksette risikoreducerende tiltak og dermed avverge uønskede hendelser?

1.1 Håndtering av kriser

«Innenfor krisehåndtering og samfunnssikkerhet står man overfor spesielle utfordringer fordi oppgavene og problemene overskrider organisasjonsgrensene» (Fimreite, Lango, Lægreid og Rykkja, 2014, s. 7). Oppgavene som krysser organisasjonsgrensene mellom helse- og politietat er mange. Dette kan være innen søk- og redning, trafikkulykker, psykiatri, barnevern, dødsfall eller organisering ved større hendelser som terror, skoleskyting eller naturkatastrofer. Arenaene er mange, og behovet for samhandling er av vesentlig betydning for utfall av uønskede hendelser. Christensen, Lægreid og Rykkja peker på at offentlige organisasjoner som helse- og politietat står overfor spesielle utfordringer, da deres håndtering av krisesituasjoner har stor betydning for mange. *«Organisasjonens vurdering av egen kapasitet og evne til å forebygge og håndtere kriser er viktig» (2014, s. 213).* I dette ligger det også muligheter for å oppdage kritikkverdige forhold innad i etaten, og etatene imellom, og videre at man kan dra lærdom av en annen etats objektive blikk.

Kan god håndtering av kritikkverdige forhold bidra til å gjøre Norge tryggere, og mer rustet for fremtidens utfordringer? Johnsen viser til at det «å melde avvik er en sentral del av sikkerhetsarbeidet» noe som innebærer at man her i helse- og politietat fører kontroll med kritikkverdige forhold og situasjoner som kan føre til uønskede hendelser (Johnsen, 2019, s. 34-35). Vi viser til den velkjente «sveitserostmodellen» som gir et metaforisk bilde på konsekvensene av utilfredsstillende håndtering av kritikkverdige forhold. Weick og Sutcliffe redegjør for sveitserostmodellen;

«The model portrays chains of events as holes in separate slides of Swiss cheese that line up in such a way that defenses are breached and an accident occur» (2007, s. 52).



Sveitserostmodellen; En modell for uønskede hendelser. For at enkeltfeil (venstre side) skal føre til svikt og uønskede (høyre side) må systemet svikte på mange nivåer (hull i sveitserosten) (Bretthauer et al., 2017, s. 2). Hensikten med modellen vil følgelig være å lage barrierer, - å oppdage kritikkverdige forhold før det eskalerer til en krise. I dette ligger det ikke bare å oppdage, men også å håndtere kritikkverdige forhold for å skape barrierer. Sveitserostmodellen er veletablert innen kvalitetsforbedring og sikkerhetsarbeid, og er rettet mot kvalitetssystemer som stopper feil før de får uønskede konsekvenser (Bretthauer et al., 2017, s. 2).

Gjennom en 20-års periode, har vi sett en økende endring hva fokus på samfunnssikkerhet og krisehåndtering måtte angå. Dette grunnet både menneskeskapte og naturskapte kriser, der menneskeskapte kriser potensielt kan oppstå av for svak håndtering av kritikkverdige forhold.

Dette gir sveitserostmodellen et bilde på. I kjølvannet av den kalde krigen, har konsekvensene av nedrustning gitt Norge utfordringer i håndteringen av uforutsette hendelser, noe vi har sett flere ganger. Fimreite, Lægreid og Rykkja viser til at *samordningsproblemer* ofte kommer klart til syne i slike krisesituasjoner (2014, s. 23). Til tross for at Norge er et svært trygt land å leve i sammenlignet med mange andre land, kan også vi rammes. Et økt fokus på samfunnssikkerhet og krisehåndtering er heldigvis en konsekvens av erfaringer gjort i håndteringen av uforutsette hendelser, noe som vil være med på å tette hullene, skape barrierer, i sveitserosten.

Aarset beskriver krisens «livssyklus», og fremhever betydningen av å håndtere kritikkverdige forhold *før* en krise har oppstått. I håndteringen av uforutsette og uønskede hendelser, kritikkverdige forhold som oppstår, vil man kunne forbli i første fase, og følgelig avverge kriser. Han peker på Coombs tre faser av en krise, og viser at læringsprosessen etter en krise må tas på alvor, da fasen etter en krise er samme tidsperiode som fasen før neste krise (2010, s. 265).

- **Før krisen**

- Oppdag signalene
- Forebygg krisen
- Forbered krisen



Håndtering av kritikkverdige forhold for å unngå at uforutsette og uønskede hendelser eskalerer til en krise.

- **Krise**

- Innse at krisen er et faktum
- Innse omfanget av krisen
- Gjenoppta daglig drift

- **Etter krisen**

- Forbered for neste krise (læring)
- Sikre at interessentene har en positiv innvirkning
- Sjekk at krisen virkelig er over

Thorsen fremhever i tidsskriftet «Politiforum» at «*gode spilleregler i håndtering av varslingsaker kan spare store kostnader, både på det menneskelige og organisatoriske plan*» (Politiforum, 2016). Det er flere eksempler på kritikkverdige forhold som har gitt oss erfaringer vi videre har kunnet dra lærdom av. Et enkelt googlesøk viser til beretninger om varslingsaker med overskrifter som; «*Sykehjem ignorerte sykepleiernes varslingsbrev.*

Konsekvensene ble fatale», «Politimann hevder å ha blitt degradert etter varsling», «Mann dør etter svikt i flere ledd», «Mann (43) døde etter gjentatte bekymringsmeldinger fra de pårørende», «Har sendt fem varslingssaker til ledelsen i politiet», «Politiets årsrapport: Stor økning i personskader, varslinger og uønskede hendelser».

Dette er ofte saker som kommer ut i media, der organisasjonen eller bedriften ikke har håndtert forholdet etter rutiner eller god etikk. Dog har vi også erfart, at det å være *forberedt* på det uforutsette, fremdeles er en stor utfordring, og at sveitserostmodellen følgelig må tas høyde for.

En av de verste uforutsette hendelsene i vårt lands historie, er terrorangrepet i Oslo og på Utøya 22. juli 2011. Betydningen av hendelsene på nasjonalt nivå – og konsekvensene av disse, kan ikke undergraves. Rapporten etter 22. juli ga gode skussmål til helsevesenets håndtering, og mindre gode skussmål til politiets håndtering. Rapporten påpeker en rekke kritikkverdige forhold med et betydelig behov for endring (NOU 2012: 14, s. 15).

Grunnet tema for oppgaven, og avgrensning i forhold til vårt prosjekt, har vi valgt å ikke gå i dybden av helsevesenets- og politiets håndtering av 22. juli. Det er likevel svært viktig å nevne, at 22. juli endret norsk politikk og historie. Den endret vårt nasjonale forhold til samfunnssikkerhet, og den førte til et økt fokus på krisehåndtering, og hvordan forbedringen av dette skulle gjennomføres. Lærdommen, erfaringene, og det økte fokuset på krisehåndtering kan videre benyttes i håndtering av kritikkverdige forhold, både innad i helse- og politietat. Dette, ved å innse at man nå er tilbake i den første fasen av krisehåndtering, nemlig i oppdagelsen, forebyggingen og forberedelse av krisen, i håndteringen av kritikkverdige forhold.

I norsk forvaltning hadde vi før terrorangrepene 22. juli 3 hovedprinsipper i sikkerhets- og beredskapsarbeid, herunder *ansvarsprinsippet*, *nærhetsprinsippet* og *likhetsprinsippet*. Etter 22. juli ble *samvirkeprinsippet* også gjort gjeldene for alt samfunnssikkerhetsarbeid i Norge. Innføringen av dette prinsippet peker direkte tilbake på betydningen av samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, og prinsippet viser til at organisering av samfunnssikkerhet i stor grad dreier seg om samordning etater imellom (Fimreite et al., 2014, s. 17-23).

Samfunnssikkerhet gjelder sårbarhet og risiko i samfunnet, og samfunnssikkerhetsarbeid vil dermed ta sikte på å gjøre samfunnet mer robust, samt redusere omfang og skader av uønskede hendelser (Fimreite et al., 2014, s. 17). I så måte vil tilfredsstillende håndtering av kritikkverdige forhold være avgjørende. Politisk ble samfunnssikkerhet først definert i

Stortingsmelding nr. 17 som «den evne samfunnet har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger» (St. meld. nr. 17 2001-2002, s. 4). Denne ble videre definert i 2004-2005 som «å ivareta sivilbefolkningens trygghet og sikre sentrale samfunnsfunksjoner og viktig infrastruktur mot angrep og annen skade i situasjoner der statens grunnleggende interesser ikke er truet» (St. meld. nr. 37, s. 50).

Så hva er egentlig en krise, hvordan kan denne oppdages, og hva kan man gjøre for å unngå den? Det finnes mange definisjoner på hva en krise faktisk er, og hva den består av. Weisæth og Kjeserud viser til den vanligste definisjonen som beskriver situasjoner så store at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til (2012, s. 21). Til vår studie har vi derimot valgt å vise til Boins oversatte definisjon, da denne er mer spesifikk;

«En alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet» (Fimreite et al., 2014, s. 15: Boin 2008).

For å skulle kunne øke vår kunnskap og kompetanse på hvordan en krise potensielt kan oppstå og hvordan den eventuelt kan unngås, mener vi det er av vesentlig betydning å se på håndtering av kritikkverdige forhold, herunder - på arbeidsplassen. Det er jo i håndtering av disse forholdene, at utfordringer, potensielle kriser og muligheter for forbedringer kan oppdages og avverges, eller i verste fall – undergraves og fortrenses. Dette tatt i betraktning, mente vi det var viktig å studere de som faktisk mottar disse varslene, i hvilken grad disse varslene blir hensyntatt, og på hvilken måte det enkelte kritikkverdige forhold blir håndtert. Vi søker derfor å finne ut av hvilke erfaringer mellomlederne i helse- og politietat har gjort seg i møte med kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Samtidig vil vi se på om det foreligger forskjeller og likheter helse- og politietat imellom, sammenlignet med hverandre. For å skulle kunne beskrive dette på best mulig måte, var det av stor betydning å oppsøke kjernen i håndteringen av disse varslene, nemlig *lederne*.

1.2 Lederrollen

«Alle» er vel enige om at kompetente ledere og det å utøve god ledelse må til, for at en organisasjon skal fungere optimalt. Men hva god ledelse er, hvordan denne utvikles og gjennomføres, hersker det mer uklarheter og uenigheter rundt. Er det å gå foran – å lede, er

det å gå i midten og involvere seg, eller er det å gå bak for å se at alle går i riktig retning? Eller- er det alt dette sammenlagt? Har man lov til å si at man er sterkere enn sitt svakeste ledd?

«Ledelse» er et fenomen som ligger som et bakgrunnsteppes i denne oppgaven. Vi fordyper oss i *erfaringer med håndtering*, der ledelse følgelig ikke kan overses. Aarset påpeker i sin bok «Kriseledelse», at ledelse er et ungt fag i vitenskapelig sammenheng, og at det derfor ikke er unaturlig at det eksisterer flere forskjellige definisjoner hva fenomenet angår, og hva dette fagområdet skal omfatte. Imidlertid hevder han at gruppens evne til å fatte beslutninger påvirkes av om gruppen har en klart definert leder, hvilken formell og uformell makt denne lederen har, og hvordan lederen faktisk leder gruppen (2010, s. 236). Johannessen og Glomseth argumenterer dog for at ledelse *ikke* er en vitenskap, men da heller en *politisk aktivitet som oppstår og utspiller seg i grupper og organiserte sammenhenger* (2015, s. 453). Dette vil ha betydning for i hvilken grad kritikkverdige forhold løftes fram i lyset og håndteres.

Til tross for at de vektlegger ulike sider hva vitenskaps-begrepet angår, kan man se klare likhetstrekk her. Ledere er nemlig ikke alene om å bidra til ledelse. Å gjøre hverandre gode, å ha tillit eller mistillit til hverandre, ytringsklima og åpenhet, kommunikasjon og relasjon, ressurser og tidsavgrensning, tilstedeværelse og tilgjengelighet, faglighet og ærlighet, tilnærming og situasjon. Alle er de viktige elementer når det kommer til ledelse, noe vi skal gå grundig gjennom i denne oppgaven.

Johannessen peker på organisasjonsforståelse som helt essensielt for å kunne forstå ledelse, og dermed - *lederen*. Han fokuserer videre på at lederutvikling og ledelsestrening vil måtte dreie seg om bevisstgjøring. I dette legger han at lederen er en person tillagt en rolle, en *lederrolle*, og at trening på rasjonelle ferdigheter, og løsning av praktiske problemer er av betydning for rollen lederen skal utføre (2015, s. 455).

Enten man ser på ledelse som en vitenskap eller ikke, er det av betydning at man merker seg at ledelse er en viktig faktor når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, noe vi ønsker å presisere i denne innledningen. Som nevnt må dette ses i sammenheng, og som et utgangspunkt for vår masteroppgave.

1.3 Formål og problemstilling

«Mange kriser kunne ha vært avverget hvis noen hadde tatt signalene alvorlig på et tidligere tidspunkt» (Weisæth & Kjeserud, 2012, s. 40).

Dette sitatet peker direkte tilbake på håndtering av kritikkverdige forhold, vel og merke forholdene man er bevisst. I hvilken grad er man innforstått med kritikkverdige forhold, og i hvilken grad blir slike forhold håndtert i etatene? Og - er ledere i besittelse av den kunnskap og kompetanse de trenger, for å kunne håndtere varslings saker om ulovlige og kritikkverdige forhold på en riktig og fullstendig måte, for å unngå eskalering som kan føre til potensielle kriser? For å kunne forstå informantene og derav vårt datamateriale, mener vi det er nyttig å se på hvilke særtrekk som preger offentlige organisasjoner, og dermed ledelsen i - og av disse. Christensen, Lægreid, Roness og Rørvik påpeker at offentlige organisasjoner kjennetegnes ved *«at de må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier. Mange hensyn må veies mot hverandre. Demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier og hensyn til fellesskapet tillegges en helt annen vekt i offentlige enn i private organisasjoner» (Glomseth, 2015, s. 61: 2009:15).*

Kan holdningene til mellomlederen ha betydning for varslingsprosesser? Wik og Sortland fremhever dette, og viser til utsagn gitt av enkelte arbeidsgivere; *«Varslingsretten misbrukes, varslings er å sladre, varslingsretten brukes av arbeidstaker for å hevne seg» (2013, s. 20).*

Hva med holdningene til de ansatte, har ikke disse også betydning i prosessen med håndtering av kritikkverdige forhold? Også disse fremheves av Wik og Sortland, der de viser betydningen av lojale ansatte som kan holde øye med det som skjer for videre å kunne melde fra om det de opplever til lederen (2013, s. 20). Dette kommer vi nærmere inn på i analysen.

Vår problemstilling er;

«Hvilke erfaringer har mellomledere med håndtering av kritikkverdige forhold? - En studie av mellomledere i helsevesenet og politiet.»

Tidligere litteratur viser oss at *«mange ledere mangler nok både teoretisk og praktisk kompetanse som bør være en del av lederes intellektuelle lærdom for å kunne ta optimale beslutninger under kriser og i «tøffe» situasjoner» (Weisæth & Kjeserud, 2012, s. 9).* Denne litteraturen er fra 2012, og man skulle helst sett at de seneste års økte fokus på temaet hadde ført til en betraktelig forbedring innen dette feltet. Bemerkelsesverdig nok, kunne Trygstad i

sitt Fafo-notat fra 2017, vise til at vi fremdeles står i mye av de samme utfordringene. I 2016 var det fremdeles kun 36% av lederne som hadde fått opplæring i håndtering av varsler, noe som tilsier at majoriteten av lederne *ikke* har kunnskap rundt dette (Trygstad, 2017, s. 54). For oss er dette et tydelig signal på at temaet for vår oppgave fremdeles har stor betydning, og at vi som samfunn ikke må slutte å fokusere på dette.

Wik og Sortland hevder at *sannhetens øyeblikk* er når arbeidstaker sier fra om kritikkverdige forhold i organisasjonen (2013, s. 20). Det er i dette organisasjons- og ledelseskulturen gjør seg til kjenne. Slik får man innblikk i hvordan pågående prosesser er, varselet håndteres og forholdet kan rettes opp. Motsatt, ved ikke å håndtere varselet, kan konflikten eskalere og varselet kommer ut av kontroll. Det som kunne vært ordnet på lavest mulig nivå kan følgelig havne i media eller i rettsapparatet, noe som igjen vil føre til kostnader for organisasjonen, både økonomisk og menneskelig (2013, s. 20).

1.4 Avgrensning og operasjonalisering

Da vi i denne studien har valgt å konsentrere oss om to store etater, har vi valgt å ikke gå detaljert gjennom spesifikke interne rutiner og regelverk for den enkelte organisasjon. Vi har heller valgt å fokusere på den enkelte leders erfaringer og innsikt i egen enhet, knyttet til håndtering av kritikkverdige forhold. Arbeidsmiljøloven vil ikke bli gjennomgått i sin helhet, men «Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern» kapittel 2A som omhandler varsling, er således sentralt for denne oppgaven og noe vi kommer tilbake til i kapittel 2. Det var også av vesentlig betydning for oss å komme i kontakt med ledere som faktisk mottar varsler av forskjellig art, og det var følgelig naturlig for oss å sette et kriterium om at informantene skulle ha personalansvar. Videre avgrenset vi dette til mellomledere, da vi søkte å rette fokus mot ledere med lojalitet både oppover og nedover i systemet. I så måte var det fornuftig med et strategisk utvalg til vår studie. Vi har valgt å begrense internasjonal forskning direkte relatert til varsling, da temaet for denne masteroppgaven knyttes opp mot norsk forvaltning, og vi derfor forholder oss til norske instruksjer, retningslinjer og lovverk.

Geografisk avgrensning til vår studie ble gjennomført i én og samme region i begge etater, og videre gitt det fiktive navnet Hallefjord³. Som nevnt, bestemte vi oss for å intervju

³ Hallefjord; Det fiktive navnet gitt regionen vi gjorde vår undersøkelse i.

mellomledere med personalansvar fra begge etater. For å belyse temaet så nyansert som mulig, tilstrebet vi lik fordeling mellom informantenes kjønn. Vi endte likevel opp med tre kvinner og fem menn, noe vi så oss fornøyde med. Hva *kritikkverdige forhold* måtte angå, er dette noe vi redegjør for i kapittel 2. Videre *håndtering* av disse kritikkverdige forholdene, er noe som vil være gjennomgående for hele masteroppgaven, og det vi retter vårt fokus mot.

1.5 Struktur på oppgaven

Etter å ha redegjort for oppgavens bakgrunn, fokus og kontekst, vil vi nå komme nærmere inn på hva som ligger i varsling i kapittel 2. Dette for å gi en bredere forståelse i hvordan man kan se på håndtering av kritikkverdige forhold knyttet opp mot helse- og politietats organisering. Vi vil presisere at dette er en induktiv studie hvor empirien bestemmer teori og litteratur relevant for analysen. Oppgaven har følgelig ikke et eget teorikapittel, men vi har valgt å beskrive temaer rundt håndtering i et eget kapittel om bakgrunnskunnskap.

I oppgavens tredje kapittel konsentrerer vi oss om valg av metode, og redegjør for tilnæringer til prosjektet fra begynnelse til slutt. Herunder forberedelser, innsamling av data, reliabilitet og validitet, og til slutt etiske betraktninger.

Kapittel 4 er av empirisk karakter. Vi presenterer hovedfunnene i studien, og drøfter her analysetemaene kultur, tillit, struktur og håndtering av kritikkverdige forhold relatert til sentral litteratur og teori. I dette kapitlet konsentrerer vi oss om å analysere informantenes erfaringer knyttet opp mot situasjoner med så vel kulturelle som strukturelle utfordringer, for videre å vise til funn som gir svar på vår problemstilling. I denne delen av oppgaven er vi opptatt av at analysetemaene kultur, tillit og struktur må ses i en større sammenheng, der «ryggsekken» disse temaene springer ut av, er hovedtemaet for vår undersøkelse, nemlig håndtering av kritikkverdige forhold.

I masteroppgavens siste del, kapittel 5, oppsummeres undersøkelsens resultater og funn relatert til betydningen av håndteringen av kritikkverdige forhold. Med andre ord prøver vi her å løfte blikket mot en bredere forståelse når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold og dets betydning for samfunnssikkerhet og kriseledelse innad i helse- og politietat.

2. Bakgrunnskunnskap

Varsling kan bidra til å avdekke kritikkverdige forhold i samfunnet, og det er derfor av betydning at varslene håndteres. Varslingshåndtering er i den forstand et særdeles godt verktøy for kontinuerlig å søke forbedringer i enhver organisasjon, og på enhver arbeidsplass. Formålet med dette kapittelet er å gi en bakgrunnsforståelse rundt forskjellige begreper for området vi har gjort vår studie i. For å forstå mellomledernes erfaringer, er det av betydning å ha kjennskap til hva kritikkverdige forhold og varsling er, gråsoner i varslingssaker, samt et innblikk i lovverk og rutiner for håndtering innad i helse- og politietat. Det er viktig å være innforstått med at varsling ikke er et så gammelt tema som man kanskje skulle tro, i alle fall ikke som begrep, og dagens varslingsbestemmelser kom faktisk ikke på plass i Arbeidsmiljøloven før i 2007. Disse ble senest revidert i 2017 (Trygstad, 2017, s. 8).

2.1 Hva er varsling?

Ifølge Arbeidstilsynet starter en varslingssak ved at noen ser, opplever eller oppdager noe kritikkverdig, og videre melder fra om dette til noen som kan gjøre noe med det (arbeidstilsynet.no). Hvilken terminologi man velger å bruke på varsling, er ikke av betydning – det er *innholdet* som er det vesentlige. Om man kaller det tips, si fra om, varsle, gi beskjed, stikke innom kontoret, et avvik, klage eller en melding, er uvesentlig. Varselet kan komme som en muntlig beskjed, skriftlig via e-post eller via interne og/eller via eksterne datasystem for varsling tilhørende organisasjonen. Arbeidstilsynet poengterer via sine nettsider at det ikke finnes formkrav til selve fremstillingen av et varsel. Til tross for dette, anbefaler de likevel at en varsler skriftlig grunnet bevismessige hensyn (Arbeidstilsynet.no – Slik varsler du om kritikkverdige forhold). I Regjeringens offentlige utredning om varsling, verdier og vern påpekes det også at Arbeidsmiljøloven ikke gir en klar definisjon på hva et varsel er, men at både muntlige og skriftlige ytringer om kritikkverdige forhold regnes som varsel (NOU 2018:6, s. 29).

Matthiesen påpeker at varsling ofte innebærer en krise for bedriften, siden varsling innebærer at varsleren gir beskjed om kritikkverdige forhold man ikke har vært forberedt på (2016, s. 27). I dette legger han klare føringer på at man ikke har vært forberedt på varslede kritikkverdige forhold, noe som kanskje ikke alltid er tilfellet? I tillegg trenger ikke alle

varslinger eskalere til en krise, eksempelvis om varselet blir håndtert og derav «stopper opp» tidlig i sveitserostmodellen. Men, han viser videre til at manglende, eller ineffektivt mottak av varsling, potensielt kan føre til store konsekvenser, noe det også gjorde i «Monika-saken»⁴ (2016, s. 29).

Ifølge Matthiesen er den mest kjente definisjonen på varsling utarbeidet av Near og Miceli i 1985; «*Varsling er en situasjon der et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlig, uetisk eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet*» (2016, s. 29).

Wik og Sortland underbygger Near og Micelis definisjon, og tar også til orde for at varsling «er å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen og er en form for ytring» (2013, s. 13). Ytringsfriheten gir etter Grunnlovens § 100 muligheten til å avdekke og forbedre kritikkverdige forhold i samfunnet. Wik og Sortland fremhever dette som en «*grunnleggende menneskerettighet som hviler på tungtveiende hensyn både til samfunnet og den enkelte*» (2013, s. 13).

Arbeidsmiljøloven gir som nevnt tidligere ingen klar definisjon på hva et varsel er, men beskriver at arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Denne retten er hjemlet i Arbeidsmiljøloven § 2 A-1. Siden Arbeidstilsynet er den statlige etaten i Norge som har tilsyn med private, så vel som offentlige virksomheter, er det følgelig naturlig for oss å bruke tilsynets definisjon av varsling i denne masteroppgaven. Arbeidstilsynets definisjon på varsling er;

«Varsling er at en arbeidstaker sier ifra om mulige kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass, til noen som har mulighet til å gjøre noe med forholdet» (Arbeidstilsynet.no).

La oss videre se på hva et kritikkverdige forhold er. Wik og Sortland påpeker at Arbeidsmiljøloven heller ikke inneholder en klar definisjon på kritikkverdige forhold, men at «*lovgever har uttalt at varsling kan dreie seg om mange og særdeles ulike tilfeller. Ved bruk av detaljerte regler for hva som faller innunder rettsvilkåret «kritikkverdige forhold», vil det være stor risiko for å låse rettsutviklingen knyttet til arbeidstakers varslingsadgang*» (2013, s. 34). Kritikkverdige forhold kan ifølge Arbeidstilsynet ses som;

⁴ I 2011 blir åtte gamle Monika funnet død av sin mor. Saken ble henlagt i 2012 som intet straffbart forhold. Ved årsskiftet 2013/2014 mente en etterforsker at saken burde gjenopptas, og kom med 21 forslag til nye etterforskningsskritt. Verken påtalejurist eller politimester besluttet gjenopptakelse, og det ble besluttet å ikke videresende saken til Kripos for gjennomgang (Riksadvokaten, 2015, s. 3-4).

- Brudd på lover og regler.
- Brudd på virksomhetens interne etiske retningslinjer.
- Brudd på etiske normer som er bredt forankret i samfunnet (Arbeidstilsynet.no)

Varslingsrutinene i Hallefjord understøtter Arbeidstilsynets definisjon; «*Kritikkverdige forhold er forhold som er brudd på lov eller forskrift, interne regler/retningslinjer eller allment aksepterte etiske normer*» (Jurist NN ved Hallefjord sykehus). En tilsvarende definisjon er anvendt i politiets varslingsrutiner⁵.

Ifølge Hvidsten, Johansen og Bender kan eksempler på kritikkverdige forhold være økonomisk kriminalitet, miljøkriminalitet, brudd på helse-, miljø- og sikkerhetsbestemmelser, seksuell trakassering, mobbing og forhold som kan medføre fare for liv og helse (2018, s. 329). Et nylig eksempel er den verdensomspennende kampanjen #metoo⁶ i sosiale medier, som også utviklet seg raskt i Norge. Grasrotkampanjen fra 2017 var med på å synliggjøre problemer rundt seksuell trakassering, og da spesielt i arbeidslivet. Sletteland har analysert fenomenet og påpeker i sin analyse fra; «Da #metoo kom til Norge»;⁷

«Kampanjen ble raskt artikulert inn i en eksisterende diskursorden, der det allerede fantes avklarte ansvarsforhold og regler for hvordan problemet skulle håndteres: Arbeidsgiver har plikt til å forebygge og forhindre at det skjer, og arbeidstakere har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Seksuell trakassering i arbeidslivet er også regulert av juridiske diskursorden, der det har vært forbudt siden 1995» (Sletteland, 2018, s. 156).

Kampanjen og ringvirkningene av denne, gir et godt eksempel på betydningen av å varsle om kritikkverdige forhold. Kritikkverdige forhold bør videre ha en viss allmenn interesse og være opplysninger om noe som ikke er allmenn kjent. Det ligger i sakens natur, at lovbrudd og straffbare forhold alltid anses som kritikkverdige forhold. Ikke desto mindre, kan det være utfordrende å vurdere - og vite, hva som anses *uetisk* av samfunnet, da «samfunnet» i aller høyeste grad består av et stort mangfold med utallige undergrupper med egne normer og regler (Arbeidstilsynet.no). Personalkonflikter⁸, lønn, arbeidstid vil ikke inkluderes i

⁵ Rutine for varsling om kritikkverdige forhold i politi – og lensmannsetaten, 2016.

⁶ Kampanjen startet for alvor i USA i oktober 2017 (NOU 2018:6, s. 24).

⁷ Kampanjen i Norge førte til omfattende samfunnsdebatt, og flere, særlig menn i maktposisjoner, mistet jobber og verv etter at overgrepssanklager ble kjent og offentliggjort (NOU 2018:6, s. 24).

⁸ Personalkonflikter kan brukes om enhver sak som omhandler enkeltansatte, og som skal behandles med nødvendig konfidensialitet. Eksempler er saker mellom arbeidstaker og arbeidsgiver om manglende kompetanse eller egnethet i jobben, ordnenekt, at en medarbeider nekter å akseptere leders styringsrett, medarbeidere som

kritikkverdige forhold, da slike forhold ikke er av allmenn interesse, men da heller av intern eller personlig art (Wik & Sortland, 2013, s. 30). Dette vil vi si komme tilbake til i neste punkt.

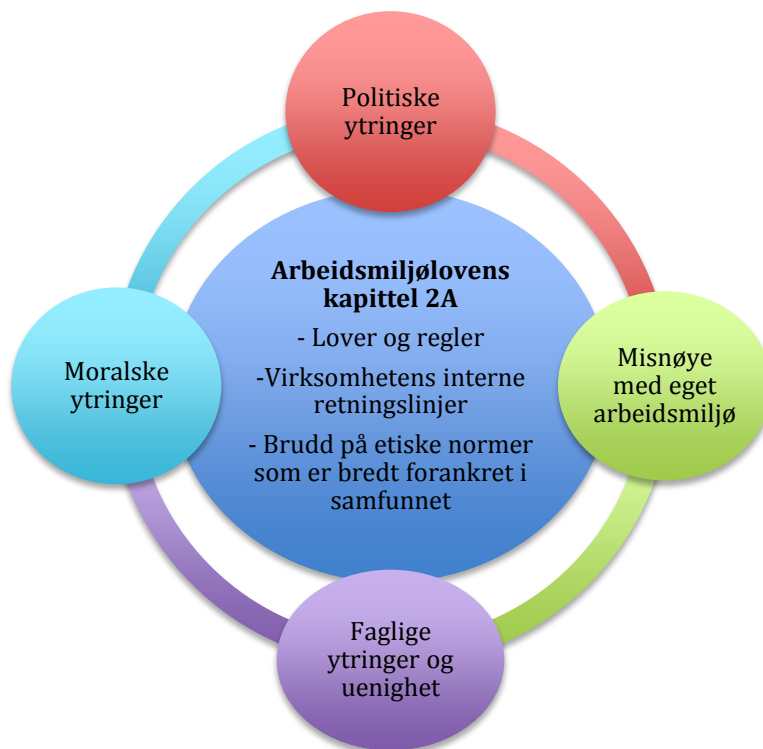
2.2 I grenseland

Til tross for at varsling av kritikkverdige forhold daglig skjer i organisasjoner, vil de fleste tilfellene ikke være noe allmennheten legger merke til. Dette kan skyldes at varselet håndteres etter gjeldende rutiner, skjules og derav ikke håndteres, eller - at det som er meldt fra om, ikke er kritikkverdig. Med dette sikter vi til forhold som håndteres etter gjeldende HMS- regler og følgelig håndteres som avvik (Wik & Sortland, 2013, s. 34). Vi vil videre se på sakene som ligger *i grenseland* av hva kritikkverdige forhold anses som.

Trygstad redegjør i sin Fafo-rapport fra 2017 den allerede omtalte «Monika-saken» fra Bergen. Her påpekes grensegangen av gråsoner, som kan gi store utfordringer i varslingssaker. I denne saken varslet Robin Schaefer om det han opplevde som dårlig utført politiarbeid, og brister i etterforskningen. Gjennom flere måneder kjempet han for gjenopptakelse, og underveis i prosessen varslet han også utover egen organisasjon - da varslingen internt ikke førte frem. Ved en tydelig gjennomgang av saken, poengterte Riksadvokatens brev til ekspertutvalget, at dette ikke kun gjaldt faglige uenigheter, men faktiske og alvorlige kritikkverdige forhold (Trygstad, 2017, s.11).

Eksempelet viser at varslingssaker ikke alltid oppfattes likt, og ikke alltid har en oppskrift for håndtering. Den enkeltes oppfatning, og derav den enkeltes håndtering av varsling, kan gi ulike utslag og konsekvenser. Forhold er ikke alltid like åpenbare, og håndteringen av disse blir følgelig deretter. Det er derfor viktig å merke seg, at det innen dette feltet kan finnes mange gråsoner, og at flere kritikkverdige forhold eksisterer i grenseland for hva som anses som kritikkverdig eller ikke, avhengig av både den som varsler – og den som mottar varselet.

ikke kan eller vil samarbeide, ledere som ikke mestrer lederrollen, misligheter eller brudd på regelverk (NOU 2018:6, s. 29).



Tabell 1⁹: Figuren illustrerer hva varsling er - og hva det ikke er. Den ytterste sirkelen representerer det som *ikke nødvendigvis* er varsling. Den midterste sirkelen viser et klart varsel, som videre skal håndteres av mottaker for varslet. Den ytterste sirkelen vil kunne flyte over i den midterste sirkelen og vil dermed gi et klarere bilde på et kritikkverdig forhold. Likevel viser tabellen til at det eksisterer flytende overganger, og at det ikke alltid er definerte grenser for hva som er kritikkverdige forhold og ikke.

Trygstads henviser i sitt Fafø-notat fra 2017 til Odelstingsproposisjon nr. 84 at ikke alle varslingsbestemmelser vil falle inn under loven;

«Kritikk av forhold som ikke er ulovlige eller uetiske er det ikke naturlig å regne som varsling, som for eksempel sykepleiere som går ut med kritikk av budsjett eller bemanningssituasjonen på sykehuset der de arbeider. For at det skal være tale om varsling må det i tillegg dreie seg om opplysninger som ikke er allment tilgjengelige, men som arbeidstaker har kommet til i kraft av ansettelsesforholdet» (Ot. prp. 84 (2005-2006):37), s. 10).

⁹ Modellen er laget etter modell vist på seminar i regi av Arbeidstilsynet den 25.januar 2019, Scandic Havet, Bodø. Seminaret ble holdt av Beate Karlsen og Hilde Ingebrigtsen.

2.3 Tidligere forskning

Kvalitative studier som gjelder forholdet mellom ansattes ytring og ledelse er ifølge Sunagic og Wong meget sjeldne (2016, s.137). Trygstad henviser til varsling som et nytt forskningsfelt i Norge og Norden, der vi internasjonalt kun kan se tilbake på om lag 30 års forskning (2017, s. 9). Matthiesen underbygger dette, og påpeker at det trengs mye mer forskning på *mottakeren* av varsling, i så måte mellomlederne i vår undersøkelse (2016, s. 27). Bjørkelo og Matthiesen påpeker attpåtil at hvis man søker på «ordet «varsler» før år 2000 i landets største elektroniske avisarkiv, «Mediearkivet», er det artikler om brannvarslere som kommer opp» (2008, s. 322). Dette gir oss et bilde på *varsling* som relativt nytt i Norge. Matthiesen og Bjørkelo viser til Bærum sykehus-skandalen (1998-1999) som en sak som bidro til bevisstgjøring av varsling her til lands. Her ble det varslet om en lege som gjennomførte barmhjertighetsdrap (eutanasi), og saken ga mange avisoppslag og førte til at lederen for Helsetilsynet måtte gå (2008, s. 319).

De senere år har varsling blitt et mer velkjent begrep, spesielt via media, og derav resten av befolkningen (Matthiesen, 2016, s. 31). Begrepet varsling blir ofte kalt «whistleblowing», og henspiller på engelske konstabler som påkaller oppmerksomhet ved å «blåse i fløyten» (Matthiesen, 2016, s. 29). Matthiesen og Bjørkelo understreker at de «*fleste undersøkelsene rundt varsling er gjort i USA, selv om det også finnes studier fra andre land*» (2008, s. 322). Ikke desto mindre, viser de til en av de første undersøkelsene gjort i Norge i 2005, den såkalte «Munnkurvundersøkelsen». Undersøkelsen ble gjennomført av Hetle og Arbeidsforskningsinstituttet og tok sikte på å kartlegge varsling blant sykepleiere. Konklusjonen var at det råder en stor barriere for å varsle offentlig blant norske sykepleiere (Matthiesen & Bjørkelo, 2008, s. 322). Skivenes og Trygstad har gjort flere undersøkelser i etterkant av «Munnkurvundersøkelsen», og fremhever en klar indikasjon på at arbeidstakere flest går tjenestevei før de varsler til det offentlige (Matthiesen og Bjørkelo, 2008, s. 323). Imidlertid viser Matthiesen og Bjørkelo til studier som har vist at hvor i organisasjonshierarkiet man befinner seg har betydning for om man varsler eller ikke. Det er følgelig større sjanse for at mellomledere varsler enn de «på gulvet» (2008, s. 322).

Når det gjelder håndtering av varslingssaker i andre land er det til dels store forskjeller i reguleringsmåtene. USA var i 1989, det første landet som innførte føderal lovgivning *Whistleblower Protection Act*. Etter dette har flere land i Europa vedtatt særskilte lover som verner varsleren. Ikke desto mindre, er det verdt å merke seg Maurice Punch forskning om

ansvarlighet og integritet som viser til at problemer også er geografisk betinget, og at mønstre avdekket i USA, ikke er typiske for de fleste europeiske land. Der kritikkverdige forhold som korrupsjon og bruk av vold er mer fremtredende i USA, er det i Vest-Europa snarere snakk om inkompetent politiarbeid og underprestering (gjengitt i Finstad, 2014, s. 235).

Finstad refererer også til en internasjonal undersøkelse om varsling og politiintegritet fra 2008. Undersøkelsen viser oss at det er en motvillighet blant politifolk til å anmelde eller rapportere hverandre, og bekrefter påstanden om politiets «taushetskode» (Finstad, 2014, s. 247). En norsk studie gjennomført av Veronika Vik ved Universitetet i Oslo, viser også til at det å gå tjenestevei og rapportere *ikke* er en selvfølge. Hun fastslår at det å bruke rapporteringsplikten som et hjelpemiddel for ledelse og styring, ser ut til å være begrenset da den ikke framstår med en institusjonalisert identitet (Vik, 2011, s. 131).

Regjeringens offentlige utredning om varsling, verdier og vern, fremhever yringsfriheten som en grunnleggende menneskerettighet som er med på å verne den ansattes rett til ytring. Det foreligger undersøkelser som ikke gir sikre slutninger rundt statusen av yringsfriheten, men det vises til at ytring og varsling blant annet påvirkes av kultur, samfunnsutvikling, konformitetspress og den enkeltes selvsensur (NOU 2018:6, s.78). Dette kommer vi tilbake til under analysen.

Forskningsstiftelsen Fafo gjennomførte i 2016 en undersøkelse¹⁰ i sju fagforbund, der blant annet Norsk Sykepleierforbund, Den norske legeforeningen og Politiets Fellesforbund var deltakende. Undersøkelsen så på hvordan medlemmene vurderte sine interne og eksterne yringsmuligheter. Funnene viser at det i hovedsak ikke er problematisk å diskutere faglige spørsmål på arbeidsplassen. Åtte av ti mener takhøyden er stor i disse diskusjonene, men at det dog ikke er like lett å melde fra om uønskede hendelser. Undersøkelsen viser at medlemmene i Politiets Fellesforbund skårer lavere når det gjelder intern yringsfrihet enn de andre som deltok i undersøkelsen. Dette begrunnes med interne uskrevne regler, diskusjoner som er problematiske gjennomføres i feil fora, og opplevelsen av leder som motvillig dersom en ytrer kritiske synspunkter. Generelt i undersøkelsen er det medlemmene i Politiets Fellesforbund som opplever det dårligste yringsklimaet, både internt og eksternt (NOU 2018:6, s. 81-82).

Til tross for at varsling er et relativt nytt begrep historisk sett, har de siste års fokus på varsling ført til flere store overskrifter i media. Det kan leses nesten ukentlig, om ikke daglig,

¹⁰ Fafo-rapport 2016:34, *Varsling og ytringer blant medlemmer i sju fagforbund*.

i riksdekkende media om kritikkverdige forhold på arbeidsplassene. Dette har flere instanser fått kjenne på, fra enkeltpersoner¹¹, politiet¹², helsevesenet¹³, finansnæringen¹⁴ og politikere¹⁵ til Forsvaret¹⁶.

Ved å være i besittelse av klare varslingsrutiner i virksomheten, vil arbeidsgiver unngå at det sås tvil til håndtering, og dermed trolig unngå konsekvensene ved ikke å ha oppmerksomhet og fokus rundt prosessen. Wik og Sortland påpeker dette ansvaret, og sier at *«den som leder, fordeler og kontrollerer arbeidet, også har hovedansvaret for at arbeidsmiljøloven blir etterlevd»* (2013, s. 61).

I alle bedrifter med mer enn fem ansatte skal rutiner utarbeides, ved hjelp av et samarbeid mellom arbeidstaker og tillitsvalgte (NOU 2018:6, s. 138: Arbeidsmiljøloven § 2 A-3). Forskningsstiftelsen Fafo har i flere runder spurt arbeidstakerne om de er kjent med skriftlige varslingsrutiner der de jobber. I 2016 svarte 47 prosent ja på dette, altså i underkant av halvparten. Betydningen av kjennskap til regelverket påpekes i Regjeringens offentlige utredning fra 2018. Hvis et regelverk i det hele tatt skal fungere, må alle involverte parter være innforstått med dette. (NOU 2018:6, s. 89). Vigerust underbygger dette når hun sier at *«rutinene bør være skriftlige, tilgjengelig og gjort kjent for alle ansatte»* (2007, s. 118), noe også punkt 6 i Arbeidsmiljøloven § 2 A-3 viser til.

Arbeidstilsynet fokuserer på at rutinene som utarbeides, skal involvere ansatte og tillitsvalgte, altså hele spennet i organisasjonen (Arbeidstilsynet.no), noe som videre er hjemlet i Arbeidsmiljøloven § 2 A-3 punkt 3.

Punkt 5 i Arbeidsmiljøloven § 2 A-3 sier at rutinene skal være skriftlige og minst inneholde:

- a) Oppfordring til å varsle om kritikkverdig forhold.
- b) Fremgangsmåte for varsling.
- c) Fremgangsmåte for mottak, behandling og oppfølging av varsling

¹¹ Mannen håndterte store innkjøp for Norgesgruppen. Erkjent å ha mottatt bestiklinger etter å ha blitt felt av anonymt tips (Solem, 2018).

¹² Monika-saken fra Bergen.

¹³ Helse Nords anmeldelse av øyelege i eget helseforetak.

¹⁴ Wimpelcom-saken

¹⁵ Varslingsaker på Trond Giske.

¹⁶ Forsvarets forum nr. 6, 2018, flere kvinner som uttaler seg om seksuelle trakasseringer i Forsvaret.

Forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssen reagerer på dette og oppfordrer til varsling. Forsvarets HR-direktør Tom Simonsen sier han blir skuffet når han hører at ledere ikke følger opp saker de blir gjort kjent med (s. 18-45).

Trygstad påpeker at varslingsbestemmelsene i 2016 hadde virket i ni år. Gjennom hele denne perioden, og også før og etter innføringen, har bestemmelsene vært mye debattert i det offentlige (2017, s. 17). Regjeringen Solberg oppnevnte ved kongelig resolusjon 11. november 2016, et offentlig ekspertutvalg som skulle gjennomgå og vurdere varslingsreglene i Arbeidsmiljøloven, samt vurdere behov for lovendringer eller andre tiltak for å styrke vernet til varsleren i norsk arbeidsmiljølov (NOU 2018:6)¹⁷. Det overordnede målet til utvalget var å lære mer, og forstå hvordan varsling fungerer i dag, både for den som varsler, den det varsles om, for virksomheten og samfunnet for øvrig (NOU 2018:6, s. 13).

I en varslingsprosess vil minst tre grupper være involvert. Disse tre gruppene består av den som oppdager og videre melder fra om det kritikkverdige forholdet, den som mottar varselet, samt den - eller de, som står ansvarlige for det kritikkverdige forholdet. Det er også av betydning av man legger til en fjerdepart - de eller den som rammes av de kritikkverdige forholdene – herunder andre arbeidstakere, kunder eller brukere (Trygstad, 2017, s. 8). I vår masteroppgave vil denne «fjerdeparten» være arbeidstakere, pasienter, pårørende og brukere av polititjenesten (fornærmede, vitner, mistenkte og andre sivile tjenester).

2.4 Når man varsler

Det er verdt å merke seg at varsling ikke trenger å være en stor, komplisert og ressurskrevende prosess i en virksomhet, og at retten til å varsle om mulige kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass er nedfelt og lovregulert i Arbeidsmiljøloven § 2 A-1;

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 varsling skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder for tilsynsmyndighet eller andre offentlige myndigheter.
3. Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.

¹⁷ Hele utredningen til varslingsutvalget kan leses i NOU 2018:6.

Er varsleren usikker om saken oppfattes som kritikkverdige forhold (gråsonesaker), er det mulig å få hjelp til å vurdere dette av Arbeidstilsynet. Varslingsbestemmelsene i Arbeidsmiljøloven § 2A-2 presiserer at den som varsler, har vern mot gjengjeldelse. Dette innebærer forbud mot å straffe den som varsler med negative sanksjoner.

Skivenes og Trygstad påpeker at en gjengjeldelse kan bestå av både formelle og uformelle sanksjoner;

«Under formelle sanksjoner dreier det seg om oppsigelse, suspensjon og avskjed samt ordensstraff hjemlet i tjenestemannsloven. Under uformelle sanksjoner vil det kunne dreie seg om endringer i arbeidsoppgavene, interne overføringer og såkalt tjenstlig tilrettevisning overfor offentlig ansatt» (2007, s. 156).

Trygstad påpeker at den mest positive løsningen for varslere, er at forholdet opphører, og - at det blir gitt gode tilbakemeldinger på varslingen (2017, s. 47).

Et samlet styre i foreningen «Politiets Fellesforbund» vedtok i mars 2016 å råde sine medlemmer til *ikke* å varsle. Foreningen er den største innen politiet, med over 16000 medlemmer. I artikkel på nett skrevet av De Rosa og Engen påpeker de at dette kan føre til at alvorlige problem aldri kommer frem (2016). Matthiesen underbygger de negative konsekvensene, og henviser videre til Trygstad og Ødegårs undersøkelse gjort for Fafo i 2016 (Varsling og yringsfrihet i norsk arbeidsliv). Der fremkommer det at hver fjerde varsler blir møtt med negative reaksjoner (Matthiesen 2016, s. 22: Trygstad & Ødegård, 2016). Dette støttes også av Fredriksen og Myhrer som mener at det å si fra om at en polititjenesteperson har gjort noe ulovlig i tjenesten, både vil være personlig belastende, og - kan forsure arbeidsmiljøet (2016, s. 84).

2.5 Håndtering av varsling

«På enhver arbeidsplass vil det fra tid til annen oppstå kritikkverdige forhold. Det interessante er ikke at det skjer, men hvordan det håndteres. I løpet av de siste to tiår har varsling blitt et begrep, det har blitt lovregulert og har vært gjenstand for en omfattende debatt i Norge» (Trygstad, 2017, s. 8).

Så hva innebærer håndtering av varsling;

«At arbeidsgiver undersøker og saksbehandler det mulige kritikkverdige forholdet. I tillegg må arbeidsgiver ivareta varsleren og den eller de der varsles om. Dette er to parallelle prosesser som må følges opp samtidig. God håndtering av varsling er viktig for at mulige kritikkverdige forhold løses på rett nivå og ikke utvikler seg til store og vanskelige saker. De overordnede prinsippene for hvordan arbeidsgiver håndterer varsling, ivaretar varsleren og den det varsles om, skal være nedfelt i virksomhetens rutiner for varsling. Konfidensialitet, habilitet og kontradiksjon er grunnleggende for hvordan arbeidsgiver bør håndtere varsling» (Arbeidstilsynet.no).

Denne beskrivelsen gir en god pekepinn på at for å skulle kunne *håndtere* et varsel i tråd med regelverk og interne retningslinjer, forutsettes det god kunnskap og kompetanse om varslingsprosessen. Dette gjelder alle som er i en posisjon der de kan motta et varsel.

Matthiesen gir flere råd for hvordan en skal håndtere et varsel. Han viser til at den som mottar varselet må være innforstått med viktigheten av det, og følgelig ser hensikten som positivt for virksomheten (2016, s. 36). Det sentrale er at mottaker har fokus på innholdet, og at varselet følges opp med spørsmål for å unngå misforståelser og uklarheter. Videre er det viktig å sjekke om den som varslar har konkrete bevis eller annen dokumentasjon, slik at saken ikke blir for diffus eller abstrakt (2016, s. 36).

Eriksen tar til orde for Arbeidsmiljøloven, og viser at varsling kan skje på tre ulike «nivå». Hun fremhever videre at det som er avgjørende er at varslingen er «forsvarlig» etter Arbeidsmiljøloven § 2-4 (2) (2014, s. 180). I prosessen rundt varsling er det vanlig å varsle internt (første nivå), for å gi arbeidsgiver mulighet til å beholde informasjonen, samt sjans til å rette opp i feil. Det er viktig å merke seg at ekstern varsling (andre nivå) kan vurderes hvis intern varsling ikke fører frem. Altså politiet, Politidirektoratet, Helsedirektoratet eller annen tilsynsmyndighet, som Arbeidstilsynet. Tredje nivå er ekstern varsling, eksempelvis media og offentligheten for øvrig (Eriksen, 2014, s. 180-181). Varsling via media anbefales normalt ikke i vanlige tilfeller, men da kun som siste instans når alt annet er prøvd¹⁸. Eriksen påpeker at varsling via tredje nivå «*kan medføre betydelig omdømmerisiko for virksomheten... arbeidsgivers evne og vilje til å håndtere intern varsel kan derfor få stor betydning for hvorvidt ekstern varsling finner sted. Arbeidsgiver kan dermed gjøre mye selv for å beskytte seg mot ekstern varsling*» (2014, s. 181).

¹⁸ Seminar i regi av Arbeidstilsynet den 25.januar 2019, Scandic Havet, Bodø.

2.6 Fasene i varslingsprosessen

Flere forskere har vist til at en varslingsprosessen kan inndeles i flere faser, noe også Wik og Sortland tar til orde for (2013, s. 77). Det finnes her flere modeller, og modellene er forskjellig hva fasene og varslingsprosessens slutt måtte angå. For å illustrere dette, benytter Wik og Sortland seg av modellen til Soeken, da denne modellen bygger på «*samtaler med et betydelig antall faktiske varslere*» (2013, s. 77). Kort oversikt over fasene;

1. Oppdagelsesfasen: Arbeidstaker opplever noe kritikkverdig, uten at ledelsen er klar over forholdet.
2. Refleksjon: Arbeidstaker tenker gjennom og vurderer konsekvensene av å si fra eller tie.
3. Konfrontasjon: Arbeidstaker sier fra om det kritikkverdige forholdet. Fra dette øyeblikket er forholdet kjent for begge.
4. Gjengjeldelse: Varsler utsettes for gjengjeldelse som kan oppleves som svært traumatisk.
5. Ledelsens inngripen: Enten melder varsler selv fra om gjengjeldelsen, eller så sier andre fra.
6. Utstøtelsesprosessen: Varsler mobbes og støtes ut fra organisasjonen.
7. Den lange ventetiden: Denne fasen kan vare i flere år, og betegner tidsrommet mellom fase 4 og 8.
8. Avslutning/løsning: Rettslig prosess avsluttes, enten ved tap eller seier.
9. Helsemessige konsekvenser: Utviklingsforløpet kan medføre helseskader.

Den endelige løsningen: Det kan ta mange år før varsleren virkelig forstår hva som har skjedd (Wik & Sortland, 2013, s. 77-79).

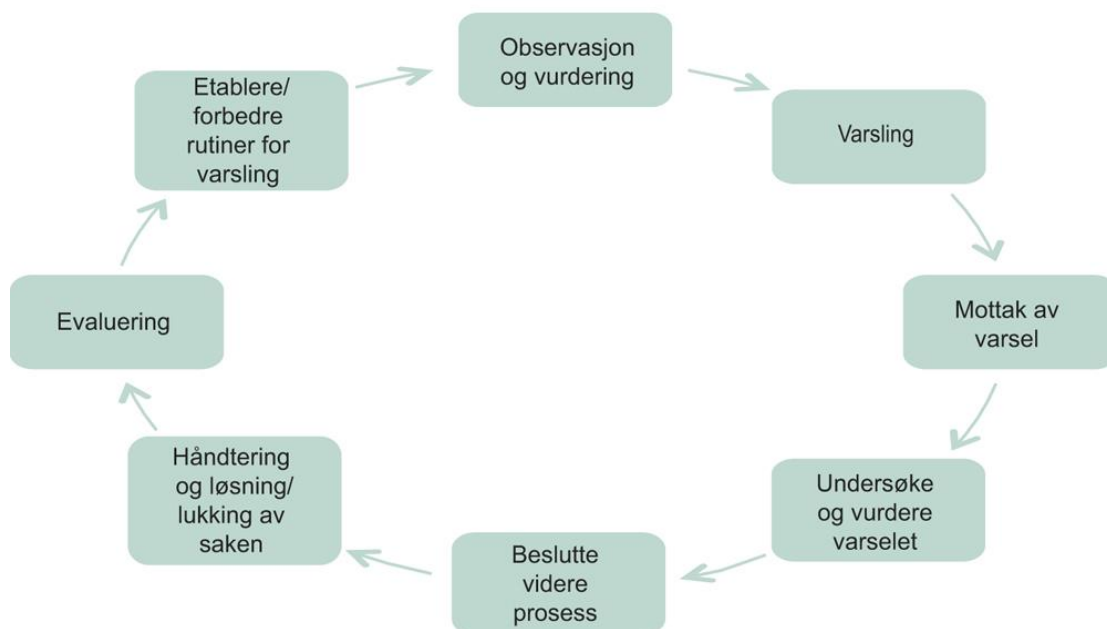
Modellen til Soeken tegner et heller dystert bilde av varslingsprosessene, Bjørkelo og Matthiesen påpeker at modellen «*beskriver varslingsprosessene gjennom opplevelsene til varslere som har vært utsatt for negative reaksjoner*» (2008, s. 326). Arbeidstilsynets¹⁹ modell for varslingsprosessene består av;

1. Virksomheten etablerer/forbereder rutiner for varslingsprosessen.
2. Arbeidstaker observerer et mulig kritikkverdig forhold og vurderer å varsle.

¹⁹ Seminar i regi av Arbeidstilsynet den 25.januar 2019, Scandic Havet, Bodø.

3. Arbeidstaker varsler.
4. Arbeidstaker mottar et varsel.
5. Arbeidsgiver undersøker og vurderer varselet.
6. Arbeidsgiver tar en beslutning.
7. Arbeidsgiver lukker saken.
8. Virksomheten evaluerer prosessen, som for eksempel kan føre til forbedring av rutiner. Punkt 8 fører tilbake til punkt 1. Varslingsprosessen kan derav ses på som en kontinuerlig prosess der organisasjonen søker å oppnå forbedring.

Tabell 2: Illustrasjon av varslingsprosessen (NOU 2018:6 s. 137).



Arbeidsgiver må undersøke om varselet er et mulig kritikkverdig forhold, som videre angir hvordan det skal behandles. Anser man varselet som et avvik, en faglig uenighet, eller en ren personalsak? Dette må avklares i prosessen, da disse ikke har allmenn interesse og følgelig ikke skal håndteres som et kritikkverdig forhold. Den som mottar varselet, må være klar over at det å si fra om noe kritikkverdig, kan føre til mobbing senere i prosessen (Einarsen et al., 2007, s. 55).

Det er viktig å merke seg at varsler ikke har krav på tilbakemelding av sitt varsel. Til tross for at varsler er den som oppdager og sier ifra, har ikke varsler selv krav på videre innsyn i en sak om hvordan arbeidsgiver håndterer det spesifikke varselet. I en varslingssak er det kun den -

eller de varslingen retter seg mot, som er en direkte part i saken. Den som varsler har dermed ikke rett til innsyn i hvordan arbeidsgiver håndterer saken. Den som varsler kan be om informasjon om hvordan varslet blir håndtert, men ikke informasjon om selve saken (Arbeidstilsynet.no).

Arbeidstilsynet understreker relevansen i at arbeidsgiver *bør* gi varsleren en rask respons, der arbeidsgiver videre informerer varslere om hva man kan forvente seg i videre saksgang. De viser videre til at det kan være hensiktsmessig å bruke et forhåndsdefinert dokument. Dokumentet skal være nøytralt med henblikk på varselets innhold, men dokumentet kan trygge varsleren og gi en forventningsavklaring på prosessen videre (Arbeidstilsynet.no). Matthiesen anbefaler at det utarbeides skriftlige avtaler, som konkretiserer hva man har blitt enige om og hvordan saken følges opp videre (2016, s. 36).

Regjeringens offentlige utredning om varsling, verdier og vern, viser til hensikten med varsling, og fremhever en rapport utarbeidet av Oslo Economics i 2017. Rapporten påpeker betydningen av at varsling kan ha en positiv innvirkning på samfunn og arbeidsliv

«Takket være varsling har vi bedre arbeidsmiljø, bedre ivaretagelse av helse, miljø og sikkerhet, bedre kunde/brukerbehandling og en mer velfungerende økonomi og høyere skatteinntekter enn vi ville hatt uten varsling. I tillegg til direkte å avdekke og forberede kritikkverdige forhold gir varsling indirekte nytte ved å forebygge andre kritikkverdige forhold» (NOU 2018:6, s. 35).

Den samme offentlige utredningen påpeker arbeidsgivers behov for informasjon fra de som har best kjennskap til det kritikkverdige forholdet, varslerne (NOU 2018:6, s. 31).

For å drøfte empirien knyttet opp mot vår problemstilling og utfordringene som ligger bak dette, er det vesentlig med bakgrunnskunnskap om norsk helse – og politietats oppbygging. Dette vil vi redegjøre for under de neste punktene.

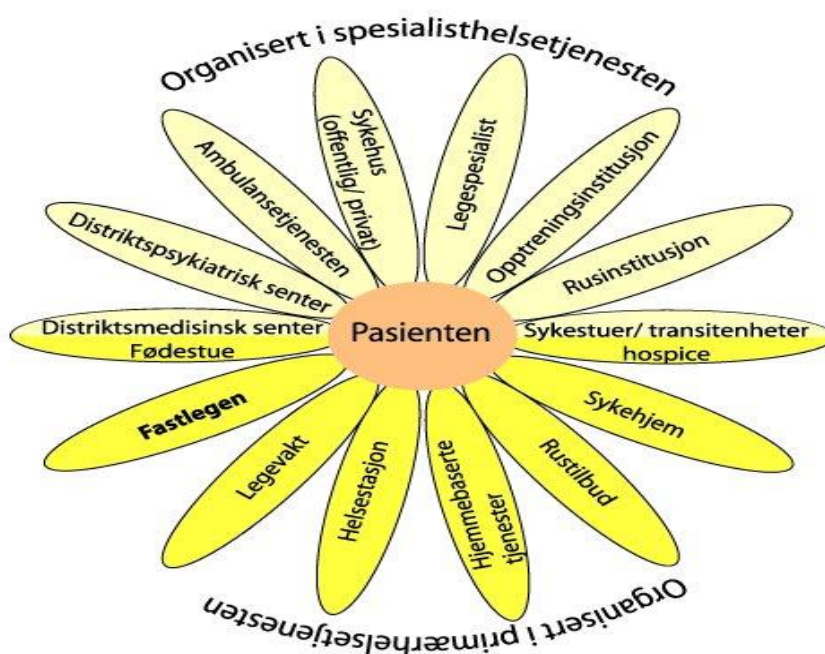
2.7 Helsevesenet

Den første globale studien som har sammenlignet helsetilbud, viser til norsk helsevesen som godt og velfungerende, der Norge kom på delt fjerdeplass med Sverige og Australia. Studien foregikk i 195 land fra 1990-2015, og ble publisert av «The Lancet» i 2017 (Lancet 2017; 390: 231–66).

Norges helsevesen deles inn i spesialisthelsetjenesten og primærhelsetjenesten, der ansvaret for primærhelsetjenesten er underlagt Norges kommuner med sine geografiske grenser. Ansvaret for spesialisthelsetjenesten er delt i 4 regioner, hvert med sitt helseforetak; Helse Nord, Helse Sør-Øst, Helse Vest og Helse Midt-Norge. Statens helsetilsyn er den overordnede tilsynsmyndigheten for blant annet helse – og omsorgstjenestene i Norge, og er underlagt Helse – og omsorgsdepartementet.

«Det er staten som er eier av spesialisthelsetjenesten, og det er Helse- og omsorgsdepartementet som er det styrende departement. Spesialisthelsetjenesten er organisert med fire regionale helseforetak, og hvert av disse er organisert med et ulikt antall underliggende helseforetak. Alle de regionale helseforetakene skal ha et helhetlig ansvar for å tilby befolkningen i regionen spesialisthelsetjeneste. Helseforetakene er selvstendige juridiske enheter og har egne styrer. Det er lov om helseforetak som regulerer organiseringen av helseforetakene. Det finnes ytterligere lovregulering for spesialisthelsetjenesten i lov om spesialisthelsetjenesten og lov om pasientrettigheter» (Aas, 2015, s. 441).

Tabell 3: Illustrasjon av helsevesenets oppbygging (Hentet fra Helse- og omsorgsdepartementet).



En nyhet det er viktig å bite seg merke i, er at Regjeringen har tatt til orde for at mange uønskede hendelser i helse- og omsorgstjenesten kan forebygges, og derfor nylig har opprettet en egen undersøkelseskommissjon. Statens undersøkelseskommissjon for helse- og omsorgstjenesten (UKOM) åpnes offisielt 2. mai 2019. Kommisjonen tar sikte på å undersøke *«alvorlige hendelser i helse- og omsorgstjenesten for å få mer kunnskap om hva som skjedde og årsakene til hendelsen. Slik kunnskap skal bidra til å forebygge fremtidige hendelser og gjøre helse- og omsorgstjenesten enda tryggere og bedre for pasientene»* (Regjeringen.no).

Helsepersonell er underlagt Lov om helsepersonell m.v. Lovens formål er etter § 1 å bidra til sikkerhet og kvalitet i helse- og omsorgstjenesten, samt tillit til helsepersonell i helse- og omsorgstjenesten (Helsepersonelloven, 2018). Moelven og Grammeltvedt påpeker at Helsepersonelloven *pålegger* helsepersonell å varsle, mens Arbeidsmiljøloven gir arbeidstakere *rett* til å varsle (2011, s. 95). De stiller spørsmål til om det er forskjell på kritikkverdige forhold etter Arbeidsmiljølovens § 2-4 og forhold som kan medføre fare for pasientsikkerheten i Helsepersonellovens § 17. I utgangspunktet dreier forhold i Arbeidsmiljøloven seg om arbeidsmiljøet. Forhold som varsles etter Helsepersonelloven vil uansett også dekke Arbeidsmiljølovens bestemmelser, men også andre forhold som angår pasientsikkerhet. Moelven og Grammeltvedt oppfordrer helsepersonell som ser fare ved pasientsikkerheten å ta utgangspunkt i Helsepersonellovens § 17, da dette peker på pliktbestemmelse (2011, s. 94- 96).

Ved gjennomgang av Hallefjord sykehus varslingsrutiner, viste rutineene at disse er utarbeidet av et annet helseforetak. Dette kan peke tilbake på at rutineene er gjennomgripende for det norske helsevesen. Varslingsrutineene er tilgjengelig via intranettsidene til sykehuset, og nedtegnet av juridisk rådgiver ved sykehuset. De ansatte benytter seg av et avvikssystem for rapportering av uønskede hendelser. Ved bruk av avvikssystemet er det ikke mulig å melde anonymt, og varselet går automatisk til nærmeste leder.

For å skulle kunne sammenligne helse- og politietat knyttet opp mot håndtering av kritikkverdige forhold, er det av betydning at vi også ser på politiets oppbygning.

2.8 Politiet

Politiet et politisk styrt, og styringen går gjennom Justis- og beredskapsdepartementet. Politiske signaler går via Politidirektoratet (POD) til lederne av politidistriktene ifølge

Politiloven (2018, § 15). Politiet har de siste årene gjennomført en større omorganisering og består i dag av 12 politidistrikter. Distriktene ledes av en politimester som er ansvarlig for tjenester, budsjett og resultater. Alle politidistrikt har sin egen administrasjon (politiet.no: Politiloven, 2018, § 16).

Politiet har rapporteringsplikt etter Politiinstruksen (pi.) § 6-3 første ledd, som pålegger tjenestepersoner å bidra til å fremme etisk standard og faglig dyktighet, både hos den enkelte og innad i etaten (Fredriksen & Myhrer, 2016, s. 84). I Politiinstruksen § 6-3 annet ledd pålegges tjenestepersoner som *«kommer til kunnskap om at en annen politimann har begått en ulovlig handling i tjenesten»* en plikt til *«uten opphold å melde dette til sine foresatte»* (Fredriksen & Myhrer, 2016, s. 84). Fredriksen og Myhrer gjør videre oppmerksom på at hensynet til etatens etiske standard, er gitt forrang fremfor hensynet til det interne samarbeidet (2016, s. 84). Polititjenestepersoner har også alminnelig rapporteringsplikt etter Politiinstruksen § 7-6, *«når en politimann i eller utenfor tjeneste får kunnskap om opplysninger eller forhold som kan være av betydning for politiet i sin alminnelighet eller av interesse for tjenesteutførelsen enkelttilfeller, skal vedkommende politimyndighet eller den foresatte varsles uten opphold»*. Auglend og Jakhelln påpeker at Politiinstruksen § 7-6 første ledd i utgangspunktet gjelder enhver opplysning som kan være av politimessig interesse. Politiinstruksen § 6-3 andre ledd derimot, omhandler en særlig plikt til å melde fra om ulovlige handlinger i tjenesten (2017, s. 187).

I Påtaleinstruksen § 34-5 første ledd fremkommer det at *«anmeldelse av en straffbar handling begått i tjeneste av en ansatt i politiet eller påtalemyndigheten skjer til Spesialenheten eller til politiet eller påtalemyndigheten»* (Påtaleinstruksen, 1985).

Politiet har egne rutiner for varsling om kritikkverdig forhold i politi- og lensmannsetaten med overskriften; *«Takk for at du sier ifra!»*. Denne rutinen er utarbeidet av Politidirektoratet 02.11.16²⁰ og ajourført med nye lovhenvvisninger 19.03.18²¹. Rutinen inneholder egne punkter for hvordan man skal varsle - og hvordan dette skal håndteres (Politidirektoratet, 2018).

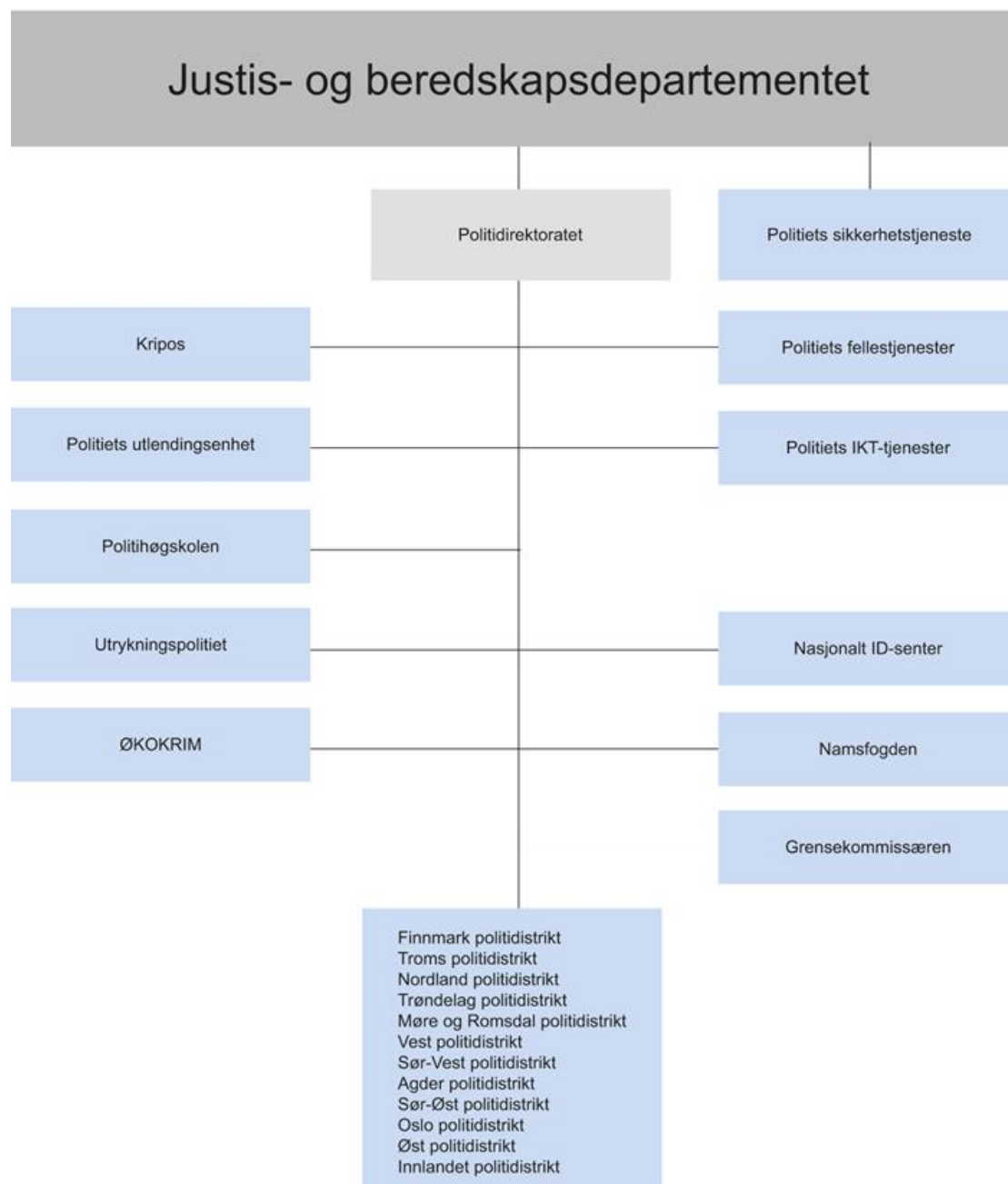
Auglend og Jakhelln fremhever at rutine ble utarbeidet av POD i 2016 på bakgrunn av erfaringene i «Monika-saken», men at Politiinstruksen § 7-6 ikke nevnes i rutinebeskrivelsen. De påpeker at dette er overraskende, og til dels uheldig, da Politiinstruksen §7-6 sier noe om *«den alminnelige og vidtfavnende rapporteringsplikten som påhviler polititjenestepersoner og*

²⁰ Varslingsrutiner i politi- og lensmannsetaten (2016). Hentet fra <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=varslingsrutine+politiet&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

²¹ Rutinen fra 2018 er mulig å finne på politiets intranettside.

som var sentral i Riksadvokatens avgjørelse i «Monika-saken» (2017, s. 189). Finstad fremhever «internasjonal forskning der «ordet kontroll omfatter også veiledning og oppmuntring til å fremme god politipraksis» (2014, s. 238).

Tabell 4: Politiets organisering (NOU 2017:11).



2.9 Andre involverte

Tillitsvalgt og verneombud har en viktig rolle i politiet og helsevesenet for å kunne ivareta ansatte i en situasjon der de enten varsler, eller blir varslet på. Berg viser til at Den norske legeforening (og andre fagforeninger), skal «*hegne om å hjelpe alle kolleger, uansett hvor i hierarkiet de befinner seg*» (2015, s. 45). Verneombudet skal se til at arbeidsgiver følger lokale varslingsrutiner, samt ha et spesielt fokus på arbeidsmiljømessige konsekvenser for enkeltpersoner eller grupper som kan bli påvirket av varslingen (Rutine for varsling om kritikkverdige forhold i politi- og lensmannsetaten, 2018, s.19). Disse vervene har stor betydning i så vel helse- som politietat, noe det er vesentlig å legge seg på minne. Berg fastslår likevel i sin undersøkelse at vervene, på tross av gode intensjoner, har store utfordringer hva varsling måtte angå og fremhever; «*Frykten for represalier er utvilsomt grunnen til at det også er tillitsvalgte blant allmennleger som vegrer seg for å være synlige i offentligheten*» (2015, s. 43).

Glomseth viser til offentlighetens oppsyn av politiet, noe som kan videreføres til Helsevesenet:

«Politiet må stadig kjempe for sin legitimitet, noe som, sammen med godt omdømme, blant annet oppnås gjennom de resultatene etaten skaper og ikke minst måten disse kommer frem på. Borgere, media og politikere vurderer hele tiden politiet og etatens arbeid. Det er i første rekke overfor disse at tillit opprettholdes og omdømme skapes» (2015, s.62).

I så måte er en annen part viktig å nevne, nemlig media og allmennheten, og betydningen av disse. Berg tar til orde for at et farlig fenomen de siste årene har forsterket seg til samfunnets institusjoner, her helse- og politietat, nemlig mistillit (2015, s. 41). Media vil kunne ha vesentlig innflytelse når det kommer til involvering i håndtering av kritikkverdige forhold, da et varsel i siste instans er ekstern.

Til tross for at andre nevnte involverte parter absolutt angår håndtering av kritikkverdige forhold, vil vi grunnet oppgavens størrelsesbegrensning ikke fordype oss i disse partene.

Vi har nå sett på hva varsling og kritikkverdige forhold er, varslingsprosessens faser, tidligere forskning, oppbygning av helse- og politietat og regelverk knyttet opp mot disse. I neste

kapittel vil vi redegjøre for design og metode anvendt for å finne ut av mellomleders erfaringer med håndtering av kritikkverdige forhold.

3. Metode

«Gode idéer til forskning oppstår gjerne ut fra et konkret problem, spørsmål eller fenomen man blir nysgjerrig på» (Tjora, 2012, s. 14).

For oss startet det hele på en fjelltur med en samtale oss imellom. Som ansatte i henholdsvis politiet og helsevesenet, diskuterte vi utfordringer i de respektive etatene. Med to så forskjellige jobber, ble nysgjerrigheten vår pirret over antagelsen av tilsynelatende mange likhetstrekk i utfordringer ved begge etater. Dette ville vi finne mer ut av, og vi var i gang.

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av metode til masteroppgaven, samt presentere metodiske valg i vår forskningsprosess. Vi vil også presentere utvalget av våre informanter, og hvilke kriterier som ble lagt til grunn for utvalget av disse. Videre vil vi redegjøre for hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen, og hvordan vi har analysert vår empiri. Til slutt vil vi vurdere prosjektets reliabilitet og validitet, før vi avslutter med noen etiske betraktninger.

3.1 Valg av metode

Det var av betydning at vi var oppmerksomme på at problemstillingen vår potensielt måtte omformuleres gjennom forskningsprosjektet, etter hvert som vi tilegnet oss ny innsikt i prosessen. Vel vitende om at den beste tittelen for vårt prosjekt ikke nødvendigvis dukket opp før langt ute i prosessen, var det viktig at emnet vårt både var informativt og konsist. Emnet fanger essensen av hva prosjektet omhandler, og også hvem vi ønsker å si noe om (Blaikie, 2010). Dette tatt i betraktning, kunne ikke relevansen av problemstillingen og dets formål undergraves. Problemstillingen ble formulert i begynnelsen av prosjektet, selv om vår forståelse av temaet var mer «tåkete» da. Underveis i prosessen ble dette noe omformulert, men essensen forble den samme. Vi landet til slutt på problemstillingen;

«Hvilke erfaringer har ledere med håndtering av kritikkverdige forhold? - En studie av mellomledere i helsevesenet og politiet»

Formålet med forskningsprosjektet vårt, var å finne ut av lederes *erfaringer og håndtering av* kritikkverdige forhold, i henholdsvis helsevesenet og politiet. Nilssen peker på betydningen av kvalitativ forskningsmetode som valg for forskning der man søker å finne ut av forskningsdeltakerens perspektiv (Nilssen, 2012, s. 67). Videre var det naturlig å velge en induktiv vitenskapstilnærming, der forskningen var empiridrevet og utforskende.

En forskningsstrategi gir oss muligheten til en logisk fremgangsmåte for å finne svar på det vi søker. Hvilken forskningsstrategi vi valgte, måtte derfor reflektere hva si ønsket å finne ut av. En induktiv forskningsstrategi har som formål å etablere begrensede generaliseringer og finne mønstre, innen det man forsker på (Blaikie, 2010). Dette innebærer at en induktiv forskningsstrategi starter åpent og «snevrer» seg inn underveis i prosjektet. Ved bruk av en induktiv forskningsstrategi, ville vi derfor *ende opp* med sammenhenger i motsetning til en deduktiv strategi, der man *starter ut* med sammenhenger som utgangspunkt (Miles, Huberman & Saldana, 2014, s. 238). Til tross for at vi allerede hadde en idé om hvordan virkeligheten så ut i dette feltet, var dette kun en magesfølelse. Vår veileder ved Universitetet rådet oss til å gjennomføre intervjuene først, før vi koblet dette opp mot faglitteratur. Dette for at materialet vi satt igjen med kunne åpne opp for temaer vi enda ikke kunne forutse.

«The aim of the Inductive research strategy is to establish limited generalizations about the distribution, and patterns of individuals and social phenomena» (Blaikie, 2010, s. 83).

Dette tatt i betraktning var det naturlig for oss å gjennomføre prosjektet vårt ved hjelp av en kvalitativ induktiv forskningsmetode, da hensikten var å få en fyldig beskrivelse og kunnskap om fenomenet, i motsetning til statistiske generaliseringer (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2011, s. 106). *«...det er verdt å påpeke at den kvalitative forskningen er mangfoldig. Den preges av innlevelse og kreativitet, men også av struktur og systematikk. Den kan være drevet fram både av empiri og teori, men som regel i samspillet mellom disse»* (Tjora, 2012, s. 19).

Mening er et nøkkelord i fenomenologisk tilnærming til et forskningsprosjekt, der man søker å beskrive og utforske andre mennesker, deres forståelse av - og erfaringer med, et fenomen. Målet med forskningen er en økt forståelse og innsikt i en annens livsverden, i dette prosjektet – til mellomledere i politi og helseetat. Fenomenologisk tilnærming peker på at hvis man skal søke å forstå verden, må vi forstå mennesket og hvordan mennesket erfarer et fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 82-83). Vi var her opptatt av innholdet i datamaterialet, eksempelvis hva informanten vektla i et intervju. Vi ønsket å lese datamaterialet fortolkende,

og ønsket videre å forstå den dypere meningen med folks tanker, noe Johannessen et al. fremhever betydningen av (2011, s. 82-83).

I vårt prosjekt var det derfor naturlig å skulle bruke en kvalitativ induktiv metode, med en fenomenologisk tilnærming. Vi ønsket å samle data fra individer med *erfaring* av håndtering av kritikkverdige forhold, for deretter å prøve og forstå de ulike perspektivene på hvordan mellomledere erfarer dette.

3.2 Forberedelser til prosjektet

I vårt masterprosjekt var vi genuint interesserte i et tema helt fra starten av, noe som naturlig nok lettet arbeidet med hvor vi ønsket å rette vårt fokus. Vi startet derfor med begynnelsen, dro tips fra litteraturen, og skaffet oss hver vår idébok. Denne fulgte med oss fra dag én, og har vært med oss overalt. Underveis i prosjektet viste dette seg å være lurt, da idéer og refleksjoner fortløpende ble skrevet ned i prosessen.

Forskning skiller seg fra hverdagslige vurderinger, ved at det må samles inn dokumentasjon som gjenspeiler den virkeligheten som undersøkes (Johannessen et al., 2011, s. 33).

Johannessen viser til at det i den begynnende fasen blant annet tas stilling til utvalgsstørrelse. Dette angir antall personer vi søker for vårt prosjekt, noe vi kommer tilbake til under punkt 3.4.1.

Johannessen peker på betydningen av kvalitative forskningsmetoder der hensikten er å få mest mulig kunnskap rundt et fenomen, og der man ønsker å gå mer i dybden av det man forsker på. I metodelitteraturen kalles dette for *purposeful sampling* eller *strategisk utvelgelse* av informanter (Johannessen et al., 2011, s. 106; Patton, 1990). Dette refererer til et fokus på en direkte utvalgt målgruppe, der vi i vårt prosjekt søkte å finne informanter utfra hensikten knyttet til vår problemstilling. Da vi var opptatt av mellomlederens *erfaringer* når det gjelder håndtering av kritikkverdige forhold, var det derfor naturlig å knytte vårt prosjekt opp mot et strategisk utvalg. Informantene ble følgelig valgt ut fra sin funksjon som mellomledere i politiet eller helsevesenet, med personalansvar. Til å begynne med forespurte vi informanter vi visste var i målgruppen. Vi erfarte allerede ved første intervju at informanten anbefalte oss andre han mente det var lurt å snakke med, og i så måte var «snøballmetoden» et faktum. Her rekrutteres andre informanter som potensielt vet mye om emnet man forsker på, som personer man burde komme i kontakt med. Dette benyttet vi oss også av (Johannessen et al., 2011).

«Mellom ytterpunktene strukturerte og åpne intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer, også kalt intervjuer basert på en intervjuguide» (Johannessen et al., 2011, s. 139).

Den semistrukturerte intervjuguiden ble utarbeidet over flere uker. Vi hadde også god kontakt med vår veileder for innspill underveis. For å få mest mulig upåvirket informasjon, ble intervjuguiden utarbeidet med flest mulig åpne spørsmål for å kunne gripe fatt i generelle temaer knyttet til vår problemstilling. Tjora påpeker viktigheten ved åpne spørsmål, ved at disse gir informanten mulighet til å gå i dybden i svarene (Tjora, 2003). Dog definerte vi et foreløpig begrepsrammeverk som omhandlet informantenes *bakgrunn, erfaringer, verktøy, ytringsklima* og til slutt *utfordringer*. Dette ga oss et åpent blikk og muligheten til å nærme oss dataene induktivt og videre se etter funn. Intervjuguiden besto av totalt 25 spørsmål, der vi valgte å starte med noen enkle og konkrete bakgrunnsspørsmål, såkalte *oppvarmingsspørsmål*. Dette gjorde vi for å etablere en god intervjusituasjon fra starten av, slik at vi kunne gå dypere inn i *refleksjonsdelen* av intervjuet. Her ga vi informantene muligheten til å være mer åpen og reflektere rundt egne erfaringer – og svar, før vi rundet av intervjuet med avsluttende og mer konkrete spørsmål i siste del (se vedlegg intervjuguide).

For å teste vår intervjuguide og komme i gang med datainnsamlingen, valgte vi å starte med et prøveintervju. Her valgte vi oss en informant fra politiet som tidligere falt inn under kriteriet «mellomleder med personalansvar» (han var nylig sluttet i denne stillingen). Informanten fikk muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet, våre roller i prosjektet, samt informasjonsskrivet godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informasjonsskrivet ble utformet etter mal fra NSD; «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet». Denne ble revidert høsten 2018, etter at ny personvernlovgivning trådte i kraft 20. juli 2018.²²

Etter prøveintervjuet fikk informanten mulighet til å gi oss tilbakemeldinger på sin opplevelse av intervjuet og spørsmålene som ble stilt underveis. Informanten hadde ingen innvendinger til disse. Selv erfarte vi at informanten i intervjusituasjonen, navnga flere personer. Dette dro vi erfaring fra, og kunne på denne måten avverge dette i vår videre datainnsamling. Ved å nevne dette for fremtidige informanter før oppstart av intervjuene, fikk informantene mulighet til selv å anonymisere underveis hvis ønskelig.

²² Målet med det nye regelverket var å styrke enkeltindividers rettigheter og harmonisere med regelverket i Europa (nsd.no).

3.3 Datainnsamling

Vi besluttet tidlig i prosessen, og før innsamling av data, at vi begge skulle delta på alle intervju. Dette for å bedre være rustet til å få med oss alle detaljer og derav et mer helhetlig bilde under innsamlingen. Dette håndterte vi ved at intervjuene med mellomledere i helsevesenet, ble gjennomført av «helseskribent», mens «politiskribent» var flue på veggen. Intervjuene av mellomledere i politiet, ble følgelig gjort motsatt. Den av oss som ikke gjennomførte intervjuet, tok notater underveis og stilte oppfølgingsspørsmål der dette var naturlig. Informantene ble i forkant av intervjuet informert om denne rollefordelingen.

I oppstarten av prosjektet fikk samtlige informanter tilsendt forespørsel om deltakelse pr e-post. Dette for at de på denne måten skulle kunne takke ja/nei til å delta. Av 10 forespurte respondenter, var det én fra hver etat som takket nei etter tilsendt forespørsel med tilhørende informasjonsskriv. Det ble ikke stilt spørsmål rundt hvorfor de ikke ville delta. Vi satt da igjen med 8 informanter, noe vi sa oss fornøyde med.

Før intervjuene hadde vi en gjennomgang av informasjonsskrivet med informantene, med påfølgende frivillig signatur av dokumentet (se vedlegg 1 eller vedlegg 2: Informasjonsskriv). Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene med oppfølgende informasjon til informantene om at lydfilene og transkribering ville slettes etter endt bruk. Dette samtykket hver av informantene til. De hadde selv valgt tidspunkt og lokasjon for hvor de ønsket å treffe oss, hvorpå samtlige valgte diskret kontor på egen arbeidsplass. Lydopptak av intervjuene ble umiddelbart etter intervjuet lastet opp, der kun én av oss hadde tilgang. Lydfilene ble kodet som InfPM1 (**I**nformant **P**oliti **M**ann nr**1**) eller InfHK1 (**I**nformant **H**else **K**vinne nr **1**). Alle intervjuene ble tildelt kode kronologisk etter rekkefølgen på intervjuene.

Tabell 5: Anonymisert beskrivelse av våre informanter. Navnene er fiktive, der P-navnene står for informantene fra politiet, mens H-navnene er gitt informantene fra helse.

Navn	Alder	Ansvar	Personalansvar antall	Ønske om mer utdanning?	Profesjon
Phillip	46	Personal og fagansvar	14	Ja, tenker på å ta en masterutdanning	Politi
Pia	54	Tidligere personal og fagansvar (kun fag i dag).	40	Nei, på grunn av alder	Politi
Petter	50	Personal og fagansvar	60	Ja, mer innen administrasjon og ledelse	Politi
Pål	47	Personal og fagansvar	45	Ja, mer innen ledelse, ikke nødvendigvis via Politihøgskolen	Politi
Heidi	50	Personal og fagansvar	40	Ja, lederutdanning	Spesialsykepleier
Hans	54	Personal og fagansvar	40		Legespesialist
Henrik	61	Personal og fagansvar	11	Nei, på grunn av alder	Spesialsykepleier
Henriette	53	Personal og fagansvar	40	Nei, på grunn av tidsklemme	Legespesialist

3.4 Fra intervju til analyse

Vi så for oss en tidkrevende og stor prosess i forbindelse med transkribering av intervjuene. Det første intervjuet fikk vi derfor transkribert for oss. Dog opplevde vi at dette ikke var veien å gå, da vi ikke fikk samme «eierskap» til prosessen. De påfølgende intervjuene ble derfor transkribert av oss selv, ordrett etter lydfilene. Der informantene nevnte navn eller steder, ble dette direkte anonymisert i teksten ved å bruke ordet «navn» og «by», samt at teksten ble skrevet på bokmål for å unngå «dialekt-feller» som kunne spores tilbake til informantene. Utfra litteratur og erfaring, valgte vi å transkribere i like skjema for å lette arbeidet for videre analyse (se tabell 6). Vi transkriberte intervjuene hver for oss, og satte oss sammen for koding og kategorisering. Vi startet kodingen ved å kode hvert enkelt intervju. Kodene ble videre dokumentert i ett og samme dokument for å kunne se de i sammenheng og opp mot

hverandre. I etterkant ble dette dokumentet noe uoversiktlig da det ble for stort til å kunne ta alt i øyensyn samtidig, og vi bestemte oss for å sammenfatte dette i et videre «kart» i papirformat for lettere å ha oversikt og å kunne systematisere dette i kategorier. Grunnet begrensninger i oppgavetekstens lengde, er denne forkortet i den digitaliserte modellen i tabell 7.

Sammendrag av samtlige intervju ble også gjennomført før kategorisering. Det må nevnes at vi underveis i analysen erfarte at noen av våre spørsmål i intervjuguiden kunne vært avgrenset eller delt i flere spørsmål. Til tross for fordelene ved åpne spørsmål og tilnærmete samtalepregete intervju, erfarte vi at noen av spørsmålsformuleringene ble for omfattende. Flere av emnene hadde flere spørsmål innbakt i én og samme formulering. Dette brukte vi mye tid på, og løste det ved hjelp av diskusjon og oppdeling av spørsmålsformuleringene i kodingen. Tabell 6 nedenfor viser hvordan vi transkriberte, og videre hvordan vi kom frem til koder direkte hentet ut fra datamaterialet vårt.

Tabell 6:

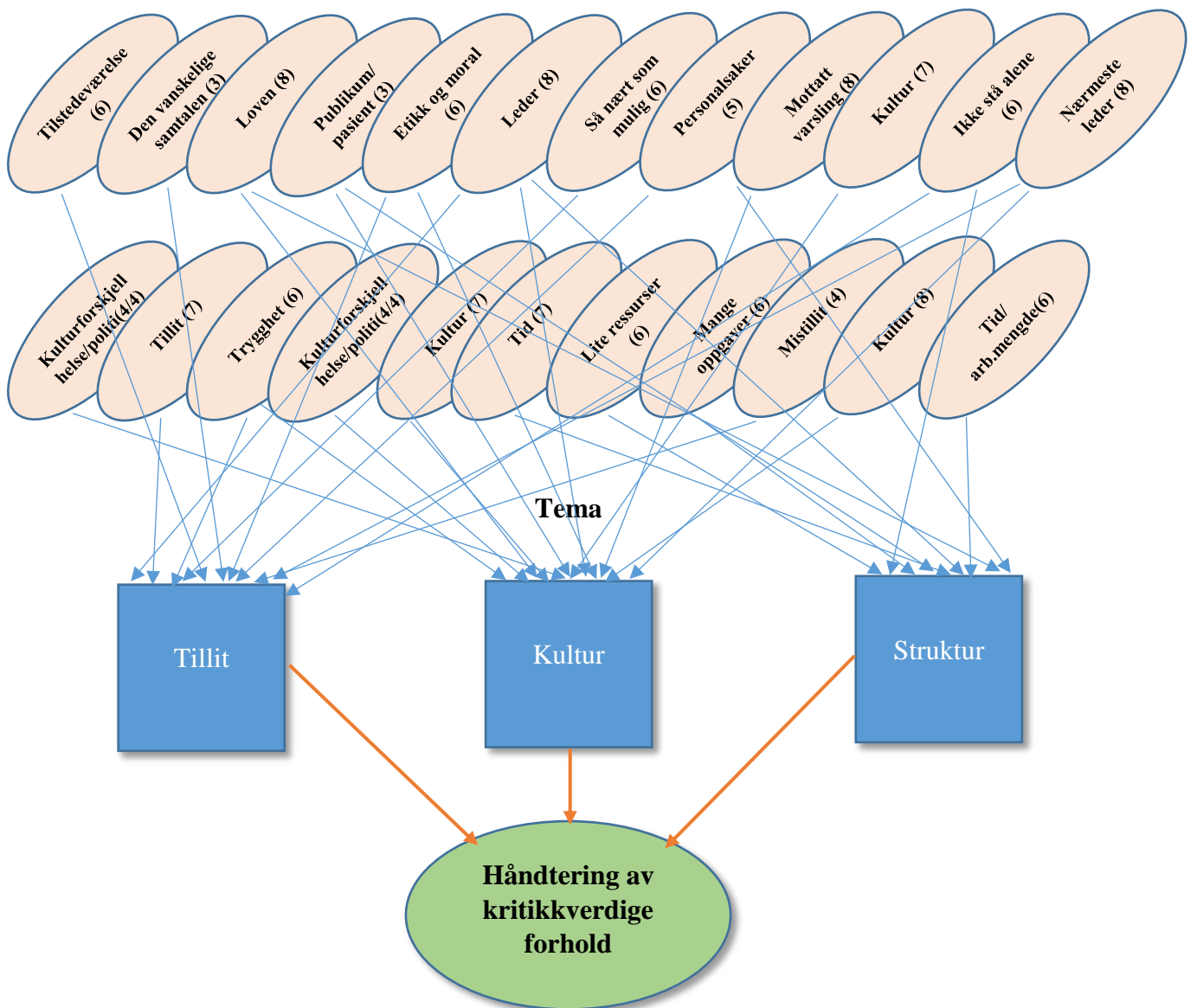
Spørsmål	Svar fra informanten	Koding	Kategorisering
Spørsmål 1:....?	INFPM1
Spørsmål 2:....?	INFPM1
Spørsmål 3:....?	INFPM1

Tabell 7: (Fremstiller den digitaliserte, forkortede tabellen over hvordan vi etter endt koding analyserte oss frem til videre kategorier);

Informanter

Phillip	Pia	Petter	Pål	Heidi	Hans	Henrik	Henriette
---------	-----	--------	-----	-------	------	--------	-----------

Kategorier etter endt koding av ferdigstilt transkripsjon. Antall informanter som har snakket rundt kategorien satt i parentes;



Etter endt koding i flere runder, ble prosessen videre i prosjektet mer håndgripelig, og kategoriene formet nesten seg selv. Dette gjorde at vi satte igjen med 3 tema som vi fordypet oss videre i;

- Tillit
- Kultur
- Struktur

De spesifikke temaene anga retninger for lederes erfaringer med *håndtering* av kritikkverdige forhold, og pekte i så måte direkte tilbake til vår problemstilling for studiet. Det gjorde det derfor hensiktsmessig å videre bruke disse som analytiske kategorier i forbindelse med vårt prosjekt.

3.4.1. Reliabilitet og validitet

«Reliability and validity are the technical terms that refer to the objectivity and credibility of research» (Silverman, 2011, s. 414).

Reliabilitet sikter til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som er hentet inn, på hvilken måte de er hentet inn, og bearbeidingen av disse. Enkelt oversatt, undersøkelsens *pålitelighet* (Johannessen et al., 2011, s. 40). Johannessen et al. indikerer at det kan være vanskelig å avgjøre antallet informanter på forhånd, noe vi selv også erfarte underveis. De viser også til at det i studieprosjekter kan være utfordrende med for mange informanter, dette med hensyn til begrensninger i forhold til både tid og økonomi (Johannessen et al, 2011, s. 104). Med tanke på at vi gjennomførte prosjektet vårt i to forskjellige etater, synes vi det ble lite med 3 informanter fra hver etat. Dette tatt i betraktning, ønsket vi mer *reliabilitet* og *validitet* til vårt prosjekt, og økte derfor antallet informanter til 8. Ved å gjøre dette, fikk vi erkjent at det likevel ikke hadde større betydning, da «de nye» informantene hadde mye av det samme fokuset som de første. En styrke i vår oppgave, er et godt metodekapittel som beskriver vår tilnærming og følgelig gjør undersøkelsen gjennomgående transparent.

For å skulle kunne evaluere kvaliteten av prosjektet vårt, var det av stor betydning å stille seg kritisk vurderende til forskningsprosessen. Vi ønsket å se på *lederens erfaringer* med håndtering av kritikkverdige forhold, noe som vanskelig lar seg tallfeste. Kvalitative undersøkelser og kvalitative metoder er stadig gjenstand for debatt, både blant forskere og i

litteraturen (Silverman, 2011). I vårt tilfelle ble dette også nevnt av vår siste informant som stilte spørsmåltegn til kvalitative metoder og dets reliabilitet og validitet, og hvor pålitelig kvalitativ forskning *egentlig* kan være. Man skal ikke undervurdere betydningen av at innsamlingen av kvalitative data i en intervjusituasjon, gjør oss som forskere tilstede og derav *medvirkende* i situasjonen. Intervjuene ble gjennomført mer som en samtale med informantene, med åpne spørsmål og mulighet til å snakke fritt. Våre idéer, erfaringer, og vår empiriske og teoretiske viten ved å være en del av disse etatene, ga oss derav et grunnlag for hvordan vi møtte feltet. Det var derfor av største betydning at vi hensyntok vår forforståelse av temaet vi forsket på, gjennom hele prosessen. Johannessen et al. viser til at dette potensielt kan føre til et validitetsproblem, når vår subjektive forforståelse – eller forståelseshorisont – vil kunne påvirke det vi observerer og hvordan observasjonene vektlegges og tolkes (2011, s.38). I dette prosjektet var vi begge faglig – og kulturelt, knyttet til hver vår etat. Samtidig var også dét noe av det som har gjort at vi underveis i prosjektet kunne diskutere og argumentere mot - og med - hverandre, og stille oss kritiske til hverandres forståelseshorisont. Dette har hatt vesentlig betydning. Det faktum at vi begge hadde hver vår horisont, med hver vår lojalitet, og ikke minst hvert vårt kritiske blikk til den andres etat og vår egen, har ført til et gjennomgående og kontinuerlig fokus på *forforståelse* for å motvirke risikoen med å være forutinntatt. Her henviser Johannessen et al. til *den hermeneutiske sirkel*. Denne illustrerer hvordan all fortolkning består i «*stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes i, mellom det man skal tolke, og vår egen forforståelse*». De beskriver videre at hvordan helheten og delene i prosessen blir fortolket, avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt (Johannessen et al., 2011, s. 364 - 365).

Vel vitende om at sosiale sammenhenger er komplekse, og at vi begge møtte feltet med en viss forforståelse, har vi vært dette bevisst gjennom hele forløpet, og har også tjent mye på å være fra forskjellige etater. Det at vi var forskere med forskjellig bakgrunn, og derav hadde en egen forforståelse med en naturlig lojalitet til egen etat, førte til kritiske diskusjoner oss imellom. Der den ene har vært tilnærmet «inhabil» med førstehånds lojalitet til egen etat, har den andre kunnet stille seg mer åpen til datamaterialet vi forsket på. Dette ved å stille så vel kritiske, som enkle spørsmål, i prosessen.

Johannessen et al. påpeker også viktigheten av å være kritisk til egen oppfatning;

«Skal man forstå andre mennesker, er det en forutsetning at man forstår sitt eget fortolkningsmønster» (Johannessen et al., 2011, s. 83: Creswell, 1998).

3.4.2 Etiske betraktninger

I likhet med hverdagslige situasjoner, burde man alltid møte mennesker med respekt, så også i intervjusituasjoner, og - i etterbehandlingen av gjennomført datainnsamling. Som forskere har vi et særskilt etisk og juridisk ansvar i håndteringen av situasjoner som innebærer andre mennesker, noe også Johannessen et al. påpeker betydningen av (2011, s. 90-91). Vi er også prisgitt frivillighet fra informanter som kan gi oss informasjon for å gjennomføre vårt prosjekt, noe vi som forskere bør være ydmyk over, og ta på alvor.

«Most social research involves intervention in some aspects of individual and social life. There is always a risk that even asking someone quite innocent questions could be disturbing to that person» (Blaikie, 2010, s. 31).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer, noe vi har forholdt oss til gjennom hele prosessen. Tidligere i oppgaven har vi beskrevet bevisstheten rundt vår egen forforståelse, og forsøkt så godt vi har kunnet, å hensynta denne underveis. Prosjektet har basert seg på frivillighet, og vi har vært nøye med å beskrive dette for samtlige informanter, både muntlig og skriftlig. Alle informantene har også blitt forklart at de kunne trekke sitt samtykke når som helst i forløpet. For å bevare informantenes konfidensialitet, valgte vi å anonymisere fortløpende, lydfiler ble slettet etter endt transkribering, og det skriftlige materialet var ferdig anonymisert. Enkelte episoder eller hendelser, mente vi kunne tilbakeføres til den enkelte person, avdeling eller sykehus, og valgte derfor å utelate disse i oppgaven. Som nevnt under punkt 3.2, ble personvernlovgivningen endret i juli 2018. Følgelig oppdaterte vi vårt informasjonsskriv til informantene, og fikk det nok en gang godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Vi har i dette kapittelet gjengitt vår fremgangsmåte og metode, og har forsøkt å gjøre prosjektet så transparent og etterprøvbart som mulig. Selv mener vi at vi har skaffet til veie et både aktuelt og gyldig materiale, som vi videre vil vise resultatene av.

4. Analyse

Vår masteroppgave har som formål å innhente kunnskap vedrørende mellomlederes erfaringer når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. I dette kapitlet vil vi analysere empirien opp mot relevant teori for å kunne svare på problemstillingen;

«Hvilke erfaringer har ledere med håndtering av kritikkverdige? – En studie av mellomledere i helsevesenet og politiet.»

Kapittel 3 redegjorde for metode og tilnærming i vår kvalitative studie, og videre hvordan vi kom frem til tema som belyser vår problemstilling. I dette kapitlet vil vi følgelig analysere temaene kultur, tillit og struktur, da disse representerer hovedfunnene i studien. Temaene vil hver for seg søke å gå i dybden av empirien, noe som til sammen peker direkte tilbake på «håndtering av kritikkverdige forhold». Sitater fra informantene vil gi et usminket bilde av vårt datamateriale, og vi vil søke å forstå og tolke informantenes utsagn ved hjelp av teori og litteratur.

4.1 Kultur

Helt fra vi startet dette prosjektet, var det tydelig at enkelte begreper hyppig ble omtalt av våre informanter i intervjuene. Dette vokste også klart frem i prosessen med koding og kategorisering, der ett åpenbart begrep var *kultur*. Så hva har kultur å gjøre med mellomleders erfaringer med håndtering av kritikkverdige forhold? For å skulle finne mer ut av dette, er det interessant å se litt på hva våre informanter mener om kultur, og i hvilken grad denne potensielt påvirker håndteringen rundt kritikkverdige forhold.

«For å være veldig konkret med deg, det at ... dro, var en propp som forsvant, som gjorde det lettere å diskutere og mene, uten at sanksjonene kom over deg neste dag. Du var ikke overvåket lengre. Det er sånne mekanismer som er på tvers av arbeidslivets regler som bare får lov til å råde, som er utfordringene – ukulturene.» - Phillip.

Phillips erfaringer viser til at enkeltpersoner tilsynelatende kan ha dominans over kulturen i politiet i Hallefjord, og at konsekvensene av kulturbærernes «makt» kan føre til at man kanskje ikke tør diskutere, eller mene noe om, det som foregår. Phillip peker på personlige egenskaper ved den enkelte leder, du må «tørre». På den andre siden bemerker Hilde at du må kunne noe om faget for å tørre, for å ha «pondus» til å gå i det;

«Det er veldig lett for at det sklir ut, kulturen gjør at det sklir ut. Så jeg er ansvarlig også for å ivareta at kulturen oppfører seg etter de reglene vi skal ha. Det er en litt krevende jobb. Men det krever at du på en måte kan litt, generelt om faget, for å ha pondus nok til å gå i det. Det er vanskelig å gå imot dette med kultur og ukultur.» - Hilde.

Er det egentlig Hildes ansvar alene som leder å ivareta «at kulturen oppfører seg etter de reglene» som eksisterer? Hva med kulturbærernes ansvar? Finnes det egentlig klare regler for kultur? Og vil det faktisk at man kan noe om faget, være ensbetydende med innsikt om eventuell ukultur, og derav latente kritikkverdige forhold? Hilde sier hun må kunne noe om faget for å gå imot dette med ukultur, mens Phillip trekker inn *kulturbærerne* som tenkelige bremseklosser for synliggjøring, diskusjon og håndtering av kritikkverdige forhold. Ystgaard peker på betydningen av arbeidsgivers *plikt* til å legge til rette for varsling. Han beskriver at i hvilken grad arbeidstakere faktisk er villige til å si fra om kritikkverdige forhold ikke bare handler om lov og rett, men vel så mye om *ytringskultur*, praktiske muligheter til å nå fram og risiko for gjengjeldelse (Ystgaard, 2017, s. 159-160). Videre viser han til Fafos undersøkelser fra 2016. Disse undersøkelsene fastslår at *ytringskulturen*, ytringsfriheten blant norske arbeidstakere ikke fungerte etter varslingsbestemmelsene slik de var fra 2007 til 2017 (Ystgaard, 2017, s. 159-160).

For å se på dette, er det vesentlig å se på hva kultur er. Informantene snakker om kulturen innad i sin etat, sin organisasjon, og det er videre naturlig å skulle se på begrepet *organisasjonskultur*. Dog er det viktig å merke seg at «*det eneste som skiller organisasjonskultur som fenomen fra generelle kulturer og kulturelle prosesser som vi finner overalt i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng.*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 129).

Den amerikanske organisasjonspsykologen Edgar Henry Schein blir av norske forskere ofte fremhevet når man er inne på organisasjonskultur (Johannessen, 2011, s. 116). Betydningen av hans teorier innen emnet, kan ikke undergraves, noe også Jacobsen og Thorsvik

underbygger. De påpeker at Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur er den definisjonen litteraturen oftest refererer til (2013, s. 130).

«A pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems.» (Schein, 1985, s. 9).

Schein definerer her at man etter hvert lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Hvis man har dette som forutsetning, vil man da ta det for gitt at nye medlemmer av gruppen naturlig glir inn i allerede eksisterende kultur? Hvis det «å mestre sine problemer» vil være å tie som Phillip var inne på? Ingenting endres, kulturen forblir statisk - hvis kulturbærerne med en slik innflytelse fortsetter i sitt virke? Hans beskriver litt om hva han tenker om kulturbærere som sitter i sine posisjoner over for lang tid, der kulturen i organisasjonen påvirkes i negativ forstand;

«Så jeg synes at det innenfor en del felter, så har det vært vanstyre over mange, mange år. Og det er alvorlig det altså. Og det bekymrer meg for så vidt også da...» - Hans.

På den ene siden kan vi her se at Hans mener en ubevegelig kultur kan skape problemer for mellomledere, muligens grunnet resignasjon over et stillestående system som ikke endres i positiv retning? På den andre siden, hvis man oppfatter kulturen som god, til tross for at den er «faslåst», er ikke dette positivt, og en form for lojalitet?

«Det er en sånn lojalitet, og hvis noen kommer og tukler med det, og prøver å gjøre noe, så er det ikke gjennomførbart.» - Henrik.

Henrik viser her til at kulturen innad er solid og fast, men da heller i positiv forstand. Han gir oss et innblikk i en tilsynelatende entydig kultur, som preges av en slags felles forståelse, der gamle tradisjoner læres bort til nye medlemmer, med konsekvensene at kulturen opprettholdes. I sitt intervju omtaler han også flere ganger sine ansatte som «sin familie». Skulle man da kanskje tro at det er lettere for de ansatte å ytre seg når det kommer til kritikkverdige forhold?

Men hvordan oppleves det for nye medlemmer å komme inn i en allerede etablert kultur? Schein definerer jo organisasjonskultur som noe som «må læres bort til nye medlemmer som

den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på» (Schein, 1985, s. 9). Hilde beskriver dette;

«Streben etter å vellykk... etter å lykkes i å komme inn i denne gruppa, er nok litt tøff. Og jeg tror det er vanskelig å ytre seg da, utenfor det de kanskje synes er greit.» Hun legger videre til; *«Nei (sukker). Jeg kan vel si at folk har ytret seg, noen, men jeg tror det er veldig vanskelig for de nyansatte å ytre seg mot det de synes er en belastning, Jeg tror nok at de kjenner veldig på presset.»* - Hilde.

Presset - for å passe inn? Best å «sitte stille i båten» og ikke «tukle» med det, bare innfinne seg tingenes tilstand? Stille og rolig gli inn og integreres i fastsatte roller? Samtidig - kan det være at nyansatte er mer oppmerksomme og sitter inne med et mer nyansert syn på allerede etablert kultur, at de kan se eventuelle kritikkverdige forhold og potensielle kriser fra et annet ståsted?

«Jeg har sittet som leder i 25 år, jeg burde ikke gjort det. Jeg burde gått for 15 år siden, så burde det vært byttet leder to ganger i mellomtiden.» - Henrik.

Hilde redegjør mer for dette;

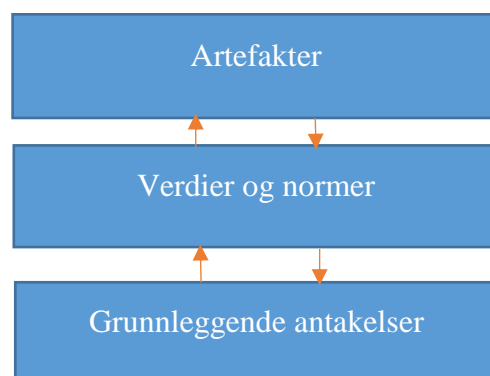
«Vi er nok preget av gamle tradisjoner. Og det så vi jo nå når vi brøyt litt opp i gamle tradisjoner, så gjør det faktisk bra. Men det er tøft de prosessene imellom. Men jeg tror noen ganger at, ja, derfor sier jeg at det kanskje hadde vært greit at ledelsen ikke satt i så forferdelig mange år, for det å tenke nytt, nye tanker, yngre folk, det gjør, det åpner mange nye dører.» - Hilde.

Det er viktig å nevne at Schein presiserer at organisasjonskultur også har noe med følelser å gjøre, og at han ikke antar at alle organisasjoner vil utvikle integrerte kulturer, men at det vil kunne eksistere et mangfold, og også kulturer som er preget av både tvetydighet og konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 131).

I motsetning til formelle mål og strategier som kanskje til og med er nedfelt skriftlig, kan ikke kulturen i en organisasjon observeres direkte. Kulturen befinner seg «inne i hodet» på medlemmene, og medlemmene er ikke heller selv alltid klar over hvilken kultur de bærer med seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 131). Schein mener kulturen eksisterer på 3 kulturelle nivåer som kan presiseres slik, her oversatt av Jacobsen og Thorsvik;

- 1) Grunnleggende antakelser (oppfatninger eller meninger om noe som gjennom en felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig å endre)
- 2) Verdier og normer (faktiske og bestemte overbevisninger og verdier)
- 3) Artefakter (alle uttrykk for underliggende kulturelement, eksempelvis språk, atferd eller tekst. Alle ting som fysisk kan observeres)

Kulturens elementer vil påvirke hverandre i et gjensidig samspill (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132-137);



På den andre siden argumenterer Johannessen mot at Scheins 3 kulturelle nivå kan definere en organisasjonskultur, og sikter til at disse blir for individfokuserte og verken tar relasjonelle eller interaksjonelle hensyn, og heller ikke vektlegger betydningen av maktrelasjoner (Johannessen, 2011, s. 116-117).

«Det er for mange i systemet vårt som har, de har veldig mye makt, men de tar ikke noe formelt lederansvar. Og det er på en måte det jeg bruker mest energi på. Vi har noen sånn derre utskudd...» - Hans.

Hans` erfaring underbygger Johannessens kritikk mot Schein, og viser til individuelle hensyn og maktrelasjoner som kan oppstå på en arbeidsplass - og i en kultur. Man skulle vel kanskje anta at man som leder potensielt kunne «styrte» kulturen bedre, som Hilde også var inne på, men er det kanskje slik at man ikke kan styre unna «meningsbærere» og kulturelle maktpersoner, og ikke minst - deres innvirkning på kulturen? Pia argumenterer også for dette, og henviser også til egenskaper ved lederen;

«Det er, du må være litt modig for å være leder her, fordi det er mye folk med meningers mot. Du må være litt robust.» - Pia.

Kritikken Johannessen retter mot Scheins syn på organisasjonskultur, viser til at hans teori ikke er handlingsorientert. Han påpeker at Schein ilegger verdier, normer og grunnleggende antakelser som noe som eksisterer inne i menneskene, noe som er gitt, og noe som vi først og fremst har lært som barn (2011, s. 117). Johannessen beskriver videre at «*når en gruppe myndiggjøres, kan derimot individets ansvar i gruppen bli uklart. Individet må forholde seg til en oppgave – og rollefordeling i gruppen, en rollefordeling som samtidig er en maktfordeling*» (2011, s. 40). Informantene sier noe om dette. Maktkampen. Individualistene. Kulturambassadørene. Individene. Meningsbærerne. Kulturen. Som Henriette påpeker;

«Det er mange individualister i den organisasjonen jeg leder. Så det er både på godt og vondt. Det er noen som er mer autonome enn andre. Som ikke lar seg lede så godt.»
- Henriette.

Hun er her inne på direkte ledelse av enkelte individ, mens Philip understreker at;

«Kulturen ofte kan slå i hjel det kritikkverdige» og videre at «*kulturen får lov til å sluke mye mer blant oss.*» - Phillip.

I begge disse sitatene ligger kulturen som et bakteppe. Vi oppfatter det Johannessen beskriver som en uklar rollefordeling, en rollefordeling som også er en form for maktfordeling med gråsoner som kan være utfordrende for en mellomleder å oppdage, og håndtere. Som ansatt finner du din «rolle» i makthierarkiet. En rolle som kanskje innebærer å ikke varsle, å holde munn? Eller – en rolle, der ansatte er såpass autonome at kritikkverdige forhold nettopp oppstår i situasjoner der man ikke vil la seg lede av andre enn seg selv?

4.1.1 Makt og avmakt

I sin bok «Hold munn eller gå! Makt og avmakt i helsevesenet», retter Berg søkelyset mot en artikkel publisert av en anonym legeskribent i «Tidsskriftet den norske legeforening» (2015, s. 31). Artikkelen retter krass kritikk mot helsevesenet, og håndtering av kritikkverdige forhold;

«Som lege ønsker du sikkert å bruke det du har lært til beste for dine pasienter. Du skal være pasientens advokat, våpendrager og beskytter. Dagens helsevesen er imidlertid mer preget av lojalitet til systemet enn til pasientene. Helsevesenet styres i dag av tidligere leger, tidligere sykepleiere og en del med annen bakgrunn. Mange

ledere har avansert til lederstillinger fordi de ikke helt fikset det å arbeide med pasienter eller med forskning (det finnes hederlige unntak). Hensynet til Systemet, lojalitet til Systemet og underkastelse går foran.» (2012)

Lojalitet til systemet. Framfor pasienter, borgere og landets samfunnsikkerhet? En såpass sterk lojalitet at ovennevnte legeskribent velger å være anonym, når det som står skrevet tvert imot burde løftes frem og noe vedkommende burde være stolt av å klare å sette ord på?

Hva sier informantene våre om dette?

«Egentlig så vet jeg ikke om den har nådd varslingsgruppa i det hele tatt, fordi det var jo også en ting som var litt ubehagelig for politimesteren, enda en varslings sak.» - Pål.

La oss se på hva som ligger i det Pål beskriver. Myndighetene har gjort gjentatte forsøk på å formidle at varsling både er ønsket og lovlig. Odelstingsproposisjon nr. 84 fremhever at arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (2005-2006, s. 7). Dette understrekes med en videreføring i arbeidsgivers plikt til å legge til rette for intern varsling (Ystgaard, 2017, s. 159). Likevel utgår det av Pål's sitat at det vil være *ubehagelig for politimesteren* med enda en varslings sak? Ubegagelig for politimesteren. Hvorfor det? Fordi det var politimesteren selv som hadde gjort noe kritikkverdig? Fordi det var for komplekst til å håndteres? Fordi det var tidkrevende? Fordi det ikke var ressurser eller kapasitet til håndtering? Fordi det er flaut med kritikkverdige forhold i Hallefjord politidistrikt? Finstad påpeker at det er velkjent at det det innad i politiet ikke finnes én kultur, men flere, men at *«taushetskoden er én av de mest standhaftige kjennetegn ved politiets yrkeskultur»* (2014, s. 248). Kan det rett og slett være som Aasland fremhever i sin forskningsrapport; *«Det blir viktigere å unngå dårlig omtale enn å jobbe med forbedringer»* (2016, s. 8). Berg argumenterer for det samme; *«Det er mye vanskeligere for ledere å lære enn for «vanlige dødelige» fordi det har gått prestisje i deres prestasjoner; de vil strekke seg langt, ikke bare for å vinne frem med sine idéer, men også for å unngå å tape ansikt»* (Berg, 2019, s. 155-156). Phillip underbygger for utfordringene med kulturen i Hallefjord, og at dette skaper vansker med håndtering av kritikkverdige forhold;

«Jeg har opplevd å ta imot og brakt videre etter at det har stoppet opp, og hvor ingen av oss egentlig har turt å gjøre noe mer, det stopper internt.» – Phillip.

Arbeidsmiljøloven § 2-A 3 (5) nedfeller arbeidsgivers plikt til oppfordring i å varsle om kritikkverdige forhold. Verdt å merke seg når man ser på informantens utsagn. Hilde opplyser om en lik utfordring i helsevesenet;

«Men det har i alle fall vært så kraftige reaksjoner tidligere, at det ble ikke gjort (her; sendt avviksmeldinger).» Hun redegjør videre for at dette har foregått i lang tid. *«Og det vi ser nå i miljøet, dette er jo ikke nytt av dagen, men har pågått i over 20 år, den samme situasjonen.»* - Hilde.

Det både Pål, Phillip og Hilde nevner, støttes også av Henrik og Hans;

«Problemet er, utfordringen er, rapporteringen oppover.» - Henrik.

«Men jeg synes vi har slitt i ganske lang tid med det å få gehør oppover i systemet.» - Hans.

Så hvorfor får man egentlig disse utfordringene, at det stopper opp? Er en sak håndtert når den er «lukket», når den egentlig har stoppet et hakk overfor? Blir mellomlederne fanget en plass mellom to dimensjoner, mellom barken og veden? Et hederlig forsøk på å håndtere det kritikkverdige forholdet ved å bringe det videre, og samtidig - en handlingslammelse i å gjøre mer når det stopper opp? En lojalitet som bikker begge veier?

Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll peker på forskning som viser at fenomenet makt relateres til ledelse og lederskap på flere måter, og at maktutøvelse ikke lenger er så enkelt og oversiktlig som det var tidligere (2014, s. 146-147). De viser også til at et viktig element er *«muligheten til å gjøre motstand mot en etablert kunnskap, eller mangelen på denne muligheten.»* Videre poengterer de at vi ser på oss selv som *«frie og selvstendige mennesker, og vi mener at vi ikke lar noen utøve makt over oss. Vi tar for gitt at vi frivillig ønsker å gjøre en karriere, være gode medarbeidere eller gode og reflekterte borgere og konsumenter.»* (2014, s. 147). Samtidig er det viktig at vi også stiller oss spørsmålet – Hvem er det egentlig som «bestemmer» hva som er kritikkverdig eller ikke? Hva som er standarden for hvordan det skal være på arbeidsplassen? Hilde nevnte innledningsvis i kapittelet at du skal *«ha pondus nok til å stå i det»*. Kan det her være at det blir en maktkamp mellom ledere versus meningsbærere innad i kulturen? Er det forskjell på makt sett ovenfra, og makt sett nedenfra?

Engelstad påpeker at *«å inneha en maktposisjon i en organisasjon innebærer å handle ut fra normer, ressurser og roller som foreligger på forhånd, og ikke bare er konstituert i*

samhandlingen slik den foregår til enhver tid. Det gjør at mange former for makt får indirekte karakter (2005, s. 50). Har ledere «nok pondus» til å stå imot - å tørre?

«Det er ingen som har sett poenget med å si fra, fordi de vet at det ikke blir tatt tak i. Og de hadde jo helt rett...» - Pål.

Snakker Pål om en viss resignasjon til systemet her, til egen organisasjon? Er det de ansatte som her ikke har tiltro, eller er det Pål selv som mister motet? Kan det kanskje være sånn at begge parter er blendet av en og samme kultur? Hans derimot, ser ut til å ha en litt annen innfallsvinkel, der han tenderer til å se ting mer i et fugleperspektiv;

«Men så er det jo disse folkene som, de er livredde for å ta et formelt ansvar, men de skal ha, de skal ha stor innflytelse på hva vi skal gjøre, og hvordan vi skal gjøre det. Og akkurat de kreftene der, det er de verste. Det er de mest ødeleggende kreftene.» - Hans.

Dette tatt i betraktning, lar det seg vanskelig gjøre å ikke stille spørsmål rundt Scheins manglende handlingsorientering som Johannessen fremhever. Med tanke på lederes erfaringer med kritikkverdige forhold, er det på den andre siden viktig å ikke kun fokusere på handlingsorienteringen, men hvilken *kompetanse* den enkelte leder er i besittelse av for gjennomføring av denne handlingsorienteringen.

«Det er viktig at mellomledere skoleres også på sånne her ting, den vanskelige samtalen, og hvordan du tar tak i det. For i ledelsesprogrammet, så er det jo mye sånn.» - Pia.

I innledningskapittelet viste vi til Trygstads Fafo-notat som forteller oss at bare 36% av ledere faktisk har fått opplæring i håndtering av varsler. Torjesen retter blant annet søkelyset mot debatten rundt lederkvalifikasjoner i norsk helsevesen. Han peker på betydningen av å legge lederkvalifikasjoner til grunn foran helsefaglige kvalifikasjoner ved rekruttering av ledere i helseforetak (Torjesen, 2007, s. 275). Det utgår også av Torjesens forskningsrapport at det er forskjell på ledere hva sykepleiere og leger måtte angå. Han forklarer;

«Sykepleiere i lederstillinger i norske helseforetak ser i motsetning til legene ut til å harmonere mer med en lederrolle i tråd med en General Management-forståelse. Her kan sykepleierne vise til lange tradisjoner i administrasjon og ledelse som har vært en del av deres profesjonaliseringsstrategi. Siden sykepleiere i enhetsstillinger ikke vinner støtte i de medisinske fagkollektiv på samme måte som legelederne,

identifiserer de seg sterkere med et New Public Management-relatert styringsunivers»
(2007, s. 286).

Videre viser han til at sykepleierne kontinuerlig reflekterer rundt sitt eget lederskap, mens legene «rømmer» tilbake til klinikken, noe Hans også sier noe om;

«Men jeg tror det største problemet, den største utfordringen i hverdagen, det er at jeg har et ønske om å være doktor... Jeg har ikke et ønske om å være leder på full tid. For meg betyr det veldig mye at jeg har kontakt med faget.» - Hans.

Gundhus og Larsson viser til konsekvensene innføringen av New Public Management også har hatt på politiet. Følgene av krav om effektivisering av politiet har ført til et indre press der «strategier, virksomhetsplaner og budsjetter får en stadig viktigere rolle i forsøkene på å internstyre etaten» (2014, s. 286). Kan denne dra-kampen, disse kvalifikasjonene, kompetansen, eller mangelen på den, i seg selv være en faktor for i hvilken grad ledere faktisk klarer å gjøre noe med kultur versus ukultur blant menings – og kulturambassadører i egen organisasjon – og derav håndtere kritikkverdige forhold på en tilstrekkelig god måte? Kan det være tilfelle at lederne lar meningsbærerne, kulturambassadørene, de sterke kreftene – lede kulturen an? Og hvilke konsekvenser kan det få?

«Den sterkestes røst er litt sånn negativ i vår kultur, og det gjelder kanskje overalt, at enkeltpersoner kan få lov til å økse ned andre folk sine gode intensjoner, fordi de har det siste ordet.» – Phillip.

Hennestad fremhever at hvordan en virksomhet presterer og fungerer, videre avhenger av organisasjonens *kultur*, og at dette også påvirker hvordan den videre utvikler seg og klarer seg (2015, s. 26). Planverk, strategier og strukturer, må integreres og implementeres i hverdagsvirkeligheten skal det bli en del av kulturen. Blant annet viste 22.juli-kommissjonens oppsummering av de tragiske hendelsene på Utøya at det «ikke skortet på planer, kanskje heller ikke ressurser, men at disse ikke hadde funnet veien inn i hverdagsvirkeligheten. Derfor ble «kultur» en del av forklaring og diskusjon.» (Hennestad, 2015, s. 89).

På hvilken måte er lederne faktisk i stand til å håndtere kritikkverdige forhold som oppstår, blir varslet om, eller som de selv observerer og erfarer, når de selv er integrert i kulturen forholdene foregår i? Kan det være at ledere selv er blendet av egen kultur, og potensielt ikke har mulighet for å erkjenne faktiske utfordringer og potensielle kritikkverdige forhold som

kan føre til kriser? Eller ligger utfordringene en annen plass i «kulturhierarkiet»? Phillip gir et lite innblikk i sine erfaringer;

«Så jeg tror det hemmer oss i å få til et godt varslingsarbeid, det med at vi er så lojal og hierarkiet er så sterkt, det er så mange som kan påvirke fremtiden din hvis du gjør det.» - Phillip.

Pia underbygger det sterke kulturhierarkiet i Hallefjord med tilsvarende erkjennelse;

«Det er jo veldig stor fallhøyde, og jeg tror mange kvier seg hvis de ser at det er kritikkverdige. Fordi du må stå i det - og det kommer til å blåse på den toppen du står.» - Pia.

Man kan kanskje forestille seg, at det å integreres i en organisasjonskultur ikke er noe som skjer «over natta». Å lære kulturen, og videre innlemmes i Scheins 3 kulturelle nivåer i organisasjonskulturen, kan potensielt ta tid. Hvor lang tid kreves det før en blir «godtatt»? Hva med når man til slutt er innlemmet i kulturen, kan det da bli et faresignal for lederen, individet, hvis man blir i en jobb for lenge, at man blir for satt, og i så måte blir formet av kulturen man har blitt integrert i?

«Det kan jo hende at man kunne tatt mer folk utenfra, på en måte, så det er noe der. Organisasjonskultur... Ja, det er sikkert mange kritikkverdige forhold, men man blir kanskje litt blind for sin egen...» - Hilde.

Å bli blind for sin egen organisasjonskultur. Kanskje det kan være vanskelig å unngå denne blendingen uten å rullere ansatte? Innovasjon? Nytenkning? Pål forteller om sine erfaringer;

«Har hatt flere varslingsaker etter at den nye ledelsen kom, rart at det ikke har vært flere sånne saker de siste 15 årene... Så da kan en egentlig bare lure...» - Pål.

Pål viser til en kultur i endring, ved rullering «på toppen». Kritikkverdige forhold og varslingsaker kommer plutselig til overflaten, og kan derav håndteres. Kan det tenkes å være hensiktsmessig med åremål? Er det mulig for en mellomleder å søke forbedringer i håndteringen av kritikkverdige forhold i en etablert kultur, som man i tillegg er – og forblir en del av? Er det realiserbart?

«Vi har en kultur hos oss som enkelte plasser blir litt lukket da, i enkelte grupper, slik at det kan utvikle seg ting, personer kan få lov til å utvikle seg uten at vi som ledere blir varslet fordi lojaliteten blir inne i den enkelte gruppen» – Petter.

På den ene siden ser vi her at Petter viser til at han som leder kanskje ikke er introdusert for alt som foregår, og derav ikke har den innsikten han burde hatt. På den andre siden refererer Henrik derimot til sine ansatte som en familie;

«Klimaet er veldig åpent og frittalende fordi vi har jobbet med hverandre i så fryktelig mange år, at vi kjenner hverandre godt. Vi er nesten som en familie.» - Henrik.

Her ser vi to forskjellige tilnærminger, kulturer, den ene mer inkluderende enn den andre. Dette kan argumentere for at det å lede, ikke har et fasitsvar, og sitatene kan henspille til Johannessens kritikk mot Schein; *«Ansvaret for forandring av uhensiktsmessige maktfikurasjoner blir et spørsmål om etikk, individuelt mot og ens eget følte ansvar for at gruppen blir slik den er.»* (Johannessen, 2011, s. 41). Hvis man som leder er av den oppfatning at «alt er i orden», «ting er som de skal være», er man da blitt blendet av kulturen – eller – eksisterer det virkelig ingen kritikkverdige forhold på den eksakte arbeidsplassen? Phillips erfaringer rundt dette;

«Det ene er å jobbe i en etat der det finnes muligheter og utfordringer... Og det å gripe muligheten til å prøve noe nytt når den ligger der. Parallelt med, at jeg hadde gjort min gamle jobb i 10 år, og begynte å bli litt lat og satt. Arbeidsdagene handlet om å gjøre det mest mulig behagelig.» – Phillip.

Sett fra et annen synsvinkel, hvordan vet man at man som leder er inkludert og integrert i de ansattes kultur? For å kunne håndtere kritikkverdige forhold, er det vel en forutsetning at man som leder er innforstått med hva som foregår?

«Det ville vært en krise for meg, ja, jeg vet ikke, hvis det for eksempel hadde utviklet seg en misnøye, uten at jeg hadde vært klar over det, det synes jeg hadde vært en krise. Enten rettet mot meg, eller andre ting som jeg på en måte føler at jeg ikke hadde fått innsikt i.» - Hilde.

Hilde peker her på konsekvensene som kritiske for henne som leder hvis hun ikke hadde hatt innsikt. Dette er det vært å merke seg, da hennes muligheter for å håndtere de kritikkverdige forholdene tilnærmet er håpløse hvis hun ikke vet hva hun skal håndtere?

Bjørkelo beskriver at et av Scheins mål var å *«endre oppfatningen om at det er enkelt å forandre organisasjonskultur, og at en organisasjon med letthet kan skaffe seg den rette kulturen* (2014, s. 136). Så hvorfor er det så vanskelig?

4.1.2 Kulturelle utfordringer

«At det blir varslet om problemer, representerer betydelige belastninger for de organisasjonene som blir rammet. Det innebærer en risiko for svekket omdømme, redusert tillit fra interne og eksterne aktører, uthullet verdi- og normgrunnlag, politianmeldelser, rettsaker, nedgang i salg og inntjening samt personlige tragedier for de skyldige som blir avslørt.» (Alm, 2019, s. 102; Miceli, 2008).

Til tross for at man som ledere kanskje er kjent med konsekvensene av å kamuflere kritikkverdige forhold, hva må egentlig ligge til grunn for å håndtere disse? Har ledere de riktige verktøyene, er de i besittelse av de rette ferdighetene, de riktige egenskapene, som skal til for å håndtere utfordringene? Er det lettest å ta «minste motstands vei», der man lukker øynene og håper at problemet forsvinner av seg selv?

«Veldig ofte var det sånn at vi utsatte og utsatte, og så smuldret det egentlig bare bort - frem til vi fikk en ny melding.» - Petter.

Hvorfor? Personlige egenskaper? Ukultur og fryktkultur? Kunnskap eller kompetanse? Torjesen framhever at historisk har helsefaglige kvalifikasjoner vært en forutsetning for å bedrive ledelse i norsk helsesektor (2007, s. 284; Berg, 1987). Han viser til at personlige egenskaper ved ledere har vært underordnet, mens fagspesifikke og profesjonsrelaterte kvalifikasjoner har vært nøkkelen til hvordan ledelse har blitt konstruert i helsesektoren (2007, s. 284; Byrkjeflot 1997). Men er det å være sykepleier, politi eller lege ensbetydende for god håndtering av kritikkverdige forhold? Neppe. Kanskje tvert imot?

Professor emerita Kari Martinsen fremhever i et intervju med Marit Fonn publisert i tidsskriftet «Sykepleien»;

«Dette er en skyldfølelse sykepleierne ikke alltid burde ta på seg. Den er kulturskapt og befalende, som en plikt: Gjør det, gjør det, gjør det! Etikken blir borte, for man blir så opptatt av hva kulturen befaler. Man tror det skal bli bedre med velferdsteknologien, men sykepleierne får i stedet flere oppgaver» (Fonn, 2019).

For er det ikke pasientenes og publikums ve og vel som motiverer arbeidstakere i helse- og politietat?

Presidenten i «Tidsskriftet den norske legeförening» Marit Hermansen, konstaterer i sitt nylige innlegg «*Pasientsikkerhet – alltid først på agendaen!*» at helsepersonell gjennom en

årrekke har rapportert og rapportert, men ikke blitt hørt, og at blikket nå skal rettes mot ledelse og kvalitetsforbedring i helse - og omsorgssektoren. Hun poengterer videre at «*pasientsikkerhet er god ledelse i praksis*» (2019). Men hvilke verktøy trenger mellomledere å være i besittelse av for å utøve god ledelse, og derav muligheten for å håndtere - og videre lære av kritikkverdige forhold som kan komme så vel pasienter som publikum til gode? Dette skal vi se litt på.

Alm vektlegger betydningen av kommunikasjon når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold. Han sier at;

«Om ledere ikke makter å løse en slik omfattende kommunikasjonsoppgave, risikerer organisasjonen at de etiske problemene hopper seg opp, og at man mer eller mindre ubevisst skyver dem «under teppet». I det skjulte kan slike organisatoriske problemer utvikle seg uforstyrret og upåvirket og gjøre større skade enn hvis de blir tatt frem og drøftet åpent» (Alm, 2019, s. 102; NOU 1999: 27).

Den vanskelige samtalen. Etikk og moral. Kommunikasjon. Hva legges i dette? Har ledere i henholdsvis helse- og politietat noe å hente her? Alm viser videre til konsekvenser ved fortielse av håndtering av kritikkverdige forhold;

«Det er en tendens til at ledere og ansatte foretrekker den kortvarige gevinsten ved å legge lokk på problemer fremfor den langvarige gevinsten ved å ta opp problemene og få muligheten til å komme til rette med dem (Lai, 1999, Gullestad og Killingmo, 2005). Organisasjonen risikerer å gjøre seg selv en bjørnetjeneste med en slik skinnløsning, for problemene øker gjerne på lang sikt når de får leve upåvirket i det skjulte (Alm, 2019, s. 102).

Så på hvilken måte kan kommunikasjon brukes som et hjelpemiddel i håndtering av kritikkverdige forhold? Henriette påpeker;

«Kommunikasjon er vel et nøkkelord. Altså. I enhver relasjon mellom to mennesker, måten du kommuniserer på. Du kan unngå kriser, og du kan oppnå kriser, ved god eller dårlig kommunikasjon.» - Henriette.

For er det ikke nettopp potensielle kriser vi ønsker å unngå, i håndteringen – og derav forbedringen, av kritikkverdige forhold? Ønsker ikke ledere i de respektive etatene at man kan komme «nært nok» sine ansatte, slik at man på denne måten kan avdekke kritikkverdige forhold – og dermed håndtere dem? Henriette er inne på at kommunikasjonen man som leder

har i møte med ansatte, potensielt kan gi muligheten for å oppdage, eller kanskje avgrense, og i beste fall - avverge et problem. Kan man her ane at hun peker tilbake på egenskapene og verktøyene man som leder er i besittelse av?

Sunagic og Wong har ved sin gjennomgang funnet to typer lederatferd som gjennomgående viser positiv forbindelse med ansattes ytringer, og noe kulturen kan dra nytte av. Det dreier seg om *etisk lederskap* og *hensynsfullt lederskap*. (2016, s. 127).

- 1) *Etisk lederskap* defineres som «*det å vise normativt passende atferd gjennom egne handlinger og i mellommenneskelige relasjoner, og det å oppfordre til slik oppførsel hos ansatte gjennom toveiskommunikasjon, belønning og beslutningstaging (Brown, Trevino et al. 2005 : 120).*»
- 2) *Hensynsfull lederstil* refererer til lederatferd som «*oppfordrer til og tar høyde for at de ansatte ytrer seg fritt, samtidig som det tas sikte på å bygge opp et tillitsforhold til dem (Feishman 1953; Judge, Piccolo et al. 2004).*» (Sunagic & Wong, 2016, s. 127 – 129).

Sunagic og Wong konstaterer også at flere studier har pekt på en positiv sammenheng mellom et etisk lederskap og ansattes ytringer, og at «*i tillegg til å fungere som rollemodeller ved å fremføre egne ytringer vil etiske ledere invitere ansatte til å komme med sine meninger og vise velvilje ved å høre på dem.*» (2016, s. 127 - 128). Petter forteller;

«Jeg må være sikker på at jeg treffer med den tilbakemeldingen som jeg gir. Folk (her; ansatte) er veldig interessert i konstruktiv tilbakemelding, sånn er det. Jeg synes ikke det er vanskelig å fortelle folk at de har gjort noe som ikke er helt bra, men så kommer det jo an på hvilken måte sier du det på. Er det for å trykke ned folk, eller er det for å la dem lære noe og løfte dem opp?» - Petter.

Sunagic og Wong mener et etisk lederskap er mer nyansert enn det som framkommer av litteraturen. Til tross for dette fremhever de likevel betydningen av et etisk lederskap, ved at dette kan gi gevinster i form av psykologisk trygghet til ansatte i forhold til det å ytre seg (2016, s. 128). En psykologisk trygghet som kan være med på å endre kulturen? «*Det var veldig modig av de jentene som sto frem - og det har jeg sagt til dem flere ganger.*» - Pål. De viser videre til at etisk lederskap kan øke ansattes tro på at de sitter inne med noe verdifullt, og ikke minst, at de har innflytelse på organisasjonens beslutningsprosesser (2016, s. 128). Å

tro på at de sitter inne med noe verdifullt, innflytelse. Noe å tenke på for lederne som positive bidrag for organisasjonskulturen?

«Så jeg har lært meg det, jeg vet ikke om jeg har noen spesiell taktikk, men jeg tenker at i enhver samtale skal man komme ut av det med, altså uten, at man skal komme til en slags enighet da. Så jeg jobber etter det. Jeg tenker at jobber man etter det, viser litt empati og innsikt, så hjelper det.» - Henriette.

Et hensynsfullt lederskap blir av Sunagic og Wong referert til som et lederskap der leder oppfordrer til at de ansatte ytrer seg fritt, samtidig som de tilstreber å bygge opp et tillitsforhold mellom dem. Lederne vil her aktivt invitere til innspill fra ansatte, og være seriøse når det kommer til implementering av de foreslåtte idèene (2016, s. 129), noe Hans er inne på;

«Folk lar være å melde fra fordi de er redd for konsekvensene av det, represalier og sånne ting da. Det er nødt til å være en trygghet. Vi som ledere, vi må jo oppfordre folk til å, til å ... melde fra om kritikkverdige forhold. Og hvis ikke folk føler en trygghet i det, så er det jo et ganske farlig signal da.» - Hans.

Oppfordre. Trygge sine ansatte. Trygghet.

«Den som sitter inne med informasjon, må føle en sånn trygghet på at informasjonen blir forvaltet på en god måte. Han eller hun må være trygge på at vi har et system som iverksettes når varselet kommer, sånn at det ikke bare blir lagt i ei skuff, eller spilt tilbake igjen eller at det kommer et rykte ut mot vedkommende.» - Petter.

Sunagic og Wong viser oss betydningen av det psykologiske aspektet mellom leder og ansatt, og i hvilken grad dette kan ha innvirkning på starten av håndteringen av kritikkverdige forhold - nemlig å bli gjort oppmerksom på eksistensen av disse. Bjørkelo peker på at sosialpsykologien definerer kultur som «et normativt system som fastsetter hvordan individer skal oppføre seg i en gitt kontekst» (2014, s. 133). Men - uten at ansatte varsler, en taushetskultur, uten at leder har innsikt i kritikkverdige forhold som i siste instans kan føre til kriser, hvordan skal en kunne gjøre noe med dette da? Sunagic og Wong stiller seg kritiske til at det psykologiske aspektet fort kan bli noe forenklet, og mener institusjonelle og politiske forhold har vesentlig betydning for kommunikasjonen i organisasjonen (2016, s. 130). Arnulf redegjør for at ledelse må sies å være en form for kommunikasjon, da disse to er så tett sammenvevd at de ikke kan ses separat. Han beskriver; «Kommunikasjon er det mediet som

ledelse utøves i. Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted, slik lyd ikke er mulig uten luft.» (Arnulf, 2019, s. 125). Spurkeland hevder videre at basisen i relasjonsbygging er evnen til å bygge tillit, og at denne tilliten bygges gjennom «*ærlighet og åpenhet i kommunikasjon og forutsigbarhet i handling*» (2013, s. 193). Så i relasjonen mellom leder og ansatt, på hvilken måte kan lederne kommunisere med sine medarbeidere for å fange opp kritikkverdige forhold? Og hvilke erfaringer her de gjort seg?

«Tilstedeværelse, du må være en leder som er tilstede både fysisk og mentalt. Medarbeiderne må jo ha tillit til deg, og jeg tenker at jo mer åpen og forutsigbar du er, desto enklere er det å bygge relasjoner.» – Pia

Når Jacobsen og Thorsvik beskriver tillit, viser de til at jo *sterkere* en kultur er, dess større tillit vil eksistere mellom ansatte og leder. De peker også på at dette vil føre til et mindre behov for å kontrollere hverandre, og at hvis man har tillit til «*at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon.*» (2013, s. 127). Kan dette stemme, at jo *sterkere* en kultur er, dess større grad av tillit har man? For hva definerer at en sterk kultur nødvendigvis er en *god* kultur? Hennestad argumenterer for at flere studier har vist at sterke kulturer som gjør det bra, på sikt vil begynne å gjøre det dårlig, men at resultatene spriker på dette området. Han redegjør samtidig for at idéer om det å søke allmenne trekk ved *gode* organisasjonskulturer, er et feilspor. Dette begrunner han med følgende; «*Verden endrer seg mens kulturen holder bedriften i samme mønster.*» (2015, s. 29). Så da er det kanskje ikke sånn, at tilliten mellom leder og ansatt automatiseres gjennom en sterk kultur? Kunne man kanskje heller ha sagt, at jo mer tillit man har, dess mer *styrkes* kulturen? Dette bringer oss videre til neste analysetema. La oss se litt på hva tillit har å si for mellomledernes erfaringer med håndtering av kritikkverdige forhold.

4.2 Tillit

Under punkt 4.1 viste vi til at begreper vokste fram som analysetema ut av empirien. Etter at vi nå har drøftet analysetemaet kultur, skal vi videre søke å forstå informantenes utsagn rundt neste tema, tillit. Vi vil videre drøfte informantenes utsagn knyttet opp mot litteratur og teori.

Når vi skal drøfte temaet tillit, er det viktig for oss å presisere våre avgrensinger rundt hva empirien inkluderer - og ekskluderer. I forskningsrapporten «*Tillit opp fra kistebunnen*»,

fremhever Aasland at vi har enormt med tillit i Norge, både til fremmede – og hverandre. Hun poengterer videre at hvis denne tilliten ikke også brukes i offentlig forvaltning, kan den forvitte (Aasland, 2016, s. 6). Det er viktig å nevne at tillit favner bredt, og som Spurkeland sier; «*Tillit er bærebjelken i alle relasjoner.*» (2012, s. 35). Tilliten kan opptre i forholdet mellom pasient og helsevesen, publikum og politietat, den enkelte politibetjent, sykepleier eller lege og videre deres tillit til hverandre. Vi vil konsentrere oss om hva tillit mellom ledere, ansatte og «systemet» måtte angå, og vil derav ikke gå i dybden av tillitsforhold til/med pasienter og publikum. Det er dog essensielt å nevne, at mangelfull håndtering av kritikkverdige forhold vil kunne ramme pasienter så vel som publikum, og derav samfunnet i utvidet forstand. Som Phillip sier det; «*Tillit er på en måte stikkordet.*»

Alm definerer tillit som «*den handling å overgi noe verdifullt i en annen persons varetekt så vedkommende får makt over det.*» (2019, s. 124). Spurkeland redegjør grundigere for fenomenet, og forklarer at tillit dreier seg om følelser som videre utvikles gjennom erfaringer og repeterende tillitvekkende handlinger. Han viser også til at tillit vanskelig kan beskrives med ord, da den er av en relasjonell art, og at gjensidig tillit ikke kan sies å være tilstede hvis ikke begge parter føler det samme (2012, s. 35-36). Som Aasland, peker også Spurkeland på en viktig faktor ved tillit, nemlig at den er temporær. I dette legger han at tillit må vedlikeholdes for å kunne overleve (2012, s. 36). Pål beskriver det på denne måten; «*Tillit er noe en gjør seg fortjent til, og som tar veldig kort tid å miste.*» Dette underbygges av Spurkeland der han beskriver at tillit alltid vil være i bevegelse, selv i de tryggeste relasjoner. Som han sier; «*Om enn begge parter hevder at tilliten er etablert og varig, vil denne kunne knuses over natten*» (2012, s. 36). Så hvordan opprettes – og vedlikeholdes denne tilliten, og hvilken betydning har den for mellomledere i håndteringen av kritikkverdige forhold?

«Hvis jeg hadde oppdaget at folk ikke hadde hatt tillit... hvis jeg hadde oppdaget at folk ikke turte å si ting til meg, det ville ha vært en krise det altså. For meg som leder. Da hadde jeg ikke kunne vært leder da. Det hadde ikke kunne gått i det hele tatt. Så jeg må jo på en måte føle at folk stoler på meg da.» - Hans.

Her fremhever Hans betydningen av tillit for overhodet å kunne være leder, og legger tillit til grunn for i det hele tatt å kunne håndtere sin jobb. Spurkeland understøtter dette, og sier at «*det er uholdbart at en leder kommer i en tillitsklemme uten å forstå alvoret*» (2012, s. 53).

Vil Hans kunne miste kontrollen ved mistillit fra - og til, sine ansatte? Henrik forsvarer Hans i dette;

«Hvis det blir meldt noe som melder eller varsler mener er sterkt kritikkverdig, og jeg ikke gjør noe med det, så vil det jo selvfølgelig pulverisere tilliten de har til meg som leder, og jeg vil ikke lenger klare å drifte avdelinga sånn som den skal driftes for at den skal fungere optimalt. Eller i det hele tatt fungere. Vi er så til de grader avhengig av tillit til hverandre.» - Henrik.

Skivenes og Trygstad bekrefter det Hans og Henrik forteller, og redegjør for at manglende håndtering av kritikkverdige forhold fra lederens og virksomhetens side, vil kunne iverksette reaksjoner og handlinger fra de ansatte. De beskriver at dersom ledere unnlater å respondere og håndtere forhold av kritikkverdig karakter, vil dette kunne føre til at ansatte blir tause, eller - vil kunne komme til å varsle media når de ser at intern varsling ikke fører frem, og at dette representerer en stor risiko ved manglende intern håndtering. *«Det utgjør en stor fare for virksomheten at saker som arbeidstakere er bekymret for ikke blir tatt på alvor»* (Skivenes & Trygstad, 2007, s. 73). På den andre siden poengterer Aasland at *«det som teller ikke alltid telles, og det som telles teller ikke alltid»* (2016, s. 9). I dette legger hun at kontroll og tillit ikke nødvendigvis alltid er motsetninger, og heller ikke utelukker hverandre. Likevel viser hun til tillit som et konkurransefortrinn ved at ledere som viser tillit får resultater, og at tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker gjør at endringer kan innføres og lykkes (Aasland, 2016, s. 6 - 9).

«Det at man har så mye tillit, at folk har lyst til å banke på døra og lukke den igjen bak seg, og fortelle om ting de synes er ugreit. Det trenger ikke være de helt store tingene da, men jeg synes det er bra. Folk er modige og at de tør å si fra. Nå vet de vel kanskje at det blir håndtert på en litt sånn, litt mer etterrettelig måte enn før da.» - Pål.

Pål er inne på noe her, den enkelte leder, det relasjonelle forholdet. Kritikkverdige forhold som kan bli håndtert på en «litt mer etterrettelig måte enn før» når en ny leder kommer inn og tar over roret, noe som støttes av Skivenes og Trygstad. De redegjør for at lederrollen er svært sentral når det kommer til temaet varsling, og at det er lederne som har det formelle ansvaret for å sikre ytringsklima og videre rapportering av kritikkverdige forhold (Skivenes & Trygstad, 2007, s. 120). Men - sett fra en annen side – er det *rollen* som leder, eller er det lederen i personifisert forstand som har ansvaret? For er det ikke sånn at tillit til den enkelte

leder tenkelig kan få konsekvenser for dens evne til å håndtere kritikkverdige forhold? At det er nettopp via denne relasjonelle tilliten at slike forhold ser dagens lys?

«Det må være tillit i det systemet...om at noe kommer til å skje. Det tar ikke lang tid før, hvis den tilliten brytes ofte, så er tilliten borte.» - Phillip.

Aasland gjør oppmerksom på at en av innvendingene mot mål - og resultatstyringen som er de grunnleggende styringsprinsippene i de offentlige virksomhetene her til lands, er at man ved denne styringsformen i for stor grad ser på summen av enkeltpersonene. Dermed undergraver man styrken vi har i samfunnet vårt, nemlig tilliten og vår sosiale kapital (2016, s. 6-9). Med denne kunnskapen, skulle man ikke helst sett at fokuset på grunnleggende styringsprinsipper i offentlig forvaltning hadde vært noe annerledes? At *verdier* framfor mål og resultater hadde blitt vektlagt? Fornyings - og administrasjonsdepartementet publiserte i 2008 en «Plattform for ledelse i staten», noe som fremdeles henger ved i 2019. Av denne utgår det at *«ledere i staten skal synliggjøre, uttrykke og realisere forvaltningsverdiene»* samtidig som det presiseres at det kan være en spenning verdiene imellom. Denne oppgaven blir lederne bedt om å balansere på en bevisst måte, eksemplifisert med hensynet til faglighet og kvalitet på den ene siden, og effektivitet på den andre. En ting det er verdt å merke seg – lederne blir i denne plattformen også bedt om å stille krav til resultater, noe som i seg selv er mål - og resultatstyrt (2008, s. 7). En god intensjon, men er det en oppskrift, har «plattformen» noen praktisk verdi i hverdagen til mellomlederne våre? Tvilsomt? Byråkratiske ord uten forankring i virkeligheten? Et tankekors.

Men hvilke verdier vil være fremtredende når det kommer til tillit? Bør ledere være i besittelse av slike verdier for å kunne håndtere kritikkverdige forhold på en optimal måte, og hvilke verdier er det snakk om? Henriette fremhever *«åpenhet, ærlighet og faglighet»* som de tre viktigste faktorene i relasjon med sine ansatte. Sunagic og Wong viser til at slike «standard»-verdier tillater ulike individuelle tolkninger, og peker eksempelvis på andre verdier, som rettferdighet og troverdighet. De påpeker at;

«Når ledere kommuniserer slike verdier utfra sitt eget perspektiv, kan dette bli sett på som forsøk på moralsk korrekt innflytelse på de ansatte (Gotis og Kortezi 2010). Følgelig kan de ansatte bli inspirert til å gjengi dette i sine egne ytringer. På denne måten blir innholdet i de ansattes ytringer spesifisert, eller «veiledet» etter hva lederne prioriterer» (Sunagic og Wong, 2016, s. 129).

Dette indikerer at lederens verdier, og på hvilken måte disse kommer til uttrykk, vil være med på å farge relasjonen ansatt – leder, noe som er interessant. For som Petter sier;

«Det har jeg jo erfart, at dette med rettferdighet betyr veldig mye for alle ansatte. Så med en gang man forfordeler noen, så gjør du noe negativt for de andre.» - Petter.

Kan man her oppleve at lederen har kontroll til selv å bestemme hvilke verdier han eller hun ønsker å presentere, og i så måte hvilke verdier ansatte vil fokusere på? Er dette noe som potensielt kan trenes på, læres av, og derav muliggjøre en mer tilfredsstillende håndtering av kritikkverdige forhold? Eller er vi her inne i en evig runddans hva kontroll-verdier-tillit-relasjon-makt-avmakts-situasjon måtte angå? Vil dette kunne bidra til å løfte kritikkverdige forhold til overflaten, eller motsatt? For kan det kanskje tenkes, at det faktisk at mange kritikkverdige forhold ikke kommer «på bordet» er, at medarbeiderne ikke har tillit til lederen, og systemet som sådan? Er dette bare lederens ansvar? Og hvordan vet man, *hvor*, på «tillitsskalaen» man ligger an som leder?

«Jeg vil si at det, jeg vil si at det er ganske lav takhøyde, kanskje jeg er feil person og... nei, hva sa jeg, lav takhøyde? Nei altså at det er rom for å si det man vil si. Stor takhøyde, faktisk ikke lav. M-m. Jeg opplever det sånn, men det er ikke sikkert at alle av mine under meg opplever det sånn, det kan jeg ikke si.» - Henriette.

Henriette understreker at hun ikke kan si at ansatte «under henne» opplever samme grad av takhøyde, ytringsfrihet, som det hun opplever. Skivenes og Trygstad fremhever at en eventuell frykt fra en ansatts side for å varsle om kritikkverdige forhold kan være reell, eller ikke reell, men at denne frykten ikke er ensbetydende med at varsling automatisk vil føre til negative sanksjoner (2007, s. 114). Dog er det den ansattes *opplevelse* av at de ikke kan melde fra om kritikkverdig forhold som er av betydning, da virksomheten uansett vil gå glipp av verdifull informasjon om saker som kunne ha vært forbedret og endret (2007, s. 115). Eriksen og Bjørkelo gir oss derimot et annet innblikk, og viser til at det dessverre har vist seg «å være utfordringer knyttet til det å sikre rettsvernet for arbeidstakere som varsler, blir reelt (Taraldsset og Bjørkelo, 2011). Et formelt rettsvern uten legitimitet blant arbeidstakerne fungerer som et hinder for varsling – i strid med lovgivers intensjon» (Erikson & Bjørkelo, 2014, s.156). Er det da mulig for våre informanter å vite hva ansatte forblir tause om? Hans argumenterer for det samme som Henriette;

«Eh.. og... i alle fall i legegruppa så har vi en ganske stor takhøyde. Føler jeg, altså» - Hans.

Men kan man her reelt sett få noen garanti for at dette er virkeligheten? At det ER stor takhøyde og rom for å si det man vil si? Blir ikke dette et subjektivt aspekt? Som Finstad spør; «*Hvordan er det mulig å vite noe om omfanget av taushet eller ærlig tale?*» (2014, s. 247). Sett fra et annet perspektiv, hvis lederen får vite hva ansatte ønsker å ytre seg om, med tanke på kritikkverdige forhold, men at de utover dette ønsker å være anonyme? De ønsker ikke å stå fram?

«Det er vanskelig å håndtere sånne saker, jeg kan forklare. Det er vanskelig for du må på en måte prøve å...å ordne opp for noen som ikke tør å stå fram, og da finnes det lite regelverk for å håndtere sånne saker.» - Hilde.

Hilde redegjør for et eksempel, og hennes videre erfaringer med konsekvensene av å viderefremme en anonym varslingsprosess;

«Og da, under fire øyne, spurte jeg han hvorfor han hadde gjort det? Hva får deg til å kunne gjøre noe sånt mot meg? Hvordan kan du finne det rettferdig å gjøre noe sånt? Og da mente han, at siden jeg ikke hadde meldt fra med noen navn, så kunne han ta meg så hardt. Og det har han egentlig rett i. Fordi regelverket fungerer sånn, at hvis ikke du, hvis ikke de som klager står fram med sine navn, ved sin sak på en måte, så har man ikke rett til å melde saken videre anonymt. Og det er det som gjør det så vanskelig.» - Hilde.

Dette støttes av Henrik;

«Det skaper store, formelle problemer, hvis jeg skal følge regelverket jeg er satt til å følge.» - Henrik.

La oss se på tillit igjen. Spørkaland gjengir Schindler og Thomas (1993) 5 dimensjoner ved tillit;

- **Integritet** → Samsvar mellom tale og handling
- **Kompetanse** → Faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap
- **Konsistens** → Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens
- **Lojalitet** → Villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende
- **Åpenhet** → Ærlig og sannhetstro opptreden

I tillegg ilegges *moral* en avgjørende betydning for tillit (Spurkeland, 2012, s. 36 – 37). Spurkeland poengterer at disse dimensjonene viser til at ledere kan bygge tillit ved hjelp av *trening* og egen atferd (2012, s. 37). Som nevnt ovenfor kan mellomledernes verdier være med på å farge relasjonen til de ansatte. Kan trening på egen atferd da bidra til hvilke verdier man legger for dagen, som igjen har innflytelse på de ansattes ytringer til lederen? Og igjen, *har* ledere denne treningen – kunnskapen og kompetansen de trenger for å lede, for å håndtere kritikkverdige forhold, på vegne av norsk forvaltning, norske politibetjenter, sykepleiere og leger, helsepersonell, publikum, pasienter og det norske samfunn som sådan?

Hva sier våre informanter om dimensjonene ved tillit, og hva er det med mennesker som inngir tillit?

1) **Integritet. Samsvar mellom tale og handling.**

«Vi er avhengig av tillit fra de ansatte. Hvis vi går tilbake til en kultur der ting blir lagt i en skuff da, fordi det er ubehagelig å gå i et møte med noen under 4 øyne, som nødvendigvis ikke er verdens kuleste samtale, så blir troverdigheten til ledelsen som sådan fort borte.» - Pål.

Pål henviser til at samsvar mellom tale og handling, det må både lyttes til, og følges opp - ikke legges i en skuff. Hva blir konsekvensene av en ubehagelig samtale man kanskje har gruet seg til, refleksjoner og potensielle vanskeligheter den ansatte har med å fremlegge kritikkverdige forhold som ikke følges opp? Det fører til - hva da? Ingenting? Vil graden av tillit svekkes - eller styrkes, ved at det blir grepet tak i eller ikke, håndtert av lederen?

Integritet. Henrik følger opp Påls innfallsvinkel;

«Det primære, må selvfølgelig være at varsler har tillit til at det blir grepet tak i på rett måte, og ikke blir brukt i mot...holder på å si, sånn som man leser i VG og Dagbladet og overalt. De skal føle seg trygge, at de ikke blir tatt i etterkant, og at de selv ikke må lide for et eller annet.» - Henrik.

Sunagic og Wong fokuserer også på dette, og peker på at flere artikler som tar sikte på å oppsummere forskning om ansattes ytringer, viser at atferden, integriteten lederen viser, er en av ytringsfrihetens viktigste forutsetninger (Sunagic & Wong, 2016, s. 123: Glauser 1984; Morrison 2011; Ng & Feldman 2012; Morrison 2014; Mowbray et al. 2015). En høy integritet

benevnes av Spurkeland som personer som er ufravikelige på egne verdier og etikk. De er trygge og står - og faller, med sitt indre verdisett, og handlingene deres kan gis tiltro fordi de opptrer rakrygget (2012, s. 40-41). Han presiserer videre at ledere som «opptrer som bøddler» mister de berørtes tillit og at tilliten «legges i ruiner» (2012, s. 41). Hvilken betydning vil dette ha i forhold til mellomledernes håndtering av uforutsette og uønskede hendelser, kritikkverdig forhold? Spurkeland sikter til at en «bøddel», er en som ikke handler. Tomme ord. Mangel på handling, er dette synonymt med tap av tillit? Derav manglende innsikt i kritikkverdig forhold? Følgelig tapt mulighet for håndtering av uønskede hendelser? Wik og Sortland fremhever at «*ved en eventuell varsling av kritikkverdige forhold er det et poeng at det å ikke gjøre noe også er en handling*» (2013, s. 74). Et paradoks.

2) **Kompetanse. Faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap.**

Ovenfor nevnte Henriette *faglighet*. Hans beskriver;

«Hvis du er en god leder, så kan du ikke gå inn å lede hva som helst. Jeg tror det er viktig at vi har... skal du bli en god leder, så må du ha litt, du må ha...det er viktig at du har litt sektorkompetanse, at du vet hva det dreier seg om. At du vet hvor skoene trykker hen, og ikke bare det at du er en toppskolert leder som sådan.» - Hans.

Torjesen fremhever i sin forskningsrapport at legene fremdeles er i ledelse, men at de leder med utgangspunkt i fag, og at det er et paradoks at legene ser ut til å vegre seg for å gå fullt og helt inn for ledelse (2007, s. 285). Samtidig fremhever han betydningen av sykepleiernes lange tradisjon for administrasjon og ledelse. Er dette synonymt med tanken om at leger ikke *kan lede*, at det er *faget* som er det viktigste? Hva med sykepleiere, bryr ikke de seg om faget? Og hvilken betydning har dette for å kunne oppdage, evaluere og håndtere kritikkverdige forhold? Hva med jurister versus politibetjenter, skal dette kunne sidestilles med sykepleiere kontra leger? På den andre siden argumenterer Steihaug for at nøkkelfaktorer for et godt samarbeid blant annet er en anerkjennelse av hverandres kompetanse (2017, s. 205). Skjervheim viser også til et utgangspunkt som går igjen, og sier at kunnskap er et instrument - «kunnskap er makt» (Skjervheim, 2005, s. 36). Kan dette sikte på mål- og resultatstyring i norsk forvaltning? Hva med kompetansen rundt ledelse? Er ikke dette et viktig ankepunkt når man er inne på håndtering av kritikkverdige forhold? Til tross for Torjesens påstand om legenes manglende lederengasjement, underbygger Hilde viktigheten av kompetanse, både

faglig og mellommenneskelig fra sin innfallsvinkel - som sykepleier. Nesten som et paradoks å regne utfra Torjesens resonnement.

«Du setter jo pasientenes liv i fare hvis du ikke har forståelse for faget.» - Hilde.

3) **Konsistens. Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens.**

«Jeg jobbet under en leder som nesten til det utrøttelige repeterte selvfølgeligheter, men det gjorde at organisasjonen var mye mer på tå hev på en del rutiner.» - Phillip.

Phillip forteller her om en forutsigbarhet som for han, slår ut positivt. Dette kan tenkelig være noe hans leder har trent på å gjennomføre, og som videre har fått den ønskelige innvirkningen han var ute etter. Men finnes det noen resept for å skape denne forutsigbarheten, denne konsistensen, med en enhetlig opptreden, der ansatte kan være trygge på at det å varsle om kritikkverdige forhold videre vil gi visshet og forutsigbarhet i at denne informasjonen blir håndtert? Johannessen tar til orde for det motsatte.

«For det første vet man sjelden hva situasjonen er, fordi den tolkes ulikt av ulike mennesker. Av samme grunn vet man strengt tatt heller ikke hva ens egen lederstil er, fordi mennesker alltid gjør seg opp ulike oppfatninger og tolkninger av andres atferd. For det andre kan det kun gi mening å velge en lederstil før den utøves, mens svært ofte blir man oppmerksom på hva man gjør og hvordan det blir oppfattet mens man er i situasjonen eller etter at situasjonen er ferdig. Et valg kan bare ha effekt inn i fremtid, og «stilen» som velges må nødvendigvis baseres på noe som allerede har skjedd. Dermed vil det vanskelig være samsvar mellom lederstil og situasjon, uansett hva man velger» (2015, s. 33).

Ledelse, hånd-i-hånd med forutsigbarhet, når det kommer til håndtering av uønskede hendelser og kritikkverdige forhold? Uforutsigbart. Relasjonelt. Person – og situasjonsavhengig.

4) **Lojalitet. Villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende.**

«Kollegaer bryr seg veldig om hverandre, så det er ikke sånn at en kommer og sladrer. De ønsker hverandre vel, og da kommer de og forteller, også diskuterer vi hvordan vi skal ta tak i dette.» - Pia.

Lojalitet. Å stille opp for en annen. Kan man her som ansatt utfordres ved, at man må gå «i bresjen» for å fremme kritikkverdige forhold på vegne av noen andre man kanskje ikke har et nært forhold til? Sjøvold beskriver dette som at *«likeverd er et viktig særtrekk, og innflytelse er knyttet til gjensidig respekt heller enn formell status»* (2006, s. 149). Matthiesen og Bjørkelo viser til at den norske debatten har vært opptatt av om varsling som lojal eller illojal. Samtidig peker samfunnsforskningen på at nesten alle først og fremst varsler tjenestevei, og slik sett er lojale (Matthiesen og Bjørkelo, 2008, s. 320). Lojalitet. Men hva er lojalitet, og på hvilken måte kan lojalitet som begrep synliggjøres, og kaste lys over begrepet *tillit* og dets betydning for håndtering av kritikkverdige forhold? Spurkeland peker på 7 grunnverdier for lojalitetsrelasjoner, der disse verdiene danner grunnlaget for hele arbeidsfellesskapet og videre vil utvikle andre verdier som tillit, åpenhet, trofasthet og pålitelighet. Grunnverdiene han mener dette arbeidsfellesskapet bygges på; Godhet, medfølelse, vennlighet, tilgivelse, hjelpsomhet, omtanke og humor (Spurkeland, 2013, s. 143-144).

«Men man må jo alltid også tenke på at man ivaretar den det gjelder, sånn at man får et vern og sånt, med verneombud og tillitsvalgt, sant, selv om det er kritikkverdige forhold, så skal jo også den ivaretas.» - Hilde.

Hildes sitat peker direkte tilbake på at lojaliteten ikke nødvendigvis kun gjelder én part i saken når det kommer til håndteringen av kritikkverdige forhold i ledernes hverdag. Schindler og Thomas' dimensjoner ved tillit, vil også innlemme den varselet er rettet *mot*, og at man derav tilstreber å stille seg nøytral i forhold til framlagt forhold. Enkelt? Neppe. Mellom barken og veden? Definitivt. Lettvint å håndtere? Tvilsoomt.

5) **Åpenhet. Ærlig og sannhetstro opptreden.**

«Så det er nok en del saker der det ikke blir varslet, fordi du tenker at det fører ikke frem da. Jeg vet ikke om politiet (her; i Halleffjord) er noe bedre, om vi hadde gjort det. Jeg vet ikke, men det er helt klart klanderverdig... Loven er forskjellig for folk, ja.» - Phillip.

Et spørsmål man kan stille seg, er om kritikkverdige forhold kan oppfattes annerledes ut fra forskjellige perspektiver. Samtidig kan vi forestille oss at for at lederen skal kunne håndtere kritikkverdige forhold på en tilfredsstillende måte, er det en forutsetning med en tilnærmet felles situasjonsforståelse av forholdene, og at ansatte tar i bruk yringsfriheten som hjemlet i Grunnlovens § 100²³. Her vil åpenhet spille en avgjørende rolle. Bang og Solvoll argumenterer for at åpenhet er et ideelt vilkår for yringsfrihet, og at både åpenhet og sannhet er forutsetninger som legger til rette for transparens, kunnskap om forholdet, og tillit (2016, s. 70). For å oppnå denne åpenheten for å skulle kunne få kritikkverdige forhold løftet opp og fram, viser de til Fungs fire prinsipper for demokratisk åpenhet, nemlig tilgang til informasjon, proporsjonal informasjon, forståelig informasjon og handlekraftig informasjon (Bang & Solvoll, 2016, s. 71-73). For å få tilgang til slik informasjon og videre forstå den, har vi tidligere vært inne på at ledernes *leder*kompetanse kan være av betydning. Denne kompetansen kan ta sikte på kommunikasjonsverktøy, der bruk av åpne spørsmål blir sentralt. Wik og Sortland viser til at lederne ved hjelp av åpne spørsmål til sine ansatte, kan stimulere til refleksjon og grundig gjennomtenkning av hva man faktisk mener (2013, s. 122). De peker også på at samtalen ved hjelp av åpne spørsmål kan gli lettere og videre gi en bedre balanse i det relasjonelle forholdet. Vil dette være med på å ivareta tillit? Vil ivaretagelsen av denne tilliten følgelig åpne opp for at kritikkverdige forhold blir meldt fra om og videre kan håndteres av leder? Vil man på denne måten kunne følge opp uønskede hendelser og følgelig avgrense dem? Kan godt hende.

Som nevnt viser Spurkeland til at ledere kan bygge tillit ved hjelp av egen atferd og trening basert på disse fem-seks dimensjonene. Han poengterer viktigheten med at tillit ikke brister på grunn av en mindre svikt i totalopplevelsen, og at denne svikten kan oppstå når verdier kolliderer. Videre viser han til en undersøkelse som viser at medarbeidernes motivasjon synker fra 76 % til 24 % når lederen mister tillit (Spurkeland, 2012, s. 37: Norges Juristforbund, 2011).

Det utgår tidligere i kapittelet at moral også er en avgjørende faktor når det kommer til tillit. Dimensjonene ved tillit, verdiene, og denne moralen - kan spores langt tilbake. Ved endt utdanning vil arbeidstakere i Helsevesenet påta seg lovnader hva deres fremtidige virke måtte angå. Sykepleiere, med sitt «Sykepleierløfte», der man lover å *«utøve sykepleievirksomheten overensstemmende med ære og samvittighet og landets lover»*. Legene, i den Hippokratiske legeeden ved å sverge at *«jeg skal avholde meg fra alle skadelige, uhederlige og umoralske*

²³ Kongeriket Norges Grunnlov, § 100. Yringsfrihet.

handlinger» (Natvig, 2000, s. 373 og s. 380). Natvig viser til at noen av disse verdiene er flere tusen år gamle, og peker på at det er ansett som en «*moralisk plikt i vårt samfunn å ikke påføre andre skade, eller bivåne at noen blir skadet uten å gripe inn. Det regnes også som en samfunnsplikt å forhindre skade og handle til det beste for sine medmennesker»* (Natvig, 2000, s. 17). Phillip beskriver dette som at politiet som lovens vokter «*bør gå beinere i gata»*, for på denne måten å ivareta tillit fra publikum. Politiiinstruksens § 4-1 vektlegger også betydningen av moral; «*Politimannens vandel skal være uklanderlig. Ellers skal det opptres slik både i og utenfor tjenesten at politimannen oppnår den respekt og tillit hos borgerne som stillingen krever»* (Politiiinstruksen).

Natvig beskriver verdiene som indoktrinert moral gjennom generasjoner, samtidig er det viktig å bite seg merke i at mye av dette også er hjemlet i lover og regler som vi tidligere har vært inne på. For ligger ikke her *moralen* som et bakteppe for alt vi gjør, eller i alle fall er satt til å gjøre, i både helse – og politietat? Sier ikke Natvig nettopp at det er vår plikt å melde fra om, håndtere – og videre forbedre kritikkverdige forhold?

Vi har nå drøftet analysetemaet tillit som en del av vår masteroppgave. Vi skal videre se på de organisatoriske utfordringene mellomlederne i vår undersøkelse erfarer, og vil i følgende kapittel analysere neste tema som vokste ut av empirien, nemlig *struktur*.

4.3 Struktur

Det siste analysetemaet vi nå skal drøfte, er som nevnt temaet *struktur*, og vi vil også her knytte informantenes erfaringer opp mot litteratur og teori. Som temaene kultur og tillit, åpenbarte også *struktur* seg tydelig gjennom analyse av vårt datamateriale. For å drøfte struktur, og strukturelle utfordringer mellomlederne erfarer i håndteringen av kritikkverdige forhold, er det av betydning å se på hva som ligger i begrepet struktur, og hva våre informanter legger i begrepet.

Bjørkelo viser til at hvilken struktur organisasjonene har, er det som differensierer dem, og at strukturen eksempelvis kan være «høy» eller «flat». I dette legger hun at strukturen i en «høy organisasjon» er en organisasjon der hierarkiet har mange lag - mange ledere med ansvar innen spesifikke ansvarsområder. Det motsatte vil da være en «flat organisasjon» med få ledere og et stort ansvarsområde (2014, s.134). Innenfor dette er det følgelig naturlig å se på både helse- og politietat som «høye organisasjoner». Kan de strukturelle ulikhetene med høye

og lave organisasjoner tenkes å gi utslag når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold? Bjørkelo viser til at det kan være utfordrende for organisasjoner med «høye hierarki» at toppledere ofte mottar «mindre oppdatert og valid informasjon fra eksterne kilder, fordi informasjonen fra dem som står i det daglige arbeidet, overføres sakte eller ikke i det hele tatt (McShane og Von Gilnow, 2009)» (gjengitt i Bjørkelo, 2014, s.134).

Bjørkelo poengterer videre at «høye hierarki» kjennetegnes ved at toppledelsen i økende grad filtrerer ut informasjon som ikke setter organisasjonen i et godt lys, og tilfører videre at dette kan «medføre mindre fokus på medarbeidernes medbestemmelse og engasjement og større fokus på ledernes makt (McShane og Von Gilnow, 2009)» (gjengitt i Bjørkelo, 2014, s.135). Men, kan det også være, at det ikke bare er hierarkiet som sådan som definerer utfordringene innad i organisasjonen?

Granér og Kronkvist argumenterer for at menneskebeholdende organisasjoner i motsetning til andre organisasjoner, er skapt ut fra politiske visjoner i stedet for eksisterende teknologi. I så måte vil menneskebeholdende organisasjoner ha som forutsetning at noe bør gjøres, men hvordan dette skal gjøres kommer i andre rekke;

«Det forventes at dette spørsmålet besvares internt i organisasjonen. Behovene som menneskebeholdende organisasjoner skal håndtere er imidlertid så komplekse, at det ofte er uenighet om hva man skal prioritere og hvilke metoder man skal benytte. Ofte anses arbeid innen naturvitenskapelige emner- for eksempel medisin, men også kriminalteknikk- å ha støtte i vitenskapen, og dette blir allment akseptert» (Granér & Kronkvist, 2014, s. 57).

Repstad tar også til orde for at organisasjonens oppbygning, så vel formelt som uformelt, sier noe om organisasjonens struktur, og peker på at «en struktur er et mønster med en viss permanens, en viss varighet» (2014, s.147). Repstad viser videre til at ressurser er det mest synlige trekket ved organisasjoner, og peker på dette som det mest sentrale når man skal forklare «forskjellen mellom målene for en virksomhet og det som virksomheten faktisk får til» (2014, s.154). Begrepet *ressurser* var et av begrepene våre informanter også fokuserte mye på, hva deres *struktur* i organisasjonen måtte angå. I hvilken grad har dette begrepet betydning for mellomlederne i vår undersøkelse, og hva betyr egentlig ressurser for deres arbeidshverdag når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold? Dette skal vi drøfte i neste punkt.

4.3.1 Ressurser

«Så hele tiden i dag, så sliter vi fryktelig mye med, det er kanskje den største slitasjen for oss ledere, det at vi aldri har folk nok. Vi ringer og ringer, og maser og maser, og tyner det ytterste av folk. Absolutt. Og det er ikke noe godt. Jeg er redd at den situasjonen ikke blir noe bedre.» - Hilde.

Hvor skal man hente drivkraften fra, drivkraften til å «tyne» det ytterste av folk? Og hvor skal man hente arbeidskraften fra? Det publiseres stadig saker i media som peker på underbemanning i norsk helsevesen. Senest i mai dette år publiserte tidsskriftet «Sykepleien» en kritisk artikkel rettet mot bemanningssituasjonen ved barnekreftavdelingen ved Oslo Universitetssykehus. Dolonen fremhever at det siden 2014 har vært sendt flere avvik og bekymringsmeldinger grunnet *«frykt for pasientsikkerheten på grunn av lav bemanning og manglende spesialkompetanse»* (Dolonen, 2019). Hva innebærer det å være mellomledere i slike organisasjoner, der ressursene ikke strekker til? Og er det «bare» mangelen på ressurser som igjen fører til at lederen blir utilstrekkelig? Og - er det likhetstrekk med politiet i det Hilde forteller? Finstad beskriver at det er et faktum at politiet ikke har tilstrekkelige ressurser til å håndheve alle lover, og at de mest tydelige regler må tolkes i konkrete situasjoner. Hun viser til at det derfor er nødvendig å velge hva som skal prioriteres, og at disse to forholdene *«gjør skjønnsutøvelse uunngåelig i politiarbeid»* (2014, s. 237).

Schein hevder at et dilemma med å definere lederskap, er at oppgavens art forandrer seg innenfor systemet. Situasjonen rundt oppgaven endres, og de underordnede selv endrer seg. Alle disse tingene krever tilpasningsdyktig ledere (1985, s.137). Som informantene våre redegjør for, er også mengden av disse oppgavene utfordrende. I Stortingsmelding nr 11, poengteres det at *«å gi god behandling og omsorg er en sterk drivkraft for helsepersonell»* (s. 49). Er det denne sterke drivkraften som også står for tilstrekkelige ressurser? Er det «varme hender og hjertetru» som skal drive norsk helsevesen? Henriette understøtter Hildes utsagn;

«Pakken blir så annerledes, totalen. Så å lede, ikke sant, hvis jeg skal lede dem som jeg bare stiller større og større krav til, uten å ta bort noe, så blir det ganske slitsomt i lengden.» - Henriette.

Det utgår av Stortingsmelding nr. 34 (2015-2016); *«Samfunnet endrer seg. Vi blir flere her i landet. Vi blir eldre, og de eldste eldre blir langt flere. Noen sykdommer blir mindre truende, andre vokser i omfang. Behandlingsmulighetene øker. Vi forventer stadig mer av*

helsetjenesten. Medisinske framskritt og teknologiske nyvinninger gir muligheter og omkostninger. Mange av mulighetene og utfordringene som vil komme i fremtiden, vil være vanskelig å forutse. Når mulighetene og ønskene om helsetjenester overstiger ressursene, øker også utfordringene med å prioritere i helsetjenesten.» (Meld. St. 34 2015–2016, forord).

En undersøkelse gjennomført av Respons Analyse for Legeforeningen publisert i «Dagens medisin» i 2017 underbygger behov for flere ansatte, og peker på at 7 av 10 ønsker mer ressurser til offentlig helsetjeneste (Baugstø, 2017). Politidirektoratet på sin side presenterte også i sin ressursanalyse for 2017 at *«på tross av politiets budsjettmessige styrking, opplever politidistriktene at den økonomiske situasjonen er stram, og at den gradvis er blitt strammere»* (Politidirektoratet, 2018, s. 3). Her fremhever legesiden mangel på ansatte, og politiet fremhever en trang økonomisk situasjon, som kanskje igjen peker direkte tilbake på manglende personell. Norsk sykepleierforbund presenterer også på sine hjemmesider en nåværende nasjonal mangel på sykepleiere på anslagsvis 6000. Dystre tall viser at denne mangelen innen 20 år vil være på 30 000 sykepleiere (Norsk sykepleierforbund, 2019). Et tankekors. Spesielt siden vi blir eldre og lever lengre, men også siden arbeidshverdagen til de få som blir igjen, tilsynelatende blir mer krevende. Koren og Lindøe påpeker viktigheten av å øke antall ansatte når virksomheter vokser, og at det på de fleste arbeidsplasser er så travelt at man kunne tenkt seg forsterkninger (2018, s. 143). Pål støtter Henriette og Hilde i deres ytringer;

«Vi er mye færre folk som skal gjøre akkurat det samme som ble gjort med mange flere ansatte før. Når det gjelder utfordringer så er det, det går stort sett på bemanning da, å ha nok folk til å få tjenesten til å gå rundt.» - Pål.

Koren og Lindøe hevder videre at alle virksomheter en gang har planlagt sitt arbeid nøye. Etter hvert som virksomheten har vokst og blitt større, har flere blitt ansatt og arbeidet har følgelig blitt fordelt annerledes. Iblant har dette blitt gjennomført på en reflektert måte. Systemer har blitt iverksatt for arbeidsopplegg, fordeling av ansvar og oppgaver (2018, s. 143). Dog sier de samtidig at dette *iblant* har blitt gjennomført på en reflektert måte. Iblant. Hva med de andre gangene? Løser planverket og refleksjonene rundt dette, utfordringene som omhandler ressursmangel? Vil et godt planverk løse utfordringene mellomlederne står ovenfor? Eriksson-Zetterquist et al., henviser til Henry Mintzberg som den største kritikeren av planleggingsperspektivet. Mintzbergs tre grunnleggende antakelser bygger på;

- 1) Troen på at det er mulig å forutse fremtiden
- 2) Antakelsen om at strategiske analyser kan skilles fra implementering
- 3) Troen på at formelle prosedyrer kan bidra til innovasjon.

(2014, s. 196).

Så hvordan kan mellomlederne planlegge arbeidshverdagen sin med alt ansvaret som lederrollen innebærer, hvis man som Mintzberg antar at det er umulig å forutse framtiden? Både i politiet og helsevesenet kan ting endre seg raskt og uventet, noe vi har sett flere ganger gjennom tidligere varslingsaker.

«Jeg er ikke sikker på at et godt planverk... et planverk i seg selv løser jo ingenting. Du må ta i bruk planverket da, og det er et ansvar som ligger på oss ledere. Men det å implementere er ofte vanskeligere enn å lage planverk...» - Phillip.

Phillip skisserer her et skille mellom planlegging og implementering, noe Mintzberg argumenterer mot, da *«suksessrike bedriftsledere jobber med begge deler, og disse fasene er overlappende»* (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 197).

I tillegg vil oppdukkende endringer fremdeles måtte løses ad hoc; Endringer grunnet fravær, nye krav, nye rutiner og endringer i lovverk, og Mintzberg påpeker at en strategi således vil måtte bestå av *«delvis planlagte handlinger, delvis av akutte mottiltak – og delvis av flaks»* (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 196). Skal planleggingen følgelig innbefatte flaks? Skal man håpe på at kritikkverdige forhold løses av seg selv, denne gangen også?

Opgavene, kravene til dokumentasjon og notoritet har økt i det offentlige, men er det tilført tilstrekkelige ressurser til dette? Tilstrekkelig bemanning? Er disse kravene forankret i virkeligheten? Og har man økonomiske ressurser til innleie ved fravær?

«Altså, når du er leder så har du jo masse ansvar som er tyngende og masse problemstillinger som du må forholde deg til. Også er det økonomien som setter en del begrensninger, så du må jo løse oppgaver innenfor det du har å drifte med til daglig og det kan også være utfordrende.» - Pia.

Økonomien setter begrensninger, men du må løse oppgavene likevel. Hvilken innvirkning vil dette kunne ha på de som er igjen? Vil dette kunne øke omfanget av kritikkverdige forhold, og derav også øke presset på lederne for å håndtere disse? Et evig kretsløp? Koren og Lindøe peker på at betydningen av et for stort fravær, for lite personell, kan føre til at belastningen på de som er igjen til slutt blir for stor. Det kan igjen føre til at lederen og de ansatte «kutter

hjørner», og at det til syvende og sist blir et ork at man aldri få gjort jobben tilfredsstillende (2018, s. 21). Kan dette være med på å fremprovosere kritikkverdige forhold på arbeidsplassen? Koren og Lindøe viser til at skader og ulykker kan skje ved at man ikke har tid eller ork til å gjøre ting slik de skal gjøres. Skal man drive godt, er man avhengig av å ha nødvendig kompetanse på plass (2018, s. 21), noe som er relevant både for helse- og politietat.

«Vi har jo folk som jobber turnus, og vi har en del fravær som vi egentlig ikke kommer oss unna. Det er folk på videreutdanning, det er folk som er instruktører på videreutdanning, vi har en del pålagte aktiviteter i forhold til opprettholdelse av autorisasjoner, og man skal bestå en del prøver og være på et visst nivå, sånn er det» - Pål.

Kanskje skulle refleksjonene rundt et planverk være å legge til rette for, og planlegge med, at det til enhver tid vil mangle personell grunnet uforutsett fravær, men også pålagt fravær som eksempelvis kursing og videreutdanning for å oppnå kunnskap og kompetanse? Trenger vi strengt tatt bare nok personell? Nok antall hoder? Eller trenger vi også *riktig* kompetanse på rett plass? Hans forteller;

«Det er jo ofte, det er, mange ganger vi må svelge kameler. Vi må BRUKE folk for i det hele tatt å få det til å gå rundt, selv om vi ikke bruker folk på en optimal måte.» - Hans.

Så hvor risikofyllt er det å «kutte hjørner», ta snarveier, i helse- og politietat? Hvem blir sittende med «regninga»? De ansatte som gjør feil, den eller de som blir påført feil, eller lederen som ikke har riktige folk? Vil strukturen i den «høye organisasjonen» være med på å bidra til at erfaringer som Hans redegjør for, fanges opp? Eller kan det være at strukturelle utfordringer i organiseringen hjelper til med å begrense mellomledernes kapasitet? Til tross for at mellomlederne mangler personell og riktige ressurser, kan det være at de også opplever å ha «for mange» de har ansvar for? Dette skal vi se mer på.

4.3.2 Strukturelle utfordringer

«For jeg ser jo, som jeg sier 90 prosent av det jeg gjør, jeg sitter på kontor og driver med administrasjon. Sånn har det blitt for masse ledere i dag. Sånn som ordenseksjonen, der har jo lederen personalansvar for 50-60 stykk, det er jo ikke

klokt! Det er jo alt for mye med 40 også, og da ser ikke du hva som skjer nede i organisasjonen. Du har ikke sjans. Du er avhengig av at noen kommer og forteller deg. Og så er det veldig lite tid til å jobbe både strategisk og jobbe med fag, fordi du har personalansvar for så mange, og både turnus og ferie og tilrettelegging og det er masse jobb med det» - Pia.

Hva er det Pia egentlig sier her? Har hun tid til «å støtte den enkelte ansatte og gi konstruktive tilbakemeldinger», herunder også tid til å *oppdage* og erfare hva man kan gi konstruktive tilbakemeldinger på? Personalansvar for 50-60 stykk? Pia forteller at hun som mellomleder ikke har sjans til å følge med på om det skjer noe kritikkverdig på hennes arbeidsplass, hun er avhengig av at noen kommer til henne for å fortelle om ulovligheter på hennes avdeling. Johannessen påpeker at om noen hadde hatt denne styringen og kontrollen med hva som skjedde i organisasjonen, ville man ikke opplevd overraskelser (2015, s. 31). Erfaringene viser likevel at politiledere og andre jevnlig blir overrasket av det som vokser frem i organisasjonen. Hvis denne overraskelsen kan svekke organisasjonen, kalles det gjerne en «systemsvikt», noe som trolig er en måte å gi inntrykk av at ledere har styring med organisasjonen. Sannheten er dog at *systemet* også lever sitt eget liv, utenfor ledernes rekkevidde (2015, s. 31). La oss se litt mer på begrepet «personalansvar». Flere av mellomlederne vi intervjuet fortalte om mange oppgaver, lite tid til å håndtere daglige gjøremål og stort ansvar for mange ansatte. Pål forteller;

«Så det er å ri flere hester samtidig og det blir litt sånn balansekunst, men jeg tror om vi fordeler litt sånn personalansvar på flere, i alle fall en til, hadde det blitt bedre.» - Pål.

Hva innebærer det å ha personalansvar og fagansvar? Hva legger den enkelte leder i sitt personalansvar og fagansvar? Får mellomlederne beskjed når de blir ansatt hva som ligger i personalansvar og fagansvar? Ved søk etter «personalansvar» i litteraturen og teorien, googlesøk på internett ved bruk av søkeord som «personalansvar», «personalansvar i det offentlige», «personalansvar i helsevesenet» og «personalansvar i politiet» har det vist seg utfordrende å skulle definere personalansvar og hva det innebærer. Til tross for dette, er dette et tema våre informanter virker å være opptatt av, og Petter påpeker også det store ansvaret Pia snakker om;

«Ja, personalansvar, det er rundt 60. Og så er fagansvaret betydelig større.» - Petter.

Settes det av tid for lederne til slike formål som eksempelvis medarbeidersamtaler som en arena for å motta varsel om kritikkverdige forhold? Og - har den enkelte ansatte tid i en travel hverdag når man samtidig skal få «driften» til å gå rundt?

«Ja, så er det en del sånne ... hva skal jeg si... sånne oppgaver som går på å tilfredsstillte toppledelsen, som går på bekostning av det man heller burde gjøre. Den klassiske problemstillinga der, det er jo det å bli dratt bort fra det man egentlig har lyst til å drive med, det man føler man har behov for å drive med, for å gjøre administrative, byråkratiske, papir-flyt-arbeid for direktøren og ledelsen. Når min sjef kommer og sier at, du må fylle ut dette her, og så må du gjøre dette, undersøke sånn, og dokumentere sånn og sånn, og jeg har ikke tid...» - Henrik.

Hva bør Henrik egentlig gjøre som leder for sin avdeling? Hvilke arbeidsoppgaver er det han ikke får gjort, som han heller bør gjøre, og - hva skal disse oppgavene gå på bekostningen av? Ligger det i hans stillingsinstruks å *tilfredsstillte toppledelsen*? Er det slik i alle organisasjoner, eller står offentlig forvaltning i en særstilling? Glomseth påpeker at noe av likheten ved offentlige organisasjoner er at de er multifunksjonelle, og at det samtidig er krav til åpenhet og innsyn i beslutningene som tas. I tillegg er det stor bredde i oppgavene som skal løses, det er følgelig mange hensyn som skal tas. I tillegg kan disse hensynene være motstridende opp mot hverandre (2015, s. 61). Repstad fremhever Max Webers grunnleggende arbeid med begrepsutforming innen makt og styring, der Weber fokuserer på *«hvordan mennesker svært ofte adlød andre mennesker, uten at de nødvendigvis var enig i det de rettet seg etter, men også uten at maktutøveren kunne sies å komme med noen form for trusler»* (Repstad, 2014, s. 151). Dette var ifølge Weber autoritet og i orden, selv om de involverte ikke nødvendigvis var enige (2014, s. 151). Dette tatt i betraktning kan Henrik være utsatt for autoritet fra egen organisasjon, der han adlyder til tross for at han ikke nødvendigvis er enig?

Dette puslespillet kan tenkes å gi mellomledere noe å bryne seg på. Til tross for dette, fremheves det av Stortingsmelding nr. 11 *«Det er ledelsens ansvar å sørge for at alle deler av virksomheten er rettet inn mot å ivareta de styringskrav som er stilt, innenfor de økonomiske rammer som er gitt. Det er avgjørende at ledere på alle nivåer fra administrerende direktør til førstelinjeleder, tar dette ansvaret»* (2016–2019, s. 50). Stortingsmeldingen redegjør videre for de økte kravene både hva økt kvalitet og effektivitet måtte angå, samt at dette direkte kan refereres tilbake til ledelse. Samtidig slår de fast at *«ledere må stille krav til og følge med på arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet innenfor sine ansvarsområder. Det må oppleves*

trygt å melde fra om uønskede hendelser og være åpen om egne feil. Åpenhet er en forutsetning for tillit fra pasientene og i befolkningen. Lederne må støtte den enkelte ansatte og gi konstruktive tilbakemeldinger» (2016-2019 s. 49). Hans understøtter Pias utsagn;

«Jeg får for lite tid til å være leder, og jeg får for lite tid til å ha samtaler med mine folk.» - Hans.

Hvordan kan - eller vil, en ansatt avbryte sin leder for å melde fra om kritikkverdige forhold, når han ser at lederen ikke har tid? Hvordan kan lederen oppdage kritikkverdige forhold på egen hånd om han ikke har kapasitet?

*«Vi har ikke kapasitet nok til å ta alle arbeidsoppgavene som vi er pålagt akkurat nå»
- Petter.*

Et dilemma. En utfordring. Er det ikke nettopp kapasitet til å møte sine ansatte, håndtere kritikkverdige forhold innlemmet i rollen som leder? Petter forteller at han ikke får løst alle pålagte arbeidsoppgaver ved Hallefjord politistasjon. Er ikke dette i seg selv et kritikkverdig forhold? Burde han varsle seg selv til sin nærmeste leder? Henrik følger opp det Petter forteller, og redegjør videre for at han selv bryter regelverket ved Hallefjord sykehus;

«Det skaper store, formelle problemer, hvis jeg skal følge regelverket jeg er satt til å følge» - Henrik.

Bør kanskje Henrik også varsle på seg selv? Kan det virke som at begge organisasjonene legger til rette for lovbrudd grunnet mangel på personell, for mange arbeidsoppgaver – og, et for komplekst regelverk? Mangler organisasjonen, toppledelsen, den «høye strukturen» kunnskap om hva som rører seg i kulissene? Eller er det sånn at organisasjonen ikke ser verdiene av de erfaringene mellomlederne er i besittelse av? Vil det å «dekke over» kapasitetsutfordringene skade - eller gagne i det lange løp? Er det rett og slett noe i strukturen av organiseringen som skaper utfordringer for mellomlederne våre, ved å være en del av en «høy struktur»? La oss se på hva Henriette forteller om sin arbeidshverdag som mellomleder ved Hallefjord sykehus;

«Med arbeidstidene våre, og arbeidsmengde. Og de forventningene som stilles, for det er så i endring. Dokumentasjonskravene har blitt så store, og vi må hele tiden stå til rette for det vi sier og gjør på en helt annen måte enn vi gjorde før. Jeg sier ikke at det nødvendigvis er negativt, men det er så mye mer krevende enn det det var før. Så det

tror jeg blir... det å få folk til å stå i faget, det tror jeg kan bli en utfordring. Det er jo litt sånn... pessimistisk, men jeg er det litt.» - Henriette.

Det å stå i faget, et langt yrkesliv i en krevende jobb. Hvordan kan helse- og politietaten i Hallefjord få til dette? Rekruttering? Hvem har ansvaret om folk ikke vil stå i faget grunnet belastningen som Henriette beskriver? Eriksson- Zetterquist et al. viser til at organisasjonene må tolke og handle ut fra omgivelsene for å overleve. Når det gjelder valg av struktur, styring og ledelse i organisasjonene er det ikke gitt hva som er best, men lederne må tilpasse seg (2014, s. 162). Lederne må tilpasse seg. Hvilke ledere? Mellomlederne? Eller organisasjonen? Henriette sier at hun har mange oppgaver som hun må stå til rette for, samtidig som at forventningene til håndteringen av disse er i endring. Hvordan kan hun tilpasse seg endringene, når oppgavene står i kø? Vil endringene føre til at oppgavene blir enklere - eller vil hverdagen bli enda mer krevende? Og - har mellomlederne tid til gjennomføring av nye endringer? Dette skal vi drøfte videre i neste punkt.

4.3.3 Tidspress

Hverken helse- eller politietatens samfunnsoppdrag er entydig og historisk uforanderlig, og må derfor vies kontinuerlig oppmerksomhet for å kunne imøtekomme samfunnets behov. Vi har vist til at strukturen i organisasjonene er av betydning for hvordan utfordringer som oppstår får konsekvenser for håndtering av kritikkverdige forhold. En viktig faktor våre informanter fremhever hva problemstillingen måtte angå, er kapasitetsutfordringer når det kommer til tidspress.

«Vi bruker mindre og mindre tid på pasienten, og mer og mer tid på dokumentasjon.»
- Henriette.

Henriette sier at hun har mindre tid til kjerneoppgaven – pasienten, og at hun må bruke mer tid på dokumentasjon - dette kreves av systemet. Hvor kommer dette fra? Skal man ikke i helsevesenet alltid tenke «pasienten først», som man i politiet tenker borgerne først? På den andre siden, er det *lederne* som skal bruke tid på pasienten? Aasland fremhever forskningsrapporten «Innovasjon i offentlig sektor» publisert i 2012, der fokuset er et økende kontrollregime, med mer kontroll og et sterkere regelverk. Kan det være at en stor utfordring er nye regelverk som hele tiden strømmer til, men svært sjeldent at gamle regler fjernes? (2016, s. 8). Er det dette som skjer i helsevesenet og politiet - det stilles stadig høyere krav og

tilføyelser til lederne, uten at noen oppgaver tas vekk? Og – at mellomlederne følgelig må bruke mer av sin kapasitet til å stille mer krav til sine ansatte igjen?

«Det negative er at vi ikke alltid klarer, hvis du ser på de kravene som stilles til oss, altså både når det gjelder produksjon og økonomi og sånt, at vi klarer å nå de...» - Hans.

Til tross for at Hans snakker utfra sine erfaringer innen helsevesenet, underbygger Petter de samme opplevelsene i politiet;

«Det ble så mange oppgaver at jeg klarte ikke å ta, jeg hadde ikke kapasitet til å gå dypt nok ned i de ulike oppgavene.» - Petter.

En evig karusell uten slutt? Står noen igjen som vinnere i en slik hverdag? Henriette påpeker;

«Så tror jeg arbeidslivet i 2019 er så annerledes enn tidligere. Det kommer ikke til å være aksept for å jobbe sånn som vi jobber i dag, det er ingen som vil det om 10 år. Så på vegne av miljøet, så er jeg bekymra.» - Henriette.

Arbeidshverdagen til informantene våre består blant annet av å administrere sine ansatte, for å kunne løse oppgavene på en «optimal» måte. Herunder ligger det å sette ansatte til å utføre alle arbeidsoppgavene organisasjonen er satt til å løse, samt å forsøke å fullføre egne arbeidsoppgaver ut fra regler og forventninger. Disse tidsmessige utfordringene lederne står i daglig, kan disse utfordringene videre ha betydning for håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen? Når Pål snakker om å håndtere kritikkverdige forhold ved Hallefjord politistasjon sier han;

«Det er jo et veldig energisluk i forhold til det en egentlig skal holde på med.» - Pål.

Så hva skal han *egentlig* holde på med? Pål sier noe om at det å håndtere kritikkverdige forhold, tar tid. Tid og kapasitet som han kanskje ikke har? Så hvordan kan lederen skape seg tid? Kan han bare legge varselet i en skuff? Kan ikke dette svekke tilliten til organisasjonen, og videre føre til større overraskelser? Og er ikke håndtering av kritikkverdige forhold en del av lederens oppgave som på lik linje med andre oppgaver har rett på lederens tid?

Alle våre informanter fremhevet tidspress som en krevende, og - vedvarende utfordring. Bjerknes og Fahsing påpeker at tidspress kan være med på å få enhver kritisk tenker eller etterforsker til å ta gale beslutninger. Dette fordi mennesket benytter seg av kognitive forenklingsstrategier i beslutningene som tas (2018, s. 92). Er det naturlig å tenke seg at

tidspress også gjelder for våre informanter i Hallefjord helse- og politietat? At de i så måte benytter seg av kognitive forenklingsstrategier når beslutninger tas? Ask poengterer at tidspress fører til økt grad av selektivitet og filtrering av informasjon (2013, s. 160: Edland & Svenson 1993). Tidspress kan videre føre til at mennesker blir mindre fleksible og mindre kreative i problemløsningene, noe som fører til at de videre blir dårligere til å finne alternative løsninger (Ask, 2013, s. 160: Brauner, Goodnow & Astin, 1956). Henriette snakker om en hverdag med liten tid til lederskap og lite tid til refleksjon;

«I og med at jeg har begrenset tid for lederskapet, så er de dagene veldig fulle. Så da går jeg fra det ene til det andre. Alle møter og sånt blir lagt til de to dagene, og jeg har jo lite tid for å sette meg ned for refleksjon, over hva som har foregått, det blir på kvelden.» - Henriette.

Flere av våre informanter redegjør for at den totale arbeidsmengden også har blitt større, krav til dokumentasjon har økt, tiden strekker ikke til, og de har generelt ikke kapasitet nok til å gjennomføre alle oppgaver. Hilde forklarer;

«Kravene blir bare tøffere og tøffere. Du kan ikke ha en dårlig dag... du føler ikke tiden trekker helt til. Det er så enormt mange oppgaver. Så det er den største utfordringen. Jeg sitter nå og skriver rapporter til ledelsen, jeg må beskrive alt jeg gjorde i fjor, på alle områder. Og så hva jeg skal gjøre i år, og målsetninger, mens jeg samtidig skal skrive turnus også videre...» - Hilde.

Er dette et faktum lederne bare må lære seg å leve med? Har disse rapportene noe med måten man er organisert på? Dette kommer vi tilbake til.

Det finnes flere teorier som sier noe om hvordan organisasjoner bør organisere seg for å være mest mulig effektive. I 1915 kunne kvinner jobbe 12 timer daglig ved fabrikker for å produsere krigsmateriell, noe som førte til mange ulykker. Etter hvert ble det satt ned en komité som var ansvarlig for helsen til de ansatte, og arbeidstiden ble redusert til 10 timer. Dette førte til en halvering av arbeidsulykkene (Eriksson- Zetterquist et al., 2014, s. 91). Dette viser direkte tilbake til at planlegging av arbeidsmengde kan ha innvirkning på hvordan man kan unngå at kritikkverdige forhold oppstår, både for ansatte, pasientsikkerhet og borgervern. Organisering vil i så måte ha betydning for i hvilken grad uønskede hendelser både oppstår, og håndteres. Utviklingen gjennom tidene har ført til endringer og gjennombrudd for ansatte og organisasjoner, men har det bare vært til det positive?

Både helsevesenet og politiet har de seneste årene vært gjennom store omorganiseringer, der myndighetenes modernisering av offentlig sektor har vært inspirert av New Public Management (NPM). Dette har blant annet blitt gjennomført for å få et mer kostnadseffektivt helsevesen (Steihaug, 2017, s. 205; Vabø, 2006; Vabø, 2012). Karlsen peker på en sentral styrings- og organiseringsideologi for å skape en mer «effektiv stat», nemlig NPM (2010, s. 49). Han forklarer at innføring av NPM i større grad tar sikte på å markedsportere og privatisere tjenester. I den forstand skal staten ha en mer tilbaketrukket rolle, der organisasjonene selv skal stå for systematiske internkontroller. Det var sagt at dette ville gi en «*bevissthetsskapende effekt på ledere og ansatte*» (2010, s. 71). Larsson, Gundhus og Granér hevder dog at kompleksiteten i organisasjoner som helse- og politiet gjør det vanskelig å måle dets effektivitet. De beskriver videre at innføringen av NPM skulle føre til en legitimitet i å kunne kreve offentlige instanser å ha samme effektivitetsidealer som næringslivet. Samtidig viser de til at de offentlige instansene langt på vei mangler "*forutsetningene som den private virksomheten har*" (2014, s. 22).

Dette tatt i betraktning, kan spørsmålet om intensjonen har blitt realisert - diskuteres. Har det hjulpet? Eller har dette bidratt til at Hilde og de andre informantene har fått et økt krav til eksempelvis dokumentasjon? Disse rapportene, hvem leser de, - og hva skjer egentlig videre med dem i et lengre perspektiv? Bidrar disse rapportene til å gjøre helsevesenet mer kostnadseffektivt? Karlsen viser videre til at begreper som NPM, internkontroll, effektivitet og privatisering går hånd i hånd, og at utviklingen har vært preget av «*administrative reformer, organisatoriske moter og trender og en tro på at innføringen av nye organisasjonsmodeller kan medisinerer «syke» organisasjoner*» (2010, s. 75). Men hva hjelper innføringen av NPM i forhold til offentlig helse- og politietat, når ideologien fokuserer på økt privatisering og «outsourcing» i stedet for det offentlige? Får man bedre tid ved innføring av egne internkontroller, flere rapporter og enda mer dokumentasjon? Et mulig paradoks?

4.4 Håndtering av kritikkverdige forhold

Gjennom analyse av våre hovedtema kultur, tillit og struktur, har vi nå drøftet flere innfallsvinkler våre informanter fokuserer på, hva håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen måtte angå. Alle disse temaene har direkte betydning for *håndtering* av kritikkverdige forhold. Vi har analysert informantenes utsagn, og knyttet disse til teori og litteratur for å gi innsikt i mellomledernes erfaring, da nettopp denne erfaringen gir oss

innblikk i deres måte å håndtere kritikkverdige forhold på. Dette har bidratt til å gi oss en forståelse av informantenes erfaringer, positive som negative, enkle som vanskelige. *Erfaringene med håndtering* er i så måte kjernen i empirien som kultur, tillit og struktur springer ut av. *Håndtering av kritikkverdige forhold* vil derfor måtte ses på som en «ryggsekk» analysetemaene hviler i. I siste del av analysen, vil vi nå drøfte innholdet i denne «ryggsekken».

Olsvik skriver at det å «erfare» er en grunnleggende betingelse for våre liv, og at erfaring er noe mer enn bare en opplevelse. Dog viser han til at erfaring ikke nødvendigvis er noe som kan gjøres til et konkret tema (2013, s. 24-25). Han poengterer at vi som mennesker har en trang til å oppfylle mål som er betydningsfulle for oss, og at alt man har opplevd til nå setter preg på oss som mennesker. Erfaringer dreier seg om fortid, men gjelder også nåtiden (2013, s. 24-25). Henriette forteller om sine erfaringer rundt håndtering av kritikkverdige forhold på Hallefjord sykehus;

«Så jeg har lært meg det, jeg vet ikke om jeg har noen spesiell taktikk, men jeg tenker at i enhver samtale skal man komme ut av det med, altså uten, at man skal komme til en slags enighet da. Så jeg jobber etter det. Jeg tenker at jobber man etter det, viser litt empati og innsikt, så hjelper det.» - Henriette.

Henriette forteller at hun har lært av sine tidligere erfaringer rundt håndtering av kritikkverdige forhold. Det er ingen som har lært henne hvordan hun skal håndtere slike saker, hun har altså lært det av «seg selv». Pia beskriver;

«Jeg har erfaring med å ta disse vanskelige samtale. Fordi jeg tror dette kanskje er det de fleste lederne kvier seg mest for, det er nettopp disse samtale.» – Pia.

Olsvik viser til at erfaringene er noe som «hender oss», og at det følgelig kan være vanskelig å sette ord på slike opplevelser, og poengterer; *«Særlig i situasjoner der personell er under press og stress, trer slike automatiserte trekk tydeligere frem. Dersom situasjonskravene overstiger den opplevde kompetansen, henfaller aktørene ofte til mer basale reaksjoner knyttet til underliggende livsvalg»* (2013, s. 25).

Når situasjonskravene overstiger opplevd kompetanse. Press og stress. Er det nærliggende å anta at press og stress vil være en del av det å håndtere kritikkverdige forhold? Ligger ikke dette i sakens natur, når noe er kritikkverdig? Et press om å håndtere forholdene tilfredsstillende? Vi vil da kunne stille spørsmåltegn rundt i hvilken grad det virkelig er av

betydning å øke sin kompetanse, hvis det i bunn og grunn er gitt at man henfaller til basale reaksjoner i pressede situasjoner? Kan vi anta at Henriette tidligere har hatt erfaringer med nytteverdien av å komme til en enighet? «Det hjelper med empati og innsikt.» Er empatien en basal reaksjon for Henriette, og har denne basale reaksjonen videre gitt henne en dypere selvinnsett? En erfaring? Vil personlige egenskaper, og - *personlighet* ha noe å si for hvordan kritikkverdige forhold blir håndtert av den enkelte mellomleder?

«Jeg er nok en leder som oppfattes som litt naiv, da jeg ikke er sånn veldig bastant og jeg har lært meg til at når folk kommer inn og er veldig sint så repliserer jeg ikke med en gang. Da tar jeg imot det som kommer også prøver jeg å absorbere det som er sagt også komme tilbake med noe som er saklig.» - Petter.

Petter «har lært seg» å ikke replisere med en gang, tilsynelatende via erfaringer han har gjort seg av tidligere hendelser. Som nevnt påpeker Olsvik at erfaringer er noe som «hender» med oss. Han beskriver betydningen av Heideggers *erfaringshermeneutikk*. Denne tar sikte på at man i etterkant av en hendelse må ha som mål å identifisere trekk ved seg selv for å kunne lære å forutse fremtidige valg (2013, s. 25). Poenget med dette er at «*erfaringslæring ikke handler om å lære seg noe nytt, men å bli mer klar over hva man faktisk allerede har lært, og å kunne handle fornuftig og effektivt på bakgrunn av slik innsikt*» (Olsvik, 2013, s. 25). Dette underbygges av Josefson, der hun viser tilbake til at Aristoteles allerede i sin tid mente at det å reflektere rundt sine handlinger er en viktig forutsetning for utviklingen av praktisk kunnskap (2007, s. 51). Å reflektere rundt sine handlinger. Subjektiv refleksjon på egne handlinger. Phillip sier noe om hvilke refleksjoner han har gjort seg når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold;

«Jeg tror du må være tilgjengelig, veldig tilgjengelig....og så tror jeg at du må være god til å lytte. Tror nødvendigvis ikke du må ha alle svarene, at det viktigste er å være god til å lytte og så tror jeg det er viktig å tenke seg om.» – Phillip.

I hvilken grad står mellomlederne alene i denne refleksjonen når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold? Kanalene i kommunikasjonen er mange når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold. I vår undersøkelse vil dette spesielt gjelde kommunikasjonen mellom ansatte og mellomlederne. Andre kanaler kan eksempelvis angå mellomleder og den det er varslet på, tillitsvalgte og mellomleder, den som har varslet og andre ansatte, den det er varslet på og andre ansatte, ledelse og Spesialenheten og Fylkesmannen. Listen er så å si utømmelig. En annen sentral kanal som dog har vesentlig betydning og som våre informanter

vektlegger, er kommunikasjonen opp mot egne ledere. Under punkt 4.1.1 viste vi til et utsagn der Pål sier at «enda en varslings sak» vil være ubehagelig for politimesteren. Petter fremhever derimot det motsatte;

«Det som er positivt er at vi har en politimester som er veldig på, og som synes at varsling er veldig viktig.» - Petter.

Så hvordan kan to ledere innad i samme organisasjon, ha så forskjellig opplevelse av sin øverste leder i region Hallefjord? Kan dette relateres til det Spurkeland kaller «dialogens kjerne»? Han vektlegger at to begreper som alltid må forstås og respekteres i dialog er balanse og likeverdighet, og at en dialog har som «formål å bedre kontakt og forståelse mellom to personer, med hensikt å bygge en relasjon og øke innsikten tema, mening, holdning eller personens verdiståsted» (2012, s. 61-62). Bråten poengterer at kommunikasjon må ses på som en prosess (2011, s. 9). Denne prosessen vil gi seg uttrykk i at sender og mottaker forsøker å skape en felles situasjonsforståelse ved hjelp av ulike signaler og tegn dem imellom. Mennesket har en medfødt evne til å snakke, altså kommunisere, men denne evnen er ikke bestandig noe vi behersker like godt. Utfordringen ligger derfor i å skape en felles forståelse, og ikke minst gjelder dette i profesjonell kommunikasjon. Han fremhever følgelig at solid kompetanse innen kommunikasjon vil være avgjørende for å lykkes (2011, s. 9).

For det er vel gjennom en felles forståelse, en balanse og en dialog, at kritikkverdige forhold kan løftes til overflaten og håndteres riktig fra starten av for ikke å eskalere?

«Nei.. men altså jeg tror jo det er at hvis sånn, hvis det er noe som er veldig kritikkverdig, så er det viktig at det blir håndtert i fra starten av, også er det viktig at det blir håndtert riktig fra starten av! Men, jeg tror at det vi er for lite flinke til, hvis det er alvorlige ting, det er jo det at, og jeg er usikker på om sykehuset har det også, om man har noe system som kan hjelpe oss hvis det er ting som er veldig graverende. Som... ja, det gjelder jo folk sine liv, folk sine yrker og som kanskje trenger og... Noen ganger trenger vi hjelp, og jeg vet ikke om sykehuset har noe system for å hjelpe oss hvis vi trenger det.» - Hans.

Håndteres riktig fra starten av. Det gjelder folk sine liv. System som kan hjelpe. Består ikke «systemet» av folk?

«Du kan stille flere lure spørsmål når du er to, og du kan bytte på å notere og sånne ting, men også ivareta en viss objektivitet og en god og ordentlig ryddig behandling. Sørg for at personen som, som varsler får ei god og ordentlig behandling.» –Phillip.

Når man ansettes i en lederfunksjon kan man anta at personen har en viss forforståelse av så vel struktur og kultur i organisasjonen, og at dette ligger i ansettelsens natur. Hva tillit måtte angå, vil denne måtte opparbeides i en ny funksjon som leder, da nye oppgaver vil prege hverdagen som skal skape denne plattformen. Måten mellomlederne håndterer kritikkverdige forhold vil være en del av dette. Hvis man da er ung i ledelsesfaget, med lite erfaring, vil dette også prege «tyngden» du har i håndteringssekken, og man henstiller seg muligens til basale reaksjoner som vi tidligere var inne på? Vil ikke det å da kunne være to, og «sparre» med noen andre være fordelaktig for mellomlederne, som Phillip beskriver? Dette vil vel også gjelde erfarne ledere? Alt i alt, er vi her «tilbake til start» hva tilliten til egne ledere måtte angå? Betydningen av tillit mellom ansatt og mellomleder, vil ikke den samme tilliten også være vesentlig mellom mellomleder versus nærmeste leder?

«Hvis det skjer en ny hendelse, og det vil det sikkert gjøre... så er jeg også litt opptatt av at de vet at , hvis det skjer meg en sånn hendelse, så blir jeg ivaretatt av jobb, ikke sant? Jeg kan forvente at ledelsen ivaretar meg, at de tar vare på meg, at jeg ikke blir alene. M-m». – Hilde.

Hildes utsagn viser oss at det å bli ivaretatt som menneske når uønskede hendelser skjer, er av betydning. Sitatet peker tilbake på hvis hun selv står i sentrum av kritikkverdige forhold, og sier at hun må kunne forvente å bli ivaretatt av ledelsen. Samtidig, når Hilde som mellomleder er en del av denne ledelsen, er det ikke da hennes ansvar i rollen som leder, å ivareta andre ansatte igjen, å håndtere? Pål forteller;

«Det er jo ikke noen kule saker å holde på med, men nødvendig og ubehagelig, men det må gjøres og det er derfor man har stillingene, lønn og ansvar og alt det der, så må man ta en del sånne samtaler da.» - Pål.

Påls erfaringer viser her nettopp ansvaret lederen står overfor. Han synes ikke det er «kult» med kritikkverdige forhold, men viser til at håndtering er nødvendig til tross for ubehaget ved det. Så hvilke arenaer bruker våre mellomledere for å kunne håndtere de kritikkverdige forholdene på en best mulig måte?

«Jeg ville helst ha drøftet det med folk som har stått i det samme, men jeg har også søkt råd eller diskutert med kollegaer som har jobbet andre plasser i landet og har spurt dem hva de tenker om det jeg har opplevd på min arbeidsplass. Sånn sett er det mange arenaer, kan godt bruke det private. Jeg tenker at en godt kan diskutere ganske mye uten å gå dypt inn i, altså at det blir taushetsbrudd. Så jeg tror det er viktig av og til å søke noen råd, få en «second opinion» fra omgivelsene... Det er soleklart... Jeg har eksempler på at jeg har diskutert med nærmeste leder, både på kontoret og i bilen.» – Phillip.

Folk som har stått i det samme. Kollegaer. Andre plasser i landet. Det private. Nærmeste leder. Mange arenaer. Er det da klare retningslinjer og rutiner for varsling? Fra et annet ståsted, peker Hans på en mer klar rutine for håndtering av kritikkverdige forhold;

«Jeg oppfordrer mine folk til å gjøre det, og hvis folk kommer til meg med ting som de lurere på, så sier jeg; «Meld det som et avvik, eller meld det som ei forbedringsmelding.» For i det øyeblikket de sender et slikt avvik til meg, så kan jeg kanalisere det til, til de som har med det å gjøre. Og da kommer dem seg ikke unna med det, da er de faktisk nødt til å håndtere det.» – Hans.

Kanalisere det, til *de* som har med det å gjøre. Da er *de* faktisk nødt til å håndtere det. Legges det i dette at Hans har *håndtert* forholdene ved å sende det fra seg? Hva skjer videre med avvikene? Er de *håndtert* hvis de i neste ledd bare «lukkes»? Eriksen viser til at en forutsetning for at interne retningslinjer skal fungere effektivt, er at varselet tas på alvor. Hun påpeker at en ignorering av mottatte varsler er «en av de viktigste grunnene til at videre varsling både forekommer og legitimeres» (Eriksen, 2014, s. 194). Til tross for Hans redegjørelse for klare rutiner, forklarer han videre at avvikssystemet ikke alltid brukes fullt ut, at kommunikasjon tidvis kan være nøkkelen i håndtering. Dette kan videre peke tilbake på «nærhetsprinsippet» vi redegjorde for i kapittel 1.

«Men de aller fleste tingene, de håndterer vi jo utenfor det da (her; avvikssystemet), med å snakke med hverandre.» - Hans.

Dette underbygges av Henriette;

«Hvis det er noe der, så tar jeg det jo opp, hvis det er noe kritikkverdig i forhold til atferd, så gjør vi jo det umiddelbart.» - Henriette.

Men hva hvis de kritikkverdige forholdene gjelder tillitspersonen man er avhengig av for hjelpe seg? Som Phillip sier;

«Det kan jo være varslingen gjelder nærmeste leder, så det er ikke sikkert folk tør gå til neste ledd.» –Phillip.

Pia forteller fra sine erfaringer at hun *«vet at flere av mine medarbeidere har gått til stasjonssjefen og ikke gått gjennom linja. Dette vet jeg jo i ettertid.» –Pia.*

Er dette ensbetydende med at varselet har omhandlet Pia, nærmeste leder som Phillip beskriver? Eller kan det ligge noe helt annet bak dette? Kan det være at den som varslet har hatt et nærmere tillitsforhold og kjennskap til stasjonssjefen, og derav velger denne kanalen? Er det slik at rutiner og retningslinjer for varsling ikke er kjent for alle, eller kan det være at ikke alle har tilgang til systemene?

«En annen ting som er minus er rapporteringskanalen vår med «rapport om uønsket hendelse» som vi gjør i vårt datasystem, som er TTA, turnus og tjenesteplanlegging. Det er ikke alle som har tilgang der. Så jeg tror det er viktig å få på plass et bedre rapporteringssystem som når alle.» - Petter.

Eller – kan det være som Hilde gir uttrykk for, at reglene og rutinene for varsling ikke er oppdaterte, at de er for tungvinte og tidkrevende å forholde seg til?

«Vi er jo tilbake på 60-tallet, og sånn skal det ikke være. Folk har rettigheter. Men i og med at reglementet er som det er, så er det litt utfordrende.» - Hilde.

Ystgaard tar til orde for at varslingsrutiner er et håndteringsverktøy som både for ansatt og leder tydeliggjør hvordan de skal gå frem og hva de kan forvente av hverandre. Hun peker videre på at varslingsrutiner kan avgrense konflikter og eskalering av disse både i forbindelse med selve varslingen og ved håndteringen av denne (2017, s. 165-167).

Gjennom analysen av temaene kultur, tillit og struktur har vi dog sett at informantene redegjør for forskjellige erfaringer når det kommer til «ryggsekken», *håndteringen* av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og rutinene knyttet til dette. Dette være organisasjonene sett separat, men også innad i organisasjonene helse- og politietat. Informantene gir oss skiftende beskrivelser på hvordan kritikkverdige forhold håndteres. Hvidsten, Johansen og Bender understreker at man i praksis kan se at *«svak håndtering av varslingssaker skaper unødvendige belastninger for alle involverte, selv om formelle rutiner kanskje er på plass»*, og at den svake håndteringen i verste fall kan forverre forholdene det er varslet om. Med dette

sikter de til det juridiske ansvaret for feil i håndteringen, der etaten igjen vil risikere så vel kostnader, som tapt tillit og omdømme (2018, s. 328).

Kan det være at den enkeltes erfaring, den enkeltes basale reaksjoner, den enkelte mellomleders personlige egenskaper, er det som til syvende og sist avgjør på hvilken måte forholdene blir håndtert? Tilfeldighetene rår? Eller er det slik at svaret ligger i drøftingen av Spurkelands fokus på «relasjonskompetanse» - en overordnet paraply i alle relasjoner, også i helse- og politietat? Og - er det slik at systemene og rutinene for varsling – og håndtering, enda har en vei å gå for at dette kan gripes an på en mer strukturert måte, og videre lette arbeidet både for de som varsler og den som skal håndtere varselet? Kan dette være med på å bidra til forbedringer som igjen kan begrense mulighetene for at uønskede hendelser oppstår? Et tankekors. Dette skal vi komme tilbake til i siste del av masteroppgaven vår, der vi vil presentere funn sprunget ut av denne undersøkelsen.

5. Resultater

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling;

«Hvilke erfaringer har ledere med håndtering av kritikkverdige forhold? – En studie av mellomledere i helsevesenet og politiet»

Det empiriske grunnlaget for denne undersøkelsen er samlet inn ved hjelp av åtte informanter. Samtlige informanter er mellomledere med personalansvar, henholdsvis fire mellomledere fra helsevesenet, og fire mellomledere fra politiet. Totalt var det tre kvinner og fem menn. Intervjuene ble gjennomført i én og samme region.

Gjennom våre kvalitative intervju og videre koding og kategorisering av disse, vokste temaene kultur, tillit og struktur frem av empirien. Disse pekte videre direkte tilbake på håndtering av kritikkverdige forhold sett fra et lederperspektiv, og må følgelig ses i sammenheng med hverandre gjennom analysedelen av vår oppgave. Resultater av vår undersøkelse vil gjennomgå kronologisk slik de er presentert i analysedelen: Kultur, tillit, struktur og til slutt håndtering av kritikkverdige forhold. Der det er åpenbare forskjeller mellom helse- og politietat, vil dette kommenteres under temaet det hører hjemme. Følgelig vil vi se på styrker og svakheter ved vår undersøkelse, og til slutt avrunde med spørsmål knyttet til veien videre og hvordan andre kan ta lærdom av vår masteroppgave.

5.1 Kultur

I analysen av temaet kultur, viste vi til at kulturen innad i organisasjonen ikke kan observeres direkte. Til tross for dette, har alle våre informanter egne oppfatninger av kulturen på sin arbeidsplass. En likhet er at kulturen virker å være ubevegelig og lukket i begge etater, noe som skaper utfordringer for mellomlederne når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold. Alle informantene redegjør for at de er positive til varsling, men begrenses av kulturelle utfordringer. Dette kan sikte på at organisasjonene vi har gjort vår studie i, er store organisasjoner der mellomlederne har små marginer hva påvirkningskraft måtte angå. Følgelig vil kulturen spille en rolle til tross klare rutiner og lovverk. En forskjell det dog er viktig å merke seg, er at systemene for avvik og melding av kritikkverdige forhold er mer

systematisert i helsevesenet enn i politiet. Men - bruken av avvikssystemet i helsevesenet virker ikke til å være forent med kulturen i organisasjonen, og er derav lite brukt. Dette gir flere av informantene uttrykk for, og poengterer også at problemene rundt varsling om kritikkverdige forhold ligger høyere i organisasjonen. Det stopper opp.

En tredje likhet, er at kulturen for ansettelse av ledere i begge etater, ligger i å ansette ledere med bakgrunn fra respektiv etat, der ledelseskompetansen til den enkelte er underordnet. Erfaringen med håndtering av kritikkverdige forhold, vil således bygge seg opp over tid, og er følgelig avhengig av den enkelte mellomleders personlighet, i motsetning til den enkelte leders ledelseskunnskap. Vi har pekt på relasjonskompetanse som en vesentlig faktor hva håndtering av kritikkverdige forhold måtte angå, der samtlige informanter fremhever kommunikasjon som en viktig del i dette. Vi vil videre se på resultater når det kommer til denne relasjonskompetansen, nemlig tillit.

5.2 Tillit

Gjennom analysen av temaet tillit, viste vi til tillit som bærebjelken i alle relasjoner, så også når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold. Tillit dreier seg om følelser, og alle informanter fremhever betydningen av denne tilliten både for at den enkelte skal varsle, og at mellomleder skal kunne håndtere varselet videre i systemet. Det er viktig å merke seg at samtlige informanter har mottatt varsel om kritikkverdige forhold, noe som tyder på at tilliten er tilstede. Imidlertid nevnes også varsling som har gått forbi mellomleder, men da kun sitert av én informant fra politiet. Lederne i helsevesenet forteller om stor takhøyde i sin organisasjon der yringsfriheten står sterkt. Ikke desto mindre, gir de uttrykk for at de ikke vet om denne takhøyden, yringsfriheten, oppleves sånn for de ansatte. Politiet derimot, beskriver takhøyden som noe lavere, men - at dette er i endring.

Tillit fokuseres av informantene som en grunnleggende forutsetning for i det hele tatt å få kritikkverdige forhold på bordet, og de er innforstått med at denne tilliten lett kan forvitte ved mangelfull håndtering av varslene de mottar. Mellomlederne havner lett mellom barken og veden, da de ikke har tilsvarende tillit oppover i systemet, dette være seg innad i begge etater og noe informantene fokuserer på. For hvordan kan «systemet» ved eksterne varslinger påstå at man står overfor et problem som «ingen» har varslet om? De fleste har en grunnleggende og hverdagslig tillit til systemenes kompetanse for å håndtere kritikkverdige forhold innad i

helse- og politietat. Denne tilliten må til dels sies å være ufortjent, da informantene gir uttrykk for at sakene som meldes videre, ofte stanser ved neste ledd. Mellomlederne vil da ufortjent kunne miste tillit fra de ansatte, da det er systemet oppover som har stoppet varselet. Konsekvensen av dette, kan følgelig bli at ansatte ikke melder fra om nye kritikkverdige forhold som oppstår, og er urovekkende i det lange løp.

5.3 Struktur

En manglende håndtering, at forhold «dysses ned» eller bare lukkes uten å ha blitt håndtert, vil som nevnt kunne føre til mistillit til etatene, og - innad i disse. Den manglende håndteringen fra toppledelsen kan skyldes en langsom og kumulativ prosess, der man eksempelvis har dekket over en mangel på ressurser i fare for å ødelegge organisasjonens omdømme. Bildet er sammensatt og kan skyldes menneskelig atferd, økonomiske interesser, for omfattende regelverk eller for stort byråkrati i slike prosesser. Organisasjonens oppbygning har betydning for håndtering av kritikkverdige forhold, noe våre informanter ga klart uttrykk for. Strukturen i begge etater er høye ved at de er hierarkiske og har mange lag. Den manglende tilliten til systemet oppover, peker i retning av at mellomlederne ikke bestandig blir hørt når det kommer til hverdagslige utfordringer. Når det kommer til struktur, er hovedfunnet at samtlige informanter fra begge etater ser ut til å ha samme strukturelle utfordringer. De redegjør alle for en enorm mangel på ressurser, økte krav til eksempelvis dokumentasjon, innføring av nye regelverk uten at noe tas bort, altfor mange oppgaver, tidspress og en følelse av å ikke strekke til. De gir også uttrykk for bekymring for framtiden. I dette gir informantene selv uttrykk for en avmakt hva systemet måtte angå, der de selv daglig står i kritikkverdige forhold som ikke blir håndtert videre oppover i systemet.

En forskjell etatene imellom, er at politiinformantene fremhever utfordringene med et betydelig antall ansatte å ha personalansvar for, noe som fører til at de har problemer med å følge opp disse grunnet andre oppgaver. Her virker det til at helsevesenet kommer bedre ut, da dette ikke nevnes som et problem.

Politiinformantene i Hallefjord redegjør for en egen gruppe som vurderer varslingssakene lederen varsler dem om. Helsevesenet kan dra lærdom utav dette, da politiets «varslingsgruppe» er noe helsevesenet ikke har. Sammensetningen av en slik gruppe, vil kunne bidra til å øke tilfredsstillende håndtering av kritikkverdige forhold, og må derfor

kunne anses som å styrke organisasjonen. Varslingsgruppa kan også muligens settes sammen uten at leder blir involvert i første ledd. Noe å tenke på.

5.4 Håndtering av kritikkverdige forhold

Når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold, vil dette som tidligere beskrevet måtte ses på som en «ryggsekk» analysetemaene springer ut av. Det positive er at informantene fra begge etater gir uttrykk for at det faktisk varsles fra om kritikkverdige forhold. Det ville vært urovekkende hvis informantene ikke hadde kunnet redegjøre for dette, da dette hadde gitt et tydelig signal på mistillit.

Informantene fra begge etater fremhever betydningen av relasjonskompetanse når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold, dette ved blant annet å være tilgjengelig og lyttende. Tross dette, gir de ikke uttrykk for å ha fått opplæring innen verken relasjonskompetanse, eller avvikshåndtering. Dette tyder på at mellomledernes håndtering av kritikkverdige forhold er personlig og erfaringsbasert. Av denne grunn er det nærliggende å tro, at en av årsakene til at de ønsker å ikke stå alene i slike situasjoner, er egen trygghet, og – at den ansatte skal kunne stole på å få en riktig behandling av sin sak.

5.5 Styrker og svakheter

En svakhet ved denne undersøkelsen, er at den er gjennomført i etatene vi selv jobber i, og dette kan derav ha vært med på å farge vårt syn på informantenes utsagn. Ikke desto mindre er det også en styrke, at vi i denne undersøkelsen nettopp er ansatte i disse organisasjonene. Ved å være en del av både kultur så vel som fag, har vi kunnet vise en forståelse for informantenes hverdag og samtidig kunne stille oss kritiske ved å være fra to etater. Det er likevel viktig å presisere, at avgjørelsen om å intervju to informanter ekstra, ikke bidro til nye funn ut fra vår problemstilling. De siste informantene kom ikke med ny informasjon, og styrket derav overførbarheten av vår empiri. Emnet virket til å være uttømt og det kom ikke fram nye momenter.

Undersøkelsen kan også ses på som liten i den store sammenhengen, da vi kun intervjuet åtte informanter, herunder fire mellomledere i helse- og fire mellomledere i politiet. De åtte informantene tilhører samme region, og masteroppgaven må ses i lys av dette. Hadde vi intervjuet flere informanter fra andre regioner, hadde vi følgelig kunnet styrke overførbarheten. I tillegg kunne vi da unngått likheter innen analysetemaene kultur, tillit, struktur og håndtering av kritikkverdige forhold. Dog er det vesentlig å legge merke til at vår undersøkelse bekrefter funn fra tidligere forskning. Grunnet oppgavens rammebetingelser som tid, økonomi og størrelsesbegrensning, var dette dessverre ikke gjennomførbart. Imidlertid vil det kunne ses på som en styrke å se vår oppgave sammenlignet opp mot tilsvarende undersøkelser gjennomført i andre regioner.

5.6 Veien videre

Vi har i denne undersøkelsen drøftet utfordringene knyttet til håndtering av kritikkverdige forhold i helse- og politietat. Historisk sett har det vært for lite fokusert på dette, og vi mener det er viktig å se på kjernen i utfordringene for å kunne forbedre disse. Erfaringene informantene som er en daglig del av dette har gjort seg, peker på at det å tilføre flere regler, øke dokumentasjonskrav for offentlige organisasjoner, ikke ser ut til å ha hatt ønsket effekt, tvert imot. Undersøkelsen viser at systemene og rutineene enda har en vei å gå når det kommer til håndtering av kritikkverdige forhold og varsling. Tidkrevende, tungvinte systemer kan oppdateres for å skape en enklere hverdag for både de som varsler, og de som mottar varslene. Kanskje kunne man her brukt en app, som ansatte i henholdsvis helse- og politietat hadde hatt tilgang på? Et enkelt instrument de fleste av oss har tilgang til på telefonen? Et fokus på kjennskap til systemene er også av betydning. På denne måten er det nærliggende å tro at kritikkverdige forhold lettere ser dagens lys, og videre forenkler håndteringen.

En annen måte å tilrettelegge for varsling på, kan være å åpne for muligheter til å varsle anonymt, der en eventuell frykt for represalier ville blitt unngått. Utfordringer vil også kunne knyttes til dette, og noe man må ta høyde for ved en eventuell innføring. Organisasjonen kan også være tjent med å ha øvelser, en arena der mottakerne av de kritikkverdige forholdene får trent på dette. Det er vesentlig at det settes av tid for dette, slik at eventuelle øvelser ikke bare kommer «på toppen» av en allerede presset arbeidssituasjon. Øvelsene vil kunne bidra til refleksjon og felles forståelse, noe som igjen vil gi varsler følelsen av en mer profesjonell

håndtering. Erfarne ledere med denne kompetansen, vil her kunne videreføre kunnskap til uerfarne ledere angående håndtering av kritikkverdige forhold. Dette vil kunne bidra til å sikre at forholdene håndteres riktig og tilfredsstillende for alle parter. Siden relasjonskompetanse er noe samtlige informanter fokuserte på, kan det se ut til at øvelser og eventuelle andre kurs innen emnet, også kunne vært av betydning. Hvordan kan ledere bidra til tillit i organisasjonen for at kritikkverdige forhold håndteres?

Undersøkelsen viser oss også at det er behov for mer opplæring og fokus på dette området fra toppledelsens side, dette gjelder begge etater. Arbeidet – og fokuset på varsling av kritikkverdige forhold bør predikeres med gjentatte intervaller, mulig til det kjedsommelige. Dette er en stor arena for å kunne avdekke svikt i systemene, og uten at disse oppdages, kan man ei heller forbedre dem. Kanskje kan det være nyttig å fokusere mer på åpenhetskultur? For å tilstrebe, avverge og begrense fremtidige uønskede hendelser, må organisasjonen høyne sin kunnskap om faktiske kritikkverdige forhold i organisasjonen, for dermed å kunne øke sikkerheten for både pasienter, borgere, ansatte og samfunnet som sådan. Dette bør være høyt prioritert.

Studien viser oss en gjennomgående stor mangel på ressurser både i helse- og politietat. De store omorganiseringene begge etater har vært gjennom, og innføringen av New Public Management, eller «modernisering av offentlig sektor», har kanskje ikke gitt gevinstene man håpet på. Vi har ikke blitt flere av den grunn. Ressursmangel er fremdeles det informantene peker på som den største utfordringen innad i etatene, noe som er med på å skape unødig tidspress og kapasitetsproblemer, og potensielt flere kritikkverdige forhold. Den vedvarende og økende ressursmangelen, vil ikke la seg løse ved å omkalfatre organisasjonskartet. Offentlige etater som helsevesen- og politi, er ikke som næringslivets produksjonsbedrifter, og kan, eller bør, følgelig ikke behandles deretter. Undersøkelsen vår viser at rekruttering må til, «noe» må gjøres, og vi håper de som kommer etter oss vil ta dette med på veien. Så på hvilken måte kan man videreføre dette?

Vi ønsker å oppmuntre til å løfte blikket for fremtidige forskere, og fokusere på lederes kompetanse innen området håndtering av kritikkverdige forhold. Resultatene og konklusjonene med bakgrunn i vår forskning, peker på betydningen av enda mer forskning innen emnet, der årsaker til manglende håndtering må søkes innad i organisasjonene, i ledelsen, samt kjernen til utfordringene, nemlig systemet.

På tampen av vårt masterløp, innfører nå politiet et forbedringssystem, Synergi Life. Innføringen av Synergi Life, så vel som helsevesenets nyåpnede undersøkelseskommissjon UKOM, viser til gode intensjoner for morgendagens perspektiv når det kommer til avdekking av kritikkverdige forhold i helse- og politietat. I hvilken grad vil dette ha effekt når det kommer til forebygging, forbedring og håndtering av kritikkverdige forhold? Spørsmålet ligger åpent for fremtidige forskere.

Litteraturliste

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Aas, T. (2015). Toppleidelse i politiet sammenlignet med helsevesenet – Erfaringer og utfordringer. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 439-453). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasland, S. (2016). *Tillit opp fra kistebunnen*. *Stat & styring*, 03/2016 (Volum 26), s. 6-9. Hentet fra https://www.idunn.no/stat/2016/03/tillit_opp_fra_kistebunnen
- Alm, K. (2019). Etisk kommunikasjon – Å si fra om kritikkverdige forhold. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg, s. 101-125). Bergen: Fagbokforlaget.
- Anonym. (2012). Gode råd til en mulig varsler. *Tidsskriftet den norske legeforening nr. 20 2012;132*. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2012/10/kommentarartikkel/gode-rad-til-en-mulig-varsler>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>
- Arbeidstilsynet. (u.d.). *Varsling*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/>
- Arnulf, J. K. (2019). Kommunikasjon og ledelse. I P.S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg, s. 129-147). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ask, K (2013). Bias: Feil og fallgruber i efterforskning. I C. Halg & K. Vrist Rønn (Red.). *Om at oppdage: Metodiske refleksjoner over politiets undersøkelsespraksis* (s. 149-172). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Auglend, R. L. & Jakhelln, H. (2017). Varslingsrett, rapporteringsplikt og taushetsplikt. *Arbeidsrett*, 02/2017 (Volum 14), s.183-219. Hentet fra https://www.idunn.no/arbeid/2017/02/varslingsrett_rapporteringsplikt_og_taushetsplikt

- Bang, T. & Solvoll, M. K. (2016). Åpenhet om kommunikasjonsbransjens hemmeligheter. I K. Alm, M. Brown & S. Røyseng (Red.), *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner* (s. 66-91). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Baugstø, V. S. (2017, 31. mai). Dagens medisin. Hentet fra <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2017/05/31/over-70-prosent-av-befolkningen-mener-mer-ressurser-ma-ga-til-den-offentlige-helsetjenesten/#>
- Berg, E. (2015). *Hold munn eller gå! Makt og avmakt i helsevesenet*. Oslo: Emilia Forlag.
- Berg, R. W. (2019). Kommunikasjon som fremmer læring. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg, s.155-182.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjerknes, O. T. & Fashing, I. A. (2018). *Etterforskning – prinsipper, metoder og praksis*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Bjørkelo, B. (2014). Sammenhengen mellom organisasjonskultur og risiko for ulovlig gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler om korrupsjon. I B. Eriksen (Red.), *Å bekjempe et samfunnsønde – Om korrupsjon, varsling, gransking og organisasjonskultur* (s. 132-152). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bjørkelo, B. & Matthiesen, S. B. (2008). Sladrehanke skal selv ha bank: Om «whistleblowing» i norsk arbeidsliv. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 2008(4), s. 318-328. Hentet fra <https://folk.uib.no/pspsm/documents/WB2001-1-Matthiesen.pdf>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (2nd. edition). Cambridge: Polity press.
- Bretthauer, M., Vandvik, P. O., Skjeldestad, F. E., Frich, J. C., De Lange, T. & Løberg, M. (2017). Ny spesialistutdanning for leger – fra sveitserost til kraftkar? *Tidsskriftet den norske legeforening*. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2017/09/debatt/ny-spesialistutdanning-leger-fra-sveitserost-til-kraftkar>
- Bråten, O. A. (2011). *Håndbok i konflikthåndtering: Forebygging av trakassering, trusler og vold*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Christensen, T., Fimreite, A. L. & Læg Reid P. (2014). Kriseledelse; et spørsmål om tillit – og selvtillit. I A. L. Fimreite, P. Lango, P. Læg Reid & L. H. Rykkja (Red.), *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2.utg, s. 213-227). Oslo: Universitetsforlaget.

- Daae, C. (2019). *Hva er de mest sannsynlige hendelsene som kan ramme Norge?* Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Hentet fra https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf
- De Rosa, I. & Engen, R. V. (2016, 20.mars). *Vi vil ikke råde noen til å varsle lengre*. NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/-vi-vil-ikke-rade-noen-til-a-varsle-lenger-1.12859230>
- Det kongelige arbeids – og inkluderingsdepartement. (2005-2006). *Om lov og endringer i arbeidsmiljøloven (varsling)*. Ot.prp. nr. 84. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7ca1c16ce4264cdf9568d1d7c94dd337/no/pdfs/otp200520060084000dddpdfs.pdf>
- Det kongelige helse – og omsorgsdepartement. (2016 – 2019). *Nasjonalt helse – og sykehusplan*. (Meld. St. nr. 11). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b6ad7e0ef1a403d97958bcb34478609/no/pdfs/stm201520160011000dddpdfs.pdf>
- Det kongelige helse – og omsorgsdepartement. (2015 – 2016). *Verdier i pasientens helsetjeneste: Melding om prioritering*. (Meld. St. nr. 34). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/439a420e01914a18b21f351143ccc6af/no/pdfs/stm201520160034000dddpdfs.pdf>
- Det kongelige justis – og politidepartement. (2004-2005). *Flodbølgekatastrofen i Sør-Asia og sentral krisehåndtering* (Meld. St. nr. 37). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/4867117e76b94e948426aa25d895cbde/no/pdfs/stm200420050037000dddpdfs.pdf>
- Det kongelige justis – og politidepartement (2001-2002). *Samfunnssikkerhet: Veien til et mindre sårbart samfunn*. (Meld. St. nr. 17). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/ee63e1dd1a16409fa0bb737bfda9279a/no/pdfs/stm200120020017000dddpdfa.pdf>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). *Analyser av krisescenarioer 2019*. Hentet fra https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf

- Dolonen, K. A. (2019, 5. mai) *Fikk krass kritikk for dårlig bemanning: Dette gjør de, og dette mener de om tiltakene*. Tidsskriftet Sykepleien. Hentet fra <https://sykepleien.no/2019/04/fikk-krass-kritikk-darlig-bemanning-dette-gjor-de-og-dette-mener-de-om-tiltakene>
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B... Hauge, L. J. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? Bergen Bullying Research Group*. Hentet fra http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2381/Rapport_BBRG_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Engelstad, F. (2005) *Hva er makt?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen, B. (2014). Varsling om korrupsjon. I B. Eriksen (Red.), *Å bekjempe et samfunnsområde: Om korrupsjon, varsling, gransking og organisasjonskultur* (s. 177-206). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eriksen, B. & Bjørkelo, B. (2014). Arbeidsgivers plikt til å forebygge og håndtere konflikt i kjølvannet av varsling. I B. Eriksen (Red.), *Å bekjempe et samfunnsområde: Om korrupsjon, varsling, gransking og organisasjonskultur* (s. 156-177). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Finstad, L. (2014). Det konfliktfylte politiarbeidet. I P. Larsson, H. O. Gundhus & R. Granér (Red.), *Innføring i politivitenskap* (s. 229-254). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Fimreite, A. L., Lango, P., Lægreid P. & Rykkja, L. H. (2014). *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fimreite, A. L., Lægreid P. & Rykkja, L. H. (2014). Utfordringer og implikasjoner. I A. L. Fimreite, P. Lango, P. Lægreid & L. H. Rykkja (Red.), *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering* (2.utg, s. 245-254). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fonn, M. (2019, 14. februar) Kari Martinsen – Pleien tar den tiden det tar. Tidsskriftet *Sykepleien*. Hentet fra <https://sykepleien.no/2019/02/kari-martinsen-pleien-tar-den-tiden-den-tar>

- Fornyings – og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>
- Fredriksen, S. & Myhrer, T. G. (2016). *Politirett i et nøtteskall*. Gyldendal Norske Forlag AS.
- Glomseth, R. (2015). *Politiet som organisasjon*. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Granér, R. & Kronkvist, O. (2014) Kontroll av og i politiorganisasjonen. I P. Larsson, H. O. I. Gundhus & R. Granér (Red.), *Innføring i politivitenskap* (s. 53-78). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Gundhus, H. O. I & Larsson, P. (2014). Fremtidens politi? I P. Larsson, H. O. I. Gundhus & R. Granér (Red.), *Innføring i politivitenskap* (273-301). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Helsepersonelloven (1999). *Lov om helsepersonell m.v.* (LOV-1999-07-02-64). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64?q=helsepersonell>
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hermansen, M. (2019). Pasientsikkerhet – alltid første punkt på agendaen! *Tidsskriftet den norske legeförening* (7.utg). Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2019/04/aktuelt-i-foreningen/pasientsikkerhet-alltid-forste-punkt-pa-agendaen>
- Hvidsten, I., Johansen, A. I. & Bender, H. J. (2018). Varsling på arbeidsplassen – forpliktelser og fallgruver for arbeidsgiver. *Praktisk økonomi & finans*, 04/2018 (s. 327-338). Hentet fra https://www.idunn.no/pof/2018/04/varsling_paa_arbeidsplassen_forpliktelser_og_fallgruver_f
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, S. O. (2015). Å forstå politiet som organisasjon- og ledelsespraksiser. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 22-39). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse: Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Johnsen, L. G. W. (2019). *Risikovurdering: Praktisk risiko – og sårbarhetsanalyse i virksomheter* (2.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Josefson, I. (2007). *Läkarens yrkeskunnande*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsen, G. R. (2010). *Det regulerte arbeidsmiljø*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Koren, P. C. & Lindøe, P. H. (2018). *Metoder for bedre arbeidsmiljø* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Larsson, P., Gundhus H. O. I & Granér, R. (2014). *Innføring i politivitenskap*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Matthiesen, S. B. (2016). *Mottak av varsling*. Magma 19 (2016) 4: s. 27-38. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2393305/Matthiesen_Magma%20042016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A method sourcebook* (3. edition). California: SAGE publications Inc.
- Moelven, O. & Grammeltvedt, G. A. (2011). Helsepersonellens varslingsplikt etter helsepersonelloven § 17. *Arbeidsrett*, 03/04 (volum 8), s. 91-119. Hentet fra <https://www.idunn.no/arbeid/2011/03-04/art02>
- Natvig, R. S. (2000) *Sykepleieetikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk sykepleierforbund (2019, 27. mars). *Stor sykepleiermangel i Norge*. Hentet fra <https://www.nsf.no/vis-artikkel/4383476/17036/Stor-sykepleiermangel-i-Norge?intcid=forside:karusell:Norge%20trenger%20et%20sykepleierl%C3%B8ft>
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcd8/nou/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

- NOU 2017:11 (2017). *Bedre bistand: Fremtidige organiseringer av politiets særorgan*.
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-11/id2553617/>
- NOU 2018:6 (2018) *Varsling, verdier og vern – Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-6/id2593665/>
- Olsvik, E. H. (2013). *Vitenskapsteori for politiet: Tenkemåter i kunnskapsstyrt politiarbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Politidirektoratet. (2018). *Ressursanalyse 2017: Utgifter og bemanning i politi – og lensmannsetaten*. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/bemanning-ressurser-og-dekningsgrad/ressursanalyser/ressursanalyse-2017.pdf>
- Politidirektoratet. (2018). *Rutine for varsling om kritikkverdig forhold i politi- og lensmannsetaten. Takk for at du sier ifra!*
- Politiinstruksen. (1990). *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet*. (FOR-1990-06-22-3963).
Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1990-06-22-3963?q=politiinstruksen>
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet*. (LOV-1995-08-04-53). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politilove>
- Påtaleinstruksen. (1985) *Forskrift om ordning av påtalemyndigheten*. (FOR-1985-06-28-1679). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1985-06-28-1679>
- Repstad, P. (2014). *Sosiologiske perspektiver for helse- og sosialarbeidere* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Riksadvokaten. (2016). *Forholdet mellom rapporteringsplikt og varslingsinstituttet*. Hentet fra <https://www.riksadvokaten.no/document/polititjenestepersoners-rapporteringsplikt-og-varsling/>
- Riksadvokaten. (2015). «Monika-saken» - *Læringsperspektiver*. Riksadvokatens publikasjoner nr.1/2015. Hentet fra <https://www.riksadvokaten.no/wp-content/uploads/2017/10/Riksadvokatens-publikasjoner-1-2015-Monika-saken-læringsperspektiver.pdf>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

- Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). *The structure of interpersonal trust in the workplace. Psychological reports*, 73: 563 – 573.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative research* (3.edition). London: SAGE publications Ltd.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2007). *Varslere: Om arbeidstakere som sier fra!* (2.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skjervheim, H. (2005). *Mennesket*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sletteland, A. (2018). Da #metoo kom til Norge. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 03/2018 (Volum 42), s. 142-161. Hentet fra https://www.idunn.no/tfk/2018/03/da_metoo_kom_til_norge
- Steihaug, S. (2017). Samarbeidsutfordringer i norsk helsetjeneste – betydning for klinisk arbeid. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 03/2017 (Volum 3), s. 205-215. Hentet fra https://www.idunn.no/tidsskrift_for_omsorgsforskning/2017/03/samarbeidsutfordringer_i_norsk_helsetjeneste_betydning_fo
- Spurkeland, J. (2013). *Prestasjonshjelp – hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Sunagic, M. & Wong, S. I. (2016). Ansattes frie ytringer: Lederens rolle. I K. Alm, M. Brown & S. Røyseng (Red.), *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner* (s. 123-147). Oslo: Cappelen Damm AS.
- The Lancet. (2017). *Healthcare Access and Quality Index based on mortality from causes amenable to personal health care in 195 countries and territories, 1990–2015: a novel analysis from the Global Burden of Disease Study 2015*. Hentet fra <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2817%2930818-8>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Torjesen, D. O. (2007). Kunnskap, profesjoner og ledelse. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 02/2007 (Volum 48), s. 275-287. Hentet fra https://www.idunn.no/tfs/2007/02/kunnskap_profesjoner_og_ledelse
- Thorsen, C. (2016, 27. oktober). *Når ledelsen ikke våger*. Politiforum.no. Hentet fra <https://www.politiforum.no/artikler/nar-ledelsen-ikke-vager/387415>
- Trygstad, S. C. (2017). *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser*. (Fafo-notat 2017:3). Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2017/10253.pdf>
- Vigerust, E. (2007). Arbeidstakeres varsling om kritikkverdige forhold. Nye regler i arbeidsmiljøloven. *Arbeidsrett*, 07/2007 (Volum 4), s. 103-125. Hentet fra https://www.idunn.no/arbeid/2007/02/arbeidstakeres_varsling_om_kritikkverdige_forhold_nye_regler_i_arbeidsmiljo
- Vik, V. (2011) *Å opptre i intern offentlighet: Politiansatte i møte med rapporteringsplikten*. Masteroppgave. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for kriminologi og retts sosiologi.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Manging the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. (2.nd edition) San Francisco: Jossey Bass.
- Weisæth, L. & Kjeserud, R. (2012). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wik, T. & Sortland, N. (2013). *Varsling: Fra problem til verdi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ystgaard, B. M. (2017). Betydningen av arbeidsgivers plikt til å legge til rette for varsling. *Arbeidsrett*, 02/2017 (Volum 14), s. 159-182. Hentet fra https://www.idunn.no/arbeid/2017/02/betydningen_av_arbeidsgivers_plikt_til_aa_legge_til_rette_for
- Ødegård, A. M., Trygstad, S. C. & Steen, J. R. (2016). *Varsling og ytring blant medlemmer i sju fagforbund*. (Fafo-rapport 2016: 34). Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2016/20596.pdf>

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen – fra et ledelsesperspektiv”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan mellomledere i henholdsvis politiet og helsevesenet erfarer og håndterer melding om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Hvilken bakgrunn og kompetanse er ledere i besittelse av, og hvilke verktøy har de for å kunne håndtere kritikkverdige forhold generelt, og varslingssaker spesielt. Prosjektet skal gjennomføres som en masteroppgave i samfunnssikkerhet og kriseledelse ved Nord universitet. Det er undertegnede, Christin Vindvik Hanssen og Ida Kristin Schjesvold som skal gjennomføre prosjektet.

Følgende informanter ønskes til dette prosjektet: mellomledere i politiet og helsevesenet med personalansvar. Vi søker å finne forskjeller og likheter i måten mellomledere erfarer og håndterer kritikkverdige forhold og varslingssaker.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du stiller opp til intervju/samtale med oss. Hensikten er at du skal få fortelle om dine erfaringer knyttet til nevnte tema. Samtalen/intervjuet vil ta ca. en time og foregå på et sted som er ønskelig for deg.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger om deg vil behandles konfidensielt. Det er kun vi som vil ha tilgang til den informasjon som samles i dette prosjektet. All informasjon vil bli anonymisert og du kan ikke gjenkjennes i det som skrives i masteroppgaven. Masteroppgaven skal etter planen være ferdig våren 2018.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Christin Vindvik Hanssen (Tlf: 93 44 06 01) eller Ida Kristin Schjesvold (Tlf: 92 65 07 61). Førsteamanuensis Tina Luther Handegård er vår veileder gjennom prosjektet og kan kontaktes ved Politihøgskolen, avdeling Bodø.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen – fra et ledelsesperspektiv”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan mellomledere i henholdsvis politiet og helsevesenet erfarer og håndterer melding om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan mellomledere i henholdsvis politiet og helsevesenet erfarer og håndterer melding om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Hvilken bakgrunn og kompetanse er ledere i besittelse av, og hvilke verktøy har de for å kunne håndtere kritikkverdige forhold generelt, og varslingssaker spesielt. Prosjektet skal gjennomføres som en masteroppgave i samfunnssikkerhet og kriseledelse ved Nord universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er undertegnede, Christin Vindvik Hanssen og Ida Kristin Schjesvold som skal gjennomføre prosjektet. Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Fordi du er mellomledere i politiet og helsevesenet, med personalansvar. Vi søker å finne forskjeller og likheter i måten mellomledere erfarer og håndterer kritikkverdige forhold og varslingssaker på.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer at du stiller opp til intervju med oss. Hensikten er at du skal få fortelle om dine erfaringer knyttet til nevnte tema. Intervjuet vil vare ca. en time og foregå på et sted som er ønskelig for deg. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som vil ha tilgang til den informasjonen som samles inn i dette prosjektet. Intervjuet ditt vil få en kode og vi ber deg ikke identifisere deg selv med navn i intervjuet. Du vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2019. Alle personopplysninger om deg vil behandles konfidensielt og lydopptak vil bli slettet. Det er kun vi som vil ha tilgang til den informasjon som samles i dette prosjektet. All informasjon vil bli anonymisert og du vil ikke gjenkjennes i det som skrives i masteroppgaven.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Christin Vindvik Hanssen (tlf: 93 4406 01) eller Ida Kristin Schjesvold (tlf: 92 65 07 61). Førsteamanuensis Tina Luther Handegård er vår veileder gjennom prosjektet og kan kontaktes ved Politihøgskolen, avdeling Bodø.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christin Vindvik Hanssen

Ida Kristin Schjesvold

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”*Håndtering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen – fra et ledelsesperspektiv*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [*oppgi tidspunkt*]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

"Hvilke erfaringer har ledere med håndtering av kritikkverdige forhold? – En studie av mellomledere i helsevesenet og politiet."

Bakgrunn

1. Alder
2. Kjønn
3. Kan du fortelle hva det var som fikk deg til å søke den stillingen du har i dag?
4. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
5. Har du noen erfaring som leder fra tidligere?
6. Har du noen lederutdanning, lederkurs eller tilsvarende fra før du ble leder, evt etter at du bli tilsatt som leder?
7. Mener du at noen annen utdanning du har, har betydning for den jobben du har i dag?
8. Kunne du tenkt deg mer utdanning innen ledelse?
9. Hvor mange har du personalansvar for?

10. Hvilke egenskaper tenker du er viktige å utøve når man har personalansvar?

Erfaringer

11. Kan du si noe om hva du anser som ulovlige eller kritikkverdige forhold?

12. Hvem drøfter du ulovlige eller kritikkverdige forhold med?

13. Kan du beskrive hvilke forhold du som leder synes er særlig utfordrende?

14. Har du mottatt varsling om ulovlige eller kritikkverdige forhold på din arbeidsplass? Hvis ja, beskriv dine erfaringer.

15. Hvordan synes du selv samarbeidet er i systemet (oppover, nedover, horisontalt) når det gjelder varslingssaker?

Verktøy og ytringsklima

16. Kan du fortelle hvilke rutiner/metoder/regelverk din arbeidsplass har for varsling om ulovlige eller kritikkverdige forhold?

17. Har du kjennskap til hvordan disse rutineene er utarbeidet, og hvem som har vært med på utformingen av disse?

18. Hva tenker du må ligge til rette for at noen skal varsle fra om ulovlige eller kritikkverdige forhold?

19. Kan du beskrive hvilket fokus arbeidsplassen din har på informasjon til de ansatte når det gjelder varsling om ulovlige og kritikkverdige forhold? (Mail, informasjonsmøter, annet)

20. Hvordan opplever du ytringsklimaet på din arbeidsplass?

Utfordringer

21. Beskriv din hverdag som leder. Utfordringer/Hva fungerer/fungerer ikke?

22. Hva vil du si er en krise, som kan ramme deg som leder?

23. Mener du utilstrekkelig håndtering av kritikkverdige forhold kan føre til krise(r)?

24. Fortell hva du mener er positivt/negativt med din organisasjonsstruktur?

25. Hva tenker du vil være utfordringer til fremtidige ledere i din organisasjon?