

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: 18, 58 og 123

Bidrar varsling til bedret arbeidsmiljø?

Dato: 26.05.2020

Totalt antall sider: 74

Forord:

Det har vært en spennende og krevende prosess å skrive masteroppgave. Vi som skriver sammen har opplevd prosjektet som både lærerikt og interessant.

Vi vil først og fremst takke alle dere som stilte opp som informanter. Uten deres bidrag hadde det selvfølgelig ikke vært mulig å lage denne oppgaven.

Videre vil vi takke medstudenter som har gitt gode innspill og våre respektive familier som har vist stor tålmodighet og oppmuntringer i løpet av prosjektets fremgang.

I innspurten, når vi skulle kvalitetssikre referanser og sidetall fikk vi en ekstra utfordring. Som følge av korona-virus situasjonen var biblioteket stengt og dermed mistet vi tilgang til noen få av bøkene som vi referer til. Dermed har vi noen referanser som mangler sidetall. Vi valgte likevel å la referansene stå og håper sensorene vil akseptere at formkravene dermed ikke er 100% oppfylt.

Bodø/Fredrikstad, mai 2020

Leif-Asbjørn Breiland

Fredrik Renè Hæren

Jørgen Einejord

Sammendrag

Problemstillingen vår er «Hvordan kan varslingsrutiner i små virksomheter fremme eller hemme et godt arbeidsmiljø?». Vi valgte denne problemstillingen da vi opplever dette som et dagsaktuelt tema med mye fokus når det går galt. Samtidig er det med lite fokus på om gode varslingsrutiner kunne hindret situasjonen i å eskalere. Vi har valgt å se på små og mellomstore virksomheter fordi det er her vi finner de fleste norske virksomheter. Vi mistenker at det i små virksomheter er minst fokus på å lage rutiner for slike hendelser, samtidig som det er lovpålagt å ha noen rutiner for alle med mer enn 5 ansatte.

Vi har valgt oss ut et lite utvalg med virksomheter hvor vi har snakket med den som har arbeidsoppgaven med å sikre at rutineene er på plass, og har gjennom dybdeintervjuer forsøkt å kartlegge ulike elementer innenfor varsling i virksomhetene.

Funnene våre tyder på at virksomhetene vi har snakket med er forberedt på en varslingssak, og at det primære virkemiddelet de har benyttet er å støtte seg på en ekstern bistand om noe skulle oppstå. Den eksterne bistanden kan være både innleide konsulenter, bedriftshelsetjeneste eller tilstøtende firma.

Alle vi har snakket med trekker også frem at konsekvensen av at en ansatt ikke varsler er betydelige, og de ser derfor viktigheten av å ha rutiner for varsling på plass. De ser derfor på den eksterne bistanden som et virkemiddel både for korrekt håndtering av varselet, og som en støttespiller for både varsler og bedrift.

Vi har derfor som svar på vår problemstilling konkludert med at de vi har snakket med kompenserer for størrelsen på bedriften med å hente inn ekstern bistand, og at et sunt arbeidsmiljø dermed kan bevares også om en varslingssak skulle oppstå.

Abstract

Our thesis is "How can small business whistleblowing routines promote or hinder a good working environment?". We chose this thesis as we see this as a relevant topic with a lot of focus when things go wrong. At the same time, there is little focus on whether good whistleblowing routines could prevent the situation from escalating. We have chosen to look at small businesses because this is where we find most Norwegian companies. We suspect that the small businesses have less focus on creating routines for such events, while at the same time it is mandatory to have some routines for anyone with more than 5 employees.

We have contacted a small selection of companies where we have talked to the person who has the task of ensuring that the routines are in place, and through in-depth interviews have tried to identify different elements regarding whistleblowing in the companies.

Our findings indicate that the companies we have talked to are prepared for a whistleblowing case, and that the primary tool they have used is to rely on external assistance should anything occur. The external assistance can be hired consultants, company health service or adjoining company

Everyone we have talked to also points out that the consequence of not having an employee blowing the whistle is significant, and therefore they see the importance of having whistleblowing routines in place. They therefore regard the external assistance as a means both for the correct handling of the whistleblowing case and as a supporter for both the whistle-blower and the company.

Therefore, in response to our thesis, we have concluded that those we have talked to compensate for the size of the company by obtaining external assistance, and that a healthy working environment can thus be preserved even if a whistleblowing case arises.

Innholdsfortegnelse

Forord:	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering av tema.....	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Definisjoner og ordforklaringer	5
1.3.1 Varsling	5
1.3.2 Kritikkverdige forhold.....	5
1.3.3 #MeToo	6
1.3.4 Arbeidsmiljø.....	6
2.0 Varsling	7
2.1 Verdien av varsling	7
2.1 Hva sier loven om varsling?.....	8
2.2 Varsling	9
2.3 Varsleren	10
2.4 Varslet	12
2.5 HMS i små virksomheter.....	15
3.0 Ytringsklima, ledelse og organisasjonskultur	17
3.1 Ytringsklima.....	17
3.2 Ledelse	18
3.3 Varsel og organisasjonskultur	19
3.4 Varsling i forhold til endring.....	21
4.0 Varsling i norske virksomheter	23
4.1 Erfaringer fra undersøkelser i Norge.....	23
4.1.1 Fafo undersøkelse om varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016	23
4.1.2 Spørreundersøkelse om ytringsfrihet	24
4.2 Behov for lovregulering?	24
4.2.1 Lovers påvirkning på oppfatning	25
4.2.2 Behov for lovregulering av varslingsrutiner?.....	25
5.0 Metode.....	27
5.1 Valg av metode.....	27
5.2 Valg av forskningsstrategi og design	28
5.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	29
5.3.1 Utvalg	29
5.3.2 Intervjuer	30
5.3.3 Gjennomføring av intervjuene	31
5.3.4 Transkribering	33
5.4 Behandling av data	33
5.5 Gjennomføring av dataanalysen.....	34
5.6 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.....	35
5.6.1 Validitet.....	35
5.6.2 Reliabilitet	36

5.7 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	37
5.8 Refleksjon over valgt design og metode	37
5.9 Etske problemstillinger	39
6.0 Presentasjon av funn.....	40
6.1 Innledning.....	40
6.2 Ekstern varslng.....	42
6.3 Kommunikasjon	44
6.4 Konsekvenser	45
6.5 Arbeidsmiljøloven.....	47
6.6 Roller.....	48
6.7 Rutiner.....	49
7.0 Drøfting.....	51
7.1 Innledning.....	51
7.2 Ekstern varslng.....	52
7.3 Kommunikasjon	53
7.4 Konsekvenser	54
7.5 Arbeidsmiljøloven.....	56
7.6 Roller.....	56
7.7 Rutiner.....	57
8.0 Avslutning – konklusjon	59
8.1 Forskningsspørsmålene	59
8.2 Problemstillingen	60
8.3 Kritikk av egen oppgave	60
8.4 Forslag til videre forskning	61
Litteraturliste	62
Vedlegg nr 1 - Intervjuguide	1
Vedlegg nr 1 - Intervjuguide	1

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven tar for seg temaet varsling i små og mellomstore virksomheter i Norge. Varsling anses å være en viktig ressurs da varsling anses å bidra til en rekke positive virkninger for samfunnet som helhet. Varsling bidrar til å bedre arbeidsmiljøet, sikre ivaretagelse av helse, miljø og sikkerhet, bedre kundebehandlingen samt bidra til en mer velfungerende økonomi med høyere skatteinntekter enn det vi ville hatt uten varsling (Spagnolo & Føyn, 2017, s. 35).

Varslingsreglene er regulert av Arbeidsmiljøloven kapittel 2A, 2019, heretter kalt AML. Vi ønsker å se nærmere på hvordan små og mellomstore virksomheter påvirkes i praksis av lovkravene.

1.1 Aktualisering av tema

Begrepet varslere kommer opprinnelig fra det engelske ordet «whistle-blower» som ble brukt om en person som blåste i en fløyte for å tiltrekke seg oppmerksomhet som har skjedd eller som holder på å skje (Kvalnes, 2019, s. 148).

Varsling ble for alvor etablert på begynnelsen av 70 tallet for å gjøre andre oppmerksomme på at det skjer noe ulovlig eller uetisk i organisasjonen. I det amerikanske kraftselskapet Enron ble det forsøkt å stoppe kritikkverdige forhold, men skandalen var ikke til å stoppe. Enron kollapset i 2001 og med dette fikk varsling økt oppmerksomhet internasjonalt (Matthiesen, Bjørkelo & Nielsen, 2008; Nader, Blackwell & Petkas, 1972). I Norge har det også vært en økende interesse for fenomenet varsling.

Mens det i tidligere tider var relativt trygt å blåse i fløyten når man ble vitne til et ran så har flere varslere opplevd at varslingen medfører betydelige negative konsekvenser for dem selv. Slike negative konsekvenser inkluderer alt fra represalier fra arbeidsgiver til sosial utstøtelse. Forskningsstiftelsen Fafo har gjort flere undersøkelser de senere år som tyder på at problemet har eksistert og fortsatt eksisterer. For eksempel svarte 25 prosent av varslerne i undersøkelse fra 2015 at de fikk bare negative eller overveiende negative reaksjoner da de varslet siste gang (Trygstad & Ødegård, 2018, s. 34). Til sammenligning svarte 13 prosent det samme i tilsvarende undersøkelse fra 2010 (Trygstad & Ødegård, 2016, s. 41). Matthiesen, S. B. &

Bjørkelo, B. (2008, s. 52) viser til en spørreundersøkelse om varsling i Norge, som ble gjennomført i 2008, der 1604 personer tok del. Her fant man at 119 av 656 varslere (18 prosent) ble møtt med negative reaksjoner som følge av varslingen. Det at man mottar negative konsekvenser, eller ser at andre opplever det, vil fort kunne føre til at man unnlater å varsle neste gang.

Flere varslersaker i Norge har blitt gitt stor medieomtale og gjerne forbundet med dramatiske hendelser og det har flere ganger fått store konsekvenser for de involverte. En av de større sakene som ble gitt stor media dekning fra januar til mars i 2007 var Valla-Yssen saken, hvor Ingunn Yssen sa opp sin stilling i LO med trakassering fra sin leder, Gerd-Liv Valla, som begrunnelse. Valla og hennes støttespillere tok til motmæle og saken ble heftig debattert i det offentlige rom.

Helt frem til i dag har varsling stadig vært gjenstand for offentlig debatt. I den senere tid har det vært mye fokus på varsling i media. Spesielt har #metoo medført at mange har valgt å stå frem og varsle om kritikkverdige forhold. Når varsleren eller den som det varsles mot er allmenn kjent øker medias interesse. Videre vil støttespillerne til de involverte partene også ofte komme på banen. For eksempel mente Gerd-Liv Valla at saken mot henne var et politisk komplott, noe som førte til ytterligere debatt. Når varslersaker får massiv media dekning kan det føre til mye ekstra påkjenninger både for varsleren og den det varsles mot.

De fleste av oss har nok hørt mange historier om varslingssaker og spekulasjoner om realiteten i forholdene det varsles om. Som med ytringer man hører ellers, så blir det naivt å tro at alle påstander i varslingssaker er riktige. Dermed blir det ofte mye spekulasjon knyttet til kjente saker, med den belastning det medfører for de involverte. Vi har sikkert alle hørt historier om personer som bevisst har valgt å fremsette falske påstander under dekke av varsling, for å oppnå det de ønsket. Slike forhold er med på å gjøre varsling til et komplekst tema.

I Norge er varsling nokså utbredt, men det er likevel mange forhold som ikke varsles om. Fafø-undersøkelsen fra 2015 viste at 53% av de som var vitne til, avdekket eller hadde opplevd kritikkverdige forhold siste 12 måneder, faktisk varslet om det (Trygstad & Ødegård, 2016, s. 34). Varslingen skjer i stor grad internt og cirka 70% varsler til nærmeste leder. Videre ble det det pekt på frykt for represalier som den viktigste grunnen til at arbeidstakere ikke varsler om kritikkverdige forhold.

Selv om vi tidligere har hatt lovbestemmelser om yrtingsfrihet ble ikke varsling tatt inn direkte i norsk lovgivning (AML) før i 2005. Senere er loven endret flere ganger og gjeldende rett trådte i kraft 1. januar 2020. Lovgiver er klar på at varsling er en ressurs for samfunnet og en av de viktigste utfordringene som er søkt løst gjennom revideringer av lovverket, har vært å minske terskelen for å varsle, herunder beskytte varsleren.

Lovens (AML) krav knyttet til varsling pålegger arbeidsgiver flere plikter. I det norske næringslivet har vi svært mange små virksomheter. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018 s. 21) omtaler den betydeligste gruppen virksomheter i Norge som små og mellomstore virksomheter. Dette er et samlebegrep med forkortelse SMB. I Norge definerer vi små virksomheter som virksomheter med færre en 50 ansatte. Senere er små virksomheter delt opp ytterligere og vi omtaler i dag virksomheter med færre en 10 ansatte som mikrovirksomheter.

	Antall virksomheter	Prosent
Alle størrelsesgrupper	577 067	100
Ingen ansatte	337 051	65,3
1–4 ansatte	98 331	17,0
5–9 ansatte	41 757	7,4
10–19 ansatte	29 662	5,1
20–49 ansatte	20 654	3,6
50–99 ansatte	6 133	1,1
100–249 ansatte	2 715	0,5
250 ansatte og over	764	0,1

Antall virksomheter i Norge etter størrelse per mars 2018 (Statistisk sentralbyrå 2018)

Ledelse i små og mellomstore virksomheter er krevende. Ledelsen i disse virksomhetene skal ofte dekke et vidt spekter av lederoppgaver og administrative oppgaver. Ledere i de minste virksomhetene har ofte sin erfaring og kompetanse innenfor spesifikke fagfelt. Ofte vil fagkunnskapen oppleves som et av de viktigste kriteriene og dermed vil kompetanse innen ledelse, HR og personalarbeid ikke stå like sterkt (Erichsen, Solberg og Stiklestad 2018, s 17.). I proposisjonen levert til stortinget i forkant av lovendringen som kom om varsling i arbeidsmiljøloven i 2017, beskrives arbeidet Fafo har gjort som forarbeider til oppdatering av lovverket. Fafo gjorde en kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser. I undersøkelser som ble utført i 2016 kom det frem at 38 % av de spurte arbeidstagerne og 20% av lederne ikke visste om reglene som gjelder for varsling i arbeidslivet Trygstad, S. (2017, s. 19).

Vår hypotese er at ledere i små virksomheter mangler oftere kunnskap om reglene rundt varsling. Større virksomheter har i langt større grad bedre kompetanse eller større tilgang til dedikerte personer med spisskompetanse innen HR spørsmål, lovverk og forskrifter som regulerer dette. Pr mars 2018 var det 190 404 virksomheter i Norge som hadde mellom 1-49 ansatte. Denne gruppen karakteriseres som små eller mikro virksomheter, men står likevel for en stor del av verdiskapningen i landet vårt og vil derfor gjelde en stor gruppe mennesker. I kommuneundersøkelsen 2018 gis det støtte for at etisk infrastruktur i form tilstedeværelse av policyer, klima for konflikthåndtering og etisk klima har sammenheng med økt forekomst av varsling i arbeidsmiljøet. I tidsrommet 2008 til 2013 var andelen arbeidstakere som svarte at det kritikkverdige forholdet stoppet helt eller delvis på bakgrunn av varslingen, på mellom 50 og 59 prosent av de registrerte varslene. Det vil derfor være viktig at vi øker kunnskapen om temaet.

Vi vil se nærmere på varsling ut fra et ledelsesperspektiv. I undersøkelse utført av Fafo i 2016, med 3155 respondenter, fremkommer det ifølge Trygstad og Ødegård (2016, s. 38) at det vanligvis er ledere som mottar varsler. Samme undersøkelse viser at 36 prosent av lederne har fått opplæring i hvordan varsling skal håndteres (Trygstad og Ødegård, 2016, s. 48). Dette tyder på at majoriteten av dem som er viktige varslermottakere ikke har fått opplæring.

Man kan undre seg om lederen som mottar et varsel om klanderverdig atferd eller kritikkverdige forhold, reagerer med passivitet? Ønsker man å beskytte virksomheten med benektelse eller ønsker man opphør av den negative adferden eller de kritikkverdige forholdene selv om dette kan skade virksomheten.

1.2 Problemstilling

Vi ønsker å se nærmere på hvordan krav i lov påvirker små virksomheter i praksis. Vi tenker i utgangspunktet at ledelse i seg selv blant annet innebærer å løse konflikter og bidra til et godt arbeidsmiljø. I små virksomheter vil det være større nærhet til ledelsen enn i større virksomheter. Det kan tenkes at når større virksomheter har ressurser til å profesjonalisere interne rutiner, vil forholdene i små virksomheter være annerledes. På bakgrunn av dette har vi valgt å formulere vår problemstilling slik:

«Hvordan kan varslingsrutiner i små virksomheter fremme eller hemme et godt arbeidsmiljø?»

For å bidra til å belyse problemstillingen har vi konkretisert den i følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan har små virksomheter i praksis forberedt seg på varslingssaker?
- Kan varsling i små virksomheter potensielt bli vanskeligere å håndtere fordi alle er tettere på hverandre enn i store virksomheter?
- Kan varslingsordningen også tenkes å føre til at ledere i små virksomheter blir mer redd for å ta tak i utfordringer med den ansatte av frykt for at det vil skade virksomheten?

1.3 Definisjoner og ordforklaringer

1.3.1 Varsling

Den mest brukte definisjonen på varsling i internasjonal forskning, og som vi har valgt å legge til grunn i denne oppgaven, er:

"Når et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem, som har vært vitne til en forseelse (ulovlige, uetiske, kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, gir de beskjed om dette til personer som har mulighet til å endre på forholdet" (Near & Miceli, 1985, oversatt av Mathiesen & Bjørkelo, 2008, s. 321).

1.3.2 Kritikkverdige forhold

I forskningslitteraturen defineres kritikkverdige forhold gjerne som: *"handling eller forhold som er illegitime, umoralske og/eller ulovlige"* (Miceli et al. 2008).

Arbeidsmiljøloven (AML § 2 A-1 (2)) definerer kritikkverdige forhold som:

«forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet, for eksempel forhold som kan innebære

- a) fare for liv eller helse*
- b) fare for klima eller miljø*
- c) korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet*
- d) myndighetsmisbruk*
- e) uforsvarlig arbeidsmiljø*
- f) brudd på personopplysningssikkerheten.»*

1.3.3 #MeToo

Bruken av emneknaggen #MeToo («jeg også») for å synliggjøre sextrakassering går tilbake til 2006, men ble internasjonalt kjent gjennom sosiale medier oktober 2017. Kampanjen startet etter at over 100 kvinnelige skuespillere i USA anklaget filmogulen Harvey Weinstein for å ha trakassert dem seksuelt i forbindelse med filmproduksjon (Matthiesen, 2018, s. 20).

Bruken spredte seg raskt til sosiale medier og utviklet seg til en kampanje med uvanlig stor oppmerksomhet. Kampanjen har ført til at historier om sextrakassering og andre krenkelser har blitt offentlig kjent gjennom nyhetssaker. Kampanjen har fått store konsekvenser etter at anklager og varsler har blitt tatt på alvor. Weinstein er i skrivende stund straffedømt og fengslet.

1.3.4 Arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø er med på å fremme produktivitet, læring og kompetanse hos den enkelte, og er derfor en forutsetning for verdiutvikling og innovasjonskultur i bedriften (Meld. St. 29, 2010-11). Videre trekkes det her frem paralleller mellom livskvalitet og hvordan vi har det på jobb, herunder forholdet vi har til vår leder. I strategien til daværende regjering så konkluderer de med at en av de viktigste forutsetningene for å skape et godt arbeidsmiljø er en engasjert ledelse og medvirkning fra de ansatte.

2.0 Varsling

I dette kapittelet vil vi se nærmere på varsling som fenomen. Først vil vi se litt på verdien av at det varsles. Deretter vil vi svært kortfattet oppsummere sentrale lovkrav, hva som anses som et varsel og forhold knyttet til varsleren. Til slutt vil vi, ut fra gjennomgang av teori på området, se nærmere på hvordan varsling og varslingsrutiner kan gjennomføres i praksis, herunder forholdet til varsleren og den det varsles mot.

2.1 Verdien av varsling

Regjeringen utnevnte Varslingsutvalget i 2016. Mandatet var å innhente kunnskap og vurdere tiltak for å bedre tilrettelegge forholdene for varsling. I tilknytning til dette engasjerte Arbeids- og sosialdepartementet Oslo Economics for å utrede virkningene av varsling, samt mulige virkninger av å bedre tilrettelegge for varsling. Utredningen (Spagnolo & Foyn, 2017, s. 4) anslår at det i Norge varsles om mellom 50 000 og 160 000 opplevde kritikkverdige forhold hvert år. De anslår videre at mellom 18 000 og 60 000 av disse tas til følge. Avviket forklares blant annet med at noen forhold som varsles om faktisk ikke er kritikkverdige samt at det i flere tilfeller ikke er i arbeidsgivers interesse å rette opp alle kritikkverdige forhold.

I utredningen beregnes det anslått verdi av varsling gjennom å hensynta både den aktuelle organisasjonen og de berørte partene, men også samfunnet som helhet. Nyttevirkninger er beregnet ut fra økonomisk nytte, nytte av HMS og nytte av rettigheter. Samtidig beregnes det kostnader knyttet til varsling. Herunder inngår som eksempel ressursbruk, inntektstap og psykiske kostnader. I et tenkt scenario hvor varslingssaken gjelder økonomisk uredelighet inngår for eksempel antatte underslåtte skatter og avgifter som følge av forholdet, som en kostnad for samfunnet.

Utredningen (Spagnolo & Foyn, 2017, s. 35) konkluderer med at varsling har høy nytte for samfunnet som helhet. I tillegg til å ren økonomisk nytte for arbeidstakere, virksomheter og offentlige myndigheter, gir varsling et vesentlig bidrag til å bedre arbeidsmiljø samtidig som varsling bidrar til å sikre helse miljø og sikkerhet.

Rent økonomisk beregnes det at varsling sparer samfunnet for mellom en halv og 12 milliarder kroner sammenlignet med å iverksette andre tiltak for å avdekke de samme forholdene som det er varslet om, ved bruk av internrevisorer, tilsynsmedarbeidere og

politifolk. Regnestykket blir selvfølgelig kun hypotetisk da det er umulig å anslå faktiske kostnader knyttet til dette.

I Norge har vi en klar formening om at varsling er viktig og lovgiver er opptatt av å legge forholdene til rette slik at vi oppnår at en større andel av kritikkverdige forhold varsles om enn hva vi oppnår i dag.

2.1 Hva sier loven om varsling?

Varsling ble lovregulert i arbeidsmiljøloven i 2005, da med en enkelt paragraf som fastslo retten til å varsle og forbud mot gjengjeldelse. I 2017 ble det tilført et eget kapittel som omhandlet varsling. Her ble det blant annet pålagt arbeidsgivere å utarbeide varslingsrutiner dersom det er flere enn 5 ansatte og innleid personell ble også gitt rettigheter til å varsle.

Stortinget vedtok sommeren 2019 endringer i varslingsreglene i arbeidsmiljøloven. Disse trådte i kraft 01.01.2020 og gjelder for alle virksomheter med ansatte i Norge.

Arbeidsmiljøloven (2019) har dedikert et eget kapittel til varsling, kapittel 2 A. Her fremkommer det klart at arbeidstaker har rett til å varsle om *kritikkverdige forhold* i arbeidsgivers virksomhet (se definisjon av kritikkverdige forhold under pkt 1.3).

Utgangspunktet for de seneste endringene er å gi varslere styrket vern samt å gjøre det lettere å forstå hvilke forhold varslingsreglene gjelder for og hvordan varsling skal gjøres. Arbeidsgivers plikt til å følge opp varsling skjerpes også. Arbeidsgivers aktivitetsplikt ved varsling er nå formulert direkte til både å følge opp et varsel, samt også til å påse at den som har varslet, har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Varsleren gis videre rettslig vern mot gjengjeldelse og bevisbyrden for at det ikke har funnet sted gjengjeldelse legges på arbeidsgiver. Gjengjeldelse vil kunne medføre krav om oppreisning og erstatning.

En av arbeidsmiljølovens (2019) målsetninger er å legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten. For å understreke hvor viktig et godt ytringsklima er, har også formålsbestemmelsen i arbeidsmiljøloven blitt endret. Til nå har arbeidstakere som er ansatt eller innleid i virksomheten hatt rett til å varsle. Framover skal varslingsretten også gjelde for andre med tilknytning til en virksomhet, inkludert elever og studenter, vernepliktige, pasienter og deltakere i arbeidsmarkedstiltak.

Arbeidsmiljøloven slår fast at arbeidstaker alltid kan varsle internt eller eksternt til en offentlig tilsynsmyndighet eller en annen offentlig myndighet. Ved eksterne varsel til media eller offentligheten knyttes det betingelser; arbeidstaker må være i aktsom god tro om innholdet i varselet, varselet må gjelde kritikkverdige forhold som har allmenn interesse, og arbeidstaker må først ha varslet internt, eller ha grunn til å tro at intern varsling ikke vil være hensiktsmessig.

Alle virksomheter som jevnlig sysselsetter fem arbeidstakere pålegges å ha skriftlige rutiner for intern varsling. Arbeidstakerne skal oppfordres til å varsle om kritikkverdige forhold, det skal beskrives framgangsmåte for selve varslingen og for arbeidsgivers saksbehandling. Rutinene skal være lett tilgjengelige.

2.2 Varsling

Varsling handler i bunn og grunn om å gjøre kjent en situasjon som ikke er akseptabel. Slike situasjoner kan imidlertid være mange og forskjellige, for eksempel lovbrudd, brudd på sentrale sikkerhetsrutiner, mobbing på arbeidsplassen og så videre. Men ikke alle uenigheter handler om varsling. Arbeidsgiver har styringsrett og arbeidstaker har lojalitetsplikt. Varsling må derfor avgrenses mot rene personalsaker som ikke er av allmenn interesse. Ytringsfriheten gir en rett til å ytre sine subjektive opplevelser, følelser og tanker, men slik formidling er ikke nødvendigvis varsling (Wik og Sortland, 2013, s. 74).

På mange arbeidsplasser vil man finne en viss grad av spenninger og uenigheter og dette kan være nødvendig for å utvikle organisasjonen. Men når slike spenninger og uenigheter utvikler seg og dette skaper vedvarende usikkerhet og ubehag hos en eller flere personer, kan det til slutt bli ødeleggende for et godt arbeidsmiljø. Ifølge Heen og Salomon (2018) er formelle eller uformelle fora for å ta opp og diskutere det man er uenig om, viktig for å hindre at konflikter vedvarer og sprer seg.

Varsling kan ses på som siste utvei når man først har prøvd andre måter å ytre seg på, men disse ikke har nådd fram. Kvalnes (2019, s. 154) påpeker at det vil være naturlig å ta opp ting som ikke oppleves rimelige eller feil når ytringsklimaet fungerer bra. Et varsel kan være et tegn på at ytringsklimaet i organisasjonen er mangelfullt. Dersom det er lavere terskel for å ytre seg internt er teorien at flere forhold blir tatt opp før de eskalerer.

Heen og Salomon (2018) påpeker at varsling kan knyttes til mange av konfliktene i dagens

arbeidsliv. Varsling kan utgjøre starten på en konflikt eller den kan eskalere en konflikt som allerede finnes.

Varsling kan medføre vesentlige «kostnader» både for den som varsler og den det blir varslet om. I en ideell situasjon vil varslet medføre anerkjennelse for varsleren samtidig som det varslede forholdet blir tatt tak i og rettet opp. Imidlertid peker flere undersøkelser at det ikke alltid blir slik. Tilbakemeldinger fra enkelte av de som har varslet tyder på at flere av varslerne opplever å bli utskjelt og utfrys, selv om varselet var berettiget.

Samtidig kan varsel brukes feilaktig med hevnmotiv, og i noen tilfeller føre til urimelige konsekvenser for den det varsles om, på feilaktige premisser. Videre vil ofte ekstern varsling, for eksempel gjennom media, kunne føre til svært kostbare omdømmetap for den det varsles om. Således er det flere forhold som står mot hverandre i forhold til varsling.

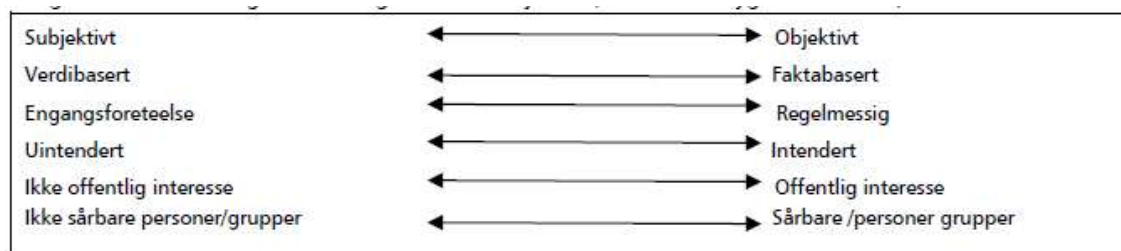
2.3 Varsleren

Ifølge Stig Berge Matthiesen (2016, s. 27) så kan mottaket av et varsel oppfattes som en krise for bedriften som blir berørt. Det har derfor stor betydning for bedriften hvordan varslet blir håndtert. Matthiesen trekker frem tre eksempler på virksomheter som har mottatt varsler, og som ikke har håndtert dette på en god måte. Eksemplene viser hvordan dårlig håndtering av varslene kan få svært uheldige konsekvenser for virksomhetene og lederne om de ikke behandler varslet og varsleren på en god måte. Eksemplene viser også de store konsekvensene manglende reagering på varsler kan få for den som varslet dersom håndteringen i bedriften ikke er god nok.

Matthiesen (2016, s. 29) beskriver videre at det er tre personer som er sentrale i en varsling: Den som utfører en kritikkverdig handling, den som observerer og melder ifra om den kritikkverdige handlingen, og den som mottar varslet. Hvilken rolle de ulike får kan være utslagsgivende for den videre prosessen, forskjellen på om varsleren omtales som muldvarp eller korrupsjons bekjemper kan få stor betydning. Trygstad (2017, s. 13) viser i tillegg til de nevnte tre gruppene også til at den/de som blir utsatt for det kritikkverdige forholdet må tas med i betraktningen som en interessent i behandlingen av varsler. Fra Arbeidstilsynet (2019b) sitt ståsted så er det ytterligere noen roller som er involvert. De nevner følgende 8 roller som er involverte: Arbeidsgiver, den som varsler, den eller de det varsles om, tillitsvalgte, verneombud, arbeidsmiljøutvalg, arbeidstilsynet og offentlige myndigheter.

Miethe (1999, gjengitt i Matthisen 2016) skiller mellom yrkesmessig klanderverdig atferd og organisatorisk klanderverdig adferd. Den første av disse to er når en arbeider gjør en kritikkverdig handling, mens sistnevnte er når ledelsen er involvert. En undersøkelse av Matthisen, Bjørkelo og Nielsen i 2008 konkluderte med at det er flere negative reaksjoner for varsleren om det er organisatorisk klanderverdig adferd det varsles mot. Et positivt funn i forskning på varsling i Norge (Skivenes og Trygstad, 2010, gjengitt i Matthisen 2016) peker på at de fleste av de som varsler opplever forbedring av de kritikkverdige forholdene etter varslingen. Han peker videre på at det er viktig å huske for den som mottar varslet at hensikten til varsleren er å bidra positivt til virksomheten. Også Trygstad (2017) viser til at den som varsler gjør dette fordi de tror at det vil være til fordel for bedriften de jobber i. Ifølge Arbeidstilsynet (2019a) så stemmer denne oppfatningen, og det er i tillegg i bedriftens interesse å håndtere varslet tidlig og på en god måte for å spare prosesskostnader.

Trygstad (2017) viser også til at det er ulike dimensjoner på de kritikkverdige forholdene som det varsles om, og at disse dimensjonene påvirker hvor alvorlig en hendelse det varsles om er. Dimensjoner det kan være aktuelt å se nærmere på er blant annet (Skivenes & Trygstad 2014:98, gjengitt i Trygstad 2017):



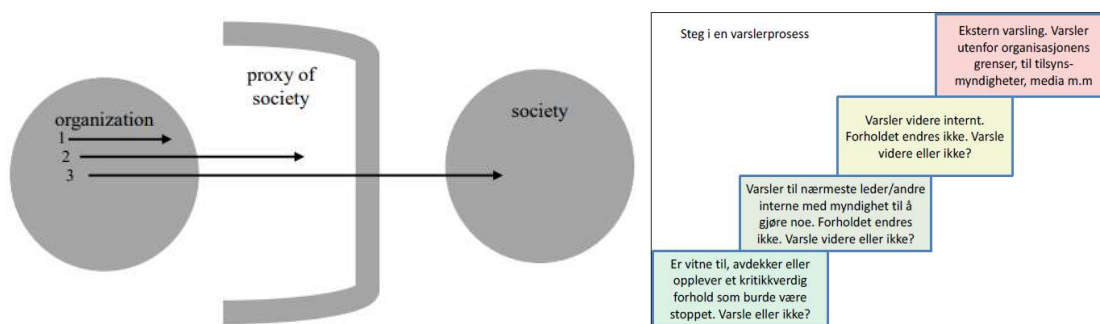
Denne figuren er satt opp slik at sannsynligheten for at noe er alvorlig kritikkverdig øker dersom hendelsen kan kategoriseres innenfor dimensjonene til høyre i figuren.

Et viktig funn i forskningen til Matthisen (2016) er at personer som selv har observert kritikkverdige forhold eller som selv har varslet tidligere har en mye større sannsynlighet for selv å motta et varsel i fremtiden. For den som mottar varslet så er det viktig å ta tak i varslet og innholdet i dette på en så profesjonell måte som mulig. Her må det skilles på om det er et reelt varsel eller udokumenterte påstander, samtidig er det viktig å ikke skille på om man liker eller misliker personen som står for varslingen. Hvordan varslet håndteres kan være skillett mellom tap av omdømme og god krishåndtering.

2.4 Varslet

I Norge har vi en lovfestet rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Dette kommer klart frem av Arbeidsmiljøloven (2019) kapittel 2 A.

Under skal vi gå gjennom fire ulike beskrivelser av varslingsprosessen. Formålet er å beskrive hvordan varsleren velger å varsle og hvem som mottar varselet. Dette er av Vanderkerckhove (2010) side 4 angitt som en tretrinnsmodell og av Trygstad (2017) som en fire stegs modell basert på de samme tre nivåene:

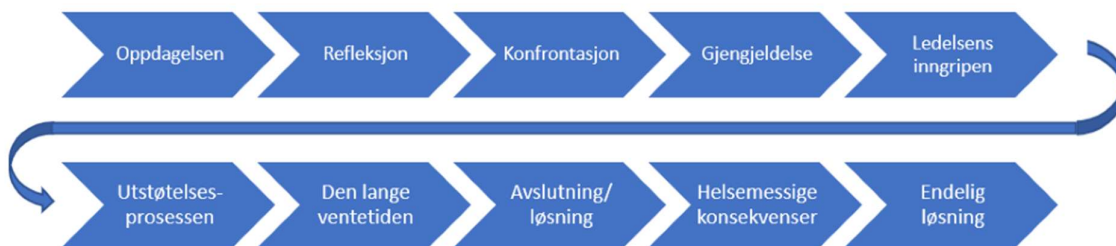


Arbeidstilsynet (2019a, side 13) angir på sin side en litt mer kompleks modell:

Varslingsprosessen



Wik og Sortland (2013, side 77) har, basert på samtaler med et stort antall faktiske varslere, videreutviklet en modell fra Soeken. Denne modellen har 10 faser fra oppdagelse av det kritikkverdige forholdet til endelig løsning:



Vi tar først for oss modellen til Vanderkerckhove (2010). Det påstås her at den som varsler først vil gjøre dette på nivå 1, som tilsvarer intern varsling i organisasjonen. Alle norske virksomheter med fem eller flere ansatte er i henhold til arbeidsmiljøloven (§ 2 A-6) pålagt å ha interne rutiner for hvordan denne varslingen skal foregå. Hvis innholdet i varslet ikke blir korrigert slik at det kritikkverdige forholdet opphører sier modellen at varsleren går videre til nivå 2.

Nivå 2 er en proxy for samfunnet, det kan eksempelvis være offentlig tilsynsmyndighet eller arbeidstakerorganisasjonen til den ansatte. Her får varsleren sagt ifra om varselet til en ekstern organisasjon, og bedriften har et nytt forsøk på å løse opp i det kritikkverdige forholdet. Det siste nivået er å varsle bredt i samfunnet, ofte gjennom media. Arbeidstilsynet (2019a) uttaler at varsel om kritikkverdige forhold burde løses på et så lavt nivå som mulig, og at de opplever at mange virksomheter har laget gode systemer for å håndtere dette på et lavt nivå.

Vanderkerckhove (2010, s.5) har definert tre karakteristikk som det er viktig at lovgivningen tar hensyn til for å håndtere trestegmodellen:

1. Lovgivningen som beskytter varslere, må beskytte dem på alle tre nivåer. Dette for å sikre at det er noen som er ansvarlige dersom ett av nivåene svikter i sin oppfølging.
2. Nivå 2 må ligge utenfor organisasjonen i nivå 1 og ha et kontrollerende mandat over organisasjonen.
3. Varsleren må ha samme tilgjengelighet (ansatte status og hva varslet gjelder) på nivå 2 og 3 som på nivå 1.

Tilsvarende for modellen til Wik og Sortland (2013, side 81) så er det i de tre første stegene av modellen at bedriften har sin første mulighet til å korrigere det kritikkverdige forholdet og stoppe prosessen. I steg 1, oppdagelsen, så utforsker varsleren det kritikkverdige forholdet. I det neste steget så vurderer varsleren konsekvensene, før det i steg tre er tatt en beslutning om å konfrontere og ledelsen varsles.

Modellen til Wik og Sortland forutsetter at varslerne har en intensjon om å bidra med noe positivt, og det er tre ting som er avgjørende for om dette lykkes i konfrontasjonen:

1. Innholdet i varselet
2. Hvordan det varsles
3. Beredskapen med hensyn på å motta varslet.

Navnet på fasen er konfrontasjon, noe som ifølge forskerne er et bevist valg med hensyn til at fasen kan skape splid ved at det bryter med den virkelighetsoppfatningen som virksomheten ellers har. Det er viktig at holdningen hos lederen ikke automatisk går til «dette stemmer ikke», noe som kan være ekstra vanskelig når man mottar ny og uventet negativ informasjon.

Ved korrekt håndtering så kan prosessen bli stoppet her, men Wik og Sortland påpeker at korrekt håndtering ikke er en garanti for at prosessen stopper. For å bistå varsleren har de utarbeidet en sjekkliste for varsling (Wik og Sortland, 2013, side 163). Tilsvarende er det laget en liste med «råd til den som skal motta et varsel» (Wik og Sortland, s. 164). Disse to listene er ment å legge til rette for at prosessen kan stoppes.

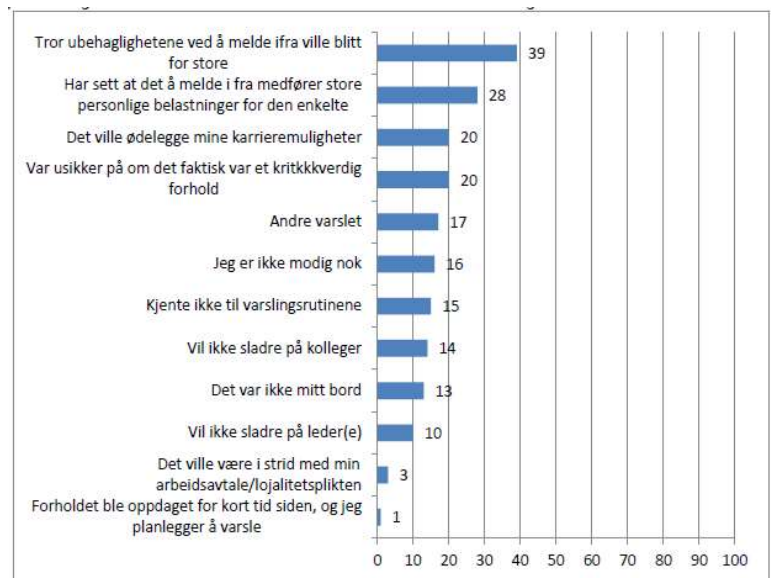
Prosessen videre skiller seg fra trestegs modellen til Vanderkerchove og firestegs modellen til Trystad ved at det ikke lenger er retningen til varslet, men behandlingen av varsleren som er i fokus hos Wik og Sortland.

Dersom prosessen ikke stoppes så fremhever de gjengjeldelse og utstøtelsesprosessen som to av de tre neste fasene. Dette er faser som vil påvirke arbeidsmiljøet, og da spesielt for den som har varslet. Gjengjeldelse er i henhold til arbeidsmiljøloven ikke tillatt, og det må derfor være et mål for bedriften å avslutte varslingsprosessen før saken har gått så langt. Wik og Sortland (2013, side 89) mener årsakene til at gjengjeldelse oppstår er mer kompleks enn hva tidligere forskning har lagt til grunn, og peker blant annet på at varsleren opplever som en trussel.

Videre i artikkelen til Vanderkerckhove (2010) gjennomgås lovgivningen i ulike EU-land og institusjoner, men hen er ikke innom den norske lovgivningen.

Trygstad (2017) viser til at den norske lovgivningen følger denne tretrinnsmodellen. En utfordring med varslingsbestemmelsene i Norge er at disse er lite kjent blant arbeidstakere, og Trygstad mener at dette kan påvirke hvordan varsler blir fremsatt og håndtert. Et tiltak for å bøte på dette er å gjøre lovgivningen mer kjent gjennom kursing av ledere, tillitsvalgte og verneombud.

En viktig grunn til å ikke varsle kan være frykt for represalier (Trygstad 2017), og da spesielt i saker hvor leder har vært involvert i de kritikkverdige forholdene. Andre årsaker kan være manglende tro på at det nytter å varsle og at det medfører store personlige belastninger. Når vi skal se nærmere på varsling i små virksomheter er det spesielt interessant å se på om det finnes forskjeller i årsaker til manglende varsling i arbeidslivet som



helhet kontra arbeidslivet i små virksomheter. Figuren på siden her er hentet fra Trygstad & Ødegård (2016, s. 37). Spesielt viser Trygstad (2017, s. 47) til at perioden fra et varsel er levert til det er kommet en løsning på saken kan oppleves som utfordrende for varsleren. Her har Soeckens (1986, gjengitt i Bjørkelo m. fl 2008) laget en modell for varslingsprosessen sett fra varslers ståsted, der siste steget er gjengjeldelse.

2.5 HMS i små virksomheter

De små virksomhetene som vi ønsker å undersøke har en del utfordringer som de store virksomhetene ikke har. I SESAME-prosjektets sluttrapport (European Agency for Safety and Health at Work, 2018) trekkes det frem at en av de viktigste tiltak som myndigheter og arbeidsgiverorganisasjoner kan gjøre for å forbedre HMS i små virksomheter, er at informasjonen om godt arbeid når ut til disse virksomhetene, eksempelvis gjennom opplæring i bransjen og i forsyningsleddet til de små virksomhetene. Dette i tillegg til at nasjonal tilrettelegging gjennom eksempelvis nettverktøy for utøvelse av HMS arbeidet. Rapporten trekker også frem at personlig rådgivning på HMS for små virksomheter har fungert godt der dette har vært testet ut. Vi ser at Norges største arbeidsgiver organisasjon var tidlig ute med å gi ut et hefte som skulle veilede små virksomheter i godt HMS arbeid (NHO, 1991). Dette heftet er skrevet for at små virksomheter skal kunne starte arbeidet med eget HMS arbeid, og selv om heftet ikke nevner varsling spesifikt så ser vi spørsmål slik som «*Følges egne arbeidsregler og lover og forskrifter*» (NHO, 1991, side 7)

Tom Colbjørnsen (2011) uttaler at det å inneha lederrollen i SMB virksomheter innebærer at ledelse utøves mer direkte og det er vanskeligere å skjule avgjørelser med henvisning til systemer og regler. Han prøver å svare på om det er vanskeligere eller lettere å være leder i SMB virksomheter enn i store virksomheter. Det er lettere å få god kontakt med medarbeiderne og de er tryggere på en leder de kjenner godt, samtidig er de personlige forholdet til lederne utfordrende. Han konkluderer med at det setter større krav til mot og personlig integritet å være leder i en SMB bedrift.

3.0 Ytringsklima, ledelse og organisasjonskultur

I dette kapitlet vil vi se på hvordan terskelen for å varsle samt måten man velger å varsle på, påvirkes av ytringsklimaet, ledelsen og organisasjonskulturen.

3.1 Ytringsklima

Arbeidsgivere skal fra 1.1.2020 legge til rette for et godt ytringsklima i arbeidslivet. Dette er et resultat etter det såkalte varslingsutvalget jobbet med forarbeidene til den reviderte loven om varsling som trådte i kraft januar 2020. Kvalnes (2019, s. 13) forklarer ytringsklima som hvordan ledere og kollegaer snakker sammen, deler informasjon og kunnskap, gir hverandre ros, støtte, kritikk og motstand i arbeidet. Undersøkelser viser til at ledere og medarbeidere har forskjellige oppfatning av ytringsklima på samme arbeidsplass. Ledere jevnt over rangerer ytringsklima til bedre enn det medarbeidere gjør (Kvalnes 2019, s. 15). Videre viser Kvalnes til at han ofte møter en større selvtilfredshet blant ledere i sine undersøkelser enn det som rapporters fra medarbeidere. Organisasjonskultur er flere steder brukt for å forklare i den grad man ytret seg på en arbeidsplass. Kvalnes (2019) skiller mellom kultur og klima i organisasjonspsykologien. Kultur er noe med mer rotfestet og vanskeligere og rokke ved. Ytringsklima kan lettere jobbes systematisk med for å få til forbedringer. Jane Dutton har i sin forskning på området de senere årene gjort noe lignende som Martin Seligmann var førende for innen den positive psykologien og fokusert på det positive i organisasjonspsykologien. Som glede, begeistring og positiv energi. Nettopp for å forsterke det vi allerede har. Ikke overaskende har Jane Dutton i sin forskning funnet at å være til stede med aktiv lytting, bekreftende, inviterende og ekte kommunikasjon kommer man lengre i å bedre ytringsklima i organisasjoner (Dutton & Heaphy 2003). I hvilken grad kan vi regne med at medarbeidere sier ifra mener Morrison Wheeler-smith & Kamdar (2011) består av 2 viktige elementer, ytringseffektivitet og psykologisk trygghet. Tilfredsstillende ytringseffektivitet betyr at de ansatte tas på alvor og at de opplever at lederen tar dette til seg og fører saken videre på en god måte. Tilfredsstillende psykologisk trygghet når arbeidstakere kan si ifra om kritikkverdige forhold uten å være bekymret for negative konsekvenser. Morrison et al (2011) hevder at manglende ytringseffektivitet er en direkte årsak til at varsling blir formelt, kostbart og langt tyngre prosesser for virksomheten enn der man klarer å løse sakene på en mer uformell måte. De fleste har gjerne forsøkt å si ifra uten å bli hørt av personer med myndighet

til å gjøre noe med saken (Sunagic 2017). Kvalnes (2019, s. 42) poengterer at det er viktig å løfte opp de som tar til orde, dette vil stimulere til forbedret ytringsklima dersom organisasjonen berømmer de som bruker sin stemme til å si ifra om. Manglende psykologisk trygghet vil virke fremmede på taushet i organisasjonen, lovgiver har i stor grad forsøkt å oppmuntre og også til en viss grad forpliktet medarbeider til å si ifra

Kvalnes (2019, s. 70) beskriver to grunner som kan hemme og fremme et ytringsklima i en virksomhet. Aktiv ytringsfeil kan forstås som i de tilfeller vi sier ifra om noe, men konsekvensen av det medarbeiderne har meldt fra om viser seg ikke å være kritikkverdig eller galt i utgangspunktet. Der vi gjør passiv ytringsfeil har man valgt å ikke si ifra om feil eller mangler vi har observert. Man slipper lettere unna med en passiv ytringsfeil, passiv ytringsfeil er ofte også en kollektiv feil altså en gruppe mennesker som har observert noe, men valgt ikke å si ifra om det som er galt eller feil. Det må trenes på å ha toleranse for å gjøre aktive ytringsfeil, med det menes at det oppfordres til en lav terskel for å gi tilbakemelding om observerte feil og mangler (Kvalnes 2019, s. 71). Ytringsetikk er likevel vanskelig. Det ligger i menneskets natur å unngå skade ikke krenke eller unngå å fornærme noen nettopp for å unngå negative utfall (London 1997). Det bør derimot jobbes med å «gjøre godt etikk» som støtte, hjelpe, løfte og skape positive utfall, som en del av ytringsetikken. Bedre ytringsklima kan derfor med konkrete virkemidler sammen med systematisk jobbing i organisasjonen over tid bidra til at ansatte velger å sette ord på observerte hendelser i arbeidslivet (Kvalnes, 2019, s. 168).

3.2 Ledelse

I forarbeidene til arbeidsmiljøloven (NOU 2018:6) fremkommer det at varslene uteblir, som en hovedutfordring. Man peker da på at ytringskultur og ledelse har stor betydning for varslingsprosessen.

Ledelse kan defineres på mange forskjellige måter. Noe som anses som sentralt innen ledelse er å ta beslutninger og samtidig skape oppslutning blant organisasjonen om disse beslutningene. Ledelse er dermed å påvirke andre. I forhold til varsling vil ledere derfor ha en sentral posisjon for å påvirke både terskelen for å varsle og hvordan det varsles om kritikkverdige forhold.

Som gjennomgått i forrige kapittel vil det å legge til rette for et positivt ytringsklima gjøre terskelen for å varsle lavere. Videre vil et positivt ytringsklima gjøre det mer sannsynlig at

varslingen foregår internt. På motsatt side vil mangel på ytringsklima indikere at varsler egentlig ikke er ønsket, og da vil terskelen for å si ifra bli høyere og sannsynligheten for at det varsles eksternt øker.

Et gjennomgående synspunkt blant deltakerne på Varslingsutvalgets innspills konferanse (NOU 2018:6) var at et godt varslingssklima og varslervern handler mer om kultur enn om juss. Dette synspunktet understøttes av undersøkelser som viser at de fleste varsler fra norske arbeidstakere er interne og blir varslet til nærmeste leder.

Amelie og Dahle (2016, s. 236) viser til en undersøkelse blant Kommunikasjonsforeningens medlemmer i 2012, hvor det kom frem at nesten 50% mente at internkommunikasjon ble nedprioritert på bekostning av eksternt kommunikasjon. Daværende fylkeslege i Oslo og Akershus, Petter Schou, stilte spørsmål om innskrenkninger i de ansattes ytringsfrihet, både internt og eksternt, i realiteten handler om dårlig ledelse. Direktør i stiftelsen Fritt Ord, Knut Olav Åmås, sitert av Amelie og Dahle (2016, s. 237), uttalte i denne forbindelse at; *«Mange steder mangler regler og rutiner. Men det hjelper ikke om slike er på plass hvis lederkulturen ikke har beredskap for å møte for eksempel varslere på en konstruktiv måte. Dette har vi sett mange eksempler på, for eksempel i Bergenspolitiet i forbindelse med Monika-saken.»*

3.3 Varsel og organisasjonskultur

Alle organisasjoner har utviklet sin egen kultur, «slik er vi og slik gjør vi tingene her». Slik organisasjonskultur vil ofte tilkjenne en moralsk retning, hva som aksepteres og hva som ikke vil bli akseptert. Schein (1985, sitert av Wik og Sortland, 2013, s. 75) definerer slik: *«Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og følge på i forhold til disse problemene.»*

Organisasjonskulturen stikker dypere enn nye slagord og retningslinjer. Karp (2014, s. 164) påpeker at kulturen er kompleks og konstruert av mange fasetter og gir eksempler på følgende organisasjonskulturelle parametere; *«artefakter, språk, atferdsmønstre, normer, helter i organisasjonen, symboler, antagelser, verdier, holdninger, historie og etiske koder».*

Mange ledere har opplevd konflikter når de prøver gjennomføre tiltak som går i strid med innøvd organisasjonskultur. Ord står ofte tilbake for faktiske handlinger, det som sies er ikke like viktig og påvirkende som hva man gjør i praksis. I så måte vil det å invitere medarbeidere til å varsle om kritikkverdige forhold ikke bety mye dersom de opplever at varslene i praksis ikke tas imot på en måte som viser at de er ønsket.

Et varsel om kritikkverdige forhold skal i utgangspunktet avdekke nettopp dette; et kritikkverdig forhold. Det skal normalt være forhold som er i alles beste interesse å få ordnet opp i for virksomheten. Imidlertid vil et slikt varsel som regel medføre at noe eller noen kritiseres. Varselet vil «pirke» i virksomheten og løfte et problem opp i dagen. I en virksomhet med sterk organisasjonskultur kan slik «pinking» oppleves som ubehagelig og noen kan foretrekke at problemet fornektes. I slike tilfeller kan det oppstå vanskeligheter for varsleren fordi denne i realiteten blir ansett for å skape problemer.

Wik og Sortland (2013, side 82) peker på at det å ikke varsle er en egen handling, gjennom at man da aksepterer eller tillater forholdet. Når noen andre velger å varsle kan de da skape forvirring og motreaksjoner hos dem som valgte å ikke varsle.

I forhold definisjonen til Schein (1985, referert av Wik og Sortland, 2013, s. 75), som ble sitert ovenfor, vil endringer i organisasjonskulturen medføre at tidligere antagelser må justeres og denne prosessen kan ofte være problematisk. Schein (1985) omtaler derfor «kraften» i organisasjonskulturen som både sterk og konservativ. Argyris & Schön (1978, referert av Wik og Sortland, 2013, s. 75) omtaler at denne «kraften» gjør at det typiske blir at organisasjoner tilsynelatende foretrekker «status quo» gjennom organisasjonenes defensive rutiner. Videre knytter de dette til menneskets behov for selvbeskyttelse ved å unngå å «tape ansikt». I forhold til et varsel vil det legitime innholdet i varslet stå i et spenningsforhold mot det selvbeskyttende systemet det varsles i forhold til. Det sentrale og avgjørende blir da forholdet mellom forsvarlig og hensiktsmessig varsling.

En forutsetning for et godt arbeidsmiljø er at alle involverte i stor grad føler tilhørighet og eierskap til organisasjonskulturen. Hvis man har store motsetninger i moralsk oppfatning blir det vanskelig å trives, da man kan føle å måtte gå på tvers av egne prinsipper. Slike motsetninger kan igjen følge til mistriksel som også kan medføre negative psykososiale konsekvenser.

3.4 Varsling i forhold til endring

Kritikkverdige forhold kan i utgangspunktet være mange og svært forskjellige. I enkelte tilfeller kan det være individuelle forhold som kun relaterer seg til enkeltstående individ, for eksempel seksuell trakassering fra en medarbeider til en annen. I andre tilfeller kan forholdet gjelde organisasjonen som helhet, at et kritikkverdig forhold aksepteres av de fleste i organisasjonen. Når det varsles om kritikkverdige forhold som har vært «akseptert» i virksomheten vil det å rydde opp i forholdet medføre en endring av organisasjonskulturen.

Det er forsket og skrevet mye om endring i organisasjoner og hvordan lede endring. Organisasjonskulturen beskrives ofte som ett viktig moment å hensynta når man skal planlegge en endringsprosess. Karp (2014, s. 87) oppsummerer perspektiver på endringsledelse som påpeker at det er individer som utgjør organisasjonen og at derfor er individer som må endre seg for at organisasjoner skal endre seg. Erfaringer fra gjennomførte endringsprosesser viser at disse ofte møter motstand og endringsledelse handler mye om strategier for å bryte gjennom denne motstanden.

Som tidligere nevnt består kulturen av mange fasetter, noe som gjør det spesielt krevende å analysere og endre. Karp (2014, s. 164) påpeker også at det ofte eksisterer subkulturer, med egne koder og symbolbruk, og at dette er med på å komplisere ytterligere.

Fokuset i endringsledelse dreier seg om hvordan organisasjonen må endre seg for å tilpasse seg nye utfordringer. Forholdet til varsling blir derfor ikke direkte sammenligningsbart, men vi tenker at momenter innenfor endringsledelse likevel, i enkelte tilfeller, vil ha relevans. For eksempel inngår meningsdannelse og kommunikasjon som sentrale momenter i planleggingen av en endringsprosess. Karp (2014, s. 188) påpeker hvordan det å få involvert medarbeiderne gjennom å skape arenaer for meningsdannelse, vil bidra til å øke forståelse og skape eierskap til endringsinitiativer.

Samfunnet og den rådende moralske oppfatning er i stadig endring. Forhold som ble akseptert i fjor kan fort være uakseptable i år. For eksempel skal man ikke langt tilbake i tid før kostnader til bestikklser kunne bokføres som en legitim driftskostnad, mens nå anses dette, både juridisk og moralsk, som uakseptabelt. For organisasjoner som har en kultur som tilsier kontinuerlig endring vil det muligens være enklere å justere seg etter endringer i samfunnet. I organisasjoner hvor kulturen er mer satt vil det sannsynligvis være mer motstand mot endringsprosessen. For eksempel kan vi tenke oss til holdninger som; «slik har vi alltid gjort det her og det bør ikke være noe behov for å tenke annerledes nå». I slike tilfeller vil det være

viktig å skape en felles forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Hvis man ikke tror på nødvendigheten av endringen er det vanskelig å skape engasjement for å faktisk endre seg.

I forhold til varsling tyder undersøkelser på at varsling i seg selv ses på som illojalt av andre. Varsling kan bli sett på som å sladre, noe som igjen kan ses på som å være i strid med verdier i organisasjonskulturen. Det å endre innfallsvinkel til å heller oppfatte varsling som noe positivt, en verdi for organisasjonen, krever endring.

4.0 Varsling i norske virksomheter

I dette kapittelet vil vi se nærmere på noen undersøkelser som omhandler varsling i norske virksomheter og presentere noen utvalgte funn som vi mener er relevante for denne oppgaven.

4.1 Erfaringer fra undersøkelser i Norge

4.1.1 Fafo undersøkelse om varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016

TNS Gallup gjennomførte i 2016 en datainnsamling for Fafo (Trygstad og Ødegård, 2016) hvor 3155 respondenter (av 6200 som fikk undersøkelsen tilsendt) besvarte undersøkelse om varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016. Vi siterer noen utvalgte funn i det følgende:

- *En av fire er helt eller ganske enige i at de blir møtt med uvilje fra sjefen om de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben.*
- *Tre av ti kjente ikke til varslerbestemmelsene før de fikk dem presentert i undersøkelsen.*
- *Nesten tre av ti svarer at de ikke vet om varslingsrutiner er etablert der de jobber.*
- *53 prosent av dem som har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold de siste 12 månedene, har varslet om det.*
- *Den viktigste grunnen til at arbeidstakere ikke varsler om kritikkverdige forhold, er frykt for represalier. Nesten fire av ti svarer at de tror ubehagelighetene ville blitt for store, mens nesten tre av ti svarer at de har sett at det å melde fra medfører store personlige belastninger for den enkelte.*
- *På svar om hva som skjer med saken det varsles om svarer fire av ti at ingen vesentlig endring skjedde da de varslet.*
- *25 av de som har varslet svarer at de fikk bare negative eller overveiende negative reaksjoner da de varslet siste gang.*
- *Blant mottakere av varsel er halvparten helt eller ganske enige i at lovbestemmelsene har gjort det tryggere å varsle, mens 44 prosent er helt eller ganske enige i at det har blitt enklere.*

Funnene som er sitert ovenfor tyder på at varsling byr på utfordringer. Når enkelte mener å bli møtt med uvilje når en varsler står dette i sterk kontrast til lovens krav om at virksomhetene i sine rutiner skal oppfordre til å varsle om kritikkverdige forhold. Frykt for represalier og

erfaringer med at varsler ikke fører til noe vil naturlig medføre at man mister motivasjon for å varsle.

I NOU 2018:6 om varsling har man benyttet undersøkelsen ovenfor til å estimere at det i Norge varsles om mellom 50 000 og 160 000 opplevde kritikkverdige forhold hvert år. Det anslås videre at mellom 18 000 og 60 000 av disse blir tatt til følge. Årsakene til at flere varsler ikke tas til følge kan være mange, for eksempel at det ikke er i arbeidsgivers interesse (insentivproblemet) men også at varslede forhold ikke vurderes som kritikkverdige.

4.1.2 Spørreundersøkelse om ytringsfrihet

Amelie og Dahle (2016, s. 155) presenterer en spørreundersøkelse til et utvalg på 1535 medlemmer i NITO - Norges Ingeniør- og Teknologiorganisasjon. Noen av funnene var at 9,7% hadde fått negative reaksjoner fra arbeidsgiver etter ytringer om egen jobb eller arbeidsgiver. Tema for ytringene som ble sanksjonert i flest tilfeller var egne arbeidsoppgaver (45%) og kritikkverdige aspekter ved egen arbeidsgiver (44%). De tre oftest brukte negative reaksjoner besto av kritikk fra leder på tomannshånd (55%), kritikk fra leder i plenum (25%) og fratatt arbeidsoppgaver og ansvar (20%). Deretter følger tett det å bli holdt utenfor informasjonsflyten, utfrysning (fra leder) og andre hersketeknikker. Sanksjonene førte til at 54% ble mindre motivert for jobben.

Det å bli utsatt for noe man selv føler er urettmessige hersketeknikker vil naturlig nok påvirke ens daglige trivsel. Demotiverte ansatte er også et problem som truer virksomheten direkte. De fleste, om ikke alle, virksomheter vurderer det som svært viktig å motivere de ansatte og opprettholde et godt arbeidsmiljø. Dette er faktorer som er essensielle for å sikre at organisasjonen blir best rustet til å nå sine målsetninger.

4.2 Behov for lovregulering?

Som nevnt ovenfor har flere undersøkelser avdekket at, selv etter det ble innført lovbestemmelser om varsling, er det fremdeles mange som velger å ikke varsle om kritikkverdige forhold. I 2019 ble derfor arbeidsmiljøloven endret på flere punkter i forhold til varsling.

4.2.1 Lovers påvirkning på oppfatning

Det finnes flere eksempler på hvordan innføring av lover virker på oppfatningene til de menneskene som berøres. Et kjent historisk eksempel var forbudstiden i USA, det ble innført forbud mot å omsette, transportere og produsere alkohol i USA i perioden 1920 til 1933.

Imidlertid var en stor del av befolkningen særdeles uenig i dette forbudet og det utviklet seg derfor en utstrakt ulovlig omsetning. Forbudet var ble stadig mer upopulært og til sist ble det opphevet. I dette tilfellet hadde ikke loven den virkningen lovgiver ønsket.

Et annet eksempel var røykeloven; fra 01.06.14 ble det innført forbud mot røyking inne på serveringssteder i Norge. Loven møtte massiv motstand og daværende helseminister Dagfinn Høybråten ble et hatobjekt for røykerne. Han uttalte følgende til VG i 2014: *«Det var helt klart en belastning, Det ble oppsummert som at jeg fikk mer skjellsord og trusler slengt etter meg på en dag enn de fleste politikere får i en livstid»*. Men etter hvert som tiden gikk ble røykeforbudet mer og mer akseptert og Høybråten svarer følgende på spørsmål om han fortsatt blir skjelt ut på gaten; *«Nei, det har ikke hendt på mange år. Men jeg opplever ofte at folk kommer bort til meg for å takke for røykeloven. Gleden jeg har kjent i ettertid er mye større enn belastningen den gang.»*

Hvorfor ble det slik at alkoholforbudet i USA ikke fungerte mens røykeloven etter hvert ble akseptert? I begge tilfellene møtte lovene massiv motstand fra befolkningen. Vi skal ikke på noen måte forsøke å svare på det og vi antar at det ligger mange grunner til dette. Men når vi tar med disse eksemplene så tenker vi først og fremst på hvordan kulturen måtte endres for at motstanden kunne overvinnes. Eksemplene viser oss at det å vedta et lovverk vil ikke automatisk endre på oppfatningene våre.

4.2.2 Behov for lovregulering av varslingsrutiner?

NOU 2018:6 oppsummerer følgende hovedutfordringer knyttet til daværende varslingsregelverk og praksis i varslingssaker:

- Uklarhet knyttet til varslingsbegrepet
- Varsleren og ikke varselet som får oppmerksomheten
- 50 prosent tier om kritikkverdige forhold i norske virksomheter
- Ytringskultur og ledelse har stor betydning for varslingsprosessen
- Varsling til myndigheter oppleves som illojalt og benyttes i liten grad
- Forbudet mot gjengjeldelse er ikke tilstrekkelig effektivt

Som nevnt tidligere er det flere forhold som står mot hverandre i varslingssaker. Behovet for å beskytte varsleren og senke terskelen for å varsle er viktig for å få flere saker opp i lyset. Samtidig vil feilaktige varsler, og da spesielt eksterne, for eksempel gjennom media, kunne få svært negative konsekvenser for den som blir feilaktig varslet om.

Varslingsutvalget foreslo flere endringer som adresserte hovedutfordringene for å sikre varsleren beskyttelse. Men det ble også presisert forhold som må være til stede før en varsler eksternt; arbeidstaker må være i god tro og opplysningene må være av allmenn interesse og arbeidstaker må først varsle internt, eller ha grunn til å tro at intern varsling ikke vil være hensiktsmessig. På denne måten søker en å sikre at varslingsinstrumentet ikke misbrukes for å skade den det varsles om.

5.0 Metode

I dette kapitlet vil vi presentere hvilken metode vi har benyttet for å forsøke å finne svar på problemstillingen vår.

5.1 Valg av metode

Vi har valgt å benytte samfunnsvitenskapelig metode og vil derfor fokusere på hvordan den sosiale virkeligheten ser ut.

Som tidligere nevnt ønsker vi å se nærmere på hvordan arbeidsmiljølovens krav påvirker hvordan ledere utøver ledelse. Når vi i tillegg har valgt å snevre det inn mot varsling ønsker vi å undersøke i hvilken grad ledere i små virksomheter påvirkes av dette når de skal utøve ledelse i praksis. Foreløpig gjennomgang av teori på området, herunder omtalte saker i media og konkrete saker vi kjenner til, viser at varsling er et komplisert tema. Vi har i vår forforståelse med oss at mange kvier seg for å varsle fordi det setter i gang en prosess som mange ikke tror de klarer å stå gjennom. Andre tilfeller viser at varslingsinstrumentet er misbrukt i maktkamper eller i personlige tvister. Vi ønsker med vår masteroppgave å bidra til en dypere forståelse av fenomenet varsling i små virksomheter.

Basert på vår forforståelse og foreløpig gjennomgang av teori på området tenker vi at kvalitativ metode vil være best egnet for å undersøke problemstillingen vår. Kvalitativ metode vil bidra til å skape forstående kunnskap og gi rom for dybde i opplegget for datainnsamling. Alternativt ville en kvantitativ tilnærming gi en forklarende kunnskap og fremskaffe en større bredde i opplegget for datainnsamlingen.

Forskjellen mellom begrepene kvalitativ og kvantitativ oppstår fordi de henviser til spesielle egenskaper (Grønhaug og Kleppe 1989, referert av Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 417). Der hvor begrepet kvantitet fokuserer på mengde eller antall vil begrepet kvalitet fokusere på egenskaper ved fenomenet.

Kvalitativ metode handler om å forstå prosesser og meninger. Man kan ha flere ulike tilnærminger som for eksempel tekstanalyse, intervjuer og observasjoner. Så langt har våre litteratursøk gitt oss en indikasjon på at det ikke finnes store mengder av data knyttet til vår problemstilling. Det vil si at vi finner mye empiri knyttet til varsling og ledelse, men mindre

som går direkte på problemstillingen om hvordan det ene påvirker det andre i små virksomheter. Vi har derfor valgt å benytte kvalitative forskningsintervju som metode.

5.2 Valg av forskningsstrategi og design

Vi har planlagt å benytte kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming til problemstillingen.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 86) betyr en fenomenologisk tilnærming å *«utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen»*.

Målet med masteroppgaven vår er å skaffe til veie økt forståelse av og innsikt i andres livsverden. Ved gjennomgang av de forskjellige designene som vi har gjennomgått i metodefaget valgte vi til slutt fenomenolog. Når man benytter fenomenologisk tilnærming vil det være den intervjuedes livsverden som står i fokus. Den intervjuede vil få anledning til å forklare sine egne erfaringer og opplevelser ut fra sitt ståsted. Dermed kan vi søke å finne mening ut fra hvordan informantene har opplevd og erfart knyttet til temaet som problemstillingen vår inngår i.

Fenomenologi baserer seg på en antagelse om at virkeligheten er slik mennesket selv oppfatter at den er, og forskningen finner sted i etterkant av informantenes opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2009).

Sævi (2005) påpeker at fenomenologi bare er opptatt av «mulige» menneskelige opplevelser, i motsetning til opplevelser som er antatt å være universelle. Ut fra dette synet kan man si at forskning med fenomenologisk tilnærming, uavhengig av i hvilken setting forskningen skjer, ikke kan føre til generaliserende slutninger eller konklusjoner. Imidlertid har mange akademikere avvikende syn på dette, og det hevdes i en rekke fenomenologiske forskningsprosjekter å avdekke informasjon som kan si noe om andre forhold enn kun de som er studert i undersøkelsen.

Målet med vår forskning er ikke å finne en bestemt årsakssammenheng eller noe som er målbart, men heller en beskrivelse og tolkning av ledernes egne perspektiver og forståelser av et fenomen. Hvordan vi opplever virkeligheten kan forandres raskt. Vår forskning er ikke ment å bringe frem noe varig, men vil heller være med å gi et bilde av hvordan informantene opplever problemstillingen på nåværende tidspunkt.

5.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

I følge Thagaard (2013) egner intervju seg bra for å kunne skaffe seg innsikt i personers erfaringer, perspektiver og synspunkter knyttet til et tema. Vi har valgt å gjennomføre intervjuer som går i dybden på temaet som vi studerer.

5.3.1 Utvalg

Gjennom våre yrker har vi tilgang til en rekke respondenter som kan være aktuelle å intervju. Vi har derfor benyttet våre nettverk for å finne aktuelle kandidater, men samtidig forsøkte å unngå at den som intervjuer og den som blir intervjuet har et personlig forhold/omgangskrets. Vi ønsker som nevnt å fokusere på varsling innenfor små virksomheter. Arbeidsmiljøloven pålegger krav til varslingsrutiner når man har 5 ansatte eller fler. Det vil derfor være naturlig å avgrense utvalget slik at bare virksomheter med mer enn 5 ansatte inngår.

I den andre enden av skalaen ønsker vi å begrense størrelsen på virksomhetene respondentene representerer til maksimalt 50 ansatte. Denne avgrensningen er satt for at vi ikke skal få for store virksomheter inn i utvalget. Ut fra vår foreløpige forforståelse tenker vi at store virksomheter har mer ressurser knyttet til HR-funksjonen enn de mindre virksomhetene. Vi ønsker å fokusere på virksomheter hvor leder er direkte involvert i HR-funksjonen. Basert på våre nåværende og tidligere arbeidsplasser har vi sett at større virksomheter har profesjonalisert HR-funksjonen slik at ledere ikke er direkte involvert, men heller at man har en egen HR-avdeling som ivaretar dette.

Størrelsen på utvalget vil avhenge av hvor dypt intervjuet vil gå. Seidman (1998: Kvale og Brinkmann 2009) påpeker at mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon. Det er derfor vanskelig på forhånd å bestemme utvalgsstørrelsen. Vi hadde tenkt som et utgangspunkt å intervju 5 - 6 informanter og ambisjonen vår var å gjennomføre nokså omfattende intervjuer. Det skulle vise seg utfordrende å få nok informanter. I utgangspunktet var mange positive til å delta, men når de forsto mer av hva vi ønsket å kartlegge var det flere som likevel ikke ønsket å delta. Etter å ha kontaktet cirka 20 aktuelle kandidater lyktes vi med å skaffe 6 informanter som det ble avtalt intervju med. I siste liten valgte også en av disse informantene å trekke seg. Dermed står vi igjen med 5 informanter.

Siden temaet for masteroppgaven hvordan påbudte varslingsrutiner påvirker ledelse, tenker vi at ledere vil være de naturlige å intervju. Som vist til i beskrivelsen av problemstillingen så

er utfordringer knyttet til varsling relativt vanlig i Norge, og en stor del av ledere vil derfor ha erfaring med varsling. Vi ser det derfor ikke som nødvendig å sile ut våre intervjuobjekter ut fra at vi må ha kjennskap til om de har erfaring med mottak av varsling eller ikke. De som ikke har erfaring med faktisk mottak av varsler, vil allikevel kunne si noe om hvilken planlegging og forberedelser de har gjort for et eventuelt varsel.

5.3.2 Intervjuer

Vi planlegger å gjennomføre en delvis strukturert samtale (ofte omtalt som det kvalitative forskningsintervju). Med dette mener vi å ha en felles grunnstruktur, men samtidig være åpne for variasjoner mellom intervjuene. Vi tenker at respondentene kan være ulike både i forhold til erfaringer og tilnærming til temaet, og dermed at det er viktig at vi ikke er så bundet opp i en struktur at vi går glipp av noe. Strukturen er i tillegg viktig da varsling som tema kan være sårbart, komplekst og vanskelig å snakke grundig om, noe vi forsøkte å demme opp for gjennom tillitsbyggende struktur på intervjuene. Ingen av oss har noen bred erfaring med gjennomføring av intervjuer i forskningsøyemed. På bakgrunn av dette tenker vi at det er nødvendig å skape en viss struktur når vi gjennomfører intervjuene. Vi utarbeidet derfor en intervjuguide som hjalp oss å holde fokus på det som skal utforskes. På denne måten vil vi ivareta begge dimensjonene i det kvalitative intervjuet, nemlig både den teoretiske, men også den dynamiske. Det er viktig at vi opparbeider oss god teoretisk kunnskap om fagfeltet for å kunne stille de mest relevante spørsmål.

Vi har tenkt å dele opp strukturen i intervjuguiden på følgende måte:

1. Innledning

Her gir vi blant annet informasjon om oppgaven, hvem vi er, problemstillingen og definisjoner. Avklaring av begreper skal sikre at vi har samme forståelse av begrepene som respondentene. Vi kan tenke oss at forskjellige mennesker kan ha ulik forståelse av samme begreper. Derfor vil en begrepsavklaring være viktig for at vi skal kunne fortolke svarene og forstå mening. Vi kan også tenke oss til at begrepsavklaring i seg selv kan bidra med oppfølgingsspørsmål som kan gi oss kilder til nye data.

2. Demografiske spørsmål

Her stiller vi spørsmål for å forstå forholdene i og omgivelsene til organisasjonen,

herunder informantenes erfaringer og yrkesbakgrunn.

3. Åpningsspørsmål

Vi stiller først et helt åpent spørsmål om informantenes tanker rundt temaet varsling. Dette for å få i gang tankene til informanten samtidig som vi blir åpne for å motta informasjon som vi ikke har tenkt på selv

4. Hovedspørsmål

Hovedspørsmålene er utformet slik at informantene skal gis mulighet til å reflektere uten at vi legger for klare føringer på dem. Samtidig må vi ha konkrete underspørsmål for å holde samtalen i gang. Vi tenker derfor at vi holder oss til korte og forståelige hovedspørsmål med flere stikkord under, som vi kan bruke til oppfølgingsspørsmål.

5. Avslutning

Til slutt spør vi om informantene har tanker om temaet varsling som de ikke har blitt spurt om. På denne måten åpner vi for å motta informasjon som vi ikke har tenkt på tidligere.

Drageset og Ellingsen (2010, s. 333) påpeker at det er viktig å tenke på oppbygning av intervjuet når vi skal utarbeide intervjuguiden. Korte intervju spørsmål som er lette å forstå fremmer spontanitet. Samtidig er det viktig at vi unngår å spørre om flere ting på en gang.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s.417) påpeker at innsamling av kvalitative data gir høy grad av åpenhet og fleksibilitet. Selv om det ofte vil foreligge en intervjuguide som ligger til grunn, trenger ikke forskeren å følge denne til punkt og prikke. Det vil være normalt at intervjuet lever sitt eget liv og endrer struktur underveis.

5.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Selve gjennomføringen av intervjuet er også viktig å fokusere på. Som tidligere nevnt har vi valgt å benytte en fenomenologisk tilnærming, noe som igjen nødvendiggjør at vi som forskere er åpne og mottakelig for å la informanten berøre oss med sin historie. Drageset og Ellingsen (2010, s. 333) hevder at det man gjennom en åpen tilnærming til tema og hvor både intervjuer og informant er engasjerte vil medvirke til å skape ny kunnskap. Dermed vil vår

evne til åpenhet og varhet påvirke intervjusituasjonen, men det vil også kunne påvirke kvaliteten til dataene som fremkommer.

Vi utførte prøveintervju med medstudenter før vi gjennomførte intervjuene med informantene. Gjennom dette fikk vi nyttige tilbakemeldinger fra intervjuobjektet samtidig som vi skaffer oss øvelse og selvtillit.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en samlet tidsramme på cirka 4 uker. Ved å ha kort tid mellom intervjuene var tanken at det ville hjelpe oss med å holde oss til tema samtidig som det blir lettere å skape flyt. I tillegg har vi med dette både temaet og andre intervjuer friskt i minne, noe som kan hjelpe oss å holde samme overordnede fokus. Samtidig gir 4 uker oss noe fleksibilitet i planleggingen av det enkelte intervju og det gir oss rom for å reflektere over intervjuene mellom hver enkelt gjennomføring.

Etter første intervju var gjennomført gjennomgikk vi i detalj prosessen og spørsmålene og justerte litt på opplegget videre. Vi opplevde at det var vanskelig å få informanten til å snakke fritt, at spørsmålene ble svært sentrale for å holde flyt i intervjuet. For å få frem informantens tanker rundt temaet valgte vi å starte med et svært generelt spørsmål rett etter innledningen. Dermed fikk man satt i gang tankene hos informanten før detaljspørsmålene kom. På denne måten fikk informanten komme med sine tanker rundt temaet varsling uten at han/hun kjente til hvilke spørsmål vi hadde, og derfor var mer fri til å snakke om det han/hun var opptatt av.

Vi var bevisste på å skape en uformell og tillitsbasert atmosfære før vi begynte å stille spørsmålene. Hensikten var å få informantene til å bli trygge på intervjuer og på situasjonen som helhet. Dette gjorde vi blant annet gjennom å bli bedre kjent med informantene over en uformell prat før intervjuer startet på intervjuguiden. Spørsmålene som ble stilt i selve intervjuet var så godt det lot seg gjøre åpne spørsmål, slik at informantene kunne utdype hva de mente og gi reflekterte og helhetlige svar. Det var også viktig for oss at intervjuene i størst mulig grad var lagt til rette for en likeverdig samtale mellom forfatter og informant.

Ved starten av alle intervjuer ble det informert at informantene ville bli holdt anonymisert, at det også var frivillig i den grad man ønsket å besvare spørsmålene som ble stilt. Vi spurte også alle informanter om det var greit at vi gjorde opptak av intervjuene. Formålet med opptaket er å kunne transkribere og analysere samtalen i ettertid uten å måtte gjøre notater underveis. Opptaket eller utskriften av opptaket vil ikke bli gjort tilgjengelig for andre enn de tre som jobber med masteroppgaven. Opptakene slettes når dataene fra intervjuene er hentet

ut. Deretter informerte intervjuer om gruppens medlemmer og problemstillingen som denne masteroppgaven omhandler.

Vi valgte deretter å lese opp definisjonen på varsling for informantene som blir brukt i oppgaven, dette for at alle informanter skal få den samme oppfattelsen på hva som legges i dette begrepet fra forfatterens side. Avslutningsvis spurte vi informantene om de var fornøyd med gjennomføringen av intervjuet, om det var noe vi hadde glemt å spørre om eller om det var noe de ville korrigere i selve intervjuet. De ble i tillegg spurt om de ville være interessert i å lese den ferdige oppgaven i etterkant. Det ble også avtalt at vi kunne kontakte informantene dersom det skulle være noe mer vi lurte på i forbindelse med temaet.

5.3.4 Transkribering

Vi har lagt opp til å ta opp alle intervjuene med lydopptaker. Dette forutsetter selvfølgelig at informantene samtykker til dette, noe alle gjorde.

Når vi transkriberer intervjuene tenker vi at det er viktig å markere når noe blir sagt spøkefullt, ironisk eller sarkastisk. Hvis vi bare skriver ordene og fokuserer på dette kan vi miste noe av meningen med svarene. Vi tenker oss derfor at vi legger inn egne «hjelpetegn» for å markere når noe er sagt i en spesiell mening.

I etterkant har vi omskrevet den transkriberte teksten til et profesjonelt språk før det presenteres i oppgaven vår. Denne prosessen har vært viktig å gjøre nøye for å sikre at vi får med meningen fra hvert intervju på en slik måte at leseren kan forstå.

5.4 Behandling av data

Alle data skal behandles konfidensielt for å ivareta personvernet. Dette innebærer at når vi skal presentere dataene så må de være anonymiserte. Anonymisering innebærer at vi må bearbeide materialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i datamaterialet som vi sitter igjen med.

I forbindelse med transkriberingen har vi slettet direkte identifiserbare opplysninger. Dette gjelder både opplysninger som går direkte på informantens navn, men også andre opplysninger som kan medvirke til at informantene blir gjenkjent. Slike opplysninger inkluderer for eksempel arbeidssted, alder, bosted og lignende. Vi tror ikke at innholdet som her fjernes vil være relevante for de utsagnene som intervjuobjektet kommer med. Vi vil

beholde muligheten til å identifisere personene internt blant forfatterne frem til ferdigstilt rapport, men etter dette slettes også den informasjonen.

Lyddoptak er slettet etter prosjektet ble ferdigstilt.

5.5 Gjennomføring av dataanalysen

Dataanalysen er utført som en gjennomgang av de transkriberte intervjuene hvor vi henter ut relevant informasjon.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 86) påpeker at alle mennesker har forutinntatte holdninger og meninger som påvirker hvordan de møter et fenomen, en tekst eller andre mennesker. På denne måten ser vi fenomener på forskjellige måter. Det er derfor viktig at vi som forskere er bevisst på dette og da spesielt at vi selv forstår andre ut fra våre egne fortolkningsmønstre.

Vi tenker at vi må skaffe oss en oversikt over alle intervjuene først for å kunne danne oss et helhetsinntrykk. Deretter kan vi redusere datamengden ved å identifisere og plukke ut momenter fra intervjuene som har bidratt med mening. Dette må gjøres på en systematisk måte som danner grunnlag for analyse.

Malterud (2003; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 195) beskriver en analyse av meningsinnhold som bestående av fire hovedsteg:

1. helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

Analysen har således bestått av en fase med sortering for å avdekke mulige mønstre, liknende utsag, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller. Til slutt er målet at forskeren identifiserer mønstre, sammenhenger og prosesser som kan beskrives på et høyere abstraksjonsnivå.

Til å gjennomføre kodingen av intervjuene har vi lastet inn alle intervjuene inn i NVivo etter at de var transkribert. Ved oppstart av kodingen hadde vi valget mellom å starte med de nodene/begrepene vi hadde fra teorien og utarbeidelsen av intervjuguiden, eller starte uten noder og opprette de underveis. Valget falt ned på å gjennomføre kodingen uten å ha en

opprettet nodene først. Denne beslutningen ble tatt for å ha minst mulig forutinntatte meninger om hva vi skulle finne. Kodingen ble deretter gjennomført for alle intervjuene, hvor nodene ble opprettet underveis. Deretter ble alle intervjuene gjennomgått på nytt for å sikre at de første intervjuene som ble kodet ble holdt opp mot de samme nodene som det siste intervjuet.

All koding ble gjennomført av en person slik at det ikke skulle være begrepsforvirring underveis i kodingen. Nodene som er opprettet under første gjennomgang, fikk en kritisk gjennomgang før andre runde slik at begrepene fremsto som tydeligere og mer konsekvente. I tillegg ble nodene samlet under overskrifter («topp noder») for å skape sammenheng mellom de ulike nodene. Totalt endte vi opp på følgende overskrifter (noder i parentes):

- Demografi (bedriften og personen)
- Ekstern varsling (ekstern varsling)
- Erfaring (erfaring og generelle tanker om varsling)
- Kommunikasjon (anonym kommunikasjon og bedrifts-/kommunikasjons kultur)
- Konsekvenser (for bedriften, for den ansatte, gjengjeldelse, reaksjoner på varsel)
- Loven (behov for endring, etterlevelse og kjennskap)
- Roller (roller)
- Rutiner (følges rutinene, gode eller dårlig, kjent for de ansatte, om rutinene)

5.6 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

5.6.1 Validitet

Validitet handler først og fremst om hvorvidt vi har funnet informasjon om det vi tror vi har funnet informasjon om. Validitet i kvalitative undersøkelser avhenger, ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 244), av «*i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*».

Dermed er det helt sentralt at de observasjoner vi gjør faktisk reflekterer over de fenomener som vi ønsker å vite noe om, i den forstand at forskningen kan frembringe gyldig kunnskap. For å sikre oss må vi sjekke samtlige stadier i undersøkelsen mot feilkilder.

Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 243) opererer med tre typer validitet;

- Troverdighet
- Overførbarhet

- Bekreftbarhet

I forhold til troverdighet (begrepsvaliditet) listes det opp en rekke former for metodefeil og skjevheter som kan påvirke resultatene, og som følgelig må kontrolleres opp mot.

Overførbarhet (ekstern validitet) omhandler hvorvidt resultater fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener; er funnene representative? Her kommer vi tilbake til diskusjonen om hvorvidt funn i fenomenologiske undersøkelser kan generaliseres.

Overførbarhet vil etter vår forståelse være krevende i kvalitative studier, da man kan ha forskjellig forståelse av begreper i fenomenologien.

Bekreft barhet (objektivitet) handler slik vi forstår det om hvorvidt vi som forskere er i stand til å objektivt fremstille funnene våre. For å få til dette må vi være bevisst på vår egen forforståelse. Videre må vi være selvkritiske til hvordan vi har gjennomført prosjektet.

5.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet av dataene som undersøkelsen har skaffet til veie. Hvilke data brukes, hvordan samles de inn og hvordan bearbeides de (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 44).

Innen kvantitativ forskning kan dataenes reliabilitet testes på forskjellige måter. Kvalitativ forskning bruker ikke samme strukturerte datainnsamlingsteknikker da det ofte vil være samtalen som styrer datainnsamlingen. Forskeren benytter seg selv som et instrument i forskningsprosessen og observasjonene vil være verdiladede og kontekstavhengige. Det vil derfor ikke være mulig for en annen forsker å etterprøve forskningsprosjektet da man ikke uten videre kan duplisere en kvalitativ forskers forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 243).

Vi har forsøkt å fremstille observasjonene i lys av den konteksten de kom frem under. Dette forutsetter at vi har klart å forstå informantene riktig når de uttalte seg med for eksempel ironi, sarkasme eller humor. En sarkastisk kommentar vil selvfølgelig kunne tolkes svært annerledes dersom sarkasmen gikk forskeren "hus forbi".

5.7 Refleksjon over egen rolle som forsker

Vi har valgt å forske på en problemstilling hvor andre ledere er informanter. Alle på gruppen har egne erfaringer som ledere og har dermed meninger og opplevelser knyttet til temaet. Dermed kan vi sannsynligvis kjenne oss igjen i deler av informantenes erfaringer. Vi tror det er viktig at vi tar på oss forskerrollen på en slik måte at vi bevisst forsøker å legge fra oss egne erfaringer og opplevelser i intervjusituasjonen. Dette for å unngå at vi kan komme i skade for å styre samtalen på egne premisser.

Som forsker skal man helst være åpen og undrende ovenfor informantene. Det er viktig at de både får anledning til, men også føler frihet til å beskrive sine meninger på sin måte. Målet er at vi skal finne frem til den intervjuedes syn og da er det spesielt viktig at vi ikke opptrer på en måte som påvirker informanten.

En kjent problemstilling i akademia er at det ofte vil være en asymmetrisk interaksjon mellom forskeren og informanten. Fordi vi har ledererfaring og at vi studerer ledelse, vil vi være mer «lik» informantene. Vi tenker at det både har fordeler og bakdeler. En klar fordel er, etter vår mening, at vi «snakker samme språket» og dermed lettere vil forstå hva informanten mener. Dette kan igjen gjøre det lettere å frembringe pålitelig og sann kunnskap om fenomenet.

På den andre siden kan vår bakgrunn også gjøre at vi taper overblikk og innsikt fordi vi ikke studerer utenfra og inn.

Når vi som forskere skal designe opplegget for undersøkelsen vår er det lett at vi samtidig påvirker resultatene. Spørsmålene vi stiller, måten vi samler inn data, måten vi analyserer og drøfter observasjoner vil påvirke de slutninger og konklusjoner vi trekker. Selv om vi har de beste intensjoner om å fremstå som uavhengige og objektive vil vi i praksis alltid være påvirket av hvem vi selv er, våre erfaringer og opplevelser. Dette er en viktig erkjennelse å ta med oss gjennom prosjekter. Vi må være svært bevisste på vår egen forforståelse og være selvkritiske til hvordan vi oppfatter og tolker uttalelser fra informantene. Således må vi stadig utfordre både oss selv og hverandre.

5.8 Refleksjon over valgt design og metode

Vi har ovenfor argumentert for hvorfor vi har gjort de valg vi har gjort i forhold til design og metode. Når prosjektet er gjennomført vil vi sikkert kunne diskutere om vi har gjort de riktige valgene og eventuelle konsekvenser som kunne oppstått dersom vi hadde gjort andre valg. I

planleggingsfasen er det vanskelig å se for seg hvordan prosjektet vil skride frem og hvilke problemstillinger vi møter underveis. Når vi skal reflektere over valgt design og metode vil det derfor på nåværende tidspunkt være mer aktuelt å vurdere generell kritikk mot kvalitativ metode med fenomenologisk design.

Kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming setter krav til forskerens evne til å forstå informasjonen og hvordan han systematiserer data. Som vi tidligere har vært inne på er det ikke uten videre mulig for en annen forsker å etterprøve forskningen ved å gjenta forskningsarbeidet. Dette fordi forskeren i løpet av prosjektet gjør valg ut fra eget skjønn. Således kan man hevde at det er større usikkerhet knyttet til resultatene fra kvalitativ forskning.

Noe av kritikken mot kvalitativ metode mener at generalisering ikke er mulig, og at man følgelig ikke kan si noe utover det som faktisk er studert. Imidlertid er det også flere akademikere som mener det motsatte. Nadim (2015, s. 131) hevder at det er stor uenighet og debatt blant akademikere om temaet generalisering i kvalitativ metode. Selv om generalisering ikke nødvendigvis er formålet med kvalitativ forskning, er det hos mange et naturlig behov for vise til videre relevans for å begrunne verdien av forskningen. I kvalitativ metode kan vi altså ikke beregne bevis ut fra statistisk signifikans, men det er heller ikke meningen med prosjektet vi planlegger.

Et av forskningsspørsmålene vi forsøker å besvare er å finne ut om hvordan små virksomheter er forberedt på varslingsaker i praksis. Dette spørsmålet kunne isolert sett vært besvart med data som kunne generaliseres, dersom vi hadde benyttet kvantitativ metode. For eksempel kunne vi sendt ut spørsmål som kunne besvares kort, til et stort utvalg. Deretter kunne vi få et bedre oversiktsbilde over den faktiske situasjonen i de små virksomhetene generelt. Når vi likevel har valgt å inkludere dette forskningsspørsmålet i en kvalitativ studie så er det fordi spørsmålet er ment å supplere virkelighetsoppfatningen til informantene. Vi tenker at det kanskje er en sammenheng mellom hvordan man opplever at krav i arbeidsmiljølov om varslingsrutiner påvirker ledelse i praksis, med hvor godt man mener at man er forberedt på en potensiell varslingsak. I så måte vil dette forskningsspørsmålet være relevant for problemstillingen.

5.9 Etske problemstillinger

Etikk handler i bunn og grunn om hvorvidt våre handlinger er riktige eller gale. Etske problemstillinger kan potensielt dukke opp gjennom hele forskningsprosessen. Vi vet for eksempel ikke på forhånd hvorvidt våre spørsmål kan oppleves som spesielt sensitive eller utfordrende for informanten. Drageset og Ellingsen (2010, s. 334) påpeker at man bør stoppe opp dersom uventede reaksjoner utløses, og heller komme tilbake til temaet nå informanten ønsker det.

Forskningsetiske retningslinjer tilsier;

- at vi ivaretar informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi
- forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv
- forskerens ansvar for å unngå skade

Vi planla opprinnelig å utarbeide en samtykkeerklæring som alle informanter får vurdere om de kan signere på, men endte opp med å gi informasjon i starten av intervjuet og ba informanten bekrefte muntlig. I denne forbindelse ga vi dem informasjon vår rolle, om studiet og hvordan oppgaven kan bli brukt/publisert i ettertid. Informantene ble også gitt anledning til å trekke seg underveis dersom de ønsket dette.

6.0 Presentasjon av funn

I gjennomgangen av funn så har vi valgt å dele inn gjennomgangen etter tema basert på de nodene vi identifiserte i intervjuene. Dette valget er tatt med bakgrunn i at intervjuene tar opp ulike tema underveis i svarene på spørsmål, og det er derfor ikke hensiktsmessig å gruppere funnene etter inndelingen vi hadde i intervjuguiden.

6.1 Innledning

I innledningen av intervjuet så hadde vi et åpent spørsmål hvor vi spurte intervjuobjektene «Hva er dine tanker rundt temaet varsling», hvor formålet var å få den som ble intervjuet til å gi sine innledende tanker uten å rette oppmerksomheten mot et spesielt tema.

Intervjuobjektene var på forhånd informert om vår definisjon på varsling og vår problemstilling. Vi avsluttet også intervjuet med et tilsvarende spørsmål: «Har du noen tanker rundt varsling som du ikke har fått spørsmål om?». Her var formålet å avdekke tanker som er dukket opp underveis i intervjuet, men som de ikke følte hadde kommet godt nok frem i svarene.

På åpningsspørsmålet så ser vi at de vi snakker med har tanker om varsling, og mener temaet er viktig:

«Ja, det tror jeg alle de fleste som er i arbeid har. Jeg håper at de har det. Jeg synes det er bra at folk varsler. Det vil jeg først og fremst si. Jeg håper at alle varsler.»

«Jeg har mye meninger rundt varsling»

«Noen tanker rundt det har jeg»

«Tanker rundt temaet varsling, det er at det er viktig. Det er nødvendig i arbeidslivet»

Videre ser vi at flere er inne på en potensiell begrepsforvirring rundt varsling, og påpeker at forskjellen på varsling og avvik kan være utfordrende.

«Varsling er veldig viktig i et forbedringsarbeid»

«Det er viktig å vite forskjell på hva som er varsling og hva som er avvik. Noen sliter med å vite forskjell, er avvik varsling. Hva ligger det egentlig i ordet varsling? Hva definerer du egentlig inn i det? Hvilke saker er det egentlig som er varslingsaker? Og hva er det som er

avvik? Det tror jeg det er litt forvirring rundt. ... Ja, begrepsforvirring rundt det ordet varsling, tror jeg. Og noen tenker at det er småsaker, men så handler det kanskje det om noe som er større.»

«... skillet mellom avvik og varsel. Som jeg er litt opptatt av fordi jeg tror det er mye uklarheter om dette. Det meste av det man synes er ugreit i arbeidshverdagen er ikke varsling, det er brudd på rutiner og prosedyrer og lignende. Varsling er noe helt annet. Og det er sikkert smart å snakke om det i noen fora om hva er virkelig varsling og hva på en måte ligger i det.»

«Ja og så kan det tenkes at ting blir tatt som avvik som egentlig er varsling og vice versa»

På det generelle avslutningsspørsmålet er det lite nytt som blir tatt opp som ikke allerede var gjennomgått i spørsmålene vi stilte intervjuobjektene. I et av intervjuene ble det allikevel brukt en del tid på å gå gjennom læringspunktene etter en varslingssak de nylig hadde vært gått gjennom.

«Jeg har mye meninger rundt varsling, nå har vi jo nettopp vært oppi en varslingssak som egentlig eskalerte til å bli en tung byrde. I et ellers koselig og hyggelig arbeidsmiljø som det en gang var, og den saken har preget kolleger i veldig stor grad. Og det har preget arbeidsplassen og hverdagen min også.»

Dette var eneste intervjuobjektet som nylig hadde vært gjennom en klart definert varslingssak, og erfaringspunktene fra avslutningsspørsmålet er tatt med under de ulike temaene i resten av presentasjonen av funnene. To av de andre intervjuobjektene kommer også avslutningsvis inn på at varslingssaker kan være utfordrende å håndtere.

«det er ikke mye hyggelig å stå i de varslingssakene for å si det sånn»

«Det er jo et superviktig tema som jeg tror det er viktig å løfte opp litt, det temaet varsling. For jeg tror at arbeidsmiljø og arbeidsmarkedet blir tøffere.»

Kort oppsummert så er det interesse for det temaet vi har valgt å intervju om. Det viser at de intervjuobjektene vi har kommet i kontakt med har et forhold til varsling, og har gjort seg opp tanker rundt dette temaet før intervjuet starter. Vi ser også at det er en mulig begrepsforvirring mellom avvik og varsling, og ser det derfor som positivt at vi har avklart vår definisjon av varsling før intervjuene startet. Vi ser også at det avslutningsvis er en uttrykt bekymring for at varsling kan ha negativ effekt på arbeidsmiljøet.

6.2 Ekstern varsling

På temaet ekstern varsling hadde vi flere spørsmål som gikk på rutinene rundt varsling i virksomhetene. Ett av disse er «Er rutinene gode nok til å hindre ekstern varsling?». Dette spørsmålet hadde til hensikt å få belyst fordeler og ulemper ved å løse et problem internt og eksternt. Det var derfor også laget hjelpetekst i intervjuguiden som fulgte opp dette dersom det ikke kom uoppfordret fra intervjuobjektet.

Vi får flere til å se de positive effektene av å få ekstern hjelp til håndtering av varslet:

«Ja, og så har vi gode støttespillere slik som bedriftshelsetjeneste som vi kan tilkalle hvis det er noe jeg ikke skulle håndtere.»

«Det kan lønne seg å ta inn en ekstern for å få andre synspunkter i enkelte tilfeller.»

«Jeg ser egentlig veldig stor fordel med det å varsle eksternt da. Fordi at da har man en nøytral part som behandler varselet.»

«Når du varsler så kan man lett føle seg overtrampet av leder. Det skaper usikkerhet rundt sin egen arbeidssituasjon ved å varsle, og da tenker jeg at ved å bruke eksterne så er man litt mer beskyttet, og har større støtteapparat som er med på din side og som ivaretar din interesse som varsler.»

Hvis du varsler internt så ser jeg for meg at du ikke vil føle deg like beskyttet, og vil føle seg mer alene.»

«Så jeg tenker at uansett, i mitt hode er det uansett mest ryddigst å ha en ekstern varsling, i at jeg tror det oppleves tryggere og at min anonymitet blir bedre ivaretatt. Så tenker jeg at det er tryggere å ha en ekstern part som holder i de tingene, som er mottaker og som følger med. Så sånn sett ser jeg fordelene med å la det ligge på utsiden.»

Samtidig er det flere av objektene som også erkjenner positive effekter av å håndtere dette internt:

«Det vil jo alltid være en fordel det (vår mrk: å løse problemet før man søker hjelp andre steder)»

«Fordelen med å gjøre det internt hvis vi forutsetter at du har gode rutiner på plass er at du får løst varslet på laveste mulig nivå og raskt ... Det kan kanskje styrke tilliten mellom arbeidsgiver og varsler om det tas internt»

«Det er klart at hvis det er slik at organisasjonen er såpass robust at den evner å løse det internt så mener jeg at det er en fordel. Det bør kunne bety at man kommer styrket ut av en slik sak»

Når intervjuobjektene ikke nødvendigvis ser det som en utelukkende fordel med intern varsling så er det heller ikke sikkert at rutinene er bygd opp med det formålet å hindre ekstern varsling. Det er derfor ikke nødvendigvis en overraskelse at svarene på spørsmålet om rutinene er gode nok til å hindre ekstern varsling spriker:

«Ja»

«Nei, jeg tror ikke det. ... Jeg tenker at hvis jeg er en varsler og skal føle meg trygg på og godt ivaretatt i en slik varslings sak så er jeg redd for at de ansatte ikke er det.»

«Jeg innbiller meg det»

«Samtidig tror jeg også at hvordan man på en måte bygger opp en rutine, generelt sett, er at hvis du presenterer den interne håndteringen først så vil det også være naturlig, tenker jeg, at det blir internt først»

Den siste bedriften var på sin side veldig klar på at varslingsrutinen i sin helhet var bygd opp mot at varslingen skulle gjøres eksternt, og spørsmål om rutinen var god nok til å hindre ekstern varsling var derfor ikke relevant der.

Vi ser også at virksomhetene er bevist sin situasjon som en liten bedrift og bruker sine eksterne støttespillere til å styrke egen kompetanse:

«Jeg tenker at faren er at jo mindre virksomhetene er jo vanskeligere blir det å holde profesjonaliteten i det»

Kort oppsummert så ser våre intervjuobjekter både fordeler og ulemper med den eksterne varslingen, og det er spesielt beskyttelsen av de ansatte og korrekt håndtering av varslet som brukes som fordeler for ekstern varsling. Internt pekes det på behandlingstid og at det kan styrke organisasjonen om de er i stand til å håndtere dette internt. Som en følge av at det er uklart om det ifølge intervjuobjektene er intern eller ekstern varsling som er best. Derfor spriker også svarene på om rutinene er gode nok til å hindre ekstern varsling.

6.3 Kommunikasjon

Spørsmålene rundt kommunikasjon hadde til hensikt å avdekke hvordan virksomhetene mener at informasjon rundt håndteringen av et varsel skal håndteres.

Første spørsmål vi hadde om dette teamet var om det burde gjøres kjent bedriften om de mottar et varsel. Dersom svarene var at det ikke kunne gjøres kjent samtidig som anonymiteten blir ivarettatt så hadde vi til hensikt å følge opp med om varslet burde gjøres kjent om det kunne anonymiseres.

«Kanskje når det var ferdigbehandlet. Jeg tenker i hvert fall at på et eller annet tidspunkt så må det komme frem at det har vært et varsel.»

«I hovedsak så er det jo et varsel som skal være anonymt, men hvis det er en gjentakende faktor så vil det jo bli tatt opp hvor den som varsler blir anonymisert. ... Avhengig av alvorlighetsgrad så anonymisere det. Iblant få så er det veldig vanskelig å holde noe anonymt. ... Ja som regel er det jo kjent blant de ansatte. Så når saken kommer opp på et allmøte så vet alle hvem det gjelder.»

«Jeg tenker i utgangspunktet ikke at det skal ut til alle»

«jeg er tilhenger av transparente systemer fordi jeg tror det kan dempe mye av den korridorsnakkingen og usikkerheten som foregår rundt personen blant kolleger. Også føler alle seg inkludert, og involvert. Det blir et felles eierskap til det. Det kan være fordelene med å dele en sånn informasjon.»

«Jeg mener helt bestemt at jeg skulle ønske at hele ledergruppen var informert om varslingen, og at alle varslinger vi får skal være åpne i ledergruppen»

«Det er så «touchy tema». Prinsipielt så vil jeg si ja»

Spørsmålet vi stilte i denne sammenhengen var å komme med to påstander for å se hva intervjuobjektene mener er viktigst av følgende to påstander:

A. "Holde informasjon om varslet begrenset for å skåne varsleren"

B. "Åpen undersøkelse så raskt som mulig for å få en slutt på det kritikkverdige forholdet"

Det vi prøver å få frem er om det er fortielse eller hensiktsmessig håndtering som vil være det viktigste for bedriften. Spesielt viktig siden hensiktsmessig håndtering av varslet vil gjøre av fasene i varslingsprosessen ikke eskalerer ytterligere. Svarene fra intervjuobjektene var:

«Ja, takk begge deler»

«B»

«jeg tenker at å ivareta varsleren er ganske viktig. Det kan hende det er ganske viktig å få det fram, den saken der og da, men hvis man på en måte henger ut, at varsleren får for mye og unødvendig mye publisitet så er det kanskje ikke sikkert at nestemann har lyst til å varsle»

«Åpne undersøkelse så raskt som mulig for å få slutt på det kritikkverdige forholdet.»

Innenfor temaet kommunikasjon så er det også flere som har kommet inn på teamet bedriftskultur.

«Sånn som kulturen og holdningen til det norske folk er så tror jeg det er jevnt over er viktig å beskytte varsleren. Jeg synes det er synd. Skal vi få en åpen kultur så er det veldig forutsatt at alle er litt sånn som meg, som tenker at det her er verdifullt og ikke ødeleggende. Det har veldig mye med ledelsen å gjøre.»

«I små virksomheter slik som vi er så er det også en kultur hvor det er skille mellom leder og medarbeider. Skal vi jobbe for å hviske bort disse grensene og barrierene så er det viktig at i hvert fall vi i ledergruppen prater sammen.»

«Det som skjedde var at vi skulle holde kjeft om dette, og det er en hysj-kultur og det er lite åpenhet rundt dette.»

Oppsummert så ser vi at intervjuobjektene ser fordel med å få delt informasjon om varslet, samtidig som anonymisering kan være en utfordring. Det er heller ingen klar konsensus om hva som er viktigst av å skåne varsleren eller ha åpne undersøkelser. Samtidig ser vi at to av de vi snakket med ikke nødvendigvis ser det som motstillinger å skulle beskytte varsleren samtidig som innholdet kan diskuteres. De som kom inn på temaet bedriftskultur påpeker svakheter i egne kulturer på at varsling ikke er et tema det er åpenhet rundt.

6.4 Konsekvenser

Konsekvensen av å motta et varsel for bedriften mener vi er godt dekt av de andre spørsmålene i oppgaven ved at intervjuobjektene forklarer hva som skjer i en varslingsprosess og utdyper de svarene. Spørsmålet vi startet med å stille under konsekvenser er derfor hva som er konsekvensen av at en ansatt ikke varsler:

«Det blir jo dårlig stemning og dårlig produktivitet, og et ender jo med at folk slutter og mistrives, eller hvis det er arbeidsmessig så kan det ende med større skader eller sykemeldinger.»

«Det kan bli veldig store og alvorlige. Omdømmet er kanskje den største risikoen vi har»

«Vi vet jo at hvis vi ikke opptrår riktig så blir vi utestengt fra kunder og jeg tror det også er slik at entreprenører snakker seg imellom. Da er vi jo der at «evig eies kun et dårlig rykte». Konsekvensene kan bli dramatiske.»

«Man kan jo få et dårlig rykte ..., jeg tenker at kunder kan forsvinne. Det kan jo få strafferettslige konsekvenser.»

«Internt så vil det jo forsure og splitte, vil jeg tro, arbeidsmiljøet. Før til konflikter. Eksternt så vil det være omdømmet og det er jo knusende for enhver bedrift»

Når det kommer til konsekvensene for den ansatte så hadde vi en mer åpen tilnærming og stilte spørsmål både rundt konsekvensen av å varsle og av å ikke varsle. Her var svarene svært lite konkrete rundt begge forholdene, og det var lite konkrete svar på spørsmålene. Av konsekvensene av å varsle så oppsummeres det godt av en av våre intervjuobjekter:

«Altså ifølge loven så skal det jo ikke ha det. ... Så jeg håper jo ikke det.»

Det som ble trukket frem på konsekvenser av å ikke varsle så var heller ikke det veldig konkret:

«Vi ser hvem som er ildsjeler og hvem som står på. Hvis du ikke bidrar så ser ledelsen det»

«Hvis det er folk som hadde vist at vi opptrer på en uetisk måte ute, da er det alvorlig å ikke varsle»

«Det bør det (vår mrk: ha konsekvenser å ikke varsle)»

Intervjuobjektene peker heller på at det er viktigere å finne ut av hvorfor den ansatte ikke varslet enn å tenke konsekvensene av å ikke varsle.

«Men så må man jo finne ut av om terskelen er for høy? Hvorfor ble det ikke varslet? Uklare linjer? Er det for vanskelig? Ja, hvorfor gjør man ikke det»

«Det kommer litt an på hvorfor de ikke har varslet, det er jo en grunn til at de ikke gjør noe. Er de rett for da å selv bli avslørt eller er det for å beskytte kollegaen sin eller en student.»

En viktig konsekvens å vurdere før en ansatt varsler er hvilke gjengjeldelser den ansatte kan bli utsatt for. Som beskrevet tidligere i oppgaven så er gjengjeldelser forbudt i henhold til Arbeidsmiljøloven, og vi har derfor spurt intervjuobjektene om dette med gjengjeldelse. Ikke alle tror at gjengjeldelse nødvendigvis ødelegger for fremtidige varsler:

«Hvis ting blir håndtert riktig, og man allikevel opplever en form for gjengjeldelse så tror jeg ikke det vil ødelegge for at folk varsler.»

«Jeg tror det åpner seg en dør hvis det er en som sier ifra. Så da er det kanskje også flere som vil si ifra. Da pleier det å komme et par tre ting til.»

«Jeg tror at, hvis det er gjengjeldelse, at terskelen er høyere neste gang.»

Vi ser at konsekvensene for bedriften av at det ikke varsles kan oppleves som alvorlige, men at de vi har snakket med ikke nødvendigvis ser den samme alvorlighetsgraden for den enkelte. I stedet kan vi se at noen mener at selv om en varsler utsettes for gjengjeldelse så vil ikke det nødvendigvis hindre senere varsler.

6.5 Arbeidsmiljøloven

Som tidligere omtalt så er arbeidsmiljøloven grunnlaget for at virksomhetene må ha rutiner om varsling, og de vi har intervjuet sitter i posisjoner hvor de burde vært kjent med både interne rutiner og hva loven sier om varsling. Vi hadde derfor et spørsmål om rutinene i virksomhetene var gode nok i henhold til norsk lov. Vi opplever at svarene her kommer noe nølende uten at vi har grunnlag for å konkludere på om det er kjennskapen til rutinene, kjennskap til loven eller andre forhold som er årsaken til det.

«Ja, det vil jeg si»

«jeg forutsetter at den er god nok ...»

«Ja»

Vi spurte også eksplisitt om kjennskapen til arbeidsmiljøloven:

«Ja forsåvidt. Det handler om at vi skal ha system på ting og hvem som behandler det.»

«Jeg er ikke kjent med den standarden norsk lov setter»

«Ikke helt i detalj.»

En av intervjuobjektene viser god kjennskap til innhold i loven og egne rutiner ved at han på spørsmålene over sammenligner sine egne rutiner opp mot endringene som trådte i kraft ved nyttår i år. Eksempler på forståelsen fra denne personen:

«Det jeg synes er bra med at det er lagt opp i arbeidsmiljøloven er i kommentarene til arbeidsmiljøloven står det ganske tydelig at du skal ikke gå til VG først»

I de virksomhetene vi besøkte så var kunnskapen om arbeidsmiljøloven sprikende, og det er derfor også vanskelig for den enkelte å svare konkret på om rutinene er i henhold til loven.

6.6 Roller

Det er som tidligere vist mange roller som er aktive i en varslingsprosess. Vi har prøvd å avdekke om intervjuobjektene tror at rollene er godt nok innarbeidet i bedriften og i rutinene til at den eksisterende rollefordelingen bevares i en varslings sak og om det er klart hvilke roller som skal gjøre hva.

På spørsmål om det er klart hvem som skal følge opp et varsel så fikk vi til svar:

«Ja, det er det, men det er ikke alltid den biten blir fulgt»

«jeg har ikke vært inne i rutinene og sjekket hvem som skal motta varslet»

«Ja. Hvordan ting skal gå. Hvem kan du varsle til. Hvordan skal det gjøres. Hva gjør du hvis du ikke får tilsvare. Alt det er beskrevet»

«Ja, jeg og NN har tydelige rollefordelinger og det tror jeg de ansatte vet.»

«Ja det er nærmeste leder, eller at jeg, i rollen som hovedverneombud, går videre til rette vedkommende. Gjelder varselet på leder så kan styreformannen varsles»

Det fremkommer også av svarene fra de vi intervjuet at rollene ikke vil endre seg vesentlig om det kom et varsel. For å avdekke hvor faste disse rollene er så spurte vi også om det er trolig at andre ville overtatt dersom den som skal behandle varslet ikke gjør en god nok jobb:

«Ja.»

«Jeg tror ikke det.»

«hvis daglig leder ikke gjør det så tenker jeg at det er naturlig å kanskje varsle eksternt»

Vi ser at rollene i bedriften er godt beskrevet og det fremkommer klart hvem som skal gjøre hva i de fleste tilfeller. De vi intervjuet tror også at rollene ville klart seg gjennom en konfliktsituasjon. Det som derimot er uklart er hva som skjer om leder ikke gjør en god nok jobb, her spriker svarene fra at andre ville tatt over til at varslingen ville blitt sendt videre eksternt.

Vi har også en av de vi intervjuet som ser på utfordringene til den som det varsles mot. Under er tankene til intervjuobjektet gjengitt (yrkesgruppe er byttet ut med ordet «ansatt» og «person»):

«Gitt at varslet var sant, at det er riktig at vedkommende er en dust og fryktelig dårlig ansatt. Så har jo den ansatte fått mye spillerom og skremt vettet av resten.

Hvis det er usant, at vedkommende er uskyldig, og at dette er en sur person. Da er det jo enda viktigere at vi må være beviste at vi har de personene også som ønsker å ta hevn og ødelegge livet til folk.»

6.7 Rutiner

Siste inndelingen vi har fra kodingen av intervjuene er det som går på selve varslingsrutinene i bedriften. Denne inndelingen oppsummerer innhold fra flere av de andre spørsmålene, og gir blant annet innsikt i om rutinene følges, om rutinene er gode eller dårlige, om rutinene er kjent for de ansatte og generelle merknader om rutinene.

Om rutinene blir fulgt eller ikke kan si mye om både bedriftskultur og om rutinene er laget kun fordi det er påkrevd eller fordi ledelsen mener de er et viktig verktøy. Vi har derfor spurt om det er sannsynlig at rutinene ville blitt fulgt i en reell situasjon. Hver av intervjuobjektene er i dette avsnittet tildelt et tall for å se hvem som har svart hva.

«Ja det skal man jo gjøre» (4)

«Jeg er ikke helt sikker» (3)

«Jeg tror den som varsler hadde gjort det. Jeg føler kanskje at det er stede i bedriften hvor varslet ikke ville gått videre, men at det ville blitt avvist. Da håper jeg også at systemene og fornuften vår er slik at vi går forbi det leddet.»

«Nei. Det tror jeg ikke» (2)

«Nei» (1)

Når vi spør de vi intervjuet om deres vurderinger av om rutinene er gode eller dårlige så er det målt opp mot ett annet emne (arbeidsmiljøloven, ekstern varsling og gjengjeldelse). Disse forholdene er allerede diskutert, og vi har også diskutert om de vi intervjuer har god kjennskap til rutinene. Vi har i tillegg spurt om rutinene er kjent for de øvrige ansatte:

«Vi har jo et internkontrollsystem hvor alle ansatte har tilgang og må sette seg inn. Og på alle fellesmøter blir alt repetert» (1)

«Jeg har en fornemmelse at det har vært lite konkret arbeid rundt det og lite fokus rundt dette (vår mrk: kjennskap til rutinene)» (2)

«Vi har gått gjennom dem i personalmøte. Vi kvitterer ut for alle slike rutiner som vi leser opp og går gjennom. Så da har de i hvert fall hørt det og vet at de finnes. Vi har ikke jobbet mer med innholdet eller forståelse, det har vi ikke gjort, men det er gått gjennom» (3)

«Man skal signere ved å lese internkontrollsystemet. ... Og det skal alle ansatte gjøre. Og når dem har signert så har dem også lest.» (4)

En interessant observasjon her er om ledelsen er fornøyd så lenge den ansatte har signert på at de har lest innholdet, men samtidig kan det imellom linjene se ut som om det er signaturen som er viktigere enn forståelsen av innholdet.

Det er som vi ser stor forskjell på tiltroen til om rutinene blir fulgt mellom de ulike vi har intervjuet, og det er stor forskjell på hvordan rutinene er gjort kjent.

7.0 Drøfting

I drøftingskapittelet vil vi knytte sammen teorien fra starten av oppgaven med svarene fra intervjuobjektene i kapitlet over. Drøftingen har til hensyn å belyse problemstillingen i oppgaven ut fra de svarene som intervjuobjektene gav, og dette vil bli oppsummert i avslutningskapittelet på oppgaven.

7.1 Innledning

Vi har i innledningen til vår oppgave og i innledningen av intervjuene som ble gjennomført valgt å forholde oss til følgende definisjon av et varsel:

«Når et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem, som har vært vitne til en forseelse (ulovlige, uetiske, kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, gir de beskjed om dette til personer som har mulighet til å endre på forholdet» (Near & Miceli, 1985, oversatt av Mathiesen & Bjørkelo, 2008 s.321).

Vi ser i intervjuene at flere av de vi intervjuet ikke nødvendigvis mener at denne definisjonen av et varsel er noe alle i virksomhetene er kjent med, og at begrepsforvirringen kan skape utfordringer i det en varslingssak mottas. Dette da det, ifølge våre intervjuer, først vil være behov for å avklare om det er snakk om et varsel eller et avvik. Denne begrepsforvirringen kan være skadelig for håndteringen av et varsel. I varslingsprosessen beskrevet av Wik og Sortland (2013, side 77), Vanderkerchove (2010) og Trygstad (2017) så er det et mål å stoppe behandlingen av varslet på et tidligst mulig stadium. I prosessene til Vanderkerchove (2010) og Trygstad så er begrunnelsen å unngå at det varsles eksternt, og for Wik og Sortland (2013, side 87) å hindre at prosessen går over til faser som kan skade arbeidsmiljøet.

Varslingsprosessen slik den er beskrevet at Arbeidstilsynet (2019a) har omtalt hendelsen det varsles om som et *«mulig kritikkverdig forhold»*.

Det er viktig for den videre behandlingen av et varsel at ikke begrepsforvirringen som våre intervjuobjekter uttrykker bekymring for ikke gjør at prosessen stopper opp. Dersom varsleren og bedriften har forskjellig forståelse av hva som er et varsel kan det oppstå situasjoner der varsleren tar varslet videre til neste steg i varslingsprosessen mens bedriften mener at saken ikke burde behandles som et varsel. Vi er her havnet i en situasjon hvor varsleren mener at det kritikkverdige forholdet ikke har opphørt, og tar det videre til f.eks. en proxy for samfunnet

(Vanderkerckhove, 2010). Med proxy i denne sammenhengen menes f.eks. offentlig myndighet, arbeidstaker organisasjon og lignende. At det er forskjellige opplevelser at hva som er kritikkverdig ser vi også i undersøkelsene til Spagnolo & Foyn (2017) som påpeker at ikke alle varsel gjøres noe med, blant annet fordi det er forskjellig oppfattelse av hva som er et kritikkverdig forhold.

Kvalnes (2019) trekker også frem aktiv ytringsfeil som en utfordring for ytringsklimaet i en bedrift. Dette er nettopp de situasjoner hvor det som er varslet om ikke er kritikkverdig eller galt, men som intervjuobjektene er inne på kanskje heller skulle vært kategorisert som et avvik. Kvalnes mener videre at det er viktig å lære opp organisasjonen til godta aktiv ytringsfeil, for å unngå at passiv ytringsfeil blir en utfordring. I intervjuene ser vi en tendens til at bekymringen for aktiv ytringsfeil er større enn bekymringen for passiv ytringsfeil. Dette kan igjen forsterke den utfordringen som påpekes i forarbeidene til arbeidsmiljøloven (NOU 2018:6) om at varslene uteblir.

7.2 Ekstern varsling

På ekstern varsling så ser vi i svarene fra flere av de vi intervjuet at det ikke nødvendigvis oppleves som en svakhet at et varsel håndteres eksternt. Vi har vist til at Morrison Wheeler-smith & Kamdar (2011) sier at ytringseffektivitet og psykologisk trygghet er viktig for at medarbeidere sier ifra. Nettopp dette med tilfredsstillende ytringseffektivitet mener vi at vi kan se at våre intervjuobjekter benytter som forklaring på hvorfor ekstern varsling er effektiv. Flere av de vi pratet med sier at en ekstern part vil være en god støttespiller, en nøytral part og beskyttelse av den ansatte. Dette kan føre til at den ansatte tas på alvor og saken tas videre på en god måte.

Det å tilkjennegi at ekstern varsling til en avtalt 3.part er ok kan utfra svarene til våre intervjuobjekter ses på som en del av organisasjonskulturen i virksomhetene. Trygstad (2017) fremhever frykt for represalier, manglende tro på at det nytter å varsle og store personlige belastninger som begrunnelse for at noen velger å ikke varsle. Det synes som om våre intervjuobjekter mener at faren for dette kan reduseres ved å benytte en ekstern part.

Hvorvidt vi kan se på samarbeidende advokatfirma, HR avdelinger andre plasser i et konsern eller bedriftshelsetjenesten som et eksternt varsel er uavklart. Trystad (2017) har som siste steg i sin varslingsprosess at varslet går eksternt ved å gå utenfor organisasjonens grense f.eks til tilsynsmyndighet eller media. Det er vanskelig å si at eksternt varsel, slik våre

intervjuobjekter beskriver dette, er til noen som er utenfor organisasjonens grense. Det er mer naturlig å se på de eksterne partene som nevnes som en utvidelse av organisasjonen, og som en nødvendighet fordi bedriften ikke har kapasitet til å ha denne kompetansen internt.

Vanderkerckhove (2010) snakker på sin side om «a proxy of society» som første eksterne steg. Han ser på dette som eksempelvis arbeidstakerorganisasjonen til den ansatte, men påpeker at også dette nivået ligger utenfor organisasjonens kontroll. Igjen så er det vanskelig å argumentere for at det som våre intervjuobjekter svarer på kan kategoriseres som ekstern varsling.

Det våre intervjuobjekter omtaler som fordeler med «ekstern» varsling er mye av det samme som i SESAME prosjektet (European Agency for Safety and Health at Work, 2018) omtales som utfordringer for godt internt HMS arbeid i små og mellomstore virksomheter.

Colbjørnsens (2011) uttalelser om at det stiller større krav til mot og personlig integritet å være leder i en SMB bedrift kan være noe av forklaringen til at det oppleves tryggere for de vi har intervjuet å støtte seg på en ekstern part, uten at vi ser det som hensiktsmessig å kategorisere dette som ekstern varsling.

Arbeidsmiljøloven henviser til at arbeidstaker alltid kan varsle internt eller eksternt til offentlig myndighet, mens varsel til andre eksterne f.eks. media har betingelser knyttet opp mot varslet. Denne måten å kategorisere eksternt varsel på som varsel til offentlig myndighet som eneste lovlige ordinære første eksterne varlingskanal styrker vår påstand om at varslingen som våre intervjuobjekter omtaler som ekstern i realiteten er en styrking av de interne ressursene i stedet for reell ekstern varsling. Varlingsutvalget (NOU 2018:6) mener at denne inndelingen av hvor du ordinært kan varsle eksternt er hensiktsmessig for å hindre av varslingsinstrumenter misbrukes til å skade den det varsles om.

7.3 Kommunikasjon

Wik og Sortland (2013, side 164) har som første punkt i sine råd til den som skal motta et varsel å huske at varslersens intensjon i utgangspunktet er å gi et positivt bidrag til organisasjonen. Tilsvarende har de som begrunnelse for å gjennomføre et varsel at det gir øverste ledelse og styrende organ muligheten til å oppdage og korrigere det kritikkverdige forholdet. I en liten bedrift er avstanden mellom menneskene mindre (Colbjørnsen, 2011) og de personlige forholdene kan derfor være utfordrende. Det vil således kunne være utfordringer forbundet med kommunikasjon i varslingsaker i små virksomheter. Kvalnes

(2019) viser også til at ledere har en tendens til å mene at ytringsklimaet i en bedrift er bedre enn hva medarbeiderne opplever.

Når vi undersøkte hvorvidt et varsel skulle håndteres åpent eller anonymt så ønsker vi å se om vi kan finne henvisninger i svarene som sier noe om hensikten med håndteringen av varslet er å gjøre varslingen til en positiv opplevelse og forbedring av ytringsklimaet. En av de vi intervjuet trekker nettopp frem det at å dele informasjonen om et varsel er med på å skape felles eierskap til utfordringen. Vi ser også at de fleste av de vi snakket med mener at varslet (anonymt eller ikke) skal deles i organisasjonen. Dersom dette gjenspeiler seg i utførelsen i faktiske hendelser, og det godtas aktive ytringsfeil, så kan man i virksomhetene over tid og med et godt ytringsklima bidra til at de ansatte lettere setter ord på observerte hendelser (Kvalnes, 2019).

Vi undersøkte videre om de vi intervjuet så det som viktigst å skåne varsleren eller få en slutt på det kritikkverdige forholdet. Som det kommer frem av Varslingsutvalgets innspills konferanse (NOU 2018:6) så handler varslingsvern mer om kultur enn om jussen. Vi ser at endringene i arbeidsmiljøloven allikevel har fokusert på styrket varslingsvern når loven ble oppdatert fra 01.01.2020, mens formålet er å legge til rette for godt ytringsklima. De vi intervjuet trekker oftere frem det å få slutt på det kritikkverdige forholdet enn å verne varsleren. Begge elementene nevnes, men fokuset er mer på førstnevnte. Det er uavklart hva som er årsaken til det valget, men som vi ser av teksten over så mener Wik og Sortland (2013, side 83) at også hensikten til varsleren i utgangspunktet er å få slutt på det kritikkverdige forholdet. I steg 2 i varslingsprosessen påpeker de også at varsleren gjør en avveining av konsekvensene ved å varsle før de tar beslutningen om å gjennomføre varslet. Dersom holdningen til de vi har intervjuet gjenspeiles i organisasjonene de jobber i, så er det forventet at varsleren allerede har gjort seg opp en formening om at åpen kommunikasjon vil være en av konsekvensene ved å varsle. Det er allikevel en utfordring dersom det er slik som Kvalnes (2019) påpeker at ledere tror ytringsklimaet er bedre enn hva medarbeiderne mener.

7.4 Konsekvenser

Når vi starter å se på konsekvenser av varsling så ser vi at konsekvensene som trekkes frem av å ikke varsle egentlig faller inn i to kategorier: det kritikkverdige forholdet fortsetter og skade på omdømme. For å hindre at det kritikkverdige forholdet fortsetter så er et godt ytringsklima hvor de ansatte kan ytre seg viktig. Ytringsklima kan forbedres gjennom blant

annet aktiv lytting, bekreftende, inviterende og ekte kommunikasjon (Dutton & Heaphy 2003).

Morrison Wheeler-smith & Kamdar (2011) mener videre at hvorvidt vi kan regne med at medarbeiderne sier ifra består av 2 viktige elementer; ytringseffektivitet og psykologisk trygghet. De hevder at manglende ytringseffektivitet er en årsak til at varslingsprosesser blir tyngre enn nødvendig. Hvis vi ser dette opp mot den tidligere diskusjonen om det er intern eller eksternt varslingsprosess som er våre intervjuobjekters foretrukket metode så kan det være at manglende ytringsklima gjør at virksomhetene mener de trenger en mer formell, kostbar og tyngre prosess enn hva de kunne fått til om de kunne løst utfordringen mer uformelt.

Videre kan vi også se at skade på omdømme trekkes frem som en konsekvens av å ikke varsle. Intervjuobjektene våre sier derimot ikke noe om en tapt mulighet til forbedring. Spagnolo & Foyn (2017) har konkludert med at varslingsprosess har høy nytteverdi og er et vesentlig bidrag til bedre arbeidsmiljø. Denne verdien av å varsle ser ikke ut til å være i bevisstheten til de vi har intervjuet.

Litt av motstanden mot å varsle om et kritikkverdig forhold kan tilskrives det at å få slutt på et kritikkverdig forhold krever endring, og som beskrevet av Karp (2014) så er det individene som må endre seg om organisasjonskulturen skal endres. Han peker på at erfaring fra endringsprosesser viser at endring ofte møter motstand. Om den som skal varsle gjør en vurdering av dette i det som Wik og Sortland (2013, side 83) omtaler som steg 2 «Refleksjon» så kan dette være en årsak til at det ikke varsles. De vi intervjuet ser utfordringene ved å ikke vite hvorfor det ikke varsles, men har ikke gode svar på hva årsakene er. Det er samtidig flere som mener at det burde få konsekvenser også for individet om det ikke varsles. Her kommer organisasjonskulturen inn å gjør det vanskelig å bedømme når det burde vært varslet. Schein (1985) sier at organisasjonskulturen er styrende for hva som er rette måten å oppfatte en situasjon på. Eksemplet vi har benyttet tidligere om at samfunnets syn på korrupsjon har endret seg er et eksempel på at det er vanskelig å definere det nøyaktige tidspunktet for når noen burde varslet i en organisasjonskultur hvor korrupsjon godtas. Det er derfor ikke enkelt å definere når og hvordan et individ burde straffes for å ikke varsle, og teorien anbefaler heller å jobbe mot god organisasjonskultur.

Svaret om at det burde få konsekvenser for individet om det ikke varsles kan også forstås gjennom blant annet beskrivelsene fra Wik og Sortland (2013, side 83) om at det å ikke varsle også er en aktiv handling. Fafo undersøkelsen i 2016 (Trygstad og Ødegård, 2016) viser til at

mulige årsaker til å ikke varsle kan være frykt for represalier og for store personlige belastninger.

7.5 Arbeidsmiljøloven

I henhold til Fafo undersøkelsen i 2016 (Trygstad og Ødegård, 2016) så er det 30% som ikke var kjent med varslerbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Vårt intervju viser at det også blant de vi pratet med ikke var detalj kunnskap hos alle om hva som står i arbeidsmiljøloven om varsling. Fafo undersøkelsen sier at en tilsvarende prosentandel heller ikke er kjent med de interne varslingsrutinene. Et av formålet med arbeidsmiljøloven (§1-1, c) er «å legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten». Det er utfordrende for lovgiver når realiteten i henhold til Fafo undersøkelsen er at loven ikke er kjent blant de små virksomhetene. Som vi ser i vårt intervju så er ikke kunnskapen om loven stor blant de som har stillinger hvor kjennskap til loven er viktig. Måltrettet arbeid mot spredning av informasjon til små virksomheter har det vært jobbet måltrettet med over tid, blant annet gjennom arbeidsgiverorganisasjonen NHO (1991), men blant de vi har intervjuet ser det ut som om ytterligere informasjon er nødvendig for at varslingsrutinene skal oppfylle lovens formål.

7.6 Roller

Arbeidstilsynet (2019b) definerer 8 roller i varslingsprosessen. Blant de vi intervjuet så er det spesielt tre roller som er fremtredende: Arbeidsgiver, varsleren og eksterne bistand til håndtering av varslet. De to førstnevnte finner vi i arbeidstilsynets liste. Den eksterne bistanden diskuterte vi tidligere i drøftingskapittelet som en intern ressurs, og som er beskrevet som både medarbeiders og arbeidsgivers støttespiller. En av intervjuobjektene vist til at tillitsvalgte og verneombud også utgjør en viktig brikke i varslingsarbeidet, og en annen at hovedverneombudet vil være en støttespiller.

Av de eksterne rollene i listen til Arbeidstilsynet (2019b) så er det i intervjuene ikke nevnt arbeidstilsynet og andre offentlige myndigheter. Selv om omdømmetap og rykter er nevnt som risikofaktorer så er det heller ingen som trekker frem media som en aktør i varslingsprosessen. Det kan skyldes at risikovurderingen i virksomhetene tilsier at det er lite sannsynlig at en varslings sak vil gå så langt at det er lov for varsleren å varsle via media.

Siste rollen i listen til Arbeidstilsynet (2019b) er den eller de det varsles mot. En av de vi intervjuet hadde nylig vært gjennom en varslings sak, og denne personen var veldig bevisst på denne rollen som den det varsles mot befinner seg i. Dette viser noe av utfordringen med en varslings sak, og hvor viktig det er å gjøre dette rett. Som vi så under ekstern varslings kapitlet så bruker flere av de vi intervjuet eksterne personer til å støtte seg i denne prosessen.

Varslingsprosessen slik den er beskrevet av Vanderkerckhove (2010) og Trystad (2017) sier begge at dersom rollene internt i organisasjonen ikke håndterer varselet godt nok så vil varsleren vurdere å ta varslet videre til en ekstern part. Det vil i små virksomheter være færre interne eskaleringsmuligheter enn hva det er i et større konsern, og det kan derfor være at veien fra intern behandling til ekstern behandling er kortere i små virksomheter. De vi snakket med var ikke samstemte i om andre interne ville tatt over om rollen som behandler varslet svikter i sin håndtering.

7.7 Rutiner

For at rutinene i en organisasjon skal ha effekt så må de ansatte være kjent med rutinene og de må følge innholdet i rutinene. Vi har vist til at Fafo undersøkelsen (2016) sier at tre av ti ikke er kjent med rutinene. Det er ikke det samme som at rutinene i tre av ti tilfeller ikke ville blitt fulgt. Det er muligheter for at de ansatte kjenner rutinene, men velger å ikke følge dem allikevel. Eller motsatt at de ansatte ikke kjenner rutinene, men slår de opp når de har behov for dem.

Intervjuene våre viser at det er store sprik på spørsmål om rutinene ville blitt fulgt, og hvordan rutinene er kommunisert. En interessant observasjon her er at når vi ser disse to spørsmålene i sammenheng. Intervjuobjekt 1 har her svart at rutinene blir repetert på alle fellesmøter, men tror allikevel ikke rutinene vil bli fulgt. Intervjuobjekt 4 har på sin side størst tro på at rutinene blir fulgt, men her er det et mer individuelt ansvar å sette seg inn i rutinen. Vi ser derfor ikke at det i våre intervju er en sammenheng med hvordan rutinene blir gjennomgått og om det er sannsynlig at de etterleves.

Avhengig av hvilken del av varslingsrutinen som ikke følges så vil konsekvensene for arbeidsmiljøet være forskjellig. Vi har allerede sett at de vi har intervjuet ser store konsekvenser av at det unnlates å varsle. Vi har vist til at Spagnolo & Foyn (2017) mener det er et samfunnsøkonomisk tap om innhold i et varsel må avdekkes ved andre metoder. I varslingsprosessen til Wik og Sortland (2013, side 88) ser vi konsekvensen dersom et varsel

ikke håndteres korrekt. Og i varslingsprosessen til Vanderkerckhove (2010) og Trygstad (2017) ser vi at konsekvensene vil være varsling til eksterne om varsleren ikke ser at det kritikkverdige forholdet opphører.

8.0 Avslutning – konklusjon

8.1 Forskningsspørsmålene

Hvordan har små virksomheter i praksis forberedt seg på varslingssaker?

Vi ser av våre intervjuer at de vi har snakket med i stor grad lener seg på ekstern bistand som en forberedelse til en potensiell varslingssak. Både gjennom fordelene de beskriver ved ekstern varsling og ved at det er beskrevet i rutinene hvilke eksterne partnere som kan bidra. Denne eksterne bistanden tolker vi som en forberedelse til mer profesjonell behandling av en potensiell varslingssak, og ikke en overbevisning om at ekstern varsling som beskrevet i varslingsprosessene til Vanderkerckhove (2010) og Trygstad (2017) er en fordelaktig metodikk for varsling. Dette synes forsterkes av at konsekvensene ved å ikke varsle er mange av de samme konsekvensene vi hadde forventet ved ekstern varsling til tilsynsmyndighet, kunde eller media.

Kan varsling i små virksomheter potensielt bli vanskeligere å håndtere fordi alle er tettere på hverandre enn i store virksomheter?

De vi har snakket med opplever varslingssaker som potensielt utfordrende, og ikke noe de ønsker å komme opp i. Samtidig er de klar på at konsekvensene av at de ansatte ikke varsler er potensielt katastrofale. Igjen så er den store avhengigheten av eksterne samarbeidspartnere en metode våre intervjuobjekter ser ut til å foretrekke. Rollene som skal behandle varslet er klare og tydelige, og selv om enkelte av de vi har pratet med er usikker på om forholdene ligger til rette for intern eskalering eller røkking så er det ingen som henviser til størrelsen på bedriften som en ekstra utfordring. Eneste plassen det henvises til at små forhold spiller inn er når det er snakk om anonymisering av varsler. Her pekes det på at det på grunn av de små forholdene i denne typen virksomheter kan være vanskelig å holde en prosess skjult for de ansatte.

Kan varslingsordningen også tenkes å føre til at ledere i små virksomheter blir mer redd for å ta tak i utfordringer med den ansatte av frykt for at det vil skade virksomheten?

De vi har snakket med ser ikke ut til å se dette som en utfordring. I stedet er de veldig klar på at det å ikke varsle både har konsekvenser for bedriften og den som unnlater å varsle. De er i tillegg klar på at ikke all kompetanse sitter internt og flere har derfor kommet til konklusjonen om at de skal ha eksterne støttespillere som skal gjøre at en potensiell varslingssak kan håndteres profesjonelt.

8.2 Problemstillingen

De vi har intervjuet har et meget tydelig tiltak for å kompensere for størrelsen på bedriften; innhenting av ekstern bistand ved behov. Dette gir dem både støttespillere, sparringspartnere og nøytrale saksbehandlere. Det gir angivelig også den som varsler hjelp til å ivareta sine interesser. Dette er kompetanse som det normalt ville vært vanskelig for en liten bedrift å finne internt, og gode rutiner hvor dette er beskrevet på forhånd kan være en viktig brikke for å bevare et godt arbeidsmiljø gjennom en varslings sak. Potensielt kan korrekt behandling også være noe som styrker bedriften, noe som er trukket frem både av våre intervjuobjekter og av teorien.

Vi ser allikevel at gode rutiner ikke er nok alene. Selv om enkelte av de vi har intervjuet snakker om rutinene med de ansatte gjentatte ganger så har de ikke tro på at rutinene vil bli fulgt i en reell situasjon. Dette kan potensielt ødelegge for det arbeidet som er gjort med å utarbeide gode rutiner i bedriften. En behandling av en reell sak uten å følge rutinene kan slå begge veier, men det vil være naturlig å tro at de rutinene som er utarbeidet er skrevet i en mindre stressende situasjon enn hva det vil være å stå midt oppe i varslings saken. Vi ser det derfor som en fordel om virksomhetene jobber med å ha gode rutiner på plass, og finner en metode som øker sannsynligheten for at rutinene følges.

Avslutningsvis tar vi med et sitat fra en av de vi intervjuet som viser at en reell varslings sak fort kan være skadene for arbeidsmiljøet selv om rutinene følges:

«..., nå har vi jo nettopp vært oppi en varslings sak som egentlig eskalerte til å bli en tung byrde. I et for øvrig koselig og hyggelig arbeidsmiljø som det en gang var, og den saken har preget kolleger i veldig stor grad. Og det har preget arbeidsplassen og hverdagen min også.»

8.3 Kritikk av egen oppgave

Det har vært utfordrende å få intervjuobjekter til å ønske å snakke om varslings prosessene og rutinene i sine virksomheter. Oppgaven bygger derfor på dybde intervju av et få utvalgte virksomheter. Vi har allikevel vært nøye med at de vi har fått snakket med er i en rolle i sin bedrift hvor de er kjent med temaet, og således kan være gode intervjuobjekter for oss.

Undersøkelsene vi har gjennomført dekker kun en av sidene som er nødvendig for å svare nøyaktig på problemstillingen. Det ville vært fordelaktig for nøyaktigheten på svarene å kunne sammenligne små virksomheter med samme spørsmål stilt til store virksomheter. I et slikt scenario ville vi kunne sett etter forskjeller mellom de små og de store virksomhetene. Så

lenge vi bruker kvalitative og ikke kvantitative metoder ville det allikevel vært vanskelig å trekke konklusjoner ut fra et begrenset antall respondenter.

I innledningen av intervjuene så oppgav vi vår definisjon av varsling til intervjuobjektene. Sett i ettertid så var ikke dette heldig da de fleste av de vi snakket med hadde en lavere forståelse for temaet enn forventet. Det ville vært enklere å avdekke den faktiske kjennskapen til temaet uten å starte intervjuet med definisjonen. Informasjonsinnhenting om grunnkompetanse og avdekking av forståelse for temaet kunne også vært dekt gjennom en mer dyptgående samtale før intervjuet.

Underveis i arbeidet med oppgaven ble arbeidsmiljøloven endret, og da spesielt med fokus på varsling. Dette gjør at oppgaven er veldig tidsriktig plassert, men det betyr også at forståelsen og innarbeidelsen av det nye lovverket ikke var på plass når vi gjennomførte våre intervjuer. Deler av forståelsen til våre intervjuobjekter må derfor ta utgangspunkt i gammelt lovverk.

8.4 Forslag til videre forskning

Vår oppgave har hatt fokus på små virksomheter. Det kunne vært interessant å undersøke samme tema med fokus på (i norsk målestokk) store virksomheter. En sammenligning av to slike studier vil kunne si mer om hvor stor grad våre resultater gjenspeiler de små virksomhetene, eller om det er fellestrekk mellom små og store virksomheter.

Det er også en mulighet for å gjennomføre samme undersøkelse som en kvalitativ undersøkelse for å se om resultatene fra våre intervjuer lar seg generalisere for små, mellomstore og store virksomheter. De endringer som er gjennomført i arbeidsmiljøloven har til hensikt å styrke arbeidsmiljøet ytterligere, det kan derfor være interessant å se om de funnene vi har endrer seg etter hvert som den nye lovteksten har fått tid til å bli implementert i de små virksomhetene.

Litteraturliste

Lover

Arbeidsmiljøloven (2018). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

Lovforarbeider

Arbeids og sosialdepartementet (2017) Prop. 72 L (2016–2017)

Arbeids- og sosialdepartementet (2018) *Varsling – verdier og vern*. NOU 2018:6. Oslo, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Teknisk redaksjon. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/bd4f61bba893409a9b715ee1971a0004/no/pdfs/nou201820180006000dddpdfs.pdf>

Endringer i arbeidsmiljøloven (varsling og arbeidstid) Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-72-l-20162017/id2545705/>

Rapporter

Spagnolo, G. & Foyn, S. (2017) *Verdien av varsling. Utredning for Varslingsutvalget og Arbeids- og sosialdepartementet*. OE-rapport 2017-45. Oslo Economics. Tilgjengelig fra: <https://varslingsutvalget.no/files/2017/11/Verdien-av-varsling.-Oslo-Economics-2017-Utredning-for-Varslingsutvalget.pdf>: [Lest 29.04.2020].

Artikler

Arbeidstilsynet (2019a) *Varsling om kritikkverdige forhold*. Presentasjon holdt i Stavanger 4. januar 2019 av Arbeidstilsynet.

Arbeidstilsynet (2019b) *Varsling* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling>> [Lest 02.04.2020]

Bjørkelo, B., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2008). *Varslingens mange ansikter: en oppsummering av forskning og litteratur om varsling i arbeidslivet*. Søkelys på arbeidslivet, 25, 3–19. Institutt for samfunnsforskning.

Colbjørnsen, T. (2011) *Lederskap eller tjenerskap?* foredrag på SMB dagen 29. september 2011. Tilgjengelig fra <https://bcc-live.aptosolutions.net/visageimages/Pdf_files/290911_Colbjornsen.pdf> [lest 20.3.2019]

Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). *Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju*. Sykepleien Forskning 05-2010 (Volum 4) s. 332-335.

Dutton, J., & Heaphy, E (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278

European Agency for Safety and Health at Work (2018) *Safety and Health in MSEs in the EU: Final report from a 3-year SESAME project* [Internett]. Tilgjengelig fra

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Safety_and_health_MSEs_Summary_Final_report_3_yr_SESAM.pdf> [lest 5.4.2019]

NHO (1991) Bedre små-bedrift: kvalitet, effektivitet, helse, miljø, sikkerhet: arbeidshefte for småvirksomheters internkontroll, Oslo: Næringslivets Forlag A/S

Matthiesen, S. B. (2016). *Mottak av varslings*. MAGMA, 4/2016: 23-34.

Matthiesen, S. B. (2018). *Varsling som aktuelt fenomen i Norge*. MAGMA, 4/2018: 20-25.

Matthiesen, S. B. & Bjørkelo, B. (2008). *Sladrehank skal selv ha bank*. Tidsskrift for norsk psykologforening, 45, 318-328.

Matthiesen, S. B., Bjørkelo, B. & Nilsen, M. B. (2008). *Klanderverdig atferd og varsling i norsk arbeidsliv*. Universitetet i Bergen. Hentet fra:

<https://evalueringsportalen.no/evaluering/klanderverdig-atferd-og-varsling-i-norsk-arbeidsliv/Whistleblowing%20i%20Norge-Matthiesen-et-al-FALK-2008-RAPPORT-27-8-2008.pdf/@@inline>

Meld. St. 29, 2010-2011. *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S.L. & Kamdar, D. (2011). *Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice*. Journal of applied psychology. January 2011 96(1) 183-191.

Miceli, M. P., Near, J. P. & Dworkin, T. M. (2008). *Whistleblowing in organizations*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). *Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing*. Journal of Business Ethics, 4(1), 1-16.

Nadim, M. (2015). *Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning*. Sosiologisk tidsskrift 03-2015 (Volum 23) s. 129-148.

Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2014), *Organisational Wrongdoing – Definitions and contextual factors*. I A. J. Brown, D. Lewis, R. Moberly & W. Vandekerchove (red.), *International Handbook on Whistleblowing Research*. USA: Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Sunagic, M. (2017) *Aspirations and daring confrontations: Investigating the relationship between employee's aspirational role- identities and problem- oriented voice*. Series of dissertation 14/2017. BI Norwegian Business School.

Trygstad, S. (2017). *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser*, Fafo-notat, 2017:03

Trygstad, S & Ødegård, A, M. (2018) *Varsling i norsk arbeidsliv. Det det varsles om, mottak og håndtering*. Fafo notat 2018:06

Trygstad, S & Ødegard, A, M. (2016) *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016*. Fafo rapport 2016:33

Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og ytring blant medlemmer i sju fagforbund*. Rapport Serie om varsling og ytring. Fafo-rapport 2016:34.

Vandekerckhove, W. (2010). *European whistleblower protection: tiers or tears*. I D. B. Lewis (red.), *A Global Approach to Public Interest Disclosure*. USA: Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar

Internett

<https://forskning.no/alkohol-og-narkotika-historie-ntb/totalforbudet-mot-alkohol-fikk-kriminaliteten-til-a-blomstre-i-usa/1622256>

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/2rJGr/roeykelovens-far-folk-takker-meg>

wikipedia.org / Wikipedia, 25.4.2019(internett) Hentet fra:

https://no.wikipedia.org/wiki/Me_too

Bøker

Amelie, M. og Dahle, D.Y. (2016). *Moderne munnkurv – Ansattes yringsfrihet i dagens Norge*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Heen, H. og Salomon, R.H. (red.) (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet – Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (1 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

London, M. (1997) *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kvalnes, Ø. (2019). *Yringsklima* (1 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS

Sævi, T. (2005). Den pedagogiske relasjonen – en relasjon annerledes enn andre relasjoner. I O.H. Kaldestad (Red.). *Grunnverdier og pedagogikk*. Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Wik, T. og Sortland, N. (2013). *Varsling – Fra problem til verdi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Vedlegg nr 1 - Intervjuguide

Huskeliste intervjuer

- Vær en aktiv lytter. La den du intervjuer få snakke ut (innenfor tema). Vær tålmodig.
- Bruk en ikke-ledende spørreteknikk.

Still åpne spørsmål (hvorfor, hvordan, hva, hvilke osv)

- Gi oppmerksomhetsreaksjon til den som blir intervjuet som viser at du lytter.

f.eks "ja", "hmm"

- Ved kritikk, vær avmålt. Husk sak og ikke person.

Snu det til noe positivt: "Hvordan?" unngå avvik i fremtiden.

- Vær forsiktig med "man", "jo", "Du må gjøre.." og "Du har ikke.."
- Avslutt intervjuet med en oppsummering og kort generell tilbakemelding til den intervjuede.

Innledning

Gå gjennom følgende før intervjuet starter:

1. Informer om at intervjuet blir tatt opp og spør om dette er greit. Formålet med opptaket er å kunne transkribere og analysere samtalen i ettertid uten å måtte gjøre notater underveis. Opptaket eller utskriften av opptaket vil ikke bli gjort tilgjengelig for andre enn de tre som jobber med masteroppgaven.
2. Start opptaket.
3. Oppgi navnet på alle tre som skriver masteroppgaven sammen.
4. Informer om vår problemstilling:
 - a. *Hvordan kan varslingsrutiner i små bedrifter fremme eller hemme et godt arbeidsmiljø?*
5. Vi vil anonymisere alle personer som blir nevnt, og vil være ekstra nøye på å ikke gjengi detaljer fra eksempler som blir brukt.
6. Vår definisjon på ett varsel:
 - a. «Varsling er når en arbeidstaker har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, og varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet.»

<https://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Varsling/Hva-er-varsling-i-arbeidslivet/>

Demografiske spørsmål

Hensikt: Informasjon vi bruker til å forstå omgivelsene til bedriften.

1. Hvor mange ansatte er det i din bedrift?
2. Beskriv kort hva din bedrift jobber med?
3. Din stilling og ansvarsområde?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
5. Hvor lenge har du hatt dagens rolle/stilling?

Åpningsspørsmål

Hensikt: Få den som intervjuer til å dele sine tanker om varsling

1. **Hva er dine tanker rundt temaet varsling?**
(om personen ikke selv kommer i gang så vurder spørsmålene under)

- a. Mener du det er nødvendig med en lovgivning som sikrer at bedriftene har varslingsrutiner?
- b. Er varsling et problem?
- c. Hva er den ideelle metoden å håndtere kritikkverdige forhold på?

Rutiner for varsling

Hensikt: Avklare i hvilken grad bedriften er forberedt på å motta et varsel.

1. **Hvilke rutiner har din bedrift for håndtering av varsel?**
 - a. Mener dere selv at rutinene er gode nok i henhold til norsk lov?
 - b. Ville dere kunne laget bedre rutiner om dere ikke måtte forholde dere til loven?
 - c. Mener dere selv at rutinene er gode nok til å håndtere en situasjon om ett varsel skulle komme?
 - d. Hvordan er rutinene gjort kjent for de ansatte?
2. **Er rutinene gode nok til å hindre ekstern varsling?**
 - a. Hvilke fordeler ser du ved å løse et problem internt/eksternt
 - b. Hvilke utfordringer ser du ved å løse et problem internt/eksternt
3. **Er det sannsynlig at rutinene vil bli fulgt når et varsel kommer?**
 - a. Er det klart hvem som skal håndtere et varsel? (rolle eller person, avdeling, eskaleringsrutiner)

Tidligere varsel

Hensikt: Avklare om den vi intervjuer prater av erfaring eller ut fra rutiner/egne tanker.

1. **Har bedriften (så langt du kjenner til) mottatt et eller flere varsel tidligere?**
 - a. Forklar gjerne varslets innhold (uten å gå inn i detaljer)
2. **Har du vært med på håndtering av varsel hos tidligere arbeidsgiver(e)?**
 - a. Forklar gjerne varslets innhold (uten å gå inn i detaljer)

Håndtering av varsel

Hensikt: Avklare om ledelsen er forberedt på å motta et varsel, og hvilke tanker de har rundt håndtering av et varsel.

1. **Konsekvensen for en ansatt av å (ikke) varsle?**
 - a. Hvilke konsekvenser vil det ha for en ansatt å varsle om ett kritikkverdig forhold?
Hvilke konsekvenser vil det ha for en ansatt å ikke varsle om ett kritikkverdig forhold?
2. **Tror du alle i organisasjonen oppfatter situasjonen og kulturen likt som deg på spørsmål om konsekvensen av å varsle?**
 - a. Hva er eventuelt årsaken til forskjellige oppfattelser?
3. **Hva forventer du at konsekvensene for din bedrift vil være om en person lar være å varsle om et kritikkverdig forhold?**

4. **Burde det gjøres kjent i din bedrift om du mottar et varsel?**
 - a. **Hvis nei: Hvis det er mulig å gjøre det kjent og samtidig bevare anonymiteten til de berørte. Burde da varslet gjøres kjent?**

5. **Hva er viktigst?** Hva mener du er viktigst av følgende to påstander:
 - a. "Holde informasjon om varslet begrenset for å skåne varsleren"
 - b. "Åpen undersøkelse så raskt som mulig for å få en slutt på det kritikkverdige forholdet"
 - c. Tror du at gjengjeldelse vil øke eller redusere sannsynligheten for:
 - i. At andre varsler neste gang et kritikkverdig forhold oppstår?
 - ii. At varslet blir sendt videre eksternt?

Oppfølgingsspørsmål til de som har vært involvert i et varsel?

Hensikt: Kontrollere teori mot faktisk gjennomføring.

1. **Ble varslet håndtert slik som beskrevet i svarene dine over?**
 - a. Er det eventuelt læring fra tidligere situasjoner som gjør at rutineene i dag er som de er?
 - b. Ble det gjort endringer etter håndtering av tidligere varsel?

2. **Hvordan ble situasjonen opplevd etter at varslet var ferdig behandlet?**
 - a. Ble det endringer i ansatte forhold?
 - b. Endringer i arbeidsmiljøet?
 - c. Opphørte det kritikkverdige forholdene etter at varslene ble behandlet?

Styring i bedriften

Hensikt: Vet bedriften hvem som skal gjøre hva, og er det trolig at det blir slik når et varsel kommer.

1. **Er det klare rollefordelinger i den daglige driften?**

2. **I en tenkt intern konfliktsituasjon: Vil rollene være de samme og like tydelige som i den daglige driften?**
 - a. Hvis rollene endres; Hvorfor endres rollene? (eks: personlige egenskaper, ansvarsfordeling, ...).
 - b. Er det trolig at andre vil overta leder rollen dersom de mener at leder ikke håndterer situasjonen korrekt, er inhabil eller er uenig i håndteringen?

3. **I rutinen for håndtering av varsler er det en klar arbeidsfordeling?**
 - a. Hvilke roller er definert i varslingsrutinene?
 - b. Hvilke roller tror du blir involvert i en reell varslingssituasjon?

Avslutningsspørsmål

1. **Har du noen tanker rundt varsling som du ikke har fått spørsmål om?**