

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Tonje Tønnessen

Varslingens høye terskel:

En studie av varsling, gjengjeldelse, og ytringsklima i Agder

Dato: 01.09.2020

Totalt antall sider: 108

VARSLINGENS HØYE TERSKEL

EN STUDIE AV VARSLING, GJENGJELDELSE, YTRINGSKLIMA I ÅGDER

FORORD

Denne masteroppgaven utgjør siste del av en master i Samfunnsvitenskap og Human Resource Management ved Nord Universitet. Studiet har vært samlingsbasert og arbeidet med masteren har både vært i Bodø, og i hjembyen min Grimstad.

Arbeidet med denne oppgaven har vært spennende, men også svært krevende. Den har stadig forandret seg, og i dag kan jeg se tilbake på stolthet med alt arbeidet jeg har lagt i oppgaven i løpet av to semester og en sommer.

Jeg vil gjerne rekke en takk til alle de som har hjulpet meg i arbeidet med denne oppgaven. Først vil jeg gi en stor takk til min forlovede som oppmuntret meg hele veien og holdt ut med meg i de mest stressende periodene i arbeidet med oppgaven. Videre vil jeg takke mine søstre og min mor for rådgivning og inspirasjon.

Jeg vil også takke undersøkelsens respondenter som tok seg tid til å svare på undersøkelsen, selv i en hektisk hverdag. Uten deres respons ville ikke oppgaven vært gjennomførbar.

Sist men ikke minst vil jeg gi en stor takk til veilederen min, Christian Lo, ved Samfunnsvitenskapelig institutt ved Nord Universitet, som har bistått med god veiledning, gode kommentarer og tilbakemeldinger.

Tonje Tønnessen

Grimstad 01.09.2020

SAMMENDRAG

Studien handler om hvordan man kan senke terskelen for varsling for å nå en nullvisjon for kritikkverdige forhold. Det er mellom 18-60 000 kritikkverdige forhold som rettes opp etter varsling og dette kan spare samfunnet for opptil 16 milliarder årlig (Varslingsutvalget, 2018). Likevel er det bare halvparten av observerte kritikkverdige forhold som det varsles om, og det er derfor et behov for å senke terskelen for varsling (Varslingsutvalget, 2018). For å undersøke dette har jeg benyttet meg av en kvantitativ spørreundersøkelse med et kvalitativt element i form av åpne spørsmål. Utvalget var kommunale toppledere i Agder og spørreskjemaet ble sendt på epost. Problemstillingen ble operasjonalisert i fire forskningsspørsmål: 1) Hvordan står det til med varsling i Agder?; 2) Hva er det som gjør at ansatte ikke varsler?; 3) Hvorfor blir varslere utsatt for gjengjeldelse?; og 4) Hva kan vi gjøre for å nå nullvisjonen? Det teoretiske rammeverk er gjeldende lovgivning og organisasjonskultur.

Flesteparten av utvalget har erfaring med varsling (75%). Det er et mindretall som har erfaring med gjengjeldelse (25%). Det er omtrent halvparten av utvalget som tror at det eksisterer kritikkverdige forhold i organisasjonen som det ikke var blitt varslet om. Flertallet av utvalget mener at mangelfull kjennskap til varslingsrutinene, og frykt for represalier er de viktigste årsakene til å unnlate å varsle. Det er de uformelle formene for gjengjeldelse som er vanligst blant utvalget, for eksempel baksnakking og ryktespredning.

Varsling er en samfunnsnyttig måte å avdekke kritikkverdige forhold. For å nå nullvisjonen er det essensielt at vi senker terskelen for varsling. Det er viktig med arbeidsgivere som tørr å si ifra om kritikkverdige forhold til dem som har makt til å gjøre noe med det. Dette når vi blant annet med positive organisasjonskulturer med åpne ytringsklima. En forutsetning er en gjensidig respekt og forståelse for andres meninger. For å ha en kultur som oppfordrer til varsling er det viktig at leder er en frontfigur for at varsling er positivt. Dersom man ønsker en sterk ytringskultur hvor det oppmuntres til kommunikasjon om problematiske forhold, må det etterspørres og anerkjennes gjennom ord og handling

Det kreves et videre arbeid med kompetanseheving om varsling og rutiner, og et holdningsskapende arbeid for å forhindre gjengjeldelse. Det viktigste arbeidet for å oppmuntre til varsling må foregå rundt omkring på den enkelte arbeidsplass. Det er derfor viktig at det er gode systemer for varsling. I tillegg er det viktig at varslingsrutiner benyttes i praksis. Det vil på sikt føre til at varslerne får et bedre vern enn i det de har dag.

SUMMARY

This thesis is about how one can lower the threshold of whistleblowing, so that we can reach a “zerovision” of no reprehensible conditions. There is about 18 – 60 000 reprehensible conditions which are resolved as a consequence of whistleblowing every year. This can save the society for up to 16 billion NOK every year (Varslingsutvalget, 2018). Still there is just about half of observed reprehensible conditions that someone blew the whistle on (Varslingsutvalget, 2018). This is why there is a need to encourage whistleblowing. To examine how we can do this, I have used a quantitative questionnaire with a qualitative element in the form of open questions. The selection consisted of municipal top managers in Agder (a Norwegian municipality). My main research question is “how can we lower the threshold of whistleblowing?”. I have the following research questions to help me answer this: “Mapping of whistleblowing in Agder”, “Reasons to not blow the whistle”, “Why are whistleblowers subject to retaliation?”, “How can we reach the target of zero reprehensible conditions?”. The theoretic framework is mainly relevant laws and organizational culture.

It seems that most of the selection (75%) have experience with whistleblowing, and about 25% have experience with retaliation. About half of the selection believes there are reprehensible conditions that are hidden. Most of the selection thinks that the two most important reasons to not speak up are a lack of knowledge about how to blow the whistle, and that they are afraid of retaliation. The most common forms of retaliation, according to the selection, is the social, informal, ways of retaliation. For instance, bullying and talking behind your back.

To reach the zerovision we need to work on our competence about whistleblowing, particularly about the routines. We also need to work to prevent retaliation against whistleblowers. The most important work will happen on each individual place of employment. We need to have an open climate of expression and we need mutual respect and understanding of other opinions. The leader has to be a role model for encouraging workers to speak up.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	2
Sammendrag	3
Summary	4
1. Innledning	7
1.1. <i>Bakgrunn for valg av tema og problemstilling</i>	7
1.2. <i>Begrepsavklaringer</i>	9
1.2.1. Varsler og varsling.....	9
1.2.2. Kritikkverdige forhold.....	11
1.2.3. Gjengjeldelse.....	12
1.2.4. Andre viktige begreper.....	13
1.3. <i>Oppgavens struktur og oppbygning</i>	14
2. Teoretisk rammeverk	15
2.1. <i>Aktuelle lover og regelverk</i>	15
2.1.1. Arbeidstakers yringsfrihet.....	15
2.1.2. AML Kapittel 2 A. Varsling.....	15
2.1.3. Arbeidstakers lojalitetsplikt.....	17
2.1.4. Taushetsplikt.....	18
2.1.5. Grensen mellom lojalitetsplikten og yringsfrihet.....	19
2.1.6. Arbeidsgivers styringsrett.....	20
2.1.7. Arbeidsgivers ansvar for arbeidsmiljø og konflikthåndtering.....	21
2.1.8. Varslingsrutiner.....	21
2.2. <i>Nullvisjonen</i>	24
2.2.1. Betydningen av varsling for å nå nullvisjonen:.....	24
2.2.2. Hvorfor varsler man ikke?.....	25
2.3. <i>Organisasjonskultur</i>	27
2.3.1. Yringskultur og viktigheten av åpenhet.....	28
2.3.2. Organisasjonslæring.....	30
3. Metode	32
3.1. <i>Valg av metode</i>	32
3.1.1. Kvantitativ metode.....	32
3.2. <i>Utvalget</i> :.....	33
3.3. <i>Spørreundersøkelse</i>	34
3.4. <i>Metodiske valg</i>	35
3.4.1. Induktive versus deduktiv datainnsamling.....	35
3.4.2. Holisme eller individualisme.....	35
3.4.3. Nærhet eller distanse.....	35
3.4.4. Ord eller tall.....	36
3.5. <i>Forskningsetikk</i>	36
3.5.1. Informert samtykke.....	36
3.5.2. Krav til privatliv.....	37
3.5.3. Krav til korrekt gjengivelse.....	37
3.6. <i>Evaluering av datamaterialet</i>	37
3.6.1. Reliabilitet.....	38
3.6.2. Validitet.....	39
3.6.3. Generaliserbarhet/overførbarhet.....	39
3.6.4. Studiens begrensninger.....	40

4. Presentasjon av funn og analyse.....	41
4.1. <i>Hvordan ligger Agder an i henhold til nullvisjonen?</i>	41
4.1.1. Utvalgets erfaring med varsling og gjengjeldelse	41
4.1.2. Hva blir det varslet om?	43
4.1.3. Gjengjeldelse	45
4.1.4. Håndtering av varslingssaker i Agder	46
4.1.5. Varslingsregler er tydelige og tilgjengelige	49
4.1.6. Varslingskompetanse	51
4.2. <i>Hvorfor varsler ikke ansatte om kritikkverdige forhold?</i>	54
4.2.1. Dårlig håndtering av varslersaker	55
4.2.2. Lav varslingseffektivitet som en årsak til å ikke varsle	56
4.2.3. Mangelfull kjennskap til varslingsrutinene som en årsak til å unnlate å varsle	57
4.2.4. Det er ingen eller få forhold å varsle om.....	57
4.2.5. Andre årsaker	57
4.2.6. Organisasjonskulturens betydning for potensielle varslere.....	58
4.3. <i>Mulige årsaker til at varslere blir utsatt for gjengjeldelse</i>	63
4.3.1. Organisasjonskulturen.....	63
4.3.2. Gjengjeldelse får ikke konsekvenser.....	64
4.3.3. Omdømme og overlevelsesinstinctet	65
4.3.4. Kan gjengjeldelse rettfærdiggjøres?.....	66
4.4. <i>Hva må gjøres for å nå nullvisjonen?</i>	67
4.4.1. Forhindre gjengjeldelse	67
4.4.2. Et langsiktig holdningsskapende arbeid for å senke varslingsterskelen	69
5. Konklusjon	73
Siterte verk.....	75

1. INNLEDNING

1.1. BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING

I oppgaven har jeg valgt å ha fokus på hvordan vi kan senke terskelen for varsling. Hvert år blir anslagsvis mellom 18.000 og 60.000 kritikkverdige forhold rettet opp etter varsling (Varslingsutvalget, 2018). Varslingsutvalget mener at den overordnede visjonen må være at det ikke skal forekomme kritikkverdige forhold, dette er «nullvisjonen». Med tanke på at varslere som er tilstede i virksomheten kan lettere få kjennskap til kritikkverdige forhold enn hva for eksempel revisjoner og tilsyn kan, vil varsling være en god måte å fremme nullvisjonen for kritikkverdige forhold (Varslingsutvalget, 2018). Oslo Economics har beregnet at samfunnet sparer mellom 500 millioner kroner og 12 milliarder kroner årlig på grunn av at varslere melder fra om ulovlige eller kritikkverdige forhold (Varslingsutvalget, 2018). Varsling er en samfunnsnyttig måte å avdekke kritikkverdige forhold, men samtidig så er det flere tegn som viser at dagens varslingsmekanismer ikke fungerer optimalt. Først og fremst er det bare halvparten av alle arbeidstakere som observerer kritikkverdige forhold som velger å varsle (Varslingsutvalget, 2018). Dette medfører at mange tusen kritikkverdige forhold ikke avdekkes eller utbedres. I tillegg er det under halvparten av varslene som tas til følge (Varslingsutvalget, 2018). Dette medfører også at flere tusen kritikkverdige forhold ikke utbedres. En av fire arbeidstakere som varsler får negative eller overveiende negative reaksjoner i etterkant av varslingen. Varsel om forhold som viser seg ikke å være kritikkverdige kan koste ressurser for arbeidsgiver og kan være (urettmessig) belastende for den det varsles om. (Varslingsutvalget, 2018)

I 2016 varslet en ansatt i Grimstad kommune om at kommunen, over en fireårsperiode fra 2012 til 2016, har gjort direkteanskaffelser av helsetjenester som strider mot regler for offentlig innkjøp av tjenester (Berg, 2017). Disse anskaffelsene var omfattende, og gjelder beløp opp mot 100 millioner kroner (Berg, 2017). Med dette er innkjøpssaken i Grimstad en av de største sakene på innkjøpssiden av kommuneregnskapet i Norge (Berg, 2017). Etter egen erfaring som innbygger i Grimstad, så har denne saken preget det lokale mediebildet sterkt. Særlig i Agderposten og Grimstad Adressetidende.

Ragnar Holvik valgte i 2016 å stå frem som varslere i innkjøpssaken. Dette gjorde han gjennom et brev til kommunestyret, som også ble gjengitt i Agderposten. I brevet tok han et

oppgjør med det kan kaller for en ukultur i kommunen. En ukultur der ansvarlige ledere ikke tar kritikk innover seg, men heller vender den mot kritikeren. Tre personer med varslerstatus påstår gjengjeldelse, og en person har anmeldt kommunen og andre involverte parter for påstått alvorlig brudd på taushetsplikten

Ideen om varsling er ikke nytt. Henrik Ibsen skrev i 1882 stykket En folkefiende. Stykket omhandler Dr. Stockman, en lege i en norsk sørlandskommune, som konstaterer at kolera har brutt ut i byens nye mineralbad. Bystyret viser ingen vilje til å gjøre noe med disse forholdene, og da insisterer Dr. Stockman på at han selv vil gå offentlig med denne informasjonen. Dette forsøker byens besteborgere for enhver pris å unngå, da det vil skade byens renommé, koste enorme summer i vannrensing, og ødelegge turisme. Da Dr. Stockman likevel hever stemmen, og ødelegger badesesongen, får han kjenne på konsekvensene ved varsling ved at han og familien blir drevet ut av byen. (Ibsen, 1882). I dag ville vi kalt dette for gjengjeldelse. Vi kan spore fenomenet varsling enda lenger tilbake – til antikkens Hellas. Platon, en av Sokrates elever, forteller at et av hovedbudskapene til Sokrates var å ta til orde og informere det greske folket om kritikkverdige forhold (Bjørkelo 2010, 14). I tillegg har den kinesiske tenkeren Konfutse understreket viktigheten av å stå opp mot, og informere om, urettferdighet i det gamle Kina. (Bjørkelo, 2010)

Da Holvik så Ibsens En folkefiende på teater, følte han slektskap med dr. Stockmann, legen som varslet om gift i vannet på et nybygd bad og la seg ut med høy og lav i en liten norsk kystby, angivelig Grimstad. Dette fordi Ibsen bodde i Grimstad i flere år, og skrev flere stykker der. (Rød, 2018)

«Da tenkte jeg at makta har jammen ikke forandret seg siden Ibsens tid, men det har folket. Anerkjennelsen fra innbyggerne har virkelig holdt meg oppe»

Ragnar Holvik. (Rød, 2018)

Bakgrunn for mitt valg av tema er at varsling er en samfunnsnyttig måte å avdekke kritikkverdige forhold på, men likevel er det rundt halvparten av arbeidstakere som unnlater å varsle hvis de observerer kritikkverdige forhold. Dette medfører både store kostnader for samfunnet, men også for organisasjoner hvor det forekommer kritikkverdige forhold. Jeg ønsker å se på hvordan kan vi senke varslingens høye terskel slik at vi lettere kan nå nullvisjonen. Hovedproblemstillingen blir «Hvordan kan vi senke varslingens høye terskel?» Gjennom en operasjonalisering av problemstillingen har jeg kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan står det til med varsling i Agder?
2. Hva er det som påvirker refleksjonsfasen?
3. Hvorfor blir varslere utsatt for gjengjeldelse?
4. Hva kan vi gjøre for å nå nullvisjonen?

For å svare på hovedproblemstillingen har jeg valgt å kartlegge fenomenet varsling blant Agders kommunale toppledere. Jeg skal se på deres erfaring og kompetanse knyttet til dette fenomenet. Hvor langt unna nullvisjonen er Agder? Problemstillingen krever også en undersøkelse av *hvorfor* ansatte unnlater å varsle. Hva kan være mulige årsaksforklaringer ifølge utvalget? Jeg ønsker å se om organisasjonskulturen, ytringsklima, varslingskompetanse, og varslingsrutiner er faktorer som kan påvirke refleksjonsfasen. Jeg skal særlig se på fenomenet gjengjeldelse som en mulig årsak. Jeg skal også se på hvorfor folk velger å gå forbi de hindringer som eksisterer for å utsette varslere for gjengjeldelse. Vi må identifisere de årsaker som påvirker refleksjonsfasen, og se på hva vi kan gjøre for å påvirke denne fasen i retning «varsling». Med bakgrunn i de ulike elementene knyttet til problemstillingen kan vi si at den både er problemløsende, problemidentifiserende, og beskrivende.

Utvalget i denne undersøkelsen er basert på kommunale toppledere i Agder fordi jeg vet at det er minst en betydningsfull varslersak i fylket. I tillegg kunne jeg ikke finne noen undersøkelser knyttet til varsling og kommunale toppledere. Utvalget er også basert på at deres erfaringer og holdninger kan til en viss grad generaliseres til å representere kommune Norge.

Undersøkelsen er en kvantitativ spørreundersøkelse. Det er likevel noen kvalitative elementer i undersøkelsen i form av åpne spørsmål. Håpet med denne undersøkelsen er å oppdage hvilke områder som det bør arbeides mer med for å oppmuntre til økt varsling. Hvordan kan vi gjøre det tryggere og enklere å varsle? Hva må vi arbeide med for å nå nullvisjonen?

1.2. BEGREPSAVKLARINGER

1.2.1. VARSLER OG VARSLING

Arbeidsmiljøloven (AML) har hatt regler om varsling siden 2007 (Gisle, 2018). 10 år senere blir reglene om varsling samlet i et nytt kapittel; § 2 A i AML. AML §2 A-1 tar for seg temaet varsling. Her står det om arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold, hva kritikkverdige forhold er, og hva varsling ikke er, m.m. Det står ingen enkel definisjon av hva det å varsle er, men man kan heller si at det ligger en omtrentlig forståelse av hva det å varsle

er. En ren språklig forståelse av det å varsle er å gi beskjed eller melde fra om noe. I følge SNL (store norske leksikon) er varsling:

«Varsling er at noen, ofte en arbeidstaker, gjør oppmerksom på kritikkverdige forhold på en arbeidsplass, i en organisasjon eller lignende. Personen som varsler kalles gjerne varsler.»
(Gisle, 2018)

Vi kan da beskrive varsling som en handling som tar til sikte på å avdekke lovbrudd eller grove forseelser på en arbeidsplass. Trolig kommer begrepet varsling fra det engelske begrepet whistleblowing. Dette begrepet kan knyttes til engelsk politi som blåste i fløyten når de oppdaget kriminelle forhold (Vinten, 1994). Ytringsfrihetskommisjonen beskriver whistleblowing som:

«... situasjoner der den ansatte varsler allmennheten om at vedkommende sin arbeidsplass er innblandet i korrump, ulovlig, umoralsk eller annen skadelig aktivitet.»
(Varslingsutvalget, 2018)

Vi ser at varslingsutvalgets beskrivelse av whistleblowing stemmer overens med SNL sin definisjon av det å varsle. Likevel inneholder varslingsutvalgets beskrivelse av whistleblowing et element av offentliggjøring, noe som SNL sin definisjon av varsling ikke gjør. Begrepet whistleblowing vil derfor ikke omfatte situasjoner hvor arbeidstakere varsler internt i organisasjonen. En definisjon av begrepet whistleblowing, utarbeidet av Janet P. Near og Marcia P. Miceli (1985), er utbredt innenfor teori og forskning av temaet. Forfatterne definerer begrepet slik:

«... the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action.»
(Miceli & Near, 1985)

Miceli og Near (1985) sier at det er tre forutsetninger som må være til stede for at *whistleblowing* skal forekomme:

- 1) Det må være en eller flere som gjør noe galt i forhold til lover, normer eller etiske og moralske hensyn.
- 2) Det må være en eller flere varslere som observerer forseelsene og rapporterer dem. Varsleren må være et tidligere eller nåværende medlem av organisasjonen.
- 3) Det må også være en eller flere mottakere for varslingsmeldingen som har makt eller evner til å korrigere eller følge opp forseelsene.

Ut fra dette kan en varsler defineres som:

«Et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen og som åpent varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet»

(Miceli & Near, 1985)

Varsling i organisatorisk sammenheng kan med dermed beskrives som det å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen til noen som direkte eller indirekte kan ha myndighet til å gjøre noe med det. Miceli og Near (1985) sin beskrivelse av whistleblowing virker dermed å ligge til grunn for den norske forståelsen av varsling og hva en varsler er (Varslingsutvalget, 2018).

1.2.2. KRITIKKVERDIGE FORHOLD

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

«Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet» (Arbeidstilsynet, ukjent)

AML gir følgende eksempler på hva som vil betegnes som kritikkverdige forhold; fare for liv eller helse, fare for klima eller miljø, korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, myndighetsmisbruk, uforsvarlig arbeidsmiljø, og brudd på personopplysningssikkerheten. Lovbrudd og straffbare forhold anses alltid som kritikkverdige forhold (Arbeidstilsynet, ukjent). Det kan være vanskeligere å vurdere hva som anses som uetisk av samfunnet. Et eksempel kan være omfattende sløsing med offentlige midler. Dersom varselet gjelder alvorlige, straffbare forhold, og det er mulighet for at det er hold i påstanden, bør arbeidsgiver så snart som mulig overlate saken til politiet (Arbeidstilsynet, ukjent).

Definisjonen av kritikkverdige forhold omfatter et stort område. Men det er likevel en del forhold som ikke automatisk faller inn under varslingsreglene. AML §2-A om varsling nevner hva varsling *ikke* er. AML §2-A-1 (3): *«Ytring om forhold som kun gjelder arbeidstakers eget arbeidsforhold regnes ikke som varsling ... med mindre forholdet omfattes av andre ledd (AML §2 A-1 (2))»*. Ytring om forhold som kun gjelder eget arbeidsforhold kan være misnøye

med lønn, arbeidsmengde, fordeling av arbeidsoppgaver osv. Det kan være vanskelig å skille mellom hvilke forhold som kan betegnes som kritikkverdige forhold – som en kan varsle om, og hvilke forhold som ikke regnes som varsler – hvis de *varsles* om. Det kan for eksempel være vanskelig å skille mellom personalkonflikter, og arbeidsmiljøkonflikter, eller faglig uenighet og faglig uforsvarlighet, eller om kritikk omhandler manglende ressurser eller om det rett og slett er uenighet om prioriteringer. Ofte kan det være uenighet om forholdet er kritikkverdig eller ikke (Arbeidstilsynet, ukjent). Eksempelvis kan et forhold som startet som en faglig uenighet vise seg å omhandle et kritikkverdig forhold. De forholdene som kan regnes som varsler kan omhandle alt fra skadelig arbeidsmiljø, og hele veien til internasjonale korrupsjonssaker. Det å kunne skille mellom hva varsling er, og hva det ikke er, er viktig for å ikke misbruke varslingsreglene. For eksempel i forbindelse med nedbemanning, eller personalkonflikter. En korrekt forståelse av varslingsbegrepet er dermed svært viktig.

1.2.3. GJENGJELDELSE

Varsling kan ha enorme konsekvenser for både individ og organisasjon. Enhver organisasjons motvilje mot å bli stilt i negativt offentlig lys eller lide økonomiske tap, gjør at en varsler tar en risiko for å bli utsatt for sanksjoner fra organisasjonen (Keenan, 2002). Gjengjeldelse i varslingssammenheng er et begrep som brukes dersom en varsler opplever negative reaksjoner eller sanksjoner fra andre medlemmer i organisasjonen som følge av varslingen (Wik og Sortland 2013, 89). AML § 2 A-4 (2) definerer gjengjeldelse slik:

«Med gjengjeldelse menes enhver ugunstig handling, praksis eller unnlattelse som er en følge av eller en reaksjon på at arbeidstaker har varslet, for eksempel

- a. trusler, trakassering, usaklig forskjellsbehandling, sosial ekskludering eller annen utilbørlig opptreden*
- b. advarsel, endring i arbeidsoppgaver, omplassering eller degradering*
- c. suspensjon, oppsigelse, avskjed eller ordensstraff.»*

AML § 2 A-4 (2)

Gjengjeldelse er forbudt i henhold til AML §2 A–4. I følge Glazer og Glazer (1996) kan sanksjoner være ulike typer. De nevner overflytting, degradering, oppsigelse, intimidering og trakassering som eksempler. Gjengjeldelse kan også gå ut på å gjøre arbeidssituasjonen så uutholdelig for varsleren at hun/han velger å si opp jobben selv. I følge McDonald og Ahren

(2000) gjøres dette gjerne gjennom å angripe varslersens kredibilitet, integritet, om emosjonelle stabilitet. Varslere rapporterte degraderinger, reprimander, og henvisning til psykiater. I tillegg rapporterte de trusler, press på å frivillig si opp, å bli behandlet som en forræder og at karrieren hadde stoppet opp (McDonald og Ahren, 2000). I Rotschild og Miethes studie (1999b) oppdaget de at negative sanksjoner mot varslere både var alvorlige og vanlige. Omtrent to tredjedeler av varslerne i deres studie erfarte minst en av de følgende sanksjonene fra deres leder eller medansatte etter varslingen: mistet jobben eller ble tvunget til å si opp, fikk negative evalueringer på jobb prestasjoner, måtte jobbe under større overvåkning fra leder, ble kritisert eller unngått av medansatte, eller ble svartelistet fra å få en annen jobb på området. Frykten for gjengjeldelse trekkes ofte frem som en hovedårsak til å unnlate å varsle.

1.2.4. ANDRE VIKTIGE BEGREPER

Begrepene er sortert i alfabetisk rekkefølge.

Arbeidsmiljøloven:

Arbeidsmiljøloven (Herav AML) er den grunnleggende loven for arbeidslivet i Norge. (Gisle, Jakhelln, & Stokke, 2020)

Arbeidstaker:

«enhver som utfører arbeid i annens tjeneste» (AML § 1-8)

Kompetanse:

«Kompetanse er evne eller kvalifikasjoner, for eksempel til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning.»
(Persvold, 2018)

Konflikt

«En konflikt er kollisjon mellom mål, interesser, verdier, handlinger eller retninger som skaper en spenning mellom to eller flere involverte parter. En konflikt er når en part blir hindret i å nå sine mål, interesser, verdier eller ønsker av en annen»
(Knudsen & Undstad, 2015)

Nullvisjon:

Varslingsutvalgets mål for ingen kritikkverdige forhold i arbeidslivet
(Varslingsutvalget, 2018)

Omvarslet:

Personen eller personene som er ansvarlige for det kritikkverdige forholdet.

Organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er et begrep som viser til den felles kulturen som oppstår/utvikles blant en gruppe mennesker i samme organisasjon eller gruppe
(Sagberg, 2018).

Sanksjoner

«**Sanksjon** er en negativ eller positiv reaksjon på noens atferd. I dagligtale er det vanlig å oppfatte **sanksjoner** først og fremst som negative reaksjoner rettet mot uønsket atferd eller avvik.»

(Tjora, 2018)

Varslingseffektivitet

«Varslingseffektivitet er at det kritikkverdige forholdet opphører, enten fullt og helt eller i hvert fall delvis» (fritt oversatt) (Near, 1995)

Varslingsplikt:

Etter AML § 2-3 (2) plikter alle arbeidstakere å varsle dersom en kollega blir diskriminert eller trakassert, og ved forhold som kan medføre fare for liv og helse. Plikten kan også ha bakgrunn i annet lovverk eller i en forskrift, instruks eller reglement for arbeidsoppgavene eller virksomheten. (Arbeidstilsynet, ukjent)

Varslingsprosess:

Proessen som starter med at arbeidstaker varsler til forholdet har blitt løst opp i, eller saken lukkes. (Soeken & Soeken, 1987).

Varslingsrutiner:

Fremgangsmåte for intern varsling. (Varslingsutvalget, 2018)

Varslingsutvalget:

Et utvalg som ble oppnevnt ved kongelig resolusjon 11. november 2016 for å gjennomgå og vurdere varslingsreglene i arbeidsmiljøloven. (Varslingsutvalget, 2018)

Verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger:

«Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å streve etter, mens normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som skjer i og omkring organisasjonen, for eksempel hva som kan oppfattes som sant og usant.» (Sagberg, 2018)

Ytringskultur:

ytringskultur er en kultur som muliggjør ytringer innenfor et (samfunns)område, en institusjon, en bedrift e.l. (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.). Begrepet ytringsklima vil bli brukt om det samme.

1.3. OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGNING

Oppgaven er strukturert slik at det kommer først et teoretisk rammeverk som omhandler lover og regelverk, varslingsprosessen, organisasjonskultur, m.m. Deretter kommer metode, hvor jeg gjør rede for mine metodiske valg og gir en beskrivelse av utvalget. Videre presenterer jeg mine funn og analyserer dem opp mot det teoretiske rammeverket. Det avsluttes med en konklusjon. Referanser og vedlegg kommer utenom. Vedlagt er informasjonsskriv, tabeller og figurer, og spørreundersøkelse med resultat.

2. TEORETISK RAMMEVERK

2.1. AKTUELLE LOVER OG REGELVERK

2.1.1. ARBEIDSTAKERS YTRINGSFRIHET

Ytringsfriheten er en grunnlovsfestet menneskerettighet. Hovedprinsippet er at alle kan ytre seg fritt på egne vegne, og at virksomheten bestemmer hvem som uttaler seg på virksomhetens vegne. Uttalelser som ikke er underlagt taushetsplikt og som i hovedsak gir uttrykk for arbeidstakerens egne oppfatninger vil vanligvis være tillatt. (Altinn, 2020)

2.1.2. AML KAPITTEL 2 A. VARSLING

Bestemmelsene i kapittel 2 A gjelder arbeidstaker-/arbeidsgiverforhold. Det gjelder alle virksomheter i privat og offentlig sektor, og for både faste, midlertidige, og innleide arbeidstakere. Innleide arbeidstakere likestilles med innleievirksomhetens egne arbeidstakere når det gjelder retten til å varsle om kritikkverdige forhold i innleievirksomheten. Formålet med kapittel 2 A i AML er å styrke den reelle ytringsfriheten i arbeidsforhold, og det er «arbeidstaker» som har fått et særlig vern ved varsling om kritikkverdige forhold i «arbeidsgivers virksomhet», jf. § 2 A-1. Regjeringen la frem et forslag 2.juli 2020 om at Diskrimineringsnemnda skal få utvidet myndighet. Blant annet får de kompetanse til å tilkjenne oppreisning, og i noen tilfeller erstatning i saker som omhandler gjengjeldelse. Forslaget har høringsfrist 15.oktober 2020. Diskrimineringsnemnda er organisert på en måte som også passer varslingssaker, og regler for saksbehandling ivaretar rettsikkerheten i tilstrekkelig grad. Jeg har valgt å gjengi Arbeidsmiljølovens kapittel 2 A om varsling av dens signifikans for oppgaven.

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

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

(2) Med kritikkverdige forhold menes 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.*

(3) Ytring om forhold som kun gjelder arbeidstakers eget arbeidsforhold regnes ikke som varsling etter kapitlet her, med mindre forholdet omfattes av andre ledd.

§ 2 A-2.Fremgangsmåte ved varsling

(1) Arbeidstaker kan alltid varsle internt

- a) til arbeidsgiver eller en representant for arbeidsgiver*
- b) i samsvar med virksomhetens rutiner for varsling*
- c) i samsvar med varslingsplikt*
- d) via verneombud, tillitsvalgt eller advokat.*

(2) Arbeidstaker kan alltid varsle eksternt til en offentlig tilsynsmyndighet eller en annen offentlig myndighet.

(3) Arbeidstaker kan varsle eksternt til media eller offentligheten for øvrig dersom

- a) arbeidstaker er i aktsom god tro om innholdet i varselet,*
- b) varselet gjelder kritikkverdige forhold som har allmenn interesse, og*
- c) arbeidstaker først har varslet internt, eller har grunn til å tro at intern varsling ikke vil være hensiktsmessig.*

(4) Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med §§ 2 A-1 og 2 A-2.

§ 2 A-3.Arbeidsgivers aktivitetsplikt ved varsling

(1) Når det er varslet om kritikkverdige forhold i virksomheten, skal arbeidsgiver sørge for at varselet innen rimelig tid blir tilstrekkelig undersøkt.

(2) Arbeidsgiver skal særlig påse at den som har varslet, har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Dersom det er nødvendig, skal arbeidsgiver sørge for tiltak som er egnet til å forebygge gjengjeldelse.

§ 2 A-4.Forbud mot gjengjeldelse

(1) Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med §§ 2 A-1 og 2 A-2, er forbudt. Overfor innleide arbeidstakere gjelder forbudet både for arbeidsgiver og innleier.

(2) Med gjengjeldelse menes enhver ugunstig handling, praksis eller unnlattelse som er en følge av eller en reaksjon på at arbeidstaker har varslet, for eksempel

- a) trusler, trakassering, usaklig forskjellsbehandling, sosial ekskludering eller annen utilbørlig opptreden*

b) advarsel, endring i arbeidsoppgaver, omplassering eller degradering

c) suspensjon, oppsigelse, avskjed eller ordensstraff.

(3) Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger.

(4) Dersom arbeidstaker legger frem opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse, må arbeidsgiver sannsynliggjøre at det likevel ikke har funnet sted slik gjengjeldelse.

§ 2 A-5. Oppreisning og erstatning ved brudd på forbudet mot gjengjeldelse

(1) Arbeidstaker kan ved brudd på forbudet mot gjengjeldelse kreve oppreisning og erstatning uten hensyn til arbeidsgivers eller innleiers skyld.

(2) Oppreisningen skal fastsettes til det som er rimelig ut fra partenes forhold, gjengjeldelsens art og alvorlighetsgrad og omstendighetene for øvrig. Erstatningen skal dekke økonomisk tap som følge av gjengjeldelsen.

§ 2 A-6. Plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling

(1) Virksomheter som jevnlig sysselsetter minst fem arbeidstakere, plikter å ha rutiner for intern varsling. Også virksomheter med færre ansatte skal ha slike rutiner dersom forholdene i virksomheten tilsier det.

(2) Rutinene skal utarbeides i tilknytning til virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, jf. § 3-1, i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

(3) Rutinene skal ikke begrense arbeidstakers rett til å varsle.

(4) Rutinene skal være skriftlige og minst inneholde

a) en oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold

b) fremgangsmåte for varsling

c) fremgangsmåte for arbeidsgivers saksbehandling ved mottak, behandling og oppfølging av varsling.

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

§ 2 A-7. Taushetsplikt ved ekstern varsling til offentlig myndighet

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

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

2.1.3. ARBEIDSTAKERS LOJALITETSPLIKT

I et arbeidsforhold har arbeidsgiver og arbeidstaker en gjensidig lojalitetsplikt ovenfor hverandre (Jervell, 2018). Fra arbeidsgivers side innebærer dette at hen skal: «*forvalte sin arbeidsgiverfunksjon og styringsrett på saklig og korrekt måte overfor arbeidstaker, samt at det skal tas rimelige hensyn til arbeidstakers konkrete situasjon*» (Jervell, 2018).

Arbeidstakers lojalitetsplikt innebærer at hen skal «*lojalt skal slutte opp om og fremme arbeidsgivers legitime interesser; samt avstå fra tilsidesettelse eller undergravning av disse interessene til fordel for egne eller andres interesser*» (Jervell, 2018).

Arbeidstakers lojalitetsplikt innebærer blant annet at arbeidstaker ikke bør ta på seg annet arbeid som på en uforholdsmessig måte står i et konkurranseforhold til arbeidsgiver, og at arbeidstaker skal slutte opp om arbeidsgivers interesser så langt det er nødvendig for arbeidsforholdet. Lojalitetsplikten er ikke lovregulert, men reaksjoner på visse brudd på lojalitetsplikten er likevel regulert. For eksempel kan arbeidstaker straffes med bot eller fengsel hvis han eller hun utnytter forretningshemmeligheter i en konkurrerende næringsvirksomhet.

Det er arbeidsgiver som vurderer om en arbeidstakers handlinger kan ses på som illojale, eller i strid med lojalitetsplikten (Jervell, 2018). Dette er handlinger som arbeidsgiver ser på som illojale ovenfor hen, eller bedriften. Med andre ord at arbeidstaker har opptrådt i strid med arbeidsgivers interesser. Noen eksempler på handlinger som kan være brudd på lojalitetsplikten er kritiske og offentlige ytringer, konkurrerende virksomhet, pliktbrudd, dele hemmeligheter, og å utfordre samarbeid ved å kritisere arbeidsgivers forbindelser (Jervell, 2018). Det er likevel visse handlinger, som fra arbeidstakers ståsted kan anses som illojale, som arbeidstaker har rett til. Varsling av kritikkverdige forhold er en slik handling.

2.1.4. TAUSHETSPLIKT

Flere arbeidstakere har taushetsplikt som følge av lovhjemler, eller arbeidsavtaler. Dette er for eksempel ansatte i helse-og omsorg, advokater, og *insiders* i børsnoterte selskaper.

Taushetsplikten kan også være en av arbeidstakers plikter under arbeidsforholdet, som en del av lojalitetsplikten (Jervell, 2018). Noen eksempler på arbeidsgivers behov for taushet er: produksjonshemmeligheter, strategier, styringsdokumenter, avtaleinnhold osv. Arbeidsgivers behov for hemmelighold av slik sentral informasjon for videre drift er tydelig. Dermed vil arbeidstakers spredning av slik informasjon berettige alvorlige sanksjoner. Men det er ingen regel uten unntak. I noen tilfeller må taushetsplikten vurderes opp mot varslingsplikten og

ytringsfriheten. Kan brudd på taushetsplikten legitimeres av varslingsregler eller ytringsfriheten, vil dette bruddet være berettiget (Jervell, 2018).

2.1.5. GRENSEN MELLOM LOJALITETSPLIKTEN OG YTRINGSFRIHET

Den ansattes lojalitetsplikt beskytter bare mot ytringer som på illojal måte skader arbeidsgivers rettmessige og saklige interesser. Lojalitetsplikten innebærer ingen generell adgang til å regulere eller sanksjonere ansattes ytringer (Jervell, 2018). Arbeidsgivere kan derfor ikke slå ned på ytringer fordi de oppfattes som uønskede eller uheldige.

Ovenfor ble kritiske offentlige ytringer nevnt som eksempel på brudd på lojalitetsplikten. Men noen ytringer vil ha vern etter Grunnloven §100 – ytringsfrihet. Står det mellom Grunnlovens § 100 ytringsfrihet og lojalitetsplikten, må alltid lojalitetsplikten vike. Dette er fordi ytringsfrihet ligger på et høyere nivå enn lojalitetsplikten i et arbeidsforhold. Ytringsfriheten er også vernet av den europeiske menneskerettighetskonvensjon (EMK) – artikkel 10. (Jervell, 2018) Hvor skal vi sette denne grensen mellom lojalitetsplikt og ytringsfrihet? Lojalitetsplikten forbyr ytringer der arbeidsgivers interesser blir skadet som følge av disse ytringene. Om disse ytringene berettiger negative sanksjoner som følge av brudd på lojalitetsplikten, eller om ytringene har vern under ytringsfriheten må vurderes konkret.

Ifølge Jervell (2018) er relevante momenter i vurderingen:

- *Hvilken konkret skade begås på arbeidsgivers interesser;*
- *arbeidstakers stilling eller posisjon hos arbeidsgiver;*
- *om ytringene fremsettes i eller utenfor arbeidssituasjonen;*
- *om ytringene er faktabaserte eller om det er meningsytringer;*
- *adressat for ytringene (internt, eksternt, i media mm.);*
- *om arbeidstaker er i aktsom god tro og om det er forsvarlig grunnlag for uttalelsene;*
- *form og fremgangsmåte for ytringene;*
- *om temaet har bred allmenn interesse; samt*
- *motivet bak offentliggjøringen.*

Ender vurderingen med at arbeidstaker ikke har rett til vern som følge av ytringsfriheten, og dermed er i strid med lojalitetsplikten, må arbeidsgiver vurdere hvilke sanksjoner som skal

gis. Dette er gjerne advarsel, oppsigelse, eller avskjed. Ved illojale ytringer hvor arbeidsgiver er skadelidende er ofte oppsigelse det relevante virkemiddelet. (Jervell, 2018)

Arbeidstakers opptreden ovenfor arbeidsgivers ansatte, kunder eller forretningsforbindelser kan anses på som et brudd på lojalitetsplikten ovenfor arbeidsgiver (Jervell, 2018). Nedsettende omtale av arbeidsgiver ovenfor ansatte, kunder, eller forretningsforbindelser vil kunne undergrave arbeidsgivers legitime interesser. Dette kan derfor være et brudd på lojalitetsplikten. Men hvorvidt ytringene er illojale må vurderes utfra de samme momentene som ved punktet over: *grensen mellom lojalitetsplikten og ytringsfriheten*.

Det å skape uro i arbeidsmiljøet vil kunne regnes som illojalt ovenfor bedriften og ovenfor andre ansatte (Jervell, 2018). Arbeidsgiver har behov for ro i organisasjonen for å kunne gjennomføre sin daglige virksomhet, samt sine strategier. Kan varsling medføre en slik uro? I situasjoner hvor arbeidstaker forverrer arbeidsmiljøet – vil arbeidsgiver ha en *reaksjonsplikt* ifølge AML §4-1. Reaksjonsmidler i slike saker må vurderes individuelt og konkret. Trolig vil det at en ansatt skaper intern uro være vanskelig å berettige oppsigelse eller avskjed, dermed vil advarsler være mest hensiktsmessig (Jervell, 2018). En slik advarsel tydeliggjør at en slik opptreden ikke aksepteres, men den kan også bidra til å plassere skyld på de samarbeidsproblemene som foreligger. Saker som omhandler intern uro og samarbeidsproblemer er ofte vanskelige, og det er derfor viktig at arbeidsgiver går korrekt frem, og at saksbehandlingen er god. (Jervell, 2018)

2.1.6. ARBEIDSGIVERS STYRINGSRETT

Arbeidsgivers styringsrett er en ulovfestet rettsnorm. Den omhandler arbeidsgivers rett til å lede, fordele, og kontrollere arbeidet i virksomheten (Arntsen, 2015). Sentrale elementer i styringsretten er retten til å ansette, og å avslutte arbeidsforhold gjennom oppsigelse eller avskjed (Arntsen, 2015). Styringsretten er ikke lovfestet, men ligger til grunn i alle arbeidsforhold og er akseptert i rettspraksis. Til tross for at styringsretten ikke er lovfestet, er det fortsatt et høyt aktuelt begrep, da det omhandler ledelsens handlingsrom. Det er nødvendig for ledelsen å ha et slikt handlingsrom for å kunne gjennomføre virksomhetens strategi (Arntsen, 2015). Det er flere forhold som begrunner styringsretten. Den tradisjonelle begrunnelsen er knyttet til partenes ulike posisjoner i arbeidsforholdet. Et annet hensyn er arbeidsforholdets dynamiske særpreg og at arbeidskontrakten er ufullstendig. (Varslingsutvalget, 2018). Med dette menes at den ofte er tidsubestemt og mangler en

uttømmende oversikt over arbeidsoppgaver og arbeidsplikt. Arbeidsgiver kan i kraft av styringsretten tilpasse arbeidsplikten i takt med endrede markedsforhold og den teknologiske utviklingen. (Varslingsutvalget, 2018) Styringsretten kompenserer dermed for mangler i reguleringen av arbeidspliktens innhold i arbeidskontrakten.

Styringsretten innehar flere begrensninger. Her er de ulike begrensningene i synkende rekkefølge, på hvor mye de begrenser styringsretten: lover, rettspraksis, avtaler, sedvane, og «allmenne saklighetsnormer» og demokratisering av arbeidslivet generelt (Arntsen, 2015). Eksempler på lover som begrenser styringsretten er AML, ferieloven, likestillingsloven, og folketrygdloven. Avgjørelser som gjøres på bakgrunn av styringsretten må ha et forsvarlig grunnlag, og må ikke være vilkårlige eller basert på utenforliggende hensyn. (Altinn, 2020) Illojalitet forekommer når arbeidstaker unnlater å innordne seg arbeidsgivers styringsrett. Arbeidstaker har en plikt å underordne seg styringsretten. Dette kalles gjerne underordningsplikten, resignasjonsplikten, eller troskapsplikten (Arntsen, 2015). Arbeidsgiver må kunne sannsynliggjøre at utøvelsen av styringsretten ikke skyldes arbeidstakers varsel om et kritikkverdig forhold, men har et saklig grunnlag. Den delte bevisbyrden, som er en del av det særskilte varslervernet, får dermed betydning for styringsrettens grenser.

2.1.7. ARBEIDSGIVERS ANSVAR FOR ARBEIDSMILJØ OG KONFLIKTHÅNDTERING

Arbeidsgiver har et overordnet ansvar for at arbeidsmiljøet i virksomheten er fullt forsvarlig, jf. arbeidsmiljøloven §§ 2-1, 3-1 og 4-1. Ansvar for det psykososiale arbeidsmiljøet er nærmere regulert i arbeidsmiljøloven § 4-3. Ansvar omfatter blant annet plikt til å forebygge og håndtere konflikt, herunder hindre mobbing og trakassering, jf. bestemmelsens tredje ledd.

2.1.8. VARSLINGSRUTINER

Med virkning fra 1. juli 2017 ble det i arbeidsmiljøloven kapittel 2 A innført et krav om at alle virksomheter med minst fem ansatte skal ha varslingsrutiner og minstekrav til hva rutinene skal inneholde. Varsling i henhold til virksomhetens varslingsrutiner alltid forsvarlig. Ifølge Varslingsutvalget (2018) kan varslingsrutiner bidra til å gjøre varsling mindre risikofylt og til en bedre forutsigbarhet i varslingsprosessen. De peker også på at effekten av varslingsrutiner vil være avhengig av hvordan rutinene er utformet og hvor godt kjent de er.

Ifølge Vandekerckhove og Lewis (2012) bør varslingsrutiner inneholde informasjon om;

- hvem som kan bruke varslingsrutinene
- hvilke saker som omfattes av rutinene
- hvem det kan varsles til
- hvordan det kan varsles (skriftlig/muntlig, elektronisk, konfidensielt, anonymt osv.)
- hvordan et varsel følges opp
- om varsling er en rett eller plikt
- hvordan varsleren beskyttes mot gjengjeldelse
- hvordan feilaktige varsler håndteres

Lewis har også tatt til orde for at det er klare fordeler forbundet med å gi tillitsvalgte og fagforeninger en definert rolle i virksomhetens varslingsrutiner. (Vandekerckhove & Lewis, 2012)

«Trade unions have always acted as watchdogs and are likely to be keen to negotiate appropriate arrangements, especially for dealing with disputes.»

(Vandekerckhove & Lewis, 2012)

2.1.8.1. Eksempel på varslingsrutiner

Nedenfor er en fremvisning av Varslingsplakaten for ansatte i Grimstad kommune. Denne plakaten beskriver rutinene for varsling. Vi ser at det er en presentasjon av noen av varslingsbestemmelsene i AML. Varslingsplakaten informerer om hva varsling er, hva det kan varsles om, hvordan det kan varsles, forsvarlig varsling, varslingsens form, hva som skjer når du har varslet, forbudet mot gjengjeldelse og om muligheten for anonymitet.

Varslingsplakaten ble vedtatt juni 2017.

VARSLINGSPLAKATEN

For ansatte i Grimstad kommune

Arbeidsmiljølovens § 2-4: "Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter. Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen".

Varsling

Varsling er å videreformidle opplysninger om kritikkverdige forhold til noen som kan sørge for at forholdene rettes opp. Varsling bidrar til kvalitetssikring av virksomheten og til oppmerksomhet omkring den etiske atferd vi ønsker i Grimstad kommune. Kritikkverdige forhold kan være brudd på interne regelverk, lovbrudd, uforsvarlig saksbehandling eller klientbehandling, mobbing, eller annen uetisk eller kritikkverdig atferd.

Hvordan kan det varsles?

Varsling skal skje forsvarlig. Med det menes at intern varsling som hovedregel skal være forsøkt før eventuell ekstern varsling. Det vil alltid være ansvarlig å varsle til:

- Nærmeste, eventuelt overordnet, ledelse
- Tillitsvalgte
- Vernetjenesten
- Intern varslingsgruppe
- Eksternt varslingsmottak
- Arbeidsmiljøutvalget
- Interne revisorer eller kontrollutvalget
- Ordføreren eller andre politikere
- Offentlig tilsyn og myndigheter

Varsling gjennom media er forsvarlig når interne varsel ikke fører fram, eller ikke framstår som mulig for varsleren. Saken bør ha allmenn og samfunnsmessig betydning og ikke være av triviell karakter.

Varslingens form

Varslet kan gis muntlig eller skriftlig. Det anbefales å benytte eget varslingsskjema og at varslingen formuleres saklig og nøkternt.

Når du har varslet

Ledelsen skal følge opp varslet.

- Kritikkverdig forhold skal rettes opp. Varsleren skal ha beskjed innen 14 dager om hvordan varselet vil bli, eller har blitt, fulgt opp.
- Dersom varselet viser seg å være grunnløst, skal likevel varsleren få en ordentlig forklaring og korrigerende opplysninger.
- Ledelsen har ansvar for å ta vare på både varsleren og den som eventuelt er rammet av varslingen.

Forbud mot gjengjeldelse ved varsling
Arbeidsgiver kan ikke besvare varsling med oppsigelse, fratakelse av arbeidsoppgaver, utstøting eller andre former for negative reaksjoner som har karakter av straff eller sanksjon, jfr. ami §§ 2-4 og 2-5. Varslere som opplever negative sanksjoner, anbefales straks å orientere tillitsvalgte eller øverste ledelse.

Anonymitet og fortrolighet

Varsling kan gjøres anonymt, men åpenhet er ønskelig og vil bedre saksbehandlingen. Varslerens identitet skal, så langt som mulig, behandles fortrolig av alle involverte parter.

Figur 1: Varslingsplakaten

2.2. NULLVISJONEN

Varslingsutvalget mener at den overordnede visjonen må være at det ikke skal forekomme kritikkverdige forhold, dette er «nullvisjonen». Med tanke på at varslere som er tilstede i virksomheten kan lettere få kjennskap til kritikkverdige forhold enn hva for eksempel revisjoner og tilsyn kan, vil varsling være en god måte å fremme nullvisjonen.

Varslingsutvalget har kommet frem til et målbilde som forsøker å illustrere sammenhengen mellom nullvisjonen og varsling. Modellen er basert på deler som kun er relevant for varslingsutvalgets arbeid.

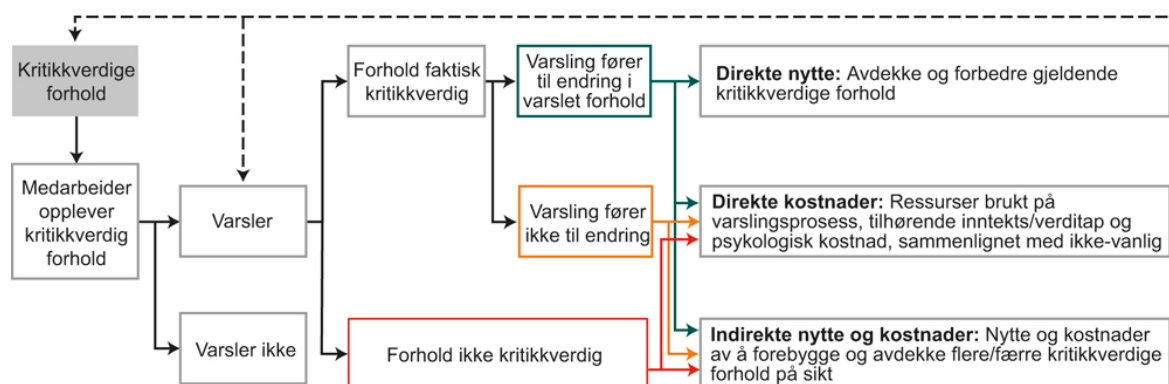


Figur 2: Målbilde for Nullvisjonen
(Varslingsutvalget, 2018)

2.2.1. BETYDNINGEN AV VARSLING FOR Å NÅ NULLVISJONEN:

Varsling kan gi indirekte virkninger med å bidra til mer varsling og færre kritikkverdige forhold. Dette er forutsatt av om håndteringen av varslingsaken er positiv. Men det kan også gå andre veien dersom håndteringen av varslingsaken er negativ. Forskning på indirekte nytte viser at varsling gir forebyggende virkninger, men at det krever at varslervernet er riktig

utformet, og at varsleren kompenseres for sine kostnader. (Varslingsutvalget, 2018). Nedenfor er en fremstilling av nytten som varsling kan ha:



Figur 3: Varslingens nytte
(Varslingsutvalget, 2018)

2.2.2. HVORFOR VARSLER MAN IKKE?

Oppgavens formål er å oppfordre til økt varsling. Det er da viktig å ha kjennskap til mulige årsaker til at arbeidstakere ikke varsler. Nærmest halvparten av arbeidstakere som observerer kritikkverdige forhold i organisasjonen velger å ikke varsle (Trygstad, 2017). Ifølge Skivenes og Trygstad (Skivenes & Trygstad, 2012) kan årsakene for at de ikke varsler deles inn i to hovedkategorier: frivillig og ufrivillig taushet. Årsakene til å unnlate å varsle kan være svært komplekse. Skivenes og Trygstad trekker frem mulige årsaksforhold som kan påvirke refleksjonsfasen:

1. *Publikumspassivitet.* Her observerer mange den samme hendelsen. Å velge taushet kan være grunnet i både frivillig og ufrivillig passivitet.
2. *Når man ikke tør.* Her kan årsakene være mange. Den viktigste fellesnevneren ser ut til å være at medarbeider føler stort ubehag og er svært ubekvem med å ha observert forholdet. Dessuten er frykten for gjengjeldelse en årsak.
3. *Når man ikke føler seg kompetent.* De viktigste årsaksforholdene i denne kategorien er at medarbeidere unnlater å varsle fordi de er usikre på både fremgangsmåte, egen kompetanse og vurderingsevne.
4. *Frivillig passive.* Den viktigste årsaken er at medarbeider som har observert det kritikkverdige forholdet ikke har interesse av at forholdet undersøkes og/eller rettes opp.

5. *Kontakt med nærmeste leder.* Medarbeidere som velger å forholde seg tause har ofte et dårlig forhold til nærmeste leder.
6. *Ønsker å forlate organisasjonen.* Studier viser at medarbeidere i denne kategorien kjennetegnes ved at de har høy utdanning, kort ansiennitet og ansatt i høye lønnstrinn. De velger heller å forlate organisasjonen enn å varsle.

Frykten for gjengjeldelse trekkes ofte fram som en årsak til å unnlate å varsle. Bjørkelo (2010) viser i sin kvantitative studie om effektene av varsling, at kun 3,2 prosent av respondentene hadde opplevd gjengjeldelse fra ledere. Dette er et lavt antall, men likevel trekkes frykten for gjengjeldelse fra ledere som en av hovedårsakene til at ansatte ikke varsler (Trygstad, 2017). Det eksisterer vesentlige forskjeller i Bjørkelo og Trygstads studier. I Bjørkelo sin studie var det kun mulig å delta for varslere som varslet i forhold til interne HMS-regler. Trygstad opererer med et høyere antall respondenter (N=895) enn Bjørkelo (N=262), og studien er dermed mer robust. I studien har Bjørkelo inkludert respondenter som er selvrapporterte varslere. Da det i virkeligheten ofte er svært utfordrende å ta stilling til om det foreligger kritikkverdige forhold som legitimerer varslingen, spesielt i forhold til varme konflikter, vil det være naturlig å tro at gjengjeldelse forekommer i høyere grad enn hva Bjørkelo anslår. I Trygstads studie svarte 25% av de 895 respondentene at de opplevde negative reaksjoner som følge av varslingen. Dette er samlet sett gjengjeldelse fra både ledere og kollegaer, og er derfor høyere enn hva det hadde vært dersom de på samme eller lavere stillingsnivå hadde vært ekskludert. Samtidig vil vi med dette resultatet i bakhånd argumentere for at graden av gjengjeldelse fra ledere etter all sannsynlighet er høyere enn 3,2 prosent.

I en sanksjoneringsprosess kan ofte første steg være å undergrave effektiviteten eller ryktet til varsleren ved å isolere dem, gi dem mindre plikter eller ingen plikter i det hele tatt. På denne måten sørger en, i følge Glazer og medarbeidere (Glazer & Glazer, 1996), for at varsleren ikke lenger får tilgang til sensitive dokumenter eller kan avsløre ny skadende informasjon om organisasjonen. I følge (Miceli, Rehg, Near, & Ryan, 1999) opplever varslere at sanksjonene blir mer alvorlig etter alvorlighetsgraden på det omvarslede forholdet. Dette forklares med at jo mer alvorlig forseelsen i organisasjonen er, jo større er sannsynligheten for at organisasjonen er avhengig av den. Den vil i følge Miceli og medarbeidere (1999) derfor bekjempe eventuelle varslere med hardere sanksjoner. Samtidig er det også vist at alvorlighetsgrad av forseelse vil kunne være avgjørende for varsling. Alvorlige forseelser fører gjerne også til mer varsling (Westin, 1981)

Er sanksjoner ved varsling uunngåelig? Ikke ifølge Near og Miceli (1996). På et samfunnsnivå vil en organisasjon stille seg selv i et dårlig lys hvis de straffer varslere. Den ytre verden kan bli sittende igjen med et inntrykk av at organisasjonen trenger strengere ekstern regulering (Mathews, 1988). Hvis ledere ser på internvarsling som noe positivt og åpner kommunikasjonskanalene for å fremme slik aktivitet, vil bildet av organisasjonen og lederen være positivt og virke ivaretagende for den ytre verden (Keenan, 2002)

2.3. ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur er et mye omtalt fenomen som er vanskelig å definere på en entydig måte, da en del av begrepet er *kultur*, noe som betyr mye forskjellig (Sagberg, 2018). Kultur kan være et sett av felles holdninger, verdier, normer, forestillinger, tradisjoner, institusjoner, skikker og praksiser (Borofsky, et al., 2001). Men kultur kan også være de fysiske og materielle forholdene som de mer ideelle, sosiale eller immaterielle dimensjonene ved kulturen er forankret i eller vevd sammen med (Borofsky, et al., 2001). I organisasjonspsykologisk teori ses *kultur* gjerne på som felles meninger og ideer som den enkelte i organisasjonen identifiserer seg med (Heen & Salomon, 2018).

Organisasjonskultur er et begrep som viser til den felles kulturen som oppstår/utvikles blant en gruppe mennesker i samme organisasjon eller gruppe (Sagberg, 2018). Begrepet organisasjonskultur er et noenlunde nytt begrep. Vi kan se at begrepet ble tatt i bruk fra ca. 1980-tallet (Sagberg, 2018). *Gruppenormer* er et svært likt fenomen som har blitt omtalt tidligere i organisasjonskulturen. Eksempelvis kan vi se til Sverre Lysgaards (1961) fremstilling av arbeiderkollektivet, hvor han studerte gruppekulturen blant industriarbeiderne i en norsk bedrift på 1950-tallet (Sagberg, 2018). Et overlappende begrep er *organisasjonsklima*, som har vært i bruk i lengre tid. Organisasjonsklima er ikke klart avgrenset fra, og referer til mye av det samme som, organisasjonskultur. (Sagberg, 2018)

«Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å streve etter, mens normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som skjer i og omkring organisasjonen, for eksempel hva som kan oppfattes som sant og usant.»

(Sagberg, 2018)

Vi kan se på organisasjonskulturen som *et tolkningsfilter*, dvs. at den enkelte i organisasjonen må kunne kjenne kodene for å skjønne meningene med det som sies og gjøres (Heen & Salomon, 2018). Vi kan også bruke begrepet *artefakter* for å beskrive disse kodene. Edgar Scheins teori om organisasjonskultur bruker begrepet *artefakter* for å beskrive de observerbare uttrykkene for kulturen i en organisasjon (Sagberg, 2018). Eksempler på artefakter kan være kleskode, fysiske omgivelser, eller måten folk omgås på i organisasjonen (Sagberg, 2018). Individene i organisasjonen korrigerer gjerne sine handlinger etter den eksisterende kultur. Organisasjonskultur kan derfor sies å være de grunnleggende antakelsene om virkeligheten som medlemmene i organisasjonen deler (Heen & Salomon, 2018). Kulturen kan gi medlemmene i organisasjonen en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør. Det kan være store forskjeller mellom bruksverdier og uttrykte verdier. Uttrykte verdier er gjerne offentlige dokumenter hvor det står nedskrevet ønskelige verdier. Bruksverdier er de faktiske verdiene som kommer til uttrykk gjennom organisasjonsmedlemmenes handlinger. Det er den faktiske kulturen i en organisasjon. (Argyris, 1990).

2.3.1. YTRINGSKULTUR OG VIKTIGHETEN AV ÅPENHET

Det eksisterer to mulige definisjoner av ytringskultur. Den første går ut på at ytringskultur er en kultur som muliggjør ytringer innenfor et (samfunns)område, en institusjon, en bedrift e.l. (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.). Den andre definisjonen beskriver ytringskultur som ytring i form av et kulturuttrykk foran et publikum. Her vektlegges samspillet mellom utøver og publikum (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.). I denne oppgaven fokuserer vi på det førstnevnte definisjonen av ytringskultur. Ytringskultur kan både betinges av holdningene og normene til de som deltar, deres forestillinger rundt ytringer, etablerte skikker eller tradisjoner for ytringsproduksjon og utveksling og de fysiske møteplassene eller arenaene for dette (Svare & Svensson, 2015).

”In a defensive organization it is possible to have high morale, satisfaction, and loyalty because the participants can, without fear, distance themselves from their responsibility to organizational excellence”

(Argyris, 1990)

Ytringskulturen kan beskrives langs en akse fra svak til tydelig (Kontochristos, 2017). En svak ytringskultur er ofte preget av servilitet. Kritikkk blir aldri rettet oppover. Selv ikke hvis man har gode observasjoner og argumenter. I en svak ytringskultur så vil det straffe seg, eller det ligger en ide om at det vil straffe deg, dersom du kritiserer oppover. Det gir vanligvis ikke noen kostnader å kritisere nedover. Ved en sterk ytringskultur er forholdet helt motsatt. Det lønner seg å si ifra hvis man har gode argumenter og observasjoner. Kritikkk og tilbakemeldinger kan gis i alle retninger, uavhengig av hva ledelsen mener. Selv om det innebærer at ledelsen er dem som blir kritisert. (Kontochristos, 2017)

Ifølge Trygstad og Skivenes (2012) har ytringsklimaet (ytringskulturen) en påvirkning på varsling. Både på antall kritikkkverdige forhold, hvor ofte det varsles, og effektiviteten av varslingen. I organisasjoner med et «godt ytringsklima» har de funnet at det er færre kritikkkverdige forhold, men også at varsling har hatt større effektivitet (Skivenes & Trygstad, 2012). Med andre ord fører åpenhet til færre kritikkkverdige forhold, og at varsling fører til forbedringer. I organisasjoner med mindre grad av åpenhet («dårlig ytringsklima»), vil ansatte ha opplevd flere kritikkkverdige forhold, samtidig som det er færre som varsler (Skivenes & Trygstad, 2012). Dette innebærer at det er mange kritikkkverdige forhold som ikke blir håndtert. Hvis vi sammenligner organisasjoner med dårlig versus godt ytringsklima, kan vi tenke oss at det varsles oftere i organisasjoner med større grad av åpenhet, da varsling vurderes som «tryggere». Selv om varsling ifølge denne undersøkelsen forekommer i størst grad i organisasjoner med stor grad av åpenhet, kan vi tenke oss at organisasjoner med lavere grad av åpenhet vil ha mer nytte av det. En god ytringskultur bidrar til å skape en kritisk offentlighet. Dette kjennetegnes av at flest mulig tørr å være kritisk offentlig, og at de da bidrar i den offentlige samtalen (Svare & Svensson, 2015). Det ligger i begrepet ytringskultur ikke bare en idé om at ytringsrommet som utgjør den kritiske offentligheten skal være så romslig som mulig, men også at egenskapene til ytringene i dette rommet, og deres samspill med hverandre, er av betydning (Svare & Svensson, 2015). Wik og Sortland (2013) presenterer prinsippet om åpenhet med et eksempel fra NHO:

«Lojalitet mellom ledelsen og de ansatte er avhengig av tillit. Når tilliten til ledelsen svekkes kan diskusjonen flyttes til uformelle fora og ødelegge samarbeidsforholdene i bedriften. Ledere må være rollemodeller for åpenhet»

(Wik & Sortland, 2013)

Leders forståelse av sin rolle som kulturbærer i organisasjonen bør stå sentralt og være førende for all veiledning og kompetansebygging knyttet til varsling. Dersom man ønsker en åpenhetskultur hvor ansatte skal kunne ytre sine meninger, bør man gjennom både ord og handling etterspørre og anerkjenne dette (Wik & Sortland, 2013). Erlien (2006) peker på intern kommunikasjon som et virkemiddel i et langsiktig holdningsskapende arbeid for å bygge opp en positiv organisasjonskultur som setter virksomheten i stand til å levere bedre tjenester og produkter. Gjensidig respekt og åpenhet for at andre kan ha ulike synspunkter enn hva en selv har, er derfor en forutsetning for slike organisasjoner.

I enkelte varslingssaker kan vi se at varsler velger å gå ut til media da vanlig tjenestevei ikke fungerer. Dette kan ses på som en siste utvei, og en handling preget av nødvendighet (Hetle, et al., 2005). Ofte bidrar en slik varslingsmetode til konflikteskalering og at partene mister kontroll over situasjonen. Å varsle til media kan være en strategisk løsning for å få allierte, men det kan også være en spontan handling som bunner fra følelser (Hetle, et al., 2005). Selvik (2005) sier at ledere er omgitt av løgnere. Ledere omgis ikke bare av taushet, men også av løgn, fordi ansatte frykter sanksjoner ved åpenhet. Det er avgjørende at ledere greier å se den profesjonelle verdien av å bli motsagt. Klokke konger hadde hoffnarrer som sørget for at kongen ikke skulle bli så høy på pæra at han ble farlig for seg selv. Det finnes også de ledere som mener de er åpne for kritiske tilbakemeldinger, men som ikke er det i praksis. Det er som om de følger Rockefeller's slogan "Jeg vil ha mennesker som sier meg imot, selv om det skal koste dem jobben". Organisasjoner fylt med ja-mennesker hemmer evaluering, læring og vekst i organisasjoner (Garvin, 2000) Selvik (2005) sier at taushet kan medføre avvik, feil beslutninger og dårlig ledelse. Organisasjoner fylt med ja-mennesker mister ofte evnen til å oppdage, eller gjøre kjent mulige problemer (skjær i sjøen). Dette kan medføre skadelige situasjoner, eksempelvis korrupsjon e.l. Hoffnarren har dermed en signifikant betydning da det er viktig med personer som tørr å si ifra til ledelsen når de oppfatter noe som kritikkverdige.

2.3.2. ORGANISASJONSLÆRING

Organisasjonslæring dreier seg om vedlikehold eller endring av praksis, for eksempel når det gjelder varsling (Schein, 1987). At varslere blir straffet, kan føre til en negativ form for organisasjonslæring, der andre ansatte i virksomheten stimuleres til å forbli passive om noe negativt inntreffer (Schein, 1987). Med andre ord kan vi si at gjengjeldelse har en avskrekkende funksjon fordi risikoen ved å varsle anses som for høy. Medlemmene i en

organisasjon kan ha en felles hukommelse om hvordan organisasjonen har håndtert varsling tidligere, og hva som har skjedd med varslere. En slik kollektive hukommelse kan være negativ, for eksempel ved at man husker episoder der kritikkverdige forhold har blitt varslet om til passive ledere, som har fulgt opp varslingen på en dårlig måte. For endring av kultur kreves det en form for læring hvor man setter spørsmålsteget ved de grunnleggende antakelsene i organisasjonen (Schein, 1987).

Det er ifølge Schein (2010) flere måter organisasjonskultur kan påvirkes.

1. Øke bevisstheten blant de ansatte om hva som er hensiktsmessige og uhensiktsmessige sider ved dagens kultur.
 2. Bli bevisst på hvordan man ønsker å ha det.
 3. Sørge for at rutiner, systemer og strukturer er i overensstemmelse med ønsket kultur.
 4. Belønne atferd som stemmer med ønsket kultur, og sanksjonere atferd som ikke stemmer med ønsket kultur.
 5. Organisasjonen bør ha fokus på noen få områder når man prøver å endre en organisasjonskultur.
 6. Systematisk rekruttering av ansatte som har de rette holdninger og verdier, men også egnet kompetanse.
 7. Omplussere eller skifte ut sterke bærere av uønsket kultur.
 8. Utvikle eller selektere ledere som fungerer som rollemodeller for de ansatte.
- (Schein, 2010)

Schein (1987) forteller at leder kan påvirke organisasjonens kultur på flere måter. Ved leders påvirkning av organisasjonskulturen er det seks faktorer som er sentrale.

1. Gjennom riter og seremonier som skaper tilhørighet og styrker sosiale bånd.
2. Gjennom historiefortellinger som tydeliggjør organisasjonens verdier
3. Gjennom å skape et eget språk i organisasjonen, og kommunisere på en måte som kjennetegner organisasjonens kultur.
4. Gjennom verdibasert ledelse. Ledere må utforme en visjon og mål for organisasjonen, og formidle det gjennom egen atferd.
5. Nye ansatte må sosialiseres, dvs. opplæres i organisasjonens verdier og normer.

3. METODE

3.1. VALG AV METODE

I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller vil mellom kvalitativ og kvantitativ metode. En kvalitativ undersøkelse har gjerne et mindre utvalg enn vi ser i kvantitative undersøkelser. Intervju er en vanlig fremgangsmåte. Ved å intervju personer får en mulighet til å fordype seg i et fenomen, og en kan for eksempel endre eller utdype noe man finner ut underveis i intervjuet. Intervju kan dermed gi oss svar og utdypninger en ikke var kjent med i utgangspunktet. Kvalitativ metode kan foruten intervju bestå av gruppeintervju, observasjoner eller innsamling av primær eller sekundærdata (Jacobsen, 2005).

Kvantitativ metode består oftest av en spørreundersøkelse. Man har gjerne en klar, forutbestemt oppfatning av hva man ønsker å studere. En slik metode er mindre åpen for endring (Jacobsen, 2005) Ved en kvantitativ undersøkelse kan en for eksempel kartlegge et fenomen eller få tall nok til å kunne generalisere utfra en gitt problemstilling (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Ved kvantitativ metode må en ta stilling til hvordan en skal samle inn informasjon, for eksempel om en skal gjennomføre en spørreundersøkelse pr brev, epost eller telefon. Vi må velge ut respondenter og analysere funnene samtidig som en må gjøre avveininger på undersøkelsens validitet og vurdere holdbarheten i konklusjonene (Jacobsen, 2005).

3.1.1. KVANTITATIV METODE

Jeg ønsket i min studie å gjøre en kvantitativ undersøkelse for å kunne gi en beskrivelse av hvordan problemstillingen arter seg i norsk kommuner. Ved å velge ut et tidspunkt for utsendelse av undersøkelsen og frist for tilbakemelding gjør jeg en tverrsnittsundersøkelse ved at jeg får data som er innhentet på et spesielt tidspunkt og ikke over tid hvor en kunne tenkt seg at forutsetningene til respondentene endret seg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Det er viktig å påpeke at studien ikke viser en utvikling, men den beskriver hvordan et fenomen utarter på et gitt tidspunkt.

3.2. UTVALGET:

Utvalget baserte seg på kommunale toppledere (enhetsledere, rådmenn, og kommunalsjefer) i Agder. Agder er et norsk fylke, som består av de tidligere fylkene Aust-Agder og Vest-Agder. Agder har et areal på 16 434 km², og har 307 233 innbyggere (per 01.01.2020). Det er 25 kommuner i Agder. (Wikipedia, 2020)

Utvalget bestod av 49 respondenter som var delt i henholdsvis 28 kvinner og 21 menn. Alder varierte fra 36-68 år. Svarprosenten ligger høyest hos respondenter fra kommuner med under 20 000 innbyggere. Utvalget består av (uten de som ikke vet antall innbyggere) ca. 83% av ledere fra «små» kommuner. Dette kan begrunnes med at Agder er et fylke med flere små kommuner.

Tabell 1: Utvalgets fordeling over stilling og sektor

		Ann et	Helse-og omsorgsse ktor	Driftsavdel ing	Økonomiavde ling	Kultur -og oppve kst sektor	Organisasj ons- avdelingen	Samfun ns-og miljøsek tor	Total	
Annet	Cou nt	0	2	2	0	0	1	1	0	6
	% of total	0,0 %	4,1%	4,1%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	12,2 %
Enhetsleder	Cou nt	0	5	9	2	1	13	1	2	33
	% of total	0,0 %	10,2 %	18,4%	4,1%	2,0%	26,5%	2,0%	4,1%	67,3 %
Kommunall eder	Cou nt	0	0	3	0	0	3	2	2	8
	% of total	0,0 %	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	4,1%	16,3 %
Rådmann	Cou nt	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	% of total	2,0 %	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%
Total	Cou nt	1	8	14	2	1	14	5	4	49
	% of total	2,0 %	16,3 %	28,6%	4,1%	2,0%	28,6%	10,2%	8,2%	100,0 %

Det faktum at tilnærmet 12% har krysset av på annet da de blir spurt om deres rolle (enhetsleder, rådmann, kommunalsjef), vil fortelle oss at denne oppgaven har kommet frem til respondenter som ikke burde fått den. Spørreskjemaet inneholdt et utdypende spørsmål til de som svarte *annet*. Det forteller oss at oppgaven har nådd følgende: lege, barnehage-og skolefaglig ansvarlig, tjenesteleder, avdelingsleder, og virksomhetsleder. Denne legen som oppgaven har nådd frem til er trolig *kommuneoverlege*. Vi kan se at disse personene fortsatt

har lederstillinger – selv om de ikke er toppledere. Ellers er fordelingen mellom enhetsledere, rådmenn, og kommunalsjefer som forventet. Dette fordi det eksisterer flere enhetsledere enn rådmenn og kommunalsjefer, og flere kommunalsjefer enn rådmenn. På variabelen om sektor er det ca. 16% som har svart annet. Her har disse utdypet valget med følgende: velkomstsenter, næring, jeg er ikke leder, NAV, næring, og brannvesenet. Tabellen viser at ca. 10% av disse er enhetsledere, og ca. 4% har svart annet på spørsmål om rolle. Det er disse 4% som understreker at undersøkelsen har nådd frem til noen uriktige respondenter. Tabellen (1.1) viser også at det er flest svar fra helse-og omsorg, og kultur-og oppvekst sektorene. Ellers er drifts-og økonomiavdelingene underrepresentert, med en svarprosent på henholdsvis 4,1% og 2,0%.

3.3. SPØRREUNDERSØKELSE

Skjemaet ble laget på nettsiden *nettskjema.no*. Dette er en side som er åpen for blant annet studenter av UiO og FEIDE brukere. Som tidligere nevnt består spørreskjemaet av både åpne og lukkede spørsmål. Det er dermed et semistrukturert spørreskjema (Jacobsen, 2005). Dette førte til at det var enkelt for respondentene å fylle ut skjemaet, samt at de i tillegg fikk muligheten til å uttrykke seg skriftlig. Skjemaet inneholdt både kategoriske og kontinuerlige variabler. Det vil si at variablenes (spørsmålenes) verdier (svaralternativer) kan måles på både nominal og ordinal-nivå. Dette åpner for flere mulige analyser i SPSS, heller enn om en bare har kategoriske eller bare kontinuerlige variabler. Svar på disse spørsmålene kan i teorien føre til at det er mulig å generalisere eventuelle funn. De spørsmålene som var åpne hadde til hensikt å avdekke årsaker til hvorfor for eksempel noen har utøvd gjengjeldelse mot varslere, uten at svarene nødvendigvis kan generaliseres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011)

Skjemaet ble laget på en slik måte at noen av spørsmålene var avhengig av tidligere svar. For eksempel blir spørsmålet: «Kjenner du til kritikkverdige forhold som det har blitt varslet om i din organisasjon de siste fem årene?» kun vist dersom respondenten har svart «Ja» på spørsmålet; «Har det blitt varslet i din organisasjon i løpet av de siste fem årene?» Dette gjorde at jeg fikk luket ut respondentene som ikke hadde kjennskap til varsling. Tanken bak å utelukke spørsmål var å kunne gjøre undersøkelsen kortest mulig for respondentene, samtidig som jeg kun fikk relevante svar.

Ved utsendelse av spørreskjemaet ble det lagt med et informasjonsskriv hvor jeg forklarte følgende: hensikt med spørreundersøkelsen, kontaktinfo om meg som utsender, anonymitet,

svarfrist, mulighet til å trekke seg underveis, osv. Beregnet tidsbruk på undersøkelsen var omtrent 5-10 minutter. Et par dager før svarfristen sendte jeg ut en påminnelse om å delta.

3.4. METODISKE VALG

3.4.1. INDUKTIVE VERSUS DEDUKTIV DATAINNSAMLING

Valg av forskningsdesign skiller vanligvis mellom deduktive og induktive forskningstilnæringer. Deduktiv vil si at en tar utgangspunkt i teori og bruker empiri til å underbygge teorien. Motsetningen er en induktiv tilnærming –” fra empiri til teori”- hvor undersøkeren foretar undersøkelse uten å ha for mange antagelser på forhånd (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt en deduktiv strategi og vil i studien forsøke å beskrive funnene i undersøkelsen utfra mitt teoretiske grunnlag.

3.4.2. HOLISME ELLER INDIVIDUALISME

Holisme er en metode som bruker *helheten* som et forklaringsprinsipp. En slik fremgangsmåte tar utgangspunkt i at fenomener må ses i samspill mellom individer og sammenhenger hvor individets aktivitet påvirkes av hvilken sammenheng en er i (Jacobsen, 2005). Et eksempel på en holistisk metode er å observere en gruppe i en gitt situasjon eller over en periode.

Individualisme skiller seg fra holisme med at det her fokuseres på individet. Det er de enkelte respondentenes svar som blir gjenstand for undersøkelse (Jacobsen, 2005). Individualistiske undersøkelsesopplegg kan være utvalgsundersøkelser eller kontrollerte eksperimenter. Jeg har valgt en individualistisk tilnærming hvor jeg har valgt mine respondenter og har sendt ut en gjennomarbeidet undersøkelse med konkrete spørsmål.

3.4.3. NÆRHET ELLER DISTANSE

I en studie er det viktig at forskeren ikke skal forstyrre virkeligheten en vil beskrive (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Derfor er det viktig at forskeren er bevisst egne holdninger og verdier knyttet til studien, samt ha et tydelig syn på egen tilstedeværelse i prosessen. For eksempel vil det å forske i eget arbeidsfelt, gjerne med utgangspunkt i eget arbeidssted, stille store krav til objektivitet og tydelighet gjennom hele forskningsprosessen. Likevel vil det nok sjelden skje at en forsker overhodet ikke har noen interesse og er helt objektiv til det en skal forske på. Det er da viktig at en er bevisst egen rolle i prosessen.

Jeg har valgt varsling som tema da det genuint interesserer meg. Studiet berører meg ikke i noen grad da jeg har ingen personlig erfaring knyttet til varsling. Derfor mener jeg at jeg ikke er predisponert for at mine erfaringer skal ha noen innvirkning på mine hypoteser eller konklusjoner. Jeg mer at klarer å inneha den nødvendige objektiviteten til studien, samtidig som jeg innehar en interesse for tema og problemstilling.

3.4.4. ORD ELLER TALL

Jeg ønsket i undersøkelsen å beskrive hvordan fenomenet varsling er i norske kommuner i dag. Mer spesifikt ønsket jeg å se på kommunale topplederes erfaringer med varsling, og hvordan de opplever fenomenet. Oppgaven har både en forklarende og en beskrivende hensikt. Beskrivende i og med at den søker å kartlegge fenomenet varsling i norske kommuner, og forklarende i og med at den søker å forklare årsaker som kan påvirke refleksjonsfasen. Jeg valgte en kvantitativ undersøkelse med noen kvalitative elementer. Kvantitative undersøkelser består hovedsakelig av tallmateriale i motsetning til kvalitativ undersøkelse som består av ord, og da gjerne intervjuer. Ved å ha utarbeidet spørsmål til spørreskjema med faste svaralternativer, har en definert på forhånd hva en ønsker respondentene skal ta stilling til (Jacobsen, 2005). Fordi undersøkelsen er både kvantitativ og kvalitativ vil den både være basert på ord og tall.

3.5. FØRSKNINGSETIKK

Det er ifølge Jacobsen (2005) særlig tre momenter som omhandler samhandlingen mellom forsker og respondent. Det skal være et informert samtykke, privatlivet skal respekteres og respondenten skal bli gjengitt korrekt.

3.5.1. INFORMERT SAMTYKKE

Informert samtykke omhandler kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse (Jacobsen, 2005). Respondenten må delta i undersøkelsen frivillig og vite hva deltakelsen innebærer. Det er viktig at respondenten har kompetansen til å foreta valg om å delta i undersøkelsen.

I min undersøkelse ble det lagt med et informasjonsskriv sammen med spørreundersøkelsen. Disse ble sendt ut gjennom epost. Her ble de informert om formål,

hvorfor de fikk spørsmål om å delta, hva det innebærer for dem å delta, at det er frivillig å delta, personvern, rettigheter, og kontaktinformasjon til prosjektansvarlig. Dette informasjonsskrivet ga informantene opplysningene de trengte til å gjennomføre et informert samtykke. Det var også forklart hvorfor de var valgt som respondenter slik at de også kunne ta stilling til om de var rette mottakere og at de på det grunnlag ville svare på undersøkelsen. Det ble også sendt ut påminnelse om å delta. Også her ble informasjonsskrivet lagt ved.

3.5.2. *KRAV TIL PRIVATLIV*

Respondentenes rett til privatliv er et etisk dilemma som kan deles i tre aspekter; informasjonens sensitivitet, graden av privat informasjon og i hvilken grad respondentene kan identifiseres (Jacobsen, 2005). I utarbeidelse av spørreskjemaet hadde jeg stort fokus på at spørsmålene kunne besvares slik at det ikke kunne spores tilbake til respondenten. Ved noen åpne spørsmål, har jeg understreket at de kan ikke gi opplysninger som kan identifisere seg selv eller andre. Det ble også opplyst om personvern i informasjonsskrivet. Spørsmålene har ingen grad av privat karakter som respondentene i henhold til privatsfæren skulle gjøre at de ikke ville svare. Etter NSD – Norsk senter for forskningsdata AS sine retningslinjer benyttes det ikke personopplysninger som kan identifisere respondentene. Behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Etter NSD sine retningslinjer ble undersøkelsen vurdert til ikke søknadspliktig. Respondentene ble opplyst om dette.

3.5.3. *KRAV TIL KORREKT GJENGIVELSE*

Dette er et større problem i kvalitative enn kvantitative undersøkelser (Jacobsen, 2005). Selv om det er mulig å forvri data gjennom en selekteringsprosess. Jeg har ingen motiver for å forfalske informasjon gitt fra respondentene. Jeg legger ved spørreundersøkelsen med svar for å underbygge reliabiliteten

3.6. EVALUERING AV DATAMATERIALET

Krav til alle undersøkelser er at empirien skal være relevant og gyldig (valid), samt troverdig og pålitelig. Jacobsen (2005) vurderer at ” det gjennomgående tipset for å øke gyldigheten og troverdigheten til data og konklusjoner er å triangulere ” (Jacobsen, 2005, s. 229), selv om

dette nødvendigvis ikke er en garanti for kvaliteten på innsamlet data (Jacobsen, 2005). Det ble for denne oppgaven gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse. Jeg gjennomførte også en uformell samtale med en kommunal tillitsvalgt. Først og fremst for å undersøke om begrepsforståelsen var den samme, men også for å se om hun hadde noen informasjon om temaet som jeg kunne benytte meg av i utforming av spørreundersøkelsen og i analysen. Vi kan ikke betegne dette som metodetriangulering, men heller som en liten forundersøkelse. Følgende vil jeg vurdere kvaliteten av innsamlet informasjon.

3.6.1. RELIABILITET

Reliabilitet eller pålitelighet dreier seg om resultatene av en undersøkelse kan være forårsaket av utformingen av undersøkelsen. Her er blant annet utvelgelsen av respondenter av betydning. Med hensyn til pålitelighet er det sentralt at utvalgsprosessen skjer stegvis. (Jacobsen, 2005). Først ønsket jeg å kun inkludere kommunalsjefer i undersøkelsen, men jeg oppdaget da jeg ba postmottak om kontaktinformasjonen til kommunalsjefer, at de også gav meg kontaktinformasjon til rådmenn og enhetsledere i tillegg. For å unngå at data som ble innsamlet ikke kom fra ønsket utvalg, endret jeg utvalget til å inneholde rådmenn og enhetsledere i tillegg. Dette medførte at jeg tilpasset undersøkelsen til det nye utvalget.

Jeg ønsket i denne undersøkelsen å kartlegge kommunale lederes kjennskap til varsling. Denne undersøkelsen ble sendt ut til enhetsledere, rådmenn, og kommunalsjefer i Agder per e-post. Det er dog stor usikkerhet om hvor mange som faktisk har fått den tilsendt. I mange av kommunene var informasjon om ansatte tilgjengelig på kommunens nettsider, så vel som deres kontaktinformasjon. I andre kommuner var det ingen kontaktinfo til ansatte, og i noen kommuner var det ingen informasjon om ansatte tilgjengelig. Med andre ord var det umulig å vite hvem som arbeidet i kommunen. I kommuner hvor informasjon om kommunalledere, enhetsledere, og rådmenn ikke var tilgjengelig tok jeg kontakt med postmottak, og fikk dem til å videresende til enhetsledere, rådmenn, og kommunalsjefer i kommunen. Da det er usikkert hvor mange som har fått den tilsendt er det også usikkert hvor stor svarprosenten er. Det er også viktig å påpeke at denne undersøkelsen ble sendt ut til kommunens ledere under «korona-krisen», og at dette sannsynligvis medfører en lavere svarprosent enn det ellers ville vært. Jeg kan for eksempel nevne at en av de største kommunene valgte å ikke delta i undersøkelsen. Begrunnelsen de oppga for manglende deltakelse var at de var opptatt med å håndtere «korona-krisen».

De funnene en undersøkelse gir skal kunne gjenskapes av andre personer på et senere tidspunkt. Dersom funnene er de samme, er det grunn til å konkludere at undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2005). Sannsynligvis vil en undersøkelse på et senere tidspunkt kunne gi en høyere svarprosent. Dette fordi denne undersøkelsen ble utsendt under «korona-krisen». Generelt er en undersøkelse mer pålitelig dess større svarprosenten er.

3.6.2. *VALIDITET*

Validitet eller gyldighet kan deles i intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om at de data undersøkeren har samlet inn og at de konklusjonene undersøkeren har trukket, er riktig. Ekstern gyldighet er hvorvidt undersøkeren kan generalisere funnene fra undersøkelsen, samt at eventuell frafallsprosent kan utelukke en systematisk skjevhet. Dette har sammenheng med om undersøkelsen har svart på problemstillingen eller ikke. I tillegg er det sentralt å avdekke om de som ikke velger å svare på undersøkelsen er en spesiell gruppe. (Jacobsen, 2005).

En ting som kan være problematisk er at oppgavens formål har endret seg etter svarene ble innhentet. Tidligere var problemstillingen: «Hvordan kan offentlig styring påvirke gjengjeldelse mot varslere?», hvor formålet var å undersøke sammenhengen mellom ulike styringsmetoder, som Mål-og resultatstyring (MRS) og hard HR, med gjengjeldelse mot varslere. Undersøkelsens formål endret seg til å kartlegge fenomenet varsling i norske kommuner og forklare årsaker som kan påvirke refleksjonsfasen. Det er likevel samme tema, i og med at den originale studien også kartla fenomenet varsling, og forsøke å forklare varsling utfra offentlige styringsprinsipper. Med andre ord begge studiene har en beskrivende og en forklarende hensikt om temaet varsling.

3.6.3. *GENERALISERBARHET/OVERFØRBARHET*

Generaliserbarhet og overførbarhet handler om den eksterne gyldigheten til oppgaven (Jacobsen, 2005). Jeg har benyttet meg av Agder som case, og det kan være noenlunde statistisk generaliserbart. Utvalget er kommunale toppledere. Funn i oppgaven vil ikke være representativt for ledere og ansatte i private virksomheter. Ei heller for kommunalt ansatte som ikke er toppledere. I beste fall vil resultatet fra undersøkelsen kunne gjelde for offentlige

virksomheter. Mitt bidrag til å øke troverdigheten av funnene er at jeg både reflekterer over de valg som er tatt i oppgaven, og er åpen på hvilke valg som er tatt underveis i undersøkelsen.

3.6.4. STUDIENS BEGRENSNINGER

Denne oppgaven har visse begrensninger med tanke på de valgene jeg har tatt.

Datainnsamlingen består blant annet av sekundærdata hvor innsamlingen er foretatt med et annet formål enn mitt eget. Dette legger visse begrensninger for den videre analysen.

I tillegg er det viktig å påpeke at varsling, og da spesielt gjengjeldelse i forhold til varsling, er følsomme temaer. Dette kan medføre at både primær- og sekundærdata er preget av følelser. Eksempelvis er avisartikler og spesielt leserinnlegg ofte svært ensidige og følsomme og kan gi falsk kunnskap. Respondentenes svar på undersøkelsen kan være preget av hvilke «side» de har vært på i eventuelle saker om varsling og gjengjeldelse. De kan dermed føre til ekstremer i analyser av data.

Det er viktig ved forskning å påpeke egne feil. I denne undersøkelsen lukte jeg ut spørsmålene som angikk varsling for dem som svarte at de ikke hadde opplevd varsling. Hvis en person ikke har kjennskap til varsling, kan en heller ikke ha kjennskap til gjengjeldelse. Jeg glemte å utelukke spørsmålene om gjengjeldelse for dem som ikke har opplevd varsling. Dette er en svakhet i oppgaven, men de fleste spørsmål som angår *gjengjeldelse* har også svaralternativ; «vet ikke», eller «jeg har ingen erfaring med gjengjeldelse», noe som minsker svakheten her.

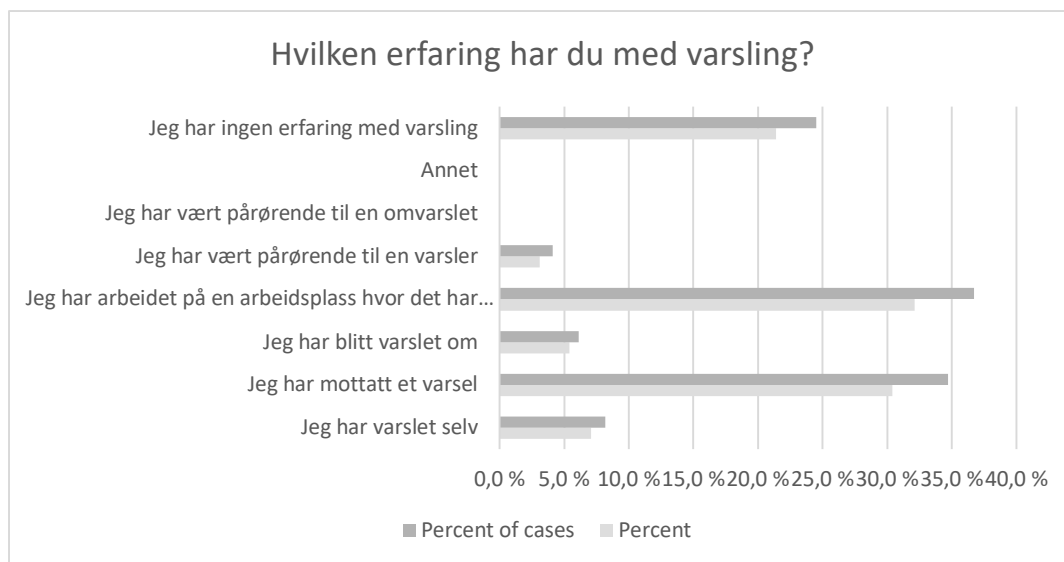
Dog oppgaven har hatt samme hovedtema gjennom hele prosessen har både problemstilling, utvalg, og metode endret seg underveis. Eksempelvis ønsket jeg først å ha en kvalitativ tilnærming til oppgaven, men underveis endret jeg metoden til kvantitativ. Dette medførte en begrensning i tid for å utarbeide og gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Det var nødvendig med en svarfrist på 2 uker for å kunne ha tilstrekkelig tid til å analysere funn. Dette kan ha vært en medvirkende årsak til at svarprosenten ikke var høyere, i kombinasjon med at en del av innhentede e-postadresser ikke var personlige, så vel som at undersøkelsen ble gjennomført under «korona-krisen». Det er også viktig å nevne at hovedfokuset på oppgaven var på fenomenet gjengjeldelse– og hvordan det kunne forklares av offentlig styring, men da jeg ikke stilte riktige spørsmål i undersøkelsen, fikk oppgaven et mer generelt fokus på varsling som tema.

4. PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE

4.1. HVORDAN LIGGER AGDER AN I HENHOLD TIL NULLVISJONEN?

4.1.1. UTVALGETS ERFARING MED VARSLING OG GJENGJELDELSE

Deltakerne ble spurt om deres erfaring med varsling. Tabellen nedenfor viser deres svarfordeling. Her kunne deltakerne krysse av opptil 7 alternativer.

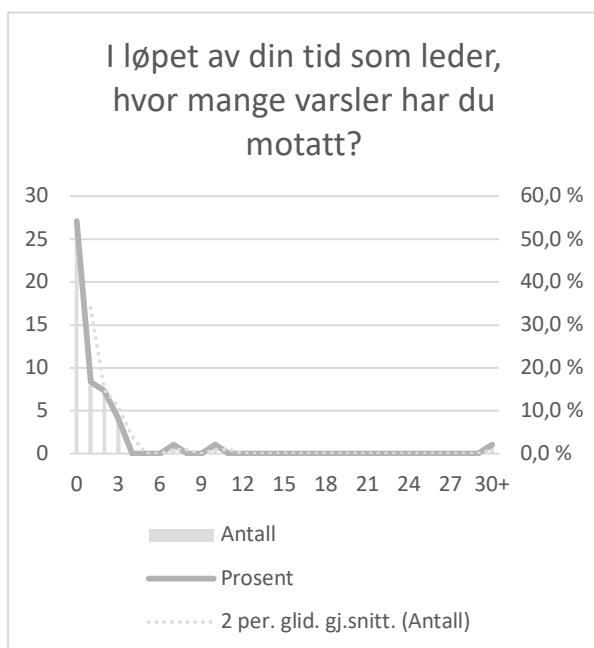


Figur 4: Utvalgets erfaring med varsling

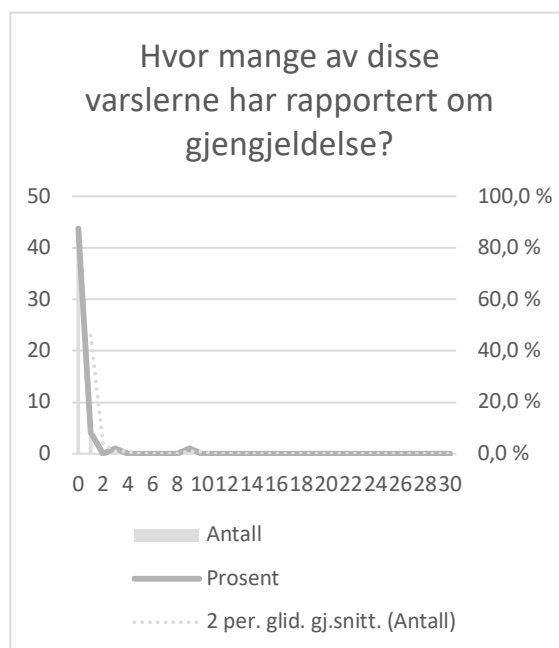
Søylediagrammet viser at 25% av respondentene har huket av på at de ikke har noen erfaring med varsling. Dette behøver ikke å bety at de ikke har kunnskap om varsling. Det er likevel et signifikant antall respondenter, og det må tas hensyn til i videre analyser av data. Flesteparten av deltakerne i undersøkelsen har ingen erfaring med gjengjeldelse. Det er ingen av respondentene som oppgir at de har utsatt varsler for gjengjeldelse, verken bevisst eller ubevisst. De respondentene som har erfaring med gjengjeldelse har vært vitne til det, eller opplevd det selv. 10% av respondentene har vært på en arbeidsplass hvor varsler hevder at han/hun har blitt utsatt for gjengjeldelse.

Ifølge undersøkelsen mottar en leder gjennomsnittlig 1,65 varsler. Dette er et urealistisk tall. Vi kan se på histogrammet nedenfor (figur 1.2) at kurven ikke er normalfordelt. Den er høyreskjev, med et avvik i form av en *outlier* på venstre side. Kurven

forteller oss at det er flere som har mottatt få varsler, enn mange varsler. For å få et mer nøyaktig tall av mottatte varsler, bør vi heller se på typetall (mode) eller median. I dette tilfellet er median «0». Måleverdiene median og mode er mindre mottakelige for ekstremer enn gjennomsnitt (Moore/McCabe/Craig, 2017). Det er blant utvalget vanligst å ikke motta noen varsler. Denne tabellen har ikke tatt hensyn til hvor lenge lederen har hatt sin stilling. Det ville kanskje vært bedre å be om antall mottatte varsler i løpet av en periode. Standardavviket gir verdienes gjennomsnittlige avstand fra gjennomsnittet (Moore/McCabe/Craig, 2017). Et lavt standardavvik betyr at det er en liten spredning. Det vil si at respondentene er stort sett enige (at de svarer likt). I dette tilfellet er standardavviket svært høyt med en verdi på 4,576. Standardavviket er trolig så høyt på grunn av at kurven er høyreskjev med en *outlier* langt til venstre. Generelt sett er standardavvik et bedre mål på enighet blant respondenter i kurver som er normalfordelte.



Figur 5: mottatte varsler



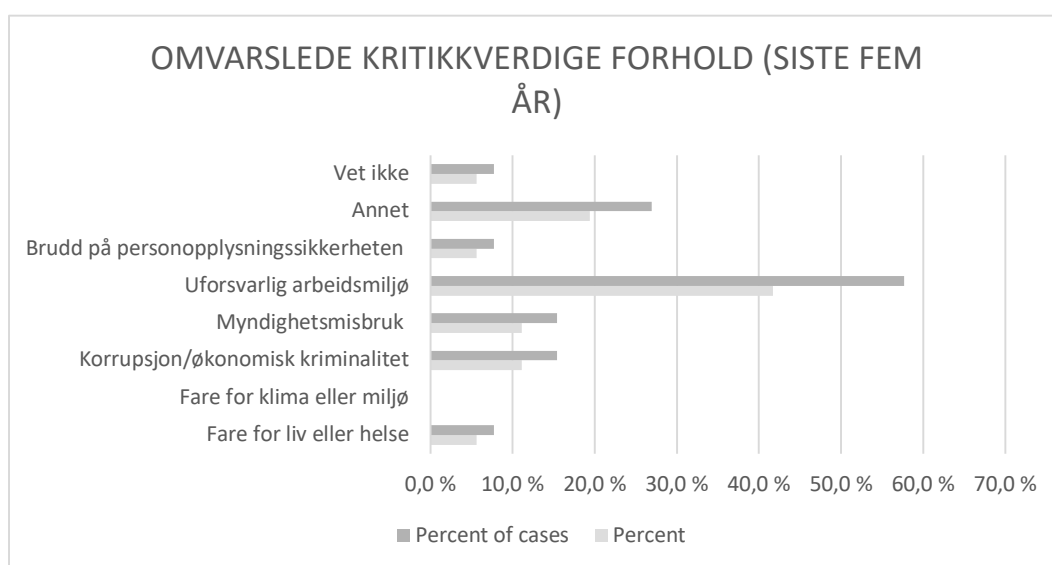
Figur 6: rapporter om gjengjeldelse

Utvalget ble bedt om hvor mange av varslene som hadde rapportert om gjengjeldelse. Figuren ovenfor (figur 1.3) viser oss igjen en kurve som er høyreskjev. Gjennomsnittet er her på 0,33, noe som er mer enn modus og median som er 0. Dette vil si at det er vanligere at det ikke rapporteres om gjengjeldelse. Ifølge undersøkelsen er standardavviket >1 , ved henholdsvis 1,359. Dette betyr at det er en stor spredning i svarene. Vi kan se at det er én person som har avgitt et høyere tall i forhold til de andre respondentene. Dette er et avvik i

form av en outlier. Trolig kan dette avviket forklares ved at det også er en høy outlier på spørsmål om antall rapporterte varsler. Det er mest vanlig å ikke motta noen varsler, ei heller noen rapporter om gjengjeldelse. Det betyr likevel ikke at disse lederne står uten erfaring eller kunnskap om gjengjeldelse, da det er andre måter å erfare disse fenomenene.

4.1.2. HVA BLIR DET VARSLET OM?

Bortimot halvparten av respondentene har svart at det har blitt varslet i deres organisasjon i løpet av de siste 5 år, og følgende søylediagram (figur 1.4) viser hva det blir varslet om:

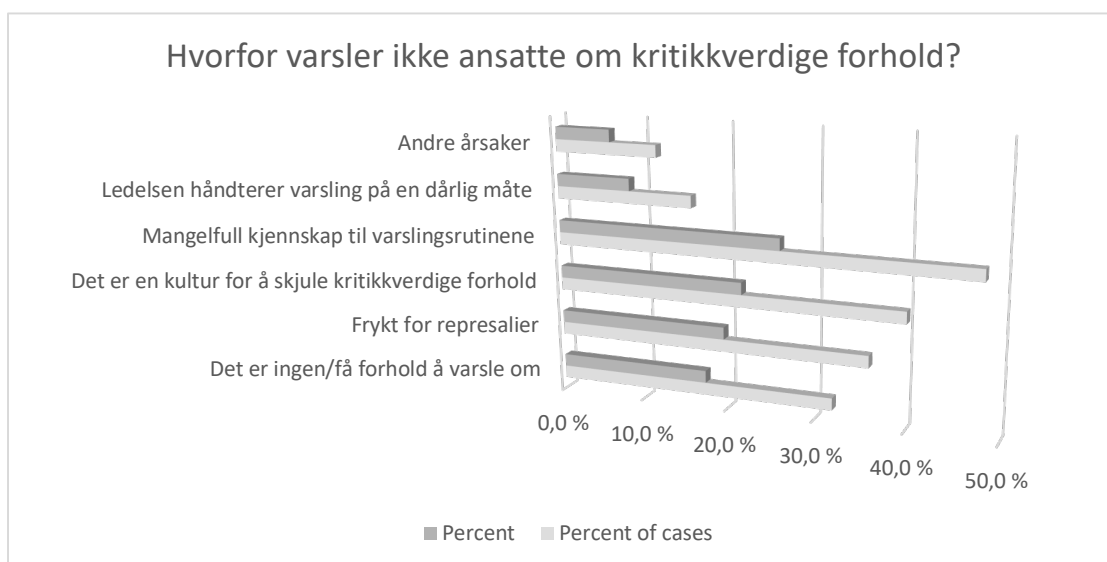


Figur 7: omvarslede kritikkverdige forhold (siste fem år)

Det forholdet som det blir varslet om mest er *uforsvarlig arbeidsmiljø*, fulgt opp av *annet*. Da de som har krysset av på annet blir bedt om å beskrive forholdet kommer det blant annet opp brudd på etiske retningslinjer, mangelfull håndtering av avvik, og faglig uforsvarlige handlinger. Det er ingen som har kjennskap til om det har blitt varslet om *fare for klima eller miljø*. Undersøkelsen kom frem til at det er ganske likt på om ansatte varsler alene – eller om det er flere ansatte som varsler sammen. Undersøkelsen kom også frem til at det er personer med lederstilling som det oftest blir varslet om, med henholdsvis 60% av tilfellene.

En forutsetning for å nå nullvisjonen er at flest mulig varsler om kritikkverdige forhold. Er det slik i Agder? Bortimot halvparten av respondentene har svart at det har blitt varslet i deres organisasjon i løpet av de siste 5 år. Omtrent like mange mener at det finnes kritikkverdige forhold som det ikke blir varslet om. Dette kan stemme overens med Trygstads undersøkelse (2017) som kom frem til at nærmest halvparten av arbeidstakere som observerer

kritikkverdige forhold i organisasjonen velger å ikke varsle. Kun 6% av denne undersøkelsen mente at det ikke eksisterer uvarslede kritikkverdige forhold i organisasjonen. Det er urovekkende at et så lite antall av respondentene svarer «nei». Dette viser at det er et behov for å arbeide med varsling innad i organisasjonen for å nå varslingsutvalgets nullvisjon for kritikkverdige forhold i arbeidslivet. Omtrent halvparten av respondentene oppga at de tror det er forhold som det ikke blir varslet om i organisasjonen. Kun 6% av respondentene svarte «nei» på dette spørsmålet. De resterende svarte «vet ikke». Det er urovekkende at et så lite antall av respondentene svarer «nei». Dette betyr at det er behov for å arbeide med varsling innad i organisasjonen. Hvorfor tror respondentene at ansatte unnlater å varsle?



Figur 8: Hvorfor varsler ikke ansatte?

Diagrammet viser at respondentene mener at det er flere mulige årsaker til at ansatte unnlater å varsle om kritikkverdige forhold. Dette kan ses ved at flere velger å krysse av på flere enn ett alternativ. Alternativet med flest svar er at det er en mangelfull kjennskap til varslingsrutinene. Videre kan det fremstå som om organisasjonskulturen er av signifikant betydning når det angår varsling. Dette ser vi gjennom at alternativet «det er kultur for å skjule kritikkverdige forhold» er det alternativet med nest høyest frekvens. Videre har vi flere som har huket av på «frykt for represalier». Dette viser at det er et problem med gjengjeldelse som skaper en frykttkultur. Alternativet «Det er ingen/få forhold å varsle om», er det alternativet som ideelt sett burde hatt høyest frekvens med tanke på nullvisjonen. Det at det er en del som har krysset av på dette kan vise at det er noen kommuner som mestrer nullvisjonen, men det kan også være at respondenten har sett på spørsmålet «hypotetisk».

Det er interessant å se at med unntak av «andre årsaker» er alternativet med lavest frekvens; «ledelsen håndterer varsling på en dårlig måte». Denne undersøkelsen har gått ut til toppledere i Agders kommuner, ville dette alternativet hatt flere stemmer dersom undersøkelsen hadde gått ut til ansatte? Men det er også viktig å understreke at det er noen som har gitt stemmer til dette alternativet – dermed er det enten noen ledere som har god selvinnsikt, eller så snakker de om egne ledere eller kollegaer i en lederstilling. Respondentene som krysset av på «andre årsaker» ble bedt om å utdype deres svar gjennom eksempler. Det ble nevnt blant annet at det å varsle kan være en psykisk påkjenning, samt at det er en høy terskel for å involvere seg. Men det ble også nevnt at «de selv er en del av det som er kritikkverdige».

4.1.3. GJENGJELDELSE

Diagrammet nedenfor viser oss hvilke typer gjengjeldelse som våre respondenter har erfart eller vært vitne til. Dette spørsmålet ble kun stilt respondenter som ikke hadde krysset av på «Jeg har ingen erfaring med gjengjeldelse». Fra diagrammet er suspensjon, avskjed, og reduserte bonusutbetalinger fjernet, da ingen av respondentene valgte disse alternativene. Full rapport kan ses i vedlegg. Vi ser her at det er de sosiale typene gjengjeldelse som er vanligst; mobbing, ryktespredning, baksnakking, og utfrysning/isolasjon. Vi kan også betegne dette som *varme konflikter*. Det kan tenkes at oppsigelse er en reaksjon på dette. Det er også noen som har krysset av på *ugunstige endringer i arbeidsoppgaver*, dette er noe som varslers arbeidsgiver har ansvar for. Da vi ber respondentene som har krysset av på annet om å gi eksempler får vi opplyst blant annet stagnasjon i lønnsutvikling og en dårlig gruppedynamikk hvor mobbing ble akseptert.



Figur 9: Typer gjengjeldelse

. Gjengjeldelse mot varslere er forbudt i Norge, men dette til tross er det flere som blir utsatt for gjengjeldelse og frykten for gjengjeldelse trekkes frem som en hovedårsak til å ikke varsle. Omtrent 75% av utvalget i min undersøkelse har ingen erfaring med gjengjeldelse. Utvalget er ikke basert på varslere, dette kan medføre at det er vanskeligere å oppdage gjengjeldelse enn om de hadde varslet selv. Men en undersøkelse fra 2016 med et utvalg basert på varslere fant at 75% ikke hadde opplevd noen form for negative reaksjoner som følge av varslingen. Dette kan tyde på at det vanligste er å ikke oppleve gjengjeldelse, og at frykten for gjengjeldelse er overdrevet. Likevel er det 25% som har erfaring med gjengjeldelse til tross for at det er forbudt per lov.

4.1.4. HÅNTERING AV VARSLINGSSAKER I AGDER

Varslingsutvalget legger til grunn at en kostnadseffektiv behandling av varsling uten involvering av eksterne aktører, på lavest mulig nivå, kan bidra til å øke varsling, og dermed nå nullvisjonen. Er det slik at å varsle internt er mer kostnadseffektivt enn å benytte seg av eksterne aktører? Dette er trolig avhengig av varselmottakers varslingskompetanse og hvordan hen håndterer varselet. Av respondentene som har mottatt varsler, oppgir 60% at de har håndtert saken selv. Hvis håndtert riktig, bidrar dette til en kostnadseffektiv håndtering av varslingssaker. Ved bruk av eksterne aktører øker kostnaden ved varslingsprosessen, da dette er tjenester som må kjøpes. Flere av respondentene nevner at de benytter seg av et elektronisk

system for varsling, «Compilo». Noen har også eksterne aktører som håndterer varslet. Dette kan for eksempel være rådgivere.

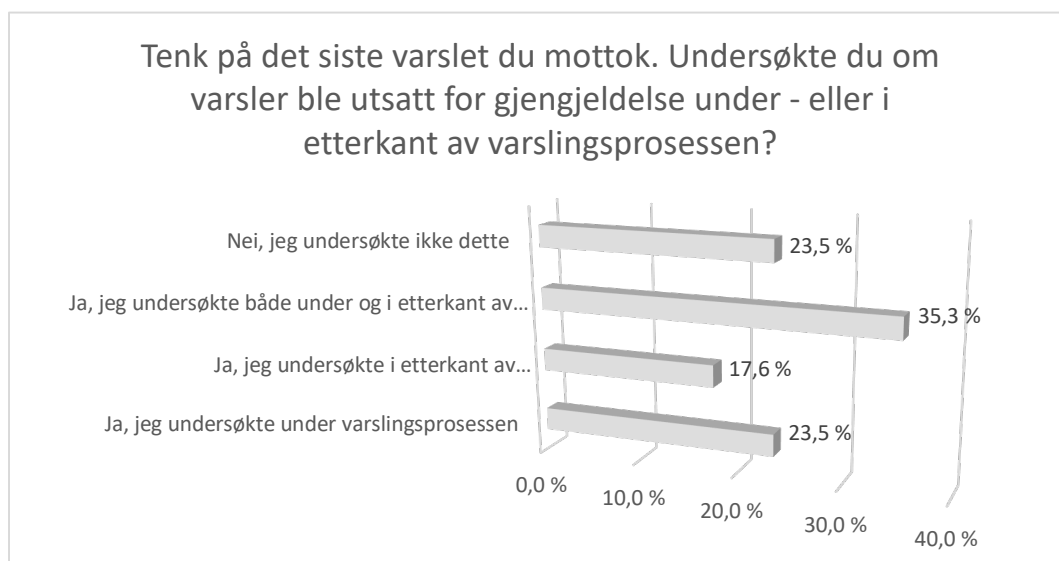
Vi ser at det er kostnader ved bruk av eksterne aktører, men det er også mulig med kostnader knyttet til det å varsle internt. Hvis det fungerer optimalt vil den mest kostnadseffektive metoden for håndtering være innad i organisasjonen, og uten bruk av eksterne tjenester, eller medier. Dersom varslet ikke blir håndtert riktig av varselmottaker kan dette medføre flere kostnader gjennom at den må gjennom flere interne aktører for å kunne komme frem til en løsning, og dermed økes kostnadene samtidig med tiden som det brukes på håndtering av varslet. Det er også viktig å peke på at dersom varslet blir liggende uhåndtert, kan varsler ta det til høyere nivå i organisasjonen, eller varsle media, eller eksterne myndigheter. Særlig varsling i media kan medføre store økonomiske belastninger for organisasjonen. Det kan tenkes at det kan være mer kostnadseffektivt med en ekstern aktør som er spesialisert på håndtering av varsler, da det vil redusere tid og ressurser brukt på dette internt i organisasjonen, slik at de får tid til å løse sine vanlige arbeidsoppgaver.

Hvorfor bidrar en kostnadseffektiv behandling av varsler til å nå nullvisjonen? Vi kan tenke oss at det kan være enklere å varsle dersom varselet ikke medfører en økonomisk belastning for organisasjonen. Det kan bidra til å redusere noe av den frykten som kommer av at en ikke ønsker å være en dårlig kollega. Det kan også bidra til å redusere gjengjeldelse som kommer av overlevelsesinstinktet, noe som vi kommer tilbake til senere. Samtidig mener varslingsutvalget at varselet bør behandles på lavest mulig nivå uten bruk av eksterne aktører. Men å varsle gjennom eksterne aktører kan være viktig for å øke varslingstallet. Det kan gjøre det enklere for arbeidstaker å varsle da han eller hun ikke trenger å ta det opp personlig med noen andre i organisasjonen, og på denne måten kan man senke terskelen for varsling.

Utvalget som hadde svart at de hadde mottatt et varsel fikk spørsmål om hva de gjorde med saken som gjaldt det siste varslet de mottok. 59% av respondentene svarte at de undersøkte saken og tok det opp med det gjaldt. 24% sendte saken videre til virksomhetens varslingsgruppe. 12% sendte saken videre til sin overordnede. Det er også en respondent som avgir at han/hun ikke har fått fulgt opp saken enda, da den kom samtidig med korona. Respondenten viser til koronakrisen våren 2020. Dette var samtidig som spørreundersøkelsen ble utstedt.

En viktig del for å nå nullvisjonen er ivaretagelse av varsler (Varslingsutvalget, 2018). Hvorfor er dette viktig? Ifølge Soekens modell for varslingsprosessen ender varsling svært ofte i at varsler sliter psykisk og blir ufør som følge av varslingsprosessen. Særlig på grunn av gjengjeldelse. Derfor innebærer ivaretagelse av varsler å beskytte han eller henne fra

gjengjeldelse, samtidig som en håndterer gjengjeldelse hvis det skulle oppstå. Ifølge Keenan (2002) risikerer varsler å bli utsatt for gjengjeldelse.



Figur 10: Undersøkelse av gjengjeldelse

Diagrammet (1.8) viser at av de som har mottatt varsler, er det 35% som undersøker om varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse både under og i etterkant av varslerprosessen. Hele 24% har oppgitt at de ikke har undersøkt dette. Respondentene blir bedt om å fortelle hvordan de finner ut av om varsler blir utsatt for gjengjeldelse. De fleste respondentene oppgir at det er gjennom dialog med varsler, men også med tillitsvalgt, og andre involverte. Noen respondenter oppgir også at de har eksterne firmaer som tar for seg dette. Andre oppgir at de oppdager det gjennom sosiale medier, eller snakk på arbeidsplassen. Svarene er også preget av at noen organisasjoner har rutiner på plass, mens andre har ikke rutiner – og at det er situasjonsbetinget. Vi ser at det er tydelige forskjeller mellom hvordan gjengjeldelse oppdages, og dermed er det også trolig forskjell i hvordan det håndteres. Dialog med varsler kan både være første steg, og siste steg i ivaretagelse av varsler, da for eksempel leder oppdager dette i sosiale medier, og dermed tar dette opp med varsler. En god ivaretagelse av varsler innebærer å beskytte hen fra gjengjeldelse. Vi ser tidligere at de fleste respondentene har mottatt 0 rapporter av gjengjeldelse, likevel har 25% erfart gjengjeldelse. Det kan dermed tyde på at det er et behov for å undersøke om varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse.

Har kommunalt ansatte i Agder grunn til å tro at de vil bli utsatt for gjengjeldelse dersom de varsler? Rotschild og Miethes studie (1999) viser til at to tredjedeler av varslerne i

deres studie ble utsatt for gjengjeldelse. Vi ser at gjengjeldelse er et større problem i Rotschild og Miethes studie, enn i denne undersøkelsen. Rotschild og Miethe (1999) kom frem til at to tredjedeler av deres varslere hadde opplevd gjengjeldelse, min undersøkelse frem til av en fjerdedel av utvalget har vært erfart gjengjeldelse. Samtidig er de to studienes utvalg forskjellige, noe som kan prege svarene. Ofte er gjengjeldelse vanskelig å oppdage og det vil trolig være enklere for en varsler å oppdage det, enn en som ikke har varslet selv.

Hvorfor er det viktig å håndtere varsler uten gjengjeldelse? Skivenes og Trygstad (2005) trekker frem at frykten for gjengjeldelse er en årsak til å unnlate å varsle. Vi kan også se at omtrent en tredjedel (36%) av respondentene som har opplevd gjengjeldelse mener at frykten for represalier er en viktig årsak til å ikke varsle. Selv om dette ikke er hele utvalget, er det fortsatt en signifikant andel av respondentene. Senere skal vi se nærmere på de ulike årsakene til å unnlate å varsle, og hvorfor det er slik.

4.1.5. VARSLINGSREGLER ER TYDELIGE OG TILGJENGELIGE

For å nå nullvisjonen er det ifølge varslingsutvalget viktig at varslingsregler er tydelige og tilgjengelige. Varslingsregler bør også være enkle å forstå, og underbygge det faktum at det skal være trygt å si ifra. De aller fleste i undersøkelsen (90%) oppgir at de har skriftlige rutiner for hva en skal gjøre hvis man oppdager et kritikkverdig forhold. 2% oppgir at rutiner er under utarbeidelse, mens de resterende oppgir at de ikke vet. Da denne undersøkelsen har gått ut til kommunale toppledere i Agder burde det ikke være noen respondenter som har svart «vet ikke». Dette er fordi de er ledere med et overordnet ansvar for alle sine ansatte, og særlig rutiner burde de ha kjennskap til. Selv om 90% vet at det eksisterer skriftlige rutiner, er det flere andre svar som er preget av manglende kunnskap om disse rutinene. For eksempel er det 22% som ikke vet hvem som skal gi tilbakemelding til varsler. Det er også 17% som ikke vet om det står opplyst om varslingsplikt i varslingsrutinene. Da utvalget blir bedt om varslingsrutinene sier noe om hvem ansatte kan varsle til eller hvor de kan henvende seg, så oppgir 16% at de ikke vet. Det kan tyde på at det er behov for mer opplæring blant kommunale toppledere. Samtidig er dette kunnskap som en ikke nødvendigvis har der og da, fordi varsling er ikke daglig kost. Det kan være vanskelig å huske alle aspekter ved varslingsreglementet dersom man ikke benytter seg av det ofte. Det viktigste er at de vet hvor de kan finne denne informasjonen slik at de kan videreformidle det til arbeidstaker.

Ifølge AML skal alle virksomheter av en viss størrelse ha rutiner for varsling, og disse rutinene skal være lett tilgjengelig. Et kjapt google søk på for eksempel «varslingsrutiner i

Grimstad kommune» gir oss *Etikkplakaten*. Denne plakaten opplyser om «etiske retningslinjer og varslingsplakat for Grimstad kommune». Man kan også gå gjennom kommunens nettsider for å finne dette. Informanten opplyser om at det også eksisterer fysiske kopier av etikkplakaten, men at disse er mindre vanlige. 90% av utvalget oppgir at de har skriftlige rutiner for hva en skal gjøre hvis man oppdager et kritikkverdig forhold. 2% oppgir at rutiner er under utarbeidelse, mens de resterende oppgir at de ikke vet. Undersøkelsen viser at det er ledelsen, tillitsvalgte, og verneombud som er i størst mulig grad med på å utarbeide varslingsrutinene. Det er langt færre som har svart at ansatte har vært med på utarbeidelsen av varslingsrutinene. Det er minst vanlig å involvere eksterne konsulenter for utarbeidelse av rutiner. Respondentene nevner HR, og Arbeidstilsynet som eksempler på andre som har vært delaktig i utforming av varslingsrutiner.

Når utvalget blir bedt om varslingsrutinene sier noe om hvem ansatte kan varsle til eller hvor de kan henvende seg, så oppgir 16% at de ikke vet. De resterende 84% blir bedt om å spesifisere hvem ansatte skal varsle eller henvende seg til. De fleste svarer nærmeste leder. Det blir også nevnt at det eksisterer elektroniske systemer, som *Compilo*, hvor ansatte kan varsle, og hvor det opplyses hvordan varslene blir håndtert. En av respondentene opplyser at arbeidstakere i deres kommune har flere muligheter til å varsle:

«Arbeidstakeren oppfordres til å varsle internt via tjenestevei, men kan også henvende seg til andre representanter for arbeidsgiver, tillitsvalgt, verneombudet, bedriftshelsetjenesten og arbeidsmiljøutvalg. Varsling kan gjøres skriftlig eller muntlig, pr telefon, e-post i brev, ved personlig fremmøte, eller ved å benyttes eget varslings skjema.»

Det er flere svar som er preget av at respondentene har manglende kunnskap. Ved spørsmål om det står i varslingsrutinene hvem som skal gi tilbakemelding til varsler, svarer hele 22% at de ikke vet. Da de ble bedt om varslingsrutinene opplyste om varslingsplikt var det 17% som ikke visste. Det er likevel flertallet som har god kjennskap til varslingsrutinene med henholdsvis 76% som oppgir at varslingsrutinene opplyser hvem som skal gi tilbakemelding til varsler, og 76% som oppgir at varslingsplikten står forklart i varslingsrutinene. De resterende respondentene, på begge spørsmål, har svart *nei*.

Når det angår holdninger og erfaringer knyttet til varslingsrutinene er flestparten, ved ca. 70%, enige at varslingsrutinene har gjort det enklere å varsle. Det er nesten like mange, ved ca. 65%, som er enige i at varslingsrutinene har gjort det tryggere å varsle. Likevel er det omtrent en fjerdedel av respondentene som mener at varslingsrutinene har i praksis liten

betydning for hvordan en varsler blir behandlet. Nesten like mange mener at varslingsrutinene har i praksis liten betydning for om en sak blir løst eller endret som følge av varsling. Dette til tross mener omtrent 60% av respondentene at varslingsrutinene fungerer bra. Det er like mange som mener varslingsrutinene blir fulgt. Kan det være en sammenheng mellom om varslingsrutinene blir fulgt og om de fungerer bra? Gjør varslingsrutiner det tryggere å varsle? Omtrent 65% av respondentene mener at varslingsrutiner gir økt trygghet til varsleren. Men vi ser også at omtrent en fjerdedel av respondentene som mener at varslingsrutinene har i praksis liten betydning for hvordan en varsler blir behandlet. Det kan dermed være behov for å arbeide med varslingsrutinene både for å sikre en tryggere varslingsprosess, men også for å gjøre det enklere å varsle. Det er et behov for å arbeide med varslingsrutinene for å senke terskelen for varsling. Undersøkelsen kom også frem til at det er hele 25% som mener at varslingsrutinene har i praksis liten betydning for om en sak blir løst eller endret som følge av varsling. Varslingsutvalgets varslingsprosess for å nå nullvisjonen krever at varslingen skal komme frem til et resultat. For at dette resultatet skal nås er det viktig at rutinene i praksis fører til et resultat.

4.1.6. VARSLINGSKOMPETANSE

Det er viktig å sørge for at både leder og ansatte har høy kompetanse om varsling, og faktorer knyttet til varsling for å sørge for en korrekt forståelse av fenomenet. Kompetanse går ut på erfaring, opplæring om varsling, og kunnskap om varslingsrutiner. 75% av utvalget har erfaring med varsling. Hvordan er kompetansen, og hvorfor er kompetanse viktig for å nå nullvisjonen? Vi har ovenfor gått gjennom kompetanse knyttet til varslingsrutiner og lovgivning. Videre skal vi se på opplæring i håndtering av varsler, men også holdninger knyttet til varsling. Ved spørsmålet om de har fått opplæring i hvordan de skal håndtere varsling, bes respondentene om å plassere seg på en skala fra helt uenig til helt enig.



Figur 11: opplæring av varselhåndtering

Vi kan se her at respondentene stiller seg relativt likt på om de er enig eller uenig, men det er flest som er enig i at de har fått opplæring av håndtering av varsler. Dette spørsmålet kunne også vært stilt som et ja/nei/vet ikke spørsmål. Men det faktum at respondentene har benyttet seg av alle alternativene, ikke bare helt enig eller helt uenig, viser at det er viktige nyanser her. Er det for eksempel slik at de som har svart *litt enig* mener de har fått litt opplæring, men ikke nok?

Det er også interessant å se på at 67% av lederne har svart *helt enig* på at de selv vet hvem de skal varsle til. Samtidig har kun 35% svart *helt enig* på om ansatte vet hvem de skal varsle til. Dette kan tyde på manglende informasjonsformidling til ansatte om varslingsrutiner, eller en manglende kontakt mellom leder og ansatt.

Ansatte har gjennom lov flere mulige metoder å varsle på. Den 01.01.2020 trådte nye bestemmelser om varsling og gjengjeldelse i kraft (AML §2 A-1 til §2 A-7). Disse bestemmelsene presiserer: At arbeidstakere har rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, fremgangsmåte ved varsling, arbeidsgivers aktivitetsplikt ved varsling, forbud mot gjengjeldelse etter varsling, oppreisning og erstatning ved brudd på forbudet mot gjengjeldelse, at virksomheter plikter å utarbeide rutiner for intern varsling, og taushetsplikt ved ekstern varsling til offentlige myndigheter. Respondentene ble bedt om de hadde kunnskap til disse bestemmelsene. 18% vedgår at de ikke var kjent med dem før nå. 53% var delvis kjent med dem og de resterende var godt kjent med dem. Undersøkelsen ble sendt ut i perioden mars-april 2020. Det at det var flere som ikke var godt kjent med dem kan begrunnes med at det var en kort periode mellom de nye bestemmelse trådte i kraft og når undersøkelsen ble sendt ut. I likhet med manglende kunnskap om varslingsrutiner kan dette også begrunnes med at lover om varsling ikke er noe som benyttes daglig, og at kompetansen er dermed redusert.

Informanten forteller at det har i etterkant av «varslings-saken i Grimstad» blitt holdt kurs for blant annet tillitsvalgte, verneombud og ledere. Andre ansatte deltok ikke på dette kurset. På kurset ble det blant annet fokusert på hva som regnes som kritikkverdige forhold,

og hva som betegnes som avvik. Andre ansatte ikke deltok på dette kurset, kan det for dem være vanskelig å skille mellom disse forholdene. Det kan medføre tvil om hva som er «varselverdige» og eventuelt medføre at ansatte unnlater å varsle. Ved varsling om avvik heller enn kritikkverdige forhold kan synet på omvarslede forhold endres. Det kan medføre at varsler blir sett på som vanskelig, heller enn en person som handler utfra et etisk standpunkt, og en som følger sin lovpålagte plikt.

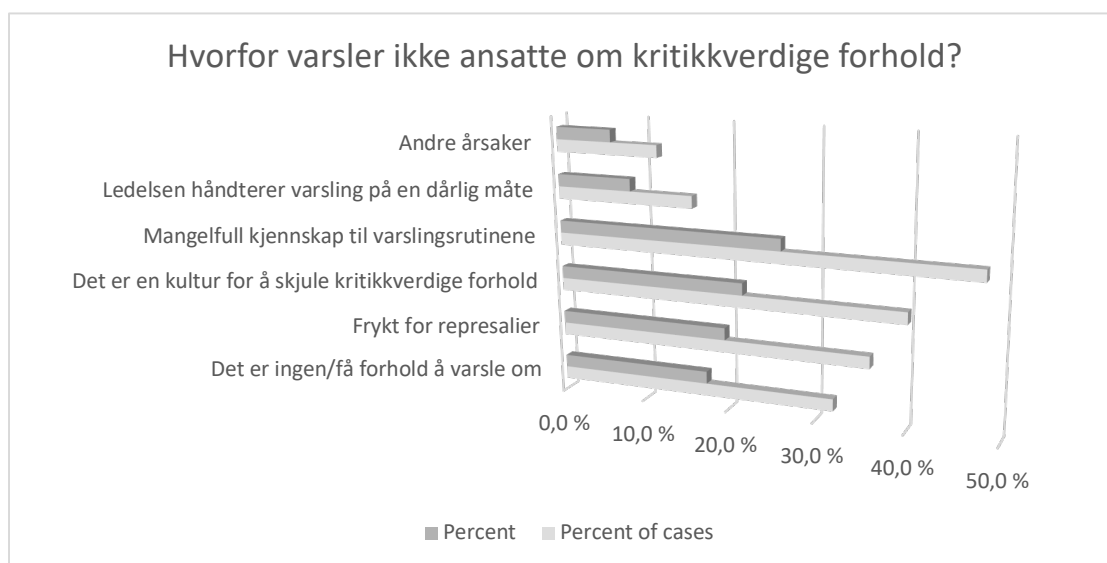
Det kan være vanskelig å skille mellom hvilke forhold som kan betegnes som kritikkverdige forhold – som en kan varsle om, og hvilke forhold som ikke regnes som varsler – hvis de varsles om. Det kan for eksempel være vanskelig å skille mellom personalkonflikter, og arbeidsmiljøkonflikter, eller faglig uenighet og faglig uforsvarlighet, eller om kritikk omhandler manglende ressurser eller om det rett og slett er uenighet om prioriteringer. Ifølge undersøkelsen er det omtrent halvparten som mener at det er vanlig at et omvarslet forhold ses på som en personalkonflikt, 25% mener at det er vanlig at det ses på som en faglig uenighet, og 14% mener at et omvarslet forhold ofte ses på som en uenighet om økonomiske prioriteringer. Dette kan tyde på at det er en manglende forståelse av hva som egentlig er kritikkverdige forhold. Informanten nevner at forskjellen mellom avvik og kritikkverdige forhold er noe som særlig har blitt fokusert på. For å øke ansattes vilje til å varsle, er det viktig at det omvarslede forholdet ses på som et kritikkverdige forhold – heller enn at det ses på som en uenighet eller en konflikt. Å endre holdninger fra at varsling er noe negativt, eller at det fremstår som en «smålig» konflikt, er en viktig del for å oppmuntre til økt varsling. AML §2-A-1 (3) nevner hva kritikkverdige forhold ikke er:

«Ytring om forhold som kun gjelder arbeidstakers eget arbeidsforhold regnes ikke som varsling ... med mindre forholdet omfattes av andre ledd (AML §2 A-1 (2))».

Ofte kan det være uenighet om forholdet er kritikkverdige eller ikke. Eksempelvis kan et forhold som startet som en faglig uenighet vise seg å omhandle et kritikkverdige forhold. De forholdene som kan regnes som varsler kan omhandle alt fra skadelig arbeidsmiljø, og hele veien til internasjonale korrupsjonssaker. Det å kunne skille mellom hva varsling er, og hva det ikke er, er viktig for å ikke misbruke varslingsreglene. For eksempel i forbindelse med nedbemanning, eller personalkonflikter. En korrekt forståelse av varslingsbegrepet er dermed svært viktig.

4.2. HVORFOR VARSLER IKKE ANSATTE OM KRITIKKVERDIGE FORHOLD?

Ifølge Soeken (Soeken & Soeken, 1987) er det i refleksjonsfasen i varslingsprosessen som arbeidstaker bestemmer seg for å varsle eller ikke varsle. Det er i denne fasen arbeidsgiver kan ha mulighet til å påvirke arbeidstaker i retning varsling. Vi må da se på hvilke elementer som påvirker refleksjonsfasen i en negativ retning. Hvorfor unnlater arbeidstakere som observerer kritikkverdige forhold å varsle? Hvorfor tror respondentene at ansatte unnlater å varsle?



Figur 12: Hvorfor varsler ikke ansatte om kritikkverdige forhold?

Diagrammet viser at respondentene mener at det er flere mulige årsaker til at ansatte unnlater å varsle om kritikkverdige forhold. Dette kan ses ved at flere velger å krysse av på flere enn ett alternativ. Alternativet med flest svar er at det er en mangelfull kjennskap til varslingsrutinene. Videre kan det fremstå som om organisasjonskulturen er av signifikant betydning når det angår varsling. Dette ser vi gjennom at alternativet «det er kultur for å skjule kritikkverdige forhold» er det alternativet med nest høyest frekvens. Videre har vi flere som har huket av på «frykt for represalier». Dette viser at det er et problem med gjengjeldelse som skaper en frykttkultur. Alternativet «Det er ingen/få forhold å varsle om», er det alternativet som ideelt sett burde hatt høyest frekvens med tanke på nullvisjonen. Det at det er en del som har krysset av på dette kan vise at det er noen kommuner som mestrer nullvisjonen, men det kan også være at respondenten har sett på spørsmålet «hypotetisk».

Det er interessant å se at med unntak av «andre årsaker» er alternativet med lavest frekvens; «ledelsen håndterer varsling på en dårlig måte». Denne undersøkelsen har gått ut til toppledere i Agders kommuner, ville dette alternativet hatt flere stemmer dersom undersøkelsen hadde gått ut til ansatte? Men det er også viktig å understreke at det er noen som har gitt stemmer til dette alternativet – dermed er det enten noen ledere som har god selvinnsikt, eller så snakker de om egne ledere eller kollegaer i en lederstilling. Respondentene som krysset av på «andre årsaker» ble bedt om å utdype deres svar gjennom eksempler. Det ble nevnt blant annet at det å varsle kan være en psykisk påkjenning, samt at det er en høy terskel for å involvere seg. Men det ble også nevnt at «de selv er en del av det som er kritikkverdig».

4.2.1. DÅRLIG HÅNTERING AV VARSLERSAKER

Ledere oppfordrer ofte til varsling, eller rett og slett det å si ifra. Dette gjennom utsagn som: «Hvis det er noe så er det bare å si ifra!» Men for at dette skal fungere så må arbeidstakere føle seg trygge på å varsle. Arbeidstakere må også tro at varselet vil bli håndtert på en god måte, og at det skal føre til et resultat. Det er et fåtall av respondentene i undersøkelsen som mener at dårlig håndtering av varslersaker (av ledelsen) er en årsak til å unnlate å varsle. Denne undersøkelsen har gått ut til toppledere i Agders kommuner, det er mulig at alternativet hadde hatt høyere frekvens dersom undersøkelsen hadde gått ut til ansatte uten lederansvar. Det er viktig å understreke at det er noen som har valgt dette alternativet – dermed er det enten noen ledere som har god selvinnsikt, eller så refererer de til egne ledere eller kollegaer i en lederstilling. Det at det er en så lav frekvens her kan skyldes at utvalget har færre ledere enn andre arbeidstakere.

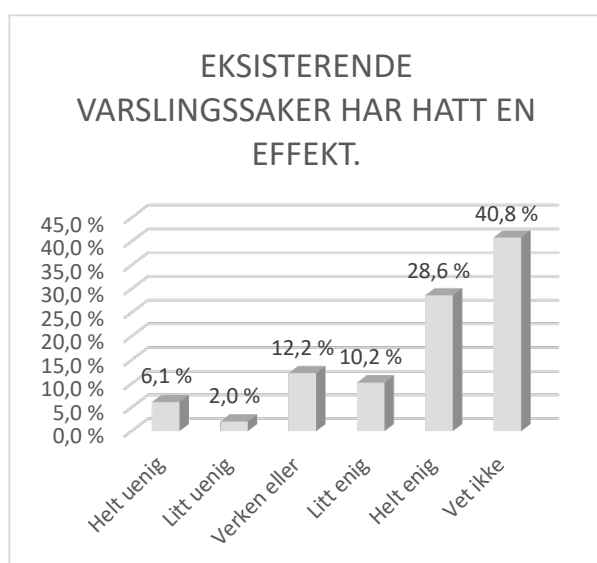
En god håndtering av varslersaker innebærer også at det håndteres uten gjengjeldelse, og at varsler blir ivaretatt. Bjørkelo trekker frem frykt for gjengjeldelse fra ledere som en hovedårsak til å unnlate å varsle. Ifølge Bjørkelo (2010) er det et relativt lavt antall (3,2%) av respondentene som har opplevd gjengjeldelse fra egne ledere. I likhet med Trygstads studie har vi i denne undersøkelsen ikke skilt mellom gjengjeldelse fra leder og kollegaer. Antallet som har erfart gjengjeldelse er derfor i denne undersøkelsen høyere enn hva det hadde vært dersom de på samme eller lavere stillingsnivå hadde vært ekskludert. Samtidig vil vi med dette resultatet i bakhånd argumentere for at graden av gjengjeldelse fra ledere etter all sannsynlighet er høyere enn 3,2 prosent.

Hva er mulige årsaker til at ledelsen håndterer varsling på en dårlig måte? Det kan tenkes at ledelsen selv kan være en del av det som er kritikkverdige, og dermed ikke har noe ønske av at saken blir løst. Denne undersøkelsen viser at 60% av de omvarslede forholdene omhandlet en leder. Likevel er det arbeidsgivers lovpålagte rett å løse opp i omvarslede kritikkverdige forhold. Enten ved direkte, ved å delegere ansvar, eller leie inn eksterne tjenester. For å påvirke refleksjonsfasen i en positiv retning er det viktig at arbeidstakere føler seg trygge på at varslet blir håndtert på en god måte som fører til et resultat. Mottaker av varslet må ha kompetanse til hvordan man skal håndtere varsel, men hen må også ha tid og ressurser til å håndtere det. Varslet må bli håndtert på en god måte og uten gjengjeldelse. varsler må bli ivaretatt. Dette er alle elementer som er viktige deler i nullvisjonen.

Undersøkelsen har vist at de formene for gjengjeldelse som er vanligst er det sosiale formene, som mobbing og ryktespredning. Dette er handlinger som vanskelig kan bevises, og dermed vil det være vanskelig å gi konsekvenser til den eller de som har utført gjengjeldelsen. Det faller heller ikke i organisasjonens favør at det blir bekreftet at varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse, da varsler har rett på økonomisk godtgjørelse.

4.2.2. LAV VARSLINGSEFFEKTIVITET SOM EN ÅRSÅK TIL Å IKKE VARSLER

En lav varslingseffekt kan være en årsak til å ikke varsle. Fordi denne undersøkelsen har et så stort antall av respondenter som er usikre på varslingseffektiviteten vil det ikke være forsvarlig å kunne si at varslingseffektiviteten er lav eller høy. Dette til tross for at med



Figur 13: Varslingseffekt

unntak av de usikre respondentene, så er flesteparten enige i at det er en god varslingseffektivitet. Fåtallet er uenige i dette. Den høye usikkerheten blant respondentene angående varslingseffektivitet kan ha flere årsaker. For eksempel så har flere av respondentene i denne undersøkelsen noen direkte involvering i varslingssaker, noe som medfører at de ikke nødvendigvis får vite resultatet av varslet.

4.2.3. MANGELFULL KJENNSKAP TIL VARSLINGSRUTINENE SOM EN ÅRSÅK TIL Å UNNLATE Å VARSLE

Respondentene mener at «mangelfull kjennskap til varslingsrutinene» er den største årsaken til at ansatte unnlater å varsle. Dette stemmer overens med Trygstad og Skivenes (2006) teori om at en unnlater å varsle fordi en ikke føler seg kompetent. Årsaksforholdene her er at man unnlater å varsle fordi en er usikre på fremgangsmåte for varsling, egen kompetanse og vurderingsevne. Som nevnt tidligere er kun 35% av respondentene helt enige i at ansatte vet hvem de skal varsle til. Dette kan tyde på manglende informasjonsformidling til ansatte om varslingsrutiner. Det kan tenkes at det er et behov for å øke kunnskap om varslingsrutiner for å øke varslingstallet. Respondentene nevner at de mottar flere varsler som egentlig er på «avviksnivå». Dette stemmer overens med informantens opplysning om at det er flere som varsler om avvik. Ifølge informanten har ledere, verneombud, og tillitsvalgte blitt kurset i forskjellen mellom kritikkverdige forhold og avvik, men andre ansatte har ikke det. Det kan tyde på at det er et behov for å øke ansattes kompetanse knyttet til dette slik at ressurser knyttet til varsling blir benyttet til kritikkverdige forhold fremfor avvik.

4.2.4. DET ER INGEN ELLER FÅ FORHOLD Å VARSLE OM

Utvalget har blitt gitt flere alternativer til hva som kan være mulige årsaker til å unnlate å varsle. Alternativet «Det er ingen/få forhold å varsle om», er det alternativet som ideelt sett burde hatt høyest frekvens, da det vil vise at det er flere som har nådd, eller er nære å nå nullvisjonen. Det at det er en del som har krysset av på dette kan vise at det er noen kommuner som mestrer nullvisjonen, men det kan også være at respondenten har sett på spørsmålet «hypotetisk». Med andre ord at det ikke er noe respondenten har erfart selv, men at hypotetisk sett er dette en mulig årsak. Det kan også være et tegn på arrogante ledere.

4.2.5. ANDRE ÅRSAKER

Andre årsaker ble også benyttet som et alternativ ved «mulige årsaker til å unnlate å varsle». Respondentene som krysset av på «andre årsaker» ble bedt om å utdype deres svar gjennom eksempler. Det ble nevnt blant annet at det å varsle kan være en psykisk påkjenning. Da Soekens beskriver varslingsprosessen understreker han at helsemessige problemer i etterkant av varsling er svært vanlig. Det er viktig å understreke at Soekens utvalg baserer seg på

varslere som har opplevd gjengjeldelse, og dette kan ha sammenheng med psykiske problemer som følger i etterkant av varslingsprosessen. En respondent mener også at «de selv er en del av det som er kritikkverdige» kan være en årsak til å unnlate å varsle, noe som medfører at de holder seg *frivillig passive*. Av «andre årsaker» ble det også nevnt at det er en høy terskel for å involvere seg. Denne undersøkelsen ønsker å se på hvorfor det er slik, og hva man kan gjøre for å senke denne terskelen. Ifølge Rotschild og Miethes studie (1999) er en av formene for gjengjeldelse at varslere blir svartelistet fra å få en annen jobb innenfor fagområdet. Det vil da også underbygge Skivenes og Trygstads (2005) sin påstand at et ønske om å forlate organisasjonen er en årsak til å unnlate å varsle. Denne undersøkelsen har ikke tatt for seg dette som en mulig årsak til å ikke varsle.

4.2.6. ORGANISASJONSKULTURENS BETYDNING FOR POTENSIELLE VARSLERE

I denne oppgaven ser vi særlig på den delen av organisasjonskulturen som omhandler ytring. En god ytringskultur bidrar til å skape en kritisk offentlighet. Dette kjennetegnes av at flest mulig tørr å være kritisk offentlig. Ytringskulturen kan beskrives langs en akse fra svak til tydelig/sterk, eller fra lukket til åpen (Kontochristos, 2017). Ifølge arbeid- og inkluderingsdepartementet er det i et godt arbeidsmiljø en lav terskel for å si ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen.

Vi ser at organisasjonskulturen kan ha en betydning for om den ansatte velger å varsle eller ikke. Særlig hvis det er en kultur preget av frykt for represalier. De fleste er redde for gjengjeldelse og tenker på belastningen og følgene for dem selv og for organisasjonen. Konsekvensene av varsling kan gjøre det vanskelig å si ifra. I organisasjoner med et svakt ytringsklima vil det være uakseptabel atferd å si ifra om kritikkverdige forhold. Uakseptabel atferd straffes med negative sanksjoner, her i form av gjengjeldelse. I organisasjoner hvor det er kultur for å skjule kritikkverdige forhold vil arbeidstaker forholde seg enten frivillig eller ufrivillig passiv. Terskelen for å si ifra i slike kulturer kan være høy da man bryter med normen for å skjule kritikkverdige forhold.

4.2.6.1. Det er en kultur for å skjule kritikkverdige forhold

Flere av respondentene mener at det er en kultur for å skjule kritikkverdige forhold (22%, 40% of cases). Dette viser at det er en slags form for publikumspassivitet, som kan da være en årsak til både frivillig og ufrivillig taushet. En kan i flere tilfeller se at organisasjonens normer

for ytring spiller inn på valg om det å si ifra. Som nevnt tidligere har en av respondentene nevnt at en årsak til å unnlate å varsle er at «de selv er en del av det som er kritikkverdige». Den ansatte vil da ikke ha noen interesse av at forholdet undersøkes og/eller rettes opp. Dette kalles ifølge Skivenes og Trygstad (2005) *frivillig passiv*. Vi kan tenke oss at dersom det er en gruppenorm for å unnlate å si ifra om kritikkverdige forhold, så vil det være mer komplisert for en arbeidstaker å varsle. Å bryte med gruppenormer krever sterke personligheter. Det er det psykologiske elementet her som hindrer eller vanskeliggjør varslingen.

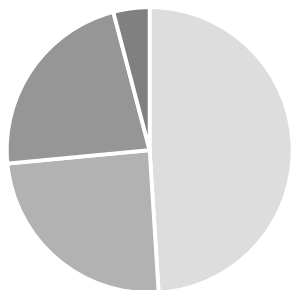
4.2.6.2. Hvordan kan ytringsklimaet påvirke refleksjonsfasen?

Ifølge Trygstad og Skivenes (2012) har ytringsklimaet (ytringskulturen) en påvirkning på varsling. Både på antall kritikkverdige forhold, hvor ofte det varsles, og effektiviteten av varslingen. I organisasjoner med et «godt ytringsklima» har de funnet at det er færre kritikkverdige forhold, men også at varsling har hatt større effektivitet (Skivenes & Trygstad, 2012). Med andre ord fører åpenhet til færre kritikkverdige forhold, og at varsling fører til forbedringer.

I organisasjoner med mindre grad av åpenhet («dårlig ytringsklima»), vil ansatte ha opplevd flere kritikkverdige forhold, samtidig som det er færre som varsler (Skivenes & Trygstad, 2012). Dette innebærer at det er mange kritikkverdige forhold som ikke blir håndtert. Dersom det er en begrenset ytringskultur vil det i mange tilfeller være vanskelig å snakke åpent om problemer. Er kulturen preget av frykt for represalier dersom man sier ifra så vil også terskelen for å varsle være høyere. Hvis vi sammenligner organisasjoner med dårlig versus godt ytringsklima, kan vi tenke oss at det varsles oftere i organisasjoner med større grad av åpenhet, da varsling vurderes som «tryggere». Selv om varsling, ifølge Skivenes og Trygstad, forekommer i størst grad i organisasjoner med stor grad av åpenhet, kan vi tenke oss at organisasjoner med lavere grad av åpenhet vil ha mer nytte av det. En åpen ytringskultur gjør det enklere å komme med kritikk da det er mer akseptabelt enn i lukkede ytringskulturer.

Figur 1.10

Det er uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt:



■ Uenig ■ Enig ■ Verken eller ■ Vet ikke

Figur 14: uskrevne regler

begrenser hva som ansatte kan uttale seg om internt. Halvparten stiller seg uenig til dette. De resterende respondentene stiller seg nøytrale eller de vet ikke.

Videre viser undersøkelsen at 80% av respondentene mener det er en stor takhøyde for å diskutere arbeidsplassrelaterte problemer. Det er ca. 40% av respondentene som stiller seg enig i at diskusjoner om slike problemer foregår hovedsakelig i uformelle fora. 90% av respondentene mener det er en stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål. Dette kan tilsi at hvis vi ser på ytringskulturens akse kan den legge seg på siden med et sterkt, eller, åpent ytringsklima. Likevel er det 25% som mener at det er uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt – dette vil si at aksen ikke kan legge seg helt på kanten, men må begrenses. Nedenfor kan vi se en grafisk fremstilling av hvordan det interne ytringsklimaet stiller seg på ytringskulturens akse.



Figur 15: ytringskulturens akse

Det er rom for forbedring når det angår åpenhet. Det er likevel viktig å påpeke at flere av disse begrensningene er gitt som følge av taushetsplikt, arbeidsavtale, og retningslinjer. Det er interessant at kun 43% av respondentene oppgir at de føler seg fri til å besvare spørsmål fra pressen om forhold på jobben, mens det samtidig er kun 24% som oppgir at arbeidsavtalen

begrenser muligheten deres for å uttale seg offentlig. Dette viser at det er andre faktorer enn formelle regler som begrenser ytringsklimaet, og dermed også høyner terskelen for å snakke om kritikkverdige forhold.

Står respondentene fri til å uttale seg offentlig? Eller er det en begrensning her. 43% av respondentene oppgir at de føler seg fri til å besvare spørsmål fra pressen om forhold på jobben. Det er kun 24% som oppgir at arbeidsavtalen begrenser muligheten deres for å uttale seg offentlig, så hva kan årsaken til at resten ikke føler seg fri til å besvare spørsmål fra pressen? En tredjedel av respondentene mener at deres mulighet til å omtale kritikkverdige forhold blir begrenset av deres overordnede. Omtrent en fjerdedel av respondentene oppgir at ansatte blir irettesatt av overordnede når de utaler seg offentlig. 37% av respondentene mener at toppledelsen begrenser deres muligheter til å ytre seg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme. Det kan fremstå som om at ledelsen kan være en årsak til begrenset reell ytringsfrihet hos ansatte. Respondentene ble bedt om organisasjonens retningslinjer for offentlig ytring. Det er 70% som har retningslinjer for bruk av sosiale medier. 45% har retningslinjer for hva som kan bli sagt offentlig. Og 60% har retningslinjer for hvem som kan uttale seg til journalister.

Respondentene ble bedt om å ta stilling til om det var akseptabelt eller uakseptabelt at kommunale ansatte og ledere benytter media til å kritisere kommunen de arbeider i. De ble også bedt om å ta stilling til om deltakelse i det offentlige ordskiftet med fagkunnskap de hadde ervervet i jobben sin var akseptabelt. Det er mer uakseptabelt at kommunalt ansatte uten lederansvar kritiserer arbeidsplassen i media, enn at kommunale ledere (ikke toppledere) gjør dette. Det er henholdsvis 55% av respondentene som mener at offentlig kritikk fra ansatte er uakseptabelt. Det er et høyere antall av respondentene, omtrent 76%, som mener at offentlig kritikk fra ledere er uakseptabelt. Det er mer akseptabelt å dele fagkunnskap som de har ervervet i jobben sin offentlig, både hos ansatte og ledere. Men det er noe mer uakseptabelt at ledere deler slik kunnskap offentlig. Det er kun 8% som mener det er uakseptabelt av ansatte å dele fagkunnskap, mot 10% som mener det er uakseptabelt at ledere deler fagkunnskap som de har ervervet i jobben sin.

Da denne oppgaven omhandler varsling er det viktig å undersøke hva Agders toppledere mener om varsling i media. Tilnærmet halvparten mener at varslingseffekten er større dersom varslet kommer frem i media. Men dette er ikke nødvendigvis positivt for organisasjonen. Omtrent 60% av respondentene mener at varsling i media reduserer tillit til organisasjonen. Det vil si at når varslingssaker kommer frem i media så påvirker det virksomhetens omdømme. Dette kan ha betydning for både varsler og omvarslet. Det er faktisk 14% av

respondentene som mener at virksomhetens omdømme er viktigere enn beskyttelse av varsler og omvarslet. Det er også 18% som stiller seg enig til at varsling i media fører til økt grad av gjengjeldelse mot varsler – det vil si at behovet for beskyttelse er der.

4.2.6.3. Fryktkulturen

Eksisterer det en «fryktkultur» for ytring om kritikkverdige forhold i Agders kommuner? På spørsmål stilt angående dette temaet oppgir 18% av respondentene at de har en kultur preget av frykt for represalier eller gjengjeldelse. En respondent sier følgende:

«... mange unnlater å varsle på grunn av ubehaget. Dette trenger ikke være reelt, men kulturen her er sånn.»

Respondenten sier at det nødvendigvis ikke er reelt at det er et ubehag knyttet til varsling. Likevel tilsier kulturen at man bør forvente et ubehag dersom man varsler. Dette kan ses i sammenheng med at informanten opplyser om at potensielle varslere får informasjon om at det er viktig at de står for det de vil varsle om. De får informasjon om at det ofte kommer motstand fra flere hold, og at en derfor må være sterk i sin tro på at å varsle er riktig, og at det er verdt det. Informanten nevner at det er et åpent ytringsklima hvor det er greit å snakke om alt. Hun nevner også at ansatte er kjent med varslingsplikten og at de blir oppmuntret til å si ifra. Likevel mener hun også at de ansatte unnlater å varsle fordi de ikke vil være dårlige kollegaer, men også fordi de er redd for hva som kommer til å skje dersom de varsler.

Skivenes og Trygstad oppgir at ansatte unnlater å varsle fordi de «tørr ikke». Dette omhandler at medarbeider føler et stort ubehag, og er ubekvem med å ha observert forholdet, men det omhandler også frykten for gjengjeldelse. Det er omtrent en femtedel (18%) av respondentene som mener frykt for represalier er en årsak til å unnlate å varsle. Like mange mener at de har en organisasjonskultur som er preget av frykt for represalier eller gjengjeldelse. Vi kan betegne dette som en fryktkultur. Det er noen flere, med henholdsvis 20% som mener at ansatte ikke kan varsle uten å frykte gjengjeldelse. Dette stemmer overens med informantens beskjed om at de ber potensielle varslere om å «være varsomme», og at de må være sterke i sin tro på at det å varsle er verdt det, da de trolig vil bli utsatt for gjengjeldelse. Litteraturen tilsier også at flere varslere blir utsatt for gjengjeldelse. Dette til tross for at det er forbudt i AML. Videre skal vi se på mulige årsaker til at noen går forbi de hindringer for gjengjeldelse som eksisterer.

4.3. MULIGE ÅRSAKER TIL AT VARSLERE BLIR UTSATT FOR GJENGJELDELSE

Hvorfor velger folk å gå forbi de hindringer som eksisterer for å stanse gjengjeldelse? Hvorfor bryter man lover for å utsette varslere for negative sanksjoner? En god ivaretagelse av varslere er viktig for å oppmuntre til økt varsling. Til tross for at gjengjeldelse er forbudt med lov er det flere som velger å gå forbi dette. Det er flere mulige årsaker til dette.

Vi kan tenke oss at manglende konsekvenser for dem som utfører gjengjeldelse er en viktig årsak til dette, men også at det er en manglende kunnskap om hva som er gjengjeldelse. Hvis man skal forhindre gjengjeldelse er det viktig å vite hva det er. Mennesker er sosiale vesener og det vil dermed falle naturlig å kommentere forhold på arbeidsplassen og mennesker som er involvert. Skal det ikke være lov å ikke like handlinger folk har gjort og omtale disse folkene negativt? Informanten mener en mulig årsak til at varslere blir utsatt for gjengjeldelse er at de blir sett på som en dårlig kollega. Ved manglende kjennskap til hva som er gjengjeldelse – og hva som ikke er det, er det vanskelig å sette en grense for hva som er akseptabelt rundt varslere, og hva som ikke er akseptabelt. Dette gjelder særlig ved de sosiale formene for gjengjeldelse, for eksempel baksnakking.

Trolig har også organisasjonskulturen en signifikant betydning på hvorfor varslere blir utsatt for gjengjeldelse. Dette med bakgrunn i organisasjonspsykologi og normbrudd. Vi skal også se på hvordan varsling kan påvirke organisasjonens omdømme, og muligheten for at varslere blir utsatt for gjengjeldelse som del av omdømmehåndtering og en overlevelsesstrategi. Det er også en mulighet at styringsmodellen kan ha en betydning til hvorfor varslere blir utsatt for gjengjeldelse. Da tenker jeg særlig på mål – og resultatstyring. Kan varsling bli sett på som en hindring fra å nå målene og dermed medføre gjengjeldelse?

4.3.1. ORGANISASJONSKULTUREN

Organisasjonskulturen danner en felles virkelighetsforståelse. Kulturen kan gi medlemmene i organisasjonen en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør. Denne kulturen baserer seg på felles normer og verdier. Sanksjoner, normer, og regler lager en slags «treenighet» for hva som er akseptabel atferd i organisasjonen. De påvirker vår oppførsel med at riktig oppførsel blir belønnet, og feil

oppførsel blir straffet. Har organisasjonen en kultur som ikke tillater ytring om kritikkverdige forhold vil det da medføre sanksjoner i form av gjengjeldelse dersom man gjør dette. Sanksjonene på dette normbruddet følger alvoret i avviket. En person som bryter med organisasjonskulturens normer kan betegnes som en «avviker». Sett i sammenheng med oppgavens tema, viser litteraturen ofte til at varslerer betegnes som vanskelige, eller «urokråker». De får et stempel som passer overens med det normbruddet de har begått. Organisasjonskulturen har en signifikant betydning på om varsler blir utsatt for gjengjeldelse. I organisasjoner med et svakt ytringsklima vil det være uakseptabel atferd å si ifra om kritikkverdige forhold. Uakseptabel atferd straffes med negative sanksjoner, her i form av gjengjeldelse

4.3.2. GJENGJELDELSE FÅR IKKE KONSEKVENSER

I denne undersøkelsen fremkom det at kun 8% av saker hvor varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse har det fått konsekvenser for den eller de som utførte gjengjeldelsen. Dette er et svært lavt antall. 33% oppgir at det ikke har fått noen konsekvenser for den som utførte gjengjeldelsen. Ved manglende sanksjoner knyttet til slike handlinger vil det ikke føre til at gjengjeldelse er uakseptabelt. Både samfunnet og arbeidsplasser har regler og normer knyttet til hva som er akseptabel og uakseptabel atferd. Ved brudd på normer og regler medfører det negative sanksjoner med hensikt å vise at handlingen er uønsket. Informanten (kommunal tillitsvalgt) i forundersøkelsen opplyste om en sak hvor det ble varslet om tyveri, og den omvarslede ble straffet med avskjed på dagen. Her ble det vist at tyveri ikke er akseptabelt i organisasjonen. Det er viktig å påpeke at tyveri er forbudt med lov, men det er også gjengjeldelse. Unnlater man å sanksjonere gjengjeldelse, vil det heller ikke vise at gjengjeldelse er uønsket atferd.

I omlag 60% av sakene som omhandler gjengjeldelse mot varsler har det ikke blitt bekreftet at varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse, dette medfører at det heller ikke kan bli noen konsekvenser for den eller de som eventuelt har utført gjengjeldelse. Det er viktig å behandle saker som omhandler gjengjeldelse så fort som mulig for å vise til at dette er uakseptabel atferd, men også at denne atferden må stanses så fort som mulig for å hindre skade på varsler.

Ved utøvelse av gjengjeldelse kan vi si at arbeidstaker (som utøver gjengjeldelse) forverrer arbeidsmiljøet. I slike situasjoner har arbeidsgiver en reaksjonsplikt ifølge AML §4-1. I likhet til at straff må vurderes utfra alvorligheten på lovbruddet, må også reaksjon på

gjengjeldelse avhenge av alvorlighetsgraden. Ved ulike former av gjengjeldelse som ryktespredning, baksnakking, eller utfrysning skaper man en forverring i arbeidsmiljøet. Men det er vanskelig å berettige oppsigelse eller avskjed ved slike saker, dermed vil trolig advarsler være mest hensiktsmessig. En advarsel tydeliggjør at det er uakseptabel atferd.

Ved saker som omhandler gjengjeldelse har arbeidsgiver bevisbyrden for at den ansatte ikke har blitt utsatt for gjengjeldelse. Dette kan være særlig vanskelig i saker hvor den ansatte har blitt utsatt for de sosiale formene for gjengjeldelse, også betegnet som varme konflikter. En hurtig saksbehandling her er viktig for å sørge for sterke bevis, gjerne gjennom vitneutsagn, da de oftest ikke eksisterer bevis i fysisk form. Ved situasjoner hvor det har blitt bekreftet gjengjeldelse har varsler rett til økonomisk oppreisning fra arbeidsgiver. På den ene siden er det bra med hurtig saksbehandling og sanksjoner for den eller de som utfører gjengjeldelse for å vise til at dette er uakseptabelt og reduserer sjansen for mer gjengjeldelse i fremtiden. Men på den andre siden er gjengjeldelse en økonomisk belastning, og det er ikke i arbeidsgivers favør at gjengjeldelse har funnet sted. Dette kan redusere arbeidsgivers vilje til å bekrefte at gjengjeldelse har funnet sted.

4.3.3. OMDØMME OG OVERLEVELSESINSTINKTET

Omtrent halvparten av respondentene mener det å varsle offentlig fører til en høyere grad av varslingseffektivitet. Når varslingssaker kommer frem i media så påvirker det virksomhetens omdømme. 60% av respondentene mener at varsling i media reduserer tillit til organisasjonen. Dette kan ha betydning for både varsler og omvarslet. Teorien forteller oss at offentlig varsling bidrar til økt grad av gjengjeldelse, og samtidig alvorligere sanksjoner. Dette er trolig fordi offentlig varsling påvirker organisasjonens omdømme, og dermed organisasjonens overlevelsessevne. Det er faktisk 14% av respondentene som mener at virksomhetens omdømme er viktigere enn beskyttelse av varsler og omvarslet. Det er også 18% som stiller seg enig til at varsling i media fører til økt grad av gjengjeldelse mot varsler – det vil si at behovet for beskyttelse er der.

Sanksjoner på normbrudd følger alvoret i avviket. Gjengjeldelse er knyttet til alvorlighetsgraden på det omvarslede forholdet (Miceli, Rehg, Near, & Ryan, 1999). Trolig er dette fordi jo mer alvorlig det kritikkverdige forholdet er, jo større er sannsynligheten for at organisasjonen er avhengig av den. Det kan tenkes at overlevelsesinstinkt vil slå inn – og dermed også slå ned på varsler med hardere sanksjoner. I denne oppgaven mener omtrent

45% av respondentene at det omvarslede forholdet var alvorlig, eller svært alvorlig, og like mange mener at reaksjonen som varsler mottok var i tråd med alvorlighetsgraden. Som sett ovenfor er det flere former for gjengjeldelse som respondentene har erfart eller vært vitne til. Hva respondentene vurderer som alvorlig vil være subjektivt.

I en sanksjoneringsprosess kan ofte første steg være å undergrave effektiviteten eller ryktet til varsleren ved å isolere dem, gi dem mindre plikter eller ingen plikter i det hele tatt. Blant utvalget er det 12,2% som har vært vitne til eller opplevd at varsler har blitt utfrysset, eller isolert. Det er også 4,1% som oppgir at varsler har fått (ugunstige) endringer i arbeidsoppgaver. Ifølge Glazer og medarbeidere (1996) skal dette sikre at varsleren ikke lengre får tilgang til sensitive dokumenter eller kan avsløre ny skadende informasjon om organisasjonen. Andre typer gjengjeldelse som utvalget har vært vitne til er mobbing, ryktespredning, og baksnakking. Dette kan forklares utfra et ønske om å svekke effektiviteten – eller troverdigheten til varsler.

4.3.4. KAN GJENGJELDELSE RETTFERDIGGJØRES?

Er det greit å skyte budbringeren? Svaret er ja – av og til. Flere virksomheter, både private og offentlige, innfører regler for intern og ekstern kommunikasjon. Disse kan også være forbundet med sanksjoner. Disse sanksjonene må likevel rettferdiggjøres ved å se om det er brudd på lojalitetsplikten, eller om den ansatte stod fritt til å benytte seg av ytringsfriheten eller varslingsplikten. Kritiske offentlige ytringer kan være brudd på lojalitetsplikten. Varsling ses gjerne på som en slik handling. Særlig hvis det varsles offentlig. Det kan være vanskelig å sette grense mellom lojalitetsplikten og varslingsplikten.

Med bakgrunn AML § 2 A-2 (3) og Jervell (2018) sine momenter i vurdering om det har vært et brudd på lojalitetsplikten, kan vi se om en kritisk uttalelse om organisasjonen i media eller andre offentlige plattformer er berettiget, og dermed også om sanksjoner er berettiget eller ikke. Det er derfor av signifikant betydning at man har varslet forsvarlig og at det omvarslede forholdet faktisk er et kritikkverdige forhold som er «varsel-verdig». Vi ser også at varslersaker som fremkommer i media kan være skadelig for organisasjonen da det reduserer folk sin tillit til organisasjonen. Lojalitetsplikten forbyr ytringer der arbeidsgivers interesser blir skadet som følge av disse ytringene. Om disse ytringene berettiger negative sanksjoner som følge av brudd på lojalitetsplikten, eller om ytringene har vern under ytringsfriheten eller varslingsplikten må vurderes konkret.

Fremkommer det at den kritiske offentlige ytringen har vært i strid med lojalitetsplikten, uten at det kan legitimeres av varslingsregler eller ytringsfriheten, kan sanksjoner mot «varsler» berettiges. Varsler er satt i anførselstegn da denne personen ikke nødvendigvis kan betegnes som en varsler, da det kommer an på om det forholdet som det ble ytret om er varsel-verdig eller ikke. Men personen kan også være en varsler som ikke har varslet forsvarlig. For at negative sanksjoner skal berettiges må de «matche» alvorlighetsgraden av bruddet på lojalitetsplikten. Det er mulig at noen elementer av gjengjeldelse kan rettfærdiggjøres, men dette er ikke nødvendigvis i arbeidsgivers beste interesse. Offentligheten har en tendens til å ta varslers side i offentlige varslersaker, og fremkommer det at varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse vil dette ikke være i arbeidsgivers favør.

4.4. HVA MÅ GJØRES FOR Å NÅ NULLVISJONEN?

Varsling er en samfunnsnyttig måte å avdekke kritikkverdige forhold. For å nå nullvisjonen er det essensielt at vi senker terskelen for varsling. Det er viktig med arbeidsgivere som tørr å si ifra om kritikkverdige forhold til dem som har makt til å gjøre noe med det. Dette når vi blant annet med positive organisasjonskulturer med åpne ytringsklima. En forutsetning er en gjensidig respekt og forståelse for andres meninger. For å ha en kultur som oppfordrer til varsling er det viktig at leder er en frontfigur for at varsling er positivt. Dersom man ønsker en sterk ytringskultur hvor det oppmuntres til kommunikasjon om problematiske forhold, må det etterspørres og anerkjennes gjennom ord og handling (Wik & Sortland, 2013).

4.4.1. FORHINDRE GJENGJELDELSE

Gjengjeldelse har en avskrekkende effekt. Det er derfor essensielt at vi arbeider for å forhindre dette. Selv om det er et forbud mot gjengjeldelse på plass så er det tydelig at dette ikke blir håndholdt. Hvordan skal man da gå frem for å opprettholde forbudet? Først og fremst er det viktig med et kontinuerlig arbeid med å skape en organisasjonskultur som ikke tillater gjengjeldelse. Dette oppnås ved at gjengjeldelse må slås ned på så fort som mulig og arbeidsgiver bør understreke at gjengjeldelse er uakseptabel atferd. For å sørge for at gjengjeldelse blir sett på som uakseptabel atferd må det medføre konsekvenser for den/de som utøver gjengjeldelse. Arbeidsgiver må både undersøke om varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse, og reagere ifølge reaksjonsplikten dersom dette har funnet sted.

I likhet til at straff må vurderes utfra alvorligheten på lovbruddet, må også reaksjon på gjengjeldelse avhenge av alvorlighetsgraden. Ved ulike former av gjengjeldelse som ryktespredning, baksnakking, eller utfrysning skaper man en forverring i arbeidsmiljøet. Men det er vanskelig å berettige oppsigelse eller avskjed ved slike saker, dermed vil trolig advarsler være mest hensiktsmessig. En advarsel tydeliggjør at det er uakseptabel atferd. Ved gjengjeldelse må arbeidsgiver reagere hurtig for å forhindre skade på varsler. Det kan også være hensiktsmessig å sørge for at alle ansatte er informert om forbudet mot gjengjeldelse.

I tillegg er det mulig at det er mindre fare for gjengjeldelse dersom kollegaer forstår motivasjon for handlingen. For eksempel har man en lovpålagt plikt til å varsle om kritikkverdige forhold, og dette er motivasjonen for å varsle. Har man ikke kjennskap til denne plikten er det mulig at man tror varslet er motivert av andre årsaker, for eksempel et ønske om hevn eller oppmerksomhet. I flere varslersaker ser vi at varsler har fått stempler som «uro-kråke» eller «vanskelig», noe som har medført både sosiale problemer på arbeidsplassen, men også vansker med karriereutvikling.

Det kan være vanskelig å sette grensen mellom arbeidsgivers styringsrett og varslervernet. Arbeidsgiver kan ha behov for at varsleren må utøve andre oppgaver enn hen gjør til vanlig. Handlinger som arbeidsgiver mener er innenfor styringsretten kan oppleves som, og også være, gjengjeldelse mot en arbeidstaker som betrakter seg selv som en varsler med vern etter arbeidsmiljøloven. Derfor er det avgjørende at arbeidsgiver som utgangspunkt ser arbeidstakers ytring som varsling. Samtidig, når det faktisk er et varsel om kritikkverdige forhold, kan det være vanskelig for arbeidsgiver å utøve styringsretten og ivareta for eksempel retten til kontradiksjon, uten at arbeidstakeren som har varslet opplever det som gjengjeldelse.

Varsler har også per lov rett til oppreisning og erstatning dersom det har forekommet gjengjeldelse. Et viktig fokus ved gjengjeldelsvernet er at det er kompliserte bevisproblemer. Særlig ved varme konflikter, eller subtile former for gjengjeldelse, vil det være vanskelig å bevise at det har skjedd – eller sannsynliggjøre at det ikke har skjedd. Gjengjeldelse er vanligvis ikke én stor ting, men heller flere små ting over lengre tid. Med tanke på denne vanskelige bevisproblematikken kan en spørre seg hvordan slike saker bør håndteres. Hvis en varsler i dag hevder seg utsatt for gjengjeldelse må hen til domstolene for å få behandlet krav om oppreisning og erstatning. Å henvise saker om gjengjeldelse til domstolene tar tid, er dyrt og har kanskje ikke tilstrekkelig preventiv effekt. Det er behov for et lavterskeltilbud. Regjeringen la frem et forslag 2.juli 2020 om at Diskrimineringsnemnda skal få utvidet

myndighet. Blant annet får de kompetanse til å tilkjenne oppreisning, og i noen tilfeller erstatning i saker som omhandler gjengjeldelse. Forslaget har høringsfrist 15.oktober 2020. Et slikt lavterskeltilbud for behandling av tvister om gjengjeldelse på grunn av varsling vil gi en raskere, rimeligere, og mer effektiv behandling enn en behandling i domstolene. Men samtidig så kan domstoler være bedre egnet til å avgjøre saker om erstatning og oppreisning på grunn av gjengjeldelse og brudd på aktivitetsplikten. Dette er fordi slike saker ofte medfører vanskelige bevisproblemer, som domstolene gjennom umiddelbar bevisførsel er best egnet til å avgjøre. I tillegg kommer spørsmålet om rettsikkerhetsbehov for de involverte parter. Diskrimineringsnemda er organisert på en måte som også passer varslingssaker, og regler for saksbehandling ivaretar rettsikkerheten i tilstrekkelig grad.

AML§2 A-3 innebærer arbeidsgivers omsorgsplikt for den eller de som varsler. Det innebærer en plikt til å iverksette tiltak som er egnet til å motvirke gjengjeldelse og sikre at varsler har et forsvarlig arbeidsmiljø. Det kan tenkes at det i rettslige situasjoner kan skape uklarhet i hvilke tiltak som er egnet til å motvirke gjengjeldelse. Lovbestemmelsen om aktivitets-og omsorgsplikt trådte i gang 01. januar 2020.

Et varslingsombud kan være hensiktsmessig for å gi veiledning og støtte til varslere, den eller de det varsles om, arbeidsgivere, tillitsvalgte og verneombud. En slik veiledning kan være konfliktdempende og bidra til tidlig avklaring av om det er en varslingssak eller ikke. Et varslingsombud vil også bidra til at de som trenger det kan få bistand til psykososiale utfordringer. (NOU 2018:6 «Varsling – verdier og vern»). Samtidig så er det ikke nødvendigvis et behov for et varslerombud. Funksjonen til varslerombudet fylles i stor grad av Arbeidstilsynet, som allerede har kontorer over hele landet, samt de har bred fagkompetanse.

4.4.2. ET LANGSIKTIG HOLDNINGSSKAPENDE ARBEID FOR Å SENKE VARSLINGSTERSKELEN

Organisasjonslæring dreier seg om vedlikehold eller endring av praksis, for eksempel når det gjelder varsling. For endring av kultur kreves det en form for læring hvor man setter spørsmålstegn ved de grunnleggende antakelsene i organisasjonen. Det kan tyde på at de viktigste arbeidsområdene er kompetanseheving om fremgangsmåte for varsling, og å skape en tryggere varsler-situasjon. Med andre ord, å sørge for at gjengjeldelse ikke finner sted. For å få til dette mener jeg at det bør igangsettes et langsiktig holdningsskapende arbeid for å

bygge opp en positiv organisasjonskultur med et åpent ytringsklima. Det er viktig at leder har en forståelse for hva som er de uttrykte verdiene og hva som er bruksverdiene i organisasjonen. For eksempel verdier knyttet til varsling på papiret, og faktiske verdier. Dersom det er et stort gap mellom disse så er ikke organisasjonskulturen ønskelig i forhold til mål, resultater, og strategi. Det kan da være nødvendig å sette i gang tiltak som gjør gapet mellom disse verdiene mindre. Det er umulig å endre varslingskulturen over natten, men det er noen steg man kan ta for å oppmuntre til varsling. Videre har jeg skissert et forslag til en langsiktig prosess for å oppmuntre til varsling. En forutsetning er at man i størst mulig grad bedriver verdibasert ledelse.

1) Bli kulturbevisst

Som leder er det viktig at man prøver å forstå hva som er de uttrykte verdiene i organisasjonen, og hva som er de egentlige verdiene (bruksverdier). Er det et stort gap mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene vil ikke organisasjonskulturen være i tråd med hva som er ønskelig i forhold til mål, resultater og strategi, og som leder bør man da vite om man kan sette i gang tiltak som gjør gapet mellom uttrykte verdier og bruksverdiene mindre. Lederen må være bevisst på egen rolle i organisasjonen, og fungere som en rollemodell. Ofte er det mer effektivt å vise ønsket atferd enn å kommunisere det.

2) Varslingsrutiner.

Man må være bevisst på hvordan man ønsker å ha det, og sørge for at rutiner, systemer, og strukturer er i overensstemmelse med ønsket kultur. I varslingsutvalgets målbilde for nullvisjonen legger det til grunn at varslingsregler skal være tydelige og tilgjengelige. Det er viktig å ha en tydelig fremgangsmåte knyttet til varsling. Dette kan oppmuntre arbeidstakere til å komme frem og si ifra om det som bekymrer dem. Denne bør inneholde hvordan man kan si ifra, hvem man kan si ifra til, en forklaring av hva som skjer etter man har varslet, og forklare hvilke tiltak som eksisterer for å beskytte varsleren fra gjengjeldelse. Virksomheter med flere enn fem ansatte er lovpålagt å ha slike rutiner på plass.

Disse rutinene bør utvikles til å inkludere konfidensielle rapporteringsmuligheter og en tydelig, robust undersøkelsesprosess. Med andre ord informasjon om hvordan saken håndteres. Dette viser arbeidstakerne at når de er klare til å varsle – så vil organisasjonen ta dem på alvor. Det er svært viktig å formidle informasjon om fremgangsmåte for varsling.

Lederen bør delta aktivt i informasjonsformidlingen for å vise at dette er noe hun støtter. Å sette en riktig tone gjør det enklere å danne en positiv varslingskultur.

Varslingsrutiner har som formål å gjøre det trygt og enkelt å varsle. Omtrent 65% av respondentene mener at varslingsrutiner gir økt trygghet til varsleren. Men vi ser også at det er omtrent en fjerdedel av respondentene som mener at varslingsrutinene har i praksis liten betydning for hvordan en varsler blir behandlet. Det kan dermed være behov for å arbeide med varslingsrutinene både for å sikre en tryggere varslingsprosess, men også for å gjøre det enklere å varsle. Det er et behov for å arbeide med varslingsrutinene for å senke terskelen for varsling.

3) Opplæring av ansatte

Når man har varslingsrutiner på plass må en sørge for at alle ansatte i hvert nivå i organisasjonen er kjent med den. I debatten om varsling blir det pekt på at det er en utfordring at varslere ofte ikke kjenner reglene eller ikke vet hvor de skal henvende seg for informasjon og bistand. Respondentene mener at «mangelfull kjennskap til varslingsrutinene» er den største årsaken til at ansatte unnlater å varsle. Ifølge Skivenes (2006) unnlater man å varsle fordi man er usikre på fremgangsmåte for varsling, egen kompetanse og vurderingsevne. Ved at flere av respondentene nevner at de mottar flere varsler som er på avvik nivå viser dette at det er behov for å øke kompetansen slik at også vurderingsevnen forbedres. På denne måten kan man også føle seg tryggere på at det er riktig å varsle.

Opplæringen av ansatte bør inneholde flere elementer, men de viktigste er:

- Hvordan (og hvorfor) du kan varsle
- Hvordan varsler blir håndtert
- Hvordan varsler vil bli ivaretatt/beskyttet

Å si imot sine kollegaer gjennom varsling kan være en skummel og utakknemlig oppgave. Det er derfor viktig å formidle hvordan varslere blir beskyttet fra gjengjeldelse for å redusere frykten knyttet til det å varsle. Dette kan medføre at flere varsler internt i organisasjonen. Arbeidsgiver bør også sørge for en formell opplæring av personalet som er mest sannsynlig til å motta varsler. Opplæring er ikke bare en god metode å formidle varslingsrutinene til arbeidstakere, det er også en god metode å vise dem at de blir verdsatt og at man ønsker at de har det best mulig.

Det kan også være hensiktsmessig å benytte seg av case-studier i opplæringen. Ved å vise hva som skjer dersom man varsler, og hva resultatet ble, er det mulig å fjerne mye av frykten og usikkerheten som omringer varsling. Det er særlig viktig å vise tilfeller hvor gjengjeldelse ikke har funnet sted, da det ofte er varslersaker med gjengjeldelse som fremkommer i media.

Opplæringen bør ikke bare være basert på det formelle. Det er også viktig å øke bevisstheten om hva som er hensiktsmessig og uhensiktsmessige sider ved dagens kultur. En slik opplæring bør kommuniseres, men også praktiseres. Ønsket kultur må belønnes, og uønsket atferd må sanksjoneres.

4) Skape en positiv brukeropplevelse

Det er viktig å anerkjenne og respondere til alle mottatte varsler – uansett innhold. Dette vil bevise ansatte at de blir hørt. Per 01.januar 2020 har arbeidstaker en aktivitetsplikt hvor alle varsler skal undersøkes i tilstrekkelig grad og innen rimelig tid (AML § 2 A-3). Av undersøkelsen så har det fremkommet at det er et problem med at det blir varslet om forhold som egentlig ikke kan betegnes som kritikkverdige forhold. Med andre ord forhold som ikke er varsel-verdige. Det er likevel av stor betydning at rapporter om slike forhold må anerkjennes og få en respons. På denne måten oppretter man en toveis kommunikasjonslinje som gir en positiv brukeropplevelse, men det gjør det også enklere å be varsleren/informanten om mer informasjon. Intern kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å bygge en positiv organisasjonskultur.

I likhet med at hvis man har en god opplevelse på en restaurant kan medføre at man forteller en venn om den, kan også en positiv varslingsopplevelse medføre at de oppfordrer kollegaer eller venner til å varsle om kritikkverdige forhold. Det er viktig å huske på at dette går begge veier. En negativ opplevelse medfører en negativ holdning til varslingsprosessen.

Som tidligere nevnt har arbeidsgiver en aktivitetsplikt ved varsling per AML § 2 A-3. Denne bestemmelsen krever at varselet blir innen rimelig tid tilstrekkelig undersøkt. Den krever derimot ikke at varsler skal få feedback på varselet sitt. Det er likevel flere organisasjoner som legger til kravet om tilbakemelding i sine varslingsrutiner. Det kan tenkes at dette kan være noe som bør legges til aktivitetsplikten. Både for å sørge for at varselet blir undersøkt innenfor rimelig tid, men også for å gi varsleren en positiv varsleropplevelse i og med at hen blir anerkjent.

5) Forhindre gjengjeldelse

For å få informasjon av høy kvalitet, som medfører høy risiko for ansatte, er det viktig å ha tiltak som beskytter varsler fra gjengjeldelse. Dette innebærer blant annet å undersøke om varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse i løpet av varslingsprosessen. Å forhindre gjengjeldelse er svært viktig hvis man nå målet med at flest mulig varsler. Hvis en ansatt er klar over at en kollega har blitt utsatt for gjengjeldelse etter varsling, er det mindre sannsynlig at hen varsler. Gjengjeldelse har en avskrekkende effekt. Håndtering av varsler uten gjengjeldelse er dermed en forutsetning for å nå nullvisjonen.

5. KONKLUSJON

Varsling er en svært effektiv måte å forhindre kritikkverdige forhold i arbeidslivet. Ytringer fra ansatte i offentlig sektor bidrar til bedre kontroll med offentlige ytelser og ressursbruk. I denne oppgaven fokuserer jeg på hvordan vi kan nå nullvisjonen for kritikkverdige forhold gjennom varsling. Det er viktig å nevne at nullvisjonen er et svært optimistisk utgangspunkt, og det vil være svært vanskelig å nå absolutt ingen kritikkverdige forhold. Likevel mener jeg at nullvisjonen bør stå som et mål da et arbeid for å øke varsling vil kunne bidra til en reduksjon av kritikkverdige forhold. Dette fordi det er vanskeligere å være «shady» i dagslys.

Jeg har forsket på mulige årsaker til at ansatte unnlater å varsle, og hatt et særlig fokus på manglende kompetanse og frykt for gjengjeldelse som årsaker. Jeg har også forsøkt å se på årsaker til at ansatte blir utsatt for gjengjeldelse, hvor formålet er å se hvordan vi kan eliminere frykten for gjengjeldelse. Jeg har også sett på mulige løsningsforslag for hva som er den beste måten å forhindre eller stanse gjengjeldelse. Dette gjennom å vurdere tvister om gjengjeldelse i et lavterskeltilbud heller enn domstoler. Jeg har også sett på om innføring av et varslingsombud kan være hensiktsmessig

Jeg har forsøkt å skape et forslag til en langsiktig og holdningskappende arbeidsprosess for å kunne oppmuntre til varsling. Denne prosessen involverer viktigheten av gode varslingsrutiner og god opplæring av varslingsrutinene. Det fokuseres også på viktigheten av anerkjennelse og tilbakemelding til varsler. Dette gjennom å opprettholde en god kommunikasjonslinje mellom varselmottaker og varsler. Sist men ikke minst innebærer denne prosessen arbeid for å forhindre gjengjeldelse. Det fokuseres på at varsling har en avskrekkende effekt, og at for å oppmuntre til varsling er det viktig at gjengjeldelse slås ned på umiddelbart. Arbeidsgiver må skape en kultur der gjengjeldelse er uakseptabelt. Det er også viktig at gjennom varslingsprosessen må arbeidstaker evne å evaluere og lære hva som

kan gjøres bedre til neste gang. Deretter må det gjøres tiltak for at læringen benyttes i praksis. For eksempel ved å forbedre varslingsrutiner, eller sørge for en bedre opplæring av arbeidstakere om temaet.

Konklusjonen må være at det kreves et videre arbeid med kompetanseheving om varsling og rutiner, og et holdningsskapende arbeid for å forhindre gjengjeldelse. Det viktigste arbeidet for å oppmuntre til varsling må foregå rundt omkring på den enkelte arbeidsplass. Det er derfor viktig at det er gode systemer for varsling. I tillegg er det viktig at varslingsrutiner benyttes i praksis. Det vil på sikt føre til at varslerne får et bedre vern enn i det de har dag.

SITERTE VERK

- Altinn. (2020, 01 02). *Arbeidstakers ytringsfrihet, varslingsrett, og lojalitetsplikt*. Hentet fra Altinn: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/ansettelse/arbeidstakers-ytringsfrihet-varslingsrett-og-lojalitetsplikt/>
- Altinn. (2020, 03 22). *Styringsrett og medbestemmelse*. Hentet fra Altinn: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/ansettelse/styringsrett-og-medbestemmelsesrett/>
- Arbeidstilsynet. (ukjent). *Varsling*. Hentet fra arbeidstilsynet.no: <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljolooven/2a/2a-1/?>
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Needham: Allyn & Bacon.
- Arntsen, E. (2015, februar 12). *Arbeidsgivers styringsrett - en innføring*. Hentet fra arbeidsrettsadvokaten.no: https://www.arbeidsrettsadvokaten.no/arbeidsgivers-styringsrett/?r_done=1
- Berg, P. Y. (2017, 01 19). *Varslerbrev ryster rådhuset i Grimstad*. Hentet fra Agderposten: <http://www.agderposten.no/nyheter/varslerbrev-ryster-radhuset-i-grimstad-1.1614642>
- Bjørkelo, B. (2010). *Whistleblowing at work. Doktorgradsavhandling*. Bergen: Institutt for pedagogikk, Universitetet i Bergen.
- Borofsky, R., Barth, F., Shweder, R. A., r, Rodseth, L., & Stolzenberg, N. M. (2001). A conversation about culture. *American Anthropologist* 103 (2), 432-446.
- Det Norske Akademis Ordbok. (u.å.). *ytringskultur*. Hentet fra naob.no: <https://naob.no/ordbok/ytringskultur>
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon - planlegging og tilrettelegging*. Universitetsforlaget.
- Garvin, D. A. (2000, Januar). *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard University.
- Gisle, J. (2018, februar 23). *Varsling*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/varsling>
- Gisle, J., Jakhelln, H., & Stokke, T. A. (2020, 03 03). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/arbeidsmiljøloven>
- Glazer, M. P., & Glazer, P. M. (1996, August). Whistleblowing. *Psychology Today*, ss. 37-43.
- Heen, H., & Salomon, R. H. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet - organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Gyldendal.
- Hetle, A., Deichman-Sørensen, T., Enehaug, H., Jakhelln, H., Klemsdal, L., Røed-Larsen, S., . . . Monrad Aas, L. (2005). *Munkurv og varsling*.
- Ibsen, H. (1882). *En folkefiende*.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Dam akademisk.
- Jervell, S. S. (2018, September 27). *Brudd på arbeidstakers lojalitetsplikt – advarsel, oppsigelse eller avskjed?* Hentet fra arbeidslivsjuss.no: <https://www.arbeidslivsjuss.no/brudd-lojalitetsplikt-advarsel-oppsigelse-avskjed/>
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. abstrakt forlag.
- Keenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, ss. 17-32.
- Knudsen, J. A., & Undstad, M. E. (2015). *Lederen som konflikthåndtering*. Norge: Kommuneforlaget.
- Kontochristos, L. (2017, februar 05). *Er det lov å si ifra i din bedrift?* Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/er-det-lov-aa-si-fra-i-din-bedrift.5958324-419970.html>
- Mathews, M. C. (1988). Whistle-Blowing and Whistle-Blowers. I M. C. (Ed.), *Strategic Intervention in Organizations - Resolving Ethical Dilemmas* (ss. 97-111). London: Sage Publications.

- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985, februar). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*.
- Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P., & Ryan, K. (1999). Can Laws Protect Whistleblowers? Results of a naturally occurring field experiment. *Work and Occupations* 26, ss. 129-151.
- Moore/McCabe/Craig. (2017). *Introduction to the Practice of STATISTICS*. Hentet fra UiO: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/math/STK1000/h18/forelesningspresentasjoner/kapittel1.pdf>
- Near, J. P. (1995). *Effective whistle-blowing*. . Academy of Management Review.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-Blowing: Myth and Reality. *Journal of Management* , ss. 507-526.
- Persvold, A. Z. (2018, 05 03). *Kompetanse*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/kompetanse>
- Rød, S. (2018, 03 16). *Ragnar Holvik fikk livet snudd på hodet men angrer ikke*. Hentet fra Fontene: <https://fontene.no/nyheter/varsler-ragnar-holvik-fikk-livet-snudd-pa-hodet-men-angrer-ikke-6.339.529495.09dbfcf9f8>
- Rotschild, J., & Miethe, T. (1999, februar). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information About Organization Corruption. *Work and Occupations*, ss. 107-128.
- Sagberg, I. (2018, februar 15). *Organisasjonskultur*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse er kulturendring mulig?* Libro forlag.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Selvik, A. (2005). *Omgitt av løgnere - om ærlige tilbakemeldinger til ledere* . Fagbokforlaget.
- Skivenes , M., & Trygstad, S. C. (2012). *Åpenhet, ytring og varsling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skivenes, M., & Trygstad, S. (2005). *Varsling i norsk arbeidsliv - hva betyr det og hva vet vi (Fafo-notat)*.
- Soeken, K., & Soeken, D. R. (1987). *A survey of whistleblowers: Their stressors and coping strategies*..
- Svare, H., & Svensson, T. (2015). Ytringskultur bør finne sted. *Årgang 45, Nr. 4*, 67-89.
- Sved, R. (2017, 12 14). *Hva er gjengjeldelse?* Hentet fra kommunal rapport: <https://www.kommunal-rapport.no/kommentar/hva-er-gjengjeldelse/111636/>
- Tidd, J. (2013). *Managing Innovation*. John Wiley Sons Inc.
- Tjora, A. (2018, 07 05). *Sanksjon*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/sanksjon>
- Trygstad, S. C. (2017). *Varsling og varslingsprosesser*. Oslo: FAFO.
- Vandekerckhove, W., & Lewis, D. (2012). The Content of Whistleblowing Procedures: A Critical Review of Recent Official Guidelines. *Journal of Business Ethics*.
- Varslingsutvalget. (2018). NOU 2018: 6 Varsling - verdier og vern. *NOU 2018: 6 Varsling - verdier og vern - Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet*. Regjeringen/Varslingsutvalget.
- Varslingsutvalget. (2018). *NOU 2018: 6 Varsling – verdier og vern — Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-6/id2593665/?q=whistleblowing&ch=3#match_0
- Vinten, G. (1994). *Whistleblowing- Subversion or Corporate Citizenship?* London.
- Westin, A. F. (1981). *Whistle blowing! : loyalty and dissent in the corporation*. New York: McGraw-Hill.
- Wik, T., & Sortland, N. (2013). *Varsling: Fra problem til verdi*. Fagbokforlaget.
- Wikipedia. (2020, 08 25). *Agder*. Hentet fra Wikipedia: <https://no.wikipedia.org/wiki/Agder>

Oversikt over tabeller og figurer:

Innholdsfortegnelse

Oversikt over tabeller og figurer:	1
<i>Figur 1: Varslingsplakaten</i>	2
<i>Figur 2: Målbilde av nullvisjonen for arbeidslivet</i>	3
<i>Figur 3: Varslingens nytte</i>	3
<i>Figur 4: Utvalgets erfaring med varsling:</i>	4
<i>Figur 5: Antall mottatte varsler:</i>	4
<i>Figur 6: antall mottatte rapporter om gjengjeldelse:</i>	5
<i>Figur 8: Hvorfor varsler ikke ansatte?</i>	5
<i>Figur 9: Typer gjengjeldelse</i>	6
<i>Figur 10: Undersøkelse av gjengjeldelse</i>	6
<i>Figur 11: Opplæring om håndtering av varsling</i>	7
<i>Figur 12: Hvorfor varsler ikke ansatte om kritikkverdige forhold?</i>	7
<i>Figur 13: Varslingseffekt</i>	8
<i>Figur 14: uskrevne regler</i>	8
<i>Figur 15: yringskulturens akse</i>	9
<i>Tabell 1: Utvalgets fordeling utover stilling og sektor</i>	9

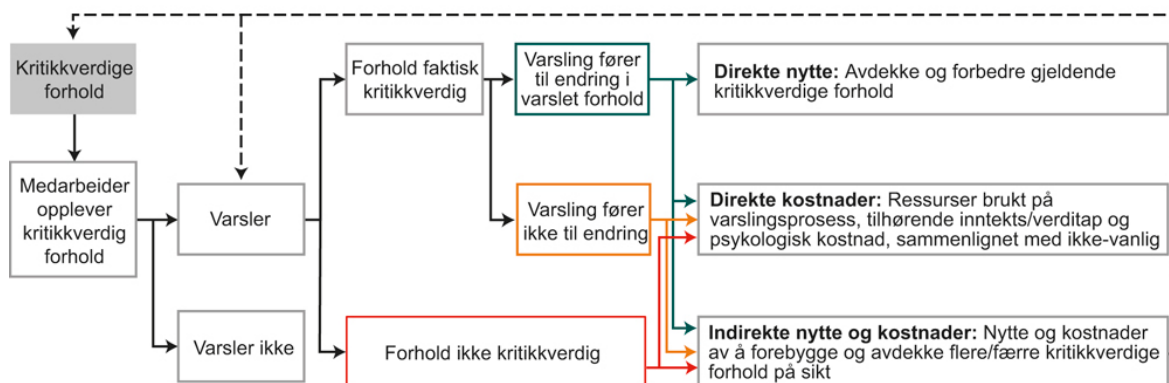
Figur 1: Varslingsplakaten

<h1>VARSLINGSPLAKATEN</h1> <h2>For ansatte i Grimstad kommune</h2>	
<p>Arbeidsmiljølovens § 2-4: "Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter. Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen".</p>	
<p>Varsling Varsling er å videreformidle opplysninger om kritikkverdige forhold til noen som kan sørge for at forholdene rettes opp. Varsling bidrar til kvalitetssikring av virksomheten og til oppmerksomhet omkring den etiske atferd vi ønsker i Grimstad kommune. Kritikkverdige forhold kan være brudd på interne regelverk, lovbrudd, uforsvarlig saksbehandling eller klientbehandling, mobbing, eller annen uetisk eller kritikkverdig atferd.</p> <p>Hvordan kan det varsles? Varsling skal skje forsvarlig. Med det menes at intern varsling som hovedregel skal være forsøkt før eventuell ekstern varsling. Det vil alltid være ansvarlig å varsle til:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nærmeste, eventuelt overordnet, ledelse• Tillitsvalgte• Vernetjenesten• Intern varslingsgruppe• Eksternt varslingsmottak• Arbeidsmiljøutvalget• Interne revisorer eller kontrollutvalget• Ordføreren eller andre politikere• Offentlig tilsyn og myndigheter <p>Varsling gjennom media er forsvarlig når interne varsel ikke fører fram, eller ikke framstår som mulig for varsleren. Saken bør ha allmenn og samfunnsmessig betydning og ikke være av triviell karakter.</p>	<p>Varslingens form Varselet kan gis muntlig eller skriftlig. Det anbefales å benytte eget varslingsskjema og at varslingen formuleres saklig og nøkternt.</p> <p>Når du har varslet Ledelsen skal følge opp varselet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Kritikkverdig forhold skal rettes opp. Varsleren skal ha beskjed innen 14 dager om hvordan varselet vil bli, eller har blitt, fulgt opp.• Dersom varselet viser seg å være grunnløst, skal likevel varsleren få en ordentlig forklaring og korrigerende opplysninger.• Ledelsen har ansvar for å ta vare på både varsleren og den som eventuelt er rammet av varslingen. <p>Forbud mot gjengjeldelse ved varsling Arbeidsgiver kan ikke besvare varsling med oppsigelse, fratakelse av arbeidsoppgaver, utstøting eller andre former for negative reaksjoner som har karakter av straff eller sanksjon, jfr. aml §§ 2-4 og 2-5. Varslere som opplever negative sanksjoner, anbefales straks å orientere tillitsvalgte eller øverste ledelse.</p> <p>Anonymitet og fortrolighet Varsling kan gjøres anonymt, men åpenhet er ønskelig og vil bedre saksbehandlingen. Varslerens identitet skal, så langt som mulig, behandles fortrolig av alle involverte parter.</p>

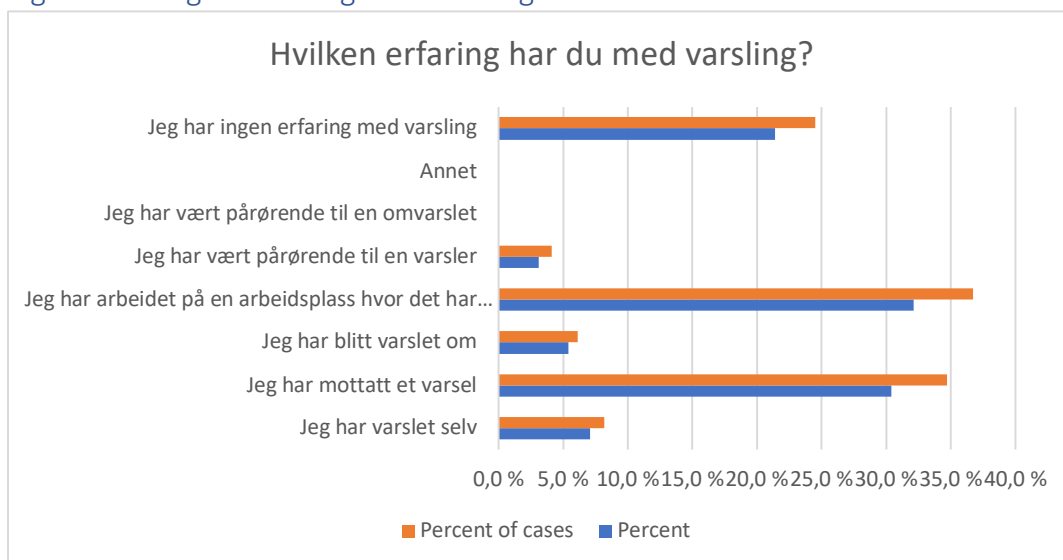
Figur 2: Målbilde av nullvisjonen for arbeidslivet



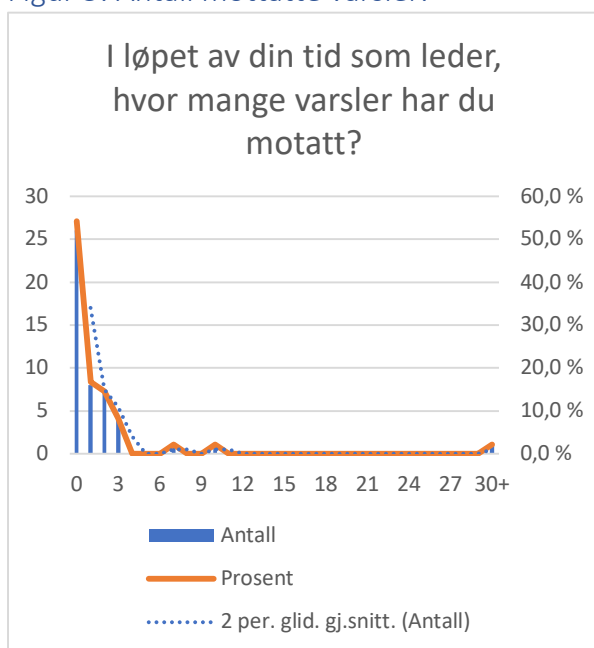
Figur 3: Varslingens nytte



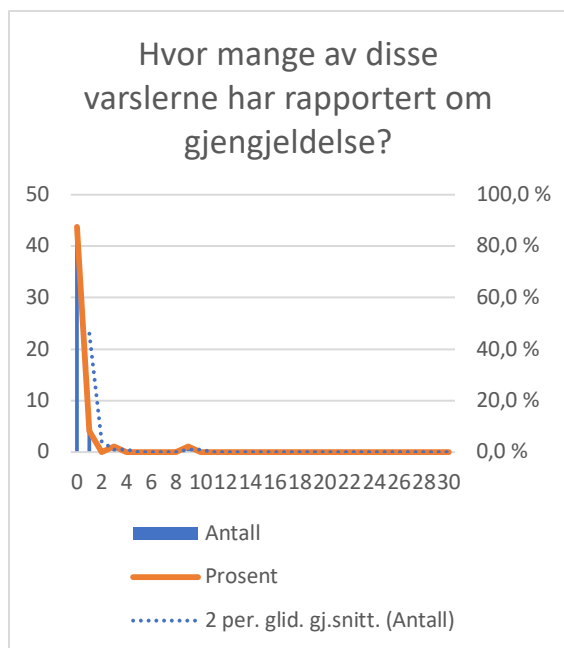
Figur 4: Utvalgets erfaring med varsling:



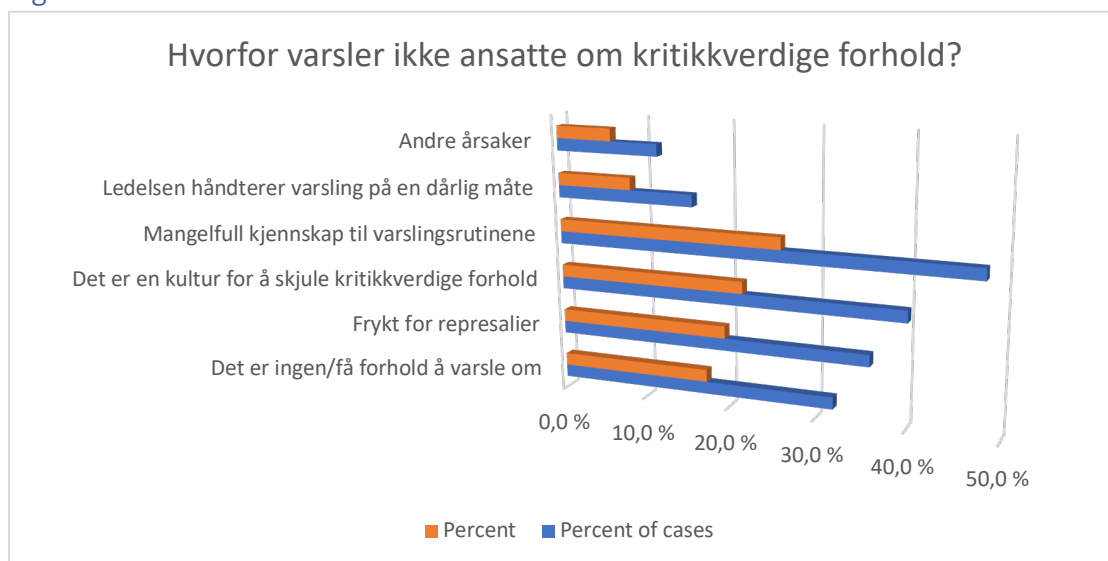
Figur 5: Antall mottatte varsler:



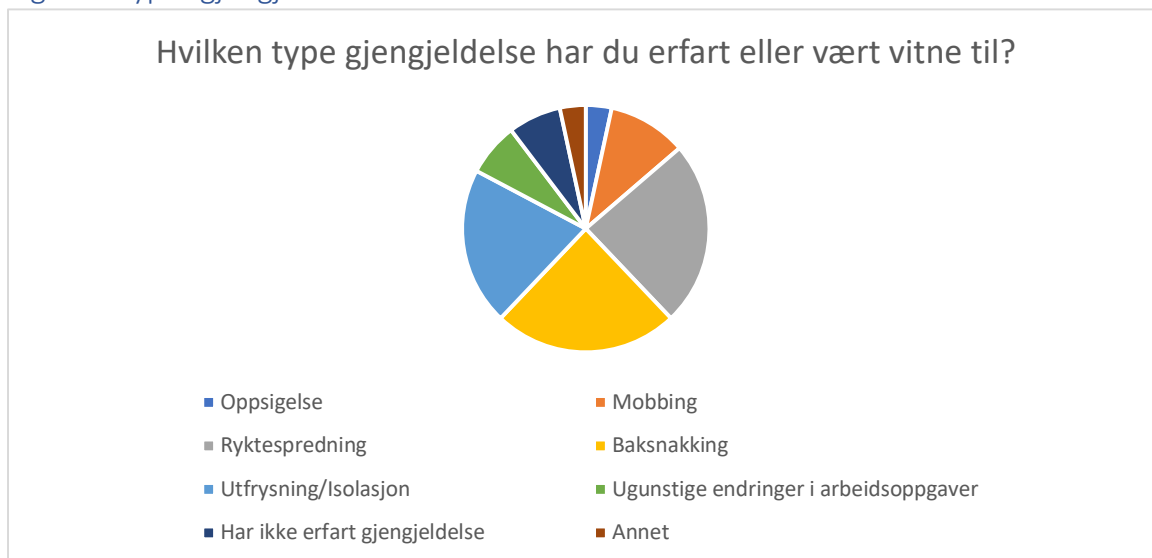
Figur 6: antall mottatte rapporter om gjengjeldelse:



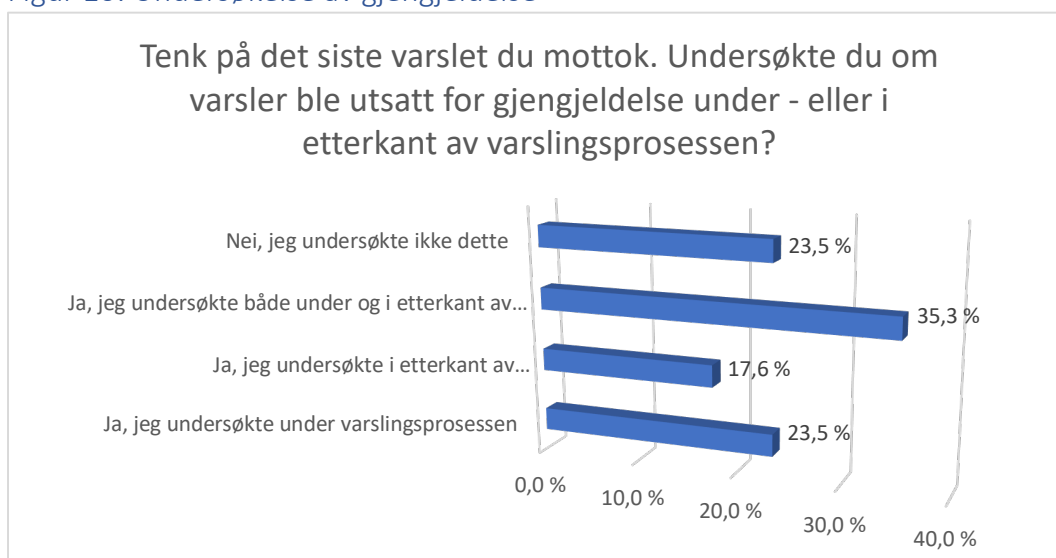
Figur 8: Hvorfor varsler ikke ansatte?



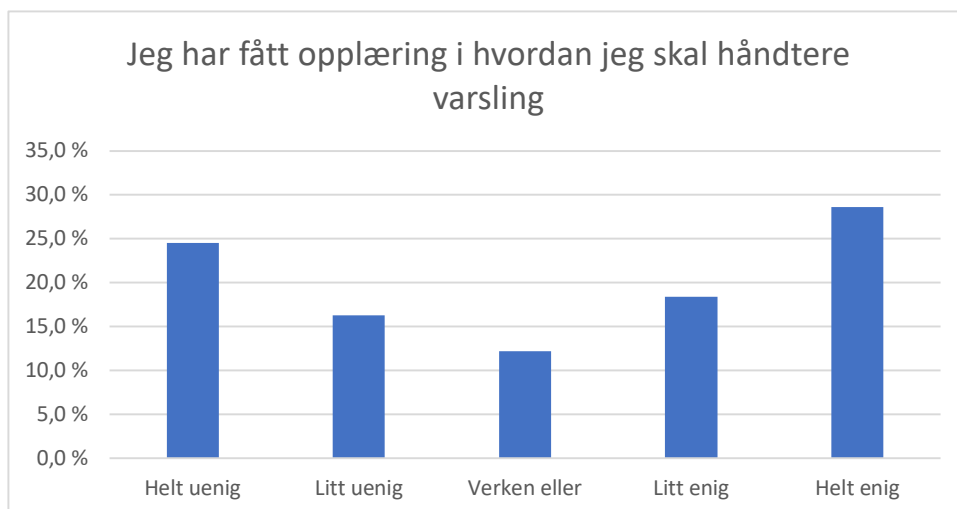
Figur 9: Typer gjengjeldelse



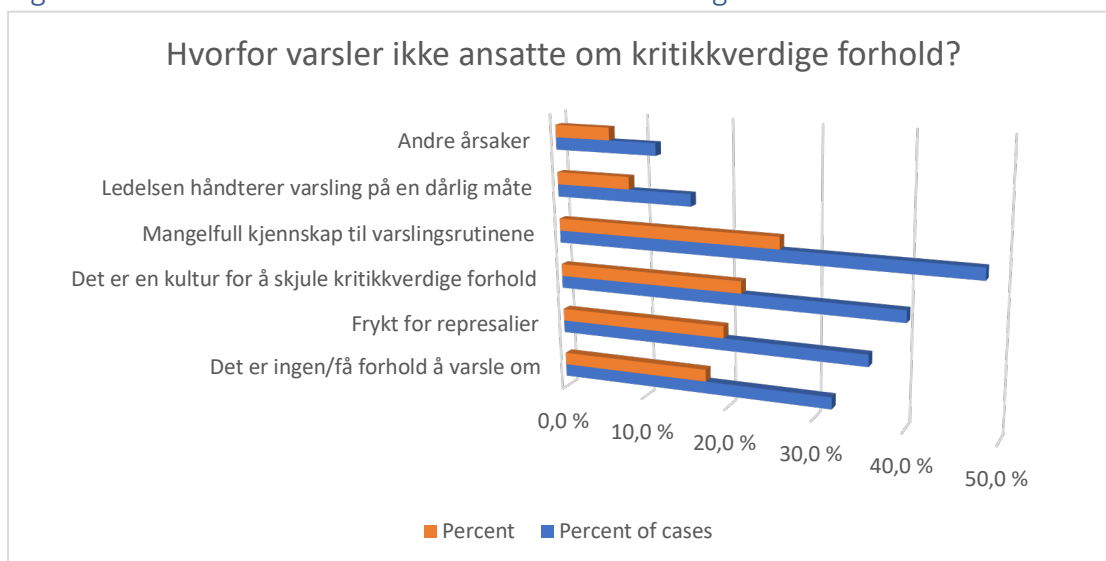
Figur 10: Undersøkelse av gjengjeldelse



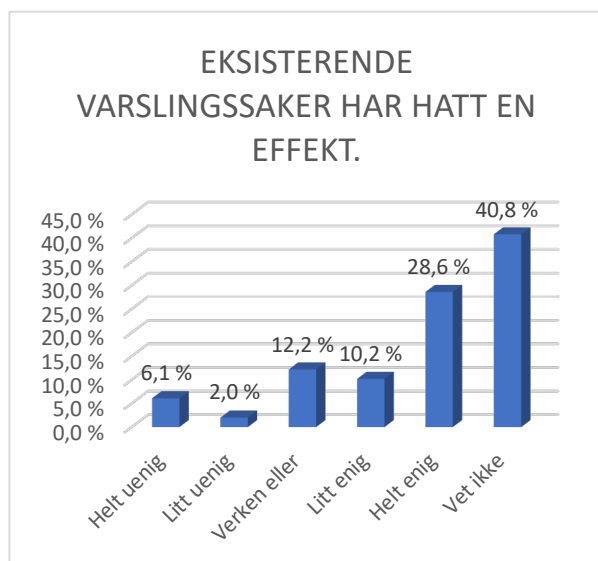
Figur 11: Opplæring om håndtering av varsling



Figur 12: Hvorfor varsler ikke ansatte om kritikkverdige forhold?

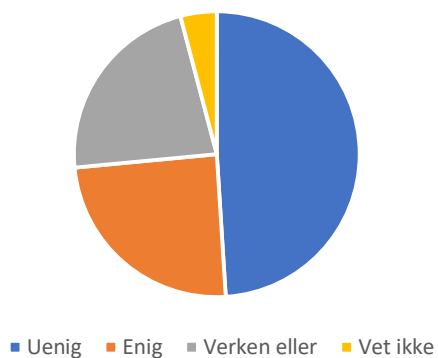


Figur 13: Varslingseffekt



Figur 14: uskrevne regler

Det er uskrevne regler som
begrenser hva ansatte kan uttale
seg om internt:



Figur 15: ytringskulturens akse



Tabell 1: Utvalgets fordeling utover stilling og sektor

		Annet	Helse-og omsorgssector	Driftsavdeling	Økonomiavdeling	Kultur- og oppvekst sektor	Organisasjons-avdelingen	Samfunns-og miljøsector	Total	
Annet	Count	0	2	2	0	0	1	1	0	6
	% of total	0,0%	4,1%	4,1%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	12,2%
Enhetsleder	Count	0	5	9	2	1	13	1	2	33
	% of total	0,0%	10,2%	18,4%	4,1%	2,0%	26,5%	2,0%	4,1%	67,3%
Kommunalleder	Count	0	0	3	0	0	0	3	2	8
	% of total	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	4,1%	16,3%
Rådmann	Count	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	% of total	2,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%
Total	Count	1	8	14	2	1	14	5	4	49
	% of total	2,0%	16,3%	28,6%	4,1%	2,0%	28,6%	10,2%	8,2%	100,0%

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Hvordan kan offentlig styring påvirke gjengjeldelse mot varslere?*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere hvordan ulike aspekter ved offentlig styring kan påvirke gjengjeldelse mot varslere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet vil være å undersøke sammenhengen mellom ulike styringsmetoder, som Mål-og resultatstyring (MRS) og hard HR, med gjengjeldelse mot varslere. Ulike aspekter ved disse styringsprinsippene er målstyring, forpliktelser til kvantifiserbare mål og verdier, lojalitet til ledelsen, og karakter til de ansatte. Oppgaven søker også å innhente kunnskap om hvordan ledere vurderer sin egen og ansattes rett til å varsle uten frykt for gjengjeldelse. Hvor oppmerksomme er ledere på fenomenet gjengjeldelse? Og hvor god er deres kunnskap om varslingsrutiner og lovgivning om varslings og gjengjeldelse.

Denne oppgaven er inspirert av medbestemmelsesbarometerets funn om at det er en fryktkultur for varslings i organisasjoner med stor grad av standardisering og kontroll, hvor ansatte frykter gjengjeldelse ved varslings. Stor grad av standardisering og kontroll kan brukes for å beskrive styringsprinsippene hard HR og MRS. Medbestemmelsesbarometeret er basert på ansatte i helse-og omsorg, vil en undersøkelse av ledere gi meg samme resultat?

Hvor stort problem er gjengjeldelse i norske kommuner? Hvor oppmerksomme er ledere på problemet? Jeg ønsker å se på om respondentene i undersøkelsen har vært vitne til gjengjeldelse, utført gjengjeldelse, eller vært utsatt for gjengjeldelse. Hvilke typer gjengjeldelse har de vært utsatt for, og hvilke konsekvenser fikk gjengjeldelsen for varsleren og de som utførte gjengjeldelsen. Det skal også undersøkes om det omvarslede forholdets alvorlighetsgrad kan påvirke gjengjeldelse. Jeg vil også undersøke lederes syn på varslings.

Resultatene fra denne undersøkelsen skal benyttes i en masteroppgave i Samfunnsvitenskap og HRM ved Nord Universitet.

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål til å delta i denne undersøkelsen fordi utvalget består av kommunalledere, enhetsledere, og rådmenn i Agder. Jeg har funnet frem til deltakerne ved å finne deres stilling og kontaktinformasjon på kommunens nettsider.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det tar deg ca. 5-10 minutter, etter hvor utfyllende du selv ønsker å svare. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om din erfaring med varslings og gjengjeldelse, samt ulike aspekter ved styring og kontroll. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun jeg som student, samt veileder ved Nord Universitet som vil ha tilgang til innsamlet data. Denne dataen vil oppbevares elektronisk og være passordbeskyttet. I masteroppgaven vil det ikke oppgis opplysninger om deg, kun resultater basert på hele utvalget. Det kan bli nødvendig å oppgi din rolle i varslingssak, eller hvilken sektor du er leder for, for å kunne benytte sitater gitt i tekstsvaret. Det skal ikke være mulig å kunne kjenne igjen hvem som har uttalt seg i undersøkelsen.

Data samles inn gjennom siden *nettskjema*. Videre skal data kodes og behandles i programmet SPSS.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Innlevering er etter planen 15.05.2020. Data vil bli slettet etter oppgaven er bestått.

Dine rettigheter

Hvis du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Etter NSD – Norsk senter for forskningsdata AS sine retningslinjer benyttes det ikke personopplysninger som kan identifisere deg. Behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved Christian Lo (christian.lo@nord.no), eller Tonje Haaland Tønnessen (tonje.tonnessen@nord.no)
Personvernombud: personvernombud@nord.no, Telefon: 74 02 27 50

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christian Lo
(Forsker/veileder)

Tonje Haaland Tønnessen
(Student)

Samtykke

Ved å trykke på linken for å svare på undersøkelsen samtykker du at dine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Jeg håper du har forstått informasjonen om prosjektet *Hvordan kan offentlig styring påvirke gjengjeldelse mot varslere?* Og jeg minner igjen på at du har anledning til å stille spørsmål til meg, Tonje Tønnessen, eller veileder Christian Lo, som skrevet ovenfor.

<https://nettskjema.no/a/styring-varsling-gjengjeldelse>

Rapport fra «Hvordan kan offentlig styring påvirke gjengjeldelse mot varslere?»

Innhentede svar pr. 28. april 2020 18:03

- Leverte svar: **49**
- Påbegynte svar: **0**
- Antall invitasjoner sendt: **0**







Med fritekstsvaer

Bakgrunn

Kjønn *

Svar	Antall	Prosent
Kvinne	28	57,1 % 
Mann	21	42,9 % 
Annet	0	0 %

Hva er din alder? *

Svar	Antall	Prosent
20	0	0 %
21	0	0 %
22	0	0 %
23	0	0 %
24	0	0 %
25	0	0 %
26	0	0 %
27	0	0 %
28	0	0 %
29	0	0 %
30	0	0 %
31	0	0 %
32	0	0 %
33	0	0 %
34	0	0 %
35	0	0 %
36	1	2 % 
37	1	2 % 
38	1	2 % 
39	0	0 %
40	2	4,1 % 
41	0	0 %
42	0	0 %
43	2	4,1 % 
44	2	4,1 % 

45	2	4,1 %
46	1	2 %
47	1	2 %
48	1	2 %
49	2	4,1 %
50	6	12,2 %
51	2	4,1 %
52	1	2 %
53	4	8,2 %
54	3	6,1 %
55	0	0 %
56	3	6,1 %
57	2	4,1 %
58	1	2 %
59	1	2 %
60	3	6,1 %
61	0	0 %
62	2	4,1 %
63	1	2 %
64	1	2 %
65	1	2 %
66	0	0 %
67	1	2 %
68	1	2 %
69	0	0 %
70	0	0 %

Er du enhetsleder, kommunalleder, eller rådmann? *

Svar	Antall	Prosent
Enhetsleder	33	67,3 %
Kommunalleder	8	16,3 %
Rådmann	2	4,1 %
Annet	6	12,2 %

Hvis annet, vennligst spesifiser:

- Lege
- barnehage- og skolefaglig ansvarlig
- Tjenesteleder innen mitt yrke
- Avdelingsleder
- Virksomhetsleder

Innenfor hvilken sektor har du en lederstilling? *

Ulike kommuner har ulike sektorer, avdelinger, og enheter, vennligst oppgi den som kommer nærmest din egen sektor.

Svar	Antall	Prosent
Helse-og omsorgssektor	14	29,8 %
IT-avdeling	0	0 %
Driftsavdeling	2	4,3 %

Økonomiavdeling	1	2,1 %	
Kultur-og oppvekst sektor	14	29,8 %	
Organisasjons-avdelingen	5	10,6 %	
Samfunns- og miljøsektoren	4	8,5 %	
Annet	7	14,9 %	

Hvilken sektor/avdeling/enhet er du leder for? *

- Velkomstsenter
- Næring
- Jeg er ikke leder
- Arealforvaltning og miljø
- NAV
- Næring
- Brannvesenet

Hvor mange innbyggere er det i din kommune? *

Svar	Antall	Prosent	
Under 3000	18	36,7 %	
3000 - 5000	1	2 %	
5000 - 10000	14	28,6 %	
10000 - 20000	7	14,3 %	
20000 - 50000	5	10,2 %	
50000 - 100000	2	4,1 %	
Over 100000	1	2 %	
Vet ikke	1	2 %	

Hvilken erfaring har du med varsling? *

Du kan krysse av opp til 7 bokser.

Svar	Antall	Prosent	
Jeg har varslet selv	4	8,2 %	
Jeg har mottatt et varsel	17	34,7 %	
Jeg har blitt varslet om	3	6,1 %	
Jeg har arbeidet på en arbeidsplass hvor det har blitt mottatt et varsel, men ikke selv vært involvert.	18	36,7 %	
Jeg har vært pårørende til en varslere	2	4,1 %	
Jeg har vært pårørende til en omvarslet	0	0 %	
Annet	0	0 %	
Jeg har ingen erfaring med varsling	12	24,5 %	

Varsling og gjengjeldelse



Varsling er arbeidstakerens rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidstaker er også pålagt av varslingsplikten å varsle om kritikkverdige forhold. Denne arbeidstakeren blir da en varslere.

Varsleren har rett på beskyttelse mot gjengjeldelse. Med gjengjeldelse menes enhver ugunstig handling, praksis eller unnlattelse som er en følge av, eller en reaksjon på at arbeidstaker har varslet. (§ 2-4A)








Har det blitt varslet i din organisasjon i løpet av de siste fem årene? *

Svar	Antall	Prosent	

Ja	26	53,1 % 
Nei	12	24,5 % 
Vet ikke	11	22,4 % 

Kjenner du til kritikkverdige forhold som det har blitt varslet om i din organisasjon de siste fem årene? *

Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med lover og regler (rettsregler), skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten, etiske normer som det er bred tilslutning til samfunnet. (Eksempelene nedenfor kan finnes i AML §2 A-1 (2)).

Svar	Antall	Prosent
Fare for liv eller helse, for eksempel mangel på rutiner, tiltak, teknisk utstyr eller i organiseringen av virksomheten som kan føre til at noen utsettes for livsfare eller forverret helsestilstand. Enkelt personer som på grunn av manglende kvalifikasjoner er en alvorlig fare for noens sikkerhet.	2	4,1 % 
Fare for klima eller miljø, for eksempel brudd på forurensings-, klimavote- og produktkontrollloven.	0	0 %
Korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, for eksempel arbeidslivskriminalitet, bedrageri, underslag, konkursskriminalitet, økonomisk utroskap, heleri, hvitvasking, dokumentforfalskning og brudd på regler om konkurranse, verdipapirhandel, skatt, merverdiavgift og toll.	4	8,2 % 
Myndighetsmisbruk, for eksempel hvis en offentlig instans utøver sin myndighet på en uforsvarlig måte ved at den tar utenforliggende hensyn, utøver usaklig forskjellsbehandling eller tar klart urimelige avgjørelser.	4	8,2 % 
Uforsvarlig arbeidsmiljø, for eksempel forhold som kan ha innvirkning på fysisk og psykisk helse, blant annet trakassering.	15	30,6 % 
Brudd på personopplysningssikkerheten, for eksempel brudd som fører til utilsiktet eller ulovlig tilintetgjøring, tap, endring, ulovlig spredning av eller tilgang til personopplysninger som er overført, lagret eller på annen måte behandlet. Det kan også være brudd på konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet.	2	4,1 % 
Annet	7	14,3 % 
Vet ikke	2	4,1 % 

Kan du beskrive kort hva det har blitt varslet om?

Her kan du beskrive en eller flere kritikkverdige forhold som det har blitt varslet om i løpet av de siste 5 år.

- Kritikk verdig forhold i pasientbehandling Manglende håndtering av meldt avvik
- brudd på kommunelovens kap 14 krav om økonomistyring
- Lærer som ikke gjør jobben sin godt nok
- Brudd på etiske retningslinjer
- Faglig uforsvarlig handling.
- Ansatte som har blitt utsatt for vold fra elever. Lærere som har gjennomført kritikkverdige undervisning. Lærere som har opptrådt kritikkverdige mot elever.

Tenk på det siste/nyeste forholdet som det ble varslet om. Hvilken alvorlighetsgrad vil du gi dette omvarslede forholdet?

Vurder alvorlighetsgraden fra ikke alvorlig til svært alvorlig

Svar fordelt på antall

	Ikke alvorlig	Delvis alvorlig	Alvorlig	Svært alvorlig	Vet ikke/ikke relevant/usikker
Det omvarslede forholdet var/er: *	4	9	8	4	1


Svar fordelt på prosent

	Ikke alvorlig	Delvis alvorlig	Alvorlig	Svært alvorlig	Vet ikke/ikke relevant/usikker
Det omvarslede forholdet var/er: *	15,4 %	34,6 %	30,8 %	15,4 %	3,8 %

Vil du si at reaksjonen mot personen(e) som varslet om dette forholdet var/er i tråd med alvorlighetsgraden?





Svar	Antall	Prosent
Ja	12	46,2 % 
Nei	5	19,2 % 
Vet ikke	9	34,6 % 

Tenk på det siste/nyeste forholdet som det ble varslet om. Har/hadde en av de omvarslede en lederstilling? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	16	61,5 % 

Nei	9	34,6 % 
Vet ikke	1	3,8 % 

Tenk på det siste/nyeste forholdet som det ble varslet om. Ble det varslet av en enkelt arbeidstaker, eller var det flere arbeidstakere som varslet sammen?

Svar	Antall	Prosent
Det ble varslet av en enkelt arbeidstaker	11	42,3 % 
Det var flere arbeidstakere som varslet sammen	12	46,2 % 
Varslet ble fremmet anonymt	2	7,7 % 
Vet ikke	1	3,8 % 

Tenk på det siste/nyeste forholdet som det ble varslet om. Delte du varsleren/varslernes bekymring for saken?

Svar	Antall	Prosent
Ja	19	73,1 % 
Nei	3	11,5 % 
Vet ikke	4	15,4 % 

Du har svart at du har mottatt et varsel. Hva gjorde du med saken som gjaldt det siste varslet du mottok?

Svar	Antall	Prosent
Jeg avventet og lot saken bero	0	0 %
Jeg undersøkte saken, men fant den ikke alvorlig og lot den ligge	0	0 %
Jeg undersøkte saken og tok det opp med den det gjaldt	10	58,8 % 
Jeg sendte saken videre til virksomhetens varslingsgruppe/varslingsenhet	4	23,5 % 
Jeg sendte saken videre til min overordnede	2	11,8 % 
Jeg sendte saken videre til tilsynsmyndighetene	0	0 %
Jeg lekket saken til media	0	0 %
Annet	1	5,9 % 



Annet:

- Har ikke fått fulgt opp enda, den kom samtidig med korona

Hvilken erfaring har du med gjengjeldelse? *

Med gjengjeldelse menes enhver ugunstig handling, praksis eller unnlattelse som er en følge av, eller en reaksjon på at arbeidstaker har varslet. (§ 2-4A). Gjengjeldelse kan skje både bevisst og ubevisst av ledere og andre ansatte i organisasjonen.

Du kan krysse av opptil 6 alternativer.

Svar	Antall	Prosent
Jeg har blitt utsatt for gjengjeldelse selv	3	6,1 % 
Jeg har utsatt varslere for gjengjeldelse bevisst	0	0 %
Jeg har utsatt varslere for gjengjeldelse ubevisst	0	0 %
Jeg har observert en varslere bli utsatt for gjengjeldelse	4	8,2 % 
Varsler påstår hen har blitt utsatt for gjengjeldelse	5	10,2 % 
Jeg har ingen erfaring med gjengjeldelse	37	75,5 % 
Annet	1	2 % 

Hvilke typer gjengjeldelse har du erfart eller vært vitne til? *

Gjengjeldelse kan komme i mange former. Dette er de mest vanlige typene gjengjeldelse som det blir rapportert om.

Svar	Antall	Prosent
Oppsigelse	1	2 % 

Suspensjon	0	0 %
Avskjed	0	0 %
Mobbing	3	6,1 %
Ryktespredning	7	14,3 %
Baksnakking	7	14,3 %
Utfrysning/Isolasjon	6	12,2 %
Ugunstige endringer i arbeidsoppgaver	2	4,1 %
Reduserte bonusutbetalinger	0	0 %
Har ikke erfart gjengjeldelse	2	4,1 %
Annet	1	2 %

Kan du gi ett eller flere eksempler på gjengjeldelse du har erfart/vært vitne til?

- Stagnasjon i lønnsutvikling. Ukurant politisk fotarbeid for å dekke over i stedet for å gripe tak i de som hadde uakseptabel adferd. Gruppedynamikk - aksept av mobber , en av de ..

Tenk på det siste/nyeste forholdet som det ble varslet om. Mener du at den gjengjeldelsen som varsleren(e) ble utsatt for var en riktig reaksjon? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	1	8,3 %
Noen ganger	0	0 %
Nei	8	66,7 %
Vet ikke	3	25 %

Tenk på det siste/nyeste forholdet som det ble varslet om. Hvis det ble bekreftet at varsleren/varslerne har blitt utsatt for gjengjeldelse, har det fått noen konsekvenser for dem som utførte gjengjeldelsen? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	1	8,3 %
Nei	4	33,3 %
Vet ikke	0	0 %
Det har ikke blitt bekreftet at varslere har blitt utsatt for gjengjeldelse	7	58,3 %

Hvilke konsekvenser fikk den/de som utførte gjengjeldelsen?

- Presseomtale, tilsyn

I løpet av din tid som leder, hvor mange varsler har du mottatt?

Svar	Antall	Prosent
0	26	54,2 %
1	8	16,7 %
2	7	14,6 %
3	4	8,3 %
4	0	0 %
5	0	0 %
6	0	0 %
7	1	2,1 %
8	0	0 %
9	0	0 %
10	1	2,1 %
11	0	0 %
12	0	0 %

13	0	0 %	
14	0	0 %	
15	0	0 %	
16	0	0 %	
17	0	0 %	
18	0	0 %	
19	0	0 %	
20	0	0 %	
21	0	0 %	
22	0	0 %	
23	0	0 %	
24	0	0 %	
25	0	0 %	
26	0	0 %	
27	0	0 %	
28	0	0 %	
29	0	0 %	
30+	1	2,1 %	■

Hvor mange av disse varslerne har rapportert om gjengjeldelse?

Svar	Antall	Prosent	
0	42	87,5 %	▬
1	4	8,3 %	▬
2	0	0 %	
3	1	2,1 %	■
4	0	0 %	
5	0	0 %	
6	0	0 %	
7	0	0 %	
8	0	0 %	
9	1	2,1 %	■
10	0	0 %	
11	0	0 %	
12	0	0 %	
13	0	0 %	
14	0	0 %	
15	0	0 %	
16	0	0 %	
17	0	0 %	
18	0	0 %	
19	0	0 %	
20	0	0 %	
21	0	0 %	

22	0	0 %	
23	0	0 %	
24	0	0 %	
25	0	0 %	
26	0	0 %	
27	0	0 %	
28	0	0 %	
29	0	0 %	
30+	0	0 %	

Hvordan finner dere ut av om varsler har blitt utsatt for gjengjeldelse? *

- Usikker på dette, siden har vært svært få varslersaker. Må evt. forekomme gjennom snakk i organisasjonen.
- ?
- Samtal og oppfølging
- Involverte et større bedriftsveiledningsfirma som gjennomgikk varselet og alt rundt og som ivaretok prosessen
- Gjennom sosiale medier
- De forteller det
- Gjennom dialog med varsler.
- Må nok spørre direkte i etterkant
- Saksgjennomgang av uhildet
- Gjennom dialog med den som har varslet. Ekstern firma var inne og de hadde fokus på dette. Sluttrapporten de leverte stod det noe om temaet.
- Gjennom dialog med varsler og miljøet rundt varsler
- Samtaler med tilsette
- situasjonsbetinget, ikke rutiner for dette
- Vi har en rutinebeskrivelse for håndtering av varsler. Dette følges opp av topledelsen.
- Det har jeg ingen rutiner for
- Tett oppfølging/dialog med varslere
- Ikke vært aktuelt
- .
- Har ikke rutiner for å finne ut av det
- har ikke rutiner
- ut fra hva varsler forteller selv
- -
- Tilbakemelding fra varsler eller tillitsvalgt.
- Ved å spørre og ved å være åpen for henvendelser.
- Vi har hatt dialog med varsler om dette tema.
- ?
- Eg trur ein vil merke om personen blir dårleg behandla, omplassert eller liknande
- Har ingen erfaring med dette
- ved aktivt å holde kontakt med varsler
- samtaler med tillitsvalgte
- Ved oppfølging av varsler.
- Vet ikke
- Hvis de ikke selv kommer frem finner vi det ikke ut.
- Vi i varslingssekretariatet har hatt samtaler med varslere både i prosessen og i tillegg oppfølging i etterkant.
- vet ikke
- Aldri vært meldt inn
- Ved oppfølging.
- Tilbakemelding
- Ingen varsler ingen gjengjeldelse
- Får info.
- Har dialog med varslere, vedkommende og tillitsvalgte.
- gjennom samtale
- Ingen rutine
- i dialog med varslerne.
- f
- Har ingen erfaring med dette
- Det bør ikke forekomme - men kjenner ikke til om det har skjedd
- Ved å snakke med varsler
- Kommunen har en god veileder å forholde seg til, bruker denne

Tenk på det siste varslet du mottok. Undersøkte du om varsler ble utsatt for gjengjeldelse under - eller i etterkant av varslingsprosessen?

Svar	Antall	Prosent
Ja, jeg undersøkte under varslerprosessen	4	23,5 % 

Ja, jeg undersøkte i etterkant av varslerprosessen	3	17,6 %
Ja, jeg undersøkte både under og i etterkant av varslerprosessen	6	35,3 %
Nei, jeg undersøkte ikke dette	4	23,5 %
Vet ikke	0	0 %

Hvordan vurderer kommunalledere, enhetsledere, og rådmenn ansattes rett til å varsle uten frykt for gjengjeldelse?



Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagn om klimaet for å diskutere og omtale problematiske forhold på arbeidsplassen din?

Svar fordelt på antall

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig	Vet ikke/usikker
Det er stor takhøyde for å diskutere arbeidsplassrelaterte problemer	4	3	3	12	27	0
Det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål	2	2	1	5	39	0
Diskusjoner om arbeidsplassrelaterte problemer foregår i hovedsak i uformelle fora	5	16	8	12	7	1
Det er uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt	15	9	11	5	7	2
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra kollegaer hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben	16	15	10	5	2	1
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra leder/sjef hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben	19	12	6	5	6	1

Svar fordelt på prosent

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig	Vet ikke/usikker
Det er stor takhøyde for å diskutere arbeidsplassrelaterte problemer	8,2 %	6,1 %	6,1 %	24,5 %	55,1 %	0 %
Det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål	4,1 %	4,1 %	2 %	10,2 %	79,6 %	0 %
Diskusjoner om arbeidsplassrelaterte problemer foregår i hovedsak i uformelle fora	10,2 %	32,7 %	16,3 %	24,5 %	14,3 %	2 %
Det er uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt	30,6 %	18,4 %	22,4 %	10,2 %	14,3 %	4,1 %
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra kollegaer hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben	32,7 %	30,6 %	20,4 %	10,2 %	4,1 %	2 %
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra leder/sjef hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben	38,8 %	24,5 %	12,2 %	10,2 %	12,2 %	2 %

Ta stilling til følgende påstander:

Svar fordelt på antall

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig	Vet ikke
Ansatte i organisasjonen kan varsle uten frykt for gjengjeldelse *	5	5	1	8	27	3
Vi har en kultur preget av frykt for represalier/gjengjeldelse *	29	6	3	5	4	2
Jeg mener varsling er positivt for organisasjonen *	1	1	6	9	31	1
Eksisterende varslings saker har hatt en effekt, det vil si at kritikkverdige forhold har blitt løst. *	3	1	6	5	14	20

Svar fordelt på prosent

--	--	--	--	--	--	--

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig	Vet ikke
Ansatte i organisasjonen kan varsle uten frykt for gjengjeldelse *	10,2 %	10,2 %	2 %	16,3 %	55,1 %	6,1 %
Vi har en kultur preget av frykt for represalier/gjengjeldelse *	59,2 %	12,2 %	6,1 %	10,2 %	8,2 %	4,1 %
Jeg mener varsling er positivt for organisasjonen *	2 %	2 %	12,2 %	18,4 %	63,3 %	2 %
Eksisterende varslings saker har hatt en effekt, det vil si at kritikkverdige forhold har blitt løst. *	6,1 %	2 %	12,2 %	10,2 %	28,6 %	40,8 %

Tror du det eksisterer kritikkverdige forhold i organisasjonen som det ikke blir varslet om? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	25	51 % 
Nei	3	6,1 % 
Vet ikke	21	42,9 % 

Hva tror du kan være årsaken til at ansatte lar være å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen din?

Svar	Antall	Prosent
Det er ingen/få forhold å varsle om	8	16,3 % 
Frykt for represalier	9	18,4 % 
Det er en kultur for å skjule kritikkverdige forhold	10	20,4 % 
Mangelfull kjennskap til varslingsrutinene	12	24,5 % 
Ledelsen håndterer varsling på en dårlig måte	4	8,2 % 
Annet	3	6,1 % 

Hvis annet:

- Har ikkje vore kultur for varsling, arbeidet med dette
- De selv er en del av det som er kritikkverdig.
- Tror terskelen kan være for høy i forhold til å involvere seg.

Hva tror du er ansattes motivasjon for å varsle? *

- De ønsker ikke at det skal være kritikkverdige forhold på vår arbeidsplass
- Rettferdighet og løse problemer, sikre at feil ikke blir gjentatt
- Godt og trygt arbeidsmiljø

Hvor vanlig eller uvanlig er det at et varslet kritikkverdig forhold oppfattes som..

Svar fordelt på antall

	Svært vanlig	Ganske vanlig	Verken eller	Ganske uvanlig	Svært uvanlig	Vet ikke/ikke relevant
.. en personalkonflikt? *	5	21	12	2	1	8
..en faglig uenighet? *	2	10	13	9	7	8
.. uenighet om økonomiske prioriteringer *	1	6	14	7	10	11

Svar fordelt på prosent

	Svært vanlig	Ganske vanlig	Verken eller	Ganske uvanlig	Svært uvanlig	Vet ikke/ikke relevant
.. en personalkonflikt? *	10,2 %	42,9 %	24,5 %	4,1 %	2 %	16,3 %
..en faglig uenighet? *	4,1 %	20,4 %	26,5 %	18,4 %	14,3 %	16,3 %
.. uenighet om økonomiske prioriteringer *	2 %	12,2 %	28,6 %	14,3 %	20,4 %	22,4 %

Varslingsrutiner i norske kommuner



Har kommunen din skriftlige varslingsrutiner for hva du skal gjøre hvis du oppdager kritikkverdige forhold? *

Svar	Antall	Prosent
Ja, vi har rutiner	44	89,8 %
Rutiner er under utarbeidelse	1	2 % <input type="checkbox"/>
Nei, vi har ingen rutiner	0	0 %
Vet ikke	4	8,2 % <input type="checkbox"/>

Vet du hvem som har vært med på å utarbeide disse rutinene?

Svar	Antall	Prosent
Ja	28	62,2 %
Nei	17	37,8 %

Hvem ble varslingsrutinene utarbeidet av?

Svar	Antall	Prosent
Ledelsen	27	55,1 %
Ansatte	7	14,3 % <input type="checkbox"/>
Tillitsvalgte	24	49 %
Eksterne konsulenter/Advokater	1	2 % <input type="checkbox"/>
Verneombud	20	40,8 %
Andre	2	4,1 % <input type="checkbox"/>

Hvis andre, vennligst spesifiser:

- HR
- arbeidstilsynet

Sier varslingsrutinene noe om hvem ansatte kan varsle til eller hvor de kan henvende seg?




Svar	Antall	Prosent
Ja	37	84,1 %
Nei	0	0 %
Vet ikke	7	15,9 % <input type="checkbox"/>

Hvis ja, hvem skal ansatte varsle eller henvende seg til?

- Nærmeste leder, rådmann, egen fagforening, varslingsteamverneombud,
- nærmeste leder
- Nærmeste leder
- varslere skal henvende seg til leder, dersom leder involvert varsles det til lederens leder
- Nærmeste leder
- Varslingsgruppe
- Leder, neste ledd dersom varselet gjelder leder
- nærmeste overordna
- På kommunens hjemmeside ligger det et skjema som ansatte skal varsle på. Der står det hvordan varselet blir håndtert.
- leiar, tillitsvalde, verneombud
- Nærmeste, eventuelt overordnet, ledelse Tillitsvalgte Vernetjenesten Intern varslingsgruppe Eksternt varslingsmottak Arbeidsmiljøutvalget Interne revisorer eller kontrollutvalget Ordføreren eller andre politikere Offentlig tilsyn og myndigheter
- Varslingssekretariat og hovedverneombud
- Nærmeste overordnede omd en ikke selv er en del av varselet
- Fra system til nærmeste leder
- nærmeste leder
- til leder eller verneombud
- Nærmeste leder
- Nærmeste leder
- har eget varslingsteam i kommunen

- nærmeste leder, tillitsvalgt,
- Arbeidstakeren oppfordres til å varsle internt via tjenestevei, men kan også henvende seg til andre representanter for arbeidsgiver, tillitsvalgt, verneombudet, bedriftshelsetjenesten og arbeidsmiljøutvalg. Varsling kan gjøres skriftlig eller muntlig, pr telefon, e-post i brev, ved personlig fremmøte eller ved å benyttes eget varslingskjema.
- leder
- Leder
- Personalavd.
- Varslet går elektronisk til varslingssekretariatet
- Verneombud, personalavdelingen
- Nærmeste leder
- nærmeste leder, eller den over der hvis det er nærmeste leder det varsles mot
- Tjenestevei, eller tillitsvalgt
- Varslingsutvalg
- Leder
- Avvikssystem - elektronisk
- nærmeste leder, eller varslingssekretariatet om varsel gjelder nærmeste leder.
- Nærmeste leder, evt. rådmann, HR, verneombud, tillitsvalgt, AMU, bedriftshelsetjeneste, eksterne tilsynsmyndigheter eller egen varslingsgruppe i kommunen
- Nærmeste leder
- Nærmeste leder
- Nærmeste leder, overordnet leder eller verneombud

Sier varslingsrutinene noe om hvem som skal gi tilbakemelding til varslere om hva som skjer med saken?

Svar	Antall	Prosent
Ja	34	75,6 % 
Nei	1	2,2 % 
Vet ikke	10	22,2 % 

Sier varslingsrutinene at arbeidstakere kan ha en plikt til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	34	75,6 % 
Nei	3	6,7 % 
Vet ikke	8	17,8 % 

Nå ber vi deg ta stilling til noen påstander om mulige virkninger som varslingsrutinene på din arbeidsplass kan ha hatt.

Basert på dine erfaringer, angi hvor enig eller uenig du er i de ulike påstandene

Svar fordelt på antall

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig	Vet ikke
Varslingsrutinene har gjort det enklere for arbeidstakere som varsler *	2	1	5	14	21	6
Varslingsrutinene har gjort det tryggere for arbeidstakere å varsle *	1	2	6	10	22	8
Varslingsrutinene har i praksis liten betydning for hvordan en varslere blir behandlet *	12	11	6	8	5	7
Varslingsrutinene har i praksis liten betydning for om en sak blir løst/endret som følge av varsling *	12	12	4	6	5	10

Svar fordelt på prosent

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig	Vet ikke
Varslingsrutinene har gjort det enklere for arbeidstakere som varsler *	4,1 %	2 %	10,2 %	28,6 %	42,9 %	12,2 %
Varslingsrutinene har gjort det tryggere for arbeidstakere å varsle *	2 %	4,1 %	12,2 %	20,4 %	44,9 %	16,3 %
Varslingsrutinene har i praksis liten betydning for hvordan en varslere blir behandlet *	24,5 %	22,4 %	12,2 %	16,3 %	10,2 %	14,3 %
Varslingsrutinene har i praksis liten betydning for om en sak blir løst/endret som følge av varsling *	24,5 %	24,5 %	8,2 %	12,2 %	10,2 %	20,4 %

Kjenner du til disse reglene?

Den 01.01.2020 trådte nye bestemmelser angående varsling og gjengjeldelse i kraft. Bestemmelsene presiserer:

At arbeidstakere har rett til å varsle forsvarlig om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (§2 A-1)

Fremgangsmåte ved varsling (§2 A-2)




Arbeidsgivers aktivitetsplikt ved varsling (§2 A-3)

Forbud mot gjengjeldelse etter varsling (§2 A-4)

Oppreisning og erstatning ved brudd på forbudet mot gjengjeldelse (§2 A-5)

At virksomheter plikter å utarbeide rutiner for intern varsling (§2 A-6)

Taushetsplikt ved ekstern varsling til offentlig myndighet (§2 A-7).

Svar	Antall	Prosent
Nei, jeg var ikke kjent med dem før nå	9	18,4 % 
Ja, jeg var delvis kjent med dem	26	53,1 % 
Ja, jeg var godt kjent med dem	14	28,6 % 
Vet ikke	0	0 %

Ta stilling til følgende påstander om varslingsrutiner

Svar fordelt på antall

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig
Jeg mener varslingsrutinene fungerer bra *	2	2	16	18	11
Varslingsrutinene blir fulgt *	2	2	16	17	12
Jeg vet hvem jeg skal varsle til *	1	0	5	10	33
Ansatte vet hvem de skal varsle til *	0	2	13	17	17
Jeg har fått opplæring i hvordan jeg skal håndtere varsling	12	8	6	9	14

Svar fordelt på prosent

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig
Jeg mener varslingsrutinene fungerer bra *	4,1 %	4,1 %	32,7 %	36,7 %	22,4 %
Varslingsrutinene blir fulgt *	4,1 %	4,1 %	32,7 %	34,7 %	24,5 %
Jeg vet hvem jeg skal varsle til *	2 %	0 %	10,2 %	20,4 %	67,3 %
Ansatte vet hvem de skal varsle til *	0 %	4,1 %	26,5 %	34,7 %	34,7 %
Jeg har fått opplæring i hvordan jeg skal håndtere varsling	24,5 %	16,3 %	12,2 %	18,4 %	28,6 %

Hvordan håndteres varslings saker i dag?

- Få varslingsaker, men de håndteres etter gjeldende rutiner og retningslinjer.
- Mottatt varsel blir drøftet med personalsjef og kommune direktør. Sammen håndteres varslingsaken.
- Ved mottatt varsel vil mottaker kontakte varslere og sjekke ut at innholdet er riktig oppfattet og eventuelt få utfyllende informasjon. Så vi saken håndteres videre med de den angår.
- Tas til toppen av organisasjonen
- Intern varslingsgruppe
- Via compilo - digitalt verktøy
- Etter de nye rutiner og retningslinjer som er utarbeidet.
- Vet ikke
- det kjenner jeg ikke til
- Aner ikke
- Registreres, undersøkes, tiltak settes inn, evalueres om tiltak er tilstrekkelig
- De følges av varslingsrutinene
- melding i compilo, men også muntlig
- det er nærmeste leder/ verneombud som tar saken og kobler inn de som er aktuelle for å fullføre
- -
- Det er rutiner for varslingsaker. Men mange unnlater å varsle på grunn av ubehaget. Dette trenger ikke være reelt, men kulturen her er sånn.

- Vi har få varslingssaker, men de vi har blir håndtert i henhold til rutinen.
- Så langt eg veit ikkje heilt bra
- i tråd med de omfattende og grundige rutinene som er vedtatt og iverksatt for å sikre en forsvarlig håndtering
- Etter skriftlige prosedyrer
- Etter rutine
- Håndteres av personalavd
- Vi har et eget varslingssekretariat som mottar varslet. Denne består av Hovedverneombud og en representant fra organisasjonsavdelingen. Leder kobles på etter vurdering. Man foretar så avklaringssamtaler med varslere og den det varsles om. Vi oppfordrer til åpenhet for å kunne ivareta kontradiksjonsprinsippet. Etter samtalene konkluderer vi med videre tiltak.
- Rådmann, personalsjef og hovedverneombud
- Meldes til nærmeste leder.
- Hvis jeg får et varsel tar jeg dette opp med organisasjonssjef og rådmann
- Info til leder
- elektronisk varsling, deretter oppfølging i avvikssystem.
- Leder behandler etter beste skjønn, egne erfaringer og evner. Samt at leder har støtte fra personalkontoret.
- håndteres av leder i samarbeid med HR avdeling (varslingssekretariatet)
- j
- Slik som beskrevet over
- Vi har rutiner men disse er nok for dårlig informert om og gjort kjent ut i organisasjonen. Kjent på ledernivå

Offentlig ytring om varsling



Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagn om de ansattes rett til å uttale seg offentlig?

Vi sikter her til ytringer som ikke bryter lovpålagt taushetsplikt.

Svar fordelt på antall

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig
Toppledelsen verdsetter at ansatte deltar i offentlige debatter *	6	10	10	13	10
Mine muligheter til å offentlig omtale alvorlige kritikkverdige forhold på arbeidsplassen blir begrenset av mine overordnede *	13	7	11	12	6
Jeg føler meg fri til å besvare spørsmål og henvendelser fra pressen om forhold på arbeidsplassen *	13	7	8	8	13
Min arbeidsavtale med arbeidsgiver begrenser mine muligheter til å omtale arbeidsplassen offentlig *	21	7	9	9	3
Toppledelsen begrenser mine muligheter til å ytre meg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme *	17	8	6	10	8
På min arbeidsplass blir ansatte irettesatt av overordnede når de uttaler seg offentlig *	21	8	8	9	3

Svar fordelt på prosent

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig
Toppledelsen verdsetter at ansatte deltar i offentlige debatter *	12,2 %	20,4 %	20,4 %	26,5 %	20,4 %
Mine muligheter til å offentlig omtale alvorlige kritikkverdige forhold på arbeidsplassen blir begrenset av mine overordnede *	26,5 %	14,3 %	22,4 %	24,5 %	12,2 %
Jeg føler meg fri til å besvare spørsmål og henvendelser fra pressen om forhold på arbeidsplassen *	26,5 %	14,3 %	16,3 %	16,3 %	26,5 %
Min arbeidsavtale med arbeidsgiver begrenser mine muligheter til å omtale arbeidsplassen offentlig *	42,9 %	14,3 %	18,4 %	18,4 %	6,1 %
Toppledelsen begrenser mine muligheter til å ytre meg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme *	34,7 %	16,3 %	12,2 %	20,4 %	16,3 %
På min arbeidsplass blir ansatte irettesatt av overordnede når de uttaler seg offentlig *	42,9 %	16,3 %	16,3 %	18,4 %	6,1 %

Ta stilling til følgende påstand

Å komme frem i media betyr at det omvarslede forholdet blir offentlig kjent. Det omvarslede forholdet omtales eksempelvis i aviser, på TV, i sosiale

medier, osv.

Svar fordelt på antall

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig
Varsling har en større effekt hvis det kommer frem i media *	5	10	11	9	14
Varslingssaker som kommer frem i media reduserer folk sin tillit til organisasjonen *	1	4	14	15	15
Varslingssaker som kommer frem i media fører til økt grad av gjengjeldelse mot varslere *	12	8	20	6	3
Organisasjonens image er viktigere enn beskyttelse av varsler eller omvarslet *	27	9	6	4	3

Svar fordelt på prosent

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig
Varsling har en større effekt hvis det kommer frem i media *	10,2 %	20,4 %	22,4 %	18,4 %	28,6 %
Varslingssaker som kommer frem i media reduserer folk sin tillit til organisasjonen *	2 %	8,2 %	28,6 %	30,6 %	30,6 %
Varslingssaker som kommer frem i media fører til økt grad av gjengjeldelse mot varslere *	24,5 %	16,3 %	40,8 %	12,2 %	6,1 %
Organisasjonens image er viktigere enn beskyttelse av varsler eller omvarslet *	55,1 %	18,4 %	12,2 %	8,2 %	6,1 %

Har din organisasjon benyttet dere av en sydebukk? *

Funksjonen til en sydebukk er at synden/skylden plasseres på en person eller en gruppe mennesker, som så blir ofret og utstøtt av samfunnet. Dermed har den eller de som har ansvar og begått de kritikkverdige forholdene fortsette med god samvittighet.

Svar	Antall	Prosent
Ja, varsler	3	6,1 %
Ja, omvarslet	0	0 %
Nei	22	44,9 %
Annet:	1	2 %

Hvem/hva da?

Vennligst ikke oppgi navn, kun stilling/rolle i varslingssaken. For eksempel rådmann, varsler, omvarslet, e.l.

- uenighet/uklarhet om dette er tilfelle eller ikke. Ikke alle saker er "enten/eller"

Er det akseptabelt eller uakseptabelt at....

Svar fordelt på antall

	Akseptabelt	Uakseptabelt	Vet ikke
.. kommunalt ansatte (uten lederansvar) benytter media til å kritisere kommunen de jobber i? *	15	27	7
.. kommunale ledere (Ikke toppledere) benytter media til å kritisere kommunen de jobber i? *	8	37	4
.. kommunalt ansatte (uten lederansvar) deltar i det offentlige ordskiftet med fagkunnskap de har ervervet i jobben sin? *	40	4	5
.. kommunale ledere (ikke toppledere) deltar i det offentlige ordskiftet med fagkunnskap de har ervervet i jobben sin? *	40	5	4

Svar fordelt på prosent

	Akseptabelt	Uakseptabelt	Vet ikke
.. kommunalt ansatte (uten lederansvar) benytter media til å kritisere kommunen de jobber i? *	30,6 %	55,1 %	14,3 %
.. kommunale ledere (Ikke toppledere) benytter media til å kritisere kommunen de jobber i? *	16,3 %	75,5 %	8,2 %
.. kommunalt ansatte (uten lederansvar) deltar i det offentlige ordskiftet med fagkunnskap de har ervervet i jobben sin? *	81,6 %	8,2 %	10,2 %
.. kommunale ledere (ikke toppledere) deltar i det offentlige ordskiftet med fagkunnskap de har ervervet i jobben sin? *	81,6 %	10,2 %	8,2 %

Har arbeidsplassen din retningslinjer for..

Svar fordelt på antall

	Ja	Nei	Vet ikke
... bruk av sosiale medier? *	34	7	8
... hva du kan si offentlig? *	22	16	11
... hvem som kan uttale seg til journalister? *	29	14	6

Svar fordelt på prosent

	Ja	Nei	Vet ikke
... bruk av sosiale medier? *	69,4 %	14,3 %	16,3 %
... hva du kan si offentlig? *	44,9 %	32,7 %	22,4 %
... hvem som kan uttale seg til journalister? *	59,2 %	28,6 %	12,2 %

Hvilke faktorer ved offentlig styring kan påvirke reaksjoner på varsling?



Benytter din organisasjon seg av Mål-og resultatstyring? *

Mål- og resultatstyring (MRS) som metode handler om å sette mål, følge opp om målene nås, og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll.

Svar	Antall	Prosent
Ja	26	53,1 %
Nei	16	32,7 %
Vet ikke	7	14,3 %

Er de som skal nå målene med på å utarbeide dem? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	22	84,6 %
Nei	3	11,5 %
Vet ikke	1	3,8 %

Føler du selv at du har klare mål for din stilling? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	38	77,6 %
Nei	8	16,3 %
Vet ikke	3	6,1 %

Føler du at andre har sterke forventninger til deg i din rolle? *

Svar	Antall	Prosent
Ja	44	89,8 %
Nei	2	4,1 %
Vet ikke	3	6,1 %

Vennligst ranger hvor mye dere benytter dere av følgende styrings-og kontrollsystemer fra i svært liten grad til i svært stor grad

Styrings-og kontrollsystemer er systemer innenfor organisasjonen som skal sikre en stabil kurs, mot virksomhetens overordnede mål (visjon).

Det finnes i utgangspunktet to typer styrings- og kontrollsystemer:

Uformelle styrings- og kontrollsystemer: styring og kontroll gjennom normer, erfaring, symboler, roller, klasser, historier, etc.

Formelle styrings- og kontrollsystemer: definerte mål, strategier, skrevne regler, prosedyrer, instruksjoner, retningslinjer, rutiner, IT-systemer, rapporter m.m.

Innenfor formelle og uformelle styrings- og kontrollsystemer finner vi disse metodene:

Direkte styring: Her gir ledelsen instruksjoner eller ordre til en underordnet ansatt om hva som skal gjøres.

Regelstyring: Her er det regler og instruksjoner som legger føringene for hvordan ting skal gjøres

Målstyring: Styringen er her knyttet til de mål og resultater som ønskes oppnådd.

Kulturstyring: Her er det organisasjonens verdier, normer og kultur som styrer beslutningene som tas, hva som gjøres og hvordan det gjøres.

Svar fordelt på antall

	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad
Bruk av formelle styringssystem	4	5	7	31	2
Bruk av formelle kontrollsystem	2	11	10	25	1
Bruk av uformelle styringssystem	2	9	19	18	0
Bruk av uformelle kontrollsystem	3	14	20	11	0
Direkte styring	2	18	12	15	2
Regelstyring	1	11	10	24	3
Målstyring	3	5	8	30	3
Kulturstyring	2	8	15	21	3

Svar fordelt på prosent

	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad
Bruk av formelle styringssystem	8,2 %	10,2 %	14,3 %	63,3 %	4,1 %
Bruk av formelle kontrollsystem	4,1 %	22,4 %	20,4 %	51 %	2 %
Bruk av uformelle styringssystem	4,2 %	18,8 %	39,6 %	37,5 %	0 %
Bruk av uformelle kontrollsystem	6,2 %	29,2 %	41,7 %	22,9 %	0 %
Direkte styring	4,1 %	36,7 %	24,5 %	30,6 %	4,1 %
Regelstyring	2 %	22,4 %	20,4 %	49 %	6,1 %
Målstyring	6,1 %	10,2 %	16,3 %	61,2 %	6,1 %
Kulturstyring	4,1 %	16,3 %	30,6 %	42,9 %	6,1 %

Vurder følgende fra svært uenig til svært enig

*Med standard løsninger menes gjentatte løsninger på problemer, heller enn å spesifisere løsninger til hver enkelt situasjon.

Svar fordelt på antall

	Svært uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Svært enig	Vet ikke
Min organisasjon benytter seg ofte av standard løsninger* *	1	8	15	13	10	2
Ansatte bestemmer ofte over egen arbeidssituasjon *	0	1	4	21	23	0
Jeg opplever at ansatte har en høy grad av lojalitet til organisasjon/ledelse *	3	1	4	8	33	0
Jeg opplever at ansatte har ansvar for seg selv og sine handlinger (individualisering) *	0	1	4	15	29	0
Min organisasjon bruker konkrete mål som kan tallfestes (kvantifiserbare mål) *	2	8	7	23	9	0
Min organisasjon gir karakterer til ansatte *	33	8	6	2	0	0
Min organisasjon har sterke effektivitetskrav *	6	9	14	14	6	0
Jeg har stort fokus på å nå målene satt for min enhet *	1	1	7	17	22	1
Jeg har god kjennskap til kommunens visjon/verdier *	1	1	1	12	34	0

Svar fordelt på prosent

	Svært uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Svært enig	Vet ikke
--	-------------	------------	--------------	-----------	------------	----------

Min organisasjon benytter seg ofte av standard løsninger* *	2 %	16,3 %	30,6 %	26,5 %	20,4 %	4,1 %
Ansatte bestemmer ofte over egen arbeidssituasjon *	0 %	2 %	8,2 %	42,9 %	46,9 %	0 %
Jeg opplever at ansatte har en høy grad av lojalitet til organisasjon/ledelse *	6,1 %	2 %	8,2 %	16,3 %	67,3 %	0 %
Jeg opplever at ansatte har ansvar for seg selv og sine handlinger (individualisering) *	0 %	2 %	8,2 %	30,6 %	59,2 %	0 %
Min organisasjon bruker konkrete mål som kan tallfestes (kvantifiserbare mål) *	4,1 %	16,3 %	14,3 %	46,9 %	18,4 %	0 %
Min organisasjon gir karakterer til ansatte *	67,3 %	16,3 %	12,2 %	4,1 %	0 %	0 %
Min organisasjon har sterke effektivitetskrav *	12,2 %	18,4 %	28,6 %	28,6 %	12,2 %	0 %
Jeg har stort fokus på å nå målene satt for min enhet *	2 %	2 %	14,3 %	34,7 %	44,9 %	2 %
Jeg har god kjennskap til kommunens visjon/verdier *	2 %	2 %	2 %	24,5 %	69,4 %	0 %

Er du enig eller uenig i følgende?

Svar fordelt på antall

	Enig	Uenig	Verken eller
MRS gjør oss mer effektive *	11	2	13
MRS gjør at vi lettere overholder frister *	20	1	5
MRS gir brukerne bedre tjenester *	13	2	11
MRS medfører et incentiv om å være best *	9	9	8
Varsling er en forstyrrelse som hindrer meg/oss i å nå målene våre *	1	23	2

Svar fordelt på prosent

	Enig	Uenig	Verken eller
MRS gjør oss mer effektive *	42,3 %	7,7 %	50 %
MRS gjør at vi lettere overholder frister *	76,9 %	3,8 %	19,2 %
MRS gir brukerne bedre tjenester *	50 %	7,7 %	42,3 %
MRS medfører et incentiv om å være best *	34,6 %	34,6 %	30,8 %
Varsling er en forstyrrelse som hindrer meg/oss i å nå målene våre *	3,8 %	88,5 %	7,7 %

Hvordan opplever du MRS i din kommune?

- Bra, men det er forskjeller fra enhet til enhet og kan derfor stadig bli bedre.
- Effektivitetsfremmende og forklarende
- Vi bygger en organisasjon som skal være tillitsbasert med fokus på medarbeiderdrevet innovasjon. Kommuneplanen har en visjon med mål og strategier. Hver enhet arbeider med sin virksomhetsplan, som er forankret i og har "den røde tråden" til kommuneplanen. Bygger samhandling mellom politikere, administrasjon, verneombud og tillitsvalgte. Vi har en god driv, men har et stykke igjen til vi får helheten i organisasjonen.
- Tar mye tid, og kan ta fokus bort fra primær oppgavene
- det er under utvikling og implementering
- Litt på siden av arbeidshverdagen i min enhet
- Ingen kommentar
- Positivt, brukt med måte.
- det krever mye mer enn en liten notatboks å redegjøre for dette
- Synes det er bra at vi har et styringssystem som er oppdatert og viser oss kontinuerlig hvordan vi ligger an i forhold til fastsatte mål. Hver enkelt avdeling utarbeider sine egne mål- slik at det er medvirkning i forhold til dette arbeidet- og en god forankring hos dem som skal gjennomføre målene.
- Bra
- opplever at mrs er en god måte å organisere virksomheten etter. Det vil igjen føre til bedre tjenester ved å utarbeide mål. Mål benyttes også i tjenesteutførelsen mellom bruke og behandler.
- I
- Veldig bra

Oppsummering

Forbedringspotensiale?

Er det noe i varslingsrutiner, håndtering av varslingssaker, lovgivning om varsling og gjengjeldelse som kunne vært bedre?

- Egentlig ikke
- kommer ikke på noe
- Nei bra nok
- Man har ikke nødvendigvis objektivt rett selv om man har varslet. Har sett stygg mediebruk for å støtte varsler på tross av faglige og uavhengige granskinger som ikke har gitt varsler medhold. Varsler, media og støttespillere (besserwissere) gir seg ikke. Media er ensidig opptatt av varslers meninger. Sånn kan det

ikke være.

- At vi som ledere er trygge på at alle ansatte vet hvordan de skal varsle - en kontinuerlig jobb
- Vet ikke
- kunne vært bredere implementert prosess
- Nei
- Mer omtalt og avgrenset opp mot avvikkssystemet
- tydeligere håndheving
- Ja
- tror ikke det
- nei
- Informasjon ut
- Ja, ansatte opplever fortsatt høy terskel for varsling
- Vet ikke, lite erfaring
- Rutiner, skriftlige
- Fungerer bra
- Vi har gode rutiner, men de er for dårlig kjent i organisasjonen

Har du noen annen informasjon du ønsker å dele?

- Nei
- nei
- Varslere hos tidligere organisasjoner jeg har jobbet hos har fått lov til å mobbe og trakassere ansatte og ledelse i sosiale medier/medier uten at dette har fått konsekvenser. Disse varslerne hadde varslet om en sak som det ikke var mulighet til å gjøre noe med i forhold til nasjonale lover og regulativer innen EU. Varsler hevdet at organisasjonen sto bak alle uhell vedkommende hadde i privat sammenheng. Vedkommende hadde en dokumentert psykisk diagnose og fikk lov til å herje med ansatte, ledelse og organisasjon uten at organisasjonen tok til motmæle - det var ubehagelig.
- Nei, vi kan stadig forbedre og endre oss.
- Nei
- nei
- Nei
- Jeg har ingen personlig erfaring med varsling. Det er selvsagt viktig at varslere beskyttes, og gjengjeldelse er ikke akseptabelt. Det er samtidig ønskelig at en medarbeider først prøver å ta opp saker internt før man varsler. Heldigvis har jeg full tillit til min ledelse dersom jeg skulle se behov for å varsle om kritikkverdige forhold. Jeg savner imidlertid at media skriver balansert om varslersaker - som jo er svært skadelig for kommunens omdømme.
- Det er viktig å kunne stole på folk, at leiinga er heil ved og ikkje gøymer seg bak andre, eller skubbar andre føre seg.
- å gjennomføre i praksis hva man har laget som rutine er ikke alltid like lett
- Nei
- Vi opplever å få Varsler som egentlig er på nivå med HMS avvik. Ansatte bruker ikke avvikkssystemet på disse da avviket går tjenestevei. Når de da varsler et problem som omhandler sin leder så må vi behandle det som et varsel- og varsler har ofte et ønske om anonymitet. Det er da vanskelig å ta tak i problemet, og ivareta kontradiksjonsprinsippet.
- Nei
- Nei
- Nei
- Nei

Mener du det er noen spørsmål som burde vært med i denne undersøkelsen?

- Usikker. Har som sagt hatt få varslingsaker og derfor relativt lite erfaring å vise til.
- Undersøkelsen virker omfattende og dekkende for teamet. Lykke til!
- Kommer ikke på noen.
- Vet ikke
- kommer ikke på noen
- Nei, ingen spørsmål burde vært med
- Noen punkter kunne man med fordel ha hatt mulighet til å velge flere alternativer ikke bare ett
- hele saksområdet er beheftet med utfordringer om tolkning; hva er "varsling", hvor går grensene for ulovligheter, hva er faktisk "gjengjeldelse" og hva har evt helt andre årsaker.
- når er det ok å gå forbi egen leder og oppover i systemet?
- Nei, den tok mer tid enn anslått.
- Vet ikke
- Nei
- Stort sett gode og relevante spørsmål
- Nei

Takk for deltakelsen!

Se nylige endringer i Nettskjema (v992_0rc1)