

Nordlys i Vadsø. Foto: Aslak Ballari



BMPABR4901 – Masteroppgave

Master i offentlig
ledelse og styring.
Erfaringsbasert.

2018-2021

**«Livene våre begynner å slukne den dagen
vi forholder oss tause om det som betyr
noe»**

(Martin Luther King Jr.)

**En masteroppgave om varsling, ytringsklima
og bedriftskultur**

Grete Teigset Solli,
Høgskolen Innlandet, mai 2021

Sammendrag

En «varsler» er et begrep om en person som har sagt fra om noe kritikkverdig han eller hun har sett skje, og som det bør gjøres noe med. Til bedriftens beste og/eller til samfunnets beste. Oslo Economics har estimert at det varsles om mellom 50 000 og 160 000 opplevde kritikkverdige forhold årlig i Norge og at om lag 18 000 til 60 000 blir tatt til følge (NOU 2018:)

Med bakgrunn i ulike varsleres historier, ønsker jeg å kunne løse problemstillingen ved å se på følgende tre spørsmål:

1) Hva fremmet nødvendig varsling? Hva gjør at medarbeidere velger å varsle?

2) Hva hemmet nødvendig varsling? Hva gjorde at det var vanskelig å varsle?

3) Hva reduserer behovet for varsling i bedriften? Hvilke kjennetegn kan jeg finne på organisasjoner med et ytringsklima og forbedringskultur som kan gjøre at behovet for varsling reduseres og avvik blir håndtert før varsling blir nødvendig?

I denne oppgaven er det gjort analyser av tre kjente varsleres historier. Peer Jacob Svenkerud, Per-Yngve Monsen og Kari Breirem var varslere i henholdsvis Norsk Tipping, Siemens og BA-HR. Alle tre var ledere innen sitt område, og opplevde lojalitetskonflikter mellom det å være lojal mot bedriften, samfunnsoppdraget eller mot seg selv.

Analyse av funnene viser at det ligger ulike grunner til at en arbeidstaker velger å varsle om kritikkverdige forhold. Det som særlig hemmer varsling, er hvis det føles utrygt å varsle og hvis tidligere varslere har blitt behandlet dårlig. Det er også både individuelle og situasjonsbetingede forutsetninger for å velge å varsle. De tre varslerne Breirem, Monsen og Svenkerud hadde alle tre store kvaler ved å varsle og alle tre hadde prøvd å varsle avvik flere ganger i forkant av varslingen uten at dette ble tatt til følge. Analyser av teori og empiri viser at dette er veldig vanlig ved varsling. De fleste varslere har prøvd å si fra på andre måter i forkant.

Konklusjonen er at organisasjoner som blir opplevd trygge, og som har en åpenhetskultur, mest sannsynlig vil redusere behovet for varsling da det vil være en kultur for å melde inn avvik og jobbe med forbedringer. Man kan anta at hvis en bedrift ser verdien av både konstruktive ytringer og gruppelejalitet, så kan dette føre til at varsling belønnes og ses på som effektiv, heller enn skadelig. Mine analyser av data og teori har vist at det å ha gode varslingsrutiner og kommunikasjonslinjer først blir testet ut når noe negativt skjer. I

«fredstid» kan åpenhet og kommunikasjon tilsynelatende oppleves helt greit. Derfor bør organisasjoner ha varslingsrutiner som er utarbeidet i samarbeid med de ansatte og som er godt forankret både i ledelsen og hos de ansatte for å sikre forsvarlig varsling. Organisasjoner med en godt innarbeidet forbedringskultur, vil kunne se på varsling som en verdi, ikke et problem.

Forord

Ideen om å skrive om varsling, kom etter å ha jobbet med temaer knyttet til samfunnsansvar, korrupsjon og misligheter mer eller mindre siden jeg i 2003 fikk tildelt ansvaret for arbeidet med samfunnsansvar i Norsk Tipping av min daværende leder, Peer Jacob Svenkerud. Jeg sluttet i Norsk Tipping i 2006 og var ikke delaktig i varslersaken der på andre måter enn at jeg fulgte den fra utsiden, men siden 2009 har jeg hatt ansvaret for jobben med antikorrupsjonsprogrammer og temaer knyttet til samfunnsansvar først hos Helse Sør-Øst RHF, deretter i Sykehusinnkjøp HF. Dette er temaer som er tett knyttet til varsling og temaet har alltid interessert meg. Jeg har også i perioder sittet i en posisjon hvor jeg har mottatt varslinger. Det har vært veldig interessant å kunne dykke dypere ned i denne problemstillingen gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Jeg er heldig som har en arbeidsgiver, Sykehusinnkjøp HF, som ga meg lov, og nødvendig tid og oppbakking, til å starte et treårig løp med en MPA ved Høgskolen Innlandet i 2018. Håpet mitt er at masteroppgaven kanskje kan være et positivt bidrag som kan gjøre Sykehusinnkjøp som arbeidsgiver enda bedre. Turene til Rena har vært et løft i arbeidshverdagen og samlingene har vært lærerike, inspirerende og morsomme. Her har det vært et høyt nivå både på forelesere og på medstudenter! Og kollokviegruppa mi fortjener en ekstra takk! Dere har vært uunnværlige! En stor takk også til min veileder Hans Christian Høyer, han viste seg å være en like god veileder som han er en inspirerende foredragsholder. Når pandemi og høyt arbeidstrykk spiste opp det meste av tiden min i 2020, så var Hans Christian klar til å gi meg akkurat det jeg trengte for å gå i riktig retning og samle fokus.

Alt ved studiestart begynte jeg å tenke på hva masteroppgaven min skulle ha som problemstilling. Gjennom ferieturer og hverdagsmiddager har forskningsspørsmål, hypoteser og metoder blitt diskutert med min kjære samboer Kåre, tusen takk! Og ikke minst for oppmuntring og støtte fram til levering! En stor takk fortjener også min kusine Charlotte som var en livredder når jeg trengte sparring på litteratur innen psykologi og bedriftskultur. Uten deg hadde jeg ikke oppdaget Amy Edmondson! Og jeg må også takke min kollega Kjersti som tilbød seg å lese korrektur! Det var muligens en større jobb enn du hadde tenkt!

Og ikke minst, takk til min datter Maren som jeg nok har pusha litt opp gjennom studietiden. Nå fikk hun muligheten til å pushe tilbake når jeg ved flere anledninger ymtet fram på at jeg kanskje burde be om utsatt frist. Da fikk jeg høre noen setninger som jeg muligens har uttalt selv tidligere, og jeg forsto jeg at hun hadde helt rett. Det er jeg glad for nå!

Det er også på sin plass å takke de tre varslerne og forfatterne Peer Jacob Svenkerud, Per-Yngve Monsen og Kari Brereim. Min oppgave kunne ikke ha blitt skrevet uten dere og deres bøker, men viktigst av alt: dere viser at det koster, men også at det nytter!

På forsiden har jeg i norsk oversettelse, brukt et sitat fra Martin Luther King jr. som jeg mener er treffende også for arbeidet med varsling. I sin «I have a dream»-tale i 1963, uttalte han følgende:

"Our lives begin to end the day we become silent about things that matter."

(King, M.L, 2002)

Grete Teigset Solli, 16.mai 2021

Innhold

Sammendrag	2
Forord.....	4
Innhold	5
1. Innledning	8
1.1 Tema og problemstilling	9
1.2 Definisjon av varsling	9
1.3 Avgrensning	10
1.4 Framgangsmåte og metode	10
1.5 Oppgavens struktur	11
1.6 Empiri og teori	11
1.7 Forsknings spørsmål	12
1.8 Hypoteser	12
2 Teori om varsling og bedriftskultur	15
2.1 Varsling i et samfunnsperspektiv	15
2.2 Å velge å bli en varsler	17
2.3 Hva hemmer varsling	19
2.4 Hva fremmer varsling	21
2.5 Gjengjeldelse.....	22
2.6 Bedriftskultur med yringsfrihet og åpenhet	23

2.7	Varslingsrutiner	24
3	Metodedrøfting	26
3.1	Hvordan svare opp forskningsspørsmål?	26
3.2	Mine valg for å svare opp forskningsspørsmålene	27
3.3.1	Kvalitative data	30
3.3.2	Kvantitative data	31
3.4	Teori-innhenting	32
3.5	Styrker og svakheter	33
4	Empiri. Kvalitativ datainnsamling	36
4.1	Kort sammenfatning av varslersaken til Kari Breirem i 2002	36
4.2	Kort sammenfatning av varslersaken til Per-Yngve Monsen i 2004	37
4.3	Kort sammenfatning av varslersaken til Peer-Jacob Svenkerud i 2007	37
4.4	Hva hemmer varsling?	38
4.5	Varslerens vurderinger i forkant av varsling – hva fremmet det at de varslet ...	43
4.6	Bedriftens mottak av varsling	45
4.7	Bedriftskultur – åpenhet og ytringsfrihet	45
5	Fakta fra undersøkelser om arbeidsmiljø og varsling	46
5.1	Medarbeiderundersøkelsen «Forbedring»	46
5.2	Konsernrevisjonens undersøkelse om varslingsrutiner i Helse Sør-Øst	48
6	Analyse og drøfting	51
6.1	Åpenhet, ytringsfrihet og trygghet på arbeidsplassen	51

6.2	Valget om å varsle	54
6.3	Gjengjeldelse.....	58
6.4	Varslingsrutiner i bedriften	59
6.5	Hva fremmer/hemmer varsling	61
7	Konklusjon.....	64
7.1	Bedriftskultur	64
7.1.1	Valget om å varsle	65
7.1.2	Varslingsrutiner	66
7.1.3	Hemme/fremme varsling	66
7.3	Metodiske tilnærming	68
7.4	Diskusjon og kritikk og videre forskning	68
7.5	Implikasjoner for organisatorisk læring.....	69
8	Litteraturliste.....	70

1. Innledning

I min pågående masterutdanning innen offentlig ledelse og styring (MPA) ved Høgskolen Innlandet, har lojalitetsbegrepet ofte dukket opp. «Hvem skal man være lojal mot?» er et spørsmål man kan stille i ulike deler av offentlig ledelse og styring. Dette gjelder innen kriseledelse, politisk styring, praktisk ledelse og egentlig de fleste temaer i utdanningen. Og lojalitet og lojalitetskonflikter vil være en stor del av denne oppgaven. For hva skjer hvis det å være lojal mot bedriften, samfunnsoppdraget eller mot deg selv, er motstridende?

Regjeringen satt ned et varslingsutvalg som kom med en utredning i 2018. Her har de brukt Oslo Economics¹ til å utrede samfunnsnyttene av varsling. De estimerer at det varsles om mellom 50 000 og 160 000 opplevde kritikkverdige forhold årlig i Norge, og at om lag 18 000 til 60 000 blir tatt til følge (NOU 2018: 6, s. 34)

«The Whistleblower», eller på norsk «varsleren», er et begrep om en person som har turt å åpne munnen og si fra om noe han eller hun har sett skje og som det bør gjøres noe med. Til bedriftens beste, og/eller til samfunnets beste. Men hvorfor er dette begrepet blitt så stigmatiserende? Burde ikke organisasjoner ønske at noen sa fra om ting man mente var feil slik at man kunne rette opp i det. Ville ikke det være til det beste for alle?

Dessverre kan det se ut som at til tross for at organisasjoner sier de ønsker at folk sier fra, og at man ønsker å jobbe med forbedringer, så vil en som varsler i alt for stor grad oppleve negative konsekvenser fordi man tok på seg denne rollen.

Med utgangspunkt i tre varsleres historier har jeg valgt å se på fenomenet varsling i en litt ny vinkel. Er det tiltak organisasjoner kan gjøre for å unngå at noen må ta på seg varslersrollen? Og er det måter å hjelpe en varsler på, slik at man i mindre grad opplever stigmatisering og negative konsekvenser?

Peer Jacob Svenkerud, Per-Yngve Monsen og Kari Breirem var varslere i henholdsvis Norsk Tipping, Siemens og BA-HR. De har alle tre skrevet en bok om sin varslershistorie. (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Alle tre hadde lederstillinger, alle tre måtte bytte jobb etter å ha varslet og alle tre har opplevd å få livet sitt snudd på hodet fordi de valgte å si fra om noe de mente var uregelmessigheter hos sin arbeidsgiver. Kun Svenkerud jobbet i det offentlige, men selv om Monsen og Breirem jobbet i private organisasjoner, omhandlet Monsens varsling i hovedsak om Forsvaret og bruk av

¹ <https://osloeconomics.no/oslo-economics-utredet-verdien-varsling/>

offentlige midler. Breirems varslingshistorie var også meget interessant for det offentlige, da innholdet i hennes varsel kunne ha stor påvirkning på politisk beslutningstaking. I tillegg til disse tre varslingshistoriene, har jeg også innhentet en del annen empiri for å belyse problemstillingen bredt.

1.1 Tema og problemstilling

I min oppgave vil jeg se på hva som *hemmer*, eller *fremmer* varslingsprosessen i en organisasjon, og om ivaretagelse av varsleren. Jeg vil også prøve å finne kjennetegn på en organisasjon som *reducerer behovet* for varslingsprosessen, fordi arbeidsmiljø og ytringsklima underbygger tanken om at organisasjonen hele tiden skal forbedre seg og utvikle seg, og at melding om avvik ansees som positivt for å kunne oppnå dette.

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av en særlig interesse for temaet gjennom å ha jobbet med det i flere år, men også fordi jeg har vært en som har mottatt- og behandlet varsler. Jeg har også stått på sidelinjen og sett hvordan venner og tidligere kollegaer har opplevd det å være varslere.

Problemstillingen er også interessant fordi en varslingsprosess ikke bare er et individuelt problem, men et organisasjons- og sosialt fenomen. Varsling skal ivareta samfunnets interesser (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 180).

1.2 Definisjon av varslingsprosessen

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven 2005, § 2A) beskriver hva som ligger i begrepet «varslingsprosessen». Her står det at en arbeidstaker har en rett til å varsle om man opplever kritikkverdige forhold i virksomheten. Med dette menes det brudd på lover og regler, interne etiske reglement, og også normer i samfunnet som det er bred tilslutning til. Et slikt varsel utløser at varslere(e) har krav på beskyttelse mot gjengjeldelse fra arbeidsgiver jf. arbeidsmiljøloven §2-5 (Arbeidsmiljøloven 2005, § 2A-5).

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.

Ytring om forhold som kun gjelder arbeidstakers eget arbeidsforhold regnes ikke som varsling etter kapitlet her, med mindre forholdet omfattes av andre ledd. (Arbeidsmiljøloven 2005, § 2A).

Vi kan kan skille mellom intern og ekstern varsling. Intern varsling er f.eks å varsle til styreleder eller andre internt, mens man ved en ekstern varsling varsler for eksempel til en offentlig tilsynsmyndighet eller media. (Arbeidstilsynet 2020).

Varsling ut fra en organisatorisk forståelse bør betegne at man tar tak i noe som er alvorlig, noe som ikke skal gå inn et vanlig avvikssystem (Mathisen 2018, s. 2).

1.3 Avgrensning

Oppgaven vil avgrense seg til varsling om kritikkverdige forhold i tråd med beskrivelsen av det i arbeidsmiljøloven §2aA-1, ikke kritikk eller bekymringsmeldinger som har bakgrunn i uenighet i hvordan ledelse utøves, ny strategi eller lignende. Dette defineres heller ikke inn i definisjonen av varsling etter arbeidsmiljøloven §2aA-1.

Det vil ikke tas inn noen avveininger om det kritikkverdige i innholdet av varslene som de varslernes som omtales i oppgaven har meldt fra om.

1.4 Framgangsmåte og metode

Utgangspunktet mitt var at jeg ønsket å intervjuere varslere for å skaffe den empirien jeg trengte for oppgaven. I pandemi-årene 2020-2021 var fysiske intervjuer ikke så lett å få til selv om digitale intervjuer selvsagt var et alternativ. Med den store tilgangen til sosiale medier, artikler, radioprogrammer, websider og podcaster, vurderte jeg at i stedet for å gjøre egne intervjuer, heller skulle bruke mer tid på å finne ut av hva som allerede ligger åpent i form av bøker, tekster, artikler, podcaster og lignende med varslere som har valgt å stå åpent fram med sin historie og bruke dette som empiri i oppgaven. Dette vil jeg komme nærmere inn på i metodekapittelet. Jeg har også valgt å se på resultater fra undersøkelser jeg har kjennskap til gjennom min jobb i et helseforetak. Dette er medarbeiderundersøkelser og rapporter fra internrevisjonen som ligger offentlig tilgjengelig. Jeg vil også bruke tall fra andre offentlige undersøkelser, blant annet fra Fafo.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i sju hovedkapitler. Det første kapitlet er en innledning, hvor jeg beskriver bakgrunn, formål med oppgaven, problemstilling, forskningsspørsmål og mine hypoteser. I kapittel to presenterer jeg de teoretiske tilnærmingene som ligger til grunn for analyse og drøfting av det empiriske grunnlaget. Her gjør jeg rede for tidligere forskning på varsling, men også organisasjonsteori om lojalitetskonflikter og et trygt arbeidsmiljø. Jeg vil også komme innom ledelse av lærende organisasjoner og systemisk tenking. Kapittel tre er metodekapittelet hvor jeg gjør rede for anvendt forskningsmetode, som i mitt tilfelle er en kvalitativ studie av historier og intervjuer, samt statistiske opplysninger fra offentliggjorte undersøkelser. I det fjerde og femte kapittel legger jeg fram viktige funn som kan hjelpe til med å besvare mine forskningsspørsmål. I sjette kapittel drøfter jeg funn fra analysen i lys av teori. I kapittel sju legger jeg fram min konklusjon med svar på mine forskningsspørsmål og en analyse av mine hypoteser.

1.6 Empiri og teori

Ved å ta utgangspunkt i en del varslingssaker, vil jeg analysere disse og se på hvilke vurderinger som ble gjort i forkant av varslingen, hvordan det gikk med varslerne, og hvordan arbeidsgiver håndterte det. Det vil være særlig viktig å se på hvordan varsleren har tenkt i forkant av et varsel og hvordan arbeidsgiver var rustet til å ta imot et varsel. Jeg vil i hovedsak innhente empiri ved en teoretisk tilnærming gjennom litteratur, men har også undersøkt bredere for å skaffe empiri gjennom radioprogrammer, podkaster og avisintervjuer av varslere. Jeg vil også belyse problemstillingen statistisk ved å innhente tall fra medarbeiderundersøkelser fra de norske helseforetakene. De fire regionale helseforetakene i Norge har gjennomført medarbeiderundersøkelsen «ForBedring» i 2018 – 2019 (Helse Midt-Norge m.fl. 2019) som blant annet har tall på om medarbeidere ved norske sykehus føler det trygt å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Jeg vil også se til rapporter som omhandler varsling fra helseforetakene (Konsernrevisjonen, Helse Sør-Øst 2020), samt andre offentlige andre rapporter.

Som en del av min konklusjon etter at undersøkelser og analyser er gjort, vil jeg med utgangspunkt i min analyse av empiri og teori, samle anbefalinger både for ansatte som vurderer å varsle og for organisasjoner som mottar varslinger.

1.7 Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i ulike varsleres historier, ønsker jeg å kunne løse problemstillingen ved å se på følgende tre spørsmål:

- 1) Hva fremmet nødvendig varsling? Og hva gjør at medarbeidere velger å varsle?
- 2) Hva hemmet nødvendig varsling? Hva gjorde at det var vanskelig å varsle?
- 3) Hva reduserer behovet for varsling i bedriften? Hvilke kjennetegn kan jeg finne på organisasjoner med et ytringsklima og forbedringskultur som kan gjøre at behovet for varsling reduseres og avvik blir håndtert før varsling blir nødvendig?

Ut fra varslerhistorier, tall fra medarbeiderundersøkelser, rapport fra internrevisjon som har undersøkt varslingsrutiner og annen tidligere forskning fra blant annet Fafo, ønsker jeg å undersøke disse forskningsspørsmålene bredt.

1.8 Hypoteser

I litteratur og forskning om varsling, er det ulike måter å begrunne og belyse varsling. Jeg vil se på ulike tilnærminger til varsling ut fra teori, og deretter utforske teorien empirisk.

Min hypotese er at det beste for en bedrift er:

1. Å ha en åpenhet og et ytringsklima som gjør at det er lett og trygt for alle arbeidstakere å si fra tidlig hvis det er grunn til å tro at det er noe som burde forbedres, og ha en forbedringskultur når slike synspunkter blir fremmet.
2. Å ha funksjonelle varslingsrutiner hvor man er god til å ta imot varsel, med utgangspunkt i at man skal forbedre noe. Å være en arbeidsplass hvor man ivaretar varslere på en god måte, og der det gjør det mer sannsynlig at andre ansatte som vurderer å varsle om kritikkverdige forhold ved et senere tidspunkt, tør å gjøre det. Det vil i større grad sikre at bedriften oppdager kritikkverdige forhold

Det er gjort mye nasjonal og internasjonal forskning på varsling. I interesseorganisasjonen Econas medlemstidskrift Magma, har forskerne Trygstad, Ødegård og Svarstad fra Fafo gitt bidrag til en rapportserie om varsling, de de blant annet hevder at gode varslingsrutiner er et redskap for åpenhet og trygghet. (Trygstad, Ødegård og Svarstad 2016., s.1) De understreker at dette særlig er viktig i offentlig sektor hvor man kan avdekke sløsing av felleskapet midler og avsløre grove feil og mangler i tjenesteytingen (ibid, s.1). Risikoen ved å varsle er blant annet å bli utsatt for negativ gjenytelse, og er noe som kan føre til en organisasjonslæring hvor andre ansatte i bedriften stimuleres til å forbli passive om noe

negativt inntreffer (Mathisen 2018, s.4). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven 2005, § 2A) gir en arbeidstaker både rett til å varsle, men også krav mot gjengjeldelse fra arbeidsgiver. (Arbeidsmiljøloven 2005, § 2A-5). I Bjørkelo og Eriksen helt nye bok «Varsling i arbeidslivet» (Bjørkelo og Eriksen 2021), skriver de om en «etisk infrastruktur» som hemmer/fremmer uetisk/etisk praksis (ibid,s 142). Gjennom å studere ulike studier og undersøkelser gjort ved å spørre verneombud i norske kommuner og studier blant HR-ledere og HMs-ansvarlige, har de sett at tiltak som retningslinjer, øvelser, gjentatte og tilbakevendende påminnelser, formell overvåkning og sanksjoner er tiltak som fremmer etisk atferd på arbeidsplassen (ibid. 143). Det som hemmer varsling er blant annet en kollektiv atferd hos en gruppe kan gjøre at en varsler blir ignorert og avvist (ibid, s. 141). Bjørkelo og Eriksen har en antagelse om at hvis man på en arbeidsplass ser verdien av både konstruktive ytringer og gruppelejalitet, så kan dette føre til at varsling belønnes og ses på som effektiv, heller enn skadelig (ibid., s. 141)

Ved siden av at bedriften legger til rette for at det å varsle hemmes eller fremmes, så er min hypotese at dette også handler om den personen som vurderer å varsle. Min hypotese for å bli en varsler er at man har vurdert følgende muligheter:

- å varsle
- å bytte jobb
- å overse det man ser/har funnet ut av, og jobbe videre uten å si fra

Innen den akademiske varslingsteorien har Albert Hirschmans teori med bruk av begrepene: «exit, voice, and loyalty» vært brukt (Browning, Sørnes, Svenkerud, 2020, s. 17). Hirschmanns bok «Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states» (Hirschmann 1970) er i utgangspunktet teori om markedsrepons, men også brukt om reaksjoner i medlemsorganisasjoner, eller blant kunder. Teorien har ikke i utgangspunktet vært mest brukt om varsling på arbeidsteder, men er et rammeverk som kan brukes i ulike problemstillinger for å forklare reponsen på at noe oppleves feil eller er avvik (decline). Hirschman sier det å bruke «voice», som vi her kan oversette med «å varsle», brukes når «exit» ikke er mulig. (Hirschmann 1970, s. 33)

Bjørkelo og Eriksen har gått nærmere inn på arbeidstakers beslutning om å varsle i sin bok «Varsling i arbeidslivet». De bruker en modell de kaller «prososialorganisasjonsmodell for varsling» (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 181). Det vil være viktig å se nærmere på dette, fordi dette kan være forklaringer på hva som hemmer eller fremmer varsling.

I boka «Lojalitetskonflikter» av Markus Arvidson og Jonas Axelsson ved Karlstad universitet er det også interessante teorier som jeg vil se på. De ser på lojalitet som en matrise med tre enheter, hvor en av enhetene er tvunget til å velge mellom de to andre. (Arvidson og Axelsson 2021, s. 17)

2 Teori om varsling og bedriftskultur

I dette kapittelet vil jeg presentere aktuelle teoretiske tilnærminger som vil ligge til grunn for min analyse og drøfting. Her gjør jeg rede for teorier om varsling og bedriftskultur hovedsakelig for at det skal kunne hjelpe meg å svare på mine forskningsspørsmål som handler om hva som *fremmer* og *hemmer* varsling. Dessuten hva som kan redusere behovet for varsling i organisasjoner, ved å finne kjennetegn på organisasjoner med et godt ytringsklima og en forbedringskultur som kan gjøre at varsling og avvik blir håndtert før det blir nødvendig.

Jeg ønsker også å teste ut mine hypoteser som er at det beste for en organisasjoner er:

- å ha en åpenhet og et ytringsklima som gjør at det er lett og trygt for alle arbeidstakere å si fra tidlig hvis det er grunn til å tro at det er noe som burde forbedres. Og ha en forbedringskultur når slike synspunkter blir fremmet.
- å ha funksjonelle varslingsrutiner hvor man er god til å ta imot varsel og hvor utgangspunkter er at man skal forbedre noe. Og hvor hvor det å ivareta en varslers på en god måte gjør det mer sannsynlig at andre ansatte som vurderer å varsle om kritikkverdige forhold ved et senere tidspunkt, tør å gjøre det. Noe som i større grad vil sikre bedriften å oppdage kritikkverdige forhold

Jeg har forsøkt å gjøre et utvalg av den litteraturen jeg mener er mest relevant for å kunne svare opp dette.

2.1 Varsling i et samfunnsperspektiv

NOU 2018: 6 «Varsling – verdier og vern» konkluderer med at verdien av varsling er større enn kostnaden. Med det mener utvalget at samfunnsnyttene ved at kritikkverdige forhold ikke skjer er stor, og at det er varslere som har mulighet til å avdekke dette. De mener også at man bør ha en «nullvisjon»: At det ikke skal skje kritikkverdige forhold, og at man derfor har et behov for varslere (NOU 2018: 6, s. 13). Utvalgets mandat var blant annet å gjennomgå gjeldende varslingsbestemmelser i arbeidsmiljøloven. De anbefaler at man i loven bedre hensyntar ytringsklima og at dette tas inn i arbeidsmiljølovens formålsbestemmelse (ibid s. 14). Dette ble tatt inn i arbeidsmiljøloven gjeldende fra 1. januar 2020 (Arbeidsmiljøloven 2005).

Det er usikkert hvor mange kritikkverdige forhold det blir varslet om. Forskerne Marcia P. Miceli og Janet P. Near skriver at ut fra undersøkelser de har kjennskap til, estimerer de at ca. 50% av kritikkverdige forhold ikke blir varslet om. (Miceli og Near 2013).

Da kan man risikere at kritikkverdige forhold som gjelder fare for liv og helse, korrupsjon, misligheter og annet ikke blir varslet om, og ikke blir stoppet. (Trygstad, Ødegård. Svarstad 2018) Som en del av NOU 2018: 6, ble Oslo Economics bedt om å estimere verdien av varsling. Deres anslag var at man i Norge kan spare opp mot 12 milliarder kroner ved at det blir varslet, og rettet opp i, kritikkverdige forhold (Oslo Economics, 2017, s. 6).

På alle arbeidsteder vil det på et eller annet tidspunkt forekomme kritikkverdige forhold. Det mest interessante ved det, er hvordan dette tas opp og håndteres (Trygstad 2017, s 10). De siste 20 årene har varsling blitt et begrep og det blitt regulert gjennom loven. Et hovedformål med loven er å signalisere at varsling både er lovlig og ønskelig (ibid s. 10).

De siste 20 årene har også mange varslingshistorier kommet fram i media i Norge, noe som kan bety at beskyttelsen etter arbeidsmiljøloven ikke god nok (Bjørkelo og Eriksen, 2021). Det er voksende oppmerksomhet om varsling, og varsling er oftere gjenstand for offentlig debatt (ibid s 23). Bjørkelo og Eriksen forsøker i sin bok «Varsling i arbeidslivet» fra 2021 å forklare fenomenet varsling teoretisk innen organisasjonspsykologien. Her ser man gjennom arbeids- og organisasjonsteorien på hvorfor kritikkverdige forhold skjer og hvordan dette kunne vært unngått ved bedre ledelse, mens varslings teorien ser på hva som skjer før disse hendelsene og hvorfor det ikke ble tatt tak i når noen forsøkte å si fra (ibid s 24).

Wik og Sortland argumenterer i sin bok «Varsling – fra problem til verdi» fra 2013, for at varsling består av to aspekter – det juridiske og det psykologiske. (Wik og Sortland 2013). De mener det er relevant å knytte Grunnlovens § 100 om ytringsfrihet til det å ha en rett til å ytre seg om kritikkverdige forhold, mens det er naturlig å se på psykologiske aspekter for fenomenet varsling. En historie de bruker som et bilde på dette, er hva som skjedde før oppskytingen av romskipet Challenger. En av de ansatte som jobbet med drivstoffsystemet hadde flere ganger sagt fra om noe som han så kunne bli et problem, men ble bare sett på som en bedreviter. Han skrev til slutt et skriftlig varsle hvor han påpekte at det kunne gå menneskeliv om han ikke ble hørt. Det endte jo da også med at romfartøyet eksploderte. I ettertid opplevde han både stor skyld, men også gjengjeldelser som gjorde at han ble både fysisk og psykisk meget syk. I et intervju med Los Angeles Times uttrykte han senere stor bekymring for at unge ingeniører ikke ville tørre å varsle hvis de fikk vite hvordan det hadde gått med han (ibid, s. 71-73)

2.2 Å velge å bli en varsler

Når det i arbeidsmiljøloven fastslås at arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold og at den som er arbeidsgiver skal legge til rette for dette, så står det også at man har en plikt til å varsle i særlige tilfeller hvor det er fare for liv og helse og sikkerhet.

(Arbeidsmiljøloven, §§ 2-4, 3-6, 2-3).

Bjørkelo og Eriksen forklarer forskjellen på prososial varsling og antisosial varsling, hvor det første er å varsle om noe som kan føre til skade på andre eller virksomheten, men det andre er å varsle for å skade andre. (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 25). Forfatterne mener at varsling i utgangspunktet er prososial, varsleren ønsker å melde fra om noe for å hjelpe andre eller virksomheten, fremfor seg selv (altrusime) (ibid. 26).

Det aller vanligste for en som varsler, er at vedkommende har prøvd å si fra først internt. Varsler starter gjerne med bedriftsledelse eller styre, og varsler eksternt hvis man ikke blir tatt på alvor eller de kritikkverdige forholdene fortsetter (Trygstad, Skivenes, Steen og Ødegård 2014 og Andås, Solum, Søreide 2017). I en undersøkelse utført av Matthiesen, Bjørkelo og Nilesen ved universitet i Bergen, med en spørreundersøkelse blant cirka 1600 informanter i 2008, fant de at 83 prosent kun varslet internt og 13 prosent varslet først internt før de varslet eksternt. De fant at kun tre prosent varslet eksternt først. Dette gir oss indikasjoner på en lojal, intern og forsvarlig varsling (Matthiesen, Bjørkelo og Nielsen 2008). Sissel C. Trygstad ved Fafø gjorde en spørreundersøkelse blant 6000 informanter i privat og offentlig sektor. Hun fant at ca 70 prosent varslet først til nærmeste leder (Trygstad 2010).

Einar Øverenget og Åse Storhaug Hole har skrevet et kapittel i boken «Whistleblowing, communication and consequences» (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020), og de fremhever at man de senere tiårene har prøvd å forklare hvorfor noen arbeidstakere bestemmer seg for å rapportere om kritikkverdige forhold, mens andre står ved siden av og ikke sier noe (ibid s. 93). Det å bestemme seg for å varsle ser ut til å være en veldig kompleks prosess. Det kan både være situasjonsbetinget og det kan være ulike individuelle faktorer. Øverenget og Hole ramser opp en rekke faktorer, eksempelvis at temaet det dreier seg om er en del av arbeidstakerens eget ansvarsområde, om dette er en engangshendelse eller noe som gjentar seg og er vanlig praksis, om handlingen er alvorlig nok og om man tror at noen vil lytte og ta det på alvor (ibid. S 94). Janet Near og Marcia P. Miceli beskriver to steg varsleren må ta. Den første er å avgjøre om handlingen faktisk er kritikkverdig. Det er mer sannsynlig at varsleren mener handlingen er kritikkverdig hvis den ikke samsvarer med egne verdier, eller selskapets verdier og hvis det foreligger åpenbare

bevis (Near and Miceli 1985, s. 4). Dette er ofte ikke nok for å ta avgjørelsen om å varsle, og i neste steg er det mer sannsynlig at man bestemmer seg for å varsle hvis man vet hvor man kan rapportere det og har en tro på at dette vil bli tatt seriøst. De vil i dette steget også vurdere om dette er noe de kan stå i, om det har for store konsekvenser for seg selv personlig og om man selv kan bli sanksjonert. Her kan det også for noen være avgjørende om man har noe personlig støtte (ibid s 4).

Sissel C Trygstad i Fafo-undersøkelsen fra 2010 mener at et viktig kriterium for en arbeidstaker som vurderer å varsle, vil være hvem som er ansvarlig for det som er en kritikkverdig handling. Hun mener det ikke er urimelig å anta at det virker mer skremmende om den ansvarlige er i toppledelsen enn om den er en arbeidstaker lenger ned i organisasjonen (Trygstad 2010:8, s. 58). I samme undersøkelse ble informanter som hadde opplevd kritikkverdige forhold spurt om hvorfor de ikke varslet. Her var det 884 respondenter som kunne krysse for flere svar. Her har 30 prosent krysset av for at de tror ubehagelighetene ville blitt for store og 20 prosent har krysset av for at de har sett at det å varsle har medført store personlige kostnader for andre. 15 prosent har krysset av at de ikke er modige nok. Kun fire prosent har svart at de ikke tror det ville ha hjulpet (ibid s. 65).

Bjørkelo og Eriksen legger til grunn en modell for varsling som de kaller en «prososial organisasjonsmodell». De mener varsleren må ha gått gjennom disse tre fasene:

1. Utsjekk om de pågår kritikkverdige forhold som noen bør håndtere
 2. En refleksjon på om dette påvirker moralen ved arbeidsplassen og sitt syn på organisasjonen
 3. En vurdering av følgende tre punkter:
 - a. Er det mitt ansvar å varsle?
 - b. Er det trolig de kritikkverdige forholdene kan bedres?
 - c. Kost/nytte for seg selv sammenlignet med å ikke varsle
- (Bjørkelo, Eriksen, 2021, s. 182 – 183)

Den nytugivne lærerboken «Lojalitetskonflikter» av Arvidson og Axelsson ved Karlstad universitet, snakker om begrepet «selvlojalitet». Dette er når egne vurderinger ikke stemmer overens med arbeidsplassen på en slik måte at det blir vanskelig å forbli lojale mot arbeidsgiver. I noen tilfeller vil opplevelsen av å opprettholde egen integritet og autonomi gjøre at man ønsker å bryte ut av gruppen og lojaliteten mot seg selv stilles opp mot lojaliteten mot gruppen. (Arvidson og Axelsson 2021, s. 16). De ser på lojalitet som en matrise med tre enheter hvor den ene enheten tvinges til å velge mellom de andre to. Vi kan

se for oss at det er en varsler som tvinges til å velge mellom lojalitet til seg selv og egne verdier og lojalitet til bedriften. Forfatterne mener også at det ikke er uvanlig å prøve å unngå situasjoner hvor man må ta slike valg. Det kan for eksempel være at man proaktivt unngår noen typer situasjoner eller mennesker (ibid s. 20).

En annen teori som kan understøtte disse tre valgene er den psykologiske termen som kalles «Fight, Flight, Freeze», eller bare «freeze-teorien» hvor «fight» vil være å varsle, «flight» vil være å bytte jobb og «freeze» vil være å fryse helt til, uten å klare å gjøre noe. I basisteorien, som brukes på både mennesker og dyr, så vil «freeze» være et fysisk fenomen, at man på grunn av redsel fryser helt til. (Scaer 2014). For en varsler vil dette kunne dreie seg om at man velger å overse det man har funnet ut og ikke gjøre noe med det.

I boken «Exit, Voice & Loyalty» av Albert Hirschman (1970) har forfatteren studert hva folk gjør dersom de er kritiske til en organisasjon. Utgangspunktet for undersøkelsen var hva kunder gjorde hvis de var misfornøyde med et produkt eller en tjeneste. Hirschman trekker paralleller til kritiske medarbeidere og borgere. Han mente det var tre alternativer til handling; exit, voice eller lojalitet, hvor man med «exit» sluttet i bedriften og med «voice», sa man i fra og prøvde på den måten å endre på det man mente var kritikkverdige. Hirschman mente det var noe av det mest lojale man kunne gjøre, da det å ikke gjøre noe, eller forholde seg taus, ville bety at man uengasjert eller likegyldig (Hirschman 1970, s. 31).

2.3 Hva hemmer varsling

Organisasjonskulturen kan i seg selv hemme eller fremme varsling. Man kan oppfatte at ledelsen fraråder eller anbefaler at man sier fra (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 26). Av det viktigste som blir dratt fram i varslingslitteraturen er at hvis en varsler blir behandlet dårlig, så hemmer det varsling fra andre i organisasjonen. Mange varslere risikerer gjengjeldelsesaksjoner og karrieretap (Andås, Solum, Søreide 2017).

Amy C. Edmondson, professor i ledelse ved Harvard Business School holdt en TED-talk i mai 2014 som hun kalte «Building av psychological safe workplace». (Edmondson, Ted, 2014). Der forteller hun om blant annet om hvordan en sykepleier ikke tør å ringe å spørre overlegen hjemme når hun tror en dosering er feil, fordi han ble sint sist hun ringte, og om en ung pilot i militæret som ikke har mot til å si fra selv om han tror en av hans overordnede har gjort en kritisk feil. Hun mener disse arbeidsstedene har til felles et utrygt arbeidsmiljø hvor det ikke tillates å feile (Edmondson, Ted, 2014).

Manglende varslingsrutiner kan hemme varsling, men det å ha rutiner er ikke nok i seg selv. De må være forståelige og godt implementerte slik at arbeidstakerne kjenner til dem. De må også følges av ledelsen (Trygstad, Ødegård, Svarstad 2018, s. 7). Det har siden 2017 vært lovpålagt for alle virksomheter med fem ansatte eller mer, å ha tilfredsstillende varslingsrutiner. Som minimum skal de være skriftlige, de skal oppfordre til å varsle om kritikkverdige forhold og de skal angi fremgangsmåte for varsling, mottak, behandling og oppfølging (Arbeidsmiljøloven §2 A-3). Trygstad, Ødegård og Svarstad oppsummerte i 2018 undersøkelser som ble gjort i regi av Fafo i 2010 og 2016 hvor varslingsaktiviteten blant norske arbeidstakere ble undersøkt. (Trygstad, Ødegård og Svarstad 2018, s. 4). Det viste seg at varslingsaktiviteten var helt lik, 53% av de som hadde opplevd kritikkverdige forhold, hadde varslet. Derimot hadde varslingseffektivitet gått ned fra 50% til 36%. Dette måler om de mener at varslet førte til forbedring. Antall som hadde opplevd sanksjoner på grunn av at de varslet hadde økt fra 13% til 25%. Funnene viste altså en negativ trend for varsling i norsk arbeidsliv (ibid s. 4). Trygstad, Ødegård og Svarstad var særlig opptatt av om varslingsrutiner hadde betydning for utfallet for varsleren. De fant en klar økning blant informantene på at varslingsrutiner var innført. I 2016 sa 57% i offentlig sektor og 48% i privat sektor at de kjente til at det var varslingsrutiner på sitt arbeidssted (ibid s. 5). Forfatterne mener likevel at når 50% ikke kjenner til rutinene, så har de liten verdi for mange arbeidstakere (ibid s. 5)

I Marit Skivenes og Sissel Trygstads Fafo-undersøkelse i 2005, har de to hovedforklaringer på at ansatte velger å ikke varsle. Det ene er at man har opplevd at tidligere varslere har opplevd- eller fått trussel om sanksjoner. Det andre er at ledelsen ikke gjør noe med varslinger. Det får ingen konsekvens. (Skivenes og Trygstad 2005, s. 57).

Kjersti Lien Holte undersøker i sin doktoravhandling fra 2009 ved universitetet i Karlstad at man gjennom skjult læring utvikler policyer for å ikke ta opp kritikkverdige problemer på arbeidsplassen (Holthe 2009). Utgangspunktet for undersøkelsen hennes var å identifisere et gap mellom intensjon og realitet når det gjelder ansattes ytringsfrihet. Konklusjonen hennes var at i organisasjoner hvor det ties om kritikkverdige handlinger, så finnes det en skjult policy for taushet (ibid s. 175).

I organisasjoner hvor man jobber med pasienter eller annen velferd, vil man nesten alltid kunne havne ut for lojalitetskonflikter. Samtidig som du skal stå opp for din faglige integritet, være lojal mot arbeidsgiver, tilpasse deg til kollegaer, så har man også en lojalitet mot brukerne (Arvidson og Axelsson 2021, s. 21). Det å være en varsler kan sees på

som brudd på normer og oppfattes å være illojalt. Men selv kan man oppfatte det som den eneste måten å være lojal mot seg selv (ibid s. 23).

2.4 Hva fremmer varsling

Mye av det som er skrevet om hva som *hemmer* varsling, kan brukes med omvendt fortegn til å være det som *fremmer* varsling. Amy C. Edmondson mener det viktigste er å sørge for at arbeidsplassen føles trygg å jobbe i, for at arbeidstakerne skal føle det trygt å si fra om feil. Hun anbefaler følgende tre tiltak:

1. Skape en kultur og et rammeverk for lærings- og forbedringskultur, ikke for at man straffes for feil.
2. Ledelsen må være åpne for at de selv kan gjøre feil og at det er trygt å si fra om man gjør feil.
3. Skape rom for nysgjerrighet og interesse slik at det skaper en nødvendighet for at arbeidstakerne skal spørre og sette spørsmål ved alt (Edmondson, Ted, 2014).

Ved siden av å ha gode varslingsrutiner som benyttes i praksis (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 272), anbefales det at bedriften som mottar varslet, gjør grundige undersøkelser, beskytter varsleren og formidler til varsler hvordan varselet ivaretas. Det er også viktig å ha fokus på innholdet i varslet, ikke på varsleren (ibid s. 272). Et godt yringsklima hvor det er åpenhet, gjennomsiktighet og debatt signaliserer at arbeidsmiljøet er trygt og at det er trygt å varsle. Bedriften bør informere om forbedringer etter varsler via interne informasjonskanaler og være åpen om dette (ibid s 272). Arbeidsgivers ansvar og plikter ved en varsling er omfattende. Arbeidsgivers aktivitetsplikt er blant annet å gjøre en forsvarlig undersøkelse av varselet, samt ivareta og beskytte både varsler og eventuelle omvarslede (ibid s. 53).

Andås, Solum og Søreide (2017) skriver i en artikkel i Magma 2/2017 at risikoen for noen ved å varsle, er så stor at man kanskje burde ha vurdert tiltak som å belønne varslere eller at man gjorde det enklere å varsle anonymt. (Andås, Solum og Søreide 2017, s. 2). En del land har lagt til rette for at varslere kan melde fra anonymt til et uavhengig varslermottak, hvor dette mottaket er et mellomledd mellom varsler og eventuelle etterforskere, men hvor varsler kan forbli anonym. Dette finnes ikke i Norge, men her har en del organisasjoner også lagt til rette for anonym varsling. Det er også en streng konfindensialplikt i personvernopplysningsloven slik at et varslingsmottak skal holde på varslerens anonymitet (ibid s. 3). I noen land er det vanlig å ha en ordning hvor varslere belønnes. Her kan vi for eksempel vise til noen store saker i USA hvor varsler mottok store belønninger for å ha

varslet om kriminelle forhold (ibid s. 4). Forfatterne av artikkelen beskriver en del fordeler og ulemper ved dette. Foreløpig er ikke belønning av varslere noe som har vært på agendaen i Norge. (ibid s. 4-5) Bjørkelo og Eriksen skriver i sin bok «Varsling i arbeidslivet» at en studie gjort på om belønning kan fungere i Norge, ikke gir klare konklusjoner, men det kan se ut til at det kan gå på bekostning av intern varsling. (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 254-255). Det regjeringsutnevnte varslingsutvalget vurderte dette spørsmålet, men foreslo det ikke i sin anbefaling, og henviste særlig til at økonomisk belønning for å varsle ikke har vært tradisjon hverken i Europa eller i Norge (NOU 2018: 6, s. 203)

På arbeidstilsynets sider, anbefaler de en som skal varsle å ha noen å snakke med før man varsler. De anbefaler også å kontakte tillitsvalgt eller verneombud (Arbeidstilsynet 2021). Bjørkelo og Eriksen skriver om positive, men også negative sider, ved å ha en hjelper. En arbeidstaker som har tenkt å varsle, kan ta kontakt med en tillitsvalgt eller verneombud som er anbefalt hos Arbeidstilsynet. De kan også få hjelp fra bedriftshelsetjeneste eller andre profesjonelle innen helsetjenesten.

Det vil også være personlighetstrekk som avgjør om noen velger å varsle. Personer som varsler, risikerer å bli sett på som vanskelige og konfliktskapende (Wik og Sortland 2013, s. 12) Blant de største store varslersakene vi kjenner til er «Watergateskandalen» fra 70-tallet. Varsheren her ble både sett på som en kriminell og som en helt (ibid s. 13). Wik og Sortland mener at så mange som fem-ti ansatte velger å ikke varsle for hver ene som velger å varsle. (Wik og Sortland 2013, s. 15)

2.5 Gjengjeldelse

En arbeidstaker har rett til å varsle og deretter fortsette å gjøre de samme arbeidsoppgaver som før uten at arbeidsgiveren skal gjøre noe som forverrer arbeidsdagen. Når en arbeidsgiver tillegger en arbeidstaker sanksjoner, endrer arbeidsoppgaver eller lignende, så må det være en saklig grunn. Varsling er ikke en saklig grunn. Arbeidstaker har rett på et trygt arbeidsmiljø, og skal kunne varsle uten å frykte sanksjoner, bli trakassert eller lignende (Arbeidstilsynet 2021). Det er ikke uvanlig at en arbeidsgiver i liten grad har kunnskap om hva loven krever når det gjelder rutiner for å håndtere varsling. Det er også helt vanlig at arbeidsgivere har gode kommunikasjonskanaler som fungerer godt i «fredstid», men at de gode prinsipper blir glemt når noe negativt kommer, særlig noe man oppfatter som en trussel. (Wik og Sortland 2013, s. 15). Wik og Sortland mener dette er områder som man burde fokusere mye mer på enn tilfellet er i dag (ibid s. 15)

2.6 Bedriftskultur med ytringsfrihet og åpenhet

Det å varsle handler i stor grad om retten til å ytre seg, og det er derfor naturlig å ta med noe om problemstillinger knyttet til hva som sies om ytringsfrihet i Grunnlovens § 100 (Wik, Sortland, s. 13). Ytringsfriheten er en del av det vi ser på som grunnleggende menneskerettigheter i Norge. Den lener seg på tungtveiende hensyn både til den enkelte person og til samfunnet. (ibid s. 13). En bedriftskultur som vektlegger ytringsfriheten, må ha en god internkommunikasjon og åpenhet. Det er lettere å unngå kritikkverdige forhold når det er åpenhet og lov til å si fra. Åpenhet kan sørge for lavere terskler for å si fra og avdekke feil eller kritikkverdige forhold (ibid s 14).

Anita Krohn Traaseth, mest kjent for å være administrerende direktør for Innovasjon Norge fra 2014 til 2019, beskriver i sin bok «Godt nok for de svina», eksempler på hvordan man som leder kan hjelpe til å skape et trygt arbeidsmiljø. For eksempel skriver hun at hun valgte å ha kontor ved siden av kaffemaskinen første gangen hun var leder: «... *Så hver gang en forsker kom ut av sin forskercelle, hoppet jeg sporenstreks ut av kontoret og tok en prat ...*» (Traaseth 2014, s. 72). Hun sier følgende om det å innrømme feil: «... *Hvis jeg viser mine feil, bidrar det til å skape trygghet. Det er ingen forskjell på meg og mine kollegaer når vi gjør feil, bortsett fra at jeg må mestre det på en fornuftig måte raskt, fordi feilen kan ha store konsekvenser for andre...*» (Traaseth 2014, s. 137). Traaseth beskriver her med enkle ord det budskapet som Amy Edmondson, professor på Harvard, også har som budskap i sin bok; «The fearless organization creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth» som jeg beskrev i 2.4: Ledere må tilrettelegge for en lærende organisasjon hvor det er rom for feil og hvor ledere også må vise at de kan gjøre feil. Da blir det trygt nok til at arbeidstakerne kan tørre å si fra om avvik (Edmondson, 2019, s. 124). Edmondson mener også at i organisasjoner som ikke føles trygge å jobbe i, så kan man havne i en situasjon hvor man skaper en illusjon av at bedriften har suksess, men at det kan føre til alvorlige feil og skandale. Med organisasjoner som ikke føles trygge å jobbe i, mener hun at det ikke er trygt å spørre spørsmål og si fra om noe man mener kan være galt. (ibid, s. 71)

Kjersti Lien Holte skriver i sin doktorgradsavhandling hun har kalt «HYSJ» fra Karlstad universitet i 2009 (Holte 2009) om at bedriftene kan ha en kultur som oppmuntrer til å ikke si fra. Hun er den eneste jeg har funnet i min leting etter litteratur som har undersøkt kvalitativt hvorfor arbeidstakere har valgt å ikke varsle. Hun beskriver en skjult policy for taushet om arbeidsrelatert kritikk hos ansatte. Hun mener det ofte er gap mellom de gode

intensjonene og den reelle virkeligheten, og at en rekke varslingsaker og avsløringer har satt varslings og åpenhet på den politiske dagsorden (ibid s. 11). Holte gjorde kvalitative undersøkelser på tre arbeidsplasser; en skole, et sykehjem og en fabrikk. Hun fant store forskjeller på yringskulturen på de tre arbeidsplassene, men det var også på alle tre steder forskjell på hvem som turte å ytre seg. For eksempel ville lærere med fast stilling kunne ytre seg tydeligere og krassere, enn en med midlertidig stilling (ibid, s. 46).

For å undersøke om det føles trygt å varsle i organisasjonene kan vi se på Fafo-undersøkelsen fra 2016 om varslings og arbeidsliv. Der viser tallene at ca. 16% av respondentene rapporterte at de hadde opplevd kritikkverdige ting ved arbeidsplassen, men at kun halvparten valgte å si fra om dette. Av disse igjen svarte 25% at de opplevde å motta i hovedsak negative reaksjoner ved å varsle. (Trygstad og Ødegård 2016, s. 35). Spørsmålet informantene ble stilt var: «Har du i løpet av de siste 12 månedene vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold på arbeidsplassen din som burde være stoppet? Med kritikkverdige forhold mener vi uetiske og/eller ulovlige hendelser, episoder eller praksiser.» 16 prosent svarer bekreftende på dette. Andelen som har opplevd kritikkverdige forhold, er omtrent på samme nivå som man fant i «Status for yringsfriheten i Norge», der 19 prosent svarte det samme (Trygstad og Ødegård 2014:212). Andelen er imidlertid langt lavere enn hva man fant i «Fafo 2010», der den var på 34 prosent (Trygstad 2010:54). (ibid s. 35) De viser også til ulike tall innen offentlig og privat sektor: «Arbeidstakere i offentlig sektor har i noe større grad svart at de har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold de siste 12 månedene. I privat sektor svarer 12 prosent av de ansatte ja til dette, mens den tilsvarende andelen blant arbeidstakere i kommunal sektor er 21 prosent» (ibid s. 35)

2.7 Varslingsrutiner

Fra Arbeidsmiljøloven § 2 A-3: *Plikt til å utarbeide rutiner for intern varslings*

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

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

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

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

(5) Rutinene skal være skriftlige og minst inneholde:

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

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

(Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2 A-3)

I Magma 3/2018 har Fafo-forskerne Trygstad, Ødegård og Svarstad en artikkel om «Varslingsrutiner på arbeidsplassen som redskap for åpenhet og trygghet» (Trygstad, Ødegård og Svarstad 2018). De er opptatt av om varslingsrutiner har betydning for utfallet (ibid s. 2). Etter undersøkelser i 2010 og 2016, ser de for eksempel at prosenten av arbeidstakere som var kjent med at det var varslingsrutiner på arbeidsplassen hadde økt fra 37% til 47%. Andelen er høyest i offentlig sektor (57%). De mener at når rundt halvparten ikke kjenner til rutinene, så har rutinene begrenset verdi (ibid s. 5). De påpeker at det er viktig at arbeidstakerne er delaktig i å utarbeide rutinene (ibid s. 6). Internasjonal forskning viser at det å ha varslingsrutiner virker positivt inn på varslingsprosessen (ibid s. 6), men i denne rapporten fant man ikke signifikant sammenheng mellom varslingsrutiner og – aktivitet. I studien fra 2010 hadde de funnet ut at varslingsrutiner økte sannsynligheten for å varsle. (ibid s 6)

Når varslingsrutiner er godt implementert i bedriften vil dette kunne styrke bedriftskulturen for åpenhet og dermed redusere risiko for alvorlige brudd og også øke sjansen for å kunne nå mål og gjennomføre bedriftens strategier (Wik og Sortland 2013, s. 12). Godt implementerte varslingsrutiner vil også ha ført til en endret praksis hvor virksomheten er proaktiv i arbeidet med å finne og løse avvik. Alternativet er å bedrive brannslukking, noe som oftest er langt dyrere og vanskeligere. Men det å endre praksis vil også gjøre at man individuelt sett må endre vaner. Dette er ofte vanskelig og kan best løses ved at man har kunnskap om hvorfor vanen bør endre og hvordan den kan endres (ibid s. 153-154) For å ha godt implementerte varslingsrutiner bør den være godt forankret hos ledelsen, de ansatte bør ha vært involvert i utarbeidelsen, ledelsen må forsikre seg om at rutinene er godt kjent og implementert i hele organisasjonen og ledelsen bør etterspørre varslingspliktige hendelser jevnlig (ibid s. 159-161). Og som Wik og Sortland uttaler i sin bok: «*I sin ytterste konsekvens kan fravær av effektiv varsling føre til institusjonens fall, fordi de kritikkverdige forholdene fikk fortsette for lenge*» (Wik og Sortland 2013, s. 12)

3 Metodedrøfting

Oppgaven min og valg av metode handler om å kunne svare på mine forskningsspørsmål: Hva fremmet nødvendig varsling? Hva hemmet nødvendig varsling? Hva reduserer behovet for varsling i bedriften?

3.1 Hvordan svare opp forskningsspørsmål?

Det viktigste i valg av metode og forskningsdesign, er at det skal være egnet til å svare på forskningsspørsmålene (Andersen 2013, s. 42).

I lærebøker om metode, er det ofte et tydelig skille mellom bruk av kvalitative og kvantitative data. Statistisk generalisering er karakteristisk i kvantitativ forskning og analytisk generalisering benyttes oftere i kvalitativ forskning (Yin 2007, s. 28). Ved bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode er det viktig å ha en klar modell. Ved å bruke casestudier følger man i mindre grad standardiserte forskningsprosesser og analyser slik man gjør hvis man for eksempel plukker informanter fra et representativt utvalg (Andersen 2013, s. 34).

Det er vanlig at casestudier beskriver «hvordan» og «hvorfor» (ibid) og at man i casestudier gjør seg noen antagelser om det fenomenet man skal observere. Disse antagelsene bør være begrunnet i teori og dette kan ses på som en deduktiv forskningsmetode (ibid). Det er gjort større undersøkelser på det å kombinere kvalitativ og kvantitativ forskning (Bryson 2012, s. 640). De finner man f.eks. ved å bruke triangulering, altså kryss-sjekke faktaene, så man kan oppnå større nøyaktighet. Det er også funn som sier at både kvalitative og kvantitative undersøkelser kan ha styrker og svakheter, og at ved å bruke begge, så kan man forsøke å trekke styrkene ut fra begge (ibid, s. 640).

Bryson forklarer «mixed-method research», eller triangulering, innen samfunnsvitenskapelig forskning med å benytte seg av mer enn en metode for å innhente data. Det kan gjerne være en mix av kvalitativ og kvantitativ forskning. (Bryman 2012, s. 386). Bryson viser til eksempler blant etnografiske forskere som bruker intervjuer som metode for å sjekke om funn fra kvantitative data stemmer. Han definerer triangulering som en metode innen samfunnsvitenskapelig forskning hvor man bruker mer enn en metode eller datainnsamlinger for å kryss-sjekke funn (ibid, s. 697).

Vanlig metodestrategi er å starte med teori, bygge hypoteser og spesifisere utvalg og data som gjør at man kan svare opp forskningsspørsmålene (Andersen 2013, s. 39). Kathleen Eisenhardt har utviklet en systematisk tilnærming over de enkelte trinn som man trenger for å

gjennomføre en god casestudie fra eksisterende teori til ny teori («teorigenerende casestudie», ibid s. 39). Som Andersen skriver i sin bok om casestudier, så er ikke rekkefølgen viktig, men heller det at man skal sørge for at man ikke kan etterhåndsrasjonisere. Den logiske sammenhengen mellom teoretisk relevans og reliabilitet skal kunne forsvares (ibid, s. 39).

3.2 Mine valg for å svare opp forskningsspørsmålene

Jeg har valgt å innhente både kvalitative og kvantitative data. Jeg ser på min oppgave som casestudier som forsøkes underbygget av statistiske data. Den amerikanske forskeren R. Yin (2007, s. 28) sier om casestudier at i og med at statistisk generalisering er karakteristisk i kvantitativ forskning (som i medarbeiderundersøkelsene fra helseforetakene), så benyttes ofte analytisk generalisering mer i kvalitativ forskning (som fra de tre casene/varslerhistoriene). Jeg valgte å bruke triangulering som metode. Altså det å benytte seg av mer enn en metode som en miks av kvalitativ og kvantitativ forskning. (Bryman 2012, s. 386).

Jeg har vurdert det slik at de kvalitative dataene vil være mine hovedfunn, men de kvantitative vil være noe jeg kryss-sjekker med. Jeg har et behov for å sjekke ut om de tre varslerhistoriene jeg henter kvalitative data fra kan representere mer enn seg selv, men kunne ha ekstern validitet. Ved siden av å innhente kvantitative data, har jeg også valgt å se på podkaster, intervjuer, blogger etc. fra andre varslere for å se om det kommer fram noe nytt, eller om disse understøtter de tre varslerne jeg har brukt historiene til. Dette for å sikre meg at det ikke er skjevheter i utvalget og at de tre historiene jeg har brukt, kan sies å være representative. Jeg kommer ikke til å referere mye til disse historiene i denne oppgaven, da varslerhistoriene i stor grad samsvarer med hverandre. Jeg fant ikke nye elementer i disse historiene som ville gitt andre svar på mine forskningsspørsmål. Forskningsprosessen og analysen av de tre casene jeg har plukket ut, følger i liten grad standardiserte regler. Det er tre ulike caser, ikke en kvantitativ studie bygget på vitenskapelig metode. I datagrunnlaget er det også uttrekk av statistikk fra kvantitative data som er fra statistisk representative undersøkelser.

Utgangspunktet for oppgaven metodisk, var å gjøre intervjuer med varslere. Jeg hadde håpet å finne varslere med både gode og dårlige erfaringer fra det å varsle og bruke dette i kvalitativ forskning for på den måten å belyse forskningsspørsmålene mine best mulig. Det var først da jeg fikk negativt svar fra en jeg håpet kunne stille som informant, jeg fant ut at jeg heller ville bruke en annen metode. Vi var midt i en pandemi (sommer 2020) og intervjuer måtte ha blitt gjort digitalt. Jeg så at dette kunne vanskeliggjøre datainnhenting. Noen

samtaler med tidligere kollegaer i Helse Sør-Øst RHF gjorde meg også oppmerksom på at jeg kunne få viktige data ut fra datainnsamling som alt var gjort, medarbeiderundersøkelsene «ForBedring» fra 2018 og 2019 (Helse Midt-Norge m. fl. 2020) og revisjon av varslingsrutiner i tre helseforetak i 2020 (Helse Sør-Øst konsernrevisjon 2020).

Det ene intervjuobjektet mitt, Peer Jacob Svenkerud hadde bekreftet at han stilte som informant, men samtidig ga han også ut en bok med varslingshistorien sin, samt en analyse av denne med bidrag fra kollegaer verden over (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Jeg hadde alt lest bøkene til Breirem (Brereim 2019) og Monsen (Monsen 2005) og innså at i disse tre bøkene ville jeg finne alle svar på det jeg hadde kladdet i første versjon av intervjuguiden. Å skrive en masteroppgave i et pandemi-år ble derfor å basere den på data som allerede eksisterte. Både kvalitative og kvantitative data som sammen kunne hjelpe meg å belyse dette teamet om varslingshistorien. Valget mitt ble altså å basere datainnsamlingen på tre bøker fra tre varslere, samt resultater fra tre revisjoner og to medarbeiderundersøkelser. De kvantitative dataene er fra offentlig sektor og spesialisthelsetjenesten hvor jeg selv jobber, de tre bøkene er fra både offentlig- og privat sektor, men alle tre påvirker offentlig sektor, så jeg mente de var solide case for en masteroppgave i offentlig styring og ledelse.

I 2020 er internett full av muligheter for datainnsamling. Da jeg først begynte å lese meg opp fant jeg podkaster hvor varslere fortalte sin historie. Jeg fant også ulike blogger med varslingshistorier som tema, radioprogrammer, Facebook-sider, intervjuer i nettaviser og mye mer. Jeg ønsket å gjøre de tre varslingshistoriene jeg alt hadde med Breirem, Monsen og Svenkerud til hovedkildene, men jeg har tatt med litt fra andre varsleres historier fra ulike internett-kilder også for å vise at problemstillingene understøttes av flere varslere. Hovedgrunnen til at jeg ikke har brukt dette i stor grad er at alle disse historiene i så stor grad ligner på de opplevelsene Breirem, Monsen og Svenkerud forteller i sine historier.

Det viktigste for meg i valg av metode og forskningsdesign var at det skulle være egnet til å svare på mine forskningsspørsmål (Andersen 2013, s. 42). Disse er i sammendrag: «Hva fremmer/hemmer varslingshistorier og hva kan redusere behovet for varslingshistorier». For å tydeliggjøre min modell måtte jeg ha på plass caseavgrensninger, identifisere hovedelementer og prosesser (Andersen 2013, s. 35). Jeg valgte et deduktivt forskningsdesign for å kunne teste ut hypotesene mine med empiriske data (Bryman 2012, s. 21). Jeg hentet inspirasjon fra Kathleen Eisenhardt som har utviklet en tabell eller et skjema for en forskningsprosess, for å bygge teori ut fra datafunn. (Eisenhardt 2014, s. 533). Jeg satte deretter opp følgende tabell for mitt eget arbeid:

Trinn	Aktivitet	Formål
Planlegging	Definere forskningsspørsmål – hva ønsker jeg å finne ut av	Legge grunnlag for datainnsamling
Velge ut caser	Aktuelle caser, enten offentlig eller overførbart til offentlig sektor.	Være relevant for masteroppgave offentlig styring og ledelse
Spørsmålsstillinger/ temaer	Flere datainnsamlinger	Styrke grunnteorien med bredere støtte
	Kvalitative og kvantitative data kombineres	Synergisk syn på empiri
Data	Overlappe datainnsamling og dataanalyse	Igangsette analyse og se om det må endringer til, andre kilder.
	Fleksibel og nytenkende datainnsamling (bruk av sosiale medier etc.)	Sikre ulike perspektiver og styrke grunnteori
Analysere data	Samordne svar fra de tre casene og opp mot teori på feltet, svar på forskningsspørsmål. Understøtte med statistiske svar fra kvantitative data (Bruk av excel-ark med temaene og ulike fargekoder)	Øke kunnskap om data og foreløpige resultater. Legge til rette for analyse
Lage hypoteser	Søke etter bevis for «hvorfor» bak sammenhenger	Styrke intern validitet
Relevant litteratur	Finne relevant litteratur med høy kredibilitet	Styrke intern validitet
	Sammenligne med relevant litteratur	Høyne teoretisk nivå, styrke validitet
Avslutning	Teoretisk metning når mulig Konkludere etter analyse	Finne overføringsverdi, søke å foreslå forbedringspunkter. Tilføre noe nytt til forskningsfeltet

Basert på kilde: Eisenhardt 2014, s. 533 og Andersen 2013, s. 38

Jeg valgte en ganske klassisk metodestrategi ved bruk av teori, bygge hypoteser og spesifisere utvalg og data for å kunne svare opp forskningsspørsmålene (Andersen 2013, s. 39). Skjemaet hjalp meg til å få oversikt over de enkelte trinnene jeg trengte for å gjennomføre en god casestudie fra eksisterende teori til ny teori («teorigenerende casestudie», ibid s. 39). Det var viktig å kunne forsvare den logiske sammenhengen mellom teoretisk relevans og reliabilitet, og for at svarene ikke skal kunne etterhåndsrationaliseres (ibid, s. 39).

Dette betyr ikke at selv om jeg hadde lest størsteparten av relevant forskning og litteratur før jeg startet datainnsamling, ikke har trukket inn relevant teori også underveis når jeg har funnet det nødvendig. Selv om jeg har visst hvilken kunnskap jeg skulle ta utgangspunkt i, så er det viktig at de erfaringer man gjør seg underveis i en forskningsprosess gjør at en er kritisk til opprinnelige avgrensninger (ibid. s 39). For meg var det likevel viktig med en struktur og plan for å holde øyet på målet, som var å få svar på mine forskningsspørsmål på en måte som jeg visste hadde både intern og ekstern validitet.

3.3.1 Kvalitative data

Det er ikke helt tilfeldig at jeg valgte Brereim, Monsen og Svenkerud som de tre varslerne jeg ville undersøke historiene til. De har til felles at alle tre havnet i medias søkelys etter sin varslings, varslersakene deres førte til offentlig granskning, de måtte alle tre slutte i jobben og de har alle tre skrevet bøker om sin opplevelse. (Breirem 2019, Monsen 2005, Svenkerud, Sørnes og Browning 2020). Som masterstudent i et studium for offentlig styring og ledelse, var det også viktig for meg at det enten var innen offentlig sektor, at det hadde betydning for offentlig sektor eller hadde overføringsverdi til offentlig sektor. Det hadde alle disse tre.

Forskjellen på disse tre bøkene er for øvrig at mens Breirem og Monsen har skrevet en hel bok om sin varslerhistorie, så har Svenkerud skrevet et kapittel i en bok for deretter å la anerkjente forskere bruke sin historie som bakgrunn for ulike typer analyser. Når jeg skriver Svenkerud, så betyr det altså hans historie i kapittel 1 i boken hans (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020).

Jeg valgte å tenke på datainnsamling fra disse tre casene som innholdsanalyser. Dette er analyser som skal kunne gi et overblikk over aktuelle problemstillinger som skal kunne hjelpe å svare opp forskningsspørsmålene (Bryson 2012, s. 285). Etter å ha lest disse tre bøkene én gang, lagde jeg meg hypoteser som jeg senere ville prøve ut. Det å eventuelt eliminere alternative hypoteser er en utfordring i all forskning (Andersen 2013, s. 16). I kvantitative studier gjøres dette gjennom representasjon og randomisering, mens jeg i disse

casestudiene ikke kan kontrollere for nøkkelvariabler, undersøkelsessituasjon eller har mulighet til å gjenta undersøkelsene (ibid, s. 16)

For å kunne sammenligne de tre casene, samt å finne ut det som kunne svare opp mine forskningsspørsmål og hypoteser, laget jeg meg et skjema på hva jeg trengte å finne svar på. Deretter skrev jeg inn i skjemaet helt ordrett hva forfatterne hadde skrevet. Det var viktig for meg at det er tydelig hva som er innhentet empirisk, og at dette er det kildene faktisk har sagt og ikke min tolkning av det. Dette har jeg lagt inn i oppgaven som kapittel 4. Jeg skrev også en sammenfatning av de tre varslerhistoriene. Her har jeg brukt mine egne ord, da dette ikke blir brukt direkte i analysen senere, men som bakgrunnsinformasjon for oppgaven. Dette er temaene jeg undersøkte i alle tre bøker:

- Hva hemmer varsling?
- Hva fremmet det at de varslet (varslerens vurderinger i forkant av varsling)
- Bedriftens mottak av varsling
- Bedriftskultur – åpenhet og ytringsfrihet. Hva reduserer behovet for varsling?

Jeg opplevde at det ikke til enhver tid var åpenbart hva som burde tas med og hva jeg kunne la være, men jeg har forsøkt å gjøre datainnsamlingen så objektiv og systematisk som mulig.

3.3.2. Kvantitative data

Med min jobb i sykehussektoren, var det naturlig for meg å se på områder jeg hadde en del kunnskap om fra før, og det var via sparring med tidligere kollegaer i Helse Sør-Øst at jeg bestemte meg for å bruke to typer datainnsamling som jeg mente var relevant til mitt bruk.

Det første var undersøkelsen «ForBedring»². En medarbeiderundersøkelse gjort i hele spesialisthelsetjenesten i 2018 og 2019. 2020-tall ble dessverre ikke offentliggjort da Covid-19 pandemien gjorde at undersøkelsen ikke ble gjennomført i sin helhet. Undersøkelsene er offentlig tilgjengelig, men jeg fikk også tillatelse til å bruke de. Undersøkelsene har et stort antall spørsmål, og jeg plukket ut 12 spørsmål jeg mener kan belyse mine forskningsspørsmål og la disse inn i tabell (se kapittel 5).

Den andre undersøkelsen jeg benyttet meg av i Helse Sør-Øst var tre revisjonsrapporter utført av Konsernrevisjonen i 2020 ved tre helseforetak. (Helse Sør-Østs

² <https://www.helse-sorost.no/forbedring>

konsernrevisjon 2020). Dette er revisjoner av varslingsrutiner på disse foretakene. De har både samlet inn kvalitative data via intervjuer, og tallmaterialer via dokumentgjennomganger etc. Her har jeg konsentrert meg om konklusjonene som er gjort, ved at revisorene har målt hvilket nivå helseforetaket er på ut fra innhentet data. Dette er data jeg kan bruke i en triangulering for å kryss-sjekk dataene fra mine kvalitative data. (Bryson 2012, s. 386). Det er selvsagt en feilkilde at dette er tall fra sykehussektoren, og ikke nødvendigvis er sammenlignbart med de bedriftene de tre varslerne jobber i. Særlig med bakgrunn i Holtes studie fra 2009, er jeg klar over at det kan være store ulikheter i kulturen for varsling i ulike organisasjoner (Holte 2009).

3.4 Teori-innhenting

Jeg har benyttet to hovedkilder når jeg har innhentet relevant litteratur. For det første har jeg søkt i litteraturlister som Google Scholar³, Cristin⁴ og bibliotekets «Oria»⁵ på «varsling», «varslere» og «kritikkverdige forhold» og «whistleblowing». For det andre har jeg benyttet meg av litteraturhenvisninger til forskningsresultater og bøker blant de mest anerkjente forskerne innen dette området i Norge. Det er viktig for meg å finne sentrale forskere og forfattere innen dette temaet. Det har vært mulig via referanser, men også tips fra kollegaer, veileder og medstudenter. Ved siden av dette har jeg også fått mange tips på litteratur inne på sosiale medier, for eksempel på en gruppe som på Facebook som heter «Whistleblowing- The New Law»⁶. Gruppen administreres av førsteamanuensis og advokat Birthe Eriksen.

Det har vært viktig for meg å sikre meg at alle kilder innen teoretisk litteratur har hatt høy troverdighet og faglighet. Jeg har i all hovedsak plukket ut litteratur som er skrevet av anerkjente forskere med høy kredibilitet. Det har vært viktig å plukke ut litteratur som gir grunnlag for å løse problemstillingene mine, men ikke med utgangspunkt i at de skal underbygge hypotesene. Det er viktig for validiteten i oppgaven at jeg har funnet sitater og litteratur som både understøtter og utfordrer for på den måten få en spennende og valid drøfting av forskningsspørsmålene.

³ <https://scholar.google.com/>

⁴ <https://www.cristin.no/>

⁵ <https://www.inn.no/bibliotek>

⁶ <https://www.facebook.com/groups/1779206362338665/>

Jeg har valgt å bruke mange data fra ulike Fafo-undersøkelser⁷ i oppgaven. Fafo har vært en viktig bidragsyter for forskning innen varsling i Norge over lang tid.

Forskningsinstituttet har gjennomført mange store kvantitative undersøkelser over tid om varsling, og er også brukt av myndighetene til faktaundersøkelser før ny lovgivning om varsling (NOU: 2018/6).

Jeg har i hovedsak prøvd å benytte meg av originalkilder og nyere kilder, med unntak av Hirschman fra 1970. Fagområdet har utviklet seg mye de siste to tiårene og det har vært viktig for meg med nyere litteratur. Blant de viktigste kildene mine er to helt nye bøker; Svenkerud, Sørnes og Browning fra 2020 og Bjørkelo og Eriksen fra 2021.

3.5 Styrker og svakheter

For å undersøke kvaliteten i de kvalitative dataene kan vi bruke begrepene: *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* (Tjora 2017). De tre varslerhistoriene jeg har hentet kvalitative data fra, er alle skrevet av varsleren selv. En av grunnene til at jeg valgte ut disse tre, var blant annet at de alle tre har vært offentlig kjent og det har vært granskning av alle de tre organisasjonene. Riksrevisjonen gransket Norsk Tipping (Riksrevisjonen 3/14, 2008-2009), Dalseide-utvalget gransket Siemens-saken (Dalseide m.fl. 2006) og Økokrim undersøkte BAH-HR/Tønne-saken (Breirem 2019). Hvorvidt alle detaljer stemmer i hver av disse tre historiene, kan jeg ikke finne ved å se på disse granskningene, men resultatene understøtter hovedkjernen i disse tre sakene. Min studie handler i hovedsak om selve varsleren og varsleregens egen opplevelse. Jeg mener det er grunn til å ha pålitelighet til at det er varsleregens egne opplevelser som er beskrevet i disse tre bøkene. Men ingen av informantene er anonyme, så det kan være en risiko for at de ønsker å gi et fordelaktig bilde av seg selv (Grønmo 2004, s. 165).

Generaliserbarheten har jeg forsøkt å sjekke ut på to måter. Jeg har kryss-sjekket dataene ved resultater fra medarbeiderundersøkelser og revisjoner i helseforetakene, og jeg har lest og hørt andre varslerhistorier og varsler-podkaster. Begge deler har i stor grad understøttet de dataene jeg har funnet i de tre varslerhistoriene. Jeg mener derfor det er stor grunn til å tro at studien har en ekstern validitet, og at den kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

⁷ <https://www.fafo.no/>

Men selv om de kvalitative funnene kan ha ekstern validitet, så vil den uansett bare til en viss grad kunne brukes til å forklare andre varslingshendelser eller være representativ til å forklare andre varslingshendelser. De tre casene som er med i denne studien er tre enkeltstående caser som hver for seg representerer kun seg selv (Bryman 2016, s. 62). Derimot kan vi bruke dem til å se på sammenhenger og forbedringspunkter for å forebygge lignende saker, og da særlig ved å gjøre en triangulering hvor både kvantitative og kvalitative data er med i en analyse. Bruk av flere metoder og ulike datakilder styrker undersøkelsens troverdighet (ibid. s. 386)

Reliabilitet handler om i hvilken grad en studie kan etterprøves og datamaterialets pålitelighet (Grønmo 2004, s. 220). De kvalitative dataene jeg har brukt i denne oppgaven bygger seg altså på en medarbeiderundersøkelse i de norske helseforetakene; «ForBedring» (Helse Midt-Norge m.fl. 2019). Av 127 830 inviterte som var invitert til å delta i «ForBedring»⁸ 2019, svarte 101 574. Dette er en svarprosent på 79% (ibid s. 9). Undersøkelsen er utviklet i et nasjonalt samarbeid mellom helseregionene, Helsedirektoratet, Helse- og omsorgsdepartementet m.fl. og har høy troverdighet. Resultatene fra Helse Sør-Østs konsernrevisjon (Helse Sør-Østs konsernrevisjon 2020), mener jeg også er pålitelige. De er utført av to revisorer fra Helse Sør-Øst og en ekstern konsulent fra KMPG (Helse Sør-Østs konsernrevisjon 4/2020, s. 42).

De tre bøkene jeg har brukt som kvalitative data er subjektive historier fra tre enkeltpersoner. Det kan være en risiko for at de ønsker å gi et fordelaktig bilde av seg selv (Grønmo 2004, s. 165), men dette er noe jeg også ville ha risikert om jeg hadde gjort intervjuer med hver av disse tre. På den ene side ville jeg da i større grad kunne ha stilt oppfølgingsspørsmål, sett på kroppsspråk og lignende, men på den andre siden ville det også vært en risiko for at jeg som intervjuer kunne ha påvirket informantene (Tjora 2017, s. 158). Som jeg tidligere har beskrevet, understøttes disse historiene i så stor grad av andres historier at jeg anser at de alle tre har høy reliabilitet. I Svenkeruds tilfelle, så blir hans varslershistorie analysert av 14 norske og utenlandske forskere i boken «Whistleblowing, communication and consequences» (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020). Disse forskerne har i tillegg til å lese Svenkeruds historie, brukt en strategi på triangulering ved at de har brukt ulike vinklinger på å se på saken. Det har intervjuet Svenkerud selv, lest artikler som har stått i media om saken,

⁸ <https://www.helse-sorost.no/forbedring#historien-bak-forbedring>

lest årsrapporter fra Norsk Tipping, undersøkt et bildemateriale mm. (ibid s. 21). Dette styrker datamaterialets troverdighet.

Alt datamateriale som er brukt i denne studien er offentlig tilgjengelig og kan etterprøves. Det som er en svakhet i forhold til reliabilitet, er at det er kun jeg som har analysert materialet siden jeg har valgt å skrive oppgaven alene. Monica Dalen skriver om «eliteskjevhets», altså at noen informanter blir tillagt uforholdsmessig stor vekt (Dalen 2004). Dette håper jeg å ha unngått ved at jeg har vært særlig observant på dette.

4 Empiri. Kvalitativ datainnsamling

Som et utgangspunkt for min oppgave bruker jeg historiene til tre kjente varslere i Norge; Peer Jacob Svenkerud som varslet i Norsk Tipping i 2007 (Svenkerud, Sørnæs og Browning 2020) Per-Yngve Monsen som varslet i Siemens i 2004 (Monsen 2008) og Kari Breirem som varslet i advokatkontoret BA-HR i 2002. Sistnevnte blir ofte omtalt som Norges første offentlig kjente varsler (Hofstad 2020). Disse tre varslernes historier er ulike, men har mange like problemstillinger. Ikke minst vil disse tre casene kunne gi meg funn for å se på mine forskningsspørsmål. I tillegg til datainnsamling fra disse tre bøkene, har jeg også hørt og lest mange varslerhistorier hvor varslerne har uttalt seg offentlig. Dette har vært i podkaster, i intervjuer eller henvisninger til uttalelser i retten. Jeg vil kun i liten grad henviser til dette, da det har vist seg at disse kildene i høy grad bygger godt opp under disse tre casene og gir liten annen input.

Jeg har valgt å bruke en del direkte sitater i kursiv tekst fra de tre bøkene for å tydeliggjøre at det er deres egne utsagn og direkte avskrift, ikke min tolkning. Dette for å legge til rette for analysen i etterkant.

4.1 Kort sammenfatning av varslersaken til Kari Breirem i 2002

Kari Breirem jobbet som direktør i advokatfirmaet BA-HR. Hun var ansatt for å lede det administrative, og hadde et styre over seg. Hun var i utgangspunktet på linje med advokatene som var partnere i bedriften. BA-HR var blant landets største advokatkontorer med 119 advokater på det meste i 2002. Hennes grunn til å varsle var en faktura hun nektet å anse, fordi hun mente den ikke var riktig og kunne være forsøk på hvitvasking. Hun prøvde å si fra om dette internt og tok det til slutt opp med styreleder. Dette førte ikke frem, og i stedet for at fakturaen ble tatt tak i, ble hun degradert. Etter hvert inngikk hun et forlik med arbeidsgiver og sluttet i jobben. Kopier av denne fakturaen ble lekket til Økokrim uten hennes viten, så hun gikk ufrivillig fra å være en intern varsler til en ekstern varsler. Arbeidsgiver reagerte med å kalle dette en arbeidskonflikt og en hevn fra hennes side med bakgrunn i dette. En av partnerne i BA-HR fikk senere en advarsel fra det statlige tilsynsrådet for advokatvirksomheter og en bot fra Økokrim staten på 50 000 kroner for brudd på regnskapsloven⁹ (Breirem 2009)

⁹ <https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/XWyWo/ba-hr-advokat-faar-fortsette-etter-advarsel>

4.2 Kort sammenfatning av varslersaken til Per-Yngve Monsen i 2004

Monsen var ansatt som divisjonsøkonom i Siemens Business Services (SBS). Han var over flere år vitne til at SBS overfakturerte Forsvaret for å få balanse i egne regnskaper. Han samarbeidet med kollegaer som så det samme og ønsket å rydde opp i det, og sammen prøvde de å melde denne bekymringen internt flere ganger. Til slutt sendte Monsen et varsel med dokumentasjon til hovedkontoret i Tyskland. Reaksjonen til hans arbeidsgiver var å jakte på «muldvarpen» som skulle «finnes og sparkes» (Monsen 2008, s. 7). Saken ble offentlig etter at Monsen tipset VG, etter at det ikke ble tatt grep internt. Monsen ble sagt opp, men vant i retten over sin tidligere arbeidsgiver og fikk en erstatningssum. Saken ble enorm i Norge og skapte også mye politisk bråk. En offentlig granskningskomite ledet av Nils Dalseide, la i 2006 fram en rapport som avdekket at SBS hadde fakturert priser uten dekning i avtalen og at Forsvarets etterlevelse av reglementet og bestemmelsene om økonomistyring i staten ikke hadde vært tilfredsstillende. De konkluderte med at Forsvarets merkostnader kom på 36,8 NOK pga denne saken, og at dette kunne utgjøre et brudd på straffelovens bedrageribestemmelser, jf straffeloven §§ 270 til 271 a.¹⁰ (Monsen 2008)

4.3 Kort sammenfatning av varslersaken til Peer-Jacob Svenkerud i 2007

Svenkerud var ansatt som kommunikasjonsdirektør i Norsk Tipping. I boken “Whistleblowing, Communication and Consequences. Lessons from The Norwegian National Lottery” (Svenkerud, Sørnes og Browning red. 2020) forteller han om at han valgte å varsle internt, til styreleder om det han mente var bekymringer knyttet til bedriftens bruk av penger, spesifikt en del saker knyttet til toppleder. Svenkerud var selv en del av toppledelsen og var som kommunikasjonsdirektør ansvarlig for bedriftens omdømme. Han hadde forsøkt å melde sin bekymring internt i flere år, men følte seg ikke hørt. Han innså også at han selv var en del av en uheldig kultur og valgte derfor å varsle. Han varslet anonymt og forble anonym i nesten tre år før det ble offentlig kjent at det var han som varslet. Han sluttet i jobben i 2011.

Hans varsling førte til at administrerende direktør gikk av. Det førte også til at Riksrevisjonen satte i gang en granskning av selskapet. Denne granskningsrapport bekreftet

¹⁰ https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fd/rap/2006/0001/ddd/pdfv/284017-granskningsrapport_ikt-kontrakter.pdf

at det i perioden 2000-2007 ble foretatt handlinger og disposisjoner av enkeltpersoner i selskapet som var uforenlig med god forretningsskikk¹¹ (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020) (Riksrevisjonen 2009)

4.4 Hva hemmer varsling?

Jeg vil gå inn i empirien og se på hva mine tre kilder omtaler om hva som hemmer varsling. I Per-Yngve Monsens bok; «Muldvarp i Siemens – en dokumentar» fra 2008, starter boken med at Monsen referer selskapets direktør som roper ut følgende på et møte: «*Vi har en muldvarp høyt oppe i systemet, han skal finnes og sparkes*» (Monsen 2008, s. 7). Monsen har forsøkt å si fra om det han mener er kritikkverdig forretningsførsel i lang tid: «*Etter ledermøtet snakker jeg litt med divisjonsdirektør Moestue og spør hvordan han ser på at vi sitter med rundt 25 millioner av Forsvarets midler. Han blir litt perpleks av spørsmålet, men svarer kort at det er noe ledelsen i selskapet må ta stilling til*» (ibid s. 22). Monsen sender inn en rapport til ledelsen om sin bekymring sammen med en kollega (ibid s. 22).

«*Økonomidirektør Harbitz har enten ikke forstått skrivets betydning ellers så ignorerer han det fullstendig*» (ibid s.27) «*Nyland kan for øvrig fortelle at økonomidirektørens reaksjon på varsleskrivet var at det var ubrukelig*» (ibid s. 27). Han beskriver også selskapets Business Conduct guidelines: «*Alt skal håndteres konfidensielt, og hevnaksjoner skal ikke under noen omstendigheter skje*» (ibid s. 34). Deretter beskriver han hvordan han mister arbeidsoppgaver, goder og blir nedgradert etter at det først er mistanke om at han har varslet og siden når dette er blitt kjent: «*Senere får jeg vite at ingen av de andre økonomidirektørene har fått inndratt sine hjemmekontorløsninger*» (ibid s 37). Etter at han blir innkalt til et møte med egen leder: «*Forhøret pågår en halv time. Han anklager, og jeg benekter. Det er lett å se at jeg ikke et øyeblikk blir trodd. Han klarer ikke å få meg til å bryte sammen, og beordrer meg straks til et møte med administrerende direktør. Dette helvetet er åpenbart bare i sin sprede begynnelse*».

Dagen etter blir han bedt om å gå i et møte med en av de tyske overordnede hvor han hadde sendt sin varslingsrapport: «*På engelsk åpner han med å si at de som har varslet om disse forholdene, vil bli tatt på alvor. Selvsagt vil slike ansatte heller ikke bli utsatt for utilbørlig press, og følgelig er det bare å legge saken fram for han. Han ser forventningsfullt på meg med et kort lite ansikt. Det joviale ansiktsuttrykket har imidlertid ingen harmoni med*

¹¹ https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2008-2009/dok_3_14_2008_2009.pdf

kulden som kommer fra øynene. Møtets karakter viser med all tydelighet at utilbørlig press er helt ok virkemiddel uansett hvor mye han forsøker å hevde det motsatte. Antakelig har taktikken med dette «trivelige opplegget» lykkes i andre sammenhenger. Det vil likevel ikke skje denne gangen, for denne mannen ville meg intet godt. (ibid s. 44)

Dette møtet blir fulgt opp av et møte med en tysk delegasjon: *«Det har gått noen dager siden møtet med den joviale Dr. Beiner, og nå er jeg kalt inn til et forhør av en tysk delegasjon som har kommet mannsterke til Norge. Forhørsmetoden fremstår som ganske merkelig siden divisjonsdirektør Moestue skal delta sammen med meg. På bakgrunn av hvordan seansen utvikler seg, er det grunn til å lure på om alt er iscenesatt helt og holdent for min skyld. Men de får ingenting ut av meg, annet enn hoderisting over denne varslerens illojale atferd (ibid s. 44). Senere beskriver han hvordan dette påvirker han: «Mine egne forsvarsverk er i ferd med å smuldre opp av det kraftige presset. Isfronten fra lederne er ikke akkurat diskret, og de siste ukene har vært en uvirkelig og konstant forfølgelse som sannsynligvis vil fortsette til ledelsen får meg til å bryte sammen» (ibid s. 45) Han får deretter høre at divisjonen han er divisjonsøkonom i, skal legges ned: «Divisjonen skal legges ned som følge av dårlige tall» (ibid s. 52) «Selyfølgelig er dette gjort for å bli kvitt meg» (ibid s. 52). Han blir innkalt til et forhandlingsmøte: «Personalrepresentanten understreker overraskende nok at det ikke er tatt stilling til min oppsigelse. Økonomidirektøren er kanskje den som er mest overrasket, for han mister besinnelsen helt og roper ut at hvis jeg ikke blir med på en frivillig avtale, skal saken kjøres helt ut til en oppsigelse» (ibid s 54). Senere mottar han et brev: «Det er fra Siemens og etter å ha lest litt av overskriften på arket er dagen ødelagt: «Oppsigelse»» (ibid s 55)*

I Kari Breirems bok på BA-HR bakke – en varslerhistorie skrevet i 2007, med opptrykk på nytt forlag i 2019, bekrives også hva som kan hemme varsling i BA-HR. Like før varslingen, opplever Breirem at alt går bra og at hun får gode skussmål for jobben hun gjør: *«Firmaet går som det suser, og utpå vinteren 2002 får jeg både lønnstillegg og bonus. Bjørn Gabriel Reed er strålende fornøyd, og brevet han skriver til meg, tyder på flere gode dager» (Breirem 2019, s. 29). Hun omtaler dette brevet hvor det blant annet står: «Det er ingen tvil om at du har bidratt sterkt til denne utviklingen. Du har hatt et krevende år, men heldigvis oppnådd resultater det er grunn til å være stolt av» (ibid s.29). Hun omtaler også en firmatur til Stockholm august 2002 hvor hun får massivt skryt for sin ledelse; «Arrangementet er en kjempesuksess, korpsånden og de sosiale relasjoner er styrket, og BA-HR står godt rustet for å ta fatt på høstens utfordringer» (ibid s. 32).*

Brereim beskriver også en misstemning innad i bedriften: «*Men noe er råttent i BA-HRs rike, nemlig gnisningene mellom Reed og styret*» (ibid s 33), og hun skriver videre: «*Ringdal gir generelt uttrykk for at styret i sterkere grad bør orienteres om administrasjonens gjøren og laden. Jeg sier meg enig i det, men tenker samtidig at det er litt problematisk å forholde seg til Reeds syns på dette. Han sa nemlig allerede 9.april at «styret ønsker mer innsikt i administrasjonen og den daglige driften, men jeg vil ikke»*» (ibid s 33).

Brereim beskriver at hun blir sittende midt mellom styreleder og en av de mektigste partnerne: «*Dette liker jeg dårlig, kan de ikke snakke seg imellom og få en orden på dette? Maktkampen i BA-HR ruller videre, og jeg er blitt en «go-between» mellom en stadig mer handlingslammet styreleder og en pågående managing partner*» (ibid s 34).

Kari Brereim kommer opp i en lojalitetskonflikt på grunn av en faktura hun blir bedt om å henvise: «*8. oktober stikker Øyvind Eriksen hodet inn døren. (...) Ta denne fakturaen og utbetal den til Tore Tønne. (...)*» (ibid s. 35). Det fortsetter slik: «*Senere på dagen får jeg vite at Øyvind Eriksen er rasende fordi sekretæren har levert hele fakturagrunnlaget til meg. Og ikke nok med det: Jeg får også vite at Reed har gitt Eriksen en overhaling for det samme. Som et lyn slår det med: Kan Bjørn Gabriels endrede reaksjonsmønster ha sammenheng med min innstilling til fakturaen? Det er tydeligvis oppstått uro i BA-HRs indre gemakker*» (ibid s 40). Etter å ha mottatt fakturaen opplever hun blant annet: «*... kommer Reed durende inn på mitt kontor. -Jaså, du har snakket med Rolf Johan, sier han. – før flere kommentarer følger: -Du forstår ikke tall, - Du forstår ikke regnskap (...). - Tingene går for sakte. - Du er ineffektiv*» (ibid s 40) Og Breirem legger til selv: «*...og kontrasten til Stockholm for en måned siden kan ikke blir større.*» (ibid s 40). Hun mottar så det hun oppfatter som en endringsoppsigelse: «*Sent 22.oktober mottar jeg en ny e-post fra Reed, med overskriften «noen tanker til torsdagens møte» (...) I åtte punkter leverer han meg det som i juridisk forstand kalles en endringsoppsigelse. (...), og budskapet er entydig: Jeg skal fratas all myndighet*» (ibid s 44).

Hun opplever isfront og utestengelse fra partnerne i firmaet som ved lunsjen ved et seminar hvor Brereim beskriver følgende seanse: «*Et utrolig flott sted», sier jeg henvendt til dem rundt bordet. Stemmen brister; jeg svelger for å høres mer naturlig ut. Det ble helt stille. Ingen svarer. Så innleder de en samtale som ekskluderer meg. Jeg lukkes ute som en spedalsk.*» (ibid s. 57).

11. november ber Brereim om et møte med styreleder. Hun ønsker å varsle om den kritikkverdige fakturaen samt den trakasseringen hun har opplevd siden fakturaen kom på bordet: «*11.november er styreleder Ringdal tilbake. Jeg sender et notat for omsider å få til et*

møte. Jeg finner meg ikke lenger i BA-HRs trakassering og jeg vil få sagt tydelig fra om fakturaen» (ibid s. 60). Brereim beskriver deretter i boka hva hun forteller styreleder: « BA-HR kan være innblandet i noe meget alvorlig. (...) Jeg tror Bjørn Gabriels trakassering av meg den siste måneden har sammenheng med at jeg har kommet med et berettiget spørsmål om fakturaen» (ibid s. 62). Dagen etter mottar Breirem en e-post med fra styreleder. Hun beskriver det slik i boken: « Men allerede dagen etter mottar jeg en e-post fra Ringdal: «Som du vet, gjorde jeg notater under møtet», innleder han, og jeg stusser. Se, det vet jeg det er slett ikke. Jeg så ikke at han skrev et ord, tenker jeg. Men forbauselsen blir større. Det ligger et referat fra samtalen. Jeg var ikke klar over at det skulle skrives noe referat. Både e-postens innhold og selve referatet forbløffer meg. Det står svart på hvitt at jeg har kommet med trusler mot BA-HR. (...) Notatet er åpenbart skrevet for å skremme meg» (ibid s. 62-63). Brereim skriver også: «Jeg er sjokkert. Selv styrelederen svikter». (ibid s. 63) Senere samme dag beskriver hun at hun får et nytt notat om den omtalte fakturaen som hun reagerer slik på: «Jeg er lamslått. Dette er jo The Firm. Mine egne problemer kommer en stund i skyggen av disse opplysningene, men så slår det meg at det nettopp er på grunn av disse opplysningene jeg har problemer. Jeg beskyldes for å true BA-HR, men nå er det sannelig jeg som trues. Omskrevet fra advokatspråk er nemlig budskapet: Du har å holde tyst om dette, ellers kan det gå deg ille» (ibid s. 69). BA-HR stenger henne deretter ute fra systemene sine: «Da jeg skal sjekke e-post samme kveld, kommer jeg ikke inn på pc-en. (...) «Jeg har fått ordre fra managing partner om å utestenge deg», sier IT-ansvarlig» (ibid s. 70). Hun mottar så et brev om suspensjon fra stillingen som direktør fra styret i BA-HR (ibid s. 70).

Peer Jacob Svenkerud har i det første kapittelet i boken «Whistleblowing, communication and consequences. (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020) omtalt sin varslershistorie. Det har han også i to podcaster (Hov 2020 og Øverenget 2020) og i et intervju på programmet Ekko i NRK Radio (Jorfald, Ekko, 2021). Jeg vil hente empiri om hva som hemmet varsling i Norsk Tipping via hans beskrivelser i alle disse kildene. Sitater fra boka vil beholdes på engelsk som er bokens originalspråk.

Svenkerud beskriver følgende i boken: *Stories started to circulate about the leadership of the company and particularly the CEO. There were tales of excessive spending, questionable sponsorship contracts, and expensive trips to exotic locations for which suppliers paid. At first, they were easy to dismiss as coincidences, but they started to come with increasing frequency. To my distress as communications director, the CEO's practices began to gain increasing external attention. The public and the media were on the track of "something," and my job was to defend or redirect attention. But the nefarious activities*

became increasingly difficult to defend. Moreover, my knowledge of and involvement in the specifics grew only deeper over time. It was difficult not to notice what happened to people who broke the silence about some of the practices. One individual, a middle-level manager in our security department, had repeatedly questioned work that had been done at the CEO's house and billed to the company. "The vice CEO asked me to change the invoice so that it was untraceable," he told me. "And I refused." He was about to give up when he came into my office. I sympathized and told him I would attempt to bring attention

to the matter. A few months later he quit the company. Others who protested came back subdued, and sometimes frightened. One manager told me, "I was told to shut up and cool down—and that I would be put in another position if I continued." A former executive told me directly that he lost his leading position because he had asked too many questions.

The situation was getting worse and worse." (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020. s. 6-7)

Han beskriver hvordan han selv prøver å si fra internt: *«initiated what seemed like an endless number of conversations with both the CEO and the executive group addressing my concerns. I never made any threats; I simply attempted to bring critical issues to the table. The weekly top-executive meeting was usually the place where I tried to raise such issues, often in connection with a growing number of critical articles written about the company by the media, or when presenting external surveys which showed that the company had challenges meeting public expectations. I felt my arguments were often met with ridicule. It became a laughing matter when one of the executives named me "the prince of darkness." The name stuck. I had become a somber, problem-oriented individual who brought important things into focus, namely things other than that of making money. I felt out of place, in the wrong place. My efforts seemed to lead nowhere.* (ibid s. 8)

Han beskriver også hva som skjedde etter at han hadde varslet anonymt: *« In late September at a top leadership meeting, the president and vice president stated that the organization had a problem. The vice CEO said in almost biblical terms: "We have an unfaithful servant. Do any of you know who this individual is?" No one spoke. The chair of the board must have taken some kind of action. It was clear that they did not have a particular suspect. Everyone was a suspect. And everyone in the room knew that the company leadership would bring to bear all its powers to find the source and silence it. The moment looked like a scene from a movie. The CEO went around the table in the executive boardroom. Each person in the top leadership group was asked directly if he or she knew something about the case. Each responded "No," myself included, I confess. I was*

discovering that my earlier caution was not baseless. Soon, meetings with “suspects” all over the company took place. The situation had turned into a desperate hunt for the “unfaithful servant.” (ibid s. 10)

4.5 Varslerens vurderinger i forkant av varsling – hva fremmet det at de varslet

De tre varslerne Svenkerud, Breirem og Monsen har tre ulike varslerhistorier, likevel er det mange likhetstrekk. Svenkerud er opptatt av at dette er et valg som handler om han selv og hvordan han ønsker å framstå som person. Han uttaler: - *Jeg var nødt til å ta en fundamental beslutning på hvordan jeg ønsket å framstå som person. Og da hadde jeg i utgangspunktet tre valg, jeg kunne slutte i denne jobben,, jeg kunne valgt å være med og ikke si noe,, eller jeg kunne si fra om det og da eventuelt måtte stå i de konsekvensene som måtte komme.* (Hov, S.S, 2020. aug, fra min 10.22). I boka reflekterer han på denne måten: *“It was difficult to face my own fundamental ethical platform. Would blowing the whistle mean giving up a comfortable and prestigious life? Would I be able to get another job? Did I even have a choice now, given that I was working for a governmentally owned operation that had a monopoly on a tremendously profitable market? Was the only option to finally face myself and live with the consequences? Moreover, was a failure to face myself the real reason for the internal disorder that had shadowed me for years?”* (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020, s. 8). Svenkerud beskriver i boken en hendelse mange år før han varslet, som han mener var med på å avgjør valget hans om å varsle. Han møtte Mohammad Yunus, som senere vant Nobels fredspris, og han sa følgende: *“Doing good and doing well seem to go hand in hand. However, remember one thing, Mr. Svenkerud: we all have to be truthful to ourselves. Corporate social responsibility and ethics aren’t something that you practice in church every Sunday by passing the collection plate. They must always be with you. They’re like a backpack you never remove.”* (ibid s.4)

Både Breirem og Monsen har refleksjoner om hva som er det rette å gjøre. Monsen står så lenge i disse utfordringene at han begynner å søke ny jobb: *«Selv har jeg begynt å bruke mye tid på stillingsannonser både på nettet og i aviser, men det er ikke mye å velge mellom»* (Monsen 2008, s.27). Han har skrevet under nye etiske retningslinjer for Siemens-konsernet og er ubekvem med å delta i noe som han oppfatter både som umoralsk og ulovlig: *«Hvis det skulle komme en ekstern revisjon, hva har vi så å vise til? Først og fremst et ganske klart medansvar»* (Monsen 2008, s. 25), han sier også: *«Av de etiske retningslinjene fremgår det nemlig at jeg plikter å rapportere det jeg vet om uredeligheter oppover i systemet.*

Unnlater jeg å signere, kan dette dokumentet byttes med en avskjedssøknad» (ibid s. 23).

Monsen er redd for å måtte ta på seg skylden og veier for- og imot. Sitat: «*Valget står mellom pest og kolera, fordi oppsigelse kan bli en realitet uansett hva jeg beslutter. Egentlig burde det koke ned til selvrespekten og hva som er rett eller galt. Men frykten og catch 22-utfallet gjør problemet helt umulig å forholde seg til» (ibid s. 29).*

Brereim har ansvaret for driften i BA-HR og får øyeblikkelig følgende reaksjon når hun kommer over noe hun mener er en ulovlighet: -»... , *men dette kan jeg ikke akseptere. Jeg kan rett og slett ikke bli involvert i økonomisk kriminalitet.» Litt senere gjør hun følgende vurdering; «kan jeg ta den enkle utveien? Kan jeg la det skure? Jeg slår tanken fra meg» (Breirem 2019, s. 37).*

Alle disse tre varslerne beskriver at de fikk støtte fra noen rundt seg før de varslet. Svenkerud beskriver det slik: “*One day, a friend who knew my dilemma persuaded me to join him for an afternoon cruise on that boat. For a long time, he was the only person with whom I had discussed my options (...) I opened up, telling him about my upset stomach and the choice that seemed like the only solution but which would in all likelihood destroy my career. “Well, do you really have a choice?” he said. “Will your internal unrest ever go away if you do not finally face yourself?” (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020, s. 9). Han konkluderer: “The boat trip turned me into a whistleblower, and now the circus started for real” (ibid, s.9).*

Brereim legger fram saken om fakturaen med en advokat som sier: «*Dette kan være alvorlig korrupsjon» (...)* «*Ta kopi av fakturaen og holde den nedlåst. Det kan være farlig for deg om du innblandes» (Breirem 2019, s. 49)* Hun bruker også mannen sin som rådgiver: «*I helgen forteller jeg min mann om fakturaen. Jeg klarer ikke lenger å bære på dette alene, og jeg vet han vil holde tett. Han er helt enig i at dette lukter vondt» (Breirem 2019, s. 43)*

Monsen samarbeider først med en kollega, markedssjef Nyland og de sender inn den en rapport sammen; «*...vi innser nå at vi har fått en gylden mulighet til å varsle skriftlig om forholdet (...) det bør være mulig å spille dum og «misforstå» det hele, særlig for markedssjefen som ikke er økonom. Samtidig er det klart at rapporten ikke kan ha mitt preg. (...) jeg har brakt forholdet på banen ved en tidligere anledning» (Monsen 2008, s. 25)* Han støtter seg også til svigerfaren som er tidligere revisor: «*Jeg orienterer svigerfar om hva som skjer på jobben, og som erfaren prosjektleder med oppdrag rundt i verden, spør han om vi bruker eksterne revisorer til å garantere for at fakturaene vi sender fra oss, er korrekte» (ibid s. 28).* Han beskriver også støtten han får fra sin kone; «*Tilstanden er fremdeles transelignende når Margrethe kommer hjem, og hun forstår straks at noe er alvorlig fatt»*

(ibid s. 42). Han får også hjelp av henne til å varsle: «*I den sammenheng er det vanskelig å si om det var lurt å la Margrethe stå for oversettelsen*» (ibid s. 48).

4.6 Bedriftens mottak av varslings

Ut fra beskrivelsene til Svenkerud, Breirem og Monsen har de tre organisasjonene; Norsk Tipping, BA-HR og Siemens en del til felles når lederne får vite om varselet. Monsen beskriver et ledermøte slik: «*Vi har en muldvarp høyt oppe i systemet. Han skal finnes og sparkes*» (Monsen 2008, s. 7). Svenkerud beskriver det slik: «*We have an unfaithful servant. Do any of you know who this individual is?*» (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020, s. 10). Breirem opplever at styreleder tar imot varselet, men skriver i referatet at hun har truet bedriften: «*Jeg beskyldes for å true BA-HR, men nå er det sannelig jeg som trues. Omskrevet fra advokatspråk er nemlig budskapet: Du har å holde tyst om dette, ellers kan det gå deg ille*» (Breirem 2019, s. 69)

4.7 Bedriftskultur – åpenhet og ytringsfrihet

I et intervju på radio sier Svenkerud: «*Jeg håper inderlig jeg ikke trenger gjøre dette igjen. Jeg unner ingen å måtte gjøre det [...] Vi må ha et ytringsklima som tolererer at folk sier fra*» (Jorfald, T., Ekko 2021). Både Breirem, Svenkerud og Monsen skriver i sine bøker om hvordan de gang på gang prøvde å si fra internt før de varslet. Svenkerud satt selv i direktørgruppen og etter å ha prøvd å si fra om at han mente var kritikkverdige innad i bedriften, beskriver han at han ble sett på som en byrde. Sitat: «*I felt my arguments were often met with ridicule. It became a laughing matter when one of the executives named me "the prince of darkness." The name stuck.*» (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020, s. 8)

Monsen opplevde å kunne samarbeide med flere i starten, og de første gangene de meldte sin bekymring innad var de flere sammen. (Monsen 2008, s.26) Hovedkontoret hadde nylig sendt ut nye etiske retningslinjer som alle måtte skrive under. Der sto det blant annet at det var helt legitimt å varsle anonymt, at varslere skulle få beholde sin konfidensialitet og at de på ingen måte skulle utsettes for hevnaksjoner. (ibid s 34). Sitat: «*Tankene som kommer er ubehagelige nok til at jeg vil ta forholdet opp på førstkommende ledermøte. I Siemens er imidlertid innsigelser mot lederbeslutninger noe man skal være forsiktig med, så jeg får ta det pent.*» (ibid s. 20)

Breirem opplever øyeblikkelig problemer når hun begynner å stille spørsmål om en faktura hun synes er mistenkelig. Uten at det henvises til fakturaen, får hun plutselig kritikk

for jobben hun gjør, blir fratatt arbeidsoppgaver, utelatt fra møter og lignende. Kort tid etter at hun har begynt å stille spørsmålstegn ved fakturaen mottar hun en endringsoppsigelse som gjør at hun fratras all myndighet (Breirem 2019, s.44)

Svenkerud har varslet anonymt, men blir etter hvert avslørt. Og han beskriver slutten i Norsk Tipping på denne måten: « *The company was suffering from my presence, given what had happened. - You have done a very good job, ' he [the new permanent CEO] said, 'but it's time to go. Your mission is accomplished. ' (...) I was puzzled. I was in shock. A month and a half earlier, he had said I was his greatest supporter! (...) Now, I was a liability for the company—not just for him, but for the company. This followed a pattern that I had read about. If you do blow the whistle, you have truly become a liability, no matter what you do.* (Svenkerud, Sørnes og Browning 202, s. 164)

5 Fakta fra undersøkelser om arbeidsmiljø og varsling

I tillegg til varslernes historier, har jeg sett på kvantitative data hentet ut fra medarbeiderundersøkelser utført i norske helseforetak i 2019 og 2020, samt resultater fra tre revisjoner om varslingsrutiner utført i norske helseforetak i 2020.

5.1 Medarbeiderundersøkelsen «Forbedring»

De fire regionale helseforetakene i Norge har gjennomført medarbeiderundersøkelsen «Forbedring» i 2018 – 2019¹² (Helse Midt-Norge m.fl. 2019). På grunn av Covid -19-pandemien er ikke tallene for 2020 tilgjengelige.

Undersøkelsen i 2019 ble sendt til 127.830 medarbeidere og svarprosenten var i på 79% med 101 574 svar. ForBedring 2019 omfattet 8 347 ulike enheter (ibid. s. 10)

Jeg har plukket ut 12 spørsmål jeg mener kan belyse mine forskningsspørsmål og lagt disse inn i tabellen under.

¹² Felles medarbeiderundersøkelse, helse-, miljø- og sikkerhetskartlegging (HMS) og pasientsikkerhetskulturerundersøkelse i de fire helseregionene i Norge: <https://www.helse-sorost.no/forbedring#historien-bak-forbedring>

Nr.	Spørsmål	Gj. snitt svarprosent 2018	Gj. snitt svarprosent 2019	Ibid s.
1	Det er trygt å si fra om kritikkverdige forhold her	78	79	21
2	Vi diskuterer åpent feil og hendelser som oppstår for å lære av dem	79	80	21
3	Når konflikter oppstår, blir de håndtert på en god måte	70	69	24
4	Min nærmeste leder følger opp uønskede hendelser og forbedringsforslag	78	79	26
5	Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å si fra om jeg har en annen mening	78	79	26
6	Her blir det arbeidet systematisk med å forbedre arbeidsmiljøet og pasienttryggheten	73	69	32
7	Det er lett å spørre når det er noe jeg ikke forstår	91	92	35
8	Det er lett å si fra om problemer i pasientbehandlingen her	78	79	35
9	Jeg melder fra om avvik og handlinger som kan føre til skade eller feil	83	85	37
10	Kollegaene mine oppmuntrer meg til alltid å si fra dersom jeg er urolig for noe som har med trygghet å gjøre	81	84	37
11	Her blir medisinske feil (behandlingsrelaterte forhold som gir/kunne gitt et negativt utfall for pasient) håndtert rett	81	82	37
12	Når konflikter oppstår, blir det håndtert på en god måte	70	69	37

(Helse Midt-Norge m.fl. 2019)

5.2 Konsernrevisjonens undersøkelse om varslingsrutiner i Helse Sør-Øst

Jeg velger å ta med tre rapporter fra Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst¹³. Dette er rapporter fra revisjoner som ble gjennomført i 2020. De har undersøkt varslingsrutinene i tre helseforetakene Sykehuset Innlandet HF, Sykehuset Telemark HF og Vestre Viken HF (Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst 2020). Rapportene vil kunne belyse mine forskningsspørsmål som er om å *hemme/fremme* varsling i bedriften.

I revisjonen av Sykehuset Innlandet konkluderer de som følger: «Konsernrevisjonen vurderer at den samlede modenheten av ordningen i dag ligger mellom nivå 1 og 2 av 4 nivåer. Økt modenhet vil kreve at ledelsen kommuniserer tydeligere om varsling som en verdi. De styrende dokumentene ivaretar ikke godt nok kravene i varslingsbestemmelsene og ordningen er ikke godt nok kjent. Konsernrevisjonen vurderer at alle helseforetak bør være på nivå 3 eller 4.» (ibid, s. 6).

For Sykehuset Telemark sier de følgende: «Konsernrevisjonen vurderer at den samlede modenheten av ordningen i dag ligger på nivå 2 av 4 nivåer.» (Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst 4/2020, s. 6).

For Vestre Viken sier Konsernrevisjonen: «Den samlede modenheten av ordningen i dag ligger mellom nivå 1 og 2 av 4 nivåer.» (Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst 8/2020, s. 6).

Det vil være viktig for videre analyse og drøfting å ta Konsernrevisjonens forklaring på de ulike nivåene på kriterier for modenhetsskala innen forankring og styring. Se figur 1 under.

¹³ Internrevisjon i det regionale helseforetaket og helseforetakene som det regionale helseforetaket eier: [https://www](https://www.w.helse-sorost.no/om-oss/styret/konsernrevisjonen)

Figur 1. Kriterier for modenhetsskala: Forankring og styring

Elementer	Nivå 1 Uformelt	Nivå 2 Dokumentert	Nivå 3 Etablert	Nivå 4 Optimalisert
Fokus og forankring hos ledelsen og styret	Varslingsordningen er ikke formelt godkjent av ledelsen. Ledelsen kommuniserer ikke aktivt om varsling som verdi. Ikke egnet til å skape tillit.	Varslingsordningen er formelt godkjent av ledelsen (evt. av styret). Styret er orientert om ordningen. Ledelsen kommuniserer aktivt om varsling som verdi.	Varslingsordningen er formelt godkjent av ledelsen (evt. av styret). Styret er godt kjent med ordningen. Ledelsen kommuniserer aktivt og tydelig om varsling som verdi. Ledelsen og styret involveres i evaluering av ordningen	Varslingsordningen er formelt godkjent av ledelsen (evt. av styret). Styret er godt kjent med ordningen. Ledelsen kommuniserer aktivt og tydelig om varsling som verdi. Ledelsen og styret involveres i evaluering av ordningen. Det er fokus på kontinuerlig forbedring, søker aktivt beste praksis.
Involvering av ansatte	Varslingsordningen er utarbeidet, men med uformell involvering av ansatte. Ikke egnet til å skape tillit.	Varslingsordningen er utarbeidet i samarbeid med ansatte. Det er dokumentert prosesser for systematisk evaluering av ordningen med ansatte.	Varslingsordningen er utarbeidet i samarbeid med ansatte. Det er dokumentert og innført prosesser for systematisk evaluering av ordningen med ansatte. AMU blir orientert om antall og type varslingssaker som er behandlet, og hvordan disse er håndtert og løst.	Varslingsordningen er utarbeidet i samarbeid med ansatte. Det er dokumentert og innført prosesser for systematisk evaluering av ordningen med ansatte. AMU blir orientert om antall og type varslingssaker som er behandlet, og hvordan disse er håndtert og løst. Det er fokus på kontinuerlig forbedring,

				søker aktivt beste praksis.
Risikoarbeid	Varsling inngår i liten grad i virksomhetens risikoarbeid, arbeidet er i liten grad formalisert og dokumentert. Det er ikke etablert et helhetlig HMS-system der varsling er en del av systemet. Ikke egnet til å skape tillit.	Varsling er adressert i virksomhetens risikoarbeid, men inngår ikke som et fast element i et helhetlig HMS system. Det er etablert rapportering av antall og typer varslingssaker til ledelsen og styret.	Det er etablert et helhetlig HMS-system der varsling inngår som et fast element. Det er etablert rapportering av antall og typer varslingssaker til ledelsen og styret. Det gjennomføres undersøkelser for å kartlegge tillit til varslingsordningen som innspill til risikostyring og kontinuerlig forbedring.	Det er etablert et helhetlig HMS-system der varsling inngår som et fast element. Det er etablert rapportering av antall og typer varslingssaker til ledelsen og styret. Det gjennomføres undersøkelser for å kartlegge tillit til varslingsordningen som innspill til risikostyring og kontinuerlig forbedring. Det er fokus på kontinuerlig forbedring, søker aktivt beste praksis.

Revisjonsrapport 11/2020 Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst s. 40. Gjengitt med tillatelse.

6 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg ta for meg mine forskningsspørsmål og hypoteser, og drøfte funn fra min datainnsamling i lys av teorien.

En av mine hypoteser er at det beste for en bedrift er å ha en åpenhet og et ytringsklima som gjør at det er lett og trygt for alle arbeidstakere å si fra tidlig hvis det er grunn til å tro at det er noe som burde forbedres. Og å ha en forbedringskultur når slike synspunkter blir fremmet.

Min andre hypotese er at det å ha funksjonelle varslingsrutiner gjør at man er god til å ta imot varsel med et utgangspunkt i at man skal forbedre noe, og at man er en bedrift som ivaretar varsler på en god måte. Det å ivareta en varsler på en god måte gjør det mer sannsynlig at andre ansatte som vurderer å varsle om kritikkverdige forhold ved et senere tidspunkt, tør å gjøre det. Noe som i større grad vil sikre bedriften å oppdage kritikkverdige forhold.

Mine forskningsspørsmål handler om hva som fremmer og hemmer varsling og hvilke kjennetegn jeg kan finne på organisasjoner med et ytringsklima og forbedringskultur som kan gjøre at varsling blir overflødig og avvik blir håndtert før det blir nødvendig.

6.1 Åpenhet, ytringsfrihet og trygghet på arbeidsplassen

Konsekvenser av at arbeidstakere unnlater å varsle av frykt for represalier, kan bli alvorlige. Virksomheten risikerer at alvorlig kritikkverdige forhold ikke rettes opp i (Trygstad, Ødegård, Svarstad 2018). Likevel ser vi at et fellestrekk for Svenkerud, Breirem og Monsen opplevelser, er at deres nærmeste ledes første instinkt, er å finne varsleren, ikke undersøke varslet. (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Som et supplement til empirien fra de tre varslerhistoriene, ser vi det samme i andre varslehistorier: I et intervju i fagbladet Sykepleien (Helmers 2011), forteller sykepleier Gertrud Hannasvik ved Sykehuset Asker og Bærum at varslene hennes ikke ble tatt på alvor og selv om det ble startet granskning: Hun ble heller ikke spurt til råds, og hun mente hun ble holdt utenfor viktige møter. Hun uttaler følgende: «En merker når en har blitt et «hår i suppa». Enkelte i ledelsen gikk fort forbi meg i korridorene». Hun oppdaget deretter at hun ble «parkert» som leder og at hun ble motarbeidet eller oversett. (Helmers 2011). Lignende kan vi lese ut fra rettsintervjuene med politivarsler Espen Bø: «Han mener han ble tvangsflyttet fra Org.krim-seksjonen i 2018 fordi han varslet om kritikkverdige forhold» (Lindberg, Bergens Tidende 2021). Varsleren i Challenger-saken fra NASA i USA, uttrykte også at han var redd for at

andre unge ingeniører ikke ville tørre å varsle når de så hvordan han ble behandlet (Wik og Sortland 2013)

Et av mine tre forskningsspørsmål er: «Hva reduserer behovet for varsling?» Med det ønsker jeg å se på hvilke kjennetegn jeg kan finne på organisasjoner med et ytringsklima og forbedringskultur som kan gjøre at varsling blir overflødig og avvik blir håndtert før det blir nødvendig. Her er det nyttig å dra inn Harvard-professor Amy Edmonson her. Hennes teori om et psykologisk trygt arbeidsmiljø er veldig relevant. Hennes forskning viser til at kritikkverdige ting som går på liv og helse eller store økonomiske tap kan unngås ved at man skaper et trygt arbeidsmiljø hvor det er lov å spørre, lov å vise feil og lov å si fra. (Edmonson, 2018). Hun mener blant annet at når det er utrygt å si fra om noe som er kritikkverdig, så handler det ofte om at det ikke ligger til rette for at man kan gjøre feil, og at et varsel vil oppfattes som at det er noen som har gjort en feil, ikke at det er en mulighet for å forbedre noe (ibid). Dette underbygger min hypotese om at det beste for en bedrift er å ha en åpenhet og et ytringsklima som gjør at det er lett og trygt for alle arbeidstakere å si fra tidlig hvis det er grunn til å tro at det er noe som burde forbedres.

Min analyse av funn i historiene til Monsen, Breirem eller Svenkerud, er at det ikke ligger til rette for å varsle om kritikkverdige forhold i deres organisasjoner. Alle tre påpeker noe de mener kan være kritikkverdig i tiden før varslingen, men blir avvist. (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Per-Yngve Monsen merker det ganske umiddelbart når han har begynt i jobben hos Siemens at dette er et sted hvor man ikke sier fra (Monsen 2008). Brereim opplever å bli fratatt oppgaver og degradert med en gang hun begynner å sette spørsmålstegn (Breirem 2019). I Svenkeruds tilfelle får han et kallenavn, «The prince of darkness», fordi han blir oppfattet som negativ og pessimist (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Særlig ved Breirems tilfelle kan det oppfattes som det er åpenhet og gode kommunikasjonslinjer «i fredstid», men ved avsløring av negative avvik, så går dette rett over i forsvar. Denne handlingsmåten beskrives av Wik og Sortland som relativt vanlig i organisasjoner hvor det ikke ligger til rette for å håndtere negativ kritikk (Wik og Sortland 2013).

Gjennom Edmonsons teori, ser vi at i et trygt arbeidsmiljø, bør det legges opp til at man er en lærende bedrift, og en bedrift hvor lederne selv viser at de noen kan gjøre feil og er nysgjerrige på hvordan ting kan bli bedre (Edmondson 2018). Fra ledelsesteori kan vi finne det samme, og et godt eksempel er Anita Krohn Traaseth som påpeker at ledere må vise at de kan gjøre feil og at det er ok for å få et trygt arbeidsmiljø (Traaseth 2014). Både Breirem,

Monsen og Svenkerud prøver å melde avvik gang på gang før de varsler. Alle tre varsler også internt først. (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes og Browning 2020)

I mine funn har jeg trukket fram noen tall fra medarbeiderundersøkelser i helseforetakene i Norge i 2018 og 2019. Disse viser at det i snitt er ca 20% som melder at de ikke er sikker på at det er trygt å varsle om kritikkverdige forhold (Helse Midt-Norge m.fl. 2019). Dette samsvarer godt med tall fra en Fafo-undersøkelse i 2018, som viser at omtrent halvparten av alle som har opplevd kritikkverdige forhold, som er ca. 50%, velger å ikke varsle (Trygstad, Ødegård og Svarstad 2018, s. 4). I en Fafo-rapport fra 2008, kan forsker Sissel Trygstad vise til at 20-30 % er for engstelige for å varsle. (Trygstad 2010:8, s. 58). Begge undersøkelsene er fra både privat og offentlig sektor. Dette er tall som dessverre underbygger mine funn fra de tre varslere om det å varsle kan være en risikosport i enkelt organisasjoner hvor det ikke er et åpent og trygt arbeidsklima. Tallene fra medarbeiderundersøkelsene i helseforetakene (Helse Midt-Norge m.fl. 2020) viser også at i underkant av 80% opplyser at de blir oppmuntret av sin nærmeste leder til å si fra om de har en annen mening. Det er også i snitt under 80% som mener det ikke er lett å si fra om feil i pasientbehandlingen (ibid.). Jeg mener dette kan være tegn på at det kan være et problem med åpenhet og ytringsfrihet i disse helseforetakene. I 2019 sa 15% av respondentene at de ikke melder fra om avvik og handlinger som kan føre til feil. Dette kan føre til fare for liv og helse.

Det er vanskelig å være sikker på at man kan generalisere tallene fra disse medarbeiderundersøkelsene, men med over 100 000 respondenter, så vil jeg anta det kan være en sterk indikator på tilstanden i offentlig sektor i Norge. Det samsvarer jo også ganske godt med Fafo-undersøkelsene fra 2010 og 2016 som sier at ca 53% varsler om de avdekker kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. (Trygstad 2010, Trygstad Ødegård 2016)

Det er også interessant å trekke inn Kjersti Holtes funn fra undersøkelser (Holte 2009). Hun mener det kan finnes en underliggende policy for at man ikke fremmer noe kritisk på enkelte arbeidsplasser. At det på arbeidsplassen finnes en underliggende strømning som man lærer ubevisst (ibid). Jeg tenker at dette kan forklare tallene fra medarbeiderundersøkelsene i helseforetakene og kulturen i de tre bedriftene som Breirem, Svenkerud og Monsen representerer. Det kan altså være grunn til å anta ut fra empiri og teori at arbeidsmiljøet og bedriftskulturen i seg selv vil være avgjørende for både om at medarbeidere tør å stille spørsmål og si fra om noe de mener er kritikkverdig, og at dette blir tatt tak i.

Bjørkelo og Eriksen støtter også Edmondsons syn på at det ideelle er å ha en åpen kultur som signaliserer trygghet og et klima for ytringsfrihet slik at det føles greit å fremme avvik eller kritikk (Bjørkelo, Eriksen 2021, s. 273.). Man kan tenke seg at det ideelle er at den enkelte medarbeider ikke skal kunne behøve å varsle, fordi kulturen tillater at man melder avvik og at det blir sett på som et ledd i et forbedringsarbeid. I et intervju i Ekko på NRK Radio (Jordfald 2021), sier Peer Jacob Svenkerud: *«Jeg håper inderlig jeg ikke trenger gjøre dette igjen. Jeg unner ingen å måtte gjøre det [...] Vi må ha et ytringsklima som tolererer at folk sier fra»*

Historiene fra varslere som Breirem, Monsen og Svenkerud forteller oss hvor tøft det kan være å være en varslere. De prøvde alle tre å si fra internt først, noe de fleste varslere faktisk gjør (Trygstad, Ødegård, Svarstad 2018, s.4). Svenkerud, Breirem og Monsen viser hvor vanskelig og tøft det kan være å varsle og at ledestjernen til enhver bedrift burde være å ha en forbedringskultur. Amy Edmondson underbygger dette i sin forskning på bedriftskultur. Hun oppfordrer ledere til å jobbe for en kultur hvor det er lov å feile, hvor ledere kan vise at de ønsker å lære av feil og ha en forbedringskultur (Edmondson 2019, s. 124)

Jeg mener funnene mine, både gjennom datainnsamling og i teorien, sannsynliggjør min hypotese om at organisasjoner bør ha et åpenhets- og ytringsklima som gjør at det er lett og trygt for alle arbeidstakere å melde avvik og si fra tidlig hvis det er grunn til å tro at det er noe som burde forbedres. Dette gjør arbeidsmiljøet bedre, og det kan langt på vei redusere arbeidstakernes behov for å måtte varsle.

6.2 Valget om å varsle

På tross av det som kan se ut som et ganske utrygt valg, velger Breirem, Monsen og Svenkerud likevel å varsle. Begrunnelsene deres er ikke helt ulike. De mener alle tre at det er det eneste rette å gjøre. Alle tre begrunner det både med at det som skjer, er uetisk, men mens Svenkerud sier han selv har vært en del av det og ser at han hatt vært med på noe som ikke er bra (Svenkerud, Sørnes og Browning 202, s. 6), så sier Breirem og Monsen at de ikke ønsker å være med på noe som er ulovlig (Breirem 2019, s.37, Monsen 2008, s. 23). Selv om både Breirem og Monsen sier de vurderer valgene sine, så er det Svenkerud som er den tydeligste på at han har tre valg; slutte i jobben, late om ingenting, eller varsle. (Hov 2020). Her er det interessant å se på disse valgene ut fra to teorier. Albert Hirschman bruker ordene exit, voice or loyalty (Hirschman 1970). Browning, Svenkerud og Sørnes mener Svenkeruds beskrivelser av sine valg her, er midt i blinken for Hirschmans teori, hvor Hirschman ser på

det å varsle, eller «whistleblowing» som brukes i den engelske litteraturen, er en respons på noe som er galt i organisasjonen (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020, s. 17). Exit, voice or loyalty definerer det essensielle i det valget en varsler tar. Exit og varsling er det motsatte, hvis du ikke slutter (exit), så må du varsle (voice), og Hirschman mener at jo mer lojal en ansatt er, jo mer vil han eller hun være tilbøyelig til å si fra for å få endret på det kritikkverdige som ødelegger for organisasjonen (Hirschman 1970, 30-31). Man kan altså finne argumenter hos Hirschman på at det å ikke si fra, vil være mer illojalt enn det å si fra.

I Monsens og Breirems historier, kan man også finne at dette er de tre valgene de har valgt å se på, selv om de ikke er så tydelig på det. Breirem vurderer det slik at hun ikke kan være med på noe kriminelt (Breirem 2019, s. 37), og Monsen er redd for at han ender opp med skylda (Monsen 2008, s. 25).

Jeg mener det også kan være interessant å se på en psykologisk teori for det å ta dette valget. Freeze-teorien handler om flight, fight eller freeze. I følge Scaer er dette reaksjoner vi henter fram ved veldig mange valg i livet, særlig ved en konfliktsituasjon (Scaer 2014). I psykologien kan «freeze» være en fysisk reaksjon, ved at man faktisk fryser til. I min bruk for å forstå tankegangen til en arbeidstaker som står overfor et valg om å varsle eller ikke, så mener jeg frys-reaksjonen kan være det at man velger å ikke gjøre noe, altså sitte helt stille. Dette forklarer godt Svenkerud tre valg: flight – slutte i jobben og «stikke av», freeze – fortsette som før uten å si fra og fight – velge å si fra og «gå i kamp». Breirem, Monsen og Svenkerud beskriver alle tre ganske sterke reaksjoner både fysisk og mentalt på den konflikten de er kommet i. Dette samsvarer godt med «freeze-teorien» som er en modell for å beskrive hvordan kroppen håndterer traume. Slik jeg ser det så havner både Breirem, Monsen og Svenkerud i «fight»-modus, men dette er et valg de tar etter å ha vurdert å slutte eller å sitte helt stille.

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsene i helseforetakene viser at en femtedel av de ansatte mener det ikke er trygt å si fra om kritikkverdige forhold (Helse midt-Norge m.fl., s. 24), det understøtter min vurdering av at det å ta valget om å varsle, kan være en tøff beslutning hvor Svenkeruds tre valg; å slutte, å varsle eller og si fra (Hov 2020), sannsynligvis er tre valg mange andre også har vurdert

Både Bjørkelo, Eriksen og Miceli, Near (Bjørkelo, Eriksen 2021 og Miceli, Near 1985) konkluderer med at varsleren i første steg må se på om det som har skjedd, faktisk er kritikkverdig. Alle disse tre varslerne er helt tydelige på dette. Så bakgrunnen for det valget de tar, er at de ikke i tvil om at det har skjedd kritikkverdige handlinger (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Men så er disse fire forskerne enige om

at varsleren vil se på kost/nytte – perspektivet – vil man ha støtte fra noen? Vil det føre til forbedringer? Vil man selv klare å stå i det? (Bjørkelo, Eriksen 2021 og Miceli, Near 1985). Her er det vanskeligere å finne funn fra mine kvalitative data. De har alle tre vært tydelige på at de har fått støtte fra noen, enten kollegaer eller familie, og at det var viktig, men mindre tydelige på at de har vurdert kost/nytte -perspektivet. Brerem varslert selv kun internt og hadde fått kjenne sanksjoner allerede fra hun begynte å stille spørsmål ved det hun mente var den kritikkverdige handlingen (Breirem 2019). Svenkerud er veldig tydelig på at han måtte varsle for å kunne være tro mot seg selv, men han velger å varsle anonymt og forblir anonym lenge. Det er derfor vanskelig å gjenkjenne at han har gjort en annen kost/nytte – vurdering enn at han selv vet han ikke kan la være å si fra, selv om han vet dette kan bli vanskelig for han selv (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Monsen ble overrasket over hvor store kostnader det å varsle hadde for han. Han skriver i forordet i sin bok at man bør ta disse vurderingene før man varsler. I sine råd til en som tenker på å varsle så ramser han blant annet opp at man bør vite at man har støtte og at man er villig til å miste jobben, og økonomisk være i stand til eventuelle rettsaker (Monsen 2008, s. 5). I epilogen skriver han: «Likevel håper og tror jeg at dagen vil komme da jeg kan si til meg selv at det endelige resultatet var verdt all motgangen» (ibid s 195). Så jeg er usikker på om Bjørkelo, Eriksen og Miceli, Near har rett i at den framtidige varsleren har tatt denne kost/nytte-vurderingen. Eller er det så vanskelig å se for seg både kost og nytte, at dette er en veldig vanskelig vurdering å ta? Det kan se ut fra min empiri at vurderingen om å varsle/ikke varsle handler mer om følelser og mindre om rasjonell tenkning. Noe som understøtter at det er en stor psykologisk bit i dette som også Svenkerud uttrykker når han sier: «Jeg måtte ta en fundamental beslutning på hva jeg ønsket å stå for som person» (Hov, 2020). Monsen er vel den som er nærmest til å balansere kost/nytte. Han redd for å måtte ta på seg skylden og veier for- og imot, men sier: «frykten og catch 22-utfallet gjør problemet helt umulig å forholde seg til» (Monsen 2008, s. 29). Det er altså vanskelig å være rasjonell for han også.

Det er også interessant å dra inn Wik og Sortland her som beskriver varsling både som et juridisk tema og som et psykologisk. På den ene siden er det tydelige lover og regler som sier noe om varsling, på den andre siden er det både individualpsykologiske- og organisasjonspsykologiske aspekter (Wik og Sortland 2013, s. 74). Det første knyttet til den enkelte person og dennes handlingsmønstre og den andre knyttet til organisasjonens kultur. Kollegaer som har jobbet sammen over tid, utvikler gjerne en felles måte å oppfatte omverden på, og de kan ha egne verdier og praksis (ibid s. 74-75)

Breirem, Monsen og Svenkerud beskriver alle tre et psykologisk press som er ganske enormt. (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Det er kompliserte faktorer som kommer inn når man er i tvil om man skal varsle. Dette understreker det Øverenget og Hole sier, når de skriver at valget om å varsle kan være veldig komplekst, det kan være både situasjonsbetinget og det kan ha personlige faktorer (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020, s.95). Det kan vi også se ut fra de tre varslerhistoriene i min empiri. Kari Breirem kom ut for en kritikkverdig handling som hun mente var ulovlig, og jeg vil si hun reagerte ganske øyeblikkelig ut fra en ryggmargsrefleks (Breirem 2019), Peer Jacob Svenkerud derimot opplevde en situasjon som gikk over flere år som han selv var en del av, og han tok en beslutning over tid (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020). Dette mener jeg handlet om egen integritet og verdisett. Per-Yngve Monsen brukte også lang tid på å bestemme seg for hva han skulle gjøre og han var også inne på om han bare burde finne seg en ny jobb (Monsen 2008), men slik jeg ser det så var det en blanding av hans rettferdighetssans og en redsel for å måtte sitte igjen med skylda for noe andre hadde gjort, som gjorde at han måtte si fra.

Det er interessant å lese om de vurderingene de gjorde før de varslet. Det er nærliggende å tro at mange som kunne ha varslet, ikke har gjort det fordi de kom fram til andre svar på sine vurderinger enn Breirem, Monsen og Svenkerud gjorde. Særlig da med tallene fra helseforetakene i Norge hvor kun 79% svarte i 2019 at det er trygt å si fra om kritikkverdige forhold (Helse Midt-Norge m.fl 2019). Det trenger ikke bety at denne femtedelen ikke ville ha varslet. Breirem, Monsen og Svenkerud beskriver alle tre at de er utrygge, men at de velger å gjøre det likevel. De har alle tre personlig støtte, noe som kan ha vært avgjørende for det valget de tar (Near og Miceli 1985, s. 4), men i hovedsak er det nok at de/den kritikkverdige handlingen/e ikke samsvarer med egne verdier som er avgjørende for valget (ibid s.4).

Det som teori om varsling også viser til, er at de som vurderer å varsle også ser til hvordan varslere er blitt behandlet tidligere. I Fafo-undersøkelsen fra 2010 (Trygstad 2010) opplyser 20% at de ikke ville varslet fordi de har sett at dette har medført store personlige kostnader for de som har varslet tidligere. Fafo-undersøkelsen i 2005 (Skivenes og Trygstad 2005) sier også at annet stort hinder for varsling, er hvis man ser at ledelsen ikke gjør noe med det, slik at varsling ikke får konsekvenser. Her kan vi jo vise til varsleren i boken til Wik og Sortland som ikke ble hørt og dette førte til at romferga Challenger eksploderte. (Wik og Sortland 2013). Dette viser jo også at det å ikke ivareta varsling på en god måte, kan være skjebnesvangert.

På Arbeidstilsynets temasider (Arbeidstilsynet 2021) har de spesifikke råd til den som vurderer å varsle. Når Arbeidstilsynet gir så konkrete råd til framtidige varslere, mener jeg det er med en erkjennelse fra et statlig tilsyn om at det å varsle ikke er en enkel ting å gjøre.

Man kan konkludere med at det som gjør at noen velger å varsle vil være både situasjonsbasert og basert på individuelle valg. Men vi ser også at det handler om kultur i bedriften, og hvordan bedriften har lagt opp til å motta varsling og ivareta varsler.

6.3 Gjengjeldelse

Arbeidstilsynets temasider (Arbeidstilsynet 2021) klargjør at arbeidsgiver har et stort ansvar i å ivareta varsler og sørge for at varsler ikke blir utsatt for gjengjeldelse. Det anbefales tett oppfølging og støtte til varsler.

Varslingen til Svenkerud (Norsk Tipping) og Monsen (Siemens) førte begge til offentlig granskning hos hhv Riksrevisjonen (Riksrevisjonen 2009) og det regjeringsutnevnte «Dalseide-utvalget» som var et granskingsutvalg for IKT-kontrakter i Forsvaret. (Dalseide. N. m.fl., 2009). Monsen varslet anonymt til hovedkontoret i Tyskland. Avdelingen i Norge fikk spørsmål fra hovedkontoret rundt det han varslet om, og reagerte altså med å starte en jakt på varsleren. Monsen kaller det selv en «heksejakt» (Monsen 2008, s. 37). Dette førte til at Monsen valgte å varsle videre eksternt og leverte sitt varsel med dokumentasjon til VG (Monsen 2008, s. 76), og dermed blir saken offentlig.

Mine funn i disse varslerhistoriene er altså at på tross av at det kan være muligheter for at virksomheten er innblandet i kriminelle forhold eller forhold som kan skape fare for liv og helse og også stor fare for omdømmetap, så velger ledere å imøtegå varsler og skylde på varsler, i stedet for å akseptere at det kan ha skjedd noe klanderverdig. De som velger å varsle kan på denne måten bli utsatt for hets, tap av karrieremuligheter og lignende. De blir ikke sett på som en som ville hjelpe bedriften til å forbedre seg (Miceli, Near, Dworkin 2013). I Fafo-undersøkelsen fra 2016 om varsling og arbeidsliv svarte 25% av de som hadde opplevd kritikkverdige ting ved arbeidsplassen at de opplevde å motta i hovedsak negative reaksjoner ved å varsle (Trygstad og Ødegård 2016). Undersøkelsen er en oppfølging av en undersøkelse tatt i 2010 (Skivenes og Trygstad 2010) og resultatene tyder på at nye krav til arbeidsgiver om å ivareta varslere, ikke har forbedret klimaet for å varsle om kritikkverdige forhold i Norge mellom 2010 og 2016.

I saken om sykepleier-varsler Hannesvik (Helmers 2011) beskriver hun oppfølging av øverste ledelse og styret i helseforetaket lenger ute i forløpet. Svenkerud (Svenkerud, Sørnes, Browning 2020) beskriver støtte fra styreleder i Norsk Tipping som han varslet til. Breirem

derimot, beskriver at hun trodde hun ville få støtte fra styreleder, men at hun opplevde å få hele ledelsen imot seg og bli stemplet som illojal (Breirem 2019).

Dette understøtter Edmonson som mener at man i en trygg bedriftskultur bør legge opp til at det oppmuntres til å stille spørsmål og hvor rammeverket legger opp til læring, ikke sanksjoner. Sitat: *“Leaders who welcome only good news create fear that blocks them from hearing the truth”* (Edmondson 2019, s. 71)

Av de mange varsler-sakene jeg har lest i ulike avis- og fagartikler på internett, sier en varsler og tidligere ansatt ved psykiatrien ved Sykehuset i Vestfold til avisa Gjengangeren; *«Jeg er bekymret for en lederstil som skaper fryktkultur, som gjør at ansatte ikke tør si fra»* (Øen 2021). I en artikkel i tidsskriftet «Sykepleien» sier varsler Gertrud Hannasvik; *«Jeg hadde ikke behøvd å bli en varsler, ..., hadde de bare hørt på meg.»* (Helmers 2011). Og Bergens Tidende rapporterer fra en varslersak som pågår i Bergen tingrett i mars 2020 at en politispaner sier følgende: *«I Oslo kunne vi snakke fritt. I Bergen må vi veie våre ord når vi snakker med ledere på org.krim»* (Lindberg 2021). Dette illustrerer utfordringen ved at det ikke er et psykologisk trygt arbeidsklima, som er Edmondsons begrep (Edmondson 2019).

Samtlige tre varslere i min empiri, kan fortelle om et arbeidsklima hvor det ikke var trygt å si fra. Det endte for alle tre med at de måtte varsle og det endte for alle tre arbeidsgivere med det vi må kalle skandaler ved at alle sakene ble store saker i media. Men også ved at alle tre saker førte til offentlig granskning på ulike måter hos arbeidsgiver. Dette til tross for at lovverket er tydelig på at arbeidsgiver har et stort ansvar i å ivareta varsler og sørge for at varsler ikke blir utsatt for gjengjeldelse.

6.4 Varslingsrutiner i bedriften

Min hypotese er at det å ha funksjonelle varslingsrutiner gjør at man er god til å ta imot varsel med et utgangspunkt i at man skal forbedre noe, og at man er en bedrift som ivaretar varsler på en god måte. Det å ivareta en varsler på en god måte gjør det mer sannsynlig at andre ansatte, som vurderer å varsle om kritikkverdige forhold ved et senere tidspunkt, tør å gjøre det. Noe som i større grad vil sikre bedriften å oppdage kritikkverdige forhold.

Alle offentlige og private organisasjoner i Norge har en plikt til å ha varslingsrutiner om det er fem ansatte eller flere (Arbeidstilsynet 2021). Fra empirien er det kun i Monsens bok det står en del om etiske retningslinjer og rutiner for varsling. Det kan virke som det var viktig for han at han måtte skrive under etiske retningslinjer, og at han der skrev under på at han ville varsle hvis han oppdaget kritikkverdige forhold (Monsen 2008).

Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst undersøkte varslingsrutinene til tre helseforetak i regionen i 2020 og resultatene viser at det hverken er gode nok rutiner eller at de er godt nok implementert. (Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst 2020). Bjørkelo og Eriksen mener det ikke bare er viktig med gode rutiner, men også at det blir gjort grundige undersøkelser, at varsler blitt godt ivaretatt og at det formidles hvordan varselet er blitt behandlet. (Bjørkelo og Eriksen 2021). Revisjonene gjort av Helse Sør-Østs konsernrevisjon samt Monsens opplevelse av implementering av etisk rammeverk samsvarer ganske godt. Det viser at det å skrive ned og sende ut retningslinjer bare er en del av jobben, det er det å sørge for etterlevelse av retningslinjene som er utfordringen. Når konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst beskriver ulike nivåer, så er det på det enkleste nivået at styret og ledelse formelt godkjenner retningslinjene, mens man på det høyeste nivået har en ledelse som kommuniserer det ut aktivt. De mener også at det optimale er en bred deltagelse fra de ansatte i utarbeidelse og oppfølging av rutinene, og at det er fokus på kontinuerlig forbedring og beste praksis (Konsernrevisjonen Helse Sør-Øst 2020). Arbeidsmiljølovens § 2A sier også at rutinene skal utarbeides sammen med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte (Arbeidsmiljøloven §2A-3).

Det er vanskelig å trekke en konklusjon på at det står likt til hos flere helseforetak eller andre offentlige eller private organisasjoner, men med utgangspunktet i all empirien i denne oppgaven, ser det ikke ut til at det å etablere varslingsrutiner i seg selv, er godt nok. Rutinene må både implementeres og etterleves. I Monsens tilfelle sto det eksplisitt i retningslinjene at det skulle være mulig å varsle anonymt og at varslere ikke skulle straffes. Det viste seg å ikke være riktig i praksis.

Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst mener varslingsrutiner ikke er gode hvis ikke arbeidstakerne er delaktig i utviklingen, og at lederne kommunisere dem ut og oppmuntrer til å si fra om kritikkverdige forhold (Helse Sør-Øst konsernrevisjonen 2020/4, s. 40). Gjennom empiri og teori jeg har gjort meg kjent med gjennom denne oppgaven, så kan det se ut som om godt forankrede og kommuniserte varslingsrutiner vil være et viktig verktøy for å fremme varsling, men at dette ikke var veldig synlig hos de tre organisasjonene Breirem, Monsen og Svenkerud jobbet i, og at de tre helseforetakene Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst reviderte i 2020, har en jobb å gjøre for å komme opp på høyere nivå (ibid).

Trygstad, Ødegård og Svarstad fra Fafo finner i sin studie i 2016 ikke signifikante sammenhenger mellom det å ha varslingsrutiner og varslingsaktivitet (Trygstad, Ødegård og Svarstad, s. 6). Men dette fant de i 2010 (Trygstad og Ødegård 2010). Det man derimot fant i studien fra 2016, var at effekten av varsling ble bedre hvis man hadde varslingsrutiner (Trygstad, Ødegård og Svarstad, s. 6). Det de også påpeker er at det har en positiv

innvirkning dersom arbeidstaker er delaktig i å utforme varslingsrutiner (Skivenes og Trygstad 2012). I resultatene fra Helse Sør-Øst konsernrevisjon (Helse Sør-Øst konsernrevisjonen 2020) ser vi at alle tre helseforetak som har blitt revidert, har utviklet rutiner i samarbeid med tillitsvalgte. I rapport 4/2020 som er gjort ved Sykehuset Telemark HF sier de derimot at varslingsordningen ikke er godt nok kommunisert og det er vanskelig for ansatte å finne fram til den. Dette øker sjansen for at kritikkverdige avvik ikke blir varslet om (Helse Sør-Østs konsernrevisjon 4/2020, s. 6). Revisjonen etterlyser også en plan for opplæring og kommunikasjon (ibid, s. 6). Det er et lovkrav at et formelt rammeverk utviklet i samarbeid med de ansatte, skal være på plass, men vi ser at en viktig forutsetning for å få god effekt ut av varsling, er at det er en god plan for kommunikasjon og implementering av rutinene og at de følges opp. Dette bør også gjøres i samarbeid med de ansatte (ibid. s. 39).

Wik og Sortland trekker fram forankring av varslingsrutiner både hos ledelsen og de ansatte, men sier også noe om at godt implementerte varslingsrutiner vil føre til endrede vaner og rutiner, noe mange synes er vanskelig å få til. (Wik og Sortland 2013). Jeg mener dette understøtter min hypotese om at det å ha funksjonelle varslingsrutiner gjør at man ikke bare er godt til å ta imot varsel, men at dette også i større grad vil sikre bedriften å oppdage kritikkverdige forhold og være en støtte i det å skape en forbedringskultur i bedriften.

Med funn fra datainnsamling og basert på teori, vil jeg opprettholde min hypotese om at det er bra for en bedrift å ha en forbedringskultur og ha gode varslingsrutiner som er godt innarbeidet. Dette gjør at bedriften kan forebygge bedre mot kritikkverdige forhold.

6.5 Hva fremmer/hemmer varsling

I 6.2-6.4 har jeg alt beskrevet en god del både om hva som hemmer og fremmer varsling. Gjennom datainnsamling og teorinnhenting har jeg gjort mange funn som gjør at jeg kan foreslå ulike tiltak som kan være til hjelp både til varslere og bedrift. Dette er tiltak som nok både kan fremme og hemme varsling fordi de kan vise en som vurderer å varsle både hva en bør tenke på, og hva som kan hjelpe i situasjonen. Og hva en bedrift kan gjøre for et godt mottak av varsel. Noe som kan være nyttig også for å ikke skremme framtidige varslere. (Bjørkelo og Eriksen 2021, s. 142)

Ut fra behandlingen Breirem, Monsen og Svenkerud fikk, er det ikke vanskelig å se for seg at det i BA-HR, Siemens og Norsk Tipping ble vanskelig for andre arbeidstakere å varsle etter disse sakene. Det ligger ikke inne i datagrunnlaget å se på hva som hendte i

etterkant i disse tre bedriftene, men i og med at alle tre organisasjoner gjennomgikk former for granskning, så kan man se for seg at man også evaluerte sitt mottak av varslingen.

Wik og Sortland har noen veldig tydelige råd til organisasjoner som har varslinger, og som ønsker å ta imot disse på en god måte. Dette handler i hovedsak om å huske på at varsling i utgangspunktet er positivt for bedriften og at varsleren mest sannsynlig ønsker det beste for bedriften. Et konkret råd til den som mottar varselet er: *«Tenk på at du har en unik mulighet for å bidra til at kritisk informasjon kommer frem og kan lede til en ønsket utvikling»*, (Wik og Sortland 2013, s. 164)

Det som fremmer eller hemmer kan deles inn i to deler; det formelle knyttet til det juridiske, retningslinjer på arbeidsplassen og lignende, og det psykologiske og personlige knyttet spesifikt til varsleren.

Teorien viser at det er nyttig å ha gode retningslinjer for varsling slik at en som tenker på å varsle, vet hvordan dette kan gjøres (Trygstad, Svarstad, Ødegård 2018). Vi ser også at det hjelper Monsen å bestemme seg for å varsle, at han må skrive under de etiske retningslinjene (Monsen 2008). Derimot kan det se ut som varslingsrutiner ikke er nok om vi ser på revisjonsrapporten fra Helse Sør-Østs konsernrevisjon og svar fra helseforetakenes medarbeiderundersøkelse. Når mer enn en femtedel opplyser at de ikke ville ha varslet fordi det ikke føles trygt (Helse Midt-Norge m. fl. 2019), så er det ikke nok med bare skriftlige rutiner. Det er jo også Konsernrevisjonens kritikk til de tre helseforetakene de reviderte; at varslingsrutinene ikke etterleves godt nok. De mener for eksempel at ledere i større grad må kommunisere aktivt og tydelig varsling som en verdi (Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst 2020). Dette er det samme Wik og Sortland skriver (Wik og Sortland 2013). En Fafo-undersøkelse fra 2018 viser at ca 50% av arbeidstakere ikke kjenner til bedriftens varslingsrutiner (Trygstad, Ødegård og Svarstad 2018), så det kan se ut til at dette gjelder for flere enn disse tre helseforetakene i Helse Sør-Øst.

Jeg har i 6.1 beskrevet hva som skal til for å ha et åpent arbeidsklima hvor ytringsfriheten er god. Jeg tror dette er et punkt de som leder organisasjoner må ta med seg. I tillegg til at det formelle med varslingsrutiner etc. er på plass, så bør det være rom for å gjøre feil, stille spørsmål, varsle om avvik og være uenig, og alt dette må føles trygt. Dette kan både fremme varsling, men det kan også gjøre at avvik og feil blir håndtert uten at man trenger å varsle (Edmondson 2018, Bjørkelo og Eriksen 2021). Ut fra empiri og teori i denne oppgaven, vil jeg si at det kan være svært kostbart for en bedrift å ikke ha et åpent og trygt arbeidsmiljø. Brerheim, Monsen og Svenkerud prøvde alle å si fra internt, men alle tre saker endte opp som offentlige skandaler. På den ene siden hadde organisasjonene en kultur som

hemmet varsling, men endte likevel opp med at noen varslet fordi det ikke var kultur for å kunne melde avvik og bekymringer internt. (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes og Browning 2020)

På det individuelle plan har mye av både empiri og teori vist at både situasjon, personlighet og støtte er faktorer som kan fremme og hemme varsling (Svenkerud, Sørnes og Browning 2020). Når Øverenget og Hole trekker fram faktorer som om dette er en del av arbeidstakerens ansvarsområde, om det er noe som har skjedd en gang eller gjentakende, hvor alvorlig handlingen er, og om noen vil ta varslingen på alvor og gjøre noe med det (ibid, s. 93), så kan vi se på det Breirem, Monsen og Svenkerud forteller og gjenkjenne mye av dette. Near og Miceli understreker også at det er mer sannsynlig at man velger å varsle om man er sikker på at dette er kritikkverdig, men de sier også at hvis varsler har åpenbare bevis, så er det mer sannsynlig å velge og varsle (Near og Miceli 1985, s. 4). Et fellestrekk hos disse tre varslerne var at de sikret seg bevis før de varslet. Dette sikret i større grad at de ble tatt seriøst fordi de kunne bevise det de varslet om (Breirem 2019, Monsen 2008, Svenkerud, Sørnes og Browning 2020). For Monsen og Svenkerud var det åpenbart for dem at de kritikkverdige forholdene ikke ville ta slutt om de ikke varslet om det. Begge hadde prøvd å melde sin bekymring internt for disse forholdene over lang tid, uten at det nyttet. Breirem varslet umiddelbart på bakgrunn av en handling.

På det personlige plan er det nok i tillegg til å vurdere om dette er noe man burde varsle om, også faktorer knyttet til personlighet, livsfase og annet. Særlig ser vi at dette gjelder om man har støtte fra noen, noe både Breirem, Monsen og Svenkerud har understreket i sine bøker.

Vi kan se for oss at det er en varsler som tvinges til å velge mellom lojalitet til seg selv og egne verdier, og lojalitet til bedriften. Dette er en problemstilling knyttet til lojalitetskonflikter Arvidson og Axelsson trekker fram (Arvidson og Axelsson 2021, s. 9), men ifølge Hirschman kan man også se på varsling som en måte å faktisk være lojal mot bedriften (Hirschman 1971). Så selv om det kan oppleves som en illojalitet fra bedriftens side, så kan valget om å varsle være basert på en lojalitet fordi man ønsker det beste for bedriften.

I hovedsak vil det som hemmer/fremmer varsling ligge hos kulturen i bedriften, men vi ser ut av empirien og teorien at det også vil være personlige grunner. Men hvis en bedrift ser på varsling som en verdi, ikke et problem, så vil jeg anta ut fra empiri og teori at det langt på vei vil bidra til å fremme varsling, ikke hemme.

7 Konklusjon

I kapitlet med drøfting og analyse har jeg en del konklusjoner underveis og i dette kapitlet vil jeg i større grad se på dette samlet og søke å oppsummere både funn og kanskje også gi noen råd til bedrifter og enkelt ansatte. Jeg har nå sett på hva som hemmer eller fremmer varsling i en organisasjon, og om ivaretagelse av varsleren. Jeg har sett på hvordan en varsler tenker før et varsel og hvordan han eller hun kan bli behandlet som varsler og jeg har også funnet en del kjennetegn på en organisasjon som reduserer behovet for varsling fordi arbeidsmiljø og ytringsklima underbygger tanken om at organisasjonen hele tiden skal forbedre seg og utvikle seg, og at melding om avvik er en positiv faktor for å kunne oppnå dette.

7.1 Bedriftskultur

Etter å ha studert temaet, samlet inn funn og analysert og drøftet, er det naturlig for meg å starte min konklusjon på hva som kjennetegner en bedrift som har et redusert behov for varsling. Ikke for at man skal forsøke å unngå varsling, men fordi man i større grad kan hindre det ved å ta tak i avvik tidligere. Den viktigste enkeltsetningen jeg fant i min empiri-innhenting var følgende fra Peer Jacob Svenkerud: *«Jeg håper inderlig jeg ikke trenger gjøre dette igjen. Jeg unner ingen å måtte gjøre det [...] Vi må ha et ytringsklima som tolererer at folk sier fra»* (Jorfald, T., Ekko 2021).

Det å være en varsler kan være så vanskelig og tøft for den enkelte, at organisasjoner bør gjøre det de kan for at det ikke må bli nødvendig. De aller fleste som varsler har prøvd å melde avvik i forkant, men enten ikke blitt hørt eller de har blitt forsøkt hysjet ned.

Ut fra mine funn, mener jeg bedrifter bør jobbe for at det føles trygt å jobbe i bedriften eller organisasjonen med en åpenhetskultur og ytringsfrihet. Ledere bør legge opp til at det er bra å stille spørsmålstegn ved beslutninger og prosesser, og de bør selv vise at det å feile er helt ok hvis det fører til at man kan forbedre seg/prosessen. Organisasjoner eller bedrifter som lager en ramme av kontinuerlig forbedrings-tankegang og er opptatt av beste praksis, ser ut til å ha større mulighet for å kunne etablere en kultur for spørsmål og åpenhet som kan gjøre at de ansatte melder avvik når dette er nødvendig og dette blir ivarettatt.

Samtidig bør organisasjonen ha utarbeidet varslingsrutiner i samarbeid med de ansatte, og denne bør både være godt implementert og kommunisert, og den bør øves på. Det bør legges opp til dialog om hva som anses som kritikkverdige forhold og hvor grensene går. Det bør oppfordres til å ta denne i bruk hvis man ikke når fram med å melde avvik vanlig

linjevei. Ledelsen må vise tydelig at man ønsker å høre om avvik eller kritikkverdige forhold, og den som varsler bør belønnes, ikke straffes. Dette vil fremme at andre vil varsle ved senere anledninger. Bedriften og ledelsen må vise at de ser på varsling som en verdi, ikke et problem.

Jeg mener mine funn og analyser understøtter min hypotese om at organisasjoner bør ha åpenhet og et ytringsklima som gjør at det er lett og trygt for alle arbeidstakere å si fra tidlig hvis det er grunn til å tro at det er noe som burde forbedres. På denne måten kan avvik bli tatt tak i uten at det er nødvendig at noen varsler.

7.1.1 Valget om å varsle

Det å være en varsler i en bedrift hvor det ikke er lagt opp til at det er trygt å varsle, kan være svært vanskelig. Dette ser vi i historiene til Breirem, Monsen og Svenkerud. Andre historier fra blogger, podkaster og historier fra media, understøtter dette. En varsler på et arbeidssted hvor det ikke føles trygt å varsle, vil som oftest reflektere over tre mulige løsninger; enten ignorerer man problemet og jobber videre, man slutter i bedriften eller man velger å varsle. Dette kan også beskrives om en indre lojalitetskonflikt hvor de som velger å varsle havner på at det er lojalitet til seg selv eller eventuelt til samfunnet som vektlegges mest. Det kan også være at man selv mener det er lojalitet til bedriften som har størst verdi, men at man mener denne lojaliteten vil være å gjøre det beste for bedriften, nemlig å stoppe kritikkverdige forhold.

Ut fra mine funn kan vi se at det kan være risikabelt å varsle. Viktige elementer som en varsler bør tenke på er om han/hun har et forsvarlig og hensiktsmessig varsel og at dette i hvert fall i noen grad kan dokumenteres. Det vil også være viktig for en varsler å ha noe personlig støtte. Mine funn tilsier at dette er viktig for å klare å stå i en eventuell storm som kan komme. Arbeidsgiver er pliktig til å belyse flere sider av saken og en varsler må være forberedt på motspørsmål og at arbeidsgiver vil be om dokumentasjon. Det vil være en fordel å ha dette klart når det varsles. Det kan også være andre personlige forhold som avgjør om en arbeidstaker velger å varsle. Dette kan være situasjonsbetinget eller avhengig av hvilken støtte man har. Det viste seg i mine funn at det var særlig viktig å vite at man ikke sto alene. Valget om å varsle kan også være avhengig av psykologiske aspekter for eksempel basert på individuelt verdisyn. I et lojalitetsperspektiv kan det se ut som det å være lojal mot seg selv og egne verdier i størst grad var det som gjorde at man valgte å varsle. Og det kunne også se ut som dette var viktigere enn en kost/nytte analyse av hva som ville lønne seg personlig.

Det kan være så mange som fem-ti personer som kjenner til de kritikkverdige forholdene, men som ikke varsler, for den ene som faktisk gjør det (Wik og Sortland 2013, s. 15). Alle disse vil antagelig ha tenkt mange av de samme tankene som de som varslet, og hatt de samme lojalitetskonfliktene, men altså vurdert det til at de velger å ikke varsle. Det vil altså være svært viktig å legge til rette for at det føles trygt å varsle for alle som oppdager kritikkverdige forhold for å sikre seg at forholdene blir synliggjort.

7.1.2 Varslingsrutiner

Før jeg startet dette studiet hadde jeg en hypotese om at det er viktig for en bedrift å ha funksjonelle varslingsrutiner slik at man er god til å ta imot varsel og ivareta varsler. Og at utgangspunktet for å ta imot varslinger alltid er at man ønsker å forbedre noe. Det å ivareta en varsler på en god måte gjør det mer sannsynlig at andre ansatte som vurderer å varsle om kritikkverdige forhold ved et senere tidspunkt, tør å gjøre det. Dette vil i større grad sikre at bedriften oppdager kritikkverdige forhold.

I de funn jeg har gjort gjennom empiri og teori vil jeg anbefale at bedrifter jobber godt med hvordan man mottar et varsel og en varsling. Det vil være viktig å være tydelig på at bedriften ønsker å motta varslinger og at dette er en veldig god anledning til å finne ut av noe som ikke fungerer og som kan rettes på. Man bør jobbe for å få dette dokumentert og rettet opp i og varsleren bør behandles på en måte som gjør at det blir en bra situasjon for alle parter. Arbeidstilsynet har gode hjelpesider som kan brukes både av varsler og bedriften og som kan være til god hjelp. Særlig viktig er det selvsagt å beskytte varsler for gjengjeldelse (Arbeidstilsynet 2021)

Jeg mener det blir godt belyst i oppgaven at hypotesen min om at det er viktig med gode varslingsrutiner, er riktig. Her er det viktig å understreke at varslingsrutinene bør utarbeides i samarbeid med de ansatte, de bør trenes på og de bør jevnlig tas opp til evaluering.

7.1.3 Hemme/fremme varsling

Med fare for å gjenta meg selv vil jeg her liste opp en del punkter som jeg mener hemmer og fremmer varsling. Da er utgangspunktet mitt at dette er i en bedrift hvor en varsler mener det er kritikkverdige forhold han/hun vurderer å varsle om. Dette er ikke en uttømmende liste, men slik jeg ser det, de vanligste årsakene:

Fremmer varsling	Hemmer varsling
Åpenhetskultur hvor man oppfordres til å stille spørsmål og melde avvik	En lukket bedriftskultur hvor det å stille spørsmål ikke er ønsket/viser svakhet
Ledere som kan innrømme at de gjør feil	Ledere som ikke innrømmer feil
Varsling som en del av et aktivt HMS-arbeid med vektlegging av sikkerhet og forsvarlig arbeidsmiljø	Varsling er ikke en del/liten del av HMS-arbeidet.
Gode og implementerte varslingsrutiner utarbeidet i samarbeid med ansatte	Ikke fungerende varslingsrutiner
Jevnlig øving på varslingsrutinene	Ikke øving på varslingsrutiner
En ledelse som kommuniserer aktivt verdien av varsling og ønske om å få varslinger	Ingen oppmerksomhet på varsling fra ledelsen
Legge opp til samtaler om hva som kjennetegner kritikkverdige forhold	Ikke snakke om hva som kan være kritikkverdige forhold
Aktiv jobbing med bedriftskultur særlig med tanke på åpenhet og ytringsfrihet	Ingen jobbing med bedriftskultur
Ledere som vil sine ansatte godt og ønsker utvikling og forbedring	Dårlig ledelse
God ivaretagelse av tidligere varslere	Dårlig ivaretagelse av tidligere varslere
Ikke utsette varslere for gjengjeldelser	Utsette tidligere varslere for gjengjeldelser
Varsler tror at det vil hjelpe å varsle	Mulig varsler tror ikke det vil hjelpe å varsle
Varsler har personlig støtte fra noen	Mulig varsler har ikke/liten støtte fra noen
Varslet handler om kritikkverdige forhold et stykke nede i organisasjonen	Varslet handler om ledelse/toppledelse
Varsler er ikke redd for å miste jobben/har fast tilsetting	Mulig varsler er redd for å miste jobben/har utrygg tilsetting, midlertidig stilling eller lignende
Varsler har god dokumentasjon på det kritikkverdige forholdet	Mulig varsler har ikke god nok dokumentasjon på det kritikkverdige forholdet
Varsler er ikke i stand til å fortsette å jobbe der uten å si fra	Mulig varsler er i stand til å fortsette å jobbe der uten å si fra

Det er viktig å påpeke at det kan være mange flere årsaker som både hemmer og fremmer varsling en det jeg har listet opp her. Derimot så er dette funn fra den teorien og empirien jeg har basert min oppgave på og som kan se ut til å være ganske allmenngyldige. Listen bør kunne være et godt utgangspunkt for en leder som ønsker å sikre seg at det er godt tilrettelagt for å varsle om kritikkverdige forhold i sin organisasjon.

7.3 Metodiske tilnærming

Slik jeg ser det, er denne studien utført på en konsistent og etterprøvable måte slik at jeg har fått svar på forskningsspørsmålene mine og prøvd ut hypotesene mine etter hensikten. Studien har vært nyttig, og kryss-sjekken mellom de kvantitative og kvalitative dataene har gjort at jeg føler meg sikrere på funnene. Jeg mener mitt valg av utvalg, metode og forskningsdesign har fungert og jeg tror mine funn sammen med drøfting og analyse kan gi flere enn meg bedre innsikt i en viktig problemstilling.

7.4 Diskusjon og kritikk og videre forskning

Jeg har satt søkelys på varslere som det ikke har gått så bra med i denne studien. Men det er viktig å ta med seg at det ikke er uvanlig å varsle og at det går bra med de fleste. (Bjørkelo, Mathiesen, Nielsen 2018, s. 9). Det er derfor mye læring man kunne ha fått med seg hvis man også hadde brukt historier fra arbeidstakere som hadde varslet, og hvor dette ikke hadde negative konsekvenser. Dette er noe jeg gjerne kunne ha tenkt med å gå videre med om jeg skulle ha forsket mer innen dette temaet. Det ville vært interessant og sett om de kjennetegnene jeg har funnet på organisasjoner som ivaretar varslere godt og kanskje også reduserer behovet for å varsle, er kjennetegn på de organisasjonene disse varslerne har jobbet i.

For videre forskning ville jeg også prøvd å finne informanter som har vurdert å varsle, men som har valgt å ikke gjøre det. Når vi vet det er mange arbeidstakere oppdager kritikkverdige forhold uten å varsle om det, så burde det være mulig å finne informanter som kunne forklare hvorfor de valgte å ikke varsle. Kanskje var det rent personlige forhold som gjorde det, enten situasjonsbetinget eller at man ikke hadde støtte fra noen, eller kanskje mer psykologiske aspekter. Kanskje var det også fordi bedriften ikke hadde lagt til rette for varsling, eller at man ikke trodde det ville hjelpe å varsle. Dette ville vært nyttige problemstillinger å dykke ned i etter å ha gjennomført et studium hvor jeg har sett mest på de som valgte å bli varslere.

7.5 Implikasjoner for organisatorisk læring

Det er noen råd jeg ville gitt til ledere i organisasjoner etter å ha utført dette studiet. Først og fremst er det å gjøre en grundig sjekk i organisasjonen om det føles trygt å varsle avvik. Det å ha åpenhet og gode kommunikasjonslinjer må gjelde både i gode og vanskelige tider. En leder som ønsker å ha kjennskap til eventuelle avvik og kritikkverdige forhold i bedriften sin, bør etterspørre dette, og det bør ligge inne som en jevnlig sjekk.

En god arbeidsplass er et sted hvor det er trygt å være og hvor det er ønskelig med kontinuerlig læring. Det betyr at både ledere og ansatte gjør og innrømmer feil, ingen er redd for å stille spørsmål eller si fra om man er uenig i noe, og ikke minst er det lagt opp til at man melder fra om avvik og dette blir sett på som positivt. Som leder ville jeg ha undersøkt i min bedrift om dette var tilfellet. Disse punktene underbygger en sunn bedriftskultur hvor det er ytringsfrihet og åpenhet, og hvor forbedring er målet. Risikoen for å overse kritikkverdige forhold som kan skade bedriften vil være langt lavere enn om man ikke har dette på plass. Og når varsling forekommer, bør man se på dette som en mulighet for å bli bedre, og den som varsler bør belønnes slik at det er tydelig for alle at varsling er velkomment i bedriften. Varsling er en verdi, ikke er problem.

8 Litteraturliste

- Andersen, S.S. (2013) *Casestudier*, 2.utg., Fagbokforlaget
- Andås, K., Solum, V., & Søreide, T. (2017) *Bør varslere belønnes?* *Magma*, 2, 35–43.
- Arvidson, M., Axelsson, J. (2021), *Lojalitetskonflikter*, Studentlitteratur AB, Lund
- Arbeidsmiljøloven (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62) <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>, hentet 14.03.21
- Arbeidstilsynet (2021), *Tema varsling*, <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/> hentet 14.03.21
- Bakken, T.N, Dalby, M.S. & Strønen, F.H (2009) *Varsling i privat og offentlig sektor i Norge*, *Magma*, 2, 34-43. <https://www.magma.no/varsling-i-privat-og-offentlig-sektor-i-norge>.
- Bjørkelo, B., Matthiesen, S. & Einarsen, S. (2008). *Varslingens mange ansikter: en oppsummering av forskning og litteratur om varsling i arbeidslivet. Søkelys på arbeidslivet*, *Magma*, 25(1), 3–19.
- Bjørkelo, B., Matthisen, S.B., Nielsen, M.B.,(2018) *Innenfor eller utenfor? Varslingens ettervirkninger*, *Magma*,3, 57-67.
- Breirem, K., (2019) *På BA-HR Bakke, en varslers historie*, 3.utg. Oslo: Solubokvennen AS
- Browning, Sørnes, Svenkerud (red) (2020) *Whistleblowing, communication and consequences: lessons from the norwegian national lottery*, Routledge
- Bjørkelo, B., Eriksen, B.M, (2021) *Varsling i arbeidslivet*, Cappelen Damm Akademisk
- Brattlid, I., (15.02.21), *Sosial ubalanse - Varsler ble påført alvorlig traumatisk stress og ble ufør* (fra podcasten «Personlig livsbalanse») https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly9mZWVklmBvZGJlYW4uY29tL2luZ3VubmJyYXR0bGlkL2ZlZWQueG1s/episode/aW5ndW5uYnJhdHRsaWQucG9kYmVhbi5jb20vODZjOWI2Y2QtY2JlMS0zODgxLWJhMjctYWlwZjcwMTIjYjgy?sa=X&ved=0CAOQkfYCahcKEwi4vrHJyezuAhUAAAAAHQAAAAAQ&fbclid=IwAR0b-YMQQ6M0aDKWljS2GUsYAQRSzm4Nws9A51PwjF7IAvi0-FRjMzmDw_E hentet 12.03.21
- Breirem, K (2019). *Fremme rett og hindre urett: Om korrupsjon, rettsikkerhet og varsling*. Oslo: Solum bokvennen AS
- Bryman, A. (2016), *Social Research methods*, 5th edition, Oxford University press
- Campbell, J. (2008), *The hero with a thousand faces*, 3.utg. New World Library 2008
- Dalen, M. (2004) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*, Universitetsforlaget
- Dalseide. N. m.fl., Granskingsutvalget for IKT-kontrakter i Forsvaret(16.06.2006), *Rapport fra Granskingsutvalget for IKT-kontrakter i Forsvaret oppnevnt av Kongen i statsråd*, https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fd/rap/2006/0001/ddd/pdfv/284017-granskningsrapport_ikt-kontrakter.pdf. Hentet 12.03.21
- Edmondson, A.C, (5.5.2014), *Building av psyhycological safe workplace*, TED-talk, <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8> , Hentet 28.03.21

- Edmondson, A.C. (2019), *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, John Wiley & Sons, Inc.
- Eisenhardt, K.E. (2014) *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550
- Eriksen, B.M (red) (2014) *Å bekjempe et samfunnsonde*, Gyldendal Akademisk
- Erlien, Bente. (2006) *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 4. utg Oslo: Universitetsforlaget
- Ertzaas, P., Valbrokk, P., (03.02.05), *Datafakturaer kan være blåst opp*, <https://www.vg.no/nyheter/i/QpgrV/datafakturaer-kan-vaere-blaast-opp>. hentet 13.03.21
- Espedal, J., Gedde-Dahl, S., Baumberger, B.E., (15.12.2007) *Svartelister Siemens*. Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/norge/i/EwVVa/Svartelister-Siemens>, hentet 23.02.2021
- Fiske, R., (16.06.09), *Riksrevisjonen refser Norsk Tipping*, *Dagbladet*, <https://www.dagbladet.no/nyheter/riksrevisjonen-refser-norsk-tipping/65232346>, hentet 12.03.21
- Fox, J., (2012), *Exit, voice, and Albert Hirschman*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2012/12/exit-voice-and-albert-o-hirsch.html> Hentet 20.03.2021
- Grønmo, S. (2004), *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget
- Helse Midt-Norge, Helse Nord, Helse Sør-Øst, Helse Vest (2019) *Resultatrapport Forbedring-Nasjonal rapport fra undersøkelsen medarbeiderundersøkelse om arbeidsmiljø, pasienttrygghetsskultur og HMS*, Helse Midt-Norge, Helse Nord, Helse Sør-Øst, Helse Vest
- Helmers, A-C.B., (2011) *Jeg ble ikke hørt*, Sykepleien, <https://sykepleien.no/2011/01/jeg-ble-ikke-hort>, hentet 20.03.21
- Hirschmann, A.O., (1970), *Exit, Voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press
- Hofstad, E. (29.12.20), *Jeg ser en økende trakassering av varslere i offentlig sektor*, Sykepleien, <https://sykepleien.no/2020/12/jeg-ser-en-okende-trakassering-av-varslere-i-offentlig-sektor>, hentet 28.02.21
- Haugsbø, F., (2021, 03.03) *Politi-varsler til sak mot Staten: «Politiledelsen har brukt mye ressurser på å prøve å knekke meg»*, <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/Ga1nXV/politi-varsler-til-sak-mot-staten-politiledelsen-har-brukt-mye-ressurser-paa-aa-proeve-aa-knekke-meg>, hentet 13.03.21
- Haugsbø, F., Bach. D, (2017, 23.01) *Varslet om systemsvikt og konflikter i Bergenpolitiet, VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/12zQW/varslet-om-systemsvikt-og-konflikter-i-bergen-politiet-det-var-ren-krig-paa-huset>, lastet ned 13.03.21
- Hov, S.S, (2020. aug), *Lederne, Hvordan er ditt etiske og moralske kompass som leder-med Peer Jacob Svenkerud* (Podcasten «Ledercasten»), https://soundcloud.com/ledercasten/varsling-hvordan-er-ditt-etiske-og-moralske-kompass-som-leder-med-peer-jacob-svenkerud?fbclid=IwAR2FK5bjM_7Av1eJlOIkfO1yAS9bivA-lonnCRSS8fowGZ5X7aK_60zCwBw, hentet 13.03.21
- Holte, K.L. (2009), *En kritisk didaktisk relasjonsanalyse av Curriculum Silentium; den skjulte policyen for taushet om arbeidsrelatert kritikk hos ansatte*, Karlstad University Studies

Jacobsen, D.I. (2015), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Cappelen Damm Akademiske

Jorfald, T., (programleder) 14.01.21) *Varsleren som ikke vil være varsler - Ville du varslet dersom du oppdaget en ukultur i det selskapet du er ansatt i?* Ekko, NRK (radioprogram), <https://radio.nrk.no/serie/ekko/sesong/202101/MDFP02000821>, hentet 15.02.21

Kennair, L. E. O., Larsen, S. M., & Kleppestø, T. H. (2018). *Evolutionary Clinical Psychology*. UiO

King, Martin Luther jr, (2003); *I Have a Dream: Writings and Speeches That Changed the World*, edited: James M, Washington, Harper One

Konsernrevisjonen, Helse Sør-Øst RHF (2020), *Rapport 4/2020, «Varsling – system for å håndtere varsler om kritikkverdige forhold - Sykehuset Telemark HF»* Hentet 12.03.21

<https://www.helse-sorost.no/Documents/Konsernrevisjonen/Rapporter%202020/Revisjonsrapport%204-2020%20Varsling%20-%20system%20for%20%C3%A5%20h%C3%A5ndtere%20varsler%20om%20kritikkverdige%20forhold.pdf>

Konsernrevisjonen, Helse Sør-Øst RHF (2020), *Rapport 4/2020, «Varsling – system for å håndtere varsler om kritikkverdige forhold - Sykehuset Innlandet HF»* Hentet 12.03.21

<https://www.helse-sorost.no/Documents/Konsernrevisjonen/Rapporter%202020/Revisjonsrapport%2011-2020%20Varsling%20-%20system%20for%20%C3%A5%20h%C3%A5ndtere%20varsler%20om%20kritikkverdige%20forhold.pdf>

Konsernrevisjonen, Helse Sør-Øst RHF (2020), *Rapport 4/2020, «Varsling – system for å håndtere varsler om kritikkverdige forhold – Vestre Viken HF»* Hentet 12.03.21

<https://www.helse-sorost.no/Documents/Konsernrevisjonen/Rapporter%202020/Revisjonsrapport%208-2020%20Varsling%20-%20system%20for%20%C3%A5%20h%C3%A5ndtere%20varsler%20om%20kritikkverdige%20forhold.pdf>

Lindberg, P., (12.03.21), *Politispaner i retten: – I Oslo kunne vi snakke fritt. I Bergen må vi veie våre ord* Bergens Tidende, <https://www.bt.no/nyheter/lokalt/i/mB3b00/politispaner-i-retten-i-oslo-kunne-vi-snakke-fritt-i-bergen-maa-vi?fbclid=IwAR2ZmcGMhmZNz2KMAIjaUpc3SD2prpzxZrpEzgPKv3Km3E06uGh60QHrjVs>, hentet 14.03.21.

Maack, Danielle J, Buchanan, Erin, & Young, John. (2015). *Development and Psychometric Investigation of an Inventory to Assess Fight, Flight, and Freeze Tendencies: The Fight, Flight, Freeze Questionnaire*. *Cognitive Behaviour Therapy*, 44(2), 117–127.

<https://doi.org/10.1080/16506073.2014.972443>, hentet 29.03.21

Matthiesen, S.B., (2018), *Varsling som aktuelt fenomen i Norge*, *Magma*, 3, 20-26.

Matthiesen, S. B., Bjørkelo, B. & Nielsen, M. B. (2008). *Klanderverdig atferd og varsling i norsk arbeidsliv*. Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK). Universitetet i Bergen: Det psykologiske institutt.

- Miceli, M.P., Near, J.P., Dworkin, T.M., (2013) *Whistle-blowing in Organizations*, Psychology Press
- Monsen, P-Y., (2021) *Monsens Revelje*, <https://www.revelje.no/> hentet 20.03.21
- Monsen, P-Y., (2012) *Muldvarp i Siemens*, Spartacus forlag
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (1985) *Organizational dissidence: the case of whistleblowing*. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (2016). *After the wrongdoing. What managers should know about whistleblowing*. *Business Horizons*, 59(1), 105–114.
- Norsk Tipping (31.08.10), *Styresak Riksrevisjonens utvidede revisjon av Norsk Tipping AS for perioden 2000-2007*, <https://www.norsk-tipping.no/forsiden/attachment/26837?ts=12acd35eac8>. hentet 12.03.21
- NOU 2018: 6 (2018) *Varsling – verdier og vern – Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet*, Arbeids- og sosialdepartementet
- Oslo Economics (2017), *Verdien av varsling - Utredning for Varslingsutvalget og Arbeids- og sosialdepartementet*, OE- rapport 2017-45, Oslo Economics
- Riksrevisjonen (03.06.09), *Riksrevisjonens utvidede revisjon av Norsk Tipping AS, Dokument nr. 3:14 (2008–2009)*, https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2008-2009/dok_3_14_2008_2009.pdf hentet 12.03.21
- Rogndal, J. (26.08.16) *Selvmedfølelse et redskap for å redusere stress*, <https://psykologisk.no/2016/08/selvmedfoelse-et-redskap-for-a-reducere-stress/> , hentet 28.03.21
- Scaer, R. C. (2014). *The body bears the burden: trauma, dissociation, and disease* (3rd ed.). Routledge.
- Seip, C., og Bøhmer, B. (2014). *Kampen mot uroen: menn ser på seg selv* (p. 149). Gyldendal akademisk.
- Skotzko, A. (2020, jan), #9Amy Edmondson – *Building teams where people feel safe* (Podcasten “Make things matter”), <https://andrewskotzko.com/amy-edmondson-psychological-safety-creating-environments-where-people-feel-safe/> Hentet 29.03.21
- Svenkerud P.J, Sørnes, J.O, Browning, L, (ed.) (2020), *Whistleblowing, communication and consequences – Lessons from the Norwegian National Lottery*, Routledge
- Skivenes, M, Trygstad, S.C. (2005), *Varsling i norsk arbeidsliv. Hva koster det og hva vet vi*, Forskningsstiftelsen Fafo
- Tjora, A. (2017), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Gyldendal Akademiske
Heftet / 2017 / Bokmål
- Trygstad, S.C, Skivenes, M., Steen, J. R og Ødegård, A.M (2014:05), *Evaluering av varslerbestemmelsene*, Forskningsstiftelsen Fafo
- Trygstad, S.C., Skivenes, M. (2012), *When Whistle-blowing works - The Norwegian case* Human Relations, Forskningsstiftelsen Fafo

Trygstad, S. C. (2010:8). *Med rett til å varsle ... men hjelper det, og er det lurt?* Forskningsstiftelsen Fafo

Trygstad, S.C., Ødegård A.M., (2016) *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv, Rapportserie om varsling og ytring*, Fafo-rapport 2016:33, Forskningsstiftelsen Fafo

Wik, T., Sortland, N., (2013) *Varsling, Fra problem til verdi*. Fagbokforlaget

Øen, S., (01.03.21), *Ann-Christin og Frida varslet om frykktkultur: – Vi ble overstyrt og truet med å miste jobben*, *Gjengangeren*, <https://www.gjengangeren.no/ann-christin-og-frida-varslet-om-frykktkultur-vi-ble-overstyrt-og-truet-med-a-miste-jobben/s/5-60-658308?&session=e38aac22-3640-4451-ad28-c97071674d22>, hentet 03.03.21

Wiesel, E., (1984), *The Nobel Acceptance Speech*, <https://eliewieselfoundation.org/elie-wiesel/nobelprizespeech/> hentet 20.03.21

Øverenget, E., (2020, nov), Høgskolen Innlandet, *Hvorfor er det så vanskelig å si ifra? Peer Jacob Svenkerud om varsling* (Fra podcasten «På en benk med Einar Øverenget») https://open.spotify.com/episode/4AAN0oOXhuhzdDAdotXbj5?go=1&utm_source=embed_v3&t=0&nd=1, hentet 15.01.21

Yin, R. K. (2007), *Fallstudier: design och genomförande*. Liber AB

