

Tiril Lovise Ludvigsen

Skal man si ifra eller ikke?

Politiansattes opplevelser rundt varslings.

Bacheloroppgave i Bachelor i Sosiologi

Veileder: Ulla Forseth

Mai 2019

Tiril Lovise Ludvigsen

Skal man si ifra eller ikke?

Politiansattes opplevelser rundt varsling.

Bacheloroppgave i Bachelor i Sosiologi

Veileder: Ulla Forseth

Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Forord

Jeg vil gjerne takke min veileder, Ulla Forseth, for gode råd, god veiledning og oppfølging gjennom oppgaveskrivingsprosessen – samt for å ha gitt meg muligheten og tilgang til gode diskusjoner. Tusen takk for ditt engasjement.

Jeg vil takke mine medstudenter for innholdsrike diskusjoner, informative samtaler og gode råd underveis i prosessen.

Takk til mine informanter som stilte opp til intervju og for interessante samtaler.

Jeg vil også takke mine foreldre – for god støtte, motivasjon, oppfølging og hjelp med oppgaven.

Takk til mine venner og kjæreste for god støtte.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	0
Innledning.....	2
Teori og tidligere forskning.....	3
Arbeidsmiljøloven og arbeidsgivers handlingsplikt.....	3
Varsling som fenomen.....	4
Den norske modellen.....	6
Metode.....	7
Valg av informanter.....	8
Datagenereringsmetode.....	8
Etiske betraktninger i forskerrollen.....	10
Kvaliteten i datamaterialet.....	11
Analyse.....	11
Varsling og håndtering av varsel.....	11
Varsling og gjengjeldelse.....	17
Hva skjer etter endt varslingssak?.....	21
Avslutning.....	23
Videre forskning.....	24
Litteraturliste.....	25
Vedlegg.....	27
Intervjuguide.....	27
Samtykkeskjema.....	28

Innledning

Arbeidslivet preges av organisasjoner, sentrale avtalesystemer som har fredsplikt – også i avtale- og konfliktperioder. Arbeidslivet har et system for forhandlinger, medvirkning og arbeidstakerrettigheter som er lovfestede (Bungum, et.al., 2015, s.16; Dølvik, 2013, s.13). Den norske modellen er relevant i det norske arbeidslivet og i Arbeidsmiljøloven, og til hvordan Politiet håndterer varsling og gjengjeldelse. Det er seks særtrekk ved norske organisasjoner som er tydelige i den norske samarbeidsmodellen, og i Politiet som organisasjon. Disse er *direkte kommunikasjon og felles opptreden, høy grad av tillit, diskre og rasjonell ledelse, konfliktferdighet, ansvarskompetanse og profesjonalisering* – men jeg skal fokusere på *høy grad av tillit, felles opptreden, konfliktferdighet og ansvarskompetanse* (Ravn, 2015, s.39,40).

I norsk arbeidsliv har de ansatte mulighet til å si ifra, *varsle*, om forhold de mener er bekymringsverdige. Dette kan være for eksempel mobbing, trakassering, manglende oppfølging av saker eller korrupsjon. Alle arbeidsplasser i norsk arbeidsliv skal ha varslingsprosedyrer, og selve varslingen utføres av en eller flere varslere. Å være innblandet i en varslings sak kan være utfordrende for både varslere og omvarslede. Omvarslede er den det varsles om, oftest ledere. Siden varsling kan være utfordrende, kan det i noen tilfeller resultere i gjengjeldelse. Gjengjeldelse er når omvarslede utfører hevn for å ta igjen på varslere, det er ulovlig ifølge Arbeidsmiljøloven, og kan skape frykt for å si ifra.

I norsk arbeidsliv kan ansatte varsle gjennom et felles varslingsinstitutt, men Politiet er en av få organisasjoner med eget internt varslingsinstitutt. Politiet har også samarbeid med advokatfirmaet Ernst & Young for å håndtere anonyme varsel, og advokatfirmaet kan oppfattes som et avtalesystem som hjelper politiet å løse konflikter. At ansatte har muligheten til å varsle anonymt kan gjøre forhandlingene for de ansatte enklere, og de kan føle seg tryggere i varslings situasjonen.

En av de største offentlige sakene om varsling i Politiet er Monika-saken. Monika-saken var en politietterforskning rundt dødsfallet på en 8 år gammel jente. Saken ble konkludert med selvmord og henlagt, men Robin Schaefer, varsleren i saken, mente at jenta var drept og at saken var henlagt på feil grunnlag. Som varslere opplevde han å ikke bli hørt eller forstått, og han følte seg feilbehandlet ut fra hvordan det i teorien skal håndteres varsel. Dette førte til at han gikk ut i media og frarådet andre i politietaten å varsle. Saken endte i oppreising for Schaefer (Øberg, 2015, Aftenposten). En annen varslings sak i media er en nyere sak som ble

publisert i VG. En politimann varslet om manglende etterforskning rundt menneskehandel, men saken ble henlagt (Haugsbø, 2019, VG). Media har stor påvirkningskraft i en varslingssak fordi det er denne fremstillingen som når publikum, og saken kan bli vanskeligere å håndtere for de involverte hvis media innblandes.

Hvis en organisasjon håndterer varslingssaker på «feil» måte i forhold til hvordan det i teorien skal håndteres, kan det påvirke organisasjonene og håndtering av varslinger i praksis. Min problemstilling er derfor «Hvordan håndteres varslinger i Politietaten?».

Teori og tidligere forskning

Arbeidsmiljøloven og arbeidsgivers handlingsplikt

Arbeidsmiljøloven legger opp til et samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det står i Arbeidsmiljøloven at konflikter kan oppstå mellom partene, og loven har noen regler som gjør det mulig å løse eventuelle konflikter (Karlsen, 2004, s.114). Disse mekanismene for konfliktløsning er ikke bygget opp i verken kvalitetssikringen eller i internkontrollene. Loven uthever begrepene *medvirkningsplikt*, *samarbeidsorganer* og *partstalsmenn*.

Medvirkningsplikt handler om at de ansatte kan påvirke utviklingen av arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet. *Samarbeidsorganer* er for eksempel varslingsinstituttet, verneombudet og muligheten til valg av tillitsvalgte, og HMS-organet i organisasjonene. Politiet er en av få organisasjoner som har eget varslingsinstitutt. *Partstalsmenn* refererer til at man som ansatte kan være sikre på at man har noen som kan tale sin sak, dersom det skulle være behov, som for eksempel verneombud.

Verneombudets rolle er å ivareta arbeidstakernes i saker som angår arbeidsmiljøet. Hvis du oppdager forhold som kan føre til ulykkes- eller helsefare, skal du straks varsle ledelsen og de som er utsatt for faren. Som hovedregel i norsk arbeidsliv, skal alle organisasjoner og virksomheter med over 10 ansatte ha verneombud (Forseth & Torvatn, 2015, s.72).

Verneombudet representerer indirekte demokrati og medbestemmelse i arbeidslivet, og en person blir valgt som verneombud for å representere de ansatte (Forseth & Torvatn, 2015, s.72).

Hovedansvaret for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø ligger på arbeidsgiveren ifølge Arbeidsmiljøloven, men loven legger også opp til standarder som er viktige for forhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om forbedring – og til flere felt der medvirkning og partsbalanse er viktig (Karlsen, 2004, s.114). Som tidligere nevnt er arbeidsgiver blant annet

pliktig å legge til rette for at ansatte skal ha muligheten til å varsle, og at de skal føle tillit til systemet om at gjengjeldelse ikke skal skje. Karlsen (2004) har i kapittel 5 i boka «Ledelse av helse, miljø og sikkerhet» et underkapittel 4. I dette underkapitlet forklarer han arbeidsgivers handlingsplikt som kan knyttes til fenomenet varsling. I dette kapitlet tas Arbeidsmiljøloven opp, med fokus på det som i 2004 var §14. Paragrafen viser til arbeidsgivers plikt om å innrette arbeidsplassen som forsvarlig fulgt opp. Det sentrale i denne sammenhengen er at arbeidsgiver er pålagt kontinuerlig handlingsplikt, altså at arbeidsgiver skal gjøre det som er nødvendig (Karlsen 2004, s.114). Arbeidsgiveren er den som har hovedansvaret for gjennomføringen av Arbeidsmiljøloven, men arbeidstakerne har også et ansvar. Ansvar styrkes gjennom internkontroller og kvalitetssikring (Karlsen, 2004, s.114).

At ansvaret ligger på arbeidsgiveren, kan skape konsekvenser, fordi maktrelasjonen mellom ledelse og arbeidstakere kan oppfattes som asymmetrisk (Forseth & Torvatn, 2015, s.84). Ledelsen har styringsrett, og bare verneombudet kan bryte inn ifølge den norske modellen.

Varsling som fenomen

Varsling er å si ifra om kritikkverdige forhold der motivasjonen ofte er å forbedre organisasjonen. Varslingen handler ofte om kritiske forhold i bedriften som man er uforberedt på (Matthiesen, 2016, s.27). Dette innebærer at en ansatt ønsker å gjøre noe med noe som er bekymringsverdig for dem, for eksempel trakassering, mobbing, korrupsjon, fratakelse av arbeidsoppgaver, brudd på virksomhetens lover, etiske retningslinjer eller HMS-bestemmelser, eller utfrysning (Lewis, 1997, s.7,9). Trakassering handler om at en oppfatter noen forhold og holdninger til andre som nedverdiggende, krenkende og negative. En varslingssak omhandler *varsler* – den som sier ifra om sine bekymringer, og *omvarslede* – vedkommende det varsles om, ofte ledere. Varslingssaker i Politiet håndteres oftest av Politiets eget *varslingsinstitutt, ledere*, og en intern eller ekstern *vurderingsgruppe*. I arbeidslivet generelt blir ofte *verneombudet* involvert i varslingssakene. Varslingsinstituttet i Politiet er en av de organene i organisasjonen som er ansvarliggjort i håndtering av varsel. Varslingsinstituttet gir ansatte muligheten til å uttrykke sine bekymringer i organisasjonen både anonymt og navngitt. Varslingsinstituttet i Politiet har en rutine som de ansatte skal forholde seg til angående varsling – «*Takk for at du sier ifra!*» (Politidirektoratet, 2016).

Varslingsrutinen til politiet har noen likhetstrekk med det Daniel Lewis skriver om. Lewis fokuserer på amerikansk arbeidsliv, noe som er annerledes fra det norske arbeidslivet, men man kan likevel se noen likhetstrekk. Han presenterer i sitt arbeid fra 1997, *whistleblowing*,

varsling på norsk. Lewis (1997, s.7) påpeker viktige punkter som Nolan-komiteen mener er den beste metoden for å håndtere *whistleblowing*. Disse punktene er; For det første må det være en klar uttalelse om at forholdet det varles om er tatt på alvor av organisasjonen. I tillegg til en oversikt over *hva som anses* som kritikkverdige forhold. For det andre må ansatte ha respekt for at det er konfidensialitet rundt forholdene. Personalet har muligheten til å ta opp sine bekymringer ved behov, og de skal kunne varsle utenfor egen ledelse. Man skal altså kunne varsle andre enn leder ved behov. Et tredje punkt er at det er ulovlig å gi falske og skadende påstander. Det fjerde punktet er at det må være en indikasjon på hvordan varselet skal håndteres utenfor organisasjonen ved behov (Lewis, 1997, s.7). Varslingsprosedyrene bør spesifiseres til de involverte, i tillegg til at de ansatte bør ha en klar oversikt over *hvem* de kan si ifra til av ledelse og av kolleger i organisasjonen. Organisasjonen bør angi hvem som kontaktes hvis personens bekymringer ovenfor forholdene fortsetter – da oppfattes organisasjonen som seriøs for de ansatte og de ansatte føler seg tatt på alvor (Lewis, 1997, s.8).

Vik (2010) påpeker at varsling i norsk forskning er et relativt nytt forskningsfelt, mens *whistleblowing* i internasjonal forskning har stått i fokus i lang tid. Viktigheten med å se på forskjeller i norsk og internasjonalt forskningsfelt er å vite forskjellene i hvordan internasjonale arbeidsliv er bygd opp i forhold til hvordan norsk arbeidsliv er bygd opp, som for eksempel at norsk arbeidsliv har verneombud, noe amerikansk arbeidsliv ikke har. I norsk arbeidsliv er det særlig fokus på godt arbeidsmiljø, en diskret og ryddig lederstil som ikke er sterkt hierarkisk inndelt og sterkt fokus på samarbeid – norsk arbeidsliv fokuserer med andre ord på trivsel, sikkerhet og godt samarbeid (Vik, 2010).

Varslingssaker skal håndteres på en ryddig og profesjonell måte, noe som er årsaken til at varslingsinstituttet er involvert. De ansatte skal føle seg trygge og sikre i sin arbeidshverdag, og de har blant annet vern mot gjengjeldelse oppført i Arbeidsmiljøloven. Vigerust (2007) definerer gjengjeldelse som alle negative reaksjoner som kommer av varslingen, og som kan defineres som *hevsn*. Hevsnhandlingen kan være for eksempel utestengelse, oppsigelse, fratatte arbeidsoppgaver, trusler eller trakassering. Gjengjeldelse er varslere sjeldent forberedt på, og kan være negativt belastende for både psyke og kropp (Matthiesen, et.al., 2008, s. 325). I det norske arbeidslivet har arbeidsgiverne plikt å følge opp at gjengjeldelse ikke skjer, i tillegg til å følge med på om varslingsrutinene er tilpasset de ansatte (Matthiesen, et.al., 2008, s.327).

Denne plikten er påført arbeidsgiverne gjennom Arbeidsmiljøloven (2016).

Arbeidsmiljøloven legger rutinene, prosedyrene og reglene som skal følges innad arbeidslivet

generelt og organisasjonene spesifikt. Verneombudets rolle er å ta vare på interessene til arbeidstakerne (Arbeidsmiljøloven, 2016).

Lewis påpeker at ansatte ofte er de første til å merke noe galt i en organisasjon, og at varslingssystemer derfor er viktige å ha. For å knytte det opp mot poenget ovenfor kan man tenke at hvis ansatte ikke føler de kan uttrykke sine bekymringer for gjengjeldelse fra kolleger eller arbeidsgiver, kan dette hindre ansatte i å varsle fordi de ikke føler seg trygge (Lewis, 1997, s 10). Dette kan også føre til en økt utvikling av trakassering og at varsler inntar offerrolle, fordi det kan være enklere å håndtere situasjonen slik enn å faktisk rapportere noe som «bare» er en mistanke – også om gjengjeldelse (Politidirektoratet, 2016). Lewis mener videre at for å unngå at varsler blir oversett, og for å unngå gjengjeldelse – i tillegg til at man burde unngå at varslingen blir ekstern –burde det være en prosedyre i alle organisasjoner som oppmuntrer og gjør det enkelt for ansatte å varsle (Lewis, 1997, s.10). Som politidirektoratets varslingsrutine «*Takk for at du sier ifra!*» for eksempel.

Videre kommer Lewis med forslag til hvordan en rutine burde utarbeides. Han påpeker følgende punkter: *For det første* er det viktig å definere bekymringene varslingsrutinen dekker. Dette er ofte ulovlig og uriktig oppførsel. *For det andre* burde rutinen forklare forholdet til andre prosedyrer, som for eksempel klaging eller forhold som er disiplinære (Lewis, 1997, s.10). *For det tredje* skal rutinen gi de ansatte muligheter til å si ifra om bekymringer, og motta tilbakemeldinger fra de ansvarlige om hvilke eventuelle tiltak som kan iverksettes. *Til sist* påpeker Lewis at en varslingsrutine burde tillate personalet å ta saken videre til høyere nivå hvis de er misfornøyde med hvordan arbeidsgiver håndterer varslet om de kritikkverdige forholdene. Dette skal gi ansatte en forsikring og bekreftelse på at de beskyttes mot gjengjeldelse (Lewis, 1997, s.10).

Den norske modellen

Kapittel 2 i Den norske modellen (2015) er skrevet av Ravn og heter «Forhandling, forvaltning og forvandling – den norske samarbeidsmodellens muligheter i fremtidens arbeidsliv». Modellen Ravn presenterer kalles *samarbeidsmodellen*, og handler om avtaler og lover, og samarbeidet og forhandlingen som foregår mellom ansatte, tillitsvalgte, ledere og eiere av arbeidsplassene (Ravn, 2015, s.38). Denne definisjonen er relevant for min oppgave fordi den kan gi en dypere forståelse om hvorfor varsling er viktig, og hvordan det i teorien skal håndteres.

I fokus for den norske samarbeidsmodellen står samarbeid og forhandling mellom ansatte, ledere, tillitsvalgte og eiere (Ravn, 2015, s.38). Konflikt og samarbeid mellom arbeidsgivere og fagbevegelsen har ført til et samspill der motsetninger i interesser blir ansett som naturlige og legitime - samtidig som et samarbeid som er tett og tillitsfullt kan oppstå (Ravn, 2015, s.39). Den norske samarbeidsmodellen blir forsterket i virksomhetene gjennom partssamarbeidet mellom ledelsen på den ene siden og ansattes tillitsvalgte – fagforeninger eller representanter som også er ansatt – på den andre siden (Bungum, et.al., 2015, s.19). *Boxing and dancing* er et begrepspar som benyttes for å forklare dynamikken i samarbeidet. Begrepsparet forklarer at man skal samarbeide med hverandre, til tross for at man har uenigheter eller konflikter om arbeidshverdagen. *Boxing and dancing* kan brukes som en forklaring på hvordan man kan håndtere varsling på best mulig måte – selv om man er uenige, skal man samarbeide på andre områder.

Direkte kommunikasjon og felles opptreden handler om at en kommunikasjon skal både oppover og nedover i organisasjonen. Dette knyttes til samarbeid utenfor arbeidsoppgavene, noe som er tegn på et bra arbeidsmiljø (Ravn, 2015, s.39).

Høy grad av tillit vises i form av at alle tar ansvar for drift, effektivisering og utvikling på eget nivå i organisasjonen, og stoler på at kolleger tar ansvar og utøver gode rutiner for drift, effektivisering og utvikling (Ravn, 2015, s.39).

Konfliktferdighet handler om at partene skal ha utviklet gjensidig respekt og toleranse for hverandre. De kan forhandle om noe, for eksempel lønn, men samtidig samarbeide på andre arbeidsoppgaver (Ravn, 2015, s.39).

Ansvarskompetanse handler om at man skal ha et høyt kompetansenivå – ikke bare i sitt eget fagfelt, men også i den helhetlige forståelsen og selvstendigheten til organisasjonen.

Arbeidstakerne må ta ansvar for arbeidsplassen – samt egen og andre kollegers arbeidsinnsats. Det handler om å kunne medvirke i beslutninger og jobbe selvstendig, uavhengig av om leder er til stede eller ikke (Ravn, 2015, s.40).

Metode

Fokuset i oppgaven er rettet mot varsling om kritikkverdige forhold og hvilken innvirkning varslingssaker har på ansatte og arbeidsmiljøet. Jeg ønsket informative data som kan hjelpe å besvare problemstillingen som oppgaven baseres på. Forskningsspørsmålene i oppgaven er, i

tilknytning til problemstillingen, «Hva er varsling og hvordan utføres det?» og «Hva er gjengjeldelse og hvordan oppleves det?».

Jeg benyttet meg av dybdeintervju i kvalitativt design som datagenereringsmetode. Jeg ønsket å få frem informantenes erfaringer av varslingssaker og hvilken betydning varslingssakene hadde i deres arbeidshverdag. For å analysere det informantene sa, settes det opp mot tidligere, vitenskapelig forskning og teori (Brinkmann & Kvale, 2012, s.21).

Varsling er et vanskelig og krevende tema å prate om siden man kan «trække andre på tærne» ved å uttale seg om det på feil måte. Etter Monica-saken har varsling blitt en viktig faktor i politiet og deres arbeidshverdag – nettopp fordi det var en utløsende varsling som skapte bevissthet rundt hva varsling er, og hvordan det håndteres i praksis. Etter dette ble Politiets varslingsrutiner utarbeidet, kanskje fordi de ønsket å forbedre håndteringene etter Monica-saken, men kanskje også fordi at de ønsket å forsikre de ansatte om at de kan si ifra om uønskede hendelser. De ansatte skulle altså ikke frykte konsekvensene ved varsling i like stor grad som Schæfer opplevde (Øberg, 2015, Aftenposten).

Valg av informanter

Jeg valgte informantene mine basert på et strategisk utvalg. Det var strategisk fordi informantene har en arbeidshverdag bestående av HMS-arbeid der de må håndtere blant annet de ansattes sikkerhet og varsling. Informantene mine var mellom 54 og 66 år, og alle har vært ansatt i Politiet over en lengre periode. Informantene er ansatt som HR-direktør, HMS-leder og administrasjonssjef. Brinkmann og Kvale påpeker at enkelte intervjupersoner kan være enklere å intervjuer rundt tema enn andre, at gode intervjupersoner er samarbeidsvillige og motiverte, samt veltalende og kunnskapsrike om forskningstemaet (2012, s.175). Det var viktig for meg at datamaterialet var pålitelig og relevant og derfor var jeg opptatt av at informantene mine skulle ha mye kunnskap om temaet. Jeg intervjuet den håndterende parten i varslingsprosedyrene – ikke varsler eller omvarslede. Dette var fordi jeg ønsket en oversikt, ikke bare om håndteringen men også av de involverte partene, noe jeg på mange måter tenkte at den håndterende parten egnet seg til, i form av at jeg kanskje fikk en ryddigere forklaring rundt hva varsling faktisk er og handler om, istedenfor følelsene rundt.

Datagenereringsmetode

Datagenereringen foregikk med at jeg intervjuet tre informanter og gikk over notatene fra intervjuet i etterkant. Dette gjorde jeg ved å samle informantenes svar under spørsmålene jeg stilte i et fullstendig dokument. Jeg skrev ut dokumentet og fargekodet svarene til

informantene og spørsmålene opp mot tematikkene jeg ønsket å fokusere på i teksten. Jeg benyttet meg av dybdeintervju uten lydopptak. Dette var grunnet regelendringer i tillatelse rundt lydopptak i løpet av semesteret, og da hadde jeg allerede fullført to av mine intervju. Jeg fullførte intervjuene ved å ta notater på PC mens informantene snakket. Jeg sendte intervjunotatene til informantene på mail, slik at de kunne se over hva de hadde sagt og gjøre eventuelle endringer.

Jeg skrev notatene fra intervjuene i bokmålsform, noe som gjør at jeg kan ha mistet en del av tråden jeg hadde underveis i intervjuet. Likevel styrker jeg dette siden jeg hadde kommunikasjon og samarbeid med informantene i ettertid angående transkripsjonene. Jeg styrker anonymiseringen siden jeg skrev på bokmål.

Formålet med dybdeintervjuene var å få økt kunnskap, mer innsikt og bedre forståelse for hvordan arbeidsmiljøet og arbeidshverdagen for de ansatte i politiet påvirkes av varslingsaker og gjengjeldelse. Jeg baserte spørsmålene i intervjuguiden min på dette. Spørsmålene i intervjuguiden var åpne, og jeg benyttet meg lite av ja/nei-spørsmål.

Jeg fikk testet intervjuguiden min med to medstudenter, der den ene var informant og den andre observatør. Dette hjalp meg til å forberede meg til å utføre gode intervju, samt at jeg fikk tilbakemeldinger på endringer og forbedringer. Dette var lærdom som lot meg forbedre intervjumetoden min. Jeg endret litt på intervjuguiden min og utelot noen spørsmål som var gjentakende.

Jeg var inspirert av Tjora (2017) i form av strukturering av intervjuguiden og at jeg delte spørsmålene i ulike tema. Jeg transkriberte ved å korrekturlese notatene mine, samt skape fullstendige setninger av de notatene jeg hadde. Jeg fargekodet notatene og kategoriserte dem i tematikker de passet til. Jeg spurte informantene om hvilke eventuelle endringer de ønsket å foreta seg, for så å utføre endringene for å best mulig ivareta informantene slik at de følte seg forstått. Dette kunne ha skapt en svakhet i at endringene kunne fått meg til å miste innholdsrike data, men dette var en konsekvens jeg hadde i bakhodet. Transkriberingen ga meg muligheten til å sette meg inn i mine innsamlede data på en ryddig måte.

Transkriberingen ble utført dagen etter jeg hadde holdt intervjuene. Jeg valgte å transkribere for å anonymisere informantene og for å gjøre arbeidsprosessen enklere for meg. Jeg benyttet meg av pseudonymer for å gjøre informantene anonyme, der pseudonymene er Per, Pål og Espen. Det blir ikke direkte sitater i oppgaven, men omskrevne og organiserte utdrag fra den transkriberte teksten. Transkribering handler om at man skal omgjøre en samtale mellom to

mennesker som er fysisk til stede – til en skriftlig form som er abstrahert og fiksert.

Intervjuene ble gjennom transkriberingen bedre egnet for analysen i tematikken (Brinkmann & Kvale, 2012, s.186,188).

Intervjuene mine ble gjennomført i løpet av en tomåneders periode. Intervjutiden varte fra 40-70 minutt, og jeg hadde informert informantene på forhånd om at intervjuet ville ta ca. en time. To av intervjuene ble gjennomført i egen bopel, mens det tredje ble gjennomført på informantens arbeidsplass. Jeg følte det naturlig å la informantene velge selv hvor de ønsket å gjennomføre intervjuene, fordi dette kunne gjøre dem mer komfortable.

Etiske betraktninger i forskerrollen

Jeg har bekjentskap til en av informantene, og vedkommende bidro til at jeg kom i kontakt med en av de andre informantene jeg intervjuet. Den siste informanten fant jeg ved å personlige spørre ansatte i organisasjonen om noen kunne stille som informant. Dette gjorde jeg ved å introdusere meg selv og hensikten med oppgaven min. Ut fra dette kunne de gi meg kontaktinformasjonen til den ansatte som de mente passet best for å stille til intervju. Det var viktig for meg at alle informantene kunne gi meg gode og utfyllende svar på spørsmålene jeg stilte.

Jeg sendte mail til informantene og spurte om de ønsket å stille til intervju – til tross for allerede bekreftelse – og herfra fikk vi avtalt intervjutider og intervjusted. Jeg tok med samtykkeskjema til intervjuene. Samtykkeskjemaet ga informantene muligheten til å bekrefte at de skulle intervjues, men at de hadde muligheten til å trekke seg når som helst i løpet av prosessen. Mitt bekjentskap til informantene var ikke et problem, og økte på mange måter profesjonaliteten rundt intervjuene. Profesjonaliteten kan også ha kommet av at tematikken rundt varslings og gjengjeldelse er viktig.

Siden jeg ikke brukte lydopptak gjorde jeg det vanskeligere for meg selv da jeg ikke kunne dobbeltsjekke om jeg hadde skrevet riktig, men siden jeg kontaktet informantene i ettertid for bekreftelse fungerte det relativt bra. At jeg sendte notatene til informantene på e-post slik at de kunne utføre eventuelle endringer, medførte både styrker og svakheter. Siden det ga informantene muligheten til å formidle seg på andre måter og rette opp i egen ordbruk, styrket dette informantenes tillit til min bruk av deres informasjon. Likevel kunne dette bidra til å svekke datagrunnlaget mitt siden de kunne fjerne viktige funn. Alle informantene benyttet seg av denne metoden, og noe informasjon ble kuttet bort. Informasjonen var ikke avgjørende, og svekket derfor ikke oppgaven eller datamaterialet.

Kvaliteten i datamaterialet

Det var viktig for meg å finne styrken i datamaterialet, og se på fellestrekk og ulikheter i informantenes svar i intervjuene. Dalland skriver at et godt intervju gir verdifullt materiale som kan belyse problemstillingen i oppgaven på en relevant måte (2012, s.174). I analysen har jeg vært åpen underveis i prosessen for ulike fortolkninger av det intervjuene fremstiller, og jeg skal forsøke å se det fra ulike innfallsvinkler. Det er viktig at dataene mine viser pålitelighet og relevans (Dalland, 2012, s.120, 178).

Pålitelighet handler om at det ikke er unøyaktigheter i forskningsprosessen. I mitt datamateriale kan det være feilkilder siden jeg ikke tok lydopptak av intervjuene, men siden jeg sendte informantene transkripsjonen på mail tok jeg for meg en kvalitetssjekk. Jeg hadde interesse for tematikken, men grunnet lite kunnskap om tematikken, ble jeg ikke forutinntatt (Tjora, 2017, s.83).

Relevans handler om at det må være en sammenheng mellom tematikken, problemstillingen og datamaterialet. Det handler om at gyldigheten i tematikken undersøkes. Det er viktig at kildene er relevante men det holder ikke hvis datamaterialet ikke er relevant (Dalland, 2012, s.52, 120). Dette innebærer at informantene må gi informasjon til tematikken jeg ønsker å finne ut av; besvares problemstillingen, eller får jeg uforventede svar?

Den gyldigheten jeg ønsket fra oppgavens generalisering, er å analysere og komme frem til en konklusjon. Konklusjonen skal kunne generaliseres til andre teorier og tematikker som kan knyttes opp til arbeidsmiljø og kritikkverdige forhold (Dalland, 2012, s.146). Derfor argumenterer jeg for at funnene og datamaterialet i min oppgave kan bidra til økt forståelse for hvordan varslingssaker påvirker organisasjoner.

Analyse

Analysen kan oppfattes som en sammensetning av mitt datamateriale, analyse, diskusjon og teori. Ut fra analysen og datamaterialet har jeg organisert tre analyseunderkapittel, og man kan se at som ansatt i politiet har man et stort ansvar både for seg selv, sine kolleger og medarbeidere, og for samfunnet på generell basis. De tre intervjuene kan være relevante for flere arbeidsplasser.

Varsling og håndtering av varsel

«Å varsle innebærer at man sier ifra om uønskede og kritikkverdige hendelser som kanskje på forhånd er forsøkt å si ifra om til for eksempel leder, men som man føler at

ikke blir tatt på alvor eller tatt hensyn til. Det kan også være noe man ønsker å si ifra om som kan ikke kan gå til nærmeste leder for, som man altså må ta videre til en varslingssak. Det er det det innebærer.» – Pål

Her påpeker Pål viktigheten med å si ifra om hendelser og forhold som kan være bekymringsverdige. Å si ifra kan være vanskelig når ansatte ønsker å si ifra om lederen. Det er viktig å legge merke til at det oftest er leder det varsles *på* og *til*, som kan skape en problematisk og asymmetrisk posisjon for både leder og ansatte siden varsling blir sett på som negativt, som her igjen kan tolkes opp mot en form for maktrelasjon. Per og Espen påpeker at det er medarbeidere som oftest er varslerne, altså blir situasjonen slik at det er en underordnet som varsler på en overordnet.

Alle de tre informantene mine sier at varsling handler om forhold der motiv, omfang, håndtering og resultat av varslingssaken kan variere etter sakens innhold. Informantene opplyser om viktigheten i å benytte seg av varslingsinstituttet og varslingsprosedyrene som Politidirektoratet (2016) har, men jeg oppfattet at ansatte må være nøye med *hva man varsler om* og *hvorfor man varsler* – for å unngå større konflikter enn nødvendig. Denne nøyaktigheten om «hva» og «hvorfor» kan for eksempel oppfattes som en form for maktrelasjon mellom leder og ansatte, fordi de ansatte kanskje ikke føler at de kan si ifra om hva som helst.

Espen sier at «*Det varierer, men ofte er det underordnede som varsler da de mener at en overordnet har opptrådt på en kritikkverdig måte*» mens Per legger trykk på at det *ikke* er ledere som varsler:

«Medarbeidere, ansatte, ikke ledere. Flertallet er vanlige ansatte. Ikke oversikt over kjønnsdominans av varslere. Både og [menn og kvinner]. Ikke noe klart skille angående alder heller. – Det er noe vi eventuelt kunne sett litt på. Godt spørsmål». Jeg tolker det som at de ansatte ofte er de som utsettes for bekymringsverdige forhold fra lederne, fordi de er underordnede. Per påpeker videre hvorfor det vanligvis varsles;

«De forhold det mest varsles på er forhold mellom leder og medarbeider, påstander om dårlig ledelse der arbeidsmiljøet blir påvirket, brudd på regelverk (store eller små), mobbing, trakassering. I 2018 hadde vi 27 saker, er ikke sånn sett så mye siden vi er 16 000 ansatte, men det er flere forhold som burde vært løst før det endte opp som varslingssak.» – Per

Per sier de hadde 27 varsel i 2018. Hvis man ser tallet opp mot antallet ansatte i organisasjonen kan man konkludere med at det er få varsel i forhold til antall ansatte. Dette kan tolkes positivt, men om det er grunnet manglende tillit til varslingsinstituttet eller redsel for konsekvensene ved varsling kan det oppfattes negativt. Det kan i tillegg finnes mørketall. De varslene som er, er nok til å forbedre situasjonen. Hovedansvaret for å sikre det forsvarlige og trygge arbeidsmiljøet ligger på arbeidsgiver ifølge Arbeidsmiljøloven. Loven fremhever partsbalanse og medvirkning (Karlsen, 2004). Partsbalansen fremheves i for eksempel samarbeid. Opplever de ansatte at de har muligheten til å påvirke avgjørelser og at de blir hørt, kan mange problemer avverges. At man skal varsle til arbeidsgiveren og at det er arbeidsgiveren som skal håndtere varslingsaken kan skape konsekvenser. Maktrelasjonen mellom leder og ansatt kan oppfattes som asymmetrisk. Ledelsen kan kun påvirkes hvis noen bryter inn, for eksempel gjennom varsel eller verneombudet. Lewis (1997) viser til at i amerikansk arbeidsliv er arbeidere og ledere mer motstandere enn lagspillere. Det er mindre av denne motstanden i norsk arbeidsliv.

Varslingsfunksjonen i Politiet er unik. Politiet er en av få, om ikke den eneste, organisasjonen med eget varslingsinstitutt – noe som kan påvirke varslingshåndteringene. Slik situasjonen beskrives av informantene mine, tolker jeg det som at det kan bli enklere å kritisere varsler for varselet når man selv sitter med hovedansvaret for å håndtere varselet mot seg. Siden informantene mine påpeker at det oftest er leder det varsles om spurte jeg meg selv; hvordan er det da forsvarlig at det er leder som skal håndtere varselet? Dette var ikke noe informantene ble spurt om, siden spørsmålet kom da jeg analyserte datamaterialet. Forseth & Torvatn (2015) påpeker at verneombudet er organet som kan ta styring i en slik situasjon. Verneombudet er innen en organisasjon, og har ofte mindre tilknytning til leder enn for eksempel HMS-leder. Vernetjenesten med verneombud og hovedverneombud skal bidra i dette arbeidet. Verneombudet representerer en form for demokrati i arbeidshverdagen, og det er viktig for de ansatte at de vet hva dette betyr for dem.

«(...) De ansatte kan gå flere veier med varsel. De trenger ikke gå til nærmeste leder som de kanskje skal varsle på. Det vi snakker om da er jo at det skal forsøkes løses på lavest mulig nivå. Har man en begynnende konflikt skal man ta det opp med leder for å unngå at det skal bli en konflikt. Og det er noe annet.» - Espen

Espen påpeker her noe som kan besvare det spørsmålet jeg spurte meg selv. Han sier at ansatte ikke *må* varsle til leder hvis det er leder det varsles om. De ansatte kan gå ulike veier

for å varsle sin sak, som for eksempel HMS-leder, HMS-rådgiver, verneombud, hovedverneombud eller Ernst & Young – et advokatfirma som samarbeider med Politidirektoratet i anonyme varslingsaker. Espen forteller meg at organisasjonen er bevisste om at siden varsel ofte omhandler leder, er det lurt å ha andre muligheter å varsle til. Dette setter jeg opp til fellestrekk ellers i arbeidslivet. I arbeidslivet generelt har man muligheten til å varsle til for eksempel HMS-leder hvis det skulle være noe angående leder, eller til verneombudet i organisasjonen. Det er viktig at de ansatte vet om og har muligheten til å varsle til andre hvis de ikke ønsker at lederen skal håndtere varselet, da verneombud er en slags tillitsvalgt for de ansatte – men også ekstra øyne og ører for ledelsen (Forseth & Torvatn, 2015, s.73). Likevel er Espens sitat viktig. Han sier at det er viktig å se på samarbeid og å kunne håndtere en konflikt før den eventuelt blir et varsel. For eksempel hvis den ansatte føler at lederen har kommet med negative kommentarer over lengre tid. Da kan det håndteres på lavest mulig nivå, altså dem imellom, før det eventuelt blir en varslings sak. På den ene siden er det viktig å benytte seg av *boxing and dancing* i arbeidshverdagen: selv om man er uenige eller opplever ubehag med noe som andre gjør skal man gi beskjed til den det handler om uten at det forverrer situasjonen. *Boxing and dancing* er relevant opp mot varslings –fordi det sier at selv om man er i konflikt, så skal ikke det hindre samarbeid. Man kan være uenige om noe, men denne uenigheten skal ikke være i samarbeidsprosjekt. Dette begrepsparet kan øke forståelsen rundt viktigheten av samarbeid og gi begrunnelse til hvorfor gjengjeldelse er ulovlig (Bungum, et.al., 2015, s.19).

Situasjonen skal i teorien bedres etter at ansatte har varslet. Ravns definisjon av samarbeidsmodellen (2015, s.39) er viktig for å kunne håndtere ubehagelige situasjoner før det tas videre til en varslings sak. Ravn bruker begrepet *konfliktferdighet*. Konfliktferdighet er viktig i enhver arbeiders arbeidshverdag. Hvis ikke de ansatte og lederne viser respekt og toleranse for hverandre, kan dette være grunnlag for at en varslings sak får grobunn. Ravn påpeker viktigheten om å kunne samarbeide ellers i arbeidslivet, mens konflikten fokuseres på det området konflikten ligger. Hvis dette ikke fungerer er det viktig å ha en varslingsrutine som er velfungerende og egnet.

«(...) Hvis det ikke nytter å si ifra og snakke ordnet med de det gjelder, og vedkommende har opptrådt på en måte som er i strid med gjeldende retningslinjer, lover og forskrift til tross for å ha blitt sagt ifra til – da kan vi snakke om varslings. Ikke-anonym varslings går som regel internt innad i Politidistriktet. Anonymt varsel kan være utenfor linjen. Altså ikke til leder eller politimester, men også andre varsel

kan løftes ut fra politidistriktet og til politidirektoratet direkte. Det må jo likevel tilbake til politidistriktet fordi de skal vurdere varselet. Hvis varselet må undersøkes nærmere så er det ei undersøkelsesgruppe som skal følge det opp. Jeg har jo vært leder i undersøkelsesgruppe i slike saker. Jeg mener det er uheldig at undersøkelsesgruppen ofte er kollegaer som blir utvalgt. Jeg tenker at det kanskje burde vært personer uten noe fast tilknytning til politiet eller det distriktet varselet tar plass i. Altså, kanskje at leder av undersøkelsesgruppa ikke tilhører politidistriktet eller er tilknyttet politietaten. Dette er jo for å gi varsler større tiltro og saken en mer objektiv behandling, ikke sant?» - Espen

Espen forteller at hvis det ikke fungerer å ta det opp med den det gjelder på en ryddig og lavtliggende måte før man varsler, og at mangel på konfliktferdighet er tilstede i situasjonen, kan varsling være en utvei. Varsles det for eksempel mot politimesteren, er det politidirektoratet som kommer inn og håndterer varselet. Da kan politidirektøren ta grep og håndtere situasjonen, for eksempel ved å anbefale vedkommende om å bytte stilling midlertidig mens varselet løses. På den ene siden er det viktig at enhver ansatt er profesjonelle, samarbeidsvillige og trent på konfliktferdighet for å unngå at varslingen preger arbeidshverdagen (Ravn, 2015). På den andre siden må man se på menneskelige faktorer. Det kan være vanskelig å ta imot kritikk på en ordentlig måte, men det kan være avgjørende, både for seg selv og organisasjonen å si ifra om bekymringsverdige forhold. Viktigheten med denne dobbeltheten er at kritikkverdig atferd avdekkes ofte over lengre tid, og være grunnlaget for å varsle, men da må det tas på alvor selv om det ikke er tatt opp tidligere.

Espen forteller at hvis man ønsker å varsle anonymt, går det utenfor linjeledelsen i organisasjonen, og at Ernst & Young her spiller en viktig rolle for håndteringen av anonyme varsel. Ikke-anonyme varsel følger linjeledelsen, men skal håndteres på lavest mulig nivå. Dette handler om at man skal gå til nærmeste leder, hvis det er mulig. Videre påpeker Espen at han synes det er uheldig at undersøkelsesgruppen – den gruppa som i stor grad skal drøfte og avgjøre varslingssakene – ofte er utvalgte kollegaer. Dette kan på mange måter skape større muligheter til å ta partiske avgjørelser. Dette er en av mange kriterier som kunne ha gjort varslingssaker til mer positive enn de er nå.

«Det vi ønsker er å gjøre varslingssaker til noe positivt – hvis man varsler og leder får det tilbake, «her er det noe kritikkverdig» - at lederen skal oppleve dette som positivt. Kunsten her er å se på varslingssaker som noe positivt – den som varsler ønsker å

bidra til å utvikle organisasjonen – vi er ikke her for oss selv, vi er her for omgivelsene. En del av de som varsler ønsker da sikkert at vi skal gjøre at omgivelsene skal bli bedre – at noe er kritikkverdig som de mener kan påvirke hvordan vi gjør jobben vår.» – Pål

Pål sier at det er viktig å se det positive i en varslingssak, og at man må forsøke å gjøre en varslingssak til noe positivt – men er dette realistisk? Det er verdt å merke seg at som omvarslet eller varsler kan det være vanskelig å være positiv i situasjonen. I teorien er det beste at man klarer å være positiv i en varslingssak fordi man kan finne en ordening og at man kan komme til en enighet ved at man møtes på midten – men i praksis kan det være vanskelig. Jeg tolker det Pål forteller meg som et slags *ideal* – altså hvordan de ønsker at det skal være. *Realiteten* er mørkere blant annet fordi man har eksempler der varslingsprosedyrene, rutinene og instituttet ikke har levd opp til idealene de har satt og dermed gjort realiteten rundt varsling uhåndterbart for varslerne. Det kan ha blitt uhåndterbart i form av varige lidelser, både psykisk og fysisk, utestengelse fra arbeid eller i noen tilfeller avskjedigelse. Som for eksempel Monica-saken der varsleren til og med anbefalte andre ansatte å *unngå varsling* fordi det ble verre. Varsleren i denne hendelsen følte seg ikke tatt på alvor og følte at de han ga beskjed til mente at han ikke hadde grunnlag for å varsle, noe som kan tolkes som en form for maktutøvelse for varsleren.

«I henhold til varslingsrutinen så skal arbeidsgiver håndtere varsler – varsler skal håndteres på lavest mulig nivå. Men hos oss behandler man alle saker likt og med god kvalitet som utgangspunkt, det er fordi at hvis en lensmann et sted for eksempel får en varslingssak for første gang, så kan han bli usikker på hvordan en skal håndtere det. Og når han blir usikker så tar det lang tid, og saken kan nesten glemmes fordi den blir «liggende i skuffa» for lenge. Derfor skal alle saker i hovedsak leveres til HMS-leder i de ulike distriktene. HMS-leder skal da umiddelbart og senest innen 3 dager kalle inn en vurderingsgruppe til et møte. Dette er for å vurdere varselets innhold, rett og slett.»
– Per

Per forteller at de håndterer alle varslingssaker i henhold til varslingsrutinen og at de skal behandles likt. Det er viktig i alle organisasjoner at det er gode rutiner for effektivisering og utvikling i organisasjonen, samt at det er en nøye gjennomtenkt drift av arbeidsplassen. Dette tolker jeg opp mot at varslingsinstituttet og rutinene som er laget for varsling er avhengige av å ha en høy grad av tillit (Forseth & Torvatn, 2015). Uten denne tilliten svekkes organene i

organisasjonene som skal forsikre de ansatte om at de er trygg i sin arbeidshverdag. Dette er noe som kan svekke organisasjonen. Det er viktig at man jobber for å opprettholde tilliten og for å holde på varslingsinstituttets retningslinjer og verdier. Varslingsrutinene skal vise til lik behandling av varslene. Varslerne skal føle at de blir hørt, og at de med trygghet kan vite at det blir vurdert. Det er viktig å vite at ikke alle forhold som varsles inn kan håndteres og ikke alle forhold er helt som de ble oppfattet, derfor er det viktig å være åpen rundt konfliktene og løsning av disse.

Varsling og gjengjeldelse

Gjengjeldelse etter varsling blir sett på som straffbart i Arbeidsmiljøloven. Det kan oppstå i ulike former, som for eksempel lønnsreduisering, utfrysning, avskjedigelse eller fratakelse av arbeidsoppgaver – som informantene mine opplyser om. Gjengjeldelse oppfattes som en handling utført som hevn, fordi den ansatte som har varslet allerede er i en vanskelig situasjon og gjengjeldelse kan forverre den situasjonen (Vigerust, 2007). Gjengjeldelse kan være likt de kritikkverdige forholdene som det varsles om, men hvorfor er da gjengjeldelse verre enn varsling? En gjenganger i varslingssaker som har nådd media er at varslere enten ikke ønsker å varsle flere ganger eller fraråder andre å varsle – nettopp på grunn av de tunge konsekvensene. Varsling er psykisk krevende, og selv om ønsket er at det skal skje en bedring, er det ikke alltid slik.

«Påstandene om gjengjeldelse, det må jeg rette deg på – Nei, fratatte arbeidsoppgaver, at man har fått endret arbeidsoppgaver og blitt utsatt utfrysning. Det er vel de to som jeg kan si, og det ligger jo mange varianter i det, altså dette kan skje på forskjellige måter. Det må være en årsakssammenheng mellom den påståtte gjengjeldeshandlingen og varslingssaken. Jeg sier påstand fordi det er sjeldent undersøkelsene konkluderer med at det har skjedd. Ofte konkluderes det med at det ikke har vært et tilfelle av gjengjeldelse. Dette er når de omvarslede for gjengjeldelse har en fornuftig forklaring for hvorfor det er gjort. Det kan jo være for eksempel omorganisering av arbeidsetaten, at noe er lagt til et annet kontor, eller at man skal slutte å utføre en arbeidsoppgave – har de en fornuftig forklaring, så er det ikke gjengjeldelse.» - Per

Per påpeker at de fleste tilfellene om gjengjeldelse har vært *påstander* – altså er det ikke bevist at gjengjeldelse *faktisk* har tatt sted. Han forteller at en fornuftig forklaring fra omvarslede kan avgjøre om det er snakk om gjengjeldelse eller ikke. Om en fornuftig

forklaring er grunnlag for å avklare om gjengjeldelse skjedde eller ikke, er diskuterbart. Det kan oppleves annerledes for varsler, den håndterende parten og omvarslede, siden virkeligheten blir definert av de som opplever den, noe som i stor grad kan definere erfaringene. På den ene siden er det viktig at den som varsler er forberedt på at varsling i seg selv kan være utfordrende og vanskelig. På den andre siden skal de som håndterer varslingen forsikre involverte om trygghet i konflikten. Likevel er det viktig å se hvorfor varsling har stor betydning for arbeidshverdagen til ansatte, og de som blir de «svake» i konflikten.

Hvis en ansatt ønsker å varsle, kan man konkludere med at årsaken burde være at en ønsker å forbedre organisasjonen man er ansatt i og de forholdene som preger arbeidshverdagen. Jeg oppfatter at det viktigste er at de varsler til fordel for organisasjonen og fellesskapet, og legger personlige agendaer til siden. Direkte kommunikasjon og felles opptreden blant ansatte trekkes frem som viktig i partssamarbeid, men også i varsling. Hvis det er enighet i hvordan ulike hendelser og situasjoner håndteres, kan det skape samarbeid for de ansatte, og antall varsler kan reduseres (Ravn, 2015).

«Politidirektoratets prosedyreskriv, «Takk for at du sier ifra» skal være kjent for alle ansatte. De er også kjent med at det å være varsler er viktig dersom man opplever selv, eller at andre blir behandlet på en måte som er i strid med gjeldende retningslinjer. Alle varslingssakene kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet. Derfor er det viktig at varslingssakene gjennomgår en likebehandling i politidistriktet, slik at både varsler og omvarslede ser at sakene blir behandlet på samme måte. Arbeidsmiljøet vil kunne bli påvirket med at det oppstår rykter, det tas parti for den ene eller andre. I anonyme varslingssaker kan det være vanskelig å ta parti, (hvem har varslet), men omvarslede kan få sympati.» – Espen

Espen nevner at varslingssaker kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet på forskjellige måter – alt etter hvem og hva varslingssaken involverer. I tillegg påpeker han at det kan oppstå partitaking, som jeg i denne oppgaven ønsker å betegne som *alliansebygging*.

Alliansebygging er når noen tar parti og stiller seg enten for eller imot varsler og omvarslede. Hvis flere kolleger deltar på ene alliansen, kan det oppstå usikkerhet og helsemessig konsekvens for den ansatte som får «alle» mot seg. De ansatte kan ta parti gjennom å for eksempel stenge ute en av partene, drive med fysisk eksklusjon ved ignorering eller psykisk eksklusjon – ignorering. Alliansebygging kan oppfattes som gjengjeldelse.

«Det er jo fordi folk har frykt for å bli utsatt for gjengjeldelse – ubehagelig for den som varsler å stå i dette hvis det skulle bli utført gjengjeldelse. Men igjen så er det enkelte varsler som lekker til media, dette kan være kritikk til ledere for eksempel. Det som ofte skjer i slike situasjoner er at varsler mister kontroll over saken, så snart den kommer i media. Da kan det bli sagt og skrevet ting i media som gjør at både varsler og den det varsles om kommer i en enda vanskeligere situasjon. Vi må jo huske at varslene kommer fra varslers oppfatning – noe som ikke er den hele og den fulle sannheten bestandig. Det er bare en side av saken, en versjon av saken. Det er jo flere varslere som har opplevd at kolleger sier ifra til dem angående varslingen at dette ikke er sannheten – da oppdages det at det ikke bare er lederen som oppfatter det som en misforståelse, men også flere andre i arbeidsmiljøet. Hvis da saken er lekket til media, så har man jo ødelagt for mange, inkludert seg selv.» – Per

Per nevner noe jeg ønsker å knytte opp mot alliansebygging, frykt og maktforhold. Høy grad av tillit kjennetegner de norske arbeidsplassene og burde redusere frykt for ledelsen blant de ansatte (Ravn, 2015). Tidligere nevnte Per at dersom en har en fornuftig forklaring på hvorfor noe har skjedd, kan det sees som «godkjent oppførsel». Likevel påpeker han at det er viktig for de inkluderte å se alle sidene i konflikten som har oppstått, og ikke slå seg til ro med at en forklaring er den eneste riktige. Hvis for eksempel en av partene har gått ut i media med varselssaken og ikke har tatt inn over seg *begge parter* i saken kan det bli problematisk. Dette er fordi å gå ut i media om noe før saken er ryddet opp i, kan være en form for tillitsbrudd. Som Per påpeker kan man ødelegge for mange involverte, også de som står på utsiden og seg selv, hvis man ønsker å dele med media. I slike kontekster kan det oppfattes som en svikt i ansvarskompetansen til den ansatte som lekker saken. Dette er fordi saken ikke blir håndtert på en profesjonell måte før den er blitt avklart. For å øke profesjonaliteten rundt varslingshåndtering, er det derfor viktig med varslingsrutiner.

Lewis (1997) påpeker at ansatte ofte er de første til å merke problemer i en organisasjon, men grunnet fryktkultur og makt som preger ledelsen. Varslingsprosedyrer gir de ansatte muligheten til å si ifra om de bekymringene de er oppmerksomme på, og dermed kunne forbedre situasjonen i organisasjonen. For at dette skal skje må de ansatte føle en trygghet rundt varslingen – hvis ikke kan det hindre at de ansatte tør å ta steget til varsling. Prosedyrer er til for å skape trygghet, og for å unngå at gjengjeldelse finner sted (Lewis, 1997).

«(...) Justissektorens felles varslingsentral – det er for de som ikke har tillit til eller ønsker å varsle i eget distrikt. Her kommer Ernst & Young inn. Det som da skjer er at alt som meldes inn til E&Y havner på mitt kontor. Så avgjør vi derfra om dette skal håndteres av oss i direktoratet eller av distriktet hvor det påståtte kritikkverdige forholdet har skjedd. Det kommer an på hvem saken omhandler. Egentlig går man bare en omvei fordi det kommer tilbake til politidistriktets avdelinger igjen, det tar bare lengre tid.» – Per

For ansatte kan endrede, fjernede eller nye fordelinger av arbeidsoppgaver oppfattes som gjengjeldelse hvis det skjer etter varsling. På den ene siden er det viktig å se *hvorfor* arbeidsgiver endrer arbeidsoppgavene. Det kan være vanskelig å dokumentere om arbeidsgiver har brutt loven i forhold til ulovlig gjengjeldelse. Informantene mine sier seg enig i at en god forklaring og begrunnelse på hvorfor denne arbeidsoppgaveendringen har skjedd, kan være gyldig grunn til å kategorisere det som handlingsplikt fremfor gjengjeldelse, der blant annet omstrukturering i politidistriktene kunne være en avgjørende faktor. Hvis arbeidsgiver kan dokumentere at det er denne endringen som er behovet og at vedkommende som blir utsatt for endringen – til tross for varslings sak – er kvalifisert til disse arbeidsoppgavene, kan det på oppfattes som årsak til arbeidsoppgaveendringen (Karlsen, 2004). På den andre siden er det viktig å påpeke at varsler kan føle endringen som en gjengjeldelse, som kan skape konsekvenser for både arbeidsgiver og ansatt. Hvis en ansatt føler seg utsatt for gjengjeldelse burde det tas seriøst – på lik linje som varsling, fordi varsler *kan* ha vurdert de logiske forklaringene for hvorfor påstått gjengjeldelse utføres. Hvis det likevel virker uforklarlig for varsler *hvorfor* vedkommende er utsatt for hendelsen er det viktig for varsler, omvarslede og organisasjonen i sin helhet å håndtere det. Det er viktig å være oppmerksom på gjengjeldelse og varsling tidlig, slik at det kan håndteres på lavest mulig nivå, og så det slipper å eskalere.

Informantene mine påpeker at *likebehandling* er viktig for varsler og omvarslede – de skal behandles på lik måte og med respekt – uansett varslingsårsak. Man kan tolke at i praksis kan det være vanskelig å gjennomføre likebehandling fordi egne meninger, følelser og tanker rundt hendelsene ofte kan påvirke synspunkt og virkelighetsforståelsen av hendelsene. Likevel er det noe som kan gjøres for å forbedre håndteringen av innblandede og situasjonen. Dette kan for eksempel handle om at man skal ta profesjonelle og ryddige valg som ikke skal gå utover partene personlig (Vik, 2010).

«(...) I en varslingssak har man egentlig en fremdrift, men det har man jo også i den andre. Hvis en medarbeider kommer til leder med noe, så må det håndteres, fordi da tas det direkte opp med de det handler om. Men en varslingssak rykker på en måte fremst i køen – så hvis man virkelig vil frem med noe så er varsling en mulighet – selv om man fratar ledere muligheten til å bidra. Her spiller det litt på hvordan varslingsgruppen agerer, kanskje varslingsgruppen agerer med å gå til leder – da kan lederen få muligheten til å bidra igjen.» – Pål

Hvis varslingsgruppen hadde bestått av ansatte utenfor organisasjonen, som Espen nevnte tidligere, eller hvis varslingsgruppen bare håndterte anonymiserte notater – kunne det vært mer effektivt med varsling. Kanskje fordi de ansatte ville følt at deres bekymringer ble håndtert med større profesjonalitet og mindre subjektivitet enn de kanskje føler på nå. Hvis varsler for eksempel er redd for at lederen skal få overtaket og at de mister sitt grunnlag som varsler. Med andre ord, at varsleren kanskje føler at de møter en vanskeligere sak enn det muligens kunne vært.

Hva skjer etter endt varslingssak?

«Som for eksempel til Schæfer-saken; der opplevde flere av partene en viss form for gjengjeldelse. Altså, man må tørre å stå opp mot arbeidsgiver hvis det er situasjonen – det skal de ha honnør for. De har en opplevelse på at det de varsler om er kritikkverdig. Men; hadde de det store og hele bildet, da de varslet? Dette er noe vurderingsgruppene skal se på, og komme til eventuelle tiltak for å rydde opp i saken. Jeg husker da «Takk for at du sier ifra!» kom ut, da tenkte jeg; trenger vi det egentlig? – men det trenger vi så absolutt. Jeg føler at varsling henger litt sammen med fryktkultur – det å tørre å si ifra mot en leder, det handler om fryktkultur. Jeg tror også det påvirker om man velger å bruke varsel eller ikke – hvis man er redd for gjengjeldelse så tør man kanskje ikke å si ifra direkte til leder – og da kan fort et anonymt varsel være «redningen» angående noe kritikkverdig. Det henger litt sammen da; takhøyden for å kunne varsle – mot hvordan man velger å varsle, og hvem.» - Pål

Pål påpeker viktigheten med at de ansatte føler tillit til den de skal varsle til og at organisasjonen ikke burde preges av fryktkultur. At ansvaret for forsvarlig oppfølging av arbeidsplassen ligger på arbeidsgiver kan skape konsekvenser. Maktrelasjonen kan virke asymmetrisk og kan skape frykt blant ansatte – kanskje fordi de ikke føler seg trygge nok til å si ifra (Ravn, 2015). Derfor er det viktig at ansatte har tillit til varslingshåndteringene

(Karlsen, 2004; Arbeidsmiljøloven). Arbeidsmiljølovens fokus på *parttalsmenn* er relevant, i tillegg til verneombudets rolle i arbeidslivet, fordi de ansatte må være sikre på at de har noen som kan tale sin sak hvis det er behov, og om de ønsker å være anonyme. Det er viktig at de ansatte føler seg godt behandlet.

Etter en varslings sak kan man se at media noen ganger innblandes i formidling av saken, noe som kan oppleves negativt for de involverte. I tilknytning til media blir varslings saker oppfattet som *negative* og det er sjeldent det positive ved varslings sakene kommer frem. Det som belyses er at varslere anbefaler andre å *ikke* varsle, som Schæfer i Monica-saken. *Det negative med varslings saker* i media er at det kan vanskeliggjøre å løse konfliktene. Dette kan medføre at varslings saken eskalerer utover det som var forventet og det kan bli nødvendig å gjøre vanskelige grep, som for eksempel oppsigelse eller omplassering av involverte (Lewis, 1997). «Grunnen til at vi har varslings instituttet er at det skal sies ifra om forhold som ikke er bra, hensikten er å rette opp og få det bra. Det skal være en forbedring gjennom denne prosessen, fordi målet er jo å rette opp i ting.» sier Per.

På den andre siden kan det være *positive utfall og sider*. Disse positive sidene er endringer som forbedrer organisasjonen i sin helhet, samholdet i organisasjonen eller arbeidsmiljøet. Det positive med varslings saker er at det kan oppstå økt forståelse mellom varslere og omvarslede, i tillegg til tillit til samarbeidsorganer som for eksempel verneombud og varslings institutt (Karlsen, 2004). Egne meninger og fordommer blir belyst og endret av realiteten bak hvorfor hendelsene tok sted, og kanskje en varslings sak var det som måtte til for å rydde opp i misforståelsene – nettopp fordi de ansatte ikke klarte å finne ut av det på egenhånd (Vik, 2010). For at en varslings sak skal ende på en positiv måte, må de ansatte ha godt samarbeid, arbeidsmiljø og gjensidig respekt for en annen.

«Hvis det gjøres ting og ting har blitt gjort som er i strid med regelverk, etiske retningslinjer o.l., så er det jo bra at dette opphører og at vi får satt det på plass. Det er jo det som er det positive med varslings saker – dessverre så har slike saker vist seg å skape store personlige belastninger både for den som varsler og for den det varsles om. Her kan det oppstå konflikter og arbeidsmiljø utfordringer som det er vanskelig å rette opp i, i ettertid, dessverre.» – Per

Etter endt varslings sak er det mange som sliter med psyke, helse generelt og det å møte opp på jobb, noe også Per påpeker i sitatet over. Mange involvert i varslings saker har uttalt seg om at det har medført seg helsemessige utfordringer – som for eksempel psykiske lidelser som

angst og depresjon, søvnproblematikk og fysiske lidelser som migrene og tarmproblemer. På mange måter kan det være vanskelig å gjøre noe for de ansatte slik at de ikke får disse konsekvensene i ettertid, men det er viktig for organisasjonens omdømme, arbeidsmiljøet og de ansatte at varslingsrutinene og behandling av varsel håndteres slik at konsekvensene reduseres (Øberg, 2015, Aftenposten).

Informantene kommer med forslag til hvordan det kunne ha blitt løst på en god måte. At det beste ville vært at man unngikk varslings saker er det lite tvil om, men varslings saker kan være nødvendig for å finne løsninger. Informantene sier seg enige i at det beste er å ta det opp med den det gjelder først, diskutere løsninger og prøve å komme til enighet.

Avslutning

Teoriene brukt i oppgaven har bidratt til økt forståelse rundt det informantene fortalte om sin arbeidshverdag med håndtering av varsel. I analysen og informantenes svar fremkommer det at det varierer hvordan varslings saker håndteres, alt etter varselets innhold, men at rutinene i «Takk for at du sier ifra!» skal følges (Politidirektoratet, 2016). Begrepsparet *boxing and dancing* som blir presentert av Bungum et.al. (2015) gir en forståelse til viktigheten av samarbeid, til tross for konflikter på andre områder. Også informantene forteller hvor viktig det er å kunne løse konflikter på lavest mulig nivå og å ta det opp med de det gjelder før det blir en varslings sak. Lewis (1997) viser til hvordan man burde utarbeide en velfungerende varslings rutine ved å nevne ulike faktorer man burde fokusere på. Mange av disse faktorene gjenspeiles også i svarene til informantene når de blir spurt om varslings rutinene og hvordan varsling skal håndteres. Arbeidsgiver er pliktig å handle slik at organisasjonen følger kravene i Arbeidsmiljøloven (Karlsen, 2004).

Informantene påpeker at leder har stort ansvar i håndtering av arbeidsmiljøet, men at også de ansatte og verneombudet har ansvar fra sin side til hvordan kritikkverdige forhold kan løses og til å forstå viktigheten med at varslene er *nøyaktige* og ikke *feilinformasjon* eller *falske påstander* (Lewis, 1997). Hordalandsmiljøet har illustrert vanskelighetene rundt varsling i Politiet, der Schaefer kom med en viktig forklaring av sin erfaring (Øberg, 2015, Aftenposten). Per fortalte at de hadde ca. 27 varslings saker blant 16 000 ansatte, som kan oppfattes som et lavt tall. Likevel, i syn av antall varsel og Monika-saken, kan det være behov for andre typer håndtering av varslings sakene som oppstår, slik at flere tør å gi beskjed om bekymringsverdige forhold.

Videre forskning

Min oppgave handler om hvordan varslingsaker i hovedsak skal håndteres og hvordan de påvirker arbeidsmiljøet. Videre forskning er viktig for å forstå hvordan de innbandede i varslingsaken opplever varsling. For videre forskning hadde det vært interessant å se på varsling og håndtering av varslingsaker med et større informantutvalg, og å få økt kunnskap rundt andre tiltak som organisasjoner kan iverksette for å gjøre det enklere å varsle. Hvis det hadde vært mulig å øke forståelsen rundt varsling og hva det innebærer, kunne det på mange måter blitt enklere for ansatte å varsle og håndtere det som følger. Her kunne det for eksempel vært relevant å se på ulikhetene og likhetene i ansattes forståelse av den sosiale virkeligheten – og hvordan denne virkeligheten preger oppfatningene av det som foregår.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. Hentet 05. mars 2019, fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2019). *Roller i HMS-arbeidet – verneombud*. Hentet 01. april 2019, fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/verneombud/>
- Bjørkelo, B., & Bye, H. H. (2013). *Ledelse av mangfold i politiet*. Hentet 31. mars 2019, fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/223649/ledelse_av%20mangfold.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bugnum, B., Forseth, U., Kvande, E. (2015). *Den norske modellen – internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Forseth, U. & Torvatn, H. (2015). Det norske verneombudet i et globalt arbeidsliv. I Bugnum, Brita, Forseth, Ulla, Kvande, Elin (2015). *Den norske modellen – internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (72-85). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Gottschalk, P. (2017). *When private internal investigators turn against the whistleblower: The case of Norwegian police*. *International Journal of Police Science & Management*, 19(4), 229–237. <https://doi.org/10.1177/1461355717730835>
- Haugsbø, F. (2019). Spesialenheten: Henla sak etter at politimann slo alarm. VG. Hentet 16. april 2019, fra https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/8waXpW/spesialenheten-henla-sak-etter-at-politimann-slo-alarm?utm_source=vgfront&utm_content=row-20&fbclid=IwAR3x_5Q8Z94zNfXbMNKV76F-bYI03vFGIBquk8atJ6bDji0QHe7eAlzYeyQ
- Karlsen, JE. (2004). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lewis, D. (2001). *Whistleblowing at work*. London: The Athlone Press.
- Lewis, D. (1997). *Whistleblowing at work: ingredients for an effective procedure*. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 5-11.

- Majid, S., & NTB. (2019, 26. mars). *Politimann varsler sak mot staten etter tvangsflytting*. VG. Hentet 31. mars 2019, fra https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/OnVpRE/politimann-varsler-sak-mot-staten-etter-tvangsflytting?utm_source=vgfront&utm_content=row-31
- Matthiesen, S. B. (2016). *Mottak av varsling*. Hentet 31.mars 2019, fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2393305/Matthiesen_Magma%20042016.pdf?sequence=1
- Matthiesen, S. B., & Bjørkelo, B. (2008). *Sladrehank skal selv ha bank: Om «whistleblowing» i norsk arbeidsliv*. Tidsskrift for norsk psykologforening, 45, 318-328. Hentet 31. mars 2019, fra <https://folk.uib.no/pssm/documents/WB2001-1-Matthiesen.pdf>
- Politidirektoratet (2016). *Takk for at du sier ifra! – Rutine for varsling om kritikkverdige forhold i politi- og lensmannsetaten*. Politiet.
- Politiets Fellesforbund. *Hovedverneombud for politi- og lensmannsetaten*. Hentet 03. april 2019, fra <https://pf.no/temaomrader/hovedverneombud-for-politi-og-lensmannsetaten>
- Ravn, E. J. Forhandling, forvaltning og forvandling – den norske samarbeidsmodellens muligheter i fremtidens arbeidsliv (2015). I Bugnum, B., Forseth, U., Kvande, E. *Den norske modellen – internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (38-50). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt - Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vigerust, E. (2007). *Arbeidstakeres varsling om kritikkverdige forhold*. Nye regler i arbeidsmiljøloven. *Arbeidsrett*, 4(02), 103-125. Hentet 31. mars 2019, fra https://www.idunn.no/arbeid/2007/02/arbeidstakeres_varsling_om_kritikkverdige_forhold_nye_regler_i_arbeidsmiljo
- Vik, A. G. (2010). *Trivsel og varsling på arbeidsplassen*. *Søkelys på arbeidslivet*, 27(03), 149-172. Hentet 31. mars 2019, fra <https://www.idunn.no/spa/2010/03/art08>
- Øberg, P. S. (2015). *Politiledelsen brøt loven i sin håndtering av varsleren Robin Schaefer*. *Aftenposten*. Hentet 16. april 2019, fra

Vedlegg

Intervjuguide

1. Åpningsspørsmål

- Hva innebærer det egentlig å varsle?
- Hvem er de vanligste varslerne?
- Hvorfor varsles det?
- Hva er de vanligste varslingsårsakene?

2. Varsler

- Det har vært mye oppmerksomhet i media angående varsling, særlig etter Monika-saken. Blant annet ble det anbefalt de ansatte å la være å varsle. Har Politidirektoratet hatt nedgang i antall varslingsaker etter artikkelen?
 - o Hvorfor tror du, i så fall?
- Hvordan håndteres anonyme varsler?
 - o Er det mest vanlig at det er anonyme varslere, eller at det er varslere med fullt navn? Hva er i så fall årsaken til at noen velger å være anonym?
- Hvordan skal det i teorien håndteres varsler?
 - o Hvorfor?
- På hvilke måter blir det håndtert varsler i praksis? Hvordan er det forskjellig fra hvordan det i teorien skal håndteres?

3. Prosessen fra varsleren har varslet til saken håndteres

- Vanligvis skal en sak behandles på lavest mulig nivå. Den største forskjellen med de nye rutinene er at saken nå blir løftet opp til en vurderingsgruppe under politimesteren, som skal ta stilling til hvilken type sak det er og hvordan den skal håndteres videre. Hva er årsaken til denne endringen?
 - o Har det noe sammenheng med raskere behandling av sakene?
 - o Hvilken betydning har denne endringen? For varsler/de det varsles om.
- Hvem er det som gjennomfører intervjuene i politidistriktene angående varsling?

- Er det en gruppe ansatte eller en ekstern gruppe?
- Er det kanskje en kombinasjon av interne og eksterne intervjuere?

4. Fra sakens håndtering til endelig resultat

- Hvilke faktorer påvirker arbeidsmiljøet i forbindelse med varslingsaker og håndtering av varslingsene?
 - På hvilken måte har varsling og varslingsinstituttet påvirket arbeidsmiljøet?
- Det er et vern mot gjengjeldelse i Arbeidsmiljøloven overfor varslere. Kjenner dere til tilfeller der denne paragrafen måtte brukes?
- Gjengjeldelse er jo blitt sett på som straffbart og ulovlig. Hvilke typer gjengjeldelser er det vanligst at varslere gjennomgår?
 - Har du eksempler på dette?
- Hva er årsaken som kan føre til at noen utfører gjengjeldelse?

5. Avslutning

- Har dere satt i gang noen foretak for at det skal bli enklere for ansatte å varsle?
- På hvilken måte er det viktig at ansatte tør å varsle om kritikkverdige forhold?
- Hva er den ideelle varsler-situasjon?
 - Hvorfor?

Samtykkeskjema

Beskrivelse av oppgaven

Jeg er en student i kurset *SOS2900 – Bacheloroppgave i sosiologi* ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU i Trondheim.

Jeg ønsker å intervju deg om temaet Varslingsrutiner i politi- og lensmannsetatens. Formålet med intervjuet er å forstå hvorfor det er så viktig at ansatte varsler og får et trygt arbeidsmiljø. Intervjuet vil transkriberes av meg. Transkribering vil bare leses av meg, da det ikke skal legges med i oppgaven.

Bacheloroppgaven blir **publisert** på Internett ved NTNU sine nettsider når semesteret er over, men du skal anonymiseres og det skal ikke være noen personopplysninger som kan spores tilbake til deg.

Frivillig deltakelse

Jeg vil understreke at det er frivillig å delta og at du kan trekke deg når som helst.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt.

Anonymitet

Intervju, transkriberingen og rapporteringen vil bli anonymisert; ingen andre enn jeg vil vite hvem som er blitt intervjuet, og det du sier i intervjuet vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner, ber jeg deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket, og ønsker å stille opp til intervju.

Med vennlig hilsen

Tiril Lovise Ludvigsen

BA-student ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å bli intervjuet

Sted og dato

Signatur

