

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Mottak av varslings

Stig Berge Matthiesen
Handelshøyskolen BI

Magma,19(2016)4:27-38

Magma utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.

Etter avtale med utgiver kan artikkelen slik den er publisert i tidsskriftets papirutgave legges i BI Brage. Forlagets e-utgave er tilgjengelig fra www.magma.no

MOTTAK AV VARSLING



STIG BERGE MATTHIESEN, ph.d., er professor i organisasjonspsykologi og HRM ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI. Hans forskning knytter seg særlig til positive og negative former for ledelse og varsling, og hans doktorgrad omhandler mobbing i arbeidslivet. Matthiesen er medlem av forskningsgruppen FALK (Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt) ved Universitetet i Bergen og har også tilknytning til Senter for krisepsykologi i Bergen.

SAMMENDRAG

Varsling innebærer ofte en krise for bedriften, da varsling innebærer at noen gir beskjed om kritikkverdige forhold man ikke har vært forberedt på. Det har vært flere saker om varsling i de senere år som har blitt håndtert dårlig av dem som har mottatt varselet. To kjente case er Monika-saken og VimpelCom-saken. I forskningslitteraturen har det hittil vært lite søkelys på dem som mottar varsling. Oppmerksomheten har konsentrert seg om varslere. I en analyse av 1113 personer var det 31 prosent som på et eller annet tidspunkt hadde mottatt et varsel om kritikkverdige forhold. Kjønn og alder predikerte i liten grad mottak av varsling, derimot var det en statistisk sannsynlighet for å motta et varsel fra en *varsler* om man hadde verv som tillitsvalgt eller verneombud, eller hadde en lederposisjon (odds ratio henholdsvis 1,7 og 2,0). Om man selv hadde

erfaring som varsler, var det imidlertid ni ganger større sannsynlighet for at man hadde mottatt et varsel, og tilsvarende var det om lag fire ganger større sannsynlighet om man selv hadde vært vitne til kritikkverdige forhold på sin arbeidsplass i løpet av de siste tolv månedene. I artikkelen drøftes det om personer som har varslingserfaring, signaliserer en form for mottakelighet som gjør at potensielle varslere lettere tar kontakt om de har noe kritikkverdige å melde. Det trengs mye mer forskning på mottakeren av varsling, og denne studien må ansees som en preliminær studie. En rekke momenter eller forslag i forbindelse med god varslingshåndtering blir gjennomgått. God varslingshåndtering vil ofte innebære at bedriften har lært noe av krisen som ble manifestert for ansvarlige instanser i bedriften, gjennom at en varsler måtte ta affære.

INNLEDNING

Omdømmet til en virksomhet er bygd opp over år gjennom et tillitsforhold mellom virksomheten og omverdenen, kunder, potensielle kunder, myndigheter og det sivile samfunn (Johannessen, Olsen og Olaisen 2009). Tilliten er skjør, fordi den er ikke er bygd opp på grunnleggende relasjoner, men på symbolske forestillinger, for eksempel om moralsk lederskap. Klanderverdig eller ulovlig atferd i en organisasjon som avsløres av en varsler, vil ofte innebære at en alvorlig krise er under oppseiling, der ikke minst bedriftens omdømme er under angrep.

Denne artikkelen handler om en side ved varsling, eller *whistle-blowing*, som i liten grad har vært undersøkt i litteraturen, nemlig mottak av varsling. Varsling kan som kjent ikke finne sted om det ikke er noen å varsle til. Artikkelen vil ta utgangspunkt i et datasett om varsling fra 2008 (Matthiesen, Bjørkelo og Nielsen 2008) og analysere sammenhenger som hittil ikke har vært belyst.

TRE HISTORIER

Da jeg begynte å interesse meg for fenomenet varsling rundt år 2001, i forbindelse med en rettssak om

mobbing og utstøtelse fra arbeidsplassen, var det stort sett kun brannvarslere man ble opplyst om, når man søkte i avisbasene på ordet «varsling» (jf. Matthiesen og Bjørkelo 2008). Retten viste liten forståelse for det aktuelle offeret for mobbing, som hadde gått til rettssak, og som søkte oppreisning for tap av jobb og helse. Rettssaken ble tapt. Vedkommende hadde vært så dumdriktig at han hadde gitt beskjed om dårlig ledelse og slendrian blant sine kolleger i et fengsel, der han jobbet som fangevokter. «Sladrehank skal selv ha bank» var metabudskapet som sannsynligvis de fleste tilstedeværende satt igjen med da retten hadde fattet sin konklusjon, selv om den offisielle grunnen til at den utføre fangevokteren tapte juridisk, var foreldelse av saken. Denne tildragelsen skjedde før arbeidsmiljøloven i 2007 fikk et varslingstillegg der det slås fast at alle har rett til å varsle forsvarlig (§ 2.4), at gjengjeldelse mot forsvarlig varsling er forbudt (§ 2.5), samt at forholdene skal legges til rette for varsling (§ 3.6). Det ulykksalige for fangevokteren var at direktøren sendte ham hjem for å skrive rapport om forholdene. Lenge før rapporten var ferdig, var det kjent blant de ansatte at en Judas satt hjemme for å sladre på dem i en skriftlig rapport. Resultatet var utfrysing og fratakelse av arbeidsoppgaver, da ingen ville jobbe med varsleren. Fengselsbetjentens varslingsrapport ble aldri fullført. Direktøren hadde ingen heldig hånd med mottaket av varsling i dette tilfellet, for å si det mildt.

I Bergen døde en liten jente på åtte år i 2011, Monika Sviglinskaja. Det tok tre år før en kjenning av familien ble arrestert, mistenkt for mordet (*Bergens Tidende*, 22. oktober 2014). Monika-saken ble henlagt som selvmord, selv om dette er noe som skjer ytterst sjelden, og trass i at det var flere mistenkelige spor som tydet på at en ugjerning, nemlig mord, hadde funnet sted. Politietterforskeren Robin Schaefer leste seg opp på saken etter at han ble involvert i en potensielt tilstøtende sak. Han fant at flere forhold i etterforskningen var kritikkverdige, spor var ikke fulgt opp og vitner ikke avhørt eller avhørt godt nok, det var også funnet DNA-treff fra den mistenkte på den døde jenta. Schaefer varslet om dette til sine overordnede, saken gikk helt til topps i politidistriktet, før varslingen ble slått ned og etterforskeren bedt om å slutte å jobbe med saken. I etterkant av dette følte Schaefer seg frosset ut i jobben, rammet av ulovlige gjengjeldelser, han ble sykemeldet, og han skrev etter hvert også bok om sine mange negative opplevel-

ser (Schaefer 2015). Saken ble gjenopptatt av politiet til slutt, da bistandsadvokaten til moren til den myrdede jenta, etter varsel fra Schaefer, fikk en uavhengig ekstern etterforsker til å se på saken, og fant tilsvarende feil som varsleren hadde påpekt.

Varsleren Robin Schaefer fikk siden flere priser for sin utrettelige innsats: Fritt Ord-prisen (*VG*, 5.3.2015), og Politiets Fellesforbunds Ildsjelpris (*BT*, 25.11.2015). På Bergen politikammer fratradte politimesteren, blant annet etter beskyldninger om tildekking av sakens fakta, og politikammeret ble ilagt foretaksstraff, en bot på 100 000 kroner, for kollektiv grov uforstand i tjenesten, av Spesialenheten for politisaker (*Dagbladet*, 25.2.2015). Siden viste det seg at Schaefer ikke var alene, Bergen Politikammer sliter med minst seks varslersaker, ifølge Politiets Fellesforbund (25.2.2015). I stedet for å håndtere varslingene på en konstruktiv måte har varslerne blitt møtt med atferd som må tolkes som gjengjeldelse eller represalier etter varsling (*Bergens Tidende*, 26.6.2015).

Et nyere eksempel på dårlig eller manglende håndtering av varsling ble offentlig kjent på tampen av 2015. Det russiske teleselskapet VimpelCom, som Telenor er deleier i, og som har Telenor-representanter i styret, hadde betalt nærmere 220 millioner dollar, eller 1,7 milliarder kroner, i smørepenger til en usbekisk diktatordatter (*Aftenposten*, 12.11.2015). En eller flere varslere gikk sommeren og høsten 2011 til to personer høyt oppe i Telenor-systemet, da de reagerte på et mulig forsøk på korrupsjon. Da Telenor-ledelsen ble konfrontert med advarslene, skal de ha bedt varslerne om å ta kontakt med VimpelCom, ifølge *Dagens Næringsliv* (12.11.2015). En sentralt plassert kilde hevder at Telenor ignorerte bekymringene, og sier videre til avisen at det selvfølgelig er uholdbart når Telenor-ansatte som varsler om alvorlige bekymringer om korrupsjon, får beskjed om å snu i døren. En annen av lederne i Telenor sa at varsleren som kom til ham i 2011, var en troverdig person. Likevel ble varsleren avfeid på tynt grunnlag, ifølge *Aftenposten* (12.11.2015).

Da saken ble kjent i media, måtte flere høyt plasserte ledere i konsernledelsen forlate sine stillinger med øyeblikkelig virkning, fjernet av den nye toppsjefen Sigve Brekke. Styrelederen i Telenor ble også sparket av næringsminister Monica Mæland (*Dagbladet*, 30.10.2015). Telenor terminerte alle konsulentrelasjoner med den tidligere toppsjefen sin (*Dagbladet*,

9.11.2015), som ifølge selskapets forrige årsrapport fikk en etikkbonus på 1,7 millioner kroner (*Dagbladet*, 3.11.2015). Selskapet som betalte milliardbeløp til en diktatordatter for konsesjonsrettigheter, ble også hardt straffet. Et gigantforlik er under oppseiling, ifølge *Dagbladet* (25.11.2015). VimpelCom må ventelig betale 775 millioner dollar, eller 6,7 milliarder kroner, i bøter til det landet der selskapet er registrert på børs, nemlig USA.

I de tre sakene nevnt over har manglende eller ineffektivt mottak av varsling gitt store konsekvenser. Fængselsbetjenten mister jobben og blir uføretrygdet, og det ble ikke tatt tak i arbeidsforholdene som fikk varsleren til å ta affære. En morder kunne ha sluppet unna med sin ugjerning i Monika-saken. Den mistenkte går fri i tre år. Varslere blir straffet med en kald skulder på sin arbeidsplass på politikammeret. Flere varslere rammes av helseplager og påfølgende langvarig sykefravær, og en ukultur får fortsette inntil politisjefen til slutt må ta sin hatt og gå – etterlater en politienhet som i lang ettertid vil slite med omdømme og troverdighet. Og i Telenor må flere toppledere gå i unåde, etter å ha sviktet da det gjaldt som mest, i en korrupsjonssak der et illegitimt milliardbeløp skulle overføres for konsesjonsrettigheter. Varslere som kunne bidratt til å hindre korrupsjonen, blir mer eller mindre avvist på dørstokken, og det norske teleselskapet har fått en alvorlig brist i sitt omdømme.

VARSLING SOM FENOMEN

I de senere år har begrepet varsling, eller *whistle-blowing*, blitt et stadig mer velkjent begrep i media, men også i befolkningen generelt. Varsling er når noen, vanligvis enkeltmennesker, sier ifra om ulovlige forhold på arbeidsplassen og påkaller oppmerksomhet ved å «blåse i fløyten». Varslingssaker dreier seg ofte om svært alvorlige forhold på den ene siden og arbeidstakere som forsøker å gjøre noe med situasjonen på den andre siden. For eksempel prøvde varslere å stoppe ulovlighetene og korrupsjonen i det amerikanske kraftselskapet Enron, ved å varsle om klanderverdig atferd hos toppsjefen Kenneth Lay (Brewer og Hansen 2004). Denne varslingen viste seg imidlertid å være forgjeves, og Enron kollapset i 2001, i en av USAs største finansskandaler, der milliarder av dollar gikk tapt, og der tusener mistet sine sparepenger eller plutselig sto uten arbeid.

Retten til å varsle forsvarlig ble lovfestet i 2007, i den reviderte arbeidsmiljøloven. Temaet forsvarlig varsling

ble aktualisert i oktober 2015. Kommunikasjonssjef ved Den Nationale Scene Finn Bjørn Tønder sa opp jobben i protest mot lederstilen til administrerende direktør. I oppsigelsesbrevet påtar kommunikasjonssjefen seg rollen som varslere, der han «roper et kraftig varsku» mot det han omtaler som en teaterdiktator, og bruker sterke karakteristikk mot sin overordnede. Juristen Eirin Eikefjord, kommentator i *Bergens Tidende*, er imidlertid skeptisk til kommunikasjonssjefen og mener at han ikke har bedrevet forsvarlig varsling, når han henger ut sin sjef på en krenkende måte til en så stor mottakergruppe at det nærmest var uunngåelig at notisen finner vei til lokalpressen (*Bergens Tidende*, 12.10.2015; *Bergens Tidende*, 28.11.2015).

Ifølge den mest kjente definisjonen på varsling, formulert i 1985, er varsling en situasjon der et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet (Near og Miceli 1985). Ifølge denne definisjonen er altså både de som sier ifra internt i virksomheten, varslere, så vel som de som sier ifra til instanser utenfor virksomheten (eksternt). Definisjonen inkluderer både nåværende og tidligere organisasjonsmedlemmer. Varsling innebærer altså at man går videre med det man har sett, for eksempel til en leder eller øvrighetsperson som har handlingskapasitet til å stoppe den uønskede eller ulovlige atferden.

Vanligvis er tre parter involvert ved varsling, nemlig den parten som utfører den klanderverdige atferden, den parten som er vitne til det kritikkverdige, og til sist den parten som får varselet i hende og har mulighet til å følge opp eller terminere den umoralske eller lovstridige handlingen. Hver av partene i denne enkle modellen kan bestå av flere personer, men utgjøres som oftest av én enkelt person. Når en person varsler, er det ofte kamp om definisjonsmakten: om det er prisverdig varsling eller ukollegial atferd som har funnet sted. Beskrivelsen av dem som sier ifra, skifter ofte etter hvem som omtaler dem. Mens noen omtaler varslere som rotter, muldvarper og bedriftsforrædere, benytter andre mer positive ordelag slik som korrupsjonsbekjempere, samvittighetsfulle motstandere og arbeidstakere med etisk motstandskraft (jf. Miethe 1999).

Man kan varsle åpent, det vil si at man ikke prøver å skjule identiteten sin når varselet gis. Effekten av vars-

ling for organisasjonen vil kunne være den samme enten varsleren varsler åpent eller anonymt. Men sett fra et psykologisk ståsted er det stor forskjell på om man velger å stå åpent fram eller ikke, for eksempel med hensyn til faren for å bli møtt med straff eller gjengjeldelse (mobbing) i ettertid. Videre bør varslingen ikke være basert på egen vinnings hensikt, og ikke skyldes et ønske om økonomisk gevinst eller karrieremessige fordeler, selv om det her selvsagt kan være flytende grenser. Profittmotiv eller karrieregevinst bryter gjerne med forestillingen om den forsvarlige varsling. Varsling er slik sett ofte en altruistisk handling, der personen er prososialt motivert og «ofrer seg» for fellesskapet (Shepela 1999).

I et land som USA kan man bli rik av å varsle, for eksempel når omfattende skattesnyteri blir stoppet på grunn av at man informerer myndighetene, slik at staten som følge av dette sparer store pengesummer (Weinberg 2005). Bankmannen Bradley Birkenfeld fikk for eksempel i 2012 en belønning på rekordbeløpet 104 millioner dollar fra amerikanske skattemyndigheter. Birkenfeld hadde varslet om omfattende bedrag, der flere banker hadde hjulpet sine kunder med å skjule store formuer på hemmelige konti i sveitsiske banker (CNBC, 30.4.2015). De enorme belønningene avspeiler selvsagt hvor store beløp som inndrives som resultat av varslingen, som fører til straffeskatt, store bøter og fengsel.

Det er grunn til å tro at motivasjonen og viljen til å gjøre noe med et varsel statistisk sett er større når varslingen skjer eksternt, for eksempel til statlige myndigheter, enn når varslingen skjer internt. Ved intern varsling kan sosiale relasjoner, for eksempel at man tilhører samme sosiale gruppe eller bekjentskapskrets som den som har forbrutt seg, virke hemmende på motivasjonen eller handlekraften til å gjøre noe med et varsel. Gruppetenkning kan også være et problem (Sims 1992). For øvrig er et varsel ikke bare et varsel, det vil si at det kan variere hvor alvorlig den kritikkverdige atferden er som man eventuelt tar affære mot. Miethe (1999) skiller mellom yrkesmessig klanderverdig atferd og organisatorisk klanderverdig atferd, også omtalt som *corporate crime*. Mens den førstnevnte typen innebærer at det er en vanlig arbeidstaker på grunnplanet som forsynder seg, innebærer *organisasjonsmessig kriminalitet* at én eller flere toppledere er involvert, og i ekstreme tilfeller at organisasjonen har gjort seg avhengig av de uetiske eller ulovlige handlingene. Dette var tilfellet i Enron-skandalen.

Det er forbundet med større risiko å rapportere om organisatorisk klanderverdig atferd (Near og Miceli 1996), noe Per-Yngve Monsen fikk erfare da han i 2002 varslet ledelsen i Siemens Business System om mulig overfakturering av forsvaret, noe ledelsen i Siemens benektet (Monsen 2008). I kjølvannet av sin varsling mistet imidlertid den tidligere økonomisjefen jobben sin, en oppsigelse som retten kjente ugyldig (*Dagbladet*, 30.9.2005). I 2008-varslingsstudien (Matthiesen, Bjørkelo og Nielsen 2008) ble det funnet at det var forbundet med flere negative reaksjoner om man hadde varslet om organisatorisk klanderverdig atferd.

Det er slett ikke alle som varsler om kritikkverdige forhold man har vært vitne til, i likhet med at ikke alle følger opp et varsel (jf. de tre historiene nevnt innledningsvis). I en større kartlegging der mer enn 13 000 statlige ansatte i USA tok del, var det 48 prosent av de som hadde vært vitne til kritikkverdige forhold som varslet om det kritikkverdige (Miceli et al. 1999). En studie av offentlig ansatte i Norge, USA og Australia viste at mellom 40 og 83 prosent i det norske utvalget, som besto av offentlig ansatte, hadde vært vitne til kritikkverdige atferd (Miceli og Near 2013). Prosenttallet varierte med hva man hadde vært vitne til. Hele 76 prosent hadde varslet. Tilsvarende varslingstall for Australia var 39 prosent, for USA varierte prosenttallet mellom 26 og 48 prosent.

Det er større sannsynlighet for at man varsler om klanderverdige forhold om det ligger innebygd i jobben å gi denne typen beskjeder, for eksempel om man arbeider med revisjon og regnskap (Miceli, Near og Dworkin 2008). Det gir imidlertid ingen garanti om man i utgangspunktet er en såkalt profesjonell varslere. Et av USAs største revisjonsselskap gikk over ende i Enron-skandalen nevnt tidligere, nettopp fordi man unnlot å gi beskjed om kritikkverdige forhold hos sin klient Enron (Alleyne, Hudaib og Pike 2013).

En mulig forklaring på vegring mot å gi beskjed om kritikkverdige forhold er den såkalte MUM-effekten (Rosen og Tesser 1970). MUM-effekten, som står for «keeping Mouth shut about Undesirable Messages», beskriver en generell motstand mot å avdekke negativ informasjon på grunn av ubehaget ved å gjøre nettopp dette. Forskjeller i status og makt synes å forsterke MUM-effekten (Brinsfield, Edwards og Greenberg 2009), for eksempel ved at man føler ekstra ubehag ved å rapportere oppover i hierarkiet om klanderverdig

atferd, og ved at ubehaget dempes ved å holde tilbake eller pynte på ubehagelig informasjon. Det er uvisst om det også finnes en slags omvendt MUM-effekt, altså at man signaliserer til omverdenen, bevisst eller ubevisst, at man helst ikke vil høre negative nyheter i form av *varsling*. Argyris og Schön (1978) hevdet i sin tid at såkalte defensive rutiner er utbredt i organisasjoner, som at man er tilbøyelig til å sikre kommunikasjonen ved å rette den mot trygge tema som ikke genererer følelser og ubehag, såkalt defensiv modell 1-kommunikasjon. Omvendt er det rimelig å anta at modell 2-kommunikasjon, som er åpen, inkluderende og preget av gjensidig dialog, vil kunne fasilitere mottak av varsling.

Man vet lite om varsling og personlighet, det vil si at det ikke er funnet noen systematiske tendenser i retning av at varslere har en egen varsler-personlighet (Mesmer-Magnus og Viswesvaran 2005). En norsk studie med to utvalg fant at personlighetstrekkene ekstrovert og omgjengelig samt sosial dominans var forbundet med varsling, men dog med ytterst moderate odds ratio-sammenhenger (Bjorkelo, Einarsen og Matthiesen 2010). Når det gjelder de som mottar varsling, vet man foreløpig tilnærmet ingenting om hvilke personlighetstrekk som eventuelt kan ha betydning for vellykket varsling, det vil si at mottaker tar grep og terminerer den klanderverdige handlingen.

Varsling der man tar affære etter at kritikkverdige atferd har funnet sted i arbeidsfellesskapet, utgjør et handlingsforløp med stor situasjonsstyrke (jf. Judge og Zapata 2015). Det er en potensielt svært stressende situasjon der man må fatte en beslutning: Skal man handle eller velge passivitet som mestringsstrategi? Flere personer kan varsle kollektivt, noe som sannsynligvis minsker sjansen for represalier, og man står sterkere, for eksempel hvis det blir «ord mot ord». Miceli og Near relaterer varsling til maktteori (Miceli, Near og Dworkin 2008; Near, Dworkin og Miceli 1993). Vellykket varsling har sammenheng med varslersens makt og innflytelse. Dette aspektet er sannsynligvis viktig også for mottakeren av varslingen: Det er større sjanse for at man velger passivitet og neglisjering dersom den som mottar varslingen, opplever å ha en svak posisjon i virksomheten.

FORSKNINGSSPØRSMÅL

Det finnes svært lite forskning på mottak av varsling (Mesmer-Magnus og Viswesvaran 2005; Vanderkerckhove, Brown og Tshauridu 2014). Enkelthistorier om

hvorvidt klanderverdige atferd termineres, og negative erfaringer for varslere i ettertid, som at man kan bli uføretrygdet eller stå uten jobb (jf. eksemplene med fengselsbetjenten og Per-Yngve Monsen i Siemens), indikerer hvor viktig håndteringen av et varsel er. Like fullt vet man lite om dem som mottar varselet, og hva som kjennetegner disse. Med dette utgangspunktet vil følgende to enkle forskningsspørsmål søkes belyst i en undersøkelse der vel 1 100 informanter og deres svarmønstre blir analysert:

1. Hvilke demografiske og organisatoriske variabler er det som predikerer mottak av varsling?
2. Er det en sammenheng mellom mottak av varsling og egen varslingserfaring?

Varslingserfaring vil bli belyst ved bruk av to variabler, nemlig om man selv har vært vitne til klanderverdige atferd, og/eller om man selv har gått inn i rollen som varslere av klanderverdige atferd.

METODE

DESIGN

Undersøkelsen ble gjennomført som survey-studie i 2008 og ble distribuert per post til et representativt utvalg på 7 000 personer hentet fra norske skattelister, der både yrkesaktive og tidligere yrkesaktive ble invitert til å ta del i en undersøkelse om varsling i norsk arbeidsliv. I denne artikkelen belyses et forhold som ikke ble analysert i den opprinnelige kartleggingsrapporten, nemlig mottak av varsling. Det viste seg imidlertid vanskelig å rekruttere personer som var ute av arbeidslivet. Til sammen besvarte 1 604 personer spørreskjemaet på en tilfredsstillende måte, med en svarandel på 23 prosent, i hovedsak personer som fremdeles er yrkesaktive (jf. Matthiesen, Bjorkelo og Nielsen 2008).

I foreliggende studie har jeg plukket ut personer som fremdeles er i arbeidslivet, og som daglig jobber fulltid eller deltid. Personer som er langtidssykmeldte, på attføring, uføretrygdete, arbeidsledige, pensjonerte, fulltidsstuderende eller selvstendig næringsdrivende uten ansatte, er utelatt fra analysene. Videre har jeg utelatt personer som ikke har tatt stilling til et kardinalspørsmål om hvorvidt de har sett kritikkverdige forhold på sin nåværende eller tidligere arbeidsplass i løpet av de siste tolv månedene. Ut fra seleksjonen nevnt over endte det endelige utvalget på 1 113 personer.

UTVALG

Om lag like mange kvinner som menn tok del i undersøkelsen (51 prosent kvinner). Aldersgjennomsnittet er 44 år (spennvidde 19–67 år). Om lag ni av ti deltakere regnet seg som etnisk norske (91 prosent). Vel halvparten har høyskole- eller universitetsutdannelse (53 prosent). Fire av fem deltakere (80 prosent) arbeider i fulltidsstilling. Noen flere jobber i privat sektor (56 prosent) enn i offentlig sektor (44 prosent). Tre av fire personer jobber på dagtid (75 prosent), de resterende jobber skift eller natt. I snitt har deltakerne arbeidet i sin nåværende jobb i elleve år (spennvidde 0–50 år).

Nesten to av fem personer i utvalget er i lederposisjon (38 prosent), mens 25 prosent har tillitsverv (enten som hovedverneombud, verneombud, hovedtillitsvalgt eller tillitsvalgt). Når det gjelder størrelse på organisasjonen der man jobber, arbeider 27 prosent i små virksomheter (under 25 personer), 44 prosent i mellomstore virksomheter (25–499 personer), mens 29 prosent arbeider i større virksomheter med 500 eller flere personer. Størst andel arbeider på avdeling eller enhet med 2–24 personer (68 prosent), kun seks prosent arbeider på avdeling eller enhet med 100 eller flere personer.

SPØRRESKJEMA

De spørsmål som ble anvendt i denne artikkelen, ble konstruert for 2008-studien (jf. Matthiesen, Bjørkelo og Nielsen 2008). Samtlige spørsmål har faste svaralternativ. Varslingsspørsmålene er inspirert av internasjonal litteratur på *whistle-blowing*, ikke minst Miceli og Near (1992) sin bok.

METODE

Multivariat statistikk i form av logistisk regresjonsanalyse vil anvendes. Statistikkpakken SPSS versjon 23 ble benyttet. Bivariat korrelasjonsanalyse og frekvensanalyse ble også gjennomført. Logistisk regresjon gjør det mulig å belyse hvilke forhold som sterkest predikerer mottak av varsling, etter en innbyrdes kontroll av varians mellom uavhengige variabler, også kalt prediktorer. Det er vanlig å anvende logistisk regresjon når den avhengige variabel består av to nivåer eller kategorier. Logistisk regresjon er en robust statistisk analyse hvor det er mulig å kjøre Monte Carlo-simuleringer, og metoden krever for eksempel ikke at prediktorene er normalfordelt, i motsetning til ved multiplere regresjon (Tabachnick og Fidell 2013).

RESULTATER

VARSLINGERFARING

Et flertall i utvalget, 74 prosent, har vært vitne til kritikkverdige forhold på arbeidsplassen sin i løpet av de siste tolv månedene (tabell 1). De fleste har vært vitne til dette på sin nåværende arbeidsplass (61 prosent), sju prosent har sett kritikkverdige forhold på tidligere arbeidsplass, den samme prosenten har sett kritikkverdige forhold på både tidligere og nåværende arbeidsplass. Andelen deltakere som aldri har sett noe kritikkverdig, er på 26 prosent.

Tabell 1 viser også at 43 prosent av informantene har varslererfaring fra egen arbeidsplass, om lag én av tre deltakere har varslet mer enn én gang (33 prosent). Blant dem som har varslererfaring, var det to av tre (68 prosent) som varslet om det siste kritikkverdige forholdet de var vitne til. Det siste punktet i tabell 1 er selve utgangspunktet for denne artikkelen, nemlig hvor mange personer som rapporterer at de selv har tatt imot varsling fra andre personer i forbindelse med arbeidssituasjonen. Det framgår av tabellen at om lag én av tre deltakere i denne studien, 31 prosent, har tatt imot varsling av kritikkverdige forhold. Om lag 24 prosent hadde mottatt varsel flere ganger, mens åtte prosent hadde mottatt varsel ved en enkelt anledning.

FORHOLD SOM PREDIKERER MOTTAK AV VARSLING

Til sammen tolv variabler ble relatert til mottak av varsling, ved bruk av bivariat og multivariat analyse. Pearsons produkt-moment-korrelasjoner utgjør den bivariante analysen (tabell 2), mens multivariat uttesting ble gjort ved bruk av logistisk regresjonsanalyse (tabell 3). Variablene som ble testet, utgjorde en kombinasjon av demografiske forhold, som kjønn, alder og utdanningsnivå, og variabler knyttet til selve arbeidssituasjonen, som organisasjonsstørrelse der man jobber, om man er leder eller har verv som tillitsvalgt eller verneombud. I tillegg er to varslingsvariabler inkludert: om man har vært vitne til klanderverdig atferd, og om man selv har varslet om klanderverdig atferd.

Variabelen kjønn viste ikke signifikant samvariasjon med mottak av varsling. Utdanningsnivå, om man jobber i privat eller offentlig sektor, hvor lenge man har jobbet i nåværende jobb, arbeidstid, størrelse på avdelingen eller organisasjonen hvor man arbeider,

TABELL 1 Varslingserfaring, i prosent og antall personer (n).

VARIABLER	N	%
1. VÆRT VITNE TIL KRITIKKVERDIGE FORHOLD		
Nåværende arbeidsplass	681	61,2
Tidligere arbeidsplass	73	6,6
Både nåværende og tidligere arbeidsplass	75	6,7
Ikke sett noe kritikkverdig	284	25,5
2. HVOR OFTE MAN SELV HAR VARSLET OM KRITIKKVERDIGE FORHOLD		
Flere enn tre ganger	174	15,8
To-tre ganger	186	16,9
En enkelt gang	114	10,4
Aldri	625	56,9
3. OM MAN SELV HAR MOTTATT VARSLING		
Ja, flere ganger	236	23,6
Ja, en gang	78	7,8
Nei, det har ikke skjedd	687	68,6

TABELL 2 Grad av sammenheng mellom uavhengige variabler og mottak av varsling, vist ved Pearsons r-korrelasjoner. Gjennomsnitt (M) og standardavvik (SD) er også oppført.

VARIABLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. MOTTAK AV VARSLING (NEI/ JA) *	---											
1. Alder	0,08	---										
2. Kjønn (mann/ kvinne)	-0,05	-0,08	---									
3. Utdanningsnivå	0,04	-0,04	0,04	---								
4. Privat/ offentlig sektor	0,01	0,11	0,32	0,24	---							
5. Arbeidserfaring nåværende jobb (i år)	0,04	0,58	-0,12	-0,15	0,05	---						
6. Arbeidstid (skift/ dagtid)	-0,06	0,16	-0,04	0,10	-0,10	0,05	---					
7. Lederansvar (nei/ ja) *	0,16	0,12	-0,24	0,08	-0,20	0,15	0,07	---				
8. Tillitsvalgt/ verneombud (nei/ ja) *	0,18	0,12	0,00	0,00	0,10	0,16	-0,06	-0,01	---			
9. Avdelingsstørrelse	0,05	0,03	-0,03	0,10	0,15	0,08	-0,11	0,01	0,01	---		
10. Organisasjonsstørrelse	0,04	0,07	-0,06	0,15	0,11	0,11	-0,07	-0,01	0,06	0,32	---	
11. Vitne til klanderverdig atferd (nei/ ja) *	0,31	-0,06	-0,01	0,03	0,02	-0,08	-0,06	0,03	0,10	0,02	0,08	---
12. Varslet selv om klanderverdig atferd (nei/ ja) *	0,52	-0,03	0,02	-0,02	0,03	0,01	-0,10	0,09	0,18	0,08	0,07	0,41
M	0,31	43,93	1,51	2,64	1,44	11,04	1,75	0,38	0,25	2,32	2,02	0,75
SD	0,46	12,05	0,50	0,87	0,50	10,71	0,43	0,49	0,44	0,63	0,75	0,44

Note. Korrelasjoner større enn 0,06 er signifikant på $p < 0,05$ -nivået, mens korrelasjoner større enn 0,08 og 0,10 er signifikant på henholdsvis $p < 0,01$ - og $p < 0,001$ -nivået. N i parvise korrelasjoner varierer mellom 1001 og 1113. * Dummy-kodet variabel.

var andre variabler som ikke korrelerte med mottak av varsling, i henhold til tabell 2. Det går imidlertid fram av tabell 2 at alder korrelerer signifikant med mottak av varsling, selv om forbindelsen ikke er sterk ($r = 0,08$, $p < 0,05$). I tråd med hva en kunne forventet på forhånd,

er det større sjanse for at man mottar varsel om man er i lederposisjon ($r = 0,16$, $p < 0,001$), eller om man er tillitsvalgt eller verneombud ($r = 0,18$, $p < 0,001$). Det er viktig å merke seg at varslingserfaring har forbindelse med mottak av varsling, der det forhold om man

TABELL 3 Mottak av varsling, predikert ved bruk av logistisk regresjonsanalyse.

	B	SE	WALD-STATISTIKK	95 % CI	OR	P
1. Alder	0,02	0,01	5,40	[1,00, 1,03]	1,02	0,02
2. Leder	0,70	0,17	16,30	[1,43, 2,79]	2,00	< 0,001
3. Tillitsvalgt	0,53	0,19	8,16	[1,18, 2,44]	1,70	0,004
4. Observert klanderverdig atferd	1,37	0,31	19,40	[2,14, 7,24]	3,94	< 0,001
5. Egen varslererfaring	2,25	0,19	136,81	[6,50, 13,81]	9,47	< 0,001

Note. CI = Konfidensintervall for odds ratio (OR).

har vært vitne til klanderverdig atferd, korrelerer 0,31 med mottak av varsling ($p < 0,001$), og om man selv har varslet, korrelerer 0,52 ($p < 0,001$).

Betydningen av egen varslererfaring sett i forhold til mottak av varsling kommer enda klarere fram i tabell 3, der kun variabler som korrelerte signifikant med den avhengige variabelen i de bivariate analysene i tabell 2, er tatt med i de logistiske regresjonsanalysene. En såkalt Omnibus-test indikerer at de fem uavhengige variablene i tabell 3 gir en god modelltilpasning sett i forhold til mottak av varsling ($\text{Chi}^2 = 340,94$, $\text{df} = 5$, $p < 0,001$), det samme indikerer Hosmer og Lemeshow sin test, der god tilpasning indikeres av at p ikke er signifikant ($\text{Chi}^2 = 6,93$, $\text{df} = 8$, $p = 0,55$). God tilpasning til modellen har selvsagt sammenheng med at samtlige variabler ble utelatt som ikke korrelerte signifikant med mottak av varsling i de bivariate sammenhengsanalysene.

De fem prediktorene i den logistiske regresjonsanalysen predikerer 42 prosent av variansen i den avhengige variabelen (Nagelkerke Pseudo $R^2 = 0,42$). De to varslervariablene predikerer klart sterkest mottak av varsling, i henhold til odds ratio-statistikken (3,9 ganger større sannsynlighet for at man har mottatt varsel om man selv har vært vitne til kritikkverdige forhold, og hele 9,5 større sannsynlighet for mottak av varsling om man selv har erfaring som varslere). Mindre overraskende er det at lederposisjon eller verv som tillitsvalgt eller verneombud predikerer mottak av varsling (henholdsvis 2 ganger og 1,7 ganger større sannsynlighet for mottak av varsling). Det kan også nevnes at de logistiske regresjonsanalysene totalt klassifiserer 79 prosent av informantene korrekt, om de har mottatt varsel eller ikke (slumpmessig fordeling er 50 prosent). Bootstrap-analyse, der logistisk regresjon ble kjørt på 1 000 randomiserte subgrupper av utvalget, avdekket

samme tendens som resultatene vist i tabell 3 (samme p -nivå funnet i Monte Carlo-simuleringene).

DISKUSJON

SENTRALE FUNN

Studien viste at det å motta varsel om kritikkverdige forhold i organisasjonen ikke er uvanlig: Om lag tre av ti personer i utvalget rapporterer at slike beskjeder har blitt sendt til dem, én av fire personer har blitt varslet flere ganger (tabell 1). Norge er et land med lav maktdistanse, ifølge forskningen til Geert Hofstede (2001). Det er mulig at det er lettere å gi beskjed og motta varslinger i land med lav maktdistanse, jf. MUM-effekten (Rosen og Tesser 1970) som jeg tidligere har omtalt. Fremdeles vet vi lite om prevalensen av det å motta et varsel om kritikkverdige forhold, om denne er forskjellig på tvers av land.

Det er som ventet at sannsynligheten er større for å motta varsel om man er i lederposisjon, eller om man er tillitsvalgt. Dette ble også bekreftet i denne studien. Det er dobbelt så stor sannsynlighet for at noen vil gi beskjed til deg om kritikkverdige forhold, om du er leder, viste den logistiske regresjonen (tabell 3). Det er mange case-historier om varslere som har gitt beskjed om kritikkverdige forhold til sine ledere, for eksempel innen helsesektoren (Bjørkelo et al. 2008), innenfor store konsern (Monsen 2008) eller innenfor advokatfelleskap (Breirem 2007). Et viktig bidrag i foreliggende studie er at sannsynligheten for mottak av varsling i rollen som leder tallfestes. Det er selvsagt en begrensning at studien ikke inneholder oppfølgingsspørsmål om hvordan det var å motta varsel, og hvordan leder fulgte opp varselet.

At du også i rollen som tillitsvalgt må regne med å motta varsel om kritikkverdige forhold, mer enn om du er en vanlig arbeidstaker, er i tråd med forventninger

knyttet til tillitsvalgte. Odds ratio viste at det var 1,7 ganger større sannsynlighet for at man mottok et varsel om man var i en eller annen rolle som tillitsvalgt eller verneombud. Skivenes og Trygstad (2010) finner i sin studie at et flertall av varslere opplever klare forbedringer i de kritikkverdige forholdene etter at de varslet. De tyder på at den norske modellen med regulert arbeidsliv og robust arbeidsmiljølov etablerer strukturer for etablering av en kommunikasjonskultur som fasiliterer varsling. Rollene som tillitsvalgte og verneombud kan betraktes som viktige elementer i en kommunikasjonsstruktur i favør av varsling. Det er for eksempel mulig at grundig opplæring av personer i posisjoner som tillitsvalgte øker sjansen for at varslere tar kontakt om de har noe å melde. En annen mulighet er at tillitsvalgte framstår ekstra tillitvekkende, og at det derved er lettere å formidle meldinger om forsyndelser som har funnet sted.

Det mest interessante funnet i den foreliggende artikkelen er forbindelseslinjen mellom det å selv ha varslet og det å motta varsling. Logistisk regresjon indikerer at om personen selv har erfaring som varslere, så er det om lag ni ganger større sannsynlighet statistisk sett for at man vil motta et varsel fra andre varslere (tabell 3). Denne forbindelseslinjen gjelder selv om man kontrollerer for forhold som kjønn, alder eller om man er leder. Det å selv ha bivaanet kritikkverdige eller klanderverdige handlinger har også betydning for sannsynligheten for å motta et varsel. I henhold til odds ratio-statistikken har personer i studien som har observert kritikkverdige forhold på jobben, om lag fire ganger større sannsynlighet for å motta et varsel. Jeg er ikke kjent med andre studier som har undersøkt de nevnte forbindelseslinjene rent statistisk.

Er en mottakelighetshypotese relevant? Kan det være at personer som selv har gått inn i rollen som varslere, har en holdning eller erfaring som de direkte eller indirekte formidler til omverdenen, som gjør det lettere for andre å ta kontakt? Eller at de selv mer aktivt oppsøker denne typen informasjon? Argyris og Schön (1978) var i sitt arbeid opptatt av såkalt modell 2-kommunikasjon i organisasjoner og som del av organisasjonslæring. Modell 2-kommunikasjon innebærer en åpen og inkluderende samtalestil som ikke er defensiv i sin form. Spørsmål og svar som kan bringe klarhet, blir framsatt i slik kommunikasjon. Er varslere gjennomgående mer modell 2-orienterte, slik at de har en

direkte kommunikasjonsstil som omgivelsene legger merke til? Som gjør at andre varslere tar kontakt om de har klanderverdige forhold å melde? Dette er spørsmål som bør følges opp med forskning.

METODISKE SVAKHETER

Denne undersøkelsen er beheftet med flere svakheter og bør anses som eksplorerende. Den er en av de første i sitt slag som spesifikt retter søkelyset mot dem som mottar et varsel om kritikkverdige forhold. 2008-kartleggingen (Matthiesen, Bjørkelo og Nielsen 2008) gikk ut til et representativt utsnitt av den norske befolkningen for også å fange opp personer som hadde falt ut av arbeidslivet som en negativ konsekvens av varsling, i tillegg til å fange opp personer med og uten varslererfaring som fremdeles var i jobb. Risikoen for redusert svarprosent ved å invitere personer som hadde sluttet i arbeidslivet, ble sannsynligvis undervurdert. Informanter som fremdeles var i jobb, deltok i undersøkelsen i klart større grad enn de som hadde sluttet i jobben sin og trådt ut av arbeidslivet. I 2008-rapporten argumenteres det for at undersøkelsen sannsynligvis er rimelig representativ for personer med varslingerfaring, med tanke på deres meninger og erfaring. Har du en slik erfaringsballast, og så får tilsendt en undersøkelse om varsling, er det nok langt større sannsynlighet for at du deltar, enn om du er pensjonist uten varslererfaring, og der det etter hvert har gått noen år siden du var yrkesaktiv. Undersøkelsen endte uansett med en utilfredsstillende lav svarandel på 23 prosent

Gjennomsnittlig svarandel i studier der enkeltpersoner blir forespurt, er 53 prosent, mens den kun er 36 prosent i organisasjonsstudier (Baruch og Holtom 2008). Det er imidlertid rimelig å anta at funnene i foreliggende studie er mer robuste og representative når det er sammenhenger som blir undersøkt og drøftet, enn når resultater er knyttet opp mot prevalens, altså utbredelse av varsling og mottak av varsling. Den andelen av den norske befolkningen som har mottatt et varsel om kritikkverdige forhold, er sannsynligvis signifikant lavere enn 31 prosent, med andre ord.

Varslingsstudien bør selvsagt følges opp med nye studier, helst longitudinelt, der man mer grundig går inn på innholdssiden knyttet opp mot det å motta et varsel. 2008-studien er en studie om varslere der vi heldigvis også inkluderte et spørsmål om hvorvidt

man hadde mottatt et varsel. Det skulle selvsagt være inkludert flere spørsmål om mottak, sett i etterpåklok-skapens lys. Kommende studier bør undersøke grundig både avsendere og mottakere i en varslingsprosess, for eksempel hvilken betydning det å motta ett eller flere varsler kan ha, sett i lys av aspekter ved jobben som karriere, motivasjon, trivsel og velvære. Konsekvensene av å motta et varsel er selvsagt forbundet med om man følger opp, og hva som videre skjer. Innledningsvis nevnte jeg VimpelCom-skandalen, der flere ledere i Telenor sannsynligvis har fått karrieren sin alvorlig svekket eller knust fordi de lot være å følge opp et presserende varsel om korrupsjon. Denne tildragelsen indikerer at mange organisasjoner og ledere har mye å gå på når det gjelder det å håndtere et varsel på en effektiv måte.

HÅNTERING AV VARSLING

Avslutningsvis vil jeg komme med flere råd rundt det å motta varsling. Se også Wik og Sortland sin bok om varsling (Wik og Sortland 2013). For den som mottar varsling, er det viktig å huske på at varslersens hensikt i utgangspunktet er positiv for virksomheten. Varsleren er ansvarlig eller prososial (Miceli et al. 2012). Den som mottar et varsel, har på sin side en stor mulighet til å bidra til at kritisk informasjon, ofte av stor betydning for virksomheten eller for samfunnet, kommer fram og kan lede til en ønsket utvikling, for eksempel at ulovlig eller uetisk praksis opphører.

Det er sentralt at den som mottar varselet, har et innholdsfokus. Dersom personen som varsler om klanderverdig praksis, snakker sant, er det irrelevant at man ikke liker vedkommende, eller at personen har lav status i organisasjonen. Når et varsel blir gitt, er det viktig å følge opp med utdypende spørsmål til den som gir varselet, slik at misforståelser eller uklarheter kan ryddes av veien, før man følger opp med beslutninger eller atferd som kan bringe klanderverdig praksis til opphør. Det er viktig å sjekke om varslere har konkrete eksempler, dokumentasjon eller bevis, slik at ikke varselet forblir diffust eller abstrakt. Man må skille mellom et varsel og udokumenterbare beskyldninger. Prinsippet om kontradiksjon må ivaretas, det vil si at den som beskyldes for klanderverdig atferd, må bli hørt og få anledning til å komme med sin versjon. Det er viktig at leder eller den som mottar varselet, møter varslere med sympati eller empati, at man erkjenner at det å varsle, ofte har vært en krevende beslutning der personen er

redd for konsekvensene, som egen posisjon eller framtid i organisasjonen. Varslingen må håndteres konfidensielt. Fængselsdirektøren i det første eksempelet innledningsvis handlet feil da han sendte medarbeider hjem for å skrive rapport, i stedet for umiddelbart å følge opp i egen person.

Dersom varslere blir møtt med avvisning, kan dette tolkes som et negativt signal med hensyn til organisasjonslæring (jf. Jones og Kelly 2014). Det kan være siste gang personen som varsler, tar et slikt initiativ. Det er viktig å gi personen som kommer med et negativt budskap, tilstrekkelig med tid, gjerne ved at varsleren og mottaker av varselet møtes ved mer enn én anledning. Varslere forventer også at leder, tillitsvalgt eller den som mottar varselet, er tydelig på hva man har tenkt å gjøre, hvordan man vil følge opp varselet, og at man som mottaker selvsagt står ved sitt ord. Det er gunstig at man er aktsom med hvordan man reagerer verbalt eller non-verbalt på varselet som blir overlevert, for eksempel i form av emosjonsregulering knyttet til spontane kommentarer. Å si noe slikt som «det kan ikke være sant!» er selvsagt uheldig. Emosjonsregulering er en del av lederrollen (Glasø 2006). Dersom informasjonen eller problemet man får seg forelagt, er omfattende eller komplekst, kan det være lurt å be om betenkningstid med tanke på hvordan man har tenkt å agere. Det anbefales å utarbeide skriftlige avtaler som konkretiserer det man blir enig om, og hvordan man vil følge opp. Det er vanlig høflighet og folkeskikk å takke personer som gjør noe prisverdig. Selvsagt gjelder dette prinsippet også i organisasjonslivet.

Initiativer fra varslere er en form for ekstrarolleatferd (Organ 1988; Vandyne, Cummings og Parks 1995). Svært mange i Norge kjenner til Arnulf Øverlands ord fra 1937: «Du må ikke tåle så inderlig vel den urett som ikke rammer deg selv.» Mange varslere følger disse diktlinjene i praksis. De siste års mediebegivenheter, både i Bergen (Monika-saken) og internasjonalt, i Usbekistan (VimpelCom-saken), understreker viktigheten av at også mottakere av varsling tar til seg Øverlands litterære ord når organisasjonen står på randen av en krise, for eksempel en omdømmekrise. Ordet krise betyr egentlig et vendepunkt der tilstanden kan utvikle seg til modning, vekst og god helse (Sund 1985). Vellykket håndtering av en varsling, der varsleren blir hørt, er ofte det samme som vellykket håndtering av en krise for en organisasjon. **M**

Jeg vil takke kollegene Brita Bjørkelo ved Politihøgskolen og Morten Birkeland Nielsen ved STAMI, som bidro til den opprinnelige undersøkelsen og forskningsrapporten

som ble gjennomført i 2008. Videre vil jeg takke de 1 604 informantene som tok del i undersøkelsen, samt FARVE-programmet i regi av NAV, som bidro med finansiering.

REFERANSER

- Alleyne, P., M. Hudaib og R. Pike (2013). Towards a conceptual model of whistle-blowing intentions among external auditors. *British Accounting Review*, 45(1):10–23. doi: 10.1016/j.bar.2012.12.003.
- Argyris, C. og D.A. Schön (1978). *Organizational learning*. 2 bind, Addison-Wesley OD series. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Baruch, Y. og B.C. Holtom (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8):1139–1160.
- Bjørkelo, B., S. Einarsen og S.B. Matthiesen (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): doi: 10.1348/096317910X486385.
- Bjørkelo, B., W. Ryberg, S.B. Matthiesen og S. Einarsen (2008). «When you talk and talk and nobody listens»: a mixed method case study of whistleblowing and its consequences. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2):18–40.
- Breirem, K.E. (2007). *På BA-HR bakke: en varslers historie*. Oslo: Bazar.
- Brewer, L. og M.S. Hansen (2004). *Confessions of an Enron executive: a whistleblower's story*. Bloomington, Ind.: AuthorHouse.
- Brinsfield, C.T., M.S. Edwards og J. Greenberg (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. I *Voice and silence in organizations*, redigert av J. Greenberg og M.S. Edwards, 3–33. Bingley, UK: Emerald].
- Glasø, L. (2006). *Affects and emotional regulation in leader-subordinate relationships*. Bergen: Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. utg. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Johannessen, J.-A., B. Olsen og J. Olaisen (2009). *Omdømme / rykter, sladder og tøvprat*. [Oslo]: Cappelen akademisk forlag.
- Jones, A. og D. Kelly (2014). Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. *Bmj Quality & Safety*, 23(9):709–713. doi: 10.1136/bmjqs-2013-002718.
- Judge, T.A. og C.P. Zapata (2015). The person-situation debate revisited: effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4):1149–1179. doi: 10.5465/amj.2010.0837.
- Matthiesen, S.B. og B. Bjørkelo (2008). Sladrehank skal selva bank. Om whistleblowing i Norge [Informers must pay. Whistleblowing in Norway]. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45:318–328.
- Matthiesen, S.B., B. Bjørkelo og M. Birkeland Nielsen (2008). *Klanderverdig atferd og varsling i norsk arbeidsliv* [Wrongdoing and whistleblowing in Norwegian working life]. Bergen: Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK), Universitetet i Bergen.
- Mesmer-Magnus, J.R. og C. Viswesvaran (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3):277–297. doi: DOI 10.1007/s10551-005-0849-1.
- Miceli, M.P. og J.P. Near (2013). An International Comparison of the Incidence of Public Sector Whistle-Blowing and the Prediction of Retaliation: Australia, Norway, and the US. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4):433–446. doi: 10.1111/1467-8500.12040.
- Miceli, M.P., J.P. Near, M.T. Rehg og J.R. Van Scotter (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8):923–954. doi: Doi 10.1177/0018726712447004.
- Miceli, M.P. og J.P. Near (1992). *Blowing the whistle. The organizational and legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Miceli, M.P., J.P. Near og T.M. Dworkin (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Redigert av Arthur P. Brief, J.P. Walsh og S.L. Rynes, *Lea's organization and management series*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Miceli, M.P., M. Rehg, J.P. Near og K.C. Ryan (1999). Can Laws Protect Whistle-Blowers?: Results of a Naturally Occurring Field Experiment. *Work and Occupations*, 26(1):129–151. doi: 10.1177/0730888499026001007.
- Miethe, T.D. (1999). *Whistleblowing at work: tough choices in exposing fraud, waste, and abuse on the job. Crime and society*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Monsen, P.-Y. (2008). *Muldvarp i Siemens*. Oslo: Spartacus.
- Near, J.P., T. M. Dworkin og M.P. Miceli (1993). Explaining the whistleblowing process: Suggestions from power theory and justice theory. *Organization Science*, 4(3):393–411.
- Near, J.P. og M.P. Miceli (1985). Organizational Dissidence – the Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1):1–16. doi: Doi 10.1007/Bf00382668.
- Near, J.P. og M.P. Miceli (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3):507–526.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Rosen, S. og A. Tesser (1970). Reluctance to communicate undesirable information – MUM effect. *Sociometry*, 33(3):253. doi: 10.2307/2786156.
- Schaefer, R. (2015). *Monika-saken: min historie – fra drapsetterforsker til varslers*. Bergen: Vigmostad Bjørke.
- Shepela, S.T. (1999). Courageous resistance – A special case of altruism. *Theory & Psychology*, 9(6):787–805. doi: Doi 10.1177/0959354399096004.

- Sims, R.R. (1992). Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(9):651–662.
- Skivenes, M. og S.C. Trygstad (2010). When whistle-blowing works: The Norwegian case. *Human Relations*, 63(7):1071–1097.
- Sund, A. (1985). *Ulykker, katastrofer og stress: psykiske reaksjoner, hjelp og beredskap*. [Oslo]: Gyldendal.
- Tabachnick, B.G. og L.S. Fidell (2013). *Using multivariate statistics*. 6. utg. Boston: Pearson Education.
- Vanderkerckhove, W., A.J. Brown og E. Tsahuridu (2014). Managerial responsiveness to whistleblowing: Expanding the research horizon. I *International handbook of whistleblowing research*, redigert av A.J. Brown, D. Lewis, R. Moberly og W. Vanderkerckhove, 298–329. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Vandyne, L., L.L. Cummings og J.M. Parks (1995). Extra-Role Behaviors – in Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17:215–285.
- Weinberg, N. (2005). The dark side of whistleblowing. *Forbes*, 175(5):90.
- Wik, T. og N. Sortland. (2013). *Varsling: fra problem til verdi*. Bergen: Fagbokforl.