

VARSLING SOM AKTUELT FENOMEN I NORGE ^R



STIG BERGE MATTHIESEN er psykolog, ph.d. og professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI. Hans forskning knytter seg særlig til positive og negative former for ledelse, varsling, mobbing i arbeidslivet. Matthiesen var i perioden 2016–2018 medlem av regjeringens varslingsutvalg som utgav NOU rapporten «Varsling – Vern og verdier», og er fagredaktør for Magma 0318.

SAMMENDRAG

Artikkelen setter dagsorden for valget av varsling som tema. Først skisseres samfunnsaktuelle problemstillinger fra den siste tid, dette gjennomgås aktuelle endringer i lovverket og så presenteres kort de ulike bidragene til temanummeret, der de ulike bidragene settes i sammenheng med hverandre. Deretter gjen-

nomgås begrepet varsling, og til slutt diskuterer det hva forskningen sier om konsekvensene av å varsle. Flere undersøkelser konkluderer med at varslere opplever negative konsekvenser av det å stå frem, men at det likevel oppleves som viktig å varsle om tilfeller man mener bør håndteres i en organisasjon.

DETTE NUMMERET av *Magma* tar opp varsling som tema. Varsling er i fokus i samfunnet og har vært det i flere år. De fleste har fått med seg metoo-kampanjen som startet høsten 2017, og som ennå pågår. Den startet med at over 100 kvinnelige skuespillere i USA anklaget filmmogulen Harvey Weinstein for seksuell trakassering i forbindelse med filmproduksjon, og sto fram som varslere. Denne aksjonen spredde seg hurtig til Europa, deriblant Norge. En rekke varslere har stått fram også her til lands, innen kunst, media, kultur og politikk, og fortalt om seksuell trakassering. Varsling rundt seksuell trakassering, initiert av metoo, har for alvor satt søkelyset på varsling. Ikke minst etter at nestlederen i Arbeiderpartiet, Trond Giske, måtte trekke seg fra sitt verv som partileder etter gjentatte varslinger fra kvinner i forbindelse med politiske samlinger. Varsling kan imidlertid gjelde også andre tema enn seksuell trakasse-

ring, ikke minst er korrupsjon et viktig problemområde. I Norge nedsatte regjeringen Solberg et utvalg i 2016, det såkalte varslingsutvalget, som på bred basis skulle belyse varsling som fenomen her til lands. I 2018 kom utvalget med en NOU-rapport kalt *Varsling – vern og verdier* der man foreslår en rekke tiltak for å håndtere varsling mer effektivt enn det som har vært tilfellet til nå (Frøstrup mfl., 2018). En revidert arbeidsmiljølov, en egen varslingslov og oppretting av både varslingsombud og tvistenemnder for varslings saker er viktige tiltaksforslag i den ferske NOU-en om varsling. Det er betydelige beløp å spare på effektiv varsling. På bestilling fra varslingsutvalget gjorde Oslo Economics en beregning og estimerte at de årlige samfunnsmessige besparelser kan være i størrelsesorden inntil 12 milliarder kroner (Spagnolo & Foyn, 2017).

I temanummeret blir varsling belyst ut fra ulike vinklinger. To bidrag ser på juridiske aspekter. Karianne

Nilsen Eidsheim og Birthe Maria Eriksen ser på forholdet mellom Arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakers varslervern. Arbeidsgiver har en ulovfestet styringsrett som innebærer en rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet. I artikkelen til Eidsheim og Eriksen behandles spørsmålet om hvor langt varslervernet innebærer en begrensning i arbeidsgivers styringsrett.. Artikkelen til Brit Djupvik Semner tar for seg arbeidsgivers ansvar ved trakassering og seksuell trakassering, herunder varsling. I artikkelen gjennomgår hun den nye likestillings- og diskrimineringsloven som trådte i kraft 1. januar 2018. Loven samler fire tidligere diskrimineringslover, nemlig diskrimineringsloven om seksuell orientering, likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet samt diskrimineringsloven og tilgjengelighetsloven, i én lov. Sissel Trygstad, Anne Mette Ødegård og Elin Svarstad ser også på regelverk i sin artikkel. Deres artikkel tar opp varslingsrutiner på arbeidsplassen og belyser hvordan slike rutiner kan være et redskap for åpenhet og trygghet. I artikkelen presenteres tall som indikerer at én av to arbeidstakere har erfaring som varslere. Svært mange arbeidstakere, om lag én av to, kjenner imidlertid ikke til om bedriften der de arbeider, har etablert varslingsrutiner. I artikkelen til Brita Bjørkelo, Stig Berge Matthiesen og Morten Birkeland Nielsen belyses negative ettervirkninger etter varsling og ulike typer represalier, ikke minst mobbing. En viktig vinkling i artikkelen som vel knapt noen har undersøkt forskningsmessig tidligere, er at varslere som fremdeles er i jobb, sammenlignes med varslere som har trådt ut av arbeidslivet. Et annet viktig bidrag i dette nummeret er skrevet av Cecilie Thorsen og er et intervju med en leder som selv er varslere. I intervjuet oppsummerer lederen sine negative erfaringer som varslere. Lederen er opptatt av tema som varslingskultur og mulige fallgruver for ledere i håndteringen av varsling.

HVA ER VARSLING?

Varsling er når en person i organisasjonen, ansatt eller tidligere ansatt, avdekker ulovlig, umoralsk eller uakseptabel praksis i et arbeidsforhold, til personer som er i stand til å stoppe det kritikkverdige (Near & Miceli, 1985). Near og Miceli, som formulerte definisjonen på varsling, definerte med hensikt varslingen ganske generelt. Det er ikke en såkalt preskriptiv definisjon, som stiller krav til innhold for å bli kate-

gorisert som varsling. Dette betyr at varsling kan ta ulike former. Det kan være varsling til leder etter at en selv har blitt utsatt for mobbing, eller det kan være varsling om at man har overvært korruperte handlinger. Varslingen kan gjøres åpent, men kan også være anonym. Den kan gjøres av én enkelt person, men kan også gjøres av flere som står samlet bak varselet. Varsler kan tilhøre organisasjonen der det kritikkverdige har funnet sted, men varslingen kan også skje i ettertid, etter at arbeidsforholdet er avsluttet. Noen ganger skjer varsling av utenforstående, det vil si som ikke er ansatt i organisasjonen. Et eksempel er pasienter eller pårørende på et sykehus eller kunder av en bedrift.

Near og Miceli (1985) sin definisjon på varsling regnes som *state-of-the-art*-definisjonen på varsling, selv om det nå er mer enn 30 år siden den ble formulert. Selv om definisjonen er vidt formulert, avviker den fra hvordan varslingsbestemmelsene i ulike lands lovverk er definert (Lewis, D'Angelo, & Clarke, 2015). Definisjonen har også blitt kritisert for å angi varsling som noe objektivt, mens varsling også har subjektive elementer, for eksempel oppsigelsesvern og ytringsfrihetens kår i arbeidslivet (Fasterling, 2014).

Det er mulig å skjelne mellom varsling og nærliggende begrep, selv om dette ikke har vært gjort til nå. Et sentralt punkt er å unngå at ulike begreper blir for omfattende, at de ikke viser stor overlapp innbyrdes. Går det et skille mellom for eksempel mobbing og varsling? En person som rapporterer til leder at vedkommende er mobbet, er det et mobbeoffer som prøver å forsvare seg, eller er det en varslere? Kan man kalle det en klage når en person rapporterer om kritikkverdig atferd mot egen person, mens varsling er når det kritikkverdige rammer flere eller har prinsipielle sider som overskrider den enkelte person? I den nye NOU'en om varsling. (Frøstrup et al., 2018) gjøres dette skillet mellom klaging og varsling. Det kan også forstås som varsling når en klage om mobbing eller seksuell trakassering ikke når fram, og man må gå videre med det hele, for eksempel til Arbeidstilsynet.

Varsling er et vanskelig begrep i norsk offentlighet. Ordet brukes også som et vanlig verb og substantiv. En varslere kan for eksempel være en brannvarslere, og man kan varsle om noe i dagliglivet, i den betydning at man gir noen en beskjed om noe. Varsling ut fra en organisatorisk forståelse bør betegne at man tar tak i noe som er

alvorlig. Derfor bør varsling være noe mer enn det som inngår i det vanlige systemet for avviksrapportering. Avviksrapportering går mer på rutinemessige justeringer. Det er imidlertid få – om noen – avvikssystem som for eksempel har en avkryssingsboks for korrupsjon. Videre bør man skjelne mellom varsling og sladring. Når man rapporterer om trivielle forhold, eller man har en baktanke med varslingen, for eksempel et hevnmotiv, kan det betegnes som sladring.

I land der man opererer med til dels store belønninger for å varsle, for eksempel for å hindre skattesnyteri, blir det vanskelig å skjelne mellom varsling og sladring, som påpekt ovenfor. Da kan det være forbundet med store økonomiske interesser å varsle om skatteunndragelse til myndighetene, og den som varsler, kan ha et opplagt økonomisk motiv. Dette kan for eksempel være tilfellet i USA. Dette er imidlertid ikke noen stor problemstilling i Norge. I debatten om varsling kontra nærliggende begrep har det også vært foreslått å skille mellom varsling og undersøking. Undersøking er når man lurer på om noe kritikkverdig har funnet sted, men er usikker, så dermed anmoder man om at forholdet blir undersøkt. Undersøking blir da en «lett» versjon av varsling. Det kan også inntreffe situasjoner der man egentlig ikke ber om at det undersøkes om noe klanderverdig har funnet sted. Dette er når man er sikker på noe graverende og ulovlig har funnet sted, og der man deretter anmelder forholdet til myndighetene, med en overbevisning om at det høyst sannsynlig vil bli iverksatt en straffereaksjon. Anmeldelse blir da en form for «tung» varsling. Det er når det kritikkverdige er så graverende at man anmelder til myndighetene direkte, med krav om at det iverksettes en straffereaksjon.

I den norske debatten, ikke minst i juridiske kretser, har man vært opptatt av om varslingen er lojal eller illojal. Dette er et tema som også den norske Ytringsfrihetskommisjonen (1999) drøftet i sin utredning om endring av § 100 i Grunnloven. Men i den psykologiske og samfunnsvitenskapelige faglitteraturen har temaet lojal kontra illojal varsling i liten grad vært på dagsordenen (Matthiesen & Bjørkelo, 2008). En metastudie, som sammenfatter resultatet i et større antall studier, har funnet at nesten alle varslere rapporterer internt først og slik sett er lojale, og først går ut eksternt etter at interne forsøk ikke har ført fram (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Varsling finner ikke alltid sted selv om det inntreffer en kritikkverdig situasjon. I noen tilfeller blir den klanderverdige atferden observert uten at den varsles videre til noen. Estimerer fra ulike hold tilsier at rundt 50 prosent av kritikkverdig atferd som finner sted, ikke blir varslet om, selv om noen har vært vitne til hendelsen (Miceli & Near, 2013). En lignende tendens er også funnet i norske studier (Trygstad, 2017). Om den som er vitne til det kritikkverdige, har en profesjonell bakgrunn der det å gi beskjed om at noe er ureglementert, inngår som en del av jobben i form av varslingsplikt (slik for eksempel revisorer har), øker sannsynligheten for at varsling finner sted når det er påkrevet. Selv om det ikke er dokumentert, er det også grunn til å tro at generell kunnskap om varsling vil øke bevisstheten om hva som er rett og galt på en arbeidsplass, og når en burde gripe inn. Slik kunnskap øker sannsynligheten for at man føler et personlig ansvar for å gi beskjed om man gjør kritikkverdige funn. Man har da etablert relevante kognitive skjema rundt fenomenet varsling (jf. Baldwin, 1992).

KONSEKVENSER AV Å VARSLER

En norsk studie beregnet at rundt 16 prosent av varslingene ble møtt med negative reaksjoner (Matthiesen, Bjørkelo, & Nielsen, 2008). Studien fra 2008 viste at det er større fare for negative reaksjoner eller represalier når man har foretatt såkalt hard varsling, eller det som Miethé (1999) kaller varsling om alvorlige organisasjonsmessige kritikkverdige forhold (*corporate crime*). Det var færre personer som ble møtt med sanksjoner når de hadde varslet om såkalte yrkesmessige kritikkverdige forhold, som vi gjerne kan kalle myk varsling. I en Fafo-undersøkelsen om varsling, som ble gjennomført i 2016, ble det funnet et prevalenstall på 25 prosent, altså ble hver fjerde varslere møtt med negative reaksjoner (Trygstad, 2017; Trygstad & Ødegård, 2016). Tallene var klart lavere i en undersøkelse fra 2010, da var det 13 prosent som ble møtt med sanksjoner (Trygstad, 2010).

Gjengjeldelse som følge av varsling kan defineres som «uønsket handling mot varsleren som en direkte respons på varslingen» (Rehg, Miceli, Near, & Van Scotter, 2008). Noen ganger er de negative reaksjonene så sterke at de må betegnes som mobbing. Gjengjeldelse omfatter både formelle og uformelle sanksjoner og kan ofte ha de samme kjennetegnene

som mobbing, det vil si gjentakende og systematisk trakassering over tid. En typisk og sterk reaksjon er det vi kan kalle den kalde skuldertaktikk – utfrysing – såkalt ostrakisme på fagspråket (Williams, 2007). Flere studier har påvist at ostrakisme er en vanlig sanksjonsmetode overfor varslere, de blir simpelt hen oversett eller ignorert (Lennane, 1993; McDonald & Ahern, 2000). I Fafo-undersøkelsen fra 2016 var det det 29 prosent som ble refset og irettesatt av leder, 23 prosent ble fratatt arbeidsoppgaver, mens 16 prosent ble møtt med ostrakisme, utestenging fra arbeidsfellesskapet (Trygstad, 2017).

Når varsling har blitt kartlagt i representative befolknings- eller yrkesundersøkelser, framkommer et mer nyansert eller positivt bilde av varsling enn når det gjennomføres såkalte offerundersøkelser blant personer som har blitt utsatt for negativ behandling. Varslere kan også oppleve positive reaksjoner. 54 prosent i Fafo-undersøkelsen fra 2016 rapporterte om positive tilbakemeldinger fra ledelsen, mens 51 prosent fikk positive tilbakemeldinger fra kollegene, ifølge Trygstad og Ødegaard (2016).

Bjørkelo (2010) har studert sammenhengen mellom varsling, gjengjeldelse, mobbing på arbeidsplassen og helseproblemer. Varslere kan slite med fysiske og psykiske problemer i etterkant av å ha varslet, slik som depresjon, angst, søvnproblemer og posttraumatiske stresslignende symptomer (Lennane, 1993; McDonald & Ahern, 2000; Rothschild & Miethe, 1999). Andre har også funnet at varslere kan rammes av harde negative reaksjoner i etterkant av å ha varslet (Lennane & De Maria, 1998). En overordnet konklusjon hos Bjørkelo (2010) var at varsling kan føre til rettslige tap og gi store personlige konsekvenser selv om varslingsforholdet ble ansett som legitimt.

Studien til Bjørkelo viste også at enkelttilfeller av gjengjeldelse kan utvikle seg til mer langvarig mobbing på arbeidsplassen (Bjørkelo, Einarsen, Nielsen, & Matthiesen, 2011). Dette kan være med på å forklare de alvorlige helseproblemene hos intervjupersonen som ble påvist flere år etter at varslingen fant sted. Gjengjeldelse og bruk av ulike represalier skjer ifølge Miceli og Near (1992) særlig a) når varsleren mangler støtte hos ledelsen, b) når han eller hun «går ut», det vil si bruker offentlige kanaler som aviser og TV, c) når forholdet som avdekkes, er alvorlig, d) når bedriften er avhengig av de uetiske aktivitetene, samt e) når det finnes sikre

bevis for de kritikkverdige forholdene. Det å ha sikre bevis har med andre ord ikke vist seg å nødvendigvis beskytte mot represalier.

Risikoen ved det å varsle har medført at man også har frarådet personer å gå inn i rollen som varslere (Alford, 1999; Monsen, 2008). At varslere blir straffet, kan føre til en negativ form for organisasjonslæring der andre yrkesaktive i virksomheten stimuleres til å forbli passive om noe negativt inntreffer. Risikoen ved å varsle anses som for høy. Organisasjonslæring dreier seg om vedlikehold eller endring av praksis, for eksempel i forhold til varsling. Praksis er noe nykommere læres opp i. Det er altså kunnskap som forblir i organisasjonen selv om enkeltpersoner velger å slutte. Medlemmene i en organisasjon kan altså ha en felles kollektiv hukommelse om hvordan organisasjonen håndterer varsling og følger opp personer som har varslet. Denne kollektive hukommelsen kan være negativ, for eksempel at man husker episoder der kritikkverdig atferd har blitt meddelt til passive ledere, som har fulgt opp varslingen på en dårlig måte.

Hjelper det så å varsle? I flere av de norske undersøkelserne om varsling ble det spurt om varslingseffektivitet. Varslingseffektivitet er at det kritikkverdige forholdet opphører, enten fullt og helt eller i hvert fall delvis (Near, 1995). Annen hver varsling, 51 prosent, ga ønsket resultat (Matthiesen mfl., 2008). Tallene synes imidlertid å variere, noe som sannsynligvis har sammenheng med at det kan være store forskjeller mellom ulike yrkessektorer. Effektivitetstallene varierer i ulike undersøkelser mellom 59 og 36 prosent (Trygstad, 2017). I en undersøkelse der ulike fagforbund sammenlignes innen én og samme undersøkelse, varierer imidlertid tallene fra 43 prosent (Norsk Sykepleierforbund) til så lavt som 24 prosent (Politets Fellesforbund). Det er selvsagt bekymringsfullt dersom varsling framstår ineffektivt, eller at tallet på såkalte vellykkede varslinger viser en nedadgående tendens, som Sissel Trygstad indikerer i sitt varslingsnotat (Trygstad, 2017).

En positiv varsling eller vellykket varsling vil ha karakter av at varslere oppdager noe kritikkverdig, og gir beskjed om dette til en leder som følger opp med tiltak for å bringe det kritikkverdige til opphør. Et eksempel på et varsel vil være å rapportere til ledelsen at man mener å ha observert en kollega bli mobbet på jobben, og dette vil personen bidra til å stoppe. Et annet varsel

kan være at man har sett gjentatte brudd på sikkerhetsinstruksjoner, og der det ikke har nyttet å få personene det gjelder, til å stoppe med sin skjodesløse atferd. Dermed varsles det videre i systemet, til nærmeste leder. På en ferge var det for eksempel en tung sikkerhetsdør i jern som alltid skulle være lukket igjen under overfart, for å holde to seksjoner atskilt. Denne ble imidlertid holdt åpen, ellers ville mannskapet måtte gå omveier når de skulle utføre sitt arbeid. En av mannskapet aksepterer imidlertid ikke at døren holdes ulovlig åpen, og varsler oppover i systemet.

Dersom organisasjonen har varslingsrutiner, og personen følger disse, vil varslingen alltid være forsvarlig. Dersom organisasjonen mangler varslingsrutiner, eller rutinene finnes, men de ansatte kjenner ikke til dem, øker sjansen for at varsler går fram på en måte som kan kritiseres i ettertid. Varslingen vil da kunne avvike fra det som anses som forsvarlig. Brudd på taushetsplikt i saker som ikke er av tilstrekkelig høy alvorlighetsgrad, eller det å gå til pressen i stedet for å løse saken internt, kan være eksempler som kan utløse punktet om at varslingen ikke har vært forsvarlig.

Som oftest vil varslingen skje internt. Om dette viser seg nytteløst, og det kritikkverdige er av tilstrekkelig alvorlighetsgrad, vil varsler gå eksternt. Ekstern varsling var tilfellet da en lege meldte en kollega til Helsetilsynet for det legen mente var brudd på forbudet om barmhjertighetsdrap (*Dagens Medisin*, 24. januar 2002). Legen mente at kollegaen passerte denne grensen når han tok bestemmelser om livsforlengende tiltak uten å ha tilstrekkelig informasjon. Etter denne varslingen mot sin kollega følte legen seg tvunget til å slutte i jobben, på grunn av en uholdbar arbeidssituasjon der han følte seg mobbet ved sykehuset, men også frosset ut av legestanden (Halvorsen, 2000).

Som beskrevet over kan varslingen føre til at varsleren bli møtt med gjengjeldelse. Dette kan faktisk være tilfellet selv om varslers innsats har medført systemendringer i etterkant. Varsleren på Bærum sykehus opplevde dette. Helsetilsynet skjerpet regelverket rundt livsforlengende behandling, og den omvarslede legen fikk en skriftlig advarsel (Ottesen, 2010). Andre ganger kan varslere sparkes fra jobben eller nedbemannes på grunn av sin innsats. Per-Yngve Monsen opplevde dette i sin jobb som økonomiansvarlig da han varslet ledelsen i Tyskland om

at Siemens Business System overfakturerte Forsvaret (Monsen, 2008). Etter revisjonen av Arbeidsmiljøloven i 2005–2007 (Pettersen & Johansen, 2017) er det nå arbeidsgiverne som har bevisbyrden i det å sannsynliggjøre at en slik nedbemanning som Monsen opplevde, ikke hadde noe å gjøre med varslingen som fant sted.

Hva kjennetegner så saker der det ikke er konflikt av betydelig omfang? At bedriften har etablerte varslingsrutiner som både de ansatte og deres ledere tar utgangspunkt i, vil minimere sannsynligheten for destruktive konflikter. Det er lettere å unngå uforsonlige konflikter når toppladse og selve organisasjonen som system ikke er involvert. Det er også lettere når de stridende parter er skolert rundt varsling og er etisk bevisste.

Skolering av tillitsvalgte og verneombud vil også være verdifullt. I likhet med personalorienterte ledere som for eksempel transformasjonsledere som gir personlig oppfølging til medarbeiderne, og LMX-ledere som behersker kombinasjonen mellom formell og uformell kommunikasjon med de ansatte (Matthiesen, Knudsen, & Susegg, 2013), vil også tillitsvalgte og verneombud kunne bidra med sosial støtte, på tomannshånd med hver enkelt ansatt til varslere (jf. Gerhardsen, 1931/2000). Sosial støtte er verdifullt og vil kunne være stressdempende (House, 1981), også i stress-situasjoner som innebærer varsling av kritikkverdig atferd. Verneombud og tillitsvalgte vil kunne være bedriftens menn og kvinner, som skal ivareta varslere og sørge for at den valgte framgangsmåten i henhold til varsling framstår minst mulig konflikteskalerende. Å holde varslingen unna det offentlige søkelys og i stedet løse problemene og utfordringene internt, vil være et eksempel på innspill som de valgte arbeidstakerrepresentantene kan bidra med i en situasjon der det har oppstått én eller flere kritiske episoder.

Hvordan bør potensielle varslere opptre i forbindelse med at de kanskje kommer til å gi beskjed om kritikkverdige forhold? De to australske forskerne Greene og Latting (2004) foreslår en framgangsmåte for varslere bestående av ti trinn (se tabell 1). I hovedsak går rådene deres ut på at arbeidstakere bør varsle forsvarlig via formelle kanaler, og sørge for at flere kommer til samme konklusjon som dem med hensyn til det kritikkverdige forholdet, samt at man bør dokumentere alt man gjør i forbindelse med varslingen.

TABELL 1 Råd til varslere, hentet fra Greene og Latting (2004), modifisert fra Bjørkelo m.fl. (2008).

GREENE OG LATTING (2004)
Se an situasjonen og vurder om du er forberedt på å stå frem.
Start med kollegaene som står for forseelsen(e).
Sørg for at fremgangsmåten din er forsvarlig.
Anta at andre internt i organisasjonen er interessert.
Samle bevis og støtte fra andre.
Dokumenter saks ganger nøye.
Gå gjennom de formelle kanalene i organisasjonen.
Få råd fra folk som ikke er berørt i eller av saken, slik som utenforstående eksperter.
Få emosjonell støtte hos venner og gode kolleger.
Gå eksternt som siste utvei.

Flere av Greene og Latting (2004) sine råd kan være nyttige både for interne og eksterne varslere, ikke minst det å dokumentere fremgangsmåte samt å få råd og emosjonell støtte i prosessen (Bjørkelo, Matthiesen, & Einarsen, 2008). På den annen side kan det velmente rådet om å gå eksternt som siste utvei, stoppe en varslere som ikke kan ta det kritikkverdige opp med den eller dem det gjelder, på grunn av fare for bevisforspillelse eller fordi forseelsene er en integrert del av virksomhetens drift. Noen ganger er det nødvendig å gå utenfor virksomheten umiddelbart, for eksempel varsle tilsynsmyndigheter eller andre offentlige instanser.

For den som mottar varsling, er det viktig å huske på at varslers hensikt i utgangspunktet er positiv for virksomheten (Matthiesen, 2016). Varsleren er ansvarlig eller prososial (Miceli, Near, Rehg, & Van

Scotter, 2012). Den som mottar et varsel, har 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 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, 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 i sin egen posisjon eller framtid i organisasjonen. Varslingen må håndteres konfidensielt.

Det er også viktig å gi personen som kommer med et negativt budskap, nok tid, gjerne at man som mottaker av varselet møtes ved mer enn én anledning sammen med varslere. 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. Dersom informasjonen eller problemet man får seg forelagt, er omfattende eller komplekst, kan det være lurt å be om betenkningstid rundt hvordan man har tenkt å handle. Det anbefales skriftlighet rundt konkrete avtaler man blir enige om, 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. **M**

REFERANSER

- Alford, C.F. (1999). Whistle-blowers – How much we can learn from them depends on how much we can give up. *American Behavioral Scientist*, 43(2), 264–277. doi:10.1177/00027649921955254
- Baldwin, M.W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112(3), 461.
- Bjørkelo, B. (2010). *Whistleblowing at work: antecedents and consequences*. Bergen: University of Bergen.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M.B., & Matthiesen, S.B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistle-blowers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 206–238. doi:10.1080/13594320903338884
- Bjørkelo, B., Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2008). Varslingens mange ansikter: en oppsummering av forskning og litteratur om varsling i arbeidslivet *Søkelys på Arbeidslivet*, 25(1), 1–19.
- Bjørkelo, B., Matthiesen, S.B., & Nielsen, M.B. (Magma, dette nummer). Innenfor eller utenfor? En studie av varslingens ettervirkninger blant personer med varslererfaring i og utenfor arbeidslivet. *Magma*.
- Dagens-Medisin (24. januar 2002). Varsleren angret ikke. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2002/01/24/varsleren-angrer-ikke/>

- Eidsheim, K.N., & Eriksen, B. (Magma, dette nummer). Forholdet mellom arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakers varslervern, jf. arbeidsmiljøloven § 2A-2. *Magma*.
- Fasterling, B. (2014). Whistle-blower protection: A comparative law perspective, i L.D. & W. Vandekerckhove (red.), *International Handbook on Whistleblowing Research* (s. 331–349). London: Edward Elgar Publishing.
- Frøstrup, A. C., Dahle, H., Dalheim, T., Eriksen, B. M., Jensen, A., Matthiesen, S. B., ... Sunde, C. O. (2018). *Varsling - verdier og vern. Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet. NOU rapport nr. 6*. Oslo: Norges offentlige utredninger: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Gerhardsen, E. (1931/2000). *Gerhardsens Tillitsmannen – en håndbok for tillitsvalgte*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Greene, A.D., & Latting, J.K. (2004). Whistle-blowing as a form of advocacy: Guidelines for the practitioner and organization. *Social Work, 49*(2), 219–230.
- Halvorsen, P. (2000). Bærum-saken – hva skjedde med arbeidsmiljøet? *Tidsskrift for Norsk Legeforening, 120*, 1359–1361.
- House, J. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Lennane, K.J. (1993). Whistleblowing – a health issue. *British Medical Journal, 307*(6905), 667–670.
- Lennane, K.J., & De Maria, W. (1998). The downside of whistle-blowing. *Medical Journal of Australia, 169*(7), 351–352.
- Lewis, D., D'Angelo, A. & Clarke, L. (2015). Industrial relations and the management of whistleblowing after the Francis report: What can be learned from the evidence? *Industrial Relations Journal, 46*(4), 312–327. doi:10.1111/irj.12106
- Matthiesen, S.B. (2016). Mottak av varsling. *Magma, 19*(4), 23–34.
- Matthiesen, S.B., & Bjørkelo, B. (2008). Sladrehan skal selv ha bank. Om whistleblowing i Norge [Informers must pay. Whistleblowing in Norway]. *Tidsskrift for Norsk psykologforening, 45*, 318–328.
- Matthiesen, S.B., Bjørkelo, B., & Nielsen, M.B. (2008). *Klanderverdigg atferd og varsling i norsk arbeidsliv [Wrongdoing and whistleblowing in Norwegian working life]*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Matthiesen, S.B., Knudsen, T., & Susegg, J.A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, & L. Glasø (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, s. 181–222.
- McDonald, S., & Ahern, K. (2000). The professional consequences of whistleblowing by nurses. *Journal of Professional Nursing, 16*(6), 313–321. doi:10.1053/jpnu.2000.18178
- Mesmer-Magnus, J.R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistle-blowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics, 62*(3), 277–297. doi:10.1007/s10551-005-0849-1
- Miceli, M.P., & Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle. The organizational and legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Miceli, M.P., & Near, J.P. (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., Near, J.P., Rehg, M.T., & Van Scotter, J.R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations, 65*(8), 923–954. doi:10.1177/0018726712447004
- Miethe, T.D. (1999). *Whistleblowing at work: Tough choices in exposing fraud, waste, and abuse on the job*. Boulder, CO: Westview Press.
- Monsen, P.-Y. (2008). *Muldvarp i Siemens [Mole in Siemens]*. Oslo: Spartacus.
- Near, J.P. (1995). Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review, 20*(3), 679–708. doi:10.2307/258791
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence – the case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics, 4*(1), 1–16. doi:10.1007/Bf00382668
- NOU 1999: 27. (1999). «Ytringsfrihed bør finde Sted»: forslag til ny Grunnlov § 100: utredning fra en kommisjon oppnevnt ved Kongelig resolusjon 26. august 1996: avgitt til Justis- og politidepartementet 22. september 1999. Ytringsfrihetskommisjonen. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Ottesen, S. (2010, 15. mars). En vond tanke. *Kronikk, Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/86K52/En-vond-tanke>
- Pettersen, B., & Johansen, A.S. (2017). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)* (9. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Rehg, M.T., Miceli, M.P., Near, J.P., & Van Scotter, J.R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistle-blowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science, 19*(2), 221–240. doi:10.1287/orsc.1070.0310
- Rothschild, J., & Miethe, T.D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation – The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations, 26*(1), 107–128. doi:10.1177/0730888499026001006
- Semner, B.M. (2018). Arbeidsgivers ansvar ved trakassering og seksuell trakassering – herunder om varsling. *Magma, 3*.
- Spagnolo, G., & Foyn, S. (2017). *Verdien av varsling. OE-rapport nr. 45*. Oslo: Oslo Economics.
- Thorsen, C. (2018). Hva lederen som selv var varslers lærte. *Magma, 3*.
- Trygstad, S.C. (2010). *Med rett til å varsle: – men hjelper det, og er det lurt?* Fafo-rapport 2010: 18. Oslo: Fafo.
- Trygstad, S.C. (2017). *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser*. Fafo-rapport 2017: 3. Oslo: Fafo.
- Trygstad, S.C., Ødegård, A.M., & Svarstad, E. (2018). Varslingsrutiner på arbeidsplassen som redskap for åpenhet og trygghet. *Magma, 3*.
- Trygstad, S.C., & Ødegård, A.M. (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016. Fafo-rapport 2016: 33*. Oslo: Fafo.
- Williams, K.D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology, 58*, 425–452. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085641