

Etikk: temahefte 1



Varsling av kritikk- verdige forhold



Forord

Varsling i arbeidslivet er et tema som tiltrekker seg stor oppmerksomhet. Vi kan stadig lese historier i aviser om arbeidstakere som varsler om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Hvorfor varsling tiltrekker seg oppmerksomhet har flere grunner. Det handler om arbeidstakere som har mot til å si i fra for å forsøke å stoppe en kritikkverdig beslutning, handling eller praksis. Ofte vil denne arbeidstakeren utfordrer mennesker med mer makt og innflytelse i arbeidsorganisasjonen enn det hun eller han selv har. Det å utfordre makt og innflytelse kan være risikofyllt og innebære dramatik. De sakene vi leser om er gjerne de dramatiske varslerhistoriene. Forskning viser imidlertid at varsling ikke automatisk er koblet med stor risiko og drama. Det er blant annet beroende på hvordan kolleger og ledere reagerer på at en arbeidstaker ”setter ned foten”. I dette temaheftet diskuterer vi hva varsling er, hva som kan være gode retningslinjer i en varslingsprosess, og hva arbeidstakere bør tenke over dersom de kommer i en varslersituasjon.



Blant Teknas medlemmer finner vi arbeidstakere, faglig ledere, gruppeledere, mellomledere og toppledere. Som leder vil man være ansvarlig for å følge opp en varslersak. Men man kan også selv komme i en varslersituasjon. Derfor henvender dette heftet seg bredt – til medlemmer med og uten lederroller. Heftet er skrevet på bakgrunn av forskning utført av Marit Skivenes, Universitetet i Bergen og Sissel Trygstad, Fafo.

Hva er varsling?

«Det har kosta utrolig mye – det var veldig tøft. Jeg ble snakka om. Ikke blant de ansatte men blant ledere. Men jeg fikk støtte av min nærmeste leder. Jeg vurderte å sykemelde meg, men følte det ville være feigt. Jeg ble også litt for glad i vin i en periode. Både for avkobling og for å få sove. Det er det tøffeste jeg har opplevd i min arbeidskarriere.» (Skivenes og Trygstad 2005).

Slik ordlegger en varsler seg. Hun legger også til: ”Jeg ville gjort det samme i dag.”

Tenk deg at du avdekker økonomiske misligheter på jobben din. Eller at du jobber med et prosjekt der de teknologiske løsningene som velges går ut over sikkerheten, eller at du er vitne til at en kollega utsettes for trakasserende adferd. Hva gjør du da? Velger du å forholde deg taus eller melder du i fra? Dersom du velger den siste løsningen befinner du deg i en varslersituasjon.

Det å melde i fra om forhold man opplever som alvorlige og krittikkverdige, og som kanskje en leder eller en kollega er ansvarlig for, kan være både ubehagelig og vanskelig. Like fullt vil de aller fleste arbeidstakere en eller annen gang i løpet av sin arbeidskarriere havne i situasjoner der vi vil oppleve det som påkrevet å reagere. Til tross for all verdens rutiner og systemer – det er ganske enkelt ikke mulig å forsikre seg fullt ut mot at feilvurderinger gjøres, ulovligheter, uetiske eller illegitime handlinger eller praksiser begås. Det man imidlertid kan gjøre noe med, er kulturen på arbeidsplassen. Det å skape et klima der det er lov å reagere og å si fra om forhold man opplever som krittikkverdig er viktig av flere grunner. For det første er det avgjørende dersom man skal kunne forbedre produkter eller det faglige arbeidet.



For det andre er det viktig for å kunne stoppe ulovligheter og for å kunne skape et godt arbeidsmiljø. For det tredje er det vital lederinformasjon. Dersom ikke ledere får informasjon om ulovligheter, uetiske forhold eller praksiser, kan hun eller han heller ikke endre på dette, og resultatet vil kunne bli fatalt.

Stor oppmerksomhet

Varsling er ikke noe nytt fenomen, det var blant annet hovedtema i "En folkefiende" av Henrik Ibsen. Begrepet og lovfestingen av retten til å varsle er imidlertid av ny dato.



Et søk i Atekst viser at kombinasjonen varsling og arbeidsliv først dukker opp etter år 2000. Etter den tid er treffene mange. Det er ulike grunner til at interessen øker, både internasjonale og nasjonale skandaler har satt varsling på dagsordenen. Den mest kjente er kanskje Enron-skandalen. Før konkursen høsten 2001, var Enron blitt kåret til "America's Most Innovative Company" seks år på rad i Fortune. Det var Sherron Watkins som til slutt varslet administrerende direktør om høyst ureglementert regnskapsføring i selskapet, noe som i ettertid skulle vise seg å ha foregått gjennom hele 1990-tallet. Time Magazine kåret Sherron Watkins sammen med to andre varslere fra WorldCom og FBI til årets personer i 2002.

I Norge har vi også hatt høyt profilerte saker. En av de mest omtalte er den såkalte Siemens-saken, der Per Yngve Monsen varslet om overfakturering av forsvaret. Oppmerksomheten knyttet til varsling skyldes imidlertid også nytt lovarbeid. Forarbeidene til ny § 100 i grunnloven diskuterer blant annet ansattes yringsrett og lojalitetsplikt, og fastslår at det er begrensninger i ansattes yringsrett som skal begrunnes og ikke motsatt. Sist men ikke minst var det omfattende debatt knyttet til lovfestingen av de nye varslerparagrafene i Arbeidsmiljøloven. Forut for dagens bestemmelser var det to andre lovbestemmelser som var ute på høring og som ble forkastet. Dagens bestemmelser, § 2-4, § 2-5 og § 3-6 som omhandler varsling i arbeidsmiljøloven, ble iverksatt 1. januar 2007.

De nye varslerbestemmelsene skal sikre at arbeidstakere som varsler ikke blir sanksjonert, eller som daværende Arbeids- og inkluderingsminister ordla seg i en pressemelding:

«Varsling er både lovlig og ønskelig. (...) Det er viktig at ulovlig eller uetisk praksis blir avdekket og stoppet, og arbeidstakere som får vite om ting som ikke er som de skal, skal kunne si fra uten å være redd for å bli straffet for det.» (Arbeids- og inkluderingsminister B. H. Hanssen, 09.06.06)

Ut fra dagens varslerbestemmelser i arbeidsmiljølovens vil en arbeidstaker kunne befinne seg i en varslersituasjon når han eller hun vet at det skjer noe kritikkverdig på arbeidsplassen. De nye bestemmelsene vil ha betydning og gir viktige signaler for arbeidsgivere og arbeidstakere når spørsmålet om ytringsrett, lojalitet og varsling reises i virksomheten. Som vi skal komme tilbake til nedenfor er det imidlertid ikke gitt at det er en omforent oppfattelse av hva som er en kritikkverdig situasjon, praksis eller hendelse. Hva er egentlig et kritikkverdig forhold?

Kritikkverdige forhold

Varsling blir aktualisert når en arbeidstaker erfarer at det skjer noe som han eller hun oppfatter som kritikkverdig på arbeidsplassen. Som omtalt innledningsvis i dette kapitlet kan dette blant annet være forhold knyttet faglige vurderinger, ressursituasjonen, forhold relatert til arbeidsmiljøet, til brukere eller kunder, eller til lokal- eller storsamfunnet. Hva som er en uholdbar praksis eller en illegitim handling vil imidlertid kunne variere innenfor en arbeidsorganisasjon. Et sentralt spørsmål er derfor om det er ens egen subjektive mening som skal avgjøre om noe er kritikkverdig, eller om vurderingen av om noe er kritikkverdig, skal knyttes til en mer allmenn oppfatning av rett og galt.



Det å avdekke et alvorlig kritikkverdig forhold kan også utfordre aktører med makt. Det å melde ifra og varsle kan derfor være risikofyllt, både fordi mektige personer innad i organisasjonen vil kunne miste legitimitet og sette inn mottiltak mot den aktuelle arbeidstakeren som reagerer, og fordi noen i enkelte tilfeller vil kunne ha egeninteresse av at det kritikkverdige forholdet ikke stoppes.

Miceli og Near (2002) utdyper kritikkverdige forhold med å presisere at det dreier seg om illegitime, umoralske og ulovlige forhold eller hendelser som finner sted på arbeidsplassen. Mens illegitime og umoralske handlinger eller forhold er relatert til etikk, kan ulovlige forhold defineres innenfor jussens område, der vi kan forutsette at det i lovteksten fremgår hva som er å regne som innenfor eller utenfor lovens virkeområde (Skivenes og Trygstad 2005). Også her vil det imidlertid være ulike tolkninger og rom for skjønn. Dette kan imidlertid være enda mer uklart når vi snakker om illegitime eller umoralske handlinger eller praksiser. Varslerforskningen viser at praksiser og handlinger som fremstår som uhørt i en kontekst, i andre sammenhenger kan oppfattes som kun sære men like fullt akseptable. Vårt ut-

gangspunkt er at for at et forhold skal kunne karakteriseres som kritikkverdig, må det være grunn til å anta at også andre, enten innenfor eller utenfor arbeidsplassen, vil vurdere en handling eller praksis som uholdbar. Vurderingen av et kritikkverdig forhold må med andre ord ikke kun basere seg på en subjektiv vurdering, ganske enkelt fordi det er svært mange og ulike oppfatninger om hva som eksempelvis er en god tjeneste eller en tilfredsstillende arbeidssituasjon. En første test er å stille spørsmålet: Tåler dette offentlighetens lys?

Hvordan definerer loven et kritikkverdig forhold?

Vi gir ingen uttømmende behandling av varslingsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven, men vil kort presentere hovedpunktene. Arbeidsmiljøloven fremholder at et kritikkverdig forhold enten er lovbrudd eller brudd på etiske regler. Forarbeidene utdyper hva dette innebærer med å presisere at:

«[m]ed kritikkverdige forhold menes ikke bare kriminelle (dvs. straffesaksjionerte) forhold, men også mislighold av andre lovbestemte påbud eller forbud.» (Ot.prp. 84, 2005–2006:37).



Brudd på etiske regler henviser til enten regler som er gitt av virksomheten, eller normer som har allmenn oppslutning i samfunnet (ibid.). Tolkingsrammen for hva som skal anses å være kritikkverdig, er videre at forholdet bør ha en viss interesse for allmennheten. Forhold som en arbeidstaker mener er kritikkverdige «ut fra egen politisk eller etisk overbevisning, omfattes derved ikke av bestemmelsen.» (ibid. s. 50).

§ 2-4. Varling om kritikkverdige forhold i virksomheten

- (1) Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten.
- (2) Arbeidstakers framgangsmåte ved varlingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varling. Det samme gjelder varling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.
- (3) Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.

§ 2.5. Vern mot gjengjeldelse ved varsling

(1) Gjengjeldelse mot arbeidstaker som varsler i samsvar med § 2-4 er forbudt. Dersom arbeidstaker framlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse i strid med første punktum, skal det legges til grunn at slik gjengjeldelse har funnet sted hvis ikke arbeidsgiveren sannsynliggjør noe annet.

(2) Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle etter § 2-4 vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger.

(3) Den som er blitt utsatt for gjengjeldelse i strid med første eller andre ledd, kan kreve oppreisning uten hensyn til arbeidsgivers skyld. Oppreisningen fastsettes til det beløp som retten finner rimelig under hensyn til partenes forhold og omstendighetene for øvrig. Erstatning for økonomisk tap kan kreves etter alminnelige regler.

§ 3-6. Plikt til å legge forholdene til rette for varsling

Arbeidsgiver skal, i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten i samsvar med § 2-4, dersom forholdene i virksomheten tilsier det.

Det er grunn til å understreke at arbeidstakerne i tråd med arbeidsmiljøloven er gitt en rett til å varsle, men kun unntaksvis en plikt. Varslingsplikten omfatter kun forhold der det er en fare for arbeidstakernes liv og helse.

På en arbeidsplass og i en virksomhet vil det være ulike oppfatninger om hvor grensen mellom rett og galt, etisk og uetisk skal trekkes. Dette til tross for at profesjonelle standarder ofte er nedfelt i lover, forskrifter eller etiske retningslinjer. Vurderinger knyttet til hva som er faglig forsvarlig, vil like fullt være avhengig av skjønn. Det er derfor sannsynlig at det både innenfor et fagfellesskap og på en ar-

beidsplass vil være ulike oppfatninger av hva som er et kvalitativt godt stykke faglig arbeid. Manglende diskusjoner om dette kan føre til usikkerhet, eller enda verre, likegyldighet. Da kan det være vanskelig for arbeidstakere å vite når noe krysser grensen til å bli uetisk, illegitimt og ulovlig, som er en forutsetning for at arbeidstakeren som varsler omfattes av lovens vern.

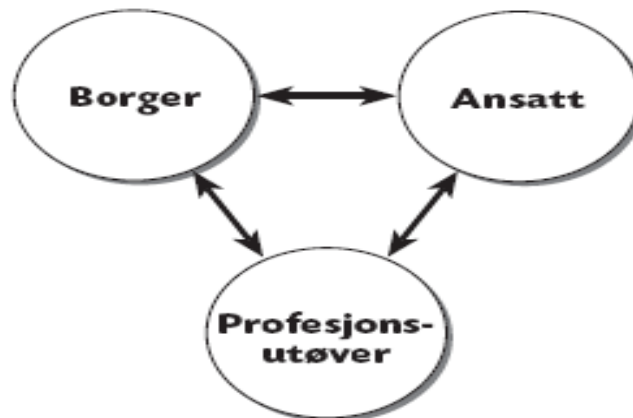
Ulike roller og vektingen av dem

Hva som oppfattes som et kritikkverdig forhold og hvordan dette håndteres kan betraktes ut i fra et rolleperspektiv, der ulike roller kan skape lojalitetskonflikter. Som arbeidstakere skal vi fylle ulike funksjoner og roller i utøvelsen av vår jobb. Skivenes og Trygstad (2007) har delt dette inn i rollen som ansatt, profesjonsutøver og borger. Hvem vi har lojalitetsforpliktelser overfor, vil variere med rollene og hvordan disse vektes.

Som ansatt er vi orientert mot arbeidsplassen som organisasjon, arbeidsfellesskapet vi inngår i, og ledelsens styringsmål og signaler. Som profesjonell orienterer vi oss etter fagets standarder for godt og dårlig arbeid. Det betyr også at vi vil orientere oss utenfor organisasjonens grenser – for eksempel til det faglige nettverket i Tekna. Borgerrollen kobles til samfunnet og det brede fellesskap vi er del av. En velfungerende virksomhet preget av god ledelse og godt arbeidsmiljø gir rom til samtlige av disse tre roller. Lederen må tilrettelegge for at virksomhetens mål nås, derfor er selvsagt ansattrollen svært sentral. Ledere må imidlertid også forholde seg til arbeidstakere med faglig kunnskap og profesjonsbaserte vurderinger. Her vil betraktninger knyttet til hva som er et godt eller dårlig produkt, eller et godt eller dårlig stykke arbeid, være sentralt. Samtidig vil disse arbeidstakerne i større eller mindre grad ha ønsker om å bruke sin fagkompetanse utenfor organisasjonens grenser, for eksempel i den offentlige debatt.

I varslersaker ser vi at det kan oppstå konflikter mellom de ulike rollene.

Figur 1.1: Arbeidstakernes ulike roller (kilde: Skivenes og Trygstad 2005/2007)



Et illustrerende eksempel kan være spenningen mellom ressursituasjonen og hva som betraktes som faglig og sikkerhetsmessig forsvarlig. Tekna har hatt en sak som ser ut til å berøre nettopp denne type lojalitetskonflikt. En arbeidstaker ble forsøkt fjernet fra jobben etter å ha påpekt kritikkverdige forhold hos sin arbeidsgiver:

«Haugan uttalte til media (...) at sikkerhet i offentlig togkommunikasjon må gå foran økonomiske og fremdriftsmessige forhold. Han har i en årrekke varslet internt om forhold som han mener er farlig for sikkerheten for passasjerer og godstrafikk.» (Årsrapport Tekna 2007:5)

Vi skal ikke gå inn i de ulike sidene av denne saken, men har valgt et utdrag av den for å illustrere det som er vårt poeng her - hvordan ulike etiske standarder og lojalitetsforpliktelser kan komme i konflikt. Vi vet også fra Fafos varslerforskning at forholdet mellom økonomi og fag eller profesjon kan oppleves som problematisk både for ansatte og ledere. I en lederundersøkelse i kommunal sektor fant Trygstad og Skivenes (2007) at:

- 64 prosent av lederne er helt eller delvis enig i at det er et for stort fokus på økonomiske forhold i kommunen
- 37 prosent av lederne er helt eller ganske enig i at de ofte må gå på akkord med faglige standarder

Blir denne konflikten satt på spissen, slik at ansatte eller ledere føler seg tvunget til å gjennomføre beslutninger eller akseptere en tilstand der de føler at de går på akkord med etiske standarder for hva som er akseptabelt, kan varsling bli resultatet.

Ulike roller – ulike lojalitetsforpliktelser:

- Som ansatt skal du være lojal overfor virksomheten og dens mål og styringsmidler
- Som profesjonell skal du være lojal overfor brukerne, fagetikken og fagets standarder
- Som borger skal du være lojal overfor allmennheten, fellesskapet og det politiske system

Et godt yringsklima innebærer rollebalanse!

Hvordan skape et godt yringsklima?

På de aller fleste arbeidsplasser diskuterer daglig kolleger og ledere problemstillinger knyttet til arbeidsmiljø, faget, brukerne eller kundene. Arbeidsplasser kan imidlertid være svært ulike når det gjelder toleransen for kritikk og avvikende oppfatninger. På noen arbeidsplasser er det stor takhøyde og arbeidstakere tar opp også alvorlige og kritikkverdige forhold uten å bli straffet for det. På andre arbeidsplasser kan resultatet bli utestenging fra det kollegiale fellesskapet, refs fra leder, karrieremessig stagnasjon, frafall av arbeidsoppgaver og i visse tilfeller oppsigelse.

I avsnittene under løfter vi frem noen dimensjoner som er viktige dersom relasjonen mellom ledere og ansatte skal kunne håndteres på en måte som fremmer arbeidstakernes muligheter til å benytte de ulike rollene. Vi fokuserer særlig på profesjons- og ansattrollen. Når det gjelder hvordan man kan forsterke og sette grenser for borgerrollen vil vi løfte frem viktigheten av å:

- Skape muligheter for deltakelse i offentlig rom. Hvordan utvikle aksept for at arbeidstakere kan være samfunnsengasjert også på eget arbeidsfelt?
- Skape ”offentlige” møteplasser internt i virksomheten hvor kritikk og fri debatt kan finne sted

Hvordan forsterke og sette grenser for profesjonsrollen?

Som tidligere nevnt vil de aller fleste arbeidstakere være opptatt av å skjøtte sitt arbeid i tråd med hva som betraktes som faglig og etisk forsvarlig. Hva som er faglig og etisk forsvarlig vil imidlertid være åpent for tolkninger, både mellom arbeidstakere og mellom arbeidstakere og ledere. Spørsmålet er om det er rom for at ulike perspektiver og oppfatninger knyttet til et godt produkt, tilbud og/eller god yrkesutøvelse kan diskuteres og brynes mot hverandre innenfor arbeidsorganisasjonen. Her ligger det flere klare utfordringer. Vi trekker frem følgende

- Utfordringer knyttet til tjenesteprodusent/leverandør og kunder: Hvordan balansere det man oppfatter som faglig forsvarlig i forhold til brukernes fremdriftsplaner og ønsker?
- Utfordringer knyttet til ressurser: Har man fora og tid til å diskutere divergerende syn på fag og faglighet?
- Utfordringer knyttet til ledelsesutøvelse: Har man som leder tilstrekkelig faglig kunnskap til å skille de gode faglige argumentene fra de dårlige?
- Utfordringer knyttet til legitimitet: Kan man som leder skjære igjennom og sette grenser for faglig begrunnede argumenter?

Hvordan forsterke og sette grenser for ansattrollen?

Det synes å være noen klare utfordringer knyttet til å akseptere kritikk i norsk arbeidsliv. I SSBs levekårsundersøkelse fremgår det blant annet at en 33 prosent av norske arbeidstakere svarer at de i høy grad/noen grad blir møtt med uvilje fra sjefer dersom de kommer med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene på arbeidsplassen (Levekårsundersøkelsen 2006). Videre viser Einarsens mobbeforskning (se Einarsen og Pedersen 2007) at arbeidstakere som har opplevd mobbing på jobben forteller at problemet startet da de meldte ifra om et kritikkverdig forhold på arbeidsplassen. Toleransen for kritikk er med andre ord variabel. Lav toleranse for kritikk er et arbeidsmiljøproblem og det vanskeliggjør ønsket om å skape kvalitativt gode produk-

ter/tjenester og attraktive arbeidsplasser. Man trenger ikke nødvendigvis å gjennomføre store medarbeiderundersøkelser for å få kunnskap om hvordan kommunikasjonsbetingelsene egentlig er på arbeidsplassen. Følgende punkter kan brukes som en sjekklister:

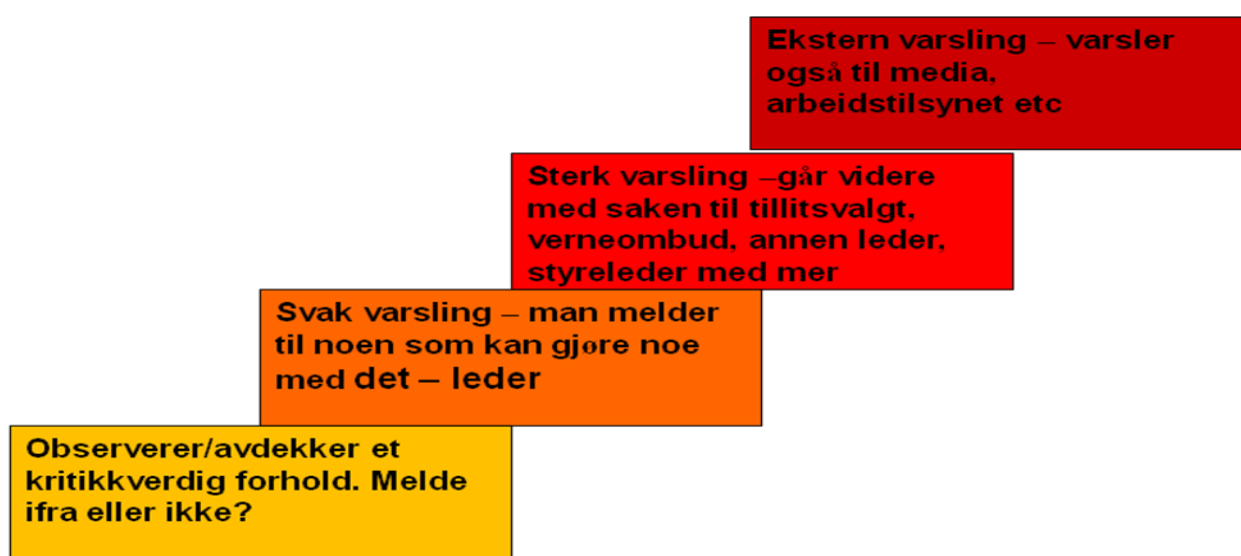
- Hvilke muligheter har vi her for å diskutere arbeidsrelevante problemstillinger:
 - I forhold til fag, produktutvikling/tjenesteutvikling og produksjon?
 - I forhold til arbeidssituasjon – organisering og utvikling?
 - I forhold til ledelse og arbeidsmiljø?
- Hvilke muligheter har vi her for å fremme innsigelser og kritiske synspunkter?
- Blir synspunkter og innspill behandlet på en måte som oppfattes som rimelig og i tråd med de ansattes rettferdighetsnormer?
- Hvilke muligheter har vi her for å fremme alternative løsninger på opplevde problemer?

De opplevde mulighetene vil blant annet være farget av plassering i organisasjonen og ikke minst egne ønsker og grad av engasjement. Noen vil være fornøyd med ganske enkelt å utføre den jobben de i utgangspunktet er ansatt for å gjøre, mens andre arbeidstakere vil ha ønsker om å kunne delta og påvirke i stor grad. Utfordringen er å tilrettelegge for begge typer arbeidstakere. Men engasjement må gjøre en forskjell. Dette fordrer faglig kompetente ledere som kjenner igjen de gode forslag.

Fra oppdagelse til aksjon

Hvordan ytringsklimaet er der du jobber vil kunne påvirke hvordan varsling håndteres i virksomheten. Under har vi illustrert de ulike stegene i en varslingsprosess.

Figur 1.2: Steg i en varslerprosess (Skivenes og Trygstad 2009)



Figuren er utledet etter en grundig analyse av de steg et uvalg arbeidstakere tok i forbindelse med varsling i kommunal sektor, og illustrerer derfor ”vanlige” trinn i en varslingsprosess.

Som vi skal komme tilbake til under ”tips i en varslersituasjon” vil det aller først være fornuftig å undersøke om det man observerer eller avdekker, og vurderer som kritikkverdig, faktisk er kritikkverdig (trinn 1). Ta kontakt med en du stoler på for å diskutere dette. Tillitsvalgte vil kunne fungere som gode samtalepartnere i en slik situasjon. I følge arbeidsmiljøloven er det alltid forsvarlig å varsle til tillitsvalgte og verneombud, og tillitsvalgte vil kunne gi gode råd for hvordan du skal gripe saken fatt og samtidig behandle dine opplysninger konfidensielt, dersom du ønsker det.

Trinn to i figuren viser arbeidstakere som melder ifra til sin nærmeste leder. Selv om vi i vårt materiale har eksempler på at arbeidstakere varsler direkte til media (fire personer totalt), utgjør dette i både våre og andre undersøkelser unntaket fremfor regelen. Det som foreligger av data om norske arbeidstakere som varsler, viser at disse er svært tro mot tjenesteveien – de kontakter først sin nærmeste leder. Unntaket er selvsagt dersom det er den nærmeste lederen som er ansvarlig for det kritikkverdige forholdet. I figuren har vi omtalt det å melde ifra til sin nærmeste leder som ”svak varsling”. Lederes håndtering av varslersaker er derfor svært viktig, både for hvordan det går med arbeidstakeren som varsler og med saken det varsles om.

Trinn 3 viser til en situasjon der saken ikke løses ved å gå til nærmeste leder. En del arbeidstakere vil da gi seg, mens andre vil gå videre med saken, i hovedsak internt. Hvem man henvender seg til vil variere. Det kan være tillitsvalgt eller verneombud, en leder høyere opp i hierarkiet, til styreleder eller kommunepolitikere – alt etter hvilken sektor man arbeider i. Dette omtaler vi som sterk varsling. Det er imidlertid en andel som likevel ikke når frem, og som nekter å la saken ligge. Disse går utenfor virksomhetenes grenser – eksempelvis til media, synliggjort i trinn 4. Dette har vi omtalt som ekstern varsling. Det er imidlertid grunn til å understreke at alle de tre formene for varsling er dekket av lovens vern dersom arbeidstakeren har varslet forsvarlig. Vi ser imidlertid at faren for sanksjoner øker jo flere aktører eller instanser arbeidstakerne må henvende seg til med sin varsling. Og, varsling til media fremstår som kontroversielt blant norske arbeidstakere.

Til tross for at intern varsling er å regne som ”den riktige måten” å ta opp kritikkverdige forhold på, åpner lovverket opp for unntak (Ot.prp. 84, 2005–2006). I Ot.prp. fremholdes fire hovedgrunner for ikke å varsle internt:

- For det første legges det vekt på at dersom arbeidstakeren har grunn til å tro at intern varsling vil være uhensiktsmessig kan man varsle eksternt. Dette vil være i de tilfeller der det er snakk om kriminelle eller andre alvorlige forhold.

- For det andre vil intern varsling regnes som uhensiktsmessig dersom arbeidstaker har grunn til å tro at dette kan medføre gjengjeldelser: ”Arbeidstaker kan ha grunn til å tro dette for eksempel ut fra trusler eller andre uttalelser fra kolleger eller ledelse, hvis andre ansatte har blitt utsatt for gjengjeldelse eller ut fra det generelle ytringsklimaet i virksomheten” (ibid. s.41).
- For det tredje vil intern varsling betraktes som uhensiktsmessig dersom det er nødvendig å handle raskt, for eksempel på grunn av fare for bevisforspillelse eller fare for liv eller helse.
- Og, for det fjerde vil det kunne regnes som uhensiktsmessig hvis arbeidstaker eller kolleger tidligere har tatt opp samme, tilsvarende eller andre kritikkverdige forhold uten at noe er skjedd (Skivenes og Trygstad 2007).

Når en arbeidstaker varsler offentligheten vil imidlertid kriteriet om allmenn interesse ha betydning for om varslingen er å regne som forsvarlig. Allmennheten vil eksempelvis ha interesse i lovbrudd og kvaliteten på ytelsene eller tjenestene. I visse tilfeller kan også forhold av intern karakter, som for eksempel personlige konflikter eller overgrep ha allmenn interesse. Dette vil imidlertid bero på hvilke personer og hva slags virksomhet det dreier seg om. Dersom det skulle oppstå strid om hvorvidt arbeidstakerne har varslet i strid med bestemmelsen i § 2-4, eksempelvis at man ikke har varslet forsvarlig, er det arbeidsgiver som har bevisbyrden for å sannsynliggjøre at uforsvarlig varsling har forekommet.

Når det gjelder den interne varslingsprosessen ser vi at en sentral begrunnelse for at en arbeidstaker går videre med en sak som regel har sammenheng med hvordan den nærmeste leder håndterer meldinger om kritikkverdige forhold.

Tre hovedgrunner til at arbeidstakere går videre med en varslersak

- Lederen har ikke ressurser/kapasitet til å løse saken /forholdet og anbefaler arbeidstaker å gå videre
- Arbeidstakeren har meldt ifra til leder, men opplever at ingen ting blir gjort med saken/forholdet
- Lederen er uenig i at det rapporterte forholdet er kritikkverdige

Dersom grunnen til at en arbeidstaker går videre bunner i manglende muligheter hos nærmeste leder til å løse saken, og dersom denne lederen anbefaler arbeidstakerne å gå videre – eksempelvis til tillitsvalgt eller hovedtillitsvalgt – er det gjerne lite risiko forbundet med å varsle sterkt. Da vil arbeidstakerne kunne forvente støtte fra nærmeste leder. Våre data viser at dette skjer. Det kan være langt mer risikabelt å varsle dersom begrunnelsen bunner i de to andre punktene, og særlig hvis det dreier seg om en uenighet om hvorvidt forholdet er kritikkverdige eller ikke. I slike tilfeller viser forskningen at leder kan igangsette kraftige mottiltak mot arbeidstakeren; alt fra faglig og sosial diskvalifisering til utfrysing fra arbeidsfellesskapet, frafall av arbeidsoppgaver og i ytterste konsekvens oppsigelse.

Det er viktig å understreke at for majoriteten av norske arbeidstakere, er det å varsle ikke ensbetydende med negative reaksjoner. I SSBs levekårsundersøkelse fremgår det at:

- Av de som avdekker et kritikkverdige forhold er det 77 prosent som varsler om dette, 98 prosent varsler internt:
 - 11 prosent ble møtt med negative reaksjoner fra styret eller ledelsen
 - 13 prosent ble møtt med negative reaksjoner fra arbeidskolleger

Vår forskning viser at det å varsle ofte er effektivt (Skivenes og Trygstad 2007). To tredjedeler knytter endringer på arbeidsplassen direkte til varslingen. Hva det varsles om synes imidlertid å ha sammenheng både med reaksjoner og effektivitet. Det fremstår som mer risi-

kofylt å varsle om arbeidsmiljørelaterte problemer. Denne type saker resulterer også sjeldnere i endringer

Tips i en varslersituasjon

Ut fra ny lov om vern av varslere, så er du i en varslersituasjon når du vet, eller har grunn til å tro, at det foregår noe kritikkverdig på arbeidsplassen. Spørsmålet er: Hva gjør du da?



Dette vil blant annet bero på hvordan det er på din arbeidsplass. Når du kommer i en varslersituasjon vil vi oppfordre deg til å tenke igjennom om du jobber i det som kan omtales som et konstruktivt arbeidsfellesskap preget av godt ytringsklima, eller om du er så uheldig at du er i et destruktivt arbeidsfellesskap der ytringsklimaet er dårlig. Hvis du arbeider på en konstruktiv arbeidsplass vil vi gi deg følgende råd:

- Grip fatt i det med en gang før saken har vokst seg stor:
 - Tenk nøye over hva du reagerer på og hvorfor
- Syretesten - prøv ut det du synes er kritikkverdig på noen du har tillit til:
 - kollega, tillitsvalgt, verneombud, leder, venner, familie, arbeidstilsynet:
 - Er det du som er sær/har misforstått eller reagerer andre på samme måte?
- Ta opp saken med nærmeste leder eller i fora hvor det er lagt til rette for det:
 - Noter deg når og hvor du gjorde det
- Presenter saken på en nøktern og saklig måte og begrunn hvorfor du mener det er et problem:
 - Vær saks- og ikke personfokusert
- Lytt til diskusjonen og se etter konstruktive løsninger

Dersom du merker at holdningen til deg endres og du frykter negative reaksjoner bør du aller først finne ut om virksomheten har rutiner eller retningslinjer for varsling. Noen virksomheter har også utviklet

rutiner for anonym varsling. Anonym varsling kan være en vei å gå i visse sammenhenger, dersom du frykter sterke sanksjoner hvis du varsler åpent. Det er imidlertid grunn til å reflektere over følgende punkter ved anonym varsling:

- Blir saken løst på en god måte dersom du varsler anonymt?
- Vil ditt ønske om anonymitet bli oppfylt?
- Er saken så spesiell at din anonymitet vil bli svekket/ødelagt fordi få andre enn deg kan ha varslet om den aktuelle saken?

Hvis arbeidsplassen har varslingsrutiner vil disse angi hvordan du skal gå frem. Vi ber deg også tenke over følgende punkter:

- Er saken så alvorlig at du er villig til å gå videre med den?
- Har du alliansepartnere i virksomheten? Kan du forvente støtte fra noen?
- Kontakt tillitsvalgt eller verneombud, det er alltid forsvarlig varsling
- Frykter du sterke motreaksjoner eller ikke våger å gå videre; finn en ressursperson/instans som kan følge opp saken. Dette kan være tillitsvalgt, verneombud, arbeidstilsynet, styret/styreleder, etc.
- Du kan også melde anonymt til tilsynsinstanser, andre offentlige instanser, eller media. Du må imidlertid vurdere hvorvidt du faktisk vil forbli anonym dersom du gjør det
- Merker du at ubehagelighetene med å ta opp saken blir større, negative sanksjoner er i gang, bør du trolig beskytte deg selv og vurdere å la saken gå, eventuelt skifte arbeidsplass om mulig
- Hvis du vurderer å bruke media: Vurder om de kritikkverdige forholdene får en god løsning om saken kommer i media

En innvending mot vår inndeling i konstruktive og destruktive arbeidsfellesskap er at det ikke alltid er så enkelt å forutse hvordan kolleger og ledere vil reagere dersom du tar opp en sak du reagerer på og som du mener burde være stoppet.

En god øvelse er derfor å diskutere hvordan informasjons- og kommunikasjonsutvekslingen faktisk er der du jobber:

- Får jeg som leder eller ansatt den informasjonen jeg trenger for å gjøre et godt stykke arbeid?
- Fungerer de fora vi har på arbeidsplassen så godt at folk tar opp saker de oppfatter som kritikkverdige?
- Er det lett å ta opp saker som jeg bekymrer meg over der jeg jobber?
- Hva preger samhandlingsformene hos oss?
- Er jeg som leder og ansatt åpen for kritiske røster og alternative synspunkter?
- Er vi flinke til å skille mellom sak og person?
- Har vi hos oss tilrettelagt for at arbeidstakere kan varsle?
- Vet arbeidstakerne om varslingsrutinene?
- Er varslingsrutinene enkle og greie og forholde seg til?
- Har vi åpnet for anonym varslingsrutine hos oss? I hvilke tilfeller er anonym varslingsrutine en god og dårlig løsning?

Spørsmålene er selvsagt ikke uttømmende, men vil kunne sette i gang en nødvendig diskusjon om situasjonen på din arbeidsplass. Når det gjelder varslingsrutiner er det viktig at disse ikke begrenser mulighetene til å ta opp kritikkverdige forhold i eksisterende fora i virksomheten. Varslingsrutiner skal fungere som en supplerende sikkerhetsventil. Dersom ethvert kritikkverdige forhold må rapporteres i tråd med virksomhetens varslingsrutiner, vil det skape unødig byråkrati og begrense den ordinære og hverdagslige utvekslingen av meninger og vurderinger som bør prege enhver arbeidsorganisasjon.

Videre lesing

Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen,
<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download.php?tid=42254>

Retningslinjer for utarbeidelse av lokale varslingsrutiner i staten,
<http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Lønns-%20og%20personalpolitikk/Varslingsrutiner.pdf>

Varsling. Hvordan utvikle gode rutiner for varsling i kommuner og fylkeskommuner.

http://www.ks.no/Global/Nettversjon_Lav_Varsling.pdf

Når sant skal sies,

<http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/Kompetanse/varslingsWEB.pdf>

Hetle A. (red.)(2004): *Prosjekt Munnkurv*, Oslo:NSF/AFI

Matthiesen, S.B., Bjørkelo, B., Birkeland Nilsen, M. (2008). Klander-
verdige atferd og varsling i norsk arbeidsliv, Universitetet i Bergen

Monsen, P. Y. (2008) *Muldvarp i Siemens. En dokumentar*. Oslo:
Spartacus

Skivenes, M. og S. Trygstad (2007), [*Varslere. Om arbeidstakere som sier ifra!*](#) Gyldendal Akademisk

Skivenes, M. og S. Trygstad (2006), "Destruktive kollektiver", I: Roli-
jordet, A., red., [*Kollektiv og individ*](#). Gyldendal Akademisk

Skivenes, M. og S. Trygstad (2006), [*Roller, kommunikasjon og yt-
ringsklima*](#). Fafo-notat 2006:30

Torp, H. (red.) (2005) Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning. Oslo: Gyldendal Akademisk

Trygstad, S.C. og M. Skivenes (2008), ”Kommunikasjonsbetingelser og varsling i en endret offentlig sektor”, i *Tidsskriftet Politik*, nr. 1: årgang 11.

Trygstad, S. og M. Skivenes (2007), [Kommunale ledes handtering av alvorlige kritikkverdige forhold](#). Fafo-notat 2007:18

Referanser

Einarsen, S. og H. Pedersen (2007), *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo, Gyldendal Akademisk

Miceli, M. P. and J. P. Near (2002), 'What makes whistle-blowers effective? Three field studies', I: *Human Relations*, 55:4, pp. 455-479, London: SAGE Publication.

Ot.prp. nr. 84 (2005-2006): "Om lov om endringer av i arbeidsmiljøloven (varsling)". Det kongelige arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Skivenes, M. og S. Trygstad (2007), [*Varslere. Om arbeidstakere som sier ifra!*](#) Gyldendal Akademisk

Skivenes, M. og S. Trygstad (2005), [*Når arbeidstakere ytrer seg kritisk*](#). En pilotstudie av et utvalg medarbeideres erfaringer med å varsle i utdannings- og pleie- og omsorgssektoren. Fafo-notat 2005:04

Tekna (2007), Årsrapport

Trygstad, S. og M. Skivenes (2007), [*Kommunale ledes handtering av alvorlige kritikkverdige forhold*](#). Fafo-notat 2007:18