

Varsling i arbeidslivet

Brita Bjørkelo og Birthe M. Eriksen

Varsling i arbeidslivet

Arbeidsgivers og leders
roller og ansvar

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2020

ISBN: 978-82-02-70966-2

1. utgave, 1. versjon

E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, 2021

Elektronisk tilrettelegging: Bøk Oslo AS

Omslagsdesign: Cappelen Damm AS

Sats/design: [Bøk Oslo AS](#)

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Varsling i arbeidslivet er en fagfellevurdert monografi

Forfatterne har mottatt støtte fra Det faglitterære fond

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.



Forord

Siden midten av 2000-tallet har det foregått en interdisiplinær dialog om temaet varsling. I denne dialogen har vi delt kunnskap og perspektiver på et i utgangspunktet organisasjonsspsykologisk fenomen som i løpet av de årene som har gått, i økende grad har blitt rettsliggjort.

I vår interdisiplinære dialog, som etter hvert også har kommet til uttrykk i felles publikasjoner, er det særlig forståelsen av varsling som mer enn en enkelt ytring, som har stått i fokus. Varsling er forstått som *en prosess* hvor det *over tid* fremmes en rekke ytringer, gjerne til flere ulike mottakere i en virksomhet, og som dermed krever en dynamisk tilnærming.

Arbeidsmiljøloven (aml.) angir de rettslige rammene for håndtering av varsler i særlig to bestemmelser. I § 2 A-6 fremgår arbeidsgivers preventive systemplikt til å utarbeide rutiner for intern varsling fra virksomhetens arbeidstakere.¹ I § 2 A-3 reguleres arbeidsgivers aktivitetsplikt i en konkret varslingssituasjon. Den går i to retninger: 1) et ansvar for innen rimelig tid å sørge for en tilstrekkelig undersøkelse av et mottatt varsel, og 2) sørge for at arbeidstaker som varsler har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det siste omfatter en plikt til å iverksette nødvendige tiltak for å motvirke gjengjeldelse dersom det er nødvendig. Det ligger også et betydelig potensial i å styrke kompetansen innen både rettslige og organisasjonsspsykologiske sider ved varsling hos så vel arbeidsgivere som tillitsvalgte, verneombud og, i siste instans, domstolene.²

Til tross for at vi altså har arbeidet med ulike deler av temaet varsling i mange år, med utgangspunkt i perspektiver fra både psykologi og rettsvitenskap, er det

1 Arbeidstaker er en rettslig term. Ansatt benyttes i arbeids- og organisasjonsspsykologi. I denne boken benyttes begge begrep.

2 NOU 2018: 6 *Varsling – verdier og vern – Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Informasjonsforvaltning, hvor behovet for økt kunnskap gjennomgående understrekes. Se særlig s. 14, 40 og 41. Se også Prop. 74 L (2018–2019). *Endringer i arbeidsmiljøloven (varsling)*, s. 45–46. Se også Trygstad, S. C. (2017). *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser*. Oslo: Fafo. Fafo-notat 2017:03.

først nå vi har forsøkt å lage en samlet fremstilling av vår felles kunnskap og erfaring. Vi fokuserer i første rekke på arbeidsgivers, herunder lederes, rolle. Disse utgjør de medlemmene i en virksomhet som utøver styringsretten på vegne av arbeidsgiver, og som da har myndighet til å håndtere mottatte varsler, ivareta både arbeidstaker som har varslet, og arbeidstaker(e) som er omvarslet, og dermed forebygge og stanse konflikteskalering.

Vi vet i dag mye om hvor ressurskrevende en konflikt i kjølvannet av varsling kan bli, og hvor skadelig den kan bli, både for dem som er personlig involvert, og for virksomhetens produktivitet og omdømme. I et samfunnsperspektiv er det sentrale å sikre et varslingsinstitutt som bidrar til at kritikkverdige forhold effektivt avdekkes og bringes til opphør.³

Støtte fra Norsk faglitterær forfatter- og oversetterforening (NFF) har gjort dette prosjektet mulig. Vi takker for den tiltroen foreningen har hatt til vårt bokprosjekt. Boken er et resultat av en mangeårig, likestilt innsats fra begge forfatterne, og vi står begge ansvarlig for bokens styrker og svakheter. Vi vil takke den eksterne fagfellen, manusredaktør og hovedredaktør for viktige og vektige innspill i arbeidet med boken. Bjørkelo vil også rette en takk til sin arbeidsgiver, Politihøgskolen, for innvilgelse av ulønnet permisjon til deler av arbeidet med boken og for uvurderlig bistand fra biblioteket.

Vi vil videre takke professor Stig Berge Matthiesen ved Handelshøyskolen BI, som har vært en viktig samtalepartner og faglig støttespiller for oss begge gjennom mange år. En takk går også til Jan Gunnar Kaaresen, som var den som i sin tid satte oss i kontakt med hverandre. Sist, men ikke minst vil vi takke våre nærmeste. Dere vet hvem dere er, alle som én.

Vi håper at boken kan være til nytte for arbeidstakere, ledere, tillitsvalgte, verneombud, politikere, jurister og journalister. Vi tar svært gjerne imot tilbakemeldinger fra leserne, både ris og ros, og vil sette pris på å få del i deres erfaringer. For dem som måtte ønske det, kan vi kontaktes på bme@adiadvokat.no og brita.bjorkelo@phs.no.

Birthe M. Eriksen og Brita Bjørkelo

3 Eriksen, B. (2016). *Arbeidstakers rett til å varsle om «kritikkverdige forhold» etter arbeidsmiljøloven § 2-4(1): med særlig vekt på varsling i aksjeselskap*. Bergen: PhD. Universitetet i Bergen, s. 53 ff.

Innhold

DEL 1

RETTSVITENSKAPELIG OG PSYKOLOGISK BAKTEPPE	13
---	---------------------------

Kapittel 1

Innledning	15
-------------------------	---------------------------

1.1 Bakgrunnen for boken	15
--------------------------------	--------------------

1.2 Veiene inn i varslingstemaet	18
--	--------------------

Kapittel 2

Hva er varsling som fenomen?	22
---	---------------------------

2.1 Varslingsfenomenet	23
------------------------------	--------------------

2.2 Varslingsmodeller	29
-----------------------------	--------------------

2.3 Fra enkeltindivid til prosessmodeller	33
---	--------------------

2.4 Samfunnsvitenskapelig definisjon av varsling	36
--	--------------------

2.5 Varsling og makt	38
----------------------------	--------------------

2.6 Betydningen av utvalg og undersøkelsers art	39
---	--------------------

Kapittel 3

Begreper og roller	41
---------------------------------	---------------------------

3.1 Rettslige begrep	41
----------------------------	--------------------

3.1.1. Varsling – en prosess	41
------------------------------------	--------------------

3.1.2. Arbeidstaker	43
---------------------------	--------------------

3.1.3. Arbeidsgiver	45
---------------------------	--------------------

3.1.4. Virksomhetsbegrepet	45
----------------------------------	--------------------

3.2 System og roller	49
----------------------------	--------------------

3.2.1. Den norske modellen	49
----------------------------------	--------------------

3.2.2. Arbeidsgivers rolle og ansvar	53
--	--------------------

3.2.3. Arbeidstaker som varsler	54
---------------------------------------	--------------------

3.2.4. Arbeidstaker som det varsles om	54
--	--------------------

3.2.5. Fagforeninger	55
----------------------------	--------------------

3.2.6. Tillitsvalgt	56
3.2.7. Verneombud	58

Kapittel 4

Arbeidsmiljølovens kapittel 2 A	60
4.1 Innledning	60
4.2 Nærmere om hensynene bak reglene – reglenes funksjoner	65
4.2.1. Arbeidstakers yringsfrihet	65
4.2.2. Avdekking av kritikkverdige forhold	69
4.2.3. Konfliktbehandling	71
4.3 Nærmere om arbeidstakers rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten	73
4.3.1. Innledning	73
4.3.2. Varslingsretten	73
4.3.3. Varslingsplikt	75
4.4 Arbeidstakers rett til å bli beskyttet mot gjengjeldelse	76
4.5 Arbeidsgivers aktivitetsplikt	78
4.5.1. Innledning	78
4.5.2. Plikt til å undersøke et mottatt varsel innen rimelig tid	79
4.5.3. Plikt til å ivareta arbeidstaker som har varslet	80
4.6 Arbeidsgivers plikt til å utarbeide rutiner for intern varsling	82
4.7 Oppsummering	83

Kapittel 5

Ledelse	84
5.1 Hva er ledelse?	85
5.2 Lederens rolle	90
5.2.1. Administratoren, faglederen og lederen	92
5.2.2. De ulike rollene en leder kan ha	96
5.3 Ledelse i offentlig, privat og frivillig sektor	101
5.3.1. Etske retningslinjer	105
5.4 Organisasjonens legitime interesser	106
5.5 Den utfordrende lojaliteten – særlig om ledes lojalitetsutfordring	110
5.6 Forholdet mellom arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakers varslervern	115
5.6.1. Innledning	115
5.6.2. Arbeidsgivers rettslige plikter	115
5.6.3. Arbeidstakers lydighets- og lojalitetsplikt	118
5.6.4. Forbudet mot ulovlig gjengjeldelse ved varsling, jf. aml. § 2 A-4 ...	119
5.6.5. Forholdet mellom arbeidsgivers styringsrett og varslervernet i aml. § 2 A-4	122

5.7	Risiko for konflikt	125
5.7.1.	Hva er konflikt?	125
5.7.2.	Emosjoner	128
5.7.3.	Lytting	130
5.7.4.	Medarbeidersamtalen	132
5.7.5.	Varsling og konflikt	133
5.8	Oppsummering	136

Kapittel 6

Kollegafellesskapet	139
6.1 Innledning	139
6.2 Nærmere om betydningen av kollegafellesskapet	139
6.3 Det positivt aktive kollegafellesskapet	145
6.4 Det passive kollegafellesskap	148
6.5 Det negativt aktive kollegafellesskap	152
6.6 Oppsummering	154

DEL 2

VARSLINGSPROSESSEN	157
---------------------------------	-----

Kapittel 7

Varsling som prosess	159
7.1 Innledning	159
7.2 Den psyko-legale modellen	160
7.3 Den ideelle varslingsprosess	169

Kapittel 8

Arbeidstakers observasjon av mulige kritikkverdige forhold	173
8.1 Innledning	173
8.2 Hvilke kritikkverdige forhold observeres?	174

Kapittel 9

Arbeidstakers beslutning om å varsle	180
9.1 Varsling i virksomhetens og samfunnets interesse	180
9.2 Hva påvirker arbeidstakers beslutning om å varsle / ikke varsle?	181
9.3 Den prososiale organisasjonsmodellen for varsling	181
9.4 Roller og makt	183
9.5 Motivasjon i offentlig sektor	184
9.6 Personlighet	185
9.7 Diskrepans og dissonans	187

9.8	Organisasjonens og arbeidsgruppens rolle	188
9.9	Etisk og moralsk atferd	190
9.10	Oppsummerende betraktninger	200

Kapittel 10

Selve varselet/varslingen	202
10.1 Omfang av varsling og hva det varsles om	202

Kapittel 11

Mottak av varselet	206
11.1 Innledning	206
11.2 Kunnskap om varslingsrutiner	209
11.3 Hvem er varslingsmottaker ved intern varsling?	211
11.4 Undersøkelse av et mottatt varsel	212
11.4.1. Innledning	212
11.4.2. Hvem gjennomfører private granskninger/faktaundersøkelser? ...	214
11.4.3. Utfordringer	215
11.4.4 «Tiltakstrappen»	216
11.4 Når er varsling effektivt?	218
11.5 Hvordan legge til rette for studier av effektiv varsling?	220
11.6 Omdømmebygging	221
11.7 Linære og sirkulære prosesser	224

Kapittel 12

Reaksjoner og konsekvenser	226
12.1 Innledning	226
12.2 Reaksjoner etter varsling	228
12.2.1. Mobbing etter varsling	232
12.3 Helsemessige konsekvenser etter varsling	234
12.3.1 Psykisk uhelse	236
12.3.2 Posttraumatisk vekst	240
12.4 Rettslige reaksjoner og konsekvenser	242
12.5 Positive og negative sider ved hjelperes rolle	245
12.6 Kostnader og gevinst av varsling	251
12.6.1 Belønning av varsling	253
12.7 Å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø	254
12.8 Momenter til et intervensjonsprogram for å stoppe gjengjeldelse etter varsling	256

Kapittel 13

Evaluering og læring	259
13.1 Innledning	259
13.2 Hvordan lære av saker man har hatt og forberede seg på saker man ikke vet man vil få?	261
13.3 Å lede læring av erfaring	262
13.4 Læring, kompleksitet og det uforutsette	264
13.5 Læring gjennom eksisterende systemer	266
13.6 Den sosialøkologiske modellen	266

Kapittel 14

Råd	271
14.1 Til varslere	271
14.2 Til virksomheten	272
14.3 Til ledere	275

Kapittel 15

Sammenfatning	279
15.1 Innledning	279
15.2 Veien videre	285

Rettskilder	291
--------------------------	------------

Litteratur	294
-------------------------	------------

Stikkordregister	324
-------------------------------	------------

Tabeller og figurer

Tabeller

Tabell 1.	Varslingsmodeller	30
Tabell 2.	Observerte kritikkverdige forhold siste 12 måneder (2008)	175
Tabell 3.	Observerte kritikkverdige forhold siste 12 måneder (2010/2016/2018)	176
Tabell 4.	Rapporterte kritikkverdige forhold offentlig og privat sektor (2009)...	204
Tabell 5.	Momenter til et intervensjonsprogram for å stoppe gjengjeldelse etter varsling	257

Figurer

Figur 1.	Overordnet varslingsprosess	31
Figur 2.	De ulike rollene en leder kan komme i ved varsling	97
Figur 3.	Sammenhengen mellom grad av ledelsesnivå og varsling	99
Figur 4.	Tredjeparts rolle i saker som omfatter kritikkverdige forhold på arbeidsplassen	143
Figur 5.	Den psyko-legale modellen	161
Figur 6.	Den utvidede psyko-legale modellen	168
Figur 7.	Den ideelle varslingsprosess	169
Figur 8.	Den prososiale organisasjonsmodellen på varsling	182
Figur 9.	Tiltakstrappen	216
Figur 10.	Kostnadsberegning av varslingsprosessen	252

DEL 1

RETTSVITENSKAPELIG OG PSYKOLOGISK BAKTEPPE

Innledning

1.1 Bakgrunnen for boken

Vårt viktigste formål med denne boken har vært å gi vårt bidrag på et felt hvor det eksisterer et stort behov for kunnskap.⁴ Feltet stiller særlige krav til kunnskap om både rettsvitenskap og psykologi. Mangelfull eller feil håndtering av varsler som er mottatt av arbeidsgiver internt i en virksomhet, kan få store konsekvenser. Skaderisiko som kunne ha vært unngått, realiseres. Kostbare konflikter, helse-skader, erstatningskrav, offentligrettslige bøter og pålegg, redusert effektivitet, tap av rennommé og i verste fall foretaksstraff er aktuelle følger for en virksomhet som velger å ignorere kritisk informasjon som fremkommer gjennom varsler.⁵

Varsling kan finne sted som en kompleks prosess som omfatter mer enn en enkelt ytringssituasjon, slik Grunnloven⁶ § 100 i utgangspunktet er utformet med tanke på, og som regulerer arbeidstakers alminnelige ytringsfrihet. En organisasjonspsykologisk forståelse av varslingssituasjonen er lagt til grunn både i forarbeidene til den svenske loven om «visselblåsning»⁷ og av Varslingsutvalget.⁸ Viktigheten av å fokusere mer på *mottakerne* av et varsel enn på varsleren, underbygges av en undersøkelse utført av FAFO, hvor 43 prosent av «sentrale varslingsmottakere, det vil si ledere, verneombud og tillitsvalgte» svarte at de ikke hadde «undersøkt om arbeidstakeren som varslet» hadde blitt «utsatt for represalier under eller i etterkant av varslingsprosessen». På bakgrunn av disse funnene anbefales det at slike undersøkelser «bør inngå som eget punkt i en virksomhets varslingsrutine».⁹

4 Se NOU 2018: 6 *Varsling – verdier og vern*, særlig s. 14 og 78.

5 Fredrikstad kommune ble idømt en foretaksstraff på kr 500.000 for å ha utøvd gjengjeldelse mot arbeidstakere som hadde varslet: <https://www.nrk.no/ostfold/kommune-far-halv-million-i-bot-for-a-ha-trakassert-varslere-1.14546214>.

6 Kongeriket Noregs grunnlov av 17. mai 1814.

7 Se SOU 2014:31: *Visselblåsare. Stärkt skydd för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden*, s. 52–53, hvor varsling betraktes som en prosess.

8 Se NOU 2018: 6 *Varsling – verdier og vern*, s. 136–141.

9 Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016. Rapportserie om varsling og ytring*. Oslo: Fafo, s. 55–56.

Det kan hevdes at en slik plikt allerede følger av aml. § 2 A-6. Denne bestemmelsen, som regulerer arbeidsgivers preventive plikt til å legge til rette for intern varsling, antas å ha et betydelig potensial når det gjelder å styrke en virksomhets ytringskultur og senke terskelen for varsling.¹⁰ Bestemmelsen antas å ha stor betydning for lederes rolle, altså for de arbeidstakerne som i det daglige utøver styringsrett på arbeidsgivers vegne. Det er disse lederne som befinner seg i posisjoner med rett og plikt til å motta og håndtere kritiske ytringer fra kollegaer i samsvar med lovgivers forventninger til forsvarlig undersøkelse og saksbehandling. Det er dermed disse som i stor grad forventes å sitte med relevant kompetanse og øvrige verktøy til å kunne hindre unødvendig konflikteskalering i kjølvannet av at kritisk informasjon er mottatt fra underordnede.

Arbeidsgivers rett og plikt til å legge til rette for at egne arbeidstakere skal kunne varsle på en trygg måte internt i virksomheten de arbeider i, utgjør en gjennomgående rød tråd i arbeidsmiljølovens kapittel 2A. Som det fremgår ovenfor, er det knyttet betydelig samfunnsinteresse til at arbeidsgivere lykkes med dette. Spørsmålet er hvordan man skal kunne lykkes i praksis. Hvilke faktorer bidrar til å hemme og fremme dette arbeidet?

I denne boken vil vi ta for oss de konkrete fasene som en varslingsprosess typisk gjennomgår. Problemstillingene som oppstår knyttet til arbeidsgivers og dermed lederes rolle ved varsling, behandles med utgangspunkt i både et rettslig og et psykologisk perspektiv. Formålet er nettopp å gi leseren en helhetlig forståelse av fenomenet varsling. Det er et håp at også advokater og dommere vil ha nytte av fremstillingen.

I del 1 behandles det generelle rettsvitenskapelige og psykologiske bakteppet for temaet varsling. Dette omfatter en redegjørelse for og gjennomgang av følgende momenter:

- varsling som fenomen
- rettslige begreper og roller knyttet til varsling
- arbeidsmiljølovens regulering av varsling
- hva som menes med ledelse
- betydningen av kollegafellesskapet
- varsling som organisasjonsp psykologisk prosess

¹⁰ Ot.prp. nr. 84 (2005–2006). *Om lov om endringer i arbeidsmiljøloven (varsling)*.

I denne delen får leseren innsikt i ulike sider ved temaet samt verktøy for å forstå og håndtere de utfordringene som kan oppstå i forbindelse med en konkret varslingsprosess.

I del 2 behandles de enkelte fasene i varslingsprosessen nærmere. Vi tar utgangspunkt i en teoretisk modell som vi har kalt den «psyko-legale modellen», som integrerer samspillet mellom det rettslige og det psykologiske perspektivet på varslingsprosess. Derne st benytter vi den ideelle varslingsmodellen som varslingsutvalget la til grunn, som premiss for en nærmere behandling av fasene i varslingsprosessen, både fra et rettsvitenskapelig og fra et organisasjonspsykologisk perspektiv.¹¹ Disse omfatter:

- Arbeidstakers observasjon av mulige kritikkverdige forhold. Her er det blant annet spørsmål om hva som er det særskilte varslervernets funksjonelle anvendelsesområde.
- Arbeidstakers beslutning om å varsle. Her er temaet hvilke faktorer som påvirker hvorvidt vedkommende velger å varsle eller ei.
- Selve varselet. Hvor ofte varslere arbeidstakere, og hva varsler de om?
- Arbeidsgivers mottak av varselet. Viktige spørsmål her er hvem som er mottakere, og når varslingsprosess er effektivt.
- Reaksjoner og konsekvenser av varslingsprosess. Hvilke rettslige og helsemessige konsekvenser finner sted i kjølvannet av varslingsprosess? Hva er en hjelpers rolle? Kostnad og gevinst ved varslingsprosess og innspill til et intervensjonsprogram for å forebygge og stanse gjengjeldelse.
- Evaluering og læring. Hvordan sikre organisasjonsmessig læring av de erfaringene en virksomhet gjør?
- Råd til arbeidstakere som vil varsle, råd til arbeidsgiver og ledere.

Det gis også en anvisning på mulige veier videre for forskning på varslingsfeltet samt en oppsummering av bokens viktigste punkt.

I denne boken fokuserer vi gjennomgående på arbeidsgivers aktivitetsplikt, jf. aml. § 2 A-3, og på det å være en lærende organisasjon, hvor ledere forholder seg til det å fremme og tilrettelegge for kritiske ytringer som noe positivt. Samtidig understrekes viktigheten av at det skapes bevissthet omkring de fallgruver som eksisterer, og om det å sikre kunnskap, system, rutiner, holdninger og verdier for å hindre at ledere og andre faller i disse fallgruvene. Vi redegjør for varslingsprosess som prosess og for varslersens ståsted, muligheter og utfordringer gjen-

11 NOU 2018: 6 *Varsling – verdier og vern*, s. 137–140.

nom denne varslingsprosessen, med sikte på å skape forståelse hos arbeidsgiver og den enkelte leder for hva situasjonen til enhver tid krever.

1.2 Veiene inn i varslingstemaet

Interessen for temaet varsling har vokst de senere årene. Noen av initiativene fra senere år har handlet om Arbeidstilsynets rolle ved varsling¹² og opprettelsen av Varslingsutvalget for å evaluere rettstilstanden.¹³ Den nasjonale utviklingen har skjedd i samspill med erfaringer fra alvorlige varslingssaker i både store, private selskaper og statlige og kommunale virksomheter og fra den regel- og rettsutviklingen som har funnet sted i blant annet i organisasjoner som OECD, EU og i andre land.

Forfatternes veier inn i varslingsfeltet kommer via ulike disipliner. I arbeids- og organisasjonspsykologien undersøkes selve fenomenet varsling, de involverte rollene og konsekvensene varsling kan ha for disse. Rettsvitenskapen omfatter analyser av relevante rettskilder med sikte på å forstå og løse rettslige problemstillinger relatert til varsling. Vårt utgangspunkt er at ingen av disse disiplinene forstår og forklarer fenomenet alene. Boken er et forsøk på å tydeliggjøre *både* skillene og sammenhengene mellom rettslige rammer og psykologisk innsikt. Å tilnærme seg aktuelle problemstillinger ved hjelp av flere fagdisipliner er ikke bare nyttig, men også nødvendig.

Det er for eksempel risikofylt å *ikke* ta hensyn til hva en rettsprosess kan innebære psykologisk for en arbeidstaker som har vært utsatt for gjengjeldelse som følge av sin varsling, jf. aml. § 2 A-4. Det samme gjelder viktigheten av å forstå konsekvenser av makt. En manglende forståelse av de psykologiske prosessene som settes i sving under en rettslig prøving av en sak om for eksempel gjengjeldelse i en domstol, vil kunne oppfattes som *en fortsettelse* av den gjengjeldelsesprosessen arbeidstakeren opplevde seg utsatt for på sin arbeidsplass i første omgang, og som nettopp er temaet for den rettslige prosessen.¹⁴

12 Arbeidstilsynet ledet et prosjekt mellom relevante myndigheter for bedre samhandling om varsling (Innst. 208 L (2014–2015)). Se også Arbeidstilsynet (2019): «Retningslinjer for mottak og håndtering av eksterne varsler til offentlige myndigheter» (tilgjengelig: <https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/nyheter/2019/retningslinjer-varsling-offentlige-myndigheter.pdf>).

13 Oppnevnt ved kongelig resolusjon 11. november 2016. Se www.varslingsutvalget.no.

14 Taraldset, B. & Bjørkelo, B. (2011). Varsling: Utfordring i skjæringspunktet mellom juss og psykologi, *Er varslervernet godt nok?: Dokumentasjon fra seminar på den internasjonale antikorrupsjonsdagen 9. desember 2011* (s. 28–30). Oslo: Fafo. Lenke: http://brage.bibsys.no/politihs/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_26489

Når det gjelder det å være tverrfaglig¹⁵ og interdisiplinær, representerer vi to ulike fagdisipliners syn på samme fenomen. Det kan her ses hen til oppfordringen fra Einarsen og Pedersen om å bruke:

... psykologien til å forstå hva som skjer, hvorfor det skjer og hva som kan komme til å skje, og hvordan det kan håndteres, men bruk jusen som rammeverk for hvordan det som har skjedd eller skjer, best bør og skal håndteres.¹⁶

Idealet vi strever mot, er en større samlet innsikt enn det en tilgang til isolerte biter innenfor den enkelte disiplin kan bidra med hver for seg.

Rettsvitenskapen er en *normativ* vitenskap. Det betyr at den har *det ideelle* som utgangspunkt – og behandler verden slik den *bør* være. Psykologien er en samfunnsvitenskap som analyserer *empiri* – hvordan verden *faktisk er*. Ifølge psykologien finnes det *sjelden én sannhet* alene. Det er særlig disse to disiplinene som krysser hverandre ved varsling. Det er også en rekke andre disipliner som har viktige bidrag, som økonomi, og sosiologi (mer om dette i kapittel 7.1).

Teorier som fremhever at ledelse må omfatte prosess og integrasjon, er sentrale.¹⁷ Ut fra ulike fagdisipliners forståelse av fagområdet ledelse, beskrives det som både smalt og bredt.¹⁸ De disiplinene som bidrar med perspektiver her, er for eksempel statsvitenskap, psykologi, sosiologi, samfunnsøkonomi og bedriftsøkonomi. Ledelse handler ikke bare om individuelle ledere eller om den ene lederens (arbeidsgivers) virksomhet og dennes arbeidstakere. I henhold til et så begrenset syn på ledelse, vil en leder *stå alene*. Ledelse finner imidlertid sted i en nasjonal eller global kontekst, hvor man er avhengig av medlemmene i egen organisasjon, andre ledere, arbeidstakere og det publikum eller de kunder man til enhver tid tjener eller lever av inntekter fra¹⁹. Det er dette siste perspektivet på ledelse, som gjensidig avhengig av kontekst, organisasjon og/eller arbeidstakere, som legges til grunn i det følgende. Samtidig vektlegges lederes formelle ansvar.

15 <https://www.universitetsavisa.no/ytring/2018/02/02/Tverrfaglig-%E2%80%93-eller-bare-tverr-og-faglig-71899.ece>

16 Einarsen, S. & Pedersen, H. (2007, s. 6). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

17 Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing the perspectives. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 36–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005

18 Se eksempelvis Byrkjeflot (2010, s. 224). Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet. I G. Ladegård & S. I. Vabo (red.), *Ledelse og styring* (s. 221–237). Bergen: Fagbokforlaget.

19 D'Cruz, P. & Bjørkelo, B. (2016). Sociocultural dynamics in whistleblowing: Insights from India. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 8 (2), 143–162. doi:10.1108/APJBA-07-2015-0061

En vanlig antakelse er at læring og utvikling skjer lineært, men slik er det ikke alltid. Før det fantes en egen lovregulering av varsling i arbeidsmiljøloven, stod kampen om å sikre et lovverk som kunne styrke sjansen for å oppnå en forsvarlig saksbehandling av mottatte varsler og beskyttelse av arbeidstakere som hadde varslet. Etter å ha hatt særlovgivning om varsling siden 2007, gjennomført flere evalueringer og en ny lovgivningsprosess på grunnlag av rapporten fra Varslingsutvalget i 2018,²⁰ kommer det til stadig til nye brikker som skal bidra til å styrke varslingsinstituttet.²¹ Det betyr imidlertid ikke at det man har hatt av regelverk og rutiner på tidligere stadier har vært uten verdi. Samlet har de enkelte brikkene i retts- og kunnskapsutviklingen hele tiden bidratt til å øke vår innsikt og klargjøre rettstilstanden.

Saken mellom Siemens Business Services AS og staten ved Forsvaret hadde for eksempel sitt utgangspunkt i at en økonomileder hadde godkjent og signert arbeidsgivers nye, etiske retningslinjer. I henhold til disse retningslinjene ville arbeidstakere kunne bli rettslig ansvarliggjort dersom de *ikke* sa ifra om krittikkverdige forhold som de ble kjent med i forbindelse med sitt arbeid.²² Oslo tingrett slo her fast at økonomilederen var blitt utsatt for gjengjeldelse som følge av å ha varslet om økonomiske misligheter.²³ Saken ble anket av Siemens, men ble forlikt før den kom til ankebehandling i lagmannsretten. Senere ble imidlertid selskapet frifunnet av Oslo tingrett for en tiltale om forsettlig grovt bedrageri av 60 millioner kroner.²⁴

Det som for mange kan fremstå selvmotsigende i behandlingen av denne saken, underbygger samtidig kompleksiteten i den. Den strafferettslige frifinnelsen av selskapet gjorde det mulig for administrerende direktør Per Otto Dyb å uttale i et intervju at: «Vi er glad for at dommen nå er rettskraftig, og at SBS er frifunnet. Nå vil vi legge denne saken bak oss og se fremover.»²⁵

20 NOU 2018: 6 *Varsling – verdier og vern*.

21 *Ansattes ytringsfrihet* (2005). Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Informasjonsforvaltning. Lenke: http://odin.dep.no/filarkiv/272689/ANSATTES_YTRINGSFRIHET_21_DES.doc
Arntzen de Besche (2013). *Rapport til arbeidsdepartementet – Evaluering av varslingsreglene – En gjennomgang og analyse av rettspraksis og Sivilombudsmannens praksis*. Oslo: Arntzen de Besche Advokatfirma AS. Innst.O.nr. 6 (2006–2007). *Innstilling fra arbeids- og sosialkomiteen om lov om endringer i arbeidsmiljøloven (varsling)*. NOU 2018: 6 *Varsling – verdier og vern*. Trygstad, S. C., Skivenes, M., Steen, J. R. & Ødegård, A. M. (2014). *Evaluering av varslerbestemmelsene*. Oslo: Fafo. Se også Prop. 74 L (2018–2019).

22 Monsen, P.-Y. (2008). *Muldvarp i Siemens*. Oslo: Spartacus.

23 TOSLO-2004-99016

24 TOSLO-2009-191626-1. Se også: <http://www.cw.no/artikkel/it-karriere/okokrim-anker-ikke-siemens-saken>

25 <https://www.cw.no/artikkel/it-karriere/okokrim-anker-ikke-siemens-saken>