

Varslingskultur i en petroleumsvirksomhet



Kjersti S. Christ

Masteroppgave Executive MBA

Våren 2020

Avhandlingen er innlevert som en del av masterstudiet Executive MBA ved
Universitetet i Stavanger



HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300 Masteroppgave Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL: Varslingskultur i en petroleumsvirksomhet

ENGELSK TITTEL: Whistleblowing culture in an oil- and gas company

FORFATTER:

Kjersti S. Christ

Kandidatnummer: 241837

VEILEDER:

Professor Aslaug Mikkelsen

FORORD

Å produsere en masteroppgave er en langvarig, selvutviklende prosess. Det er en oppgave preget av en etterrasjonalisering som ikke viser alle sidespor underveis, men som har resultert i et produkt jeg i dag er veldig stolt av. Denne masteroppgaven utgjør siste del av en treårig etterutdanning ved Handelshøyskolen UiS, og den har hjulpet meg å forstå mange aspekter rundt varsling. En executive MBA har gitt meg økt forståelse av sammenhenger mellom økonomi, ledelse og strategi, samt gitt meg relevant faglig påfyll i form av økt kunnskap til nåværende jobb.

Jeg vil først og fremst takke min veileder, professor Aslaug Mikkelsen, for hennes tydelige tilbakemeldinger og gode veiledning. Hun fikk meg gjentatte ganger på rett spor når motivasjonen var lav. Jeg vil også takke Seth A. Addo for hans innføring i statistikkprogrammet SPSS.

Jeg vil videre takke Vår Energi AS som ga meg tilgang på informasjon i forbindelse med spørreundersøkelsen, og selvsagt en stor takk til testgruppen og kolleger som bidro med forbedringsforslag før utsendelse.

Et masterstudium ved siden av jobb og familieliv har vært krevende, men samtidig utrolig lærerikt. Jeg takker min svært tålmodige familie som har heiet meg frem i denne perioden. Uten deres støtte og omtanke hadde det vært svært vanskelig å fullføre studiene.

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til ansatte og medstudenter ved Handelshøyskolen UiS som har bidratt med motivasjon og lærerike diskusjoner.

Kjersti S. Christ

Stavanger, 10. juli 2020

SAMMENDRAG

I senere tid fokuset økt rundt varsling og hvilken påvirkning varslingskulturen har på sikkerheten i petroleumsindustrien. Manglende rapporteringskultur og opplæring, samt dårlig ytringsklima blir ofte nevnt som bakenforliggende årsaker til store ulykker. Flere aktører har prøvd å snu trenden som viser en stadig høyere terskel for å varsle om kritikkverdige forhold grunnet blant annet frykt for gjengjeldelse. De siste endringene i arbeidsmiljøloven har som formål å styrke varslersens situasjon, og gjøre det enklere for bedriften å håndtere varsling på en god måte. Også Petroleumstilsynet har prøvd å snu trenden ved å innføre økt standardisering- og partsamarbeid i bransjen.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan varslingskulturen oppleves blant ansatte i Vår Energi. Dette blir belyst ved hjelp av seks forskningsspørsmål der jeg ser på bedriftens ytringsklima, samt i hvor stor grad det varsles og hvorfor ansatte eventuelt unnlater å varsle. Videre analyserer jeg hvor stor tillit ansatte har til håndtering av varsler, og hvor godt kjent ansatte er med varslingsrutiner og lovbestemmelser. Avslutningsvis vil jeg ved hjelp av seks hypoteser analysere hvilke faktorer som kan påvirke varslingskulturen. For å finne svar på problemstillingen blir det brukt kvantitativ metode, nærmere bestemt en tverrsnittsundersøkelse. Data blir samlet inn ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse som sendes ut til alle ansatte i Vår Energi AS. Det vil bli brukt deskriptive analyser, korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser til å evaluere resultatet fra undersøkelsen.

Resultatene i studien viste at ansatte i Vår Energi generelt har en positiv opplevelse av bedriftens varslingskultur. Funn i undersøkelsen viste imidlertid at majoriteten i bedriften ikke ytrer sine meninger eller bekymringer høyt, og problemer blir hovedsakelig diskutert i uformelle fora. Frykt for gjengjeldelse eller manglende opplæring er årsaken til at flertallet unnlater å varsle, noe som har fremmet en ”stillhetskultur”. På sikt kan denne trenden ha konsekvenser for sikkerheten. Det anbefales derfor at Vår Energi fokuserer på å oppnå en tilfredsstillende varslingskultur som gjenspeiles i hele organisasjonen. Ledelsen må sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø hvor kritikk blir håndtert på en konstruktiv måte. Ansatte må tas på alvor når kritikkverdig forhold blir belyst, og de ansatte bør belønnes når noen tør å varsle. Samtidig må alle ta sin del av ansvaret og løfte det sløret av taushet som ligger over oss. Ansatte må bli flinkere til å være åpne og

tydelige med hverandre og oppover – og det bør skapes rom som oppleves trygge og inkluderende.

SUMMARY

Recently, the focus has increased on whistleblowing and how the whistleblowing culture impacts the safety in the petroleum industry. Lack of reporting culture and training, as well as poor communication climate are often mentioned as underlying causes of major accidents. Several players have tried to reverse the trend, which is showing an ever-higher threshold for reporting of censurable conditions mainly due to fear of retaliation. The recent amendments to the Working Environment Act aim to strengthen the whistleblower's situation, and make it easier for the company to handle whistleblowing in a good way. The Petroleum Safety Authority has also tried to reverse the trend by introducing increased standardization and cooperation in the industry.

The purpose of this assignment is to investigate how the whistleblowing culture is experienced among employees in Vår Energi. This is elucidated with the help of six research questions where I look at the company's communication climate, as well as the extent of notifications and why employees may avoid notifying. Furthermore, I analyze how much trust employees have regarding handling of whistleblowing cases, and how well known employees are with whistleblowing routines and legal requirements. Finally, with the help of six hypotheses, I will analyze which factors can influence the whistleblowing culture. To approach the problem statement, a quantitative method is used, more specifically a cross-sectional survey. Data are collected using an electronic survey which is sent out to all employees in Vår Energi AS. Descriptive analyzes, correlation analyzes and regression analyzes will be used to evaluate the results of the study.

The results of the study showed that employees in Vår Energi generally have a positive experience of the company's whistleblowing culture. However, findings in the survey showed that the majority of the company does not express their opinions or concerns out loud, and problems are mainly discussed in informal forums. Fear of retaliation or lack of training is the reason why the majority avoid notifying, which has promoted a 'culture of silence'. In the long run, this trend may have consequences for the safety. It is therefore recommended that Vår Energi focuses on achieving a satisfactory whistleblowing culture that is reflected in the entire organization. The management must ensure a fully safe working environment where criticism is

handled in a constructive manner. Employees must be taken seriously when matters worthy of criticism are highlighted and employees should be rewarded when someone dares to ‘blow the whistle’. At the same time, everyone must take their share of responsibility and lift the veil of silence that lies above us. Employees must become better at being open and clear with each other and upwards - and rooms should be created which are perceived as safe and inclusive.

FIGURER

Figur 2-1: Fremvekst av Vår Energi	15
Figur 3-1: Lovverk som beskytter yringer og varsling av kritikkverdige forhold (Trygstad & Ødegård 2014:2019, referert i Trygstad et al., 2017, s.20)	43
Figur 3-2: Studiens modell	47
Figur 4-1: Frekvensfordeling - Antall respondenter	55
Figur 4-2: Missing data	65
Figur 5-1: Trekk ved ytringsklimaet. Prosent. N=459-460.....	68
Figur 5-2: Trekk ved ytringsfrihet. Prosent. N=458-459	69
Figur 5-3: Trekk ved psykologisk trygghet. Prosent. N=458-460	70
Figur 5-4: Trekk ved tillit. Prosent. N=411-434	71
Figur 5-5: Kjennskap til varslingsrutiner og begrep. Prosent. N=413-434.....	72
Figur 5-6: Begrunnelser for hvorfor man ikke varsler om kritikkverdige forhold. Flere svar mulig. Prosent. N=1676	75
Figur 5-7: Begrunnelser for hvorfor man ikke rapporterer HMS hendelser eller avvik. Flere svar mulig. Prosent. N=1063	76
Figur 5-8: Trekk ved varslingskulturen. Prosent. N=410-434	77

TABELLER

Tabell 4-1: Kjennetegn ved respondentene. N=460.....	57
Tabell 4-2: Validitets- og Reliabilitetstest	63
Tabell 5-1: Ansatte som har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold. Flere svar mulig. N=127.....	74
Tabell 5-2: Korrelasjonsmatrise	78
Tabell 5-3: Multippel regresjonsanalyse med varslingskultur som avhengig variabel. N=460....	79

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	3
SAMMENDRAG.....	4
SUMMARY	6
FIGURER.....	8
TABELLER	9
INNHALDSFORTEGNELSE	10
1. INNLEDNING	12
1.1 Avgrensninger og presiseringer	14
2. KONTEKST	15
2.1 Vår Energi AS	15
2.2 Lovverk og offentlig føringer.....	17
2.3 Varsling	20
2.4 HMS-avvik.....	23
2.5 Personalkonflikter	24
3. TEORI	27
3.1 Organisasjonskultur og organisasjonsklima.....	27
3.2 Sikkerhetskultur	29
3.3 Varslingskultur	31
3.4 Ytringsklima.....	32
3.5 Rapporteringssystem og kunnskapsdeling	35
3.6 Tillit.....	39
3.7 Kjennskap til lovverk, varslingsrutiner og begrep	41
3.8 Erfaring og organisatorisk læring.....	44
3.9 Oppsummering	46
4. METODE	48
4.1 Forskningsdesign.....	48
4.2 Datainnsamling.....	49
4.2.1 Måleinstrumenter	50
4.2.2 Utforming av spørreskjema	52

4.2.3 Respondenter	54
4.3 Dataanalyse	58
4.4 Validitet og reliabilitet	58
4.5 Forskningsetiske aspekter	66
5. RESULTATER.....	68
5.1 Deskriptiv statistikk.....	68
5.2 Korrelasjonsanalyse	77
5.3 Regresjonsanalyse	79
6. DISKUSJON	82
7. LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER OG KONKLUSJON	94
8. REFERANSER.....	100
VEDLEGG	106
Vedlegg 1 – Prosesser	106
Vedlegg 2 – Spørreskjema og informasjonsmail	109
Vedlegg 3 – Krav til homoskedastisitet	117

1. INNLEDNING

Petroleumsvirksomheten er en høyrisiko industri der potensialet for ulykker og svikt er stort, og konsekvensene for mennesker og innretninger kan bli enorme. I denne sammenheng har det blitt gjort forskning på sikkerhet og sikkerhetskultur som har vært knyttet opp mot alvorlige ulykker, og hvilke faktorer som påvirker dette (N. F. Pidgeon, 1991; Flin et al., 2000; Hopkins, 2006). Funnene peker på at ledelsen enten ikke har vært godt nok orientert om risikoforholdene før en ulykke, eller ikke har forstått og reagert tilfredsstillende på informasjon de har fått (Petroleumstilsynet, 2017). Omfattende endringsprosesser, manglende rapporteringskultur, ledelse og rammebetingelser er også nevnt som bakenforliggende årsaker til store ulykker (Reason, 2000). På bakgrunn av utviklingstrekk i det samlede risikobildet lanserte Petroleumstilsynet i 2017 et hovedtema kalt «Trenden skal snus». Arbeidet var spisset mot tre definerte områder, som skulle bidra med å snu en bekymringsfull utvikling: partssamarbeid, robusthet og standardisering.

Ifølge en rapport fra Petroleumstilsynet (2019) har det til tross for et økende fokus på sikkerhet og krav til rapportering, likevel blitt en høyere terskel for å varsle om avvik i petroleumsvirksomheten. Rapporten viser blant annet et ytringsklima som er verre i 2017 enn i 2015, hvor over 30 prosent av respondentene svarer at det er ubehagelig å påpeke brudd på sikkerhetsregler og prosedyrer. Rundt 40 prosent svarer at rapporter om ulykker eller farlige situasjoner, ofte blir pyntet på.

Kommunikasjon og ytringsklima er sentrale aspekter ved trivsel på arbeidsplassen, som også kan relateres til muligheten til å ta opp kritikkverdige forhold og å varsle. En vesentlig faktor her er relasjonene mellom ansatte, og til leder. Lederens holdninger og atferd har avgjørende innflytelse, samt samarbeid og fellesskap med andre kolleger (Knardahl, 1998). Kvalnes (2019) viser til at ytringsklimaet på norske arbeidsplasser ikke er tilfredsstillende, og at det oppfordres til å foreta en kritisk gjennomgang av virksomheten. Skal reglene om varsling fungere effektivt, forutsetter det et åpent ytringsklima på arbeidsplassen, det vil si mulighet til å diskutere arbeidsrelevante problemstillinger. I virksomheter som aktivt legger til rette for et fritt og åpent ytringsklima, ligger forholdene også til rette for at varsling håndteres på en betryggende måte. Varsling har fått mye oppmerksomhet ettersom mange varslere opplever store personlige

konsekvenser ved å stå frem og varsle (Eid et al., 2008). Ansatte som velger å si fra, ses ofte på som tystere og som videre utsettes for ulike former for represalier. Trygstad et al. (2014) hevder at nesten halvparten av norske arbeidstakere ikke varsler i frykt for gjengjeldelse. I forslag til ny arbeidsmiljølov erkjennes det at arbeidstakere som varsler om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen trenger beskyttelse, men forslaget innebærer at man skal varsle lojalt, altså til nærmeste overordnede (Sosialdepartementet, 2018). Skivenes og Trygstad frykter at en slik ensidig lojalitet i verste fall kan medføre at flere unnlater å varsle, fordi konsekvensene kan bli for store (FriFagbevegelse, 2005). Dette er noe av bakgrunnen for de siste endringene i arbeidsmiljøloven¹ som skal bidra til et tydeligere og mer forutsigbart regelverk, og har som formål å styrke varslers situasjon og gjøre det enklere for bedriften å håndtere varsling på en god måte. Regelendringene fremhevet også hensynet til et godt yringsklima på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven, 2006 § 1-1 c). At lovgiver har valgt å definere et godt yringsklima, gir et tydelig signal om at varslingsreglene av lovgiver oppfattes som viktige bestemmelser.

I petroleumsvirksomheten ser man en økning i antall varsler og bekymringsmeldinger til tilsynet. Nesten halvparten av meldingene kommer fra fagforeninger eller vernetjenesten, og de fleste av disse er knyttet til aktivitet offshore. I perioden fra 2015- 2017 syntes det å være en trend i retning av at flere bekymringsmeldinger omhandlet blant annet manglende rapporteringskultur og utfordringer innen opplæring og kompetanse (Petroleumstilsynet, 2017, s. 24). Dette førte til at Petroleumstilsynet valgte å styrke innsatsen mot varslinger og bekymringsmeldinger i et eget prosjekt med fokus på forbedring av interne rutiner og opplæring knyttet til håndtering av bekymringsmeldinger. Det ble også arrangert en temadag om varsling i samarbeid med Arbeidstilsynet (Petroleumstilsynet, 2017, s. 25).

Riksrevisjonen legger fram at det er flere faktorer som påvirker hvorvidt hendelser blir rapportert og fulgt opp. Ansatte må blant annet ha tilgang, nok opplæring, tid til å rapportere, det må være en åpen rapporteringskultur og definisjonen på en uønsket hendelse må være tydelig (Foss, 2016). Petroleumstilsynet (2019) mener at for å motvirke rapporteringsvegving er det viktig å skape trygghet og tillit. Rapportering bidrar til at man identifiserer problemer og lærer av

¹ Stortinget har nylig vedtatt nye regler om varsling i arbeidsmiljøloven kapittel 2 A. Lovendringene trådte i kraft 1.1.2020. Lovendringene følger opp de fleste forslagene fra Varslingsutvalgets NOU 2018:6 (2018).

erfaring for på den måten å unngå uheldige situasjoner (Petroleumstilsynet, 2003). Det er behov for kunnskap om faktorer som fremmer og hemmer rapportering i petroleumsvirksomheten. Det er viktig å avdekke hvorfor uønskede hendelser eventuelt ikke rapporteres, for å kunne lære av det, og forbedre rapporteringskulturen.

Hensikten med denne oppgaven er å belyse hvordan varslingskulturen oppleves blant ansatte i Vår Energi. I denne sammenheng vil jeg først analysere bedriftens ytringsklima, og deretter finne ut hvorfor ansatte eventuelt unnlater å varsle. Videre vil jeg se på hvor stor tillit ansatte har til håndtering av varsler, og hvor godt kjent varslingsrutiner og tilhørende lovbestemmelser er blant de ansatte. Til slutt ønsker jeg å finne ut av i hvor stor grad det varsles, og avslutningsvis se på hvilke faktorer som kan ha en påvirkning på varslingskulturen.

Jeg har valgt å bruke spørreskjema for å innhente data fra ansatte for å forstå deres oppfatninger av varslingskulturen. Ut i fra dette vil følgende problemstillinger danne grunnlaget for oppgaven:

Hvordan oppleves varslingskulturen i Vår Energi?

1.1 Avgrensninger og presiseringer

Oppgaven omhandler varslingskultur, og ansattes erfaringer og holdninger til varsling i Vår Energi. Jeg har valgt å begrense oppgaven til bedriften jeg selv er ansatt i ettersom studien vil bli brukt til videre forbedringsarbeid internt i bedriften.

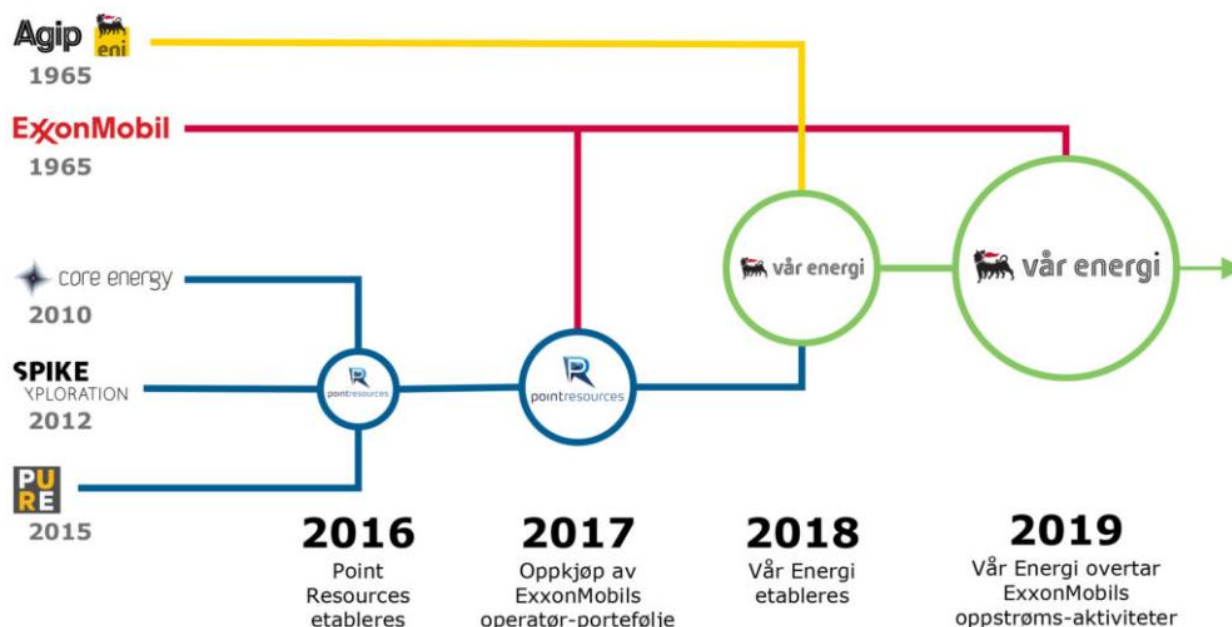
Jeg kommer ikke til å gå inn på de ulike avvikstypene, moduler som ligger i bedriftens avvikssystem, eller vurdere alvorlighetsgrad og konsekvens av avviksmeldinger. Kritikkverdige forhold vil bli sett under ett, og det vil ikke skilles mellom ulike forhold det varsles om. Uønskede hendelser vil brukes som et samlebegrep for kritikkverdige forhold, HMS-avvik og personalkonflikter. Varslingskultur og informerende kultur vil bli brukt synonymt. Med rapporteringssystemer menes både varslingsystemer som brukes til behandling av kritikkverdige forhold og avvikssystemer som benyttes ved registrering av HMS avvik og uønskede hendelser.

2. KONTEKST

Masteroppgaven baserer seg på Vår Energis varslingsrutiner og rapporteringssystem. For å forstå bakgrunnen for problemstillingen i studien er det en forutsetning at en kjenner til kompleksiteten som ligger i bedriftens håndtering av uønskede hendelser. I dette kapittelet vil jeg presentere bedriften, teori og lovverk tilknyttet kritikkverdige forhold, HMS-avvik og personalkonflikter, samt se på Vår Energis håndtering av disse.

2.1 Vår Energi AS

Vår Energi er et resultat av fusjonen mellom Point Resources AS og Eni Norge AS i 2018. I 2019 kjøpte så Vår Energi opp ExxonMobils andeler på norsk sokkel, og ble dermed Norges største uavhengige oljeselskap. Vår Energi eies av det italienske energiselskapet Eni (69,6 prosent) og investeringsselskapet HitecVision (30,4 prosent). Figur 2-1 viser fremveksten av Vår Energi.



Figur 2-1: Fremvekst av Vår Energi

Selskapet har nå i overkant av 1000 ansatte som er fordelt på tre ulike onshore-lokasjoner, samt på fire offshore plattformer. Majoriteten av de ansatte arbeider på hovedkontoret på Forus, og

den operative driften i Barentshavet drives fra Hammerfest-kontoret. Vår Energi streber etter å fremme likestilling, sikre like muligheter og rettigheter, og å hindre diskriminering. I dag er kvinneandelen rundt 27 prosent, og det arbeider ansatte fra 33 ulike land i bedriften. Det skilles mellom lokalt ansatte (835), “inpats” (37) og kontraktører (184).

Vår Energis kjernevirksomhet er å lete etter, finne og produsere olje og gass. Lav risiko, godt arbeidsmiljø, kompetansebyggende tiltak, teknologiutvikling samt miljøforebyggende tiltak blir sett på som bedriftens suksesskriterier. Med Goliat, det første norske oljefeltet i produksjon i Barentshavet, har Vår Energi engasjert seg spesielt i teknologiutvikling innen forebyggende oljevern og miljøvennlig drift. Sikkerheten settes alltid høyest, og selskapet påpeker at en god standard innen helse, miljø og sikkerhet kommer som resultat av målrettet arbeid og evne til å lære av uønskede hendelser. Virksomheten ønsker også å gi muligheter for lokalsamfunnene der aktiviteten finner sted. I forbindelse med driften i nord og sør har bedriften lagt til rette for lokal sysselsetting og utvikling av lokal leverandørindustri, samt støttet en rekke kulturelle og kompetansebyggende tiltak.

Selskapet har klare vekstambisjoner der forretningsplanen omfatter en investeringsportefølje på rundt 65 milliarder kroner de kommende fem årene. Med eierskap i over 100 lisenser, 10 feltutbygginger og en stor leteportefølje de neste årene, vil veksten skje både gjennom videre oppkjøp og organisk. I tillegg deltar Vår Energi i over 45 ulike forskning- og utviklingsprosjekter (FoU) som støtter løpende og fremtidige aktiviteter, og som hovedsakelig er kontrakter etablert med norske FoU-institutter eller universiteter. I 2015 ble fornybar energi for første gang innlemmet i bedriftens FoU strategi.

Selskapets finansielle stilling og likviditet anses å være god, men den finansielle situasjonen vil alltid være påvirket av utviklingen i valutakurser og råvarepriser. I perioden 2014-2016 falt oljeprisen dramatisk, noe som i stor grad påvirket hele oljevirksomheten. Det ble iverksatt store endringsprosesser i samtlige av de tidligere bedriftene som nå utgjør Vår Energi. Bransjen ble preget av kostnadskutt og omorganiseringer, noe som blant annet medførte økt fokus på kontroll og standardisering av varslingsprosesser og prosedyrer. Dagens uforventede korona-situasjon, samt lave oljepris vil uten tvil påvirke bransjen i lang tid fremover, da i form av nye

endringstiltak. Dette kan medføre misnøye og frykt som videre vil ha en effekt på rapporteringskulturen.

2.2 Lovverk og offentlig føringer

I Norge er det krav til hendelsesrapportering i både *arbeidsmiljøloven* (2006) og *internkontrollforskriften* (1997). I tillegg har operatørselskaper i petroleumsvirksomheten egne forskrifter. Lovene er overordnede og avgrensede, og forskriftene er presiseringene til loven. Petroleumsforskriftene er felles for Petroleumstilsynet, Helsetilsynet og Miljødirektoratet, og beskriver kravene til drift og tilsyn med petroleumsvirksomheten offshore og på tilknyttede landanlegg. Petroleumstilsynet har fire sentrale forskrifter for petroleumsvirksomheten på den norske kontinentalsokkelen: *Rammeforskriften* (2011) gir overordnede føringer relatert til ansvar, arbeidstakermedvirkning, arbeidstid og viser sammenhengen med lovverk og forskriftene. *Aktivitetsforskriften* (2011) beskriver krav til arbeidsplass og arbeidsmiljø, opplæring, trygg transport og krav til HMS for personell og omgivelsene. Sentralt her står bedriftshelsetjeneste, registrering av arbeidstid, opplæring i sikkerhet og arbeidsmiljø, koordinerende arbeidsmiljøutvalg og overvåking av ytre miljø. *Styringsforskriften* (2011) regulerer overordnet styring av aktiviteter, og hvilke tiltak som skal iverksettes for å redusere risikonivået offshore. Sentralt i denne forskriften er risikoreduksjon, storulykker, bemanning, kompetanse og kontinuerlig forbedring. *Innretningsforskriften* (2011) regulerer bygging av innretninger, og beskriver hvilke funksjoner og sikkerhetsnivå et produkt, en prosess eller en tjeneste skal ha. Beredskap, fysiske barrierer og inn klima står sentralt i denne forskriften.

Krav til arbeidsmiljøet og arbeidsgiver

Arbeidsmiljøloven gjelder for alle arbeidstakere, og har som formål å sikre likebehandling og trygge ansettelsesforhold, samt sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven, 2006 § 1-1). Denne loven setter krav til bedriften når det gjelder arbeidsmiljøutvalg, verneombud og eventuelt bedriftshelsetjeneste. Den beskriver også hvilke plikter bedriften har for å sørge for et godt arbeidsmiljø. Ifølge arbeidsmiljøloven skal arbeidstaker medvirke til å hindre skader og ulykker, og underrette

arbeidsgiver og verneombud dersom man oppdager en farlig situasjon, og selv ikke kan rette på forholdet. I arbeidsmiljølovens første bestemmelse, § 1-1, om lovens formål, fremheves sentrale forhold knyttet til arbeidslivet, som medfører et arbeidsmiljø hvor negative konflikter i mindre grad vil få rotfeste, dersom praktisert riktig. Det følger videre av arbeidsmiljøloven §§ 4-1 nr.1 og nr. 2, at det er arbeidsgivers hovedansvar å skape arbeidsforhold hvor negative konflikter i minst mulig grad får grobunn.

Arbeidstaker har også et ansvar da arbeidsmiljøloven § 2-3 nr.1, viser til den aktivitets- og medvirkningsplikt den enkelte arbeidstaker har. Her menes også proaktivt for å forebygge arbeidsforhold som ellers kan bidra til at negative konflikter kan oppstå. Arbeidstaker er også pålagt å underrette arbeidsgiver eller verneombud dersom han eller hun opplever forekomst av trakassering eller diskriminering. Verneombudet har et særlig ansvar i forhold til å medvirke til å forebygge og håndtere konflikter, og skal tas med ved planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2006, kap. 6). Arbeidsmiljøutvalget har et noe sammenfallende funksjon og ansvar som verneombudet, men kan i tillegg vedta at arbeidsgiver skal utbedre arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2006, kap.7). Også bedriftshelsetjenesten bistår med å skape trygge arbeidsforhold (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 3-3, nr.2), og arbeidstilsynet fører tilsyn med at bestemmelsene i arbeidsmiljøloven blir overholdt (Arbeidsmiljøloven, 2006, kap. 18, § 18-1 nr.1).

Varslingsbestemmelsene

Regler om varslings i arbeidsforhold ble første gang inntatt i arbeidsmiljøloven i 2007. Varslingsbestemmelsene ble innført for å bidra til å styrke den reelle yringsfriheten i ansettelsesforhold, bidra til bedre yringsklima og fremme åpenhet. Arbeidsmiljølovens regler om varslings var opprinnelig plassert i to ulike deler av loven. Et ønske om å synliggjøre reglene og gjøre dem mer brukervennlige, førte til lovendring hvor varslingsreglene ble samlet i et nytt kapittel 2A fra 1. juli 2017. NOU 2018:6 (2018) konkluderte så i 2018 at gjeldende varslingsregler ble oppfattet som uklare, særlig begrepet «kritikkverdige forhold». Det ble også påpekt manglende krav til arbeidsgivers saksbehandling, og lite kjennskap til ulovfestede rettsprinsipper som for eksempel yringsfrihet og personvern. Med virkning fra 1. januar 2020, og som følge av forslag framsatt av varslingsutvalgets innstilling NOU 2018:6, ble det igjen

vedtatt endringer av varslingsreglene i arbeidsmiljøloven. Dagens varslingsregler fremgår av arbeidsmiljølovens kapittel 2A (§§ 2A-1 – 2 A-4) som presiserer hvilke forhold varslingsreglene gjelder for, hvordan en skal gå fram ved varsling, og hva som ligger i gjengjeldelsesforbudet. Endringen av varslingsreglene er en rettsutvikling som viser at det fra lovgiversiden er et økende fokus på å styrke varslervernet i norsk arbeidsliv.

Krav til systematisk HMS arbeid

I arbeidsmiljøloven settes det også krav til systematisk HMS arbeid. Arbeidsgiver skal sørge for at det blir utført systematisk HMS arbeid på alle plan i virksomheten i samarbeid med arbeidstaker og deres tillitsvalgte. Arbeidsgiver skal sette mål for HMS arbeidet, og ha oversikt over hvordan oppgaver, ansvar og myndighet i forhold til HMS er fordelt. Bedriften må kartlegge farlige forhold, vurdere risikoen av disse, og iverksette tiltak for å redusere risikoen. Det skal iverksettes rutiner for å avdekke, forebygge og rette opp overtredelse av fastsatte krav. En skal systematisk arbeide for å forebygge og følge opp sykefravær, og ha løpende kontroll med arbeidsmiljø og arbeidstakers helse når risikoforholdene tilsier det. Bedriften skal også foreta systematisk overvåkning av HMS arbeidet, og sikre at det fungerer som forutsatt. Departementet kan gi nærmere bestemmelser om gjennomføring av disse ulike kravene, herunder om krav til dokumentasjon av HMS arbeidet (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 3-1).

Formålet med internkontrollforskriften er som følger: «Gjennom krav om systematisk gjennomføring av tiltak, skal denne forskrift fremme et forbedringsarbeid i virksomhetene innen arbeidsmiljø og sikkerhet, forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester, vern av det ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall, forebygging av uhell og ulykker forbundet med egen lovlig aktivitet, forebygging av uønskede tilsiktede hendelser slik at målene i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen oppnås» (Internkontrollforskriften, 1997, § 1). Internkontroll innebærer at bedriften skal sørge for at de aktuelle lover, forskrifter og krav er tilgjengelige. Den skal bidra til at ansatte har nok kunnskaper og ferdigheter om HMS arbeidet, og at de blir informert om endringer. Den skal også sørge for at ansatte medvirker til at kunnskap og erfaring utnyttes. Internkontrollforskriften krever også at bedriften dokumenterer skriftlig følgende punkter: mål for HMS, oversikt over ansvars- oppgave og myndighetsfordeling i HMS arbeidet, kartlegging av farer, risikovurdering

og planer og tiltak for å redusere risiko. Forskriften krever at bedriften iverksetter rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav og en systematisk overvåking av internkontroll for å sikre at den fungerer som forutsatt (Internkontrollforskriften, 1997, § 5).

2.3 Varsling

Varsling er et kontroversielt, men likevel samfunnsmessig viktig tema på grunn av dets innvirkning på ansatte, organisasjoner og samfunnet for øvrig (Culiberg & Mihelic, 2017). En måte å gjøre bedriften oppmerksom på kritikkverdige forhold, er gjennom varsling. Varsling er det å slå alarm om en situasjon, rope varsku, eller rapportere om et forhold man har blitt oppmerksom på. Det handler om noen som har opplevd, eller blitt kjent med et kritikkverdig forhold innad i bedriften, og valgt å gi beskjed til noen andre om dette forholdet med håp om å få slutt på, eller en bedring av det kritikkverdige forholdet. Det sentrale ved varsling er at man ytrer seg til noen som har myndighet til å gjøre noe med det kritikkverdige forholdet (NOU 2018:6, 2018).

«Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet, for eksempel forhold som kan innebære fare for liv eller helse, fare for klima eller miljø, korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet, myndighetsmisbruk, uforsvarlig arbeidsmiljø, brudd på personopplysningssikkerheten» (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 2 A-1). Arten og omfanget av det kritikkverdige forholdet vil påvirke hvordan situasjonen utvikler seg. Kulturen og ytringsklimaet i bedriften kan også spille en viktig rolle hvordan varslingssituasjonen blir. Varslerens fremgangsmåte og behandlingen av varselet og varsleren er også vesentlig og påvirker utfallet. Varslingsprosessen påvirkes i stor grad av handlemåte og enkeltpersoners beslutninger.

Near og Micheli (1985, s. 4–5) beskriver varsling som en prosess mellom minst to personer som kan forklares som en prosess av beslutninger i fire steg. Arbeidstakeren må først vurdere om han eller hun har observert noe som antas som kritikkverdig. Deretter må den ansatte avgjøre om forholdet skal rapporteres, og eventuelt til hvem. Velger arbeidstakeren å varsle, må bedriften så vurdere hvordan selve saken skal håndteres. Til slutt må bedriften beslutte hvordan de skal følge

opp og ivareta varsleren. Manglende håndtering av et varsel eller varsler kan føre til dårlig arbeidsmiljø, som igjen kan føre til nye varsler. Dårlig håndtering, eller manglende oppfølging kan også føre til rapporteringsvegring (NOU 2018:6, 2018).

Håndtering av kritikkverdige forhold i Vår Energi

Grunnet fusjonen mellom Point Resources og Eni Norge AS, ble det i 2018 utarbeidet nye varslingsrutiner i Vår Energi. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe bestående av ansatte fra internrevisjon, HR, HMS avdelingen, tillitsvalgt og verneombud. Arbeidsgruppen utarbeidet en ny varslingsprosedyre, og etablerte et elektronisk varslingssystem, WhistleB. Det ble også etablert en varslingskomité som mottar og håndterer varslene, og ivaretar parter i saken. De nye rutinene ble rullet ut i hele bedriften og implementert i bedriftens styringssystem (se [vedlegg 1a](#)). Samtlige ansatte ble informert, og relevant nøkkelpersonell fikk nødvendig opplæring.

Formålet med varslingsprosedyren i Vår Energi er å gi rutiner på hvordan sikre god ivaretagelse av alle parter i en varslingssak, hvordan håndtere det varslede forholdet på en forsvarlig måte, samt hvordan sikre vern mot gjengjeldelse. Prosedyren skal reflektere arbeidsmiljølovens krav til varsling, og bidra til at det legges til rette for et godt ytringsklima. Bedriften ønsker et ytringsklima med stor takhøyde for meningsutveksling, og hvor konstruktiv kritikk og andre ytringer ønskes velkommen som grunnlag for forbedring og utvikling i bedriften. Alle som utfører arbeid for Vår Energi oppfordres til å varsle om kritikkverdige forhold ettersom dette gir bedriften mulighet til å gjøre noe med forholdet. En god behandling av varselet vil ofte være avgjørende for om en konflikt og/eller situasjon eskalerer. Det er derfor viktig at alle ansatte kjenner til bedriftens varslingsrutiner, og at Vår Energi sikrer at alle varsler behandles på en profesjonell måte. Tilgang til å varsle for andre blir gitt på bedriftens eksterne internett side. Før arbeidstaker vurderer å varsle, må vedkommende være i aktsom god tro om at det faktisk foreligger et kritikkverdig forhold. Dersom forholdet ikke anses som kritikkverdig, oppfordres arbeidstakeren til å søke råd og eventuelt varsle gjennom bedriftens alternative kanaler, som for eksempel Synergi, HR (konflikthåndtering) og arbeidsmiljøutvalget. Bedriften regner varslingen som forsvarlig og i samsvar med arbeidstakers lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver, dersom arbeidstaker følger fremgangsmåten beskrevet i arbeidsmiljøloven § 2 A-2. Et varsel bør løses internt på lavest mulig nivå i bedriften der hovedregelen er at man først tar opp forhold man

mener er kritikkverdige med den det gjelder. Hvis dette ikke fører frem kan arbeidstaker alltid varsle internt til arbeidsgiver eller representant for arbeidsgiver, internt i samsvar med bedriftens varslingsprosedyre, internt i samsvar med varslingsplikt, internt via verneombud, tillitsvalgt eller advokat eller eksternt til en offentlig tilsynsmyndighet eller en annen offentlig myndighet. Et varsel i WhistleB vil alltid fremstå som anonymt med mindre varsleren velger selv å opplyse om sin identitet. Når varslingskomitéen mottar et varsel skal varsleren gis en rask tilbakemelding som bekrefter at varselet er mottatt, og hva som kan forventes av videre saksgang. Varslingskomitéen vil registrere all relevant informasjon i WhistleB for å sikre sporbarhet. Før arbeidsgiver undersøker varselet må det vurderes hvem som skal involveres i behandlingen av varselet, og om den som skal vurdere det mulige kritikkverdige forholdet er habil.

Dersom forholdet kan anses som kritikkverdig, vil saken behandles som varsling. Varslingskomitéen vil vurdere innhenting om ytterlig informasjon og vurdere nødvendig kompetanse for å utføre en granskning. Den omvarslede skal sikres retten til å bli hørt og eventuelt komme med innsigelser. Varselet skal alltid behandles strengt konfidensielt, og håndtering av saken skal ikke inkludere andre enn de parter som er strengt nødvendig. Varsler, den omvarslede og arbeidsmiljøet kan bli påvirket av varslingssaker. Alle arbeidstakere har til enhver tid krav på et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Når en eller flere arbeidstakere er i en sårbar situasjon skal varslingskomitéen foreta en risikovurdering av situasjonen slik at alle partene i saken sikres et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Når varslingskomitéen har hørt alle parter i saken og fått opplyst saken tilstrekkelig, må den så raskt som mulig identifisere tiltak, reaksjoner og/eller sanksjoner som skal gis. Er forholdet ulovlig skal det anmeldes til politimyndighet. Relevante parter skal gis en skriftlig tilbakemelding når saken er avsluttet. Varslingssaken lukkes, og all relevant dokumentasjon lagres i WhistleB i samsvar med personvernloven.

God håndtering av varsling innebærer også evaluering og læring. Hva kan bedriften lære av varslingssaken? Fungerer varslingsrutinen? Er det behov for forbedringer? Dersom det er relevant, gjennomgår varslingskomitéen bedriften for å se om det er forhold som ligger til grunn for-, eller er medvirkende årsak til det kritikkverdige forholdet. Basert på gjennomgangen kan varslingskomitéen anbefale at bedriften iverksetter videre tiltak. En viktig del av håndtering av varslingssaker er oppfølging av identifiserte aksjoner. Dette utføres av varslingskomitéen som ser til at aksjoner implementeres og lukkes av aksjonseier innen rimelig tid.

2.4 HMS-avvik

Ansvar for arbeidsmiljø- og sikkerhetsområdet er organisert under Arbeidsmiljø- og sikkerhetsavdelingen i Arbeids- og sosialdepartementet. Det operative tilsynsansvaret ligger hos Arbeidstilsynet og Petroleumstilsynet. Arbeidsmiljømyndighetene benytter HMS-begrepet i betydningen arbeidshelse, arbeidsmiljø og sikkerhet. I arbeidslivet handler HMS om å forebygge, ha oversikt over hvilke farer som finnes på arbeidsplassen og å ha rutiner for å takle situasjoner som oppstår. Det er viktig at både arbeidstaker og arbeidsgiver deltar aktivt i HMS-arbeidet. Arbeidsgiver har et spesielt ansvar for at virksomheten ivaretar et forsvarlig arbeidsmiljø og har god internkontroll (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018).

Alle bedrifter skal ha rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge avvik fra HMS-lovgivningen (Internkontrollforskriften, 1997). Det handler om å oppdage, melde, rette opp og forebygge brudd på krav. Brudd på HMS-regelverket regnes som avvik. Avvik kan dreie seg om mangler på eksempelvis utstyr, feilhåndtering av kjemikalier, jobbskade, brudd på prosedyrer eller rutiner. Årsak til hendelsen skal registreres som avvik. Det er alltid arbeidsgiver som har ansvaret for at regelverket blir fulgt, noe som innebærer ansvar for at bedriften har og bruker et system for å registrere og håndtere avvik. God avvikshåndtering viser til hva som har skjedd, hvorfor det skjedde, hvordan rette opp forholdet og sørge for at det ikke skjer igjen. Nestenulykker skal også registreres som avvik, selv om det gikk bra. Det kan koste mer å håndtere skadene etter en hendelse enn det koster å forebygge at hendelsen skjer. For at avvikssystemet skal fungere, må arbeidsgiver legge til rette for en god HMS-kultur. En kultur hvor det er forventet at ansatte på alle nivå melder fra om avvik. I tillegg må ansatte kunne være trygg på at bedriften følger opp og håndterer avvikene uten noen form for gjengjeldelse. Registrerte avvik bør inngå som en del av grunnlaget for bedriftens risikovurdering. Avviksrapportering gir bedriften en mulighet til å lære av sine feil (Arbeidstilsynet, u.å.).

Håndtering av HMS-avvik i Vår Energi

HMS-arbeidet er et linjeansvar, hvor daglig leder har ansvar for at bedriften utøver sine tjenester i samsvar med lover og forskrifter, herunder at Vår Energi driver et systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Som en del av bedriftens HMS-arbeid må Vår Energi, i tråd med

arbeidsmiljøloven § 3-1 nr. 2e, ha rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i, eller i medhold av, denne lov. Dette innebærer at bedriften må ha en rutine for å håndtere avvik. Også rammeforskriften krever et system for registrering og behandling av avvik (Rammeforskriften, 2011, kapittel VI).

I Vår Energi skal avvik meldes elektronisk i et HMS rapporteringssystemet Synergi Life. Programmet er utviklet av Det Norske Veritas (DNV) og består av ulike moduler. Denne oppgaven vil fokusere på avviksmodulen og modulen som omhandler registrering av HMS hendelser. Samtlige ansatte har tilgang til å registrere saker inn i applikasjonen. I tillegg kan ansatte registrere saker ved hjelp av fysiske observasjonskort som i ettertid legges inn i Synergi.

Rapporteringen foregår i ulike steg i henhold til Vår Energis prosedyrer for avviksrapportering. Denne prosessen er nedfelt i både interne prosedyrer og bedriftens styringssystem (se [vedlegg 1b](#)). Den ansatte oppdager et avvik og registrerer dette selv i Synergi, eller bruker et observasjonskort som sendes til en overordnet. Overordnede registrerer så mottatt hendelse i Synergi på vegne av ansatte. Saksbehandler klassifiserer avviket, og tilordner dette til en aksjonseier som er ansvarlig for å lukke aksjonen. Aksjonseier kan avvise forslaget, men må da legge inn en kommentar om hvorfor han ikke kan påta seg ansvaret. Det legges inn en sluttdato når aksjonen skal være lukket, og aksjonseier vil motta påminnelse via email dersom dette ikke overholdes. Toppledelsen har stort fokus på lukking av aksjoner, og gjennomgår status av disse i ledermøter. Alle ansatte må igjennom et online synergikurs før de får brukertilgang til systemet. Det utheves både i prosedyren og i kurs at personsensitiv data skal ikke registreres i Synergi, men skal igjennom andre kanaler.

2.5 Personalkonflikter

En konflikt kan defineres som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst om at dersom den enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret (Sørensen & Grimsmo, 2001). Det kan være en motsetning mellom to eller flere parter ønsker, verdier eller behov. Det kan også være en uenighet der en eller flere personer blir følelsesmessig involvert. Arbeidsmiljøloven § 2-1 pålegger arbeidsgiver et «sørge for»-ansvar for at loven følges, og aml.

§ 4-1 gir alle arbeidstakere rett til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk. Det går en grense for hva den enkelte arbeidstaker må akseptere og tåle i et arbeidsmiljø, og det skal settes i gang en prosess dersom noen melder i fra om at denne grensen er brutt.

Håndtering av personalkonflikter i Vår Energi

Vår Energis rutiner for konflikthåndtering er nedfelt i både en intern prosedyre og i bedriftens styringssystem (se [vedlegg 1c](#)). Det overordnede formålet med Vår Energis rutiner for konflikthåndtering, er å garantere et godt og sikkert arbeidsmiljø for alle ansatte, og der alle skal behandles med respekt og verdighet. Bedriften er i henhold til arbeidsmiljøloven § 3-1 forpliktet til å ha rutiner for å avdekke, korrigere og forebygge brudd på kravene som angår arbeidsmiljøet. Ingen form for mobbing, trakassering eller uakseptabel oppførsel tolereres. Rutinene skal bidra til å forebygge konflikter og eskalering av konflikter, samt være en retningslinje for personalet på hvordan konflikter skal håndteres internt, og vise hvordan bedriften ivaretar det involverte personalets interesser. De skal også bidra til at hver enkelt leder er klar over sitt ansvar til å gripe inn i samsvar med interne krav og retningslinjer. Arbeidstakere har ansvar for å opptre i samsvar med rutinene, og å bidra med å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Rutinene påpeker at konflikter skal avdekkes, løses så tidlig som mulig, på lavest mulig nivå og i rimelig tid. Konflikter på arbeidsplassen kan avdekkes som følge av undersøkelser på arbeidsplassen, eller ved at personalet velger å rapportere. Ansatte som er vitne til mobbing, trakassering eller diskriminerende oppførsel er pliktet til å rapportere dette internt. Problemet kan tas opp direkte med den det angår, rapporteres til nærmeste overordnede eller rapporteres til personalansvarlig, bedriftslegen, tillitsvalgt eller verneombud. Vår Energi baserer sin håndtering av konflikter på trafikklysmodellen. Den grønne sonen kjennetegnes av et lavt konfliktnivå der konflikten sannsynligvis vil forsvinne av seg selv. Et arbeidsmiljø i den gule sonen kjennetegnes av økte spenninger på arbeidsplassen der oppmerksomheten ofte rettes mot personen i stedet for saken. På dette stadiet skal bedriften starte mekling mellom partene. Dialogen er ofte redusert, og partene har sluttet å lytte til hverandre. Eksempler på tiltak for å begrense eller løse konflikter på et gult nivå er støtte fra kolleger, dialog eller mekling. En konflikt på gult nivå trengs vanligvis assistanse fra lederen som må ta sikte på å løse konflikten på lavest mulig nivå. Lederen skal la partene fremlegge sin egen versjon av konflikten og la dem foreslå løsninger. Et arbeidsmiljø i den røde sonen kjennetegnes av polarisering og fiendtlighet, eksempelvis er mobbing,

trakassering og uakseptabel oppførsel ofte på rødt nivå. Partene kommer ofte med beskyldninger og destruktive angrep på hverandre, og er ikke i stand til å oppholde seg sammen. På dette stadiet er mekling ofte vanskelig. I en rød sone konfronteres bedriften med betingelser på arbeidsplassen som kan indikere brudd på arbeidsmiljøloven. Problemet må håndteres på en juridisk korrekt, formell og objektiv måte, med skriftlige møteinvitasjoner og skrevne møteminutter. Vår Energi skal garantere beskyttelse mot represalier i forbindelse med varsling og framstilling av en klage, og bedriften har en juridisk forpliktelse til å håndtere konflikter som kan føre til psykiske belastninger for de ansatte. Saken skal behandles konfidensielt, og ikke involvere flere personer enn nødvendig. Vedkommende som fremmet klagen skal snarest mulig gis tilbakemelding, og den som er ansvarlig for undersøkelsen må gi den anklagde muligheten til å forsvare seg. Undersøkelsen av fakta må skje diskret, og involvere færrest mulig. Basert på undersøkelsen skal partene informeres om resultatet, og om eventuelle tiltak som skal iverksettes.

Når arbeidstakeren har blitt innkalt til samtale i sammenheng med en konflikt, har den innkalte muligheten til å ledsages av en tillitsvalgt eller en annen valgt person. Dersom undersøkelsen avdekker et lovbrudd, eller brudd på bedriftens interne retningslinjer, har bedriften plikt til å iverksette tiltak slik at bruddene opphører. Hvilke tiltak som kan og bør brukes, avhenger av alvorlighetsgraden. Vår Energi skal garantere at partene ivaretas på en best mulig måte. Bedriften må følge opp og vurdere virkningen av de implementerte handlingene, og kan tilby personlig konsultasjon med organisasjonspsykolog for ansatte som er involvert i eller påvirket av alvorlige konflikter på arbeidsplassen.

3. TEORI

I dette kapitlet vil jeg presentere teori som er relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, og som er knyttet til varslingskultur og ulike forhold som kan ses i sammenheng med viljen til å varsle. Jeg begynner med å presentere teori om ulike typer organisasjonskulturer, og går videre inn på viktige forutsetninger for å kunne ha et åpent ytringsklima. Deretter viser jeg hvordan tillit og kjennskap til varslingsrutiner kan ha en påvirkning på varslingskulturen. Avslutningsvis ser jeg på hvordan kunnskap kan deles, og hvordan bedriften kan ta læring av rapportering og håndtering av varsler.

3.1 Organisasjonskultur og organisasjonsklima

Organisasjonskultur er et begrep som forklarer den kulturen som utvikles blant individer i en bestemt organisasjon eller gruppe (Sagberg, 2018). I samfunnsvitenskapen brukes begrepet *organisasjon* om et kollektiv som er bygd opp for å fremme ett eller flere formål, eller et sett av verdier. Felles for de fleste bedrifter er at de har autoritetsrelasjoner, formaliserte regler og en form for definert arbeidsdeling. Det finnes mange ulike definisjoner av organisasjonskultur, og hovedforskjellen er ofte om det fokuseres på ansattes tanker eller atferd. Reason (1997) definerer organisasjonskultur som:

«Shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with organizations structures and control systems to produce behavioural norms (the way we do things around here)» (s.192).

Schein (2010) mener at organisasjonskulturen er med på å bestemme individuell og kollektiv atferd, fortolkninger, tankemønstre og verdier. Han skiller mellom tre ulike nivå av kultur som en bevisst organisasjon kan dra nytte av dersom man velger å ha fokus på disse i egen bedrift. Det øverste nivået består av artefakter, det vil si observerbare elementer som inkluderer det fysiske miljøet, dens arkitektur, teknologi og språk, samt atferdsmønstre og dokumentasjon. Videre mener Schein at det er viktig å identifisere hvilke verdier og normer som styrer atferden. Dette er de regler og prinsipper som er utviklet og fremmet av bedriftens ledelse, og som legger føringer for akseptabel atferd, ofte uttrykt i mål og strategier. Et tredje nivå er de ubevisste og

underliggende antakelsene som utgjør selve kjernen i en organisasjon. Disse grunnleggende antakelsene er avgjørende for ansattes atferd, holdninger og oppfatninger. En god organisasjonskultur kan dermed føre til økt forutsigbarhet, stabilitet og trygghet for de ansatte i bedriften. Kulturen kan samtidig effektivisere kommunikasjonen og samspillet mellom bedriftens medlemmer. Ledelsen bør dermed ha kunnskap om organisasjonskulturen, da denne både kan hindre og fremme organisasjonens måloppnåelse.

Det diskuteres hvorvidt man kan snakke om en overordnet organisasjonskultur, eller om det snarere eksisterer flere subkulturer ved siden av hverandre internt i bedriften. Mange betrakter en organisasjon som bestående av både én stor organisasjonskultur og flere ulike subkulturer på samme tid (Sagberg, 2018). Van Maanen & Barley (1985) definerer en subkultur som noe som utvikles i:

«en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning» (s.38).

Schein (2010) mener at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at gruppen har vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer. Gruppen må også ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene. Videre må gruppen ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre. Grunnleggende for dannelsen av en subkultur er hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker ettersom ansatte tenderer til å utvikle felles forståelse og holdninger når de er mye sammen. Dette betyr at rapporteringsveier, måten arbeidet organiseres på, samt den fysiske plasseringen av ansatte vil være viktige determinanter for hvilke subkulturer som dannes. Schein (2010) hevder blant annet at individer må samhandle med hverandre over en relativ lang periode, gjøre seg felles erfaringer og dele felles utfordringer for at en felles subkultur skal kunne oppstå. Ansatte med felles personlige karakteristika som kjønn og alder, vil også bidra til å stimulere til utvikling av et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Organisasjonen kan dermed betraktes som både én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer som står i forhold til hverandre.

Et overlappende begrep er *organisasjonsklima* som ikke er klart avgrenset fra, og refererer til mye av det samme som, organisasjonskultur. Organisasjonsklima er ofte definert som tilbakevendende mønstre av atferd, holdninger og følelser som kjennetegner livet i organisasjonen, mens en organisasjonskultur tenderer til å være dyp og stabil. Den samlede oppfatningen av et organisasjonsklima er oftest representert som et gjennomsnitt av det individuelle psykologiske klimaet (James et al., 2008). Schneider og Reichers (1983) skiller mellom organisasjonsklima og psykologisk klima, og forstår organisasjonsklima som en delt opplevelse av praksiser, prosesser og prosedyrer som skjer i bedriften. De mener videre at det finnes tre ulike tilnærminger til hvordan et organisasjonsklima oppstår i en organisasjon. Først en *strukturell tilnærming* som viser til en setting som påvirker handlinger, verdier og oppfatninger av organisatoriske hendelser. Denne type tilnærming omfatter blant annet størrelse, teknologi og struktur, som bevisst kan endres eller utvikles for å påvirke organisasjonsklimaet i en bestemt retning. En annen tilnærming, *the selection-attraction-attrition*, tar utgangspunkt i at ansatte velges, eller selv velger organisasjon, ved at de selv eller organisasjonen gjør seg attraktiv. Schneider og Reichers (1983) viser til at individer blir tiltrukket av bedrifter som passer deres ambisjoner. Denne tilnærmingen argumenterer for at organisasjonsklimaet utvikles som følge av at de ansatte rekrutteres og tilpasses i bedriften. I motsetning til den strukturelle tilnærmingen med fastere forutsetninger, skapes strukturen i selection-attraction-attrition- tilnærmingen av de ansatte. En tredje tilnærming er *social behaviorism*, som argumenterer for at det er interaksjonene mellom bedriftens ansatte som skaper organisasjonsklimaet. Ved fravær av organisasjonsklima kan ansatte oppleve dårlig motivasjon som videre kan medføre dårlig virksomhetsresultater. Selv om klima og kultur henger sammen, viser klima seg ofte lettere å endre.

3.2 Sikkerhetskultur

En del av organisasjonskulturen kan ses på som sikkerhetskultur. På et overordnet nivå kan man si at sikkerhetskultur handler om holdninger og atferd knyttet til sikkerhet. Sikkerhetskultur er summen av de ansattes kunnskap, motivasjon, holdninger og atferd som kommer til uttrykk gjennom virksomhetens totale sikkerhetsatferd (NSM, 2014). Pidgeon and O'Leary (1994) definerer sikkerhetskultur som:

«the set of beliefs, norms, attitudes, roles and social and technical practices within an organization which are concerned with minimising the exposure of individuals both within and outside an organisation to conditions considered to be dangerous» (s. 32).

Schultz og Hatch (1996) skiller mellom fortolkende og funksjonalistiske perspektiver på sikkerhetskultur. I det fortolkende perspektivet anses kultur som et felles kognitivt rammeverk som skapes og gjenskapes gjennom samhandling, og som vanskelig kan påvirkes direkte. I det funksjonalistiske perspektivet anses kultur som et verktøy som ledelsen kan bruke strategisk for å nå sine mål. Reason (1997) sine betraktninger om kultur kan plasseres innenfor det funksjonalistiske perspektivet hvor kultur anses å bestå av ulike komponenter som kan påvirkes av ledelsen og andre. Ifølge Reason (1997) er en velinformert organisasjon rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende. Et godt samspill mellom de fire ulike komponentene vil utvikle en informert organisasjonskultur som bygger på felles verdier og holdninger, og som igjen kan påvirkes for å få en god sikkerhetskultur i virksomheten.

En informerende kultur søker etter tilstrekkelig kunnskap om hvilke faktorer som påvirker sikkerheten til mennesker, teknologi, organisasjon og miljø. Her er bedriften avhengig av de ansatte som er i direkte kontakt med potensielle farer, og som igjen er villige til å si fra om disse. *En rapporterende kultur* legger til rette for at ansatte har mulighet til å varsle om uønskede hendelser ved hjelp av et rapporteringssystem som er tillitsbasert. Den rapporterende kulturen underbygger viljen til å varsle, og gir de ansatte en følelse av at det er naturlig å rapportere. For at et rapporteringssystem skal oppnå tillit og skape motivasjon hos de ansatte er det viktig å unngå sanksjoner, det må være mulighet for anonymitet og konfidensialitet, varsler må gis rask tilbakemelding og systemet må være brukervennlig. *En fleksibel kultur* henviser til bedriftens evne til omstilling ved endringer og spesielle situasjoner, eksempelvis ved ulykker. Man er i stand til å skifte mellom hierarkisk og flat struktur, og man tilpasser seg til endrede krav fra omgivelsene. Man evner også stort arbeidspress uten at det får konsekvenser for sikkerheten. *En rettferdig kultur* oppmuntrer og belønner de ansatte for å påpeke sikkerhetskritisk og relevant informasjon. Det fremmes et trygt yringsmiljø som oppmuntrer til, og belønner rapportering av sikkerhetsrelatert informasjon. Det eksisterer her en utstrakt grad av tillit, troverdighet og åpenhet. Det settes krav til akseptabel og uakseptabel oppførsel, men spørsmål om skyld og straff tas ikke opp. Her er man opptatt av å lete etter bakenforliggende årsaker og innse at det er

menneskelig å gjøre feil. *En lærende kultur* er den letteste å konstruere, men kanskje den vanskeligste å få til å fungere. Det handler her om hvordan kunnskap og erfaringer settes i system og håndteres. Å utvikle en lærende kultur er en forutsetning for å unngå gjentakelse av ulykker. Bedriften må søke aktivt etter feil og læring som kan forbedre sikkerheten, og ha vilje og evne til å trekke riktige konklusjoner fra sitt informasjonssystem og gjennomføre endringer når det er nødvendig (Reason, 1997).

3.3 Varlingskultur

Et sunt arbeidsliv er avhengig av ansatte som varsler om uønskede forhold på arbeidsplassen. Ifølge arbeidsmiljøloven (2006) skal bedriften tilrettelegge for god varlingskultur med lett tilgjengelige varlingsrutiner, og der ansatte ikke må frykte gjengjeldelse dersom de velger å varsle. God varlingskultur er primært et lederansvar, uavhengig av lovregler. Ledere må bygge modige ansatte ved å skape en åpen og trygg kultur hvor man kan ta beslutninger, være uenige og kunne varsle om kritikkverdige forhold.

Reason (1997) viser til en såkalt informerende kultur som søker etter tilstrekkelig kunnskap om hvilke faktorer som påvirker sikkerheten til mennesker, teknologi, organisasjon og miljø. Her er bedriften avhengig av de ansatte som er i direkte kontakt med potensielle farer, og som igjen er villige til å si fra om disse. I denne sammenheng må bedriften sørge for å ha systemer som kan samle, kategorisere og analysere relevant data som kan brukes som grunnlag til å forebygge uønskede hendelser. Like viktig er det å spre denne kunnskapen i hele organisasjonen, og holde ledere og ansatte oppdatert gjennom en velfungerende informasjonsflyt der ansatte er villige til å rapportere. Dette kan påvirkes ved å skape et åpent ytringsmiljø hvor ansatte er trygge og ikke frykter gjengjeldelse, eller opplever urettferdighet. Grunnleggende i en informerende kultur er også organisasjonen evne til å trekke riktige slutninger fra sitt informasjonssystem og innføre nødvendige endringer (Reason, 1997).

Videre vil jeg gå nærmere inn på ulike elementer som kan ha en påvirkning på varlingskulturen.

3.4 Ytringsklima

I forskning er det vanlig å skille mellom kulturen og klimaet i en organisasjon. Kvalnes (2019) hevder at i motsetning til ytringskultur som er rotfast, har lang historie og kan endres på minimale måter, er ytringsklimaet mer formbart og elastisk. Ytringsklimaet kan styrkes ved å ta aktive grep og trene på hvordan man kommuniserer med hverandre. Han påpeker videre at ytringsklima handler om hvordan vi gir hverandre ros og støtte, kritikk og motstand. Ytringsklimaet påvirker i hvilken grad kollegaer deler kunnskap og informasjon med hverandre, og hvor høy terskelen er for å utrykke uenighet og dissens på jobb. Det handler om hvor innarbeidet det er å spørre om, tilby, anerkjenne og takke for hjelp fra kollegaer. Gode ytringsbetingelser på arbeidsplassen dreier seg om muligheter ansatte har til å si fra om bekymringer og ytre seg kritisk, enten til leder eller til kolleger, uten å risikere represalier. Ytringsklimaet i en organisasjon er også avgjørende for hvordan ledere og medarbeidere utveksler kunnskap og ideer, og hvordan de gir hverandre støtte og motstand på jobb. Systematisk arbeid med bedriftens ytringsklima kan forebygge vonde og vanskelige varslingsaker. De nye lovendringene i arbeidsmiljøloven om varslingsreglene som trådte i kraft 1. januar 2020, henger sammen med lovgivers ønske om en åpen og trygg ytringskultur i organisasjonen. Det skal være en lav terskel for å si fra, og kunnskap om ukultur eller uønskede hendelser er en forutsetning for å komme dem til livs. Den som utsettes for kritikkverdige forhold skal ha rett til å varsle uten å risikere gjengjeldelse, som eksempelvis arbeidsrettslige sanksjoner eller sosial utfrysning. Beskyttelsen av varslere er ytterligere skjerpet i nye varslingsreglene hvor loven nå definerer og eksemplifiserer hva som anses som ulovlig gjengjeldelse. Det er ennå vanskelig å si om endringen i varslingsreglene vil ha betydning for forekomsten av misbruk av varslingsprosessen, da en åpen ytringskultur ofte kan fremme ytringer som er svakt fundert, eller målbærer en skjult agenda. Både Sunagic (2017) og Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar (2011) påpeker hvor viktig det er med et åpent ytringsklima og skriver at ytringsklima består av to like viktige elementer: ytringseffektivitet og psykologisk trygghet.

Tilfredsstillende *ytringseffektivitet* betyr at ansatte opplever at deres ytringer tas tak i. Når de sier fra om kritikkverdige forhold, opplever ansatte at lederen tar forholdet på alvor og fører saken videre på en god måte. Tilfredsstillende *psykologisk trygghet* innebærer at ansatte opplever at de fritt har mulighet til å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, uten at de må bekymre

seg for gjengjeldelse. Frykten for negative konsekvenser signaliserer utrygge relasjoner. Ansatte som opplever en lav psykologisk trygghet, frykter at personer straffer dem ved å trekke sin støtte, og aktivt går inn for å skade den som sier fra. Det må fokuseres på å fremme en rettferdig kultur som oppmuntrer og belønner de ansatte for å påpeke sikkerhetskritisk og relevant informasjon. En kultur som kan vise til et trygt ytringsmiljø som oppmuntrer til, og belønner rapportering av sikkerhetsrelatert informasjon. Det eksisterer her en utstrakt grad av tillit, troverdighet og åpenhet. Det settes krav til akseptabel og uakseptabel oppførsel, men spørsmål om skyld og straff tas ikke opp. Her er man opptatt av å lete etter bakenforliggende årsaker, og innse at det er menneskelig å gjøre feil.

Bedrifter med et utilfredsstillende ytringsklima er særlig utsatt for formelle varsler. Å bruke bedriftens formelle varslingskanal er som regel den siste utveien for ansatte som opplever et kritikkverdig forhold. De fleste velger å si fra på en uformell måte først. Når kommunikasjonen oppleves som lite effektiv, vil ofte forholdet meldes inn via de formelle varslingsrutinene. Manglende trygghetsfølelse fremmer taushet. Trygstad & Ødegård (2019) påpeker i sin forskning at kun halvparten av de som er vitne til kritikkverdige hendelser velger å varsle, og at den viktigste grunnen til at ansatte unnlater å si fra, er frykt for gjengjeldelse. Ansatte som frykter gjengjeldelse foretrekker dermed å lide i stillhet. Lovgiver satser på å lokke frem ytringer fra utrygge ansatte med eksplisitt forbud mot gjengjeldelse overfor varslere. Bedrifter som ønsker å spare tid og penger på formelle og krevende varslingsaker, bør dermed investere i å bygge et positivt ytringsklima ved at de sørger for at ansatte opplever høy psykologisk trygghet og høy ytringsfrihet. For å fremme et positivt ytringsklima må dagens situasjon i bedriften kartlegges. Man må se på i hvilken grad de ansatte opplever trygghet rundt ytring og deres frykt for gjengjeldelse. Forskning (Ø. Kvalnes & Dysvik, 2012) viser til ledere som rapporterer om et mye bedre klima enn medarbeiderne, en forskjell som kan fremme misforståelser og falsk trygghet. Lederen kan for eksempel være for optimistisk med tanke på at medarbeidere kommer til å si fra om tilløp til uetisk adferd. Terskelen for å ta opp ømtålige temaer synes å se høyere ut fra utsiden av lederens kontor enn fra innsiden. Dette kan tyde på at ledere tror de tilrettelegger godt nok for at problematiske ting kan tas opp på arbeidsplassen, samtidig som medarbeiderne ikke oppfatter det samme. Det bør også vurderes forbedringstiltak som et neste steg, eksempelvis ved at ledere satser på ydmykhet som en av hovedverdiene i sin ledelsespraksis (Owens &

Hekman, 2012). Ydmyke ledere anerkjenner verdien av andres perspektiver og kritiske ytringer, og jobber aktivt for å forbedre disse. På denne måten bidrar ydmyke ledere til ansattes opplevelse av økt ytringsfrihet og psykologisk trygghet. Ledere som håndterer uønskede forhold, har hovedsakelig to måter å ta tak i forholdene på: De kan velge en passiv tilnærming der man avventer formelle varsler, for så å håndtere disse når de oppstår. De kan også velge en proaktiv tilnærming som går ut på å utbedre ytringsklimaet som fremmer ansattes kritikk som en del av den løpende interne kommunikasjonen (Sunagic, 2017).

Ifølge studien til masterstudenten Ane G. Vik (2010) blir ansatte som får dårlig opplæring, har lite tillit og føler seg utenfor fellesskapet, oftere varslere enn kollegaene. En omfattende analyse blant 16.000 nordmenn konkluderer med at jo mer en ansatt trives, jo mindre er sjansen for at han eller hun vil si fra om kritikkverdige forhold. Vik påpeker at tidligere forskning tradisjonelt har konkludert med at dem som trives best på jobben også er dem som varsler oftest. På overflaten stemmer det at de som trives mest, også er mest tilbøyelige til å si fra om kritikkverdige forhold. Vik har valgt å gå mer i dybden ved å se på forhold knyttet til trivsel, som graden av tilbakemeldinger, innflytelse over egen arbeidssituasjon samt opplevelsen av å bli behandlet rettferdig. Ifølge analysen ser de som opplever et dårlig forhold på arbeidsplassen og liten grad av rettferdighet, ikke på seg selv som en del av fellesskapet. Denne gruppen vil dermed ha større sannsynlighet for å varsle enn de som opplever et godt arbeidsmiljø. Andre grupper som har økt tendens til varsling er ansatte som ofte må utføre oppgaver de ikke har fått god opplæring i, og som ikke er fornøyd med kvaliteten på eget arbeid. Ansatte som får lite tilbakemeldinger på jobben de gjør, og som mener det er risiko for å møte uvilje hos sjefen dersom de sier fra om negative forhold, varsler også mer. Dette gjelder også for dem som opplever lavere grad av jobbtrygghet enn sine kolleger (Vik, 2010; Trygstad & Ødegård, 2015, 2016, 2019).

Alle arbeidsavtaler bygger på en forutsetning om et tillitsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og at arbeidstaker har en ulovfestet lojalitetsplikt overfor arbeidsgiver. Samtidig er ansattes ytringsfrihet beskyttet av Grunnloven § 100. Ytringsfriheten er en menneskerettighet der hovedprinsippet er at alle kan ytre seg fritt på egne vegne, og at bedriften bestemmer hvem som uttaler seg på virksomhetens vegne. Lojalitetsplikten går ut på at ansatte må opptre i samsvar med bedriftens interesser, og arbeidstaker skal på sin side sikre at ansattes interesser bli ivaretatt

så langt det er mulig. Grensen mellom ytringsfrihet og lojalitetsplikt er ofte vanskelig å trekke, men hovedregelen er at ytringsfrihet står fast selv om uttalelsene er kritiske mot bedriften. Tross dette kan arbeidstakers lojalitetsplikt begrense friheten til å uttale seg. Ansatte kan eksempelvis ikke uttale seg på en måte som skader bedriftens aktiviteter eller interesser. Her har arbeidsgiver mulighet til å gi sanksjoner som for eksempel avskjed eller oppsigelse. Eksempler på en illojal handling kan være ytringer som bryter interne taushetspliktregler, eller uforsvarlig varsling der den ansatte ikke har varslet internt først (Bergsted, 2014). Trygstad et al. (2017) viser at ulike lojalitetsforpliktelser kan stå mot hverandre. Som ansatt orienterer man seg mot arbeidsplassen og arbeidsfellesskapet man er en del av. Som profesjonell derimot orienterer man seg etter etikkens og fagets standarder for godt og dårlig arbeid. Det skilles dermed mellom den rettslige lojalitetsplikten som ansatte har overfor sin arbeidsgiver, og den alminnelige forståelse av lojalitet. En velfungerende bedrift preget av god ledelse gir rom for samtlige av disse rollene.

3.5 Rapporteringssystem og kunnskapsdeling

Reason (1997) viser til viktigheten av å fremme en såkalt rapporterende kultur som legger til rette for at ansatte har mulighet til å varsle om uønskede hendelser ved hjelp av et rapporteringssystem som er tillitsbasert. Den rapporterende kulturen underbygger viljen til å varsle, og gir de ansatte en følelse av at det er naturlig å rapportere. For at et rapporteringssystem skal oppnå tillit og skape motivasjon hos de ansatte er det viktig å unngå sanksjoner, det må være mulighet for anonymitet og konfidensialitet, varsler må gis rask tilbakemelding og informasjonssystemet må være brukervennlig.

Tradisjonelt brukes et rapporteringssystem til å samle inn informasjon om uønskede hendelser. Her registreres og analyseres hendelser som igjen er grunnlaget for risikoreduserende tiltak. Innsamling, analyse og bruk av erfaringsdata er krevende og har mange fallgruver. Informasjonen kan eksempelvis være ugyldig, lite relevant eller inneholde feil fokus. Data som samles inn, lagres og danner grunnlag for analyser og statistikker. Resultatene fra analysene samt enkelthendelser havner hos beslutningstakere som igjen implementerer korrigerende tiltak. (Aven et al., 2004). Aven (2004) påpeker ulike kriterier som må være på plass om rapporteringssystemet skal fungere som et effektivt hjelpemiddel i sikkerhetsstyringen.

Første kriterium er *reliabilitet*. Dette innebærer at data har høy grad av konsistens og nøyaktighet. Reliable data er en forutsetning for meningsfulle analyser og effektive risikoreducerende tiltak. Unøyaktig informasjon kan femme en tilfeldig og lite meningsfull prosess. Et annet kriterium er *validitet (gyldighet)*. Data må gi et sannhetsbilde av sikkerhetstilstanden i bedriften. Sikkerhetsindikatorer og prestasjonsmål må være dekkende for det man ønsker å måle. Videre må informasjonen i systemene være relevante for beslutningstakerne i bedriften, noe som viser til et krav om *relevans*. Unødvendig data bør fjernes, og beslutningstakere bør ikke belastes med irrelevant informasjon. *Tilgjengelighet* er også viktig ettersom systemene må kunne generere informasjon på en oversiktlig og lett måte, og data må være tilgjengelig for relevante beslutningstakere. Aven (2004) nevner også *tidsoptimalitet* og *kosteffektivitet*. Informasjonen må være tilgjengelig når det er behov for den slik at rette beslutninger kan tas til rett tid, og systemene må bidra positivt til sikkerhetsarbeidet sammenlignet med alternativer. Det betyr at systemene må gi mer 'sikkerhet per krone' enn andre alternative system. Til slutt må rapporteringssystemet være *forståelig* og *akseptert*. Ansatte må være informert og forstå hensikten med systemene. Datainnsamling, analyser og tiltak blir gjennomført på en måte som alle godtar.

Det er viktig å være seg bevisst at ansatte som rapporterer og iverksetter tiltak, også blir styrt av psykologiske og organisatoriske faktorer. Aven (2004) nevner her faktorer som attribusjon, insentivstruktur, filter, lokal kunnskap, organisatoriske rammebetingelser og systemets struktur. Med *attribusjon* menes at ansatte er mer villige til å forklare uønskede hendelser med teknologisk svikt fremfor menneskelig svikt dersom man selv er involvert. En ulykke som er et resultat av menneskelig svikt vil ofte påpeke labile egenskaper hos de involverte dersom de som gransker har fellestrekk med de involverte. Dette kan skape systematiske skjevheter og feilrapportering. *Insentivstruktur* viser til belønninger og sanksjoner som er knyttet til hendelsesrapportering. Dette kan ha stor innvirkning på hva, og hvor mye som rapporteres. Dette kan skape et dilemma; betyr lav rapportering gode sikkerhetsresultater, eller viser det til frykt og feil bruk av insentiver? Med *filter* menes at bare deler av informasjonen som opprinnelig ble registrert vil nå frem til beslutningstakerne. Dette kan føre til manglende eller feil informasjon som vil utgjøre en feilkilde ved analyser og utforming av risikoreducerende tiltak. Den *lokale kunnskapen* som finnes i den operative delen av bedriften kan noen ganger være i konflikt med

den formaliserte informasjonen som blir rapportert inn i systemene. Dette kan føre til lite meningsfulle rapporter som vanskeliggjør konkrete tiltak eller implementering av forbedringspunkter. *Rammebetingelser* omhandler prosedyrer, kvalitetssikring av data, myndighetsrapportering med mer. *Strukturen* i systemene betyr mye for hva som blir registrert. Er rapporteringssystemet lite brukervennlig og inneholder for mange begrensninger, kan dette påvirke bruken.

Kunnskapsdeling handler først og fremst om å gjøre kunnskap tilgjengelig for andre i bedriften. Dette gjøres ved å overføre kunnskap fra individ til organisasjonsnivå. Det er en prosess som kun kan la seg gjennomføre dersom individer har mulighet til å dele den kunnskapen de innehar, og velger å bygge på andres kunnskap basert på egen individuell erfaring. Begrepet *dele* innebærer en prosess som deler kunnskap i en form som kan brukes av andre, og som involverer en bevisst handling fra kunnskapseier. En bedrifts evne til effektivt å nyttiggjøre kunnskap er avhengig av de ansatte og hvordan de utvikler, deler og bruker kunnskapen (Ipe, 2003). Davenport (1997) definerer deling som en frivillig handling, og skiller det fra rapportering. De hevder at deling innebærer en bevisst handling av et individ som utveksler kunnskap uten at det foreligger tvang til å utføre handlingen. Rapportering derimot involverer utveksling av informasjon basert på strukturerte formater og rutiner. Kunnskapsdeling kan påvirkes av kulturelle faktorer, læringsarenaer som mekanismer for læring og motivasjon for å dele kunnskap.

Kulturen i en organisasjon gir en pekepinn på hva man skal gjøre, og hva man ikke skal gjøre med tanke på håndtering av kommunikasjon og kunnskap i organisasjonen (Davenport & Laurence, 1997). Organisasjonskultur kan være en barriere for utvikling, deling og bruk av kunnskap, og er uløselig knyttet sammen med kunnskap. Kultur er reflektert i normer, verdier og i praksis. Verdier er ofte vanskelig å artikulere, definere og endre. Normer er generelt avledet av verdier, men lettere å identifisere. Kultur definerer hva en gruppe ser på som relevant kunnskap som er verdt å nyttiggjøre. Kultur definerer også forholdet mellom organisatorisk og individuell kunnskap, og bestemmer hvem som er forventet å kontrollere, dele og innhente kunnskap. Kulturer som fraråder åpen og ærlig utveksling mellom nivåene i et hierarki, vil undergrave effektiv kunnskapsdeling. Feil som gjøres kan dekkes til, bortforklares, straffes eller ignoreres. Motsatt kan bedriften fremme at feil blir avdekket, og bruke dem som en kilde til læring (De Long & Fahey, 2000). Ansatte kan la være å komme med nye ideer dersom de mistenker straff.

Feiltakelser, misforståelser og feil må bli akseptert hvis læring skal kunne finne sted (Garvin, 2000). Dette understøttes av studien til Edmondson (1996) som indikerer at ansatte rapporterer mer uønskede hendelser dersom det eksisterer en åpen kultur med mer sympatiske ledere. En kultur med mindre støtte for feilrapportering derimot, fremmer at feil blir skjult eller undertrykt.

Arenaer hvor man deler kunnskap i bedrifter kan både være av uformell og formell karakter. Uformelle arenaer inkluderer sosiale nettverk og personlige relasjoner som fremmer læring og kunnskapsdeling. Formelle arenaer derimot kan inkludere strukturerte arbeidsgrupper, treningsprogrammer og teknologibaserte systemer. Formelle arenaer skaper ikke bare en kontekst for kunnskapsdeling, men gir også ansatte et verktøy, og legger til rette for at kunnskapen deles i strukturerte og organiserte omgivelser. Fordelen med målrettede læringskanaler er at man har mulighet til å nå ut til flere individer, samt at det er en effektiv måte for spredning og deling av kunnskap (Ipe, 2003). Selv om kunnskapsdeling gjennom formelle læringsystemer spiller en viktig rolle, viser forskning at en større mengde av kunnskap deles i uformelle settinger gjennom relasjonelle læringskanaler. Nahapiet og Ghoshal (1998) hevder at relasjonelle kanaler forenkler ansikt til ansikt kommunikasjon som igjen legger til rette for å bygge tillit, utvikle respekt og vennskap. Sosiale nettverk kan også ses på som en læringsmekanisme som fremmer læring og deling i organisasjonen. De er ikke utelukkende bundet av bedriftens struktur, men basert på individer som kjenner andre individer og deres kompetanse, styrke og svakheter. Kommunikasjonsformen i sosiale nettverk kan være ansikt til ansikt, eller via elektroniske medier, som eksempelvis epost og telefon.

Motiverende faktorer som påvirker kunnskapsdeling mellom ansatte kan deles inn i *interne* og *eksterne* faktorer. En intern faktor kan være når ansatte deler kunnskap fordi det forventes en gjensidighet av 'gi og ta'. Man kan si at kunnskapsdelingen står i et resiprositetsforhold (Ipe, 2003). Schulz (2001) mener at forholdet mellom kunnskapsdeling og resiprositet handler om å motta kunnskap fra andre som igjen stimulerer til en gjensidig horisontal og vertikal flyt av kunnskap til senderen. I sin studie fikk Schultz (2001) bekreftet at resiprositetsforhold spiller en rolle i forhold til hvordan kunnskap flyter i bedriften. Å motta kunnskap fra andre stimulerer til flyt av kunnskap tilbake til den som deler. Resiprositet kan også forbindes med et negativ aspekt der individet frykter å bli utnyttet i en delingsprosess (Ipe, 2003). I en studie av Empson (2001) ble det vist at frykten for å bli utnyttet var en trussel for kunnskapsdeling mellom individer.

Individet opplever en form for angst nå de blir spurt om å dele verdifull kunnskap med liten eller ingen fordel i retur. Et eksempel på en ekstern faktor som påvirker motivasjonen til å dele kunnskap, er relasjonen mellom sender og mottaker. Dette forholdet til mottaker inkluderer blant annet elementet tillit.

3.6 Tillit

Ellingsen (2014) hevder at tillit er både en betingelse for samhandling og et resultat av den. Tillit er noe man har, utvikler og gir. Den uttrykkes i måten man samhandler på, og den skapes og vedlikeholdes gjennom sosiale konstruksjonsprosesser. Ifølge Luhmann (1979) bidrar tillit til å forenkle samhandling og redusere sosial kompleksitet. Dette gjennom å skape forutsigbarhet, redusere usikkerhet og sårbarhet. Tillit påvirkes av sosiale og personlige erfaringer, men kan ikke utelukkende knyttes til en av disse. Å ha tillit betyr å tørre å handle ut i fra at andre opptrer som forventet (Ellingsen, 2014). Tillit er forankret i en taus sosial kontrakt. Barber (1983) og Ellingsen (2014) påpeker at bygging av tillit handler om å opptre forutsigbart ovenfor hverandre og å innfri gjensidige sosiale forventinger, noe som skjer gjennom å utvikle samforståelse mens man overholder den tause kontrakten. Når man samhandler deler man en tilstrekkelig grad av kunnskap om felles forståelse av den sosiale situasjonen. Man trenger ikke å være fullt enige, men aksepterer prosedyrer og regler.

Renzl (2008) hevder at når ansatte deler kunnskap, må de ha tillit til at lederen vil gi belønning og anerkjennelse. Tillit til ledelsen er viktig for innflytelsen de har på hvordan ansatte interagerer med hverandre, og hvorvidt de er villige til å dele kunnskap. Ifølge Westrum (2014) reflekterer informasjonsflyt kulturen og samarbeidet i bedriften, som begge bygger på tillit. I bedrifter med høy grad av tillit er det mye samarbeid, som igjen kjennetegner god sikkerhetskultur. Tillit skapes når lederne er ærlige, og legger til rette for et åpent ytringsklima der ansatte kan ta opp problemer og bekymringer med ledelsen.

Foruten den personlige tilliten, må ansatte også relatere til ulike sosiale system. Den personlige tilliten blir da erstattet av systemtillit som innebærer at man må gi avkall på mye av den informasjonen og kontrollen som er tilgjengelig i personlige tillitsrelasjoner. Tilliten til sosiale

system er verken basert på emosjonelle forhold eller individets egen fremstilling, men hviler på en forventning om at systemet fungerer (Luhmann, 1999). Systemtillit dreier seg hovedsakelig om institusjoner, selv om profesjoner også kan inkluderes, og institusjonaliseres gjennom lover, rettigheter og plikter (Grimen, 2009). Luhmann (1999) påpeker at fremveksten av digitale system åpner for en ny problemstilling i forhold til sosial kompleksitet og tillit: ansiktsløs kommunikasjon som formidles gjennom et system kan skape mistro ettersom den ansatte går glipp av sosial, følelsesmessig og kontekstuell informasjon. Psykologer og filosofer har studert sosial tillit i mange år, men det har vært lite forskning på digital tillit i organisasjoner. Digital tillit blir fremmet av opplevelse av brukervennlighet og sikkerhet. Ansatte må også ha en følelse av at systemet genuint ønsker det beste for brukeren, og at brukeren blir godt ivaretatt ved bruk av systemet. Systemet må kunne gi brukeren en følelse av personvern, for eksempel ved å tilby mulighet for anonymitet og ivareta hensynet til konfidensialitet (NOU 2018:6, 2018).

Tillit til håndtering påvirker også i stor grad hvorvidt ansatte velger å dele informasjon. Hovedutfordringen er at de som skal behandle sakene ikke nødvendigvis er objektive, og det er manglende tillit til troverdig behandling av varselet. I en landsomfattende undersøkelse om varsling oppgir halvparten av de ansatte at de ikke har tillit til at arbeidsgiver håndterer varsling på en rettferdig måte. Samtidig viser undersøkelsen at mindre enn halvparten av arbeidsgiverne vurderer habilitet. Vurdering av habilitet er en forutsetning for tillit og troverdighet til behandling av varslingssaker (Trygstad & Ødegård, 2019). Dårlig håndtering er tillitsnedbrytende. Gode systemer kan dermed bidra til å redusere eller forhindre dårlig håndtering, og dermed fremme tillit (NOU 2009:12, 2009).

Reason og Hobbs (2003) mener at det må etableres en tillitskultur før man kan skape en god sikkerhetskultur. I en tillitskultur oppmuntres og belønnes de ansatte for å rapportere feil og mangler, og det er tydelig hva som er akseptabel og uakseptabel atferd. Enkelte mener derimot at høy grad av tillit kan ha negative konsekvenser for sikkerheten fordi ansatte tar mindre ansvar (Conchie et al., 2006). Tillitsforhold gir grunnlag for rapportering av skjulte problemer som sammen med lokale forhold kan resultere i at sikkerhetsbarrierer ikke brytes og ulykker unngås (Reason, 1997).

3.7 Kjennskap til lovverk, varslingsrutiner og begrep

Arbeidsmiljøloven krever at norske virksomheter utformer varslingsrutiner. Kjennskap til varslerbestemmelsene og interne varslingsrutiner er viktige premisser for et reelt varslervern. Nasjonal og internasjonal forskning viser at varslingsrutiner bidrar til at flere varsler, at de gir en mer forutsigbar varslingsprosess og trygge arbeidstakere. Det er også en omforent oppfatning blant forskere om at varslingseffektiviteten kan fremmes av varslingsrutiner (Lewis et al., 2015; Near & Miceli, 2016). De oppdaget at ansatte som benyttet rutinen ved varslingen, var mer fornøyde enn de som ikke brukte denne. Det å ha rutiner er likevel i seg selv ikke nok. Rutinene må også være forståelige, være kjent blant de ansatte og følges.

Det å tilrettelegge for varsling krever økt bevissthet om hva som er kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, hva som er varsling, og hvordan varslingsrutinene kan brukes. Kjennskap til varslingsbestemmelsene kan påvirke både hvordan varsler blir fremmet, og hvordan de blir håndtert. Manglende kjennskap kan veies opp av diskusjoner på arbeidsplassen om hva eksempelvis som forstås med kritikkverdige forhold eller varsling. Slike diskusjoner kan blant annet skape bevissthet om etiske standarder, begrense usikkerhet rundt regelverket, og klargjøre forventninger til dem som håndterer varslene. Etablerte og kjente retningslinjer kan bidra til å begrense forutsigbarheten for varsleren med hensyn til hvordan de involverte og saken skal behandles (Trygstad et al., 2018).

Dersom varslingsrutinene er mangelfulle eller lite forståelige, har de liten verdi. De skal fungere som et verktøy for å klargjøre og tolke rettslige betingelser, slik at de ansatte kan forstå hva som ligger i lovens bestemmelser og relevansen av dette. Varsler og håndteringen av varslere henger sammen med kulturen i bedriften som tilsier at både rutiner og lovreguleringer på arbeidsplassen må oversettes til en lokal kontekst. Dette vil ha en betydning for om ledelsen klarer å skape et godt ytringsklima hvor kritikk blir håndtert på en konstruktiv måte (Trygstad et al., 2017).

Trygstad (2017) hevder at det fortsatt er mange bedrifter som ikke har etablert varslingsrutiner, og mange ansatte som ikke har diskutert hva som forstås med kritikkverdig forhold og varsling. Det er også lite diskusjoner knyttet til skille mellom kritiske ytringer, varsling og avvik. Denne typen diskusjoner er viktig for å unngå misforståelser, og for å øke bevisstheten hvordan fremme

og håndtere et varsel. Bedre opplæring vil trolig også bedre situasjonen. Ledere, verneombud og tillitsvalgte som får opplæring i varslingsrutiner og prosesser, følger i større grad opp varsleren, både i løpet av prosessen og i etterkant. Utforming av forståelige rutiner, diskusjoner og opplæring bidrar til å fremme en god varslingsprosess. Dette vil likevel ikke fjerne risikoen som er forbundet med varsling helt. Faren for gjengjeldelse er særlig stor dersom den ansvarlige er sjefen. En risiko som ikke fjernes ved hjelp av rutiner, men som kan reduseres ved at varsling anerkjennes som noe verdifullt. Dette krever en innsats fra alle, selv om ledere på ulike nivåer har hovedansvaret.

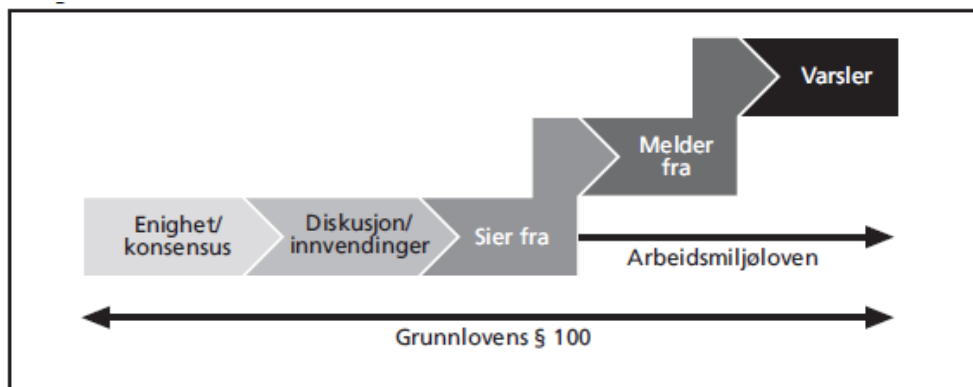
Varsling er et temmelig nytt forskningsfelt i Norge, men internasjonalt kan man se tilbake på 30 år med forskning. Særlig USA utpeker seg her, mye grunnet de amerikanske forskerne J. P. Near og M.P. Miceli, og deres definisjon som ble utviklet på 1980-tallet:

«The disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action» (Near & Miceli, 1985:4).

Denne definisjonen blir ofte referert til, selv om den også kritiseres. Lewis et al. (2015) påpeker at den avviker fra hvordan varslingsbestemmelsene i ulike lands lovverk er definert, samt den legger til grunn en objektiv vurdering av kritikkverdige forhold. FASTERLING (2014) hevder at det alltid er et visst subjektivt element i forståelsen av hva som er uetisk, umoralsk eller ulovlig. Near og Miceli (2016:5) mener imidlertid at definisjonen viser til handlinger som varsleren tror er uetisk, umoralsk eller ulovlig. Samtidig understrekes det at varsling er noe annet enn ytring. De skriver at den viktigste forskjellen er at varsling er relatert til kritikkverdige forhold mens ytring oppstår når den «employees recommend changes in the organization with the intent to improve operations or otherwise benefit the organization». Til dette skillet stiller imidlertid FASTERLING (2014) seg kritisk. Han mener at når varslersens kår er et tema, må man koble dette til andre institusjonelle trekk ved et land, som eksempelvis ytringsfrihet.

Skillet mellom kritiske ytringer, varsling og avvik kan altså være uklart, og avhenger ofte av den enkeltes tolkning og forståelse. Ulike Fafo-rapporter (Trygstad et al., 2014; 2015; 2017) påpeker

at det ikke alltid er lett å trekke grensen mellom kritiske ytringer og varsling. Følgende figur illustrerer den glidende overgangen fra ytring til varsling:



Figur 3-1: Lovverk som beskytter ytringer og varsling av kritikkverdige forhold (Trygstad & Ødegård 2014:2019, referert i Trygstad et al., 2017, s.20)

Ved varsling dekkes den ansatte både av Grunnloven § 100 og varslingsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven, mens ved kritiske ytringer eller klager, omfattes ansatte kun av ytringsfriheten i Grunnloven. Varsling handler om å gi beskjed dersom man oppdager brudd på lov og regelverk, på etiske normer eller alvorlige forhold som kan skade enkeltpersoner, bedriften, kollegaer eller samfunnet. Generell klage eller misnøye derimot er ikke en varsling før forholdet kan regnes som kritikkverdig i arbeidsmiljølovens forstand. Hva som er et kritikkverdig forhold bør tolkes i lys av hva som bør ha en viss allmenn interesse. Det oppstår ofte ulike meninger om beslutninger som fattes, enten det handler om ansettelse, arbeidstakers eget arbeidsforhold, budsjettfordeling, faglige prioriteringer eller vedtak med hjemmel i lov og regelverk. Å gi uttrykk for slik uenighet regnes ikke som varsling, og er forhold som ofte ender i personkonflikter. I utgangspunktet regnes ikke personkonflikter som varsling, og skal håndteres etter bedriftens interne rutiner for konflikthåndtering. Avvik derimot gjelder skade, ulykker og nestenulykker, og avvikshåndtering handler om å oppdage, melde fra om, rette opp i og forebygge brudd på krav fastsatt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

I dag opplever flere bedrifter at ansatte varsler om saker som i realiteten dreier seg om arbeidsmiljøproblematikk, eller bruker varsling som et virkemiddel når man er misfornøyd med beslutninger fra overordnede. Personalkonflikter vil kunne være forhold av kritikkverdig art, dersom konflikten skulle utvikle seg ved uetisk, ulovlig eller utilbørlig atferd. Det skal dermed

en del til før uoverensstemmelser og samarbeidskonflikter skal kunne kalles trakasserende atferd. Ved trakassering opplever den ansatte handlinger eller unnlatelse av handlinger som negative, urimelige og krenkende. Dette vil igjen være avhengig av hva som ut fra en objektiv vurdering oppfattes som negativt på det aktuelle tidspunktet. Ifølge Trygstad et al. (2014) er det seks dimensjoner som kan avgjøre om en sak er en varslersak eller ikke. Dimensjonene kan gjenspeiles i følgende spørsmål: «oppfattes forholdene som kritikkverdige også av andre enn deg?», «finnes det dokumentasjon/fakta å referere til?», «er det forhold som repeteres regelmessig?», «er handlinger utført med intensjon?», «har forholdene offentlig interesse?» og «rammer forholdene sårbare personer?». Jo flere spørsmål som kan besvares med ja, desto større er sannsynligheten for at det er snakk om en varslersak.

Følger ansatte de interne varslingsrutinene, har de per definisjon varslet på en forsvarlig måte, og arbeidsgiver er pliktet til å foreta en vurdering av varselet. Arbeidsgivere kan velge å avvise varsler som ikke er av kritikkverdig art, men dette er ofte et vanskelig vurderingstema, og henger sammen med en frykt for konsekvensene av «å ta feil». I slike tilfeller blir det ofte iverksatt unødvendig store granskningsprosesser som krever mye tid og ressurser, og som i de fleste tilfeller ikke er med på å skape et bedre arbeidsmiljø eller samarbeidsklima, snarere tvert imot. Dette er et paradoks som både lovgiver, arbeidsgiver, arbeidstakere og advokater/rådgivere bør være klar over. Det viktigste er likevel at ansatte tør å varsle om alle forhold som må tas tak i, uansett om det gjelder en kritisk ytring, et kritikkverdig forhold eller et avvik. På denne måten har bedriften en mulighet til å rette opp i forholdet før det eskalerer, og kan forebygge gjentakelse.

3.8 Erfaring og organisatorisk læring

Målet med å innføre avvikssystem er å bedre kvaliteten, og gi grunnlag for at det skal kunne etableres nye rutiner og arbeidsprosesser som individet og organisasjonen skal lære av. Dette igjen skal bidra til å forbedre sikkerheten og virke forebyggende. Det er mange oppfatninger om hvordan bedriften kan utrustes til å bli en lærende organisasjon. Dalin (1999) hevder at en lærende organisasjon har en felles læringsprosess. Med dette mener han at bedriften har en form for organisasjonsstruktur, systemer, rutiner og møteplasser. Bedriften fremmer og legger til rette

for læring og utvikling, og ansatte oppfordres til å ta sjanser og utfordringer. Det legges vekt på at både gode og dårlige erfaringer meldes tilbake regelmessig, og at bedriften er genuint interessert i å fange opp signaler før ulykker inntreffer.

Turner og Pidgeon (1997) mener at når en ulykke skjer, har som regel ulykken startet tidligere uten at signaler har blitt fanget opp. De kaller denne tiden for inkubasjonstiden, og peker på ulike årsaker for at ulykker oppstår: Hendelser kan bli oversett og misforstått på bakgrunn av feil antakelser eller feil fokus. Hendelser kan også bli oversett som et resultat av at man ikke klarer å håndtere informasjon i komplekse situasjoner. De viktigste meldingene dermed blir oversett i støyen av andre meldinger, eller feil håndtert grunnet lav kompetanse hos ansatte. Rapporteringsrutiner som ikke er oppdaterte eller bevisst ikke følges kan også ha en betydning for ansattes holdninger, og indirekte for rapporterings- og sikkerhetskulturen. Pidgeon og O'Leary (2000) skriver at en av utfordringene med organisatorisk læring er bedriftens bevisste ønske om å skjule feil og ikke miste ansikt. Også Marnburg (2001) peker på ulike utfordringer ved organisatorisk læring: individuell kompetanseutvikling, individuell anvendelse av kompetanse og spredning av kompetansen til andre medarbeidere. Han hevder at utfordringen her er å få frem taus og ubevisst viten hos de ansatte, og heve denne til et kollektivt nivå. Felles er at dersom hendelser ikke belyses og løftes opp, kan ikke læring og forbedring oppnås. Læringens utfordring er også knyttet opp til bedriftens praksis. Turner og Pidgeon (1997) skiller her mellom aktiv og passiv læring. Aktiv læring kjennetegnes ved aktive forsøk på å skape fremsyn vedrørende pågående aktiviteter basert på erfaringer fra tidligere hendelser. Passiv læring derimot kjennetegnes ved å anerkjenne anbefalinger fra andre kilder, for eksempel granskningsrapporter. Læring og forbedring er tett forbundet med endring. Kunnskap som man skaper gjennom læring kan brukes til å påvirke omgivelsene, enten ved å omforme dem eller fysisk endre dem. Selv om læring foregår i alle typer organisasjoner, så er dessverre ikke alle like lærende (Wadel, 2002). Reason (1997) knytter læring til sikkerhet, og hevder at å utvikle en lærende kultur er en forutsetning for å unngå gjentakelse av ulykker. En slik kultur er den letteste å konstruere, men kanskje den vanskeligste å få til å fungere. Det handler her om hvordan kunnskap og erfaringer settes i system og håndteres. Bedriften må søke aktivt etter feil og læring som kan forbedre sikkerheten, og ha vilje og evne til å trekke riktige konklusjoner fra sitt informasjonssystem og gjennomføre endringer når det er nødvendig.

3.9 Oppsummering

Teorikapittelet har vist ulike faktorer som kan ha en påvirkning på varslingskulturen. For å besvare oppgavens problemstilling om hvordan varslingskulturen i Vår Energi oppleves blant de ansatte, har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan oppleves bedriftens ytringsklima?
2. Hvorfor unnlater ansatte å varsle?
3. Hvor stor tillit har ansatte til håndtering av varsler?
4. Hvor godt kjent er varslingsrutiner og lovbestemmelser blant ansatte?
5. I hvor stor grad varsles det i Vår Energi?
6. Hvilke faktorer påvirker varslingskulturen i bedriften?

I tilknytning til forskningsspørsmål 6, har jeg utviklet en modell som viser ulike variabler som jeg mener kan ha en betydning for varslingskulturen, og som videre gir meg følgende hypoteser:

H1+: Det er en positiv sammenheng mellom ytringsklima og varslingskultur

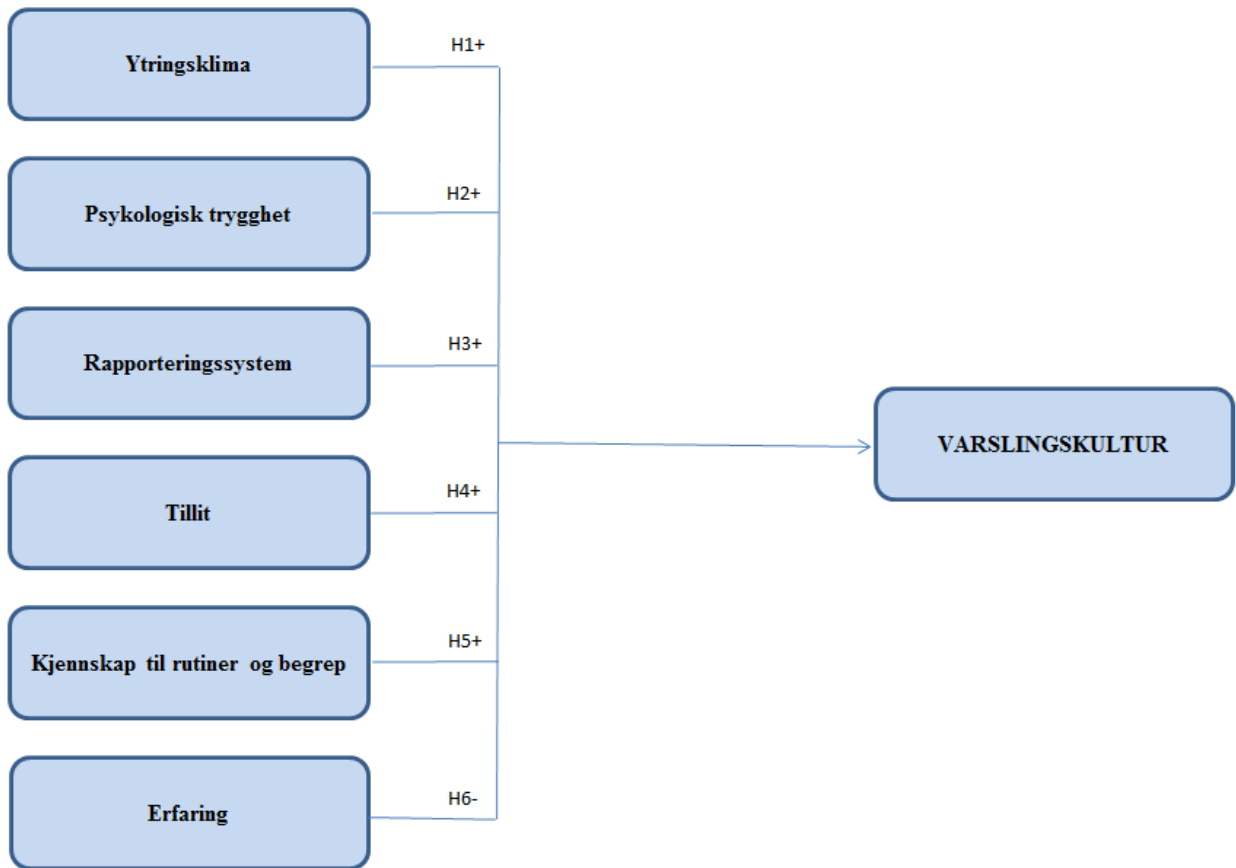
H2+: Det er en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og varslingskultur

H3+: Det er en positiv sammenheng mellom rapporteringssystem og varslingskultur

H4+: Det er en positiv sammenheng mellom tillit og varslingskultur

H5+: Det er en positiv sammenheng mellom kjennskap til rutiner/begrep og varslingskultur

H6-: Det er en negativ sammenheng mellom erfaring og varslingskultur



Figur 3-2: Studiens modell

4. METODE

I dette kapitlet vil jeg beskrive oppgavens forskningsmetode som har blitt vurdert ut fra type problemstilling. Jeg vil først redegjøre for studiens forskningsdesign, valg av metode og datainnsamling. Deretter ser jeg på informasjon om utvalget, hvordan data ble analysert samt dataens reliabilitet og validitet. Til slutt belyser jeg forskningsetikk og personvern.

4.1 Forskningsdesign

For å kunne gjennomføre en studie, må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan studien skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign. Halvorsen (2003) hevder at det er flere aspekter som står sentralt ved valg av forskningsdesign. Formålet med studien og problemstilling vil være sentralt, men også rammebetingelser i form av kostnader og tid spiller en rolle.

Denne studien har et deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Jeg ønsket å gi en beskrivelse av hvordan ansatte oppfatter varslingskulturen i bedriften, samt ved hjelp av hypoteser prøve å påvise sammenhenger mellom varslingskulturen og ulike faktorer. I denne studien er en tentativ deduktiv forskningsstrategi mest hensiktsmessig å bruke, ettersom jeg med utgangspunkt i teori forsøker å formulere en mulig forklaring på hvorfor ulike variabler påvirker hverandre.

Jeg har valgt å se på et område der det finnes en del forskningsbasert kunnskap fra før (Trygstad & Ødegård, 2015; Trygstad et al., 2017; Trygstad & Ødegård, 2019). Dette har gitt meg mulighet til å sammenligne teori og tidligere empiri med egen forskning. Jeg har også hatt mulighet til å måle enkle og forhåndsdefinerte responser fra en stor populasjon i egen bedrift. I denne studien har jeg dermed valgt en kvantitativ metode. Til forskjell fra kvalitative metoder som opererer med tekst, omfatter kvantitative metoder formaliserte prinsipper som legger grunnlaget for en mer stringent forskningsprosess. Data er forankret til spesifikke variabler, og datainnsamlingen er standardisert. Dette muliggjør at variablene kan uttrykkes i tallverdier, og data kan beskrives med grafiske figurer, tabeller, eller ulike statistiske mål som gjennomsnitt, korrelasjon og variasjon. Data kan også analyseres ved hjelp av en faktor- eller regresjonsanalyse (Befring, 2015). Ved kvantitative studier er hovedprinsippet nøyaktighet der presise problemstillinger

operasjonaliseres, altså gjøres målbare. Foruten statistiske teknikker, dreier analyse av kvantitative data seg også om hvordan data tolkes (Johannessen et al., 2016).

Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres er tidsdimensjonen. Kvantitative design deles ofte inn i tre type studier: *tverrsnittstudier* gir et øyeblikksbilde av et bestemt fenomen, *longitudinelle studier* utfører samme undersøkelse på ulike tidspunkt og *panelstudier* gjennomfører en undersøkelse på to eller flere tidspunkt med de samme deltakerne (Johannessen et al., 2016). Mitt valg falt på en enkeltstående tverrsnittstudie ettersom jeg hadde begrenset tid og ressurser tilgjengelig. En tverrsnittsundersøkelse består i at man observerer relasjonen mellom to eller flere variabler på ett bestemt tidspunkt, eller en avgrenset og kort periode som igjen gir et øyeblikksbilde av det fenomenet man studerer. Et tverrsnittdesign har dog sine begrensninger ved at det kan være problematisk å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener, og det er vanskelig å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Det kan også være problematisk å avdekke bakenforliggende variabler som kan skape en spuriøs korrelasjon (Johannessen et al., 2016).

4.2 Datainnsamling

Jeg valgte å samle inn kvantitative data ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse. Denne metoden ga meg blant annet muligheten til å benytte spørsmål fra spørreskjema som allerede hadde blitt testet og validert, og som muliggjorde sammenligning med annen empiri. Bruk av spørreskjema er godt egnet siden det er lite ressurskrevende, og gir forholdsvis mange svar på kort tid. Faste spørsmål og svaralternativer gjør det mulig ved hjelp av statistiske analyser å se på likheter, ulikheter og sammenhenger mellom fenomener. En fordel er også at respondentene kan svare når det passer, og et spørreskjema gir mulighet for absolutt anonymitet. Svakheten er at lav motivasjon gir lave svarprosent, og det kan ikke kontrolleres hvordan spørsmålene oppfattes. Johannessen et al. (2016) skriver at respondentene har alle sin forforståelse som de farges av, og man kan aldri være sikker på at svarene man får er helt korrekte. Noen vil kunne pynte på sannheten, eller være redd for å svare det de mener, og det er ikke mulig å stille oppklarende spørsmål. En annen ulempe er at kvantitative metoder kan gi blindsoner for de deler av virkeligheten man ikke har utarbeidet variabler for, og man kan aldri vite helt sikkert om man har

kontrollert for alle mulige alternative hypoteser som kan påvirke resultatet. Et spørreskjema er enveiskommunikasjon, og det er viktig å lage enkle spørsmål som ikke gir rom for store fortolkninger, det vil si at det må utformes slik at det gir svar på problemstillingen.

4.2.1 Måleinstrumenter

Etter begrepsanalysen var neste fase å formulere spørsmålene til spørreskjemaet. Prosessen med å gjøre et teoretisk begrep om til en målbar variabel som kan klassifiseres i distinkte kategorier, kalles operasjonalisering (Johannessen et al., 2016).

Som bakgrunnsvariabler valgte jeg å se på *ansettelsesforhold* som var delt inn i lokalt ansatt, utstasjonert eller konsulent. Jeg ønsket videre å se på ansattes *lokasjon* og i hvilken *avdeling* de jobbet, samt vite grad av *utdannelse*. Utdanning fikk svaralternativene grunnskole/videregående skole, fagarbeider, bachelor eller mastergrad/doktorgrad. Andre demografiske variabler som ble inkludert var *ansiennitet*, *kjønn* og *alder*. Respondentene ble også spurt om *lederansvar* ettersom ett av spørsmålene i undersøkelsen var tiltenkt ledere med personalansvar. Jeg ønsket også å vite om ansatte var *fagorganisert* eller ei.

Varslingskultur besto av 4 spørsmål hentet fra Rogaland Revisjon (2018), 1 spørsmål fra Trygstad og Ødegård (2016; 2017; 2019) og to egendefinerte. Variabelen ble målt med 4 spørsmål basert på faktoranalyse og «save as variables» funksjonen i SPSS, og hadde svarskala 1-5 der 1 er 'helt uenig' og 5 er 'helt enig'. Eksempel på spørsmål er «I Vår Energi er det kultur for å varsle om kritikkverdige forhold», «I Vår Energi bruker vi Synergi for å rapportere og følge opp HMS hendelser og avvik» og «Det skal mye til før jeg velger å varsle».

Ytringsklima var basert på 6 spørsmål fra Trygstad og Ødegård (2010; 2016; 2017; 2019). Spørsmålene hadde en svarskala 1-5 der 1 er 'helt uenig' og 5 er 'helt enig'. Eksempel på spørsmål er «Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra kolleger hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben», «Det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål» og «I Vår Energi er det uskreve regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt». Samtlige spørsmål ble basert på faktoranalyse og lagret som factor score.

Psykologisk trygghet besto av 9 spørsmål der 7 ble basert på faktoranalyse og lagret som factor score. Samtlige spørsmål hadde en svarskala fra 1-5 fra helt uenig til helt enig. 4 av spørsmålene var hentet fra Trygstad og Ødegård (2010), 3 spørsmål fra QPS Nordic-ADW og 2 spørsmål fra Rogaland Revisjon (2018). Noen av spørsmålene som var knyttet til avkrysningsfelt med flere svaralternativ, ble også brukt til å analysere ansattes psykologiske trygghet. «Jeg er trygg i diskusjoner med min leder» og «Mine kolleger er ikke villige til å lytte til meg når jeg tar opp arbeidsrelaterte problemer» er eksempler på spørsmål.

Kjennskap til rutiner og begrep besto av 16 spørsmål, men kun 6 spørsmål ble basert på faktoranalyse og lagret som factor score. Disse hadde en svarskala 1-5 der 1 er 'helt uenig' og 5 er 'helt enig'. Eksempel på spørsmål var «Jeg er godt kjent med bedriftens rutiner som omhandler å varsle om kritikkverdige forhold» og «Jeg vet godt forskjellen på rapportering av HMS hendelser/avvik og varsling». Spørsmål som ikke besto faktoranalysen eller var kategorispørsmål med svaralternativ 'Ja/nei', ble brukt til deskriptiv analyse. Noen av spørsmålene som var knyttet til avkrysningsfelt med flere svaralternativ, ble også brukt til å analysere ansattes kjennskap til rutiner og begrep.

Tillit ble målt med 5 spørsmål fra Rogaland revisjon (2018), 1 spørsmål fra Trygstad og Ødegård (2019) og 2 egendefinerte spørsmål. Spørsmålene hadde svarskala 1-5 der 1 er 'helt uenig' og 5 er 'helt enig'. Bare 5 spørsmål ble brukt til å danne en variabel basert på faktoranalyse. De resterende ble brukt deskriptivt. Eksempel på spørsmål er «Jeg har tillit til at varsler i Vår Energi håndteres på en måte som er rettferdig for de involverte» og «Jeg har tillit til at HMS hendelser og avvik som rapporteres i Synergi håndteres på en god måte».

Rapporteringssystem ble målt ved spørsmålet «Jeg opplever at Synergi er enkelt å bruke for registrering og oppfølging av HMS hendelser og avvik» og hadde en svarskala 1-5 der 1 er 'helt uenig' og 5 er 'helt enig'. Alle spørsmålene var egendefinerte etter ønske fra bedriften.

Erfaring med varsling ble hentet fra Trygstad & Ødegård (2019). Her ble det spurt om respondenten i løpet av de siste 12 månedene hadde vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige hendelser eller vært i en personalkonflikt. Det ble også spurt spørsmål om

håndtering av varslingsaker, opplevde reaksjoner samt hva den eventuelle saken gjaldt. De sistnevnte spørsmålene ble brukt til deskriptive analyser.

Trivsel ble målt med spørsmålet «Jeg trives på jobb» som var hentet fra Trygstad (2010) og hadde en svarskala 1-5 der 1 er ‘helt uenig’ og 5 er ‘helt enig’.

Ytringsfrihet besto av 3 spørsmål hentet fra Trygstad (2010) som ble basert på faktoranalyse og «save as variables» funksjonen. Spørsmålene hadde svarskala 1-5 der 1 er ‘helt uenig’ og 5 er ‘helt enig’. Eksempel på spørsmål er «I Vår Energi har vi ingen formelle begrensninger på ansattes interne ytringsfrihet», «Vår Energi verdsetter at ansatte deltar i den offentlige debatten (f.eks. på sosiale medier)» og «I Vår Energi er det uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om offentlig».

Lojalitet ble målt ved hjelp av underspørsmålene «Vil ikke være illojal mot kolleger» og «Vil ikke være illojal mot leder» knyttet til avkrysningsfelt med flere svaralternativ: «Hva mener du kan være årsaker til at ansatte som observerer eller opplever et kritikkverdig forhold, velger å forbli tause?», «Hva mener du kan være årsaker til at ansatte som observerer eller opplever en uønsket hendelse, velger å ikke rapportere i Synergi?». Spørsmålene var hentet fra Trygstad & Ødegård (2019).

4.2.2 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet ble utarbeidet og monitorert i SurveyXact som er et internettbasert system for produksjon, distribusjon og analyse av spørreskjemaundersøkelser. Som student hadde jeg tilgang til dette verktøyet gjennom UiS.

I tillegg til bakgrunnsspørsmål, ble det stilt spørsmål om ansattes kunnskaper, handlinger og holdninger. Ringdal (2013) anbefaler å spørre om ett tema om gangen, samt plassere ulike temaer slik at det oppfattes som naturlig for respondenten. Spørreskjemaet ble delt inn fem hovedseksjoner: demografi, ytringsklima, varsling, uønskede hendelser/avvik og konflikthåndtering. Det ble benyttet både positivt og negativt ladete utsagt som målte ett og

samme fenomen for å få respondentene til å vurdere sine svar grundigere. Noen av spørsmålene kunne ses på som følsomme, og ble bevisst unngått i starten av spørreskjemaet.

Det var viktig for meg å lage et selvinstruerende spørreskjema med relevante, enkelt formulert og entydige spørsmål som var egnet til å belyse oppgavens problemstillinger. Jeg valgte hovedsakelig å bruke prekodete svar som gjorde det lettere for respondenten å fylle ut skjemaet, samt lettere for meg å registrere svarene. Spørreskjemaet omfattet 32 spørsmål og 73 items. Johannessen et al. (2016) hevder at det går et skille på om lag 30 spørsmål før analysen blir for omfattende og krevende å håndtere. For mange spørsmål kan også føre til at det er færre som fullfører. Skjemaet var utformet slik at det ikke tok lenger enn 10 minutter å fylle ut.

Svaralternativene på 7 spørsmål var basert på Likert skala: *1 helt uenig, 2, 3, 4, 5 helt enig, 6 vet ikke*. Likert skala fungerer bra for å måle respondentenes holdninger eller atferd, særlig når det gjelder sensitive temaer. En ulempe med å bruke oddetallsskala fremfor partallsskala er at mange velger å plassere sine svar i midten, som en slags nøytral innstilling. Dette kan enten tolkes som at respondenten er verken enig eller uenig, eller at vurderingen av påstanden er «midt på treet». Noen av svaralternativene på holdningsutsagnene som var basert på Likert skala, hadde utsagn med «omvendt» positiv mening. Skalaen til disse utsagnene ble snudd i analysedelen fordi det var ønskelig at tallverdien 1 på Likert skala alltid skulle representere svakeste grad av positiv holdning til det fenomenet man ønsket å måle. Tilsvarende skulle svaralternativ 5 representere den sterkeste positive holdningen. Dette ble gjort ved at verdi 1 fikk verdi 5, verdi fikk verdi 4 og så videre. Følgende items i spørreskjemaet ble snudd: VKULT3-4, YKLMA1-4, YFRIH3, PSTRYG3&5.

Foruten noen få egendefinerte spørsmål etter ønske fra bedriften, ble de fleste spørsmål og svaralternativer hentet fra andre kjente og validerte spørreundersøkelser (Trygstad & Ødegård, 2015, 2016; Trygstad et al., 2017; Trygstad & Ødegård, 2019; Skogstad et al., 2001; Rogaland Revisjon IKS, 2018). Dette ble gjort for å ha mulighet til å sammenligne resultater. Ettersom det ble brukt spørsmål fra andre spørreskjemaer, bruke jeg det antall svarkategorier som var brukt på disse. Til spørsmål som var egendefinerte valgte jeg å bruke samme svarkategorier.

Jeg valgte å skille mellom leder med personalansvar, leder uten personalansvar og vanlig ansatt. Dette ble gjort for å kunne skille ut spørsmål 29 «Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til konflikthåndtering» til ledere med personalansvar. Spørsmål 20 og 21 ble kun aktivert dersom respondenten svarte «ja» på spørsmål 19, det vil si at han eller hun hadde opplevd kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Spørsmål 22 ble kun aktivert dersom respondenten svarte «ja» på om han valgte å varsle om forholdet. Kun respondenter som hadde opplevd en personalkonflikt det siste året gikk til spørsmål 31 «hva er din erfaring med håndteringen av konflikten».

Bedriften ønsket å legge til et åpent spørsmål 32 «Er det andre forhold du ønsker å dele relatert til personalkonflikter, HMS hendelser/avvik eller varsling i Vår Energi?», samt frittekstmuligheten «Annet» i spørsmålene 40, 43 og 58. Svarene fra frittekstmulighetene ble ikke brukt, for å begrense oppgavens omfang.

4.2.3 Respondenter

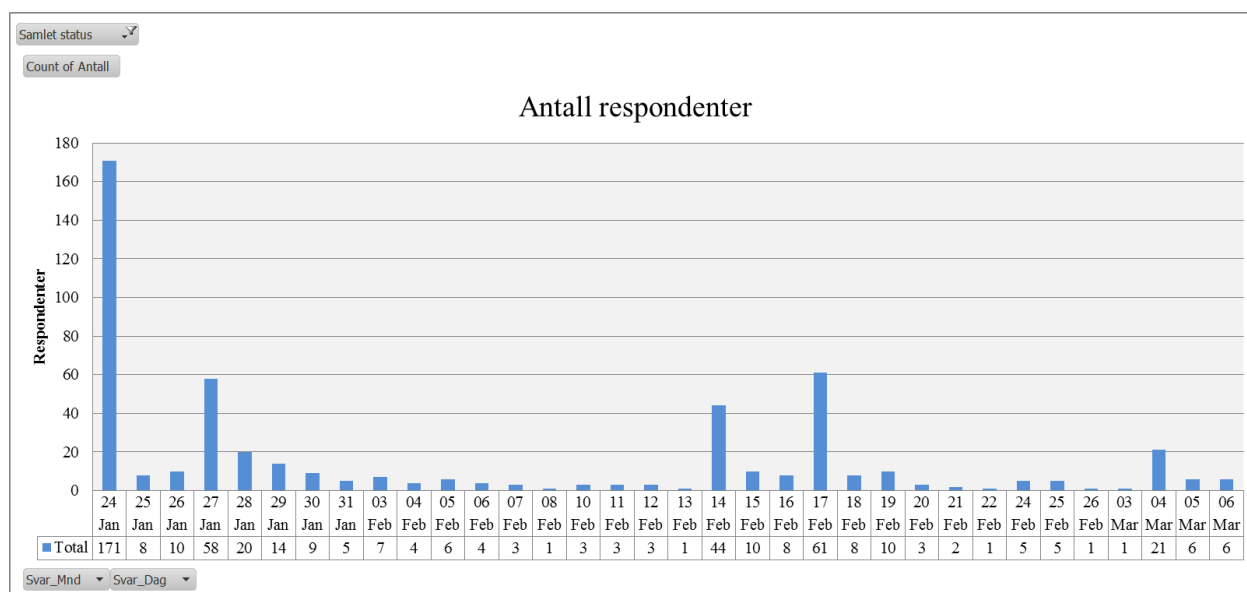
Et viktig aspekt er *hvem* som skal undersøkes. I mitt tilfelle var det ikke nødvendig å trekke et utvalg ettersom jeg ble gitt mulighet til å innhente data fra samtlige ansatte i egen bedrift. Studien omhandler dermed ingen utvalg, men én populasjon på et gitt tidspunkt.

Før spørreskjemaet ble ferdigstilt og sendt ut, ble det gjennomført et grundig forarbeid hvor flere nøkkelpersoner var involvert i både spørsmålstillingene, og i hvilken grad spørsmålene kunne bidra til å belyse problemstillingene på en god måte. Gruppen besto av relevante ledere, fagforeninger og verneombud som alle hadde erfaring med forskningstemaet, og som hadde interesse i studiens resultat. En testversjon av spørreundersøkelsen ble deretter distribuert til alle personene i testgruppen. Testen ga flere erfaringer som medførte justeringer og endringer i spørsmålsstillingene.

Hovedundersøkelsen ble sendt ut av daglig leder til samtlige ansatte som jobber i Vår Energi. Dette inkluderte ikke midlertidig ansatte (sommerstudenter og lærlinger) eller fast ansatte som er utleide til andre bedrifter. Informasjon om spørreundersøkelsen, samt link til spørreskjemaet, ble distribuert via email, og i tillegg lagt ut på bedriftens intranett (se [vedlegg 2](#)).

Spørreundersøkelsen startet fredag 24.1.2020, og var åpen i 6 uker. Dette var i tråd med bedriftens interne retningslinjer og anbefalinger fra fagforeningene som krever at spørreundersøkelser skal kunne nå ut til alle offshore ansatte. Dette var også grunnen til at jeg ba om 6 ukers utsettelse av oppgaveinnlevering.

For at undersøkelsen skal ha en viss pålitelighet må et gitt antall personer svare for at undersøkelsen skal være «gyldig». Over 50 prosent er en bra svarrespons, selv om det i dag er mer vanlig å oppnå en svarrespons mellom 30-40 prosent (Johannessen et al., 2016 s. 247). Spørreskjemaet ble distribuert til 1056 respondenter, det vil si til samtlige ansatte i Vår Energi. Det var 522 respondentene som valgte å avgi svar. Antall respondenter og svartidspunkt vises i figur 4-1.



Figur 4-1: Frekvensfordeling - Antall respondenter

Av respondentene var det kun 404 som fullførte hele undersøkelsen. Respondenter som ikke fullførte undersøkelsen utgjorde 11,2 prosent av den totale svarprosenten på 49,4. Av disse valgte jeg å fjerne 62 respondenter som kun hadde besvart demografispørsmålene. Dette resulterte i en total på 460 respondenter som kunne brukes til videre analyser, det vil si en endelig svarprosent på 43,6 prosent. Med et konfidensnivå på 95 prosent betyr det at en feilmargin på +/- 3,4 prosent kunne forventes. Dette vil si at det er 95 prosent sikkert at dersom alle hadde svart på undersøkelsen, ville svarene falle innenfor +/- 3,4 prosent av svarene i denne

undersøkelsen. Ifølge Johannessen et al. (2016) er det sjeldent at alle respondentene i første omgang returnerer spørreskjemaet, og det er vanlig å sende påminnelser etter et par uker med samme informasjon som første gang. For å sikre anonymitet valgte jeg ved hjelp av SurveyXact en metode der det ikke var mulig å identifisere hvem som hadde svart på undersøkelsen, det vil si at det var teknisk umulig å koble avgitte svar opp mot faktorer som kunne identifisere enkeltpersoner. Dette tilsa at purremailer måtte bli sendt til samtlige ansatte fremfor til kun ansatte som ikke hadde svart. HR sjefen sendte to purremailer med et mellomrom på rundt 20 dager, samt en egen purremail til plattformsjefene. Figur 6 viser at de fleste respondentene valgte å besvare undersøkelsen samme dag som de mottok den første mailen, det vil si fredag 24.1. Purremailene som ble sendt fredag 14.2 og onsdag 4.3 påvirket også svarprosenten. Mandag 27.1 og 17.2 peker seg ut, noe som sannsynligvis kan forklares med offshore-skift, og at ansatte utsetter med å svare til over helgen.

I Tabell 4-1 fremgår øvrige kjennetegn ved respondentene. Som det fremgår av tabellen er det noen klare skjevheter når det gjelder avdeling og lokasjon. Ca. 50 prosent tilhører Operations og 64 prosent tilhører stavangerkontoret. Undersøkelsen ga en overrepresentasjon av ansatte med høy ansiennitet, da hele 63 prosent hadde jobbet 6 år eller lenger for selskapet. Når det gjelder utdanning fremgår det også en skjevhet, da over 70 prosent har høyere utdanning. Andel kvinner er sterkt underrepresentert, med kun 27 prosent. Det er rimelig å anta at denne typen skjevheter kan påvirker resultatene av undersøkelsen, for eksempel når det gjelder om det varsles og hvilket tema det varsles om. Respondentene gjenspeiler bedriften godt når det gjelder andel ledere, fagorganiserte og delvis alder.

Tabell 4-1: Kjennetegn ved respondentene. N=460

	Antall resp. N=460	%
Ansettelsesforhold		
Lokalt ansatt	381	83
Utstasjonert	23	5
Konsulent/Service personell	56	12
Lokasjon		
Stavanger	296	64
Hammerfest/Oslo	62	14
Offshore	102	22
Avdeling		
Exploration	34	7
Field Development & Projects	14	3
POA	37	8
Commercial	12	3
Operations	226	49
CFO	17	4
Safety & Sustainability	22	5
Corporate Services	64	14
Contracts & Procurement	14	3
Annet	20	4
Lederansvar		
Nei	310	67
Ja, med personalansvar	93	20
Ja, uten personalansvar	57	12
Ansiennitet på arbeidsplassen		
Under 1 år	31	7
1-2 år	66	14
3-5 år	72	16
6 år eller lenger	291	63
Utdanning		
Grunnskole/Videregående skole	40	9
Fagarbeider	83	18
Bachelor eller tilsvarende	138	30
Mastergrad/doktorgrad	198	43
Kjønn		
Mann	336	73
Dame	123	27
Alder		
18-24 år	4	1
25-34 år	56	12
35-44 år	117	25
45-54 år	134	29
55-67 år	143	31
67+	3	1
Andel fagorganisert		
Ja	256	56
Nei	203	44

4.3 Dataanalyse

Datamaterialet ble overført elektronisk fra SurveyXact til statistikkprogrammet SPSS versjon 25 for videre kvantitative analyser. Før datasettet kunne brukes til statistiske analyser måtte dataene inspiseres og bearbeides. Det ble kjørt deskriptive analyser på alle variablene for å utelukke feilverdier, og for å undersøke om de var normalfordelte. Hvilke tester som ble brukt var avhengig av hvilke typer variabler jeg ønsket å teste. De statistiske testene som ble gjennomført var faktoranalyse, reliabilitetsanalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

Jeg ønsket å få en oversikt over dataene og økt kjennskap til hvordan respondentene hadde svart. Dette var viktig for å kunne forstå resultatene og fortolkningene fra de kvantitative analysene. For å gjennomføre statistiske beregninger og generaliseringer, er det sentralt at dataene er tilnærmet normalfordelt (Ringdal, 2013). Innledningsvis tok jeg dermed ut deskriptiv statistikk for å få en oversikt over høyeste og laveste svar, gjennomsnittsverdi og standardavvik. I tillegg ønsket jeg ved hjelp av spisshet (kurtosis) og skjevhet (skewness) å se på statistikk for fordelingssegenskapene ved hvert spørsmål. Ved standardisert normalfordeling er dataene likt fordelt på begge sider av skalaen. Gjennomsnittsverdiene og standardavviket avviker i større eller mindre grad fra kravet om at gjennomsnitt=0 og standardavvik=1. Ifølge Stenheim og Madsen (2015) tilfredsstilles kravet til videre analyse dersom spissheten til variabelen er innenfor +/-4 og skjevheten til variabelen er innenfor +/-2. Det kan være flere grunner til at normalfordelingen påvirkes. Spørsmålsformuleringen kan ha vært uheldig og ført til skjevheter, utvalget kan ha vært for lite, eller ikke evnet å gi tilstrekkelig varierte svar. Hvis det ikke er nok variasjon i dataene, vil fordelingen bli skjev eller spiss, eller begge deler.

4.4 Validitet og reliabilitet

For å kunne bruke egne data i en statistisk analyse og videre trekke troverdige konklusjoner på bakgrunn av den, må man først fastslå at det man har undersøkt er i samsvar med studiens hensikt og formål. Dette betegnes validitet og kvalitetssikres i utviklingen av spørreskjemaet, og verifiseres når man har fått inn data. I tillegg må man fastslå at målene er stabile og robuste slik

at resultatene ikke blir følsomme for små justeringer i spørreskjemaet. Dette betegnes reliabilitet (Sannes, 2004).

Validitet

Validitet betyr gyldighet og viser til hvor godt data representerer fenomenet man forsker på. Dataens relevans kan deles inn i ulike former, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Johannessen et al., 2016). I tillegg kan man utføre instrumentvalidering.

Begrepsvaliditeten viser om undersøkelsen måler det teoretiske begrepet eller det underliggende trekket man ønsker å måle, og er grunnleggende for måleinstrumentets kvalitet. Er validiteten lav, er måleinstrumentet meningsløst. Teoretiske begrep som er godt forankret i et solid teoretisk rammeverk kan senke risikoen for mistolking hos respondentene, og videre bidra til å høyne begrepsvaliditeten (Ringdal, 2013). Jeg benyttet hovedsakelig validerte og etablerte begrep fra tidligere forskning, som videre ble knyttet til funnene fra spørreundersøkelsen. Dette styrket begrepsvaliditeten i studien.

Intern validitet dreier seg om hvorvidt studien er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke (Johannessen et al., 2016). I denne undersøkelsen har jeg ved hjelp av en konseptuell modell prøvd å vise hvordan de uavhengige variablene påvirker de avhengige. Jeg har sett på kausalitet, det vil si forholdet mellom årsak og virkning. For å kunne avgjøre empirisk at det eksisterer en årsakssammenheng mellom to fenomener, har jeg stilt krav til robusthet. Man kan si at årsakssammenhengen er robust dersom man kan utelukke alternative forklaringer på at det finnes en sammenheng mellom to variabler. Det stilles krav til at ulike betingelser må være oppfylt for å kunne foreta slutninger om kausalitet. Først må man kunne påvise en *samvariasjon* eller sammenheng mellom to variabler. Kravet om samvariasjon innebærer at man kan se at en endring i x gir en tilsvarende effekt på y. Denne sammenhengen kan vises i korrelasjonsanalyser, men er ikke en tilstrekkelig betingelse for årsakssammenheng. Et annet krav er at det foreligger *årsaksretning* eller temporaritet, det vil si at årsaken må komme før effekten i tid. Årsaksretningen kan kun slås fast dersom man har data fra flere tidspunkter, noe som kan være tilfellet ved panelstudier og eksperimenter. I tverrsnittstudier derimot vil det ikke være mulig å måle virkningen direkte, selv om man på teoretisk modne forskningsområder som for eksempel

varsling, kan forvente en viss retning. Et siste krav er å kontrollere for alle teoretisk relevante variabler. For å kunne foreta slutninger om kausalitet, og for å avklare om de statistiske sammenhengene var robuste, valgte jeg å kjøre hypotesetesting i form av korrelasjons- og regresjonsanalyser samt variansanalyse. Prinsippet bak hypotesetesting er å formulere en nullhypotese (H_0) som sier at det ikke er differanse mellom populasjonene og en alternativ hypotese (H_1) om at det er forskjell mellom populasjonene. Så beregner man om det er sannsynlig at H_0 bør beholdes eller forkastes. Nullhypotesen kan beholdes dersom p-verdien er under signifikansnivået som jeg har satt til 0,05. Hypotesene vises i kapittel 3.

Pearson korrelasjonsanalyse tester om korrelasjonene er så sterke at de sannsynliggjør at vi vil finne en korrelasjon mellom de samme variablene i populasjonen. For å måle korrelasjoner kan man benytte Pearson R, som ser på den lineære sammenhengen mellom to variabler. Ringdal (2013) deler Pearson's korrelasjonsmål inn i styrkegrader der $r = 0,10$ uttrykker en svak effekt, $r = 0,30$ er en moderat effekt, mens $r = 0,50$ uttrykker en sterk effekt. Ved $r = 1$ er det en perfekt positiv korrelasjon, og $r = -1$ viser til en perfekt negativ korrelasjon. Korrelasjon lik 0 betyr at variablene ikke har noen sammenheng med hverandre. Ved positiv korrelasjon varierer variablene i samme retning, og ved negativ korrelasjon varierer de i motsatt retning. Kleven (2011) påpeker at svaret på signifikantnivået vil avhenge både av korrelasjonens størrelse og av utvalgets størrelse. Korrelasjonsanalyser viser imidlertid bare at det er sammenheng, og er verken en nødvendig eller tilstrekkelig betingelse for årsakssammenheng.

For å kunne se på sammenhengen mellom de uavhengige og avhengige variablene, valgte jeg å kjøre en lineær multippel regresjonsanalyse som knytter en avhengig variabel til flere forklaringsvariabler. Formålet var å gjøre modellen mer realistisk, redusere residualene og kontrollere for andre variabler. Analysen ga ikke bare svar på hvor god en forklaring var, men den sa også noe om hvor god forklaringen var i forhold til andre forklaringer. I den multiple regresjonsmodellen ble forklaringsvariabelen med høyest p-verdi tatt ut, og en multippel regresjon ble kjørt uten den. Dette ble gjort inntil alle forklaringsvariablene var statistisk signifikant, med $p < 0,05$. For å kunne se på sammenhengen mellom de kategoriske variablene og den kontinuerlige avhengige variabelen, valgte jeg å lage såkalte dummy-variabler som innebærer konvertering av data inn i to nivåer. Den kategoriske variabelen som ble analysert mot variabelen *Varslingskultur* var *Erfaring*.

Ringdal (2013) påpeker bestemte forutsetninger som må være oppfylt for at resultatene fra regresjonsanalysen er pålitelige: (1) Alle uavhengige variabler skal være kvantitative eller dikotome, den avhengige variabelen skal være kontinuerlig, kvantitativ eller ubegrenset samt ikke inneholde målefeil. Denne forutsetningen er oppfylt ved at majoriteten av variablene ligger på en 5-punkts likertskala eller er kategoriske. Den interne konsistensen ble sjekket ved hjelp av reliabilitetstester. (2) Alle uavhengige variabler skal ha en varians > 0 og residualene skal være normalfordelte. Dette ble verifisert ved å se på om det fremkom sammenhenger i regresjonsanalysen, samt ved å se på skjevhet og spissitet. Kun tre underspørsmål ble fjernet grunnet fravær av varians, og variabler som ikke tilfredsstilte kravene til spissitet og skjevhet ble ikke inkludert i statistiske beregninger. (3) Fravær av multikollinearitet. Dette ble kontrollert ved å se at variablene hadde en Pearson R verdi under 0,800. Ifølge [vedlegg 3](#) er denne forutsetningen oppfylt. (4) Krav til homoskedastisitet der variansen i feilledet i regresjonsmodellen skal være konstant. Dette ble testet ved hjelp av scatter-plot diagram. [Vedlegg 4](#) viser spredning langs regresjonslinjen som tilsynelatende viser like verdier både over og under linjen. Denne forutsetningen anses dermed som oppfylt da det ikke foreligger tydelige mønster som viser til heteroskedastisitet.

For å vurdere modellen, ble regresjonskoeffisientenes standardiserte betaverdi (β) og determinasjonskoeffisienten (R^2) vurdert. Ved å evaluere modellen, kunne hypotesene enten støttes eller avkreftes. En standardisert regresjonskoeffisient mellom 0,05-0,01 betraktes som liten, mellom 0,1-0,25 som moderat og over 0,25 som stor. R^2 og adjusted R^2 er mål på hvor god regresjonsmodellen er til å predikere den avhengige variabelen. Adjusted R^2 tar også høyde for antall uavhengige variabler og utvalgsstørrelsen. En R^2 verdi bør være over 0,1 og signifikansnivået (p-verdien) skal være under 0,05 for å tilfredsstille kravene.

Den eksterne validiteten tar for seg hvorvidt studiens resultater er generaliserbare til resten av populasjonen (Ringdal, 2013). Man ser på om funnene er overførbar til annen forskning i andre sammenhenger. Jeg har prøvd å styrke den eksterne validiteten ved å knytte funnene i studien til eksisterende teori, samt ved å gjøre data fra spørreundersøkelsen om til empiri gjennom systematisering og analyse. Data som omgjøres til empiri muliggjør bruk av resultater i annen forskning.

Instrumentvalidering handler om å kontrollere at spørreskjemaet fungerer i forhold til formålet. Jeg ønsket dermed å undersøke om spørsmålene gjenspeilte de begrepene og variablene jeg hadde angitt i min undersøkelsesmodell. Til dette brukte jeg en eksplorerende prinsippal komponent analyse (PCA) med ortogonal varimax-rotasjon. PCA har en sterk likhet med en faktoranalyse, og jeg vil videre bruke ordene *komponenter* og *faktorer* om hverandre. Ved hjelp av en PCA kunne jeg undersøke avhengighetsforholdet mellom variablene, og deretter forklare deres felles underliggende (eller latente) forhold. Hensikten var å fjerne variabler fra datamaterialet fra spørreundersøkelsen som korrelerer med hverandre, samt avdekke underliggende mønstre eller faktorer. En høy ladning på faktorer viser til en høy forklaringsverdi. Cohen et al. (2007) hevder at en nedre tilfredsstillende grense for faktorladning er 0,3. Forutsetninger for å kunne utføre en god faktoranalyse er at variablene som undersøkes er på intervallnivå, normalfordelte og at utvalget er tilstrekkelig stort. Variablene som inngår må også korrelere med hverandre. Variablene blir så lagret som factor score.

For å undersøke om dataene er egnet for en faktoranalyse ble det utført en Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) samt en Bartlett's Test of Sphericity (BTS). KMO som måler faktorenes tilstrekkelighet bør være 0,6 eller høyere. BTS vurderer om analysen er signifikant, og bør vise et signifikansnivå under 0,05 ($p < 0.05$) (Cohen et al., 2007). Spørsmål som ble tatt ut av faktoranalysen ble benyttet i deskriptive analyser.

Tabell 4-2 viser variablene som besto de ulike validitets- og reliabilitetsanalysene, og som ble brukt videre til signifikansanalysene for å besvare studiens modell.

Tabell 4-2: Validitets- og Reliabilitetstest

VARIABEL	KODE	SPØRSMÅL	KMO	BTS	Faktor- ladning
Varslingskultur	VKULT1	I Vår Energi er det kultur for å varsle om kritikkverdige forhold	.652	.000	.874
	VKULT2	I Vår Energi bruker vi Synergi aktivt for å rapportere og følge opp HMS hendelser og avvik			.616
	VKULT3	I Vår Energi er det konflikter som ikke er varslet om og som er ødeleggende for arbeidsmiljøet			.665
	VKULT4	Det skal mye til før jeg velger å varsle (REV)			.733
Ytringsklima	YKLIMA1	Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra kolleger hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på	.733	.000	.672
	YKLIMA2	Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra leder hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben			.779
	YKLIMA3	I Vår Energi er det uskrevene regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt			.653
	YKLIMA4	Diskusjoner om arbeidsrelaterte problemer foregår i hovedsak i uformelle fora			.484
	YKLIMA5	Det er stor takhøyde for å diskutere arbeidsrelaterte problemer			.823
	YKLIMA6	Det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål			.744
Psykologisk trygghet	PSTRYG1	Jeg er trygg i diskusjoner med min leder	.852	.000	.864
	PSTRYG2	Jeg opplever at problemer blir diskutert på en løsningsorientert måte			.778
	PSTRYG3	Jeg synes ikke det er nok tid til faglige diskusjoner			.381
	PSTRYG4	Min leder er villig til å lytte til meg når jeg har problemer i arbeidet			.891
	PSTRYG5	Mine kolleger er ikke villige til å lytte til meg når jeg tar opp arbeidsrelaterte problemer			.496
	PSTRYG6	Min leder oppmuntrer meg til å si fra når jeg har en annen mening			.828
	PSTRYG7	Jeg er trygg i diskusjoner med mine kolleger			.730
Kjennskap til rutiner	KSKAP1	Jeg er godt kjent med bedriftens rutiner som omhandler å varsle om kritikkverdige forhold	.827	.000	.569
	KSKAP2	Jeg er godt kjent med bedriftens rutiner som omhandler å rapportere HMS hendelser og avvik i Synergi			.880
	KSKAP3	Jeg er godt kjent med muligheten for å rapportere farlige forhold, feil og mangler ved bruk av observasjonskort			.680
	KSKAP4	Det er klart for meg når noe skal rapporteres som et avvik i Synergi			.878
	KSKAP5	Det er klart for meg når noe skal rapporteres som en HMS hendelse i Synergi			.881
	KSKAP6	Jeg vet godt forskjellen på rapportering av HMS hendelser/avvik og varsling			.647
Tillit	TILLIT1	Jeg har tillit til at varsler i Vår Energi håndteres på en måte som er rettferdig for de involverte	.753	.000	.806
	TILLIT2	Jeg har tillit til at rapporterte observasjonskort blir håndtert på en tilfredsstillende måte			.833
	TILLIT3	Jeg har tillit til at HMS hendelser og avvik som rapporteres i Synergi håndteres på en god måte			.839
	TILLIT4	Min leder bidrar til å håndtere konflikter på en god måte			.654
	TILLIT5	Jeg har tillit til at konflikter i Vår Energi håndteres på en måte som er rettferdig for de involverte			.832

Reliabilitet

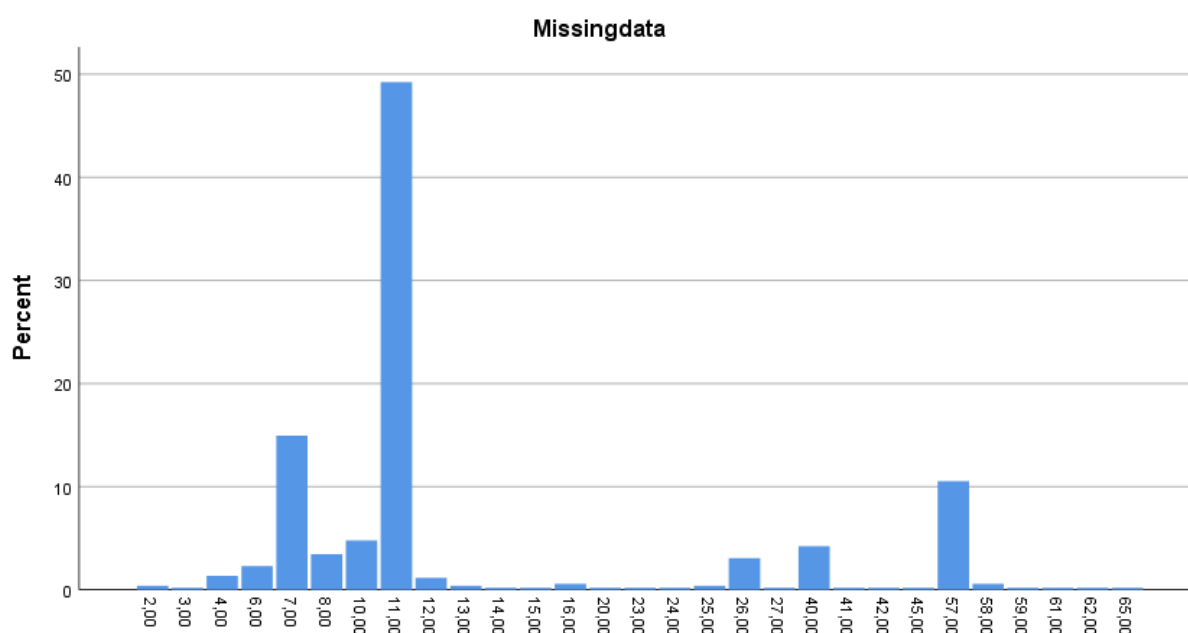
Reliabilitetsvurderingen omhandler hvorvidt de innsamlede dataene er pålitelige, og om dataene er gjenstand for etterprøvbarehet. Man ser på nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. For å oppnå høy reliabilitet må det forekomme færrest mulig unøyaktigheter i løpet av måleprosessen. Det vil si at man må unngå tilfeldige målefeil. Selve tolkningen av data kan være mindre reliable siden de er preget av forskerens forforståelse og subjektive oppfatning (Johannessen et al., 2016). Reliabilitet handler også om i hvilken grad respondentene forstår spørsmålene på lik linje med den som stiller dem (Haraldsen, 1999).

Som nevnt hadde spørreundersøkelsen en svarprosent på nesten 50, noe som ifølge Johannessen et al. (2016) tyder på en relativt høy reliabilitet. Ved nærmere undersøkelse oppdaget jeg en høy

grad av manglende opplysninger for enkelte spørsmål, og hele 11,2 prosent valgte å ikke gjennomføre hele spørreundersøkelsen. Hvor mange som svarer på spørreundersøkelsen har mye å si for spørreundersøkelsens pålitelighet. Av ulike grunner vil det alltid være noen av dem som er trukket ut, som ikke vil delta i undersøkelsen. Man må derfor alltid regne med bortfall av respondenter. Dette er en feilkilde som man må være oppmerksom på ettersom svarprosenten har mye å si for spørreundersøkelsens pålitelighet. Man må være seg bevisst at svarprosenten kan representere et potensielt problem hvis man skal generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen. Ansatte som blir utsatt for altfor mange spørreundersøkelser er også en grunn til at svarprosenten går ned (Johannessen et al., 2016). Vår Energi ble stiftet 10.12.2018, og i løpet av det siste året har bedriften ønsket å kartlegge ansattes kunnskaper, handlinger og holdninger flere ganger. Det har vært en «overload» av spørreundersøkelser som har bedt om ansattes deltakelse. Svarprosenten kan også bli påvirket dersom respondenten eksempelvis ikke har erfaring med konflikter eller varsling, og ikke føler seg motivert til å svare. Løvås (2018) hevder at tidspunkt for spørreundersøkelsen blir gitt på vil også påvirke svarene til respondenten. I perioden som spørreundersøkelsen var åpen ble flere nye digitale systemer implementert, og kan ha påvirket ansattes prioritering. I tillegg hadde ansatte nettopp vært igjennom en fusjon og var midt i en flytteprosess. Dette kan også ha påvirket svarprosenten negativt.

For å øke motivasjonen til å svare, innledet jeg undersøkelsen med å presisere hva formålet var og viktigheten av at alle deltar (se [vedlegg 2](#)). Ved bruk av systemet SurveyXact kunne jeg love respondentene total anonymitet slik at besvarelsene fra den enkelte kunne være så oppriktig og ærlig som mulig. Dette var viktig siden varsling og konflikthåndtering er et høyst sensitivt tema som kan påvirke svarprosenten dersom respondenten ikke har tillit til at resultatene blir behandlet konfidensielt, eller man ikke kan opprettholde anonymitet (Johannessen et al., 2016). I forbindelse med denne undersøkelsen, ga flere ansatte tilbakemelding om lav tillit til anonymitet. Grunnet frykt unnlot de å svare ettersom samtlige demografivariabler i spørreskjemaet var obligatoriske. Dette problemet ble løst ved å gjøre følgende variabler valgfrie: «utdannelse», «kjønn», «alder» og «fagorganisert». Det ble også laget en mer informerende tekst som ble sendt ut med purremailene, og som beskrev nærmere bruken av data og tydeliggjorde anonymitetsaspektet.

Figur 4-2 viser hvor mange variabler som manglet i datasettet.



Figur 4-2: Missing data

Der hvor respondentene manglet svar har også en sammenheng med aktiveringene som ble lagt inn i spørreskjemaet. Spørsmål 29 «Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til konflikthåndtering?» ble aktivert i spørsmål 4, og da kun til ledere med personalansvar. For de som hadde opplevd kritikkverdige forhold i spørsmål 19, ble spørsmål 20 aktivert hvor det ble spurt om hva saken gjaldt. Respondenter som svarte «Ja» på spørsmål 21 «Varslet du om det/de kritikkverdige forholdet/ene?» ble ført videre til spørsmål 22 «Hvilke reaksjoner fikk du da du/dere varslet?», samt til spørsmål 23 «På bakgrunn av din erfaring som varsler, ville du ha varslet igjen?». Spørsmål 31 «Hva er din erfaring med håndteringen av konflikten?» ble kun aktivert for de som svarte «Ja» på spørsmål 30 «Har du i løpet av det siste 12 månedene vært i en personalkonflikt i Vår Energi?». De mest sensitive spørsmålene om varsling og konflikthåndtering bidro også til at flere av respondentene valgte å avslutte. Flertallet av respondentene endte opp med 11 manglende items. Dette betyr at respondentene var ledere uten personalansvar samtidig som de ikke hadde opplevd et kritikkverdig forhold eller konflikt i løpet av de siste 12 månedene. 62 respondenter manglet 57 items ettersom de valgte å avslutte undersøkelsen like etter demografispørsmålene. Jeg valgte å fjerne disse ettersom de ikke bidro til å besvare oppgavens problemstillinger.

Videre var spørreskjemaet gjenstand for intern kvalitetskontroll gjennom en prestudie. På denne måten kunne jeg teste i hvilken grad respondentene forsto spørsmålene, noe som var med på å styrke reliabiliteten. Tilfeldige målefeil kunne til en viss grad forhindres av at jeg istedenfor manuell registrering valgte å bruke et elektronisk spørreskjema der resultatet ble direkte overført til SPSS. For å styrke reliabiliteten har jeg også prøvd å forklare fremgangsmåten og metoden for studien på en måte som gir rom for at den kan etterprøves. I tillegg har jeg prøvd å formulere korte og lett forståelige spørsmål og svaralternativer for å unngå feiltolkning og tap av motivasjon. De fleste spørsmålene ble hentet fra eksisterende spørreundersøkelser som omhandler studiens tema. Dette mener jeg styrker reliabiliteten ettersom spørsmålene er både testet og validert.

En entydig, klar og nøyaktig operasjonalisering av variablene er en forutsetning for å oppnå høy grad av reliabilitet i undersøkelsen. Ettersom variablene ble basert på factor score ble det derfor ikke kjørt reliabilitetstest ved hjelp av Cronbach's Alpha.

4.5 Forskningsetiske aspekter

Ifølge Johannessen et al. (2016) må all forskning underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etiske problemstillinger kan oppstå når forskningen direkte berører mennesker og forhold mellom mennesker, særlig i forbindelse med datainnsamlingen. Forskningen kan eksempelvis utsette mennesker for etisk uakseptabel påvirkning ved å ta opp ubehagelige tema. Den kan også påvirke mennesker gjennom de virkelighetsoppfatningene og kunnskapene den formidler. Brukes forskningsresultatene på en slik måte at folks oppfatning av seg selv endres, kan dette gi alvorlige konsekvenser. Etiske hensyn innebærer at man tenker på hvordan man belyser et tema uten at det gir etiske konsekvenser for involverte. Denne studien har blitt gjennomført i samsvar med følgende forskningsetiske retningslinjer: *Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for at informanten utsettes for minst mulig belastning* (Johannessen et al., 2016). Dette inkluderer blant annet verdier som redelighet, tillit, gjensidig respekt og ansvarlighet.

I invitasjonene til spørreundersøkelsen ble det informert om at deltakelse var frivillig, at anonymiteten ville bli ivaretatt og at samtykke var forutsatt ved å svare på spørreskjemaet. Det ble også opplyst om at opplysningene ville bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, samt blir brukt til forskning og internt forbedringsarbeid. I tillegg ble det informert om at undersøkelsen hadde blitt utarbeidet i samarbeid med fagforeninger og verneombud, og hvem som skulle få presentert resultatet. Spørreskjemaet ble sendt ut på vegne av bedriften som dermed er ansvarlig for spørreundersøkelsen. Bedriften godkjente at resultatet blir brukt til denne studien, noe som det også ble opplyst om i invitasjonsmailen. Samtykke fra NSD var dermed ikke nødvendig.

For å ivareta anonymiteten til respondentene påpeker Johannessen et al. (2016) at når data omgjøres til empiri, må beskrivelser og tolkninger løftes opp fra individnivå og ikke kunne spores tilbake til enkeltindividet. Denne prosessen har vært en viktig del av studien ettersom varsling og konflikthåndtering er et sensitivt tema som ofte assosieres med frykt og gjengjeldelse. Anonymitetsaspektet ble etterspurt av både fagforeninger og flere ansatte som fryktet mulighet for misbruk og identifisering av data. Dette ble løst ved å gjøre noen av de demografiske spørsmålene valgfrie.

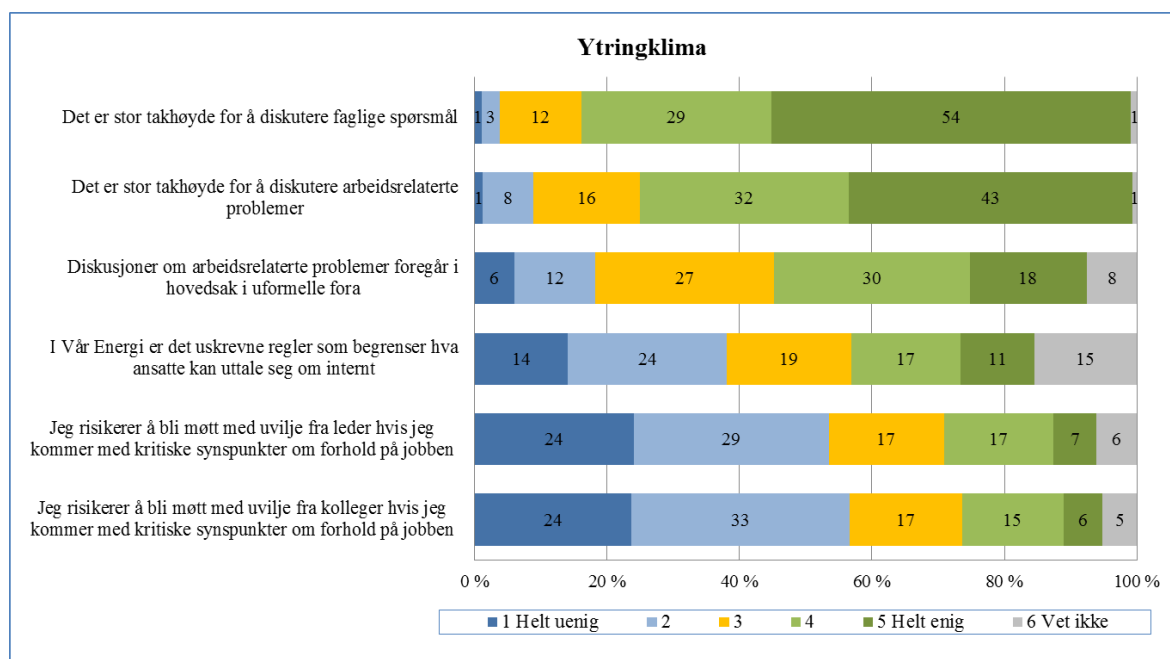
En annen etisk refleksjon var over min rolle som forsker i egen organisasjon der utfordringen har vært å ivareta objektivitet og distansering. Samtidig som man har kjennskap til organisasjonen, har man også nære bånd til de man forsker på. Denne problemstillingen er noe en forsker må være seg bevisst gjennom hele forskningen, særlig siden jeg har valgt å forske på eget fagfelt. Fordelen med å forske i egen bedrift er at jeg vet hvor og hvordan jeg kan innhente informasjon, og egne erfaringer gjør at jeg muligens kan forstå respondentenes opplevelser på en bedre måte.

5. RESULTATER

I dette kapittelet presenteres resultatet fra spørreundersøkelsen. Jeg begynner med deskriptive analyser som belyser hvordan ansatte opplever bedriftens ytringsklima og psykologiske trygghet, samt ansattes grad av tillit til håndtering av konflikter, varsler og HMS rapporter. Videre viser jeg hvor godt kjent ansatte er med varslingsrutiner og begrep, og hvilken erfaring de har med varsling. Deretter presenterer jeg respondentenes svar på hvorfor de unnlater å varsle, og hvordan de oppfatter håndtering av uønskede hendelser. Til slutt presenterer jeg varslingens kulturen og hvilke faktorer som påvirker den. Validiteten blir målt ved hjelp av korrelasjonsanalyser, og til måling av reliabiliteten bruker jeg regresjonsanalyser.

5.1 Deskriptiv statistikk

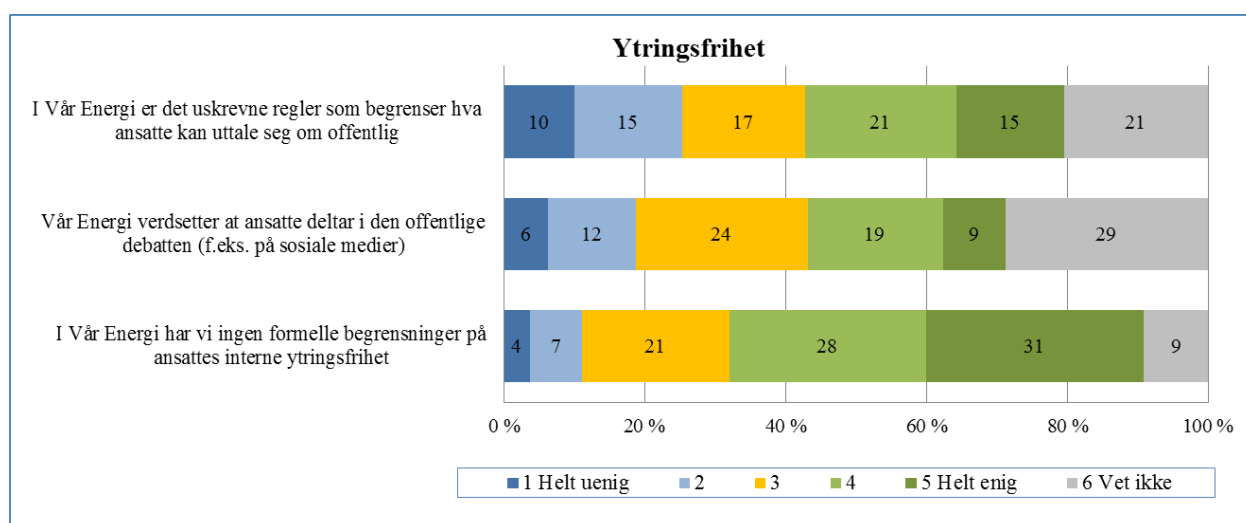
Figur 5-1 viser hvordan ansatte opplever bedriftens ytringsklima. Her finner vi utsagn som omhandler takhøyde for å diskutere faglige spørsmål og arbeidsrelaterte problemer, i hvilke fora slike diskusjoner foregår, samt risiko for gjengjeldelse.



Figur 5-1: Trekk ved ytringsklimaet. Prosent. N=459-460

Over 80 prosent av alle ansatte er enig i at det er en stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål, og 75 prosent opplever stor takhøyde for å diskutere arbeidsrelaterte problemer. Ledere med personalansvar erfarer her en større takhøyde enn ansatte for øvrig. Nærmere halvparten hevder at diskusjoner om arbeidsrelaterte problemer foregår i uformelle fora. Over 20 prosent av ansatte i bedriften risikerer å bli møtt med uvilje fra sin leder eller kolleger dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben. Fagorganiserte opplever yringsklimaet som dårligere enn de som ikke er organisert. Lokasjon hadde liten betydning på opplevd yringsklima, men avdelingsvis så vurderer Exploration og POA og Safety & Sustainability yringsklimaet bedre enn de andre avdelingene. CFO, Contracts & Procurement og Field Development opplever yringsklimaet som dårligst. Konsulenter og service personell opplever et bedre yringsklima enn lokalt ansatte og utstasjonerte. Sistnevnte erfarer et dårligere yringsklima enn de første to. Fagarbeidere påpeker et høyere opplevd yringsklima enn ansatte med høyere utdannelse, og ansatte med mastergrad/doktorgrad vurderer yringsklimaet som dårligst. Ser vi på kjønn så opplever menn å ha et bedre yringsklima enn kvinner.

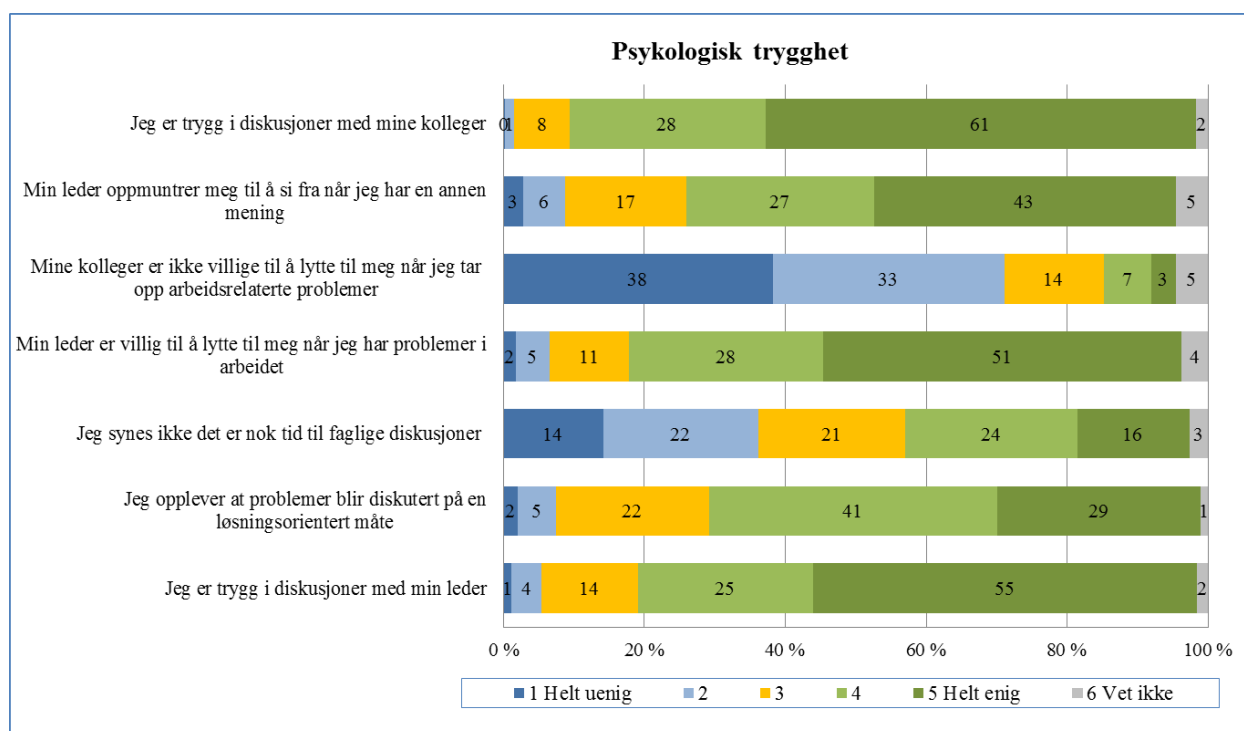
Figur 5-2 viser i hvilken grad ansatte har anledning til å ytre seg både innenfor og utenfor bedriftens grenser. Vi ser på formelle begrensninger på ansattes interne yringsfrihet, og om offentlige ytringer er noe som eventuelt blir satt pris på av ledelsen.



Figur 5-2: Trekk ved yringsfrihet. Prosent. N=458-459

Over 35 prosent er enige i at det finnes uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om offentlig. Det er en høy andel, nærmere 30 prosent, som ikke vet om bedriften verdsetter ansattes deltakelse i den offentlige debatten, mens kun 11 prosent opplever formelle begrensninger på den interne ytringsfriheten. Rundt 20 prosent svarer midt på treet på samtlige spørsmål om ytringsfrihet.

I figur 5-3 blir psykologisk trygghet presentert. Her ser man på hvor trygg respondenten er i diskusjoner med kolleger/leder, og hvordan de opplever at problemer blir sett og hørt av andre. Det vises også hvordan ansatte oppfatter tid til faglige diskusjoner samt hvordan leder oppmuntrer til å si fra dersom man er uenig.

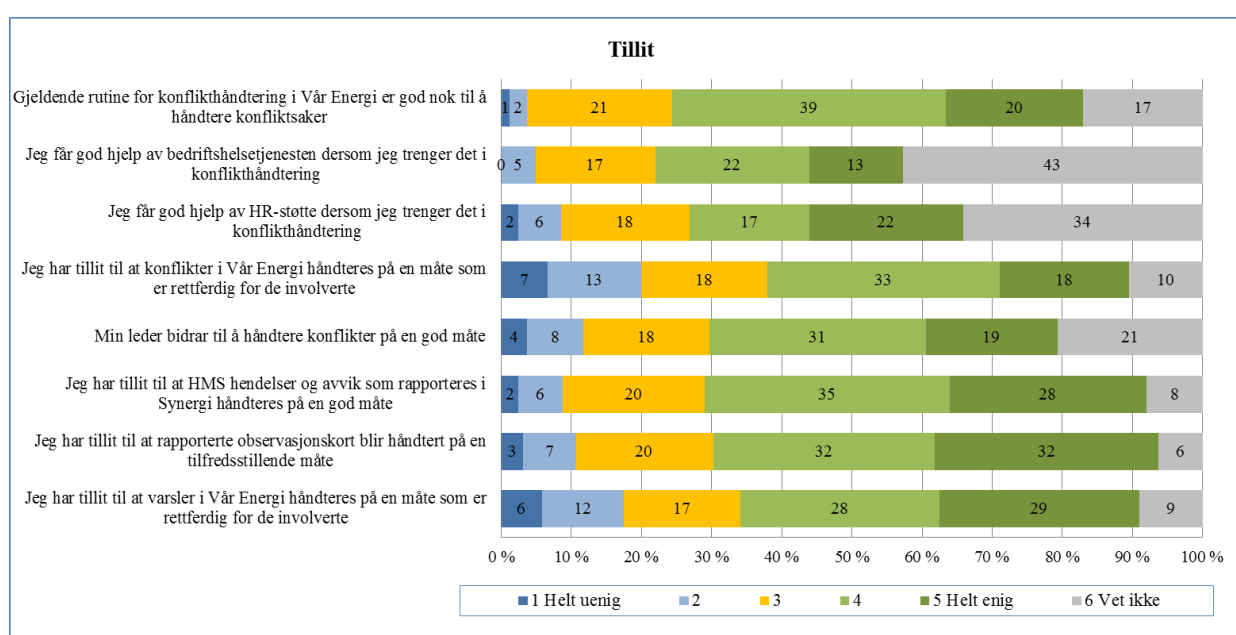


Figur 5-3: Trekk ved psykologisk trygghet. Prosent. N=458-460

Nesten 90 prosent er trygge i diskusjoner med sine kolleger, mens noen færre, men likevel 80 prosent, er trygge i diskusjoner med sin leder. Ledere med personalansvar er tryggere i diskusjoner med både sine ledere og kollegaer enn ansatte uten personalansvar. Majoriteten, oppimot 80 prosent, opplever å ha en leder som er villig til å lytte til arbeidsproblemer, og 70 prosent opplever å ha en leder som oppmuntrer til å si fra når ansatte har en annen mening. Også her er ledere med personalansvar mer enige enn ansatte for øvrig. I overkant av 70 prosent er

uenige i at kollegaene ikke er lyttende til arbeidsrelaterte problemer. 70 prosent opplever at problemene blir diskutert på en løsningsorientert måte, og 40 prosent påpeker at det ikke er nok tid til faglige diskusjoner.

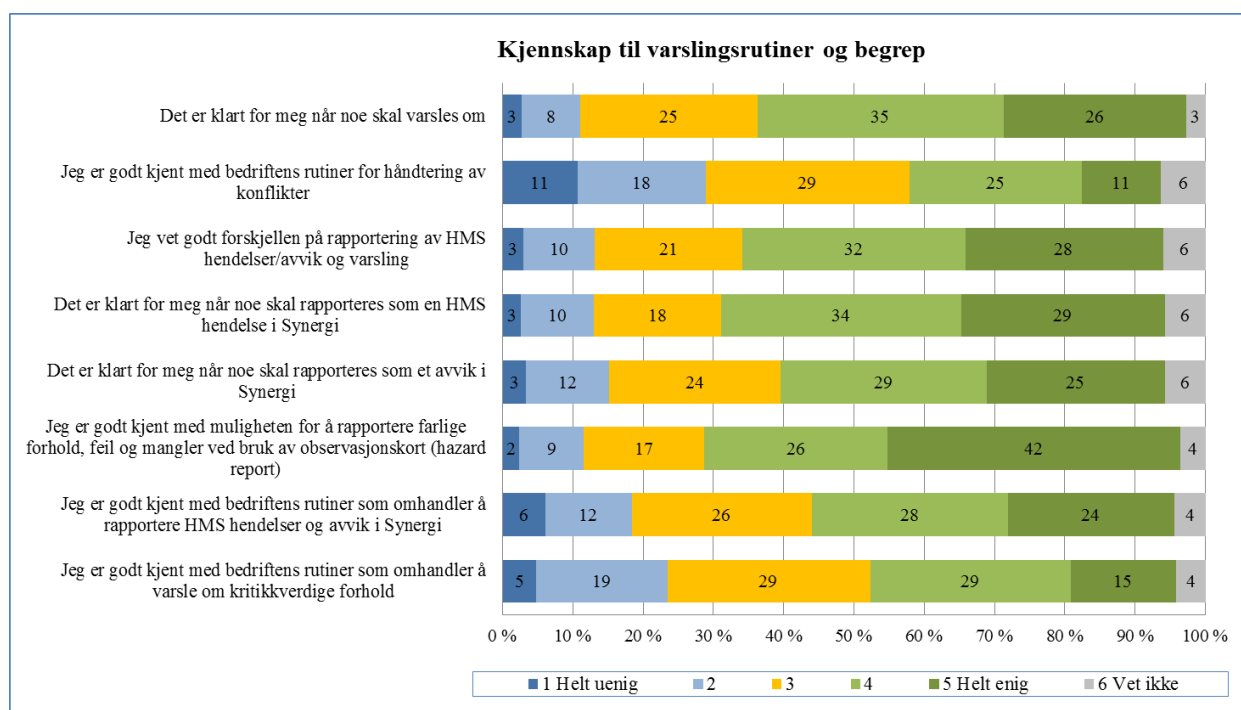
Figur 5-4 viser trekk ved tillit og inneholder påstander som viser ansattes tillit til håndtering av konflikter, varsler og HMS rapporter.



Figur 5-4: Trekk ved tillit. Prosent. N=411-434

Over halvparten mener at både leder og bedrift håndterer konflikter på en rettferdig og god måte. Rundt 20 prosent har ikke tillit til at konflikter eller varsler håndteres på en måte som er rettferdig for de involverte. Det er høyest tillit til håndtering av HMS rapporter, og det er størst uvisshet rundt hvordan leder håndterer konflikter. Av 82 respondenter hevder nesten 60 prosent at gjeldende rutine for konflikthåndtering er god nok til å håndtere konfliktsaker. Selv om over 35 prosent mener de får god hjelp bedriftshelsetjenesten eller HR om det trengs i konflikthåndtering, så påpeker majoriteten at de ikke vet om de får hjelp.

Figur 5-5 viser ansattes kjennskap til varslingsrutiner og begrep. Påstandene deles inn kunnskap rundt HMS hendelser/avvik, kritikkverdige forhold og konflikter, samt om respondenten forstår når noe skal varsles om og hvilke muligheter han/hun har.



Figur 5-5: Kjennskap til varslingsrutiner og begrep. Prosent. N=413-434

En høy andel av de ansatte er kjent med bedriftens varslingsrutiner. Her er de mest kjent med rutinene som omhandler rapportering av HMS hendelser og avvik, og minst kjent med hvordan man skal rapportere personalkonflikter. Rundt hver fjerde ansatt er ikke kjent med rutiner som omhandler å varsle om kritikkverdige forhold, og 13 prosent vet ikke forskjellen på rapportering av HMS hendelser, avvik og varsling.

Nærmere 70 prosent er delvis kjent med varslingsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven, 21 prosent er godt kjent, og rundt 10 prosent er ikke kjent med dem. Omtrent 20 prosent visste ikke at det er forsvarlig å varsle offentlige myndigheter, og mer enn 90 prosent kjenner til varslingsplikten ansatte har dersom man er vitne til trakassering eller situasjoner som kan medføre fare for liv og helse. Flertallet av de ansatte har ikke diskutert hva som skal forstås med kritikkverdige forhold, eller hatt en samtale med sin leder om hvordan varslingsrutinene skal benyttes. Over 80 prosent har aldri diskutert med sin leder forskjellen på rapportering av HMS hendelser, avvik og varsling. Rundt 30 prosent oppgir at grunnen til at de unnlater å varsle skyldes manglende kjennskap til varslingsrutiner og usikkerhet om det faktisk er en uønsket hendelse.

Ikke overraskende svarer ledere med personalansvar at de i større grad kjenner til varslingsbestemmelsene og rutiner, enn det øvrige ansatte gjør. Det samme gjelder for menn når man sammenligner dem med kvinner. Lokasjon har også en innvirkning på svarene. Stavanger kontoret er minst kjent med rutiner som omhandler rapportering i HMS systemet Synergi, men er mest kjent med bedriftens rutiner for konflikthåndtering. Stavanger opplever også minst klarhet når noe skal varsles om. Fagorganiserte skilte seg ikke i nevneverdig grad ut fra de øvrige ansatte foruten ett spørsmål hvor de påpeker i større grad å ikke ha diskutert med lederen om hvordan varslingsrutinene skal benyttes. Avdelingsvis skiller Operations og Safety & Sustainability seg ut ettersom de opplever høyest grad av kjennskap til HMS rutiner og rapportering. Avdelingen “Annet”, som inneholder små avdelinger som blant annet Internal Audit og Legal, opplever i høyeste grad kjennskap til lovbestemmelser, samt de har diskutert med leder hvordan varslingsrutinene skal benyttes.

Rundt 20 prosent svarer at de vet at det er forsvarlig å varsle offentlige myndigheter, og nærmere 90 prosent sier at de er delvis eller godt kjent med varslingsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. En svært høy andel av respondentene, over 90 prosent, kjenner til varslingsplikten hver enkelt har ved trakassering og mangler som kan medføre fare for liv og helse. Over halvparten har ikke vært med på å diskutere hva man skal forstå som kritikkverdige forhold. De færreste, litt over 10 prosent, har diskutert med sin leder hvordan bedriftens varslingsrutiner skal benyttes eller forskjellen på rapportering av HMS hendelser, avvik og varsling.

14 prosent svarer bekreftende på at de i løpet av de siste 12 månedene har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold i Vår Energi som burde ha vært stoppet. 75 prosent svarer nei, mens 10 prosent svarer at de ikke vet. Det er flere av de ansatte som har avdekket mer enn ett kritikkverdig forhold, slik det fremgår i tabell 5-1. I tabellen tas det utgangspunkt i de 14 prosentene av respondentene som har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold, og hvilke typer det er snakk om.

Tabell 5-1: Ansatte som har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold. Flere svar mulig. N=127

Hva gjaldt saken	Antall	Prosent
Destruktiv ledelse som er skadelig for arbeidsmiljøet	34	55
Annen trakassering/mobbing av kolleger	27	44
Manglende vilje til å rette opp alvorlige feil	19	31
Forhold som kan medføre fare for liv og helse	12	19
Brudd på etiske retningslinjer	12	19
Brudd på lovpålagt taushetsplikt	5	8
Trakassering på bakgrunn av kollegers etnisitet/livssyn	4	6
Trakassering på bakgrunn av kollegers kjønn/sekssuelle legning	3	5
Seksuell trakassering	2	3
Bruk av rusmidler på jobb	2	3
Behandling av brukere som strider mot gjeldende lovverk	2	3
Korrupsjon	2	3
Sosial dumping (uakseptable lønns- og arbeidsvilkår)	2	3
Vold eller urettmessig maktmisbruk mot bruker	1	2
Annet	11	18
Av totalen	127	14

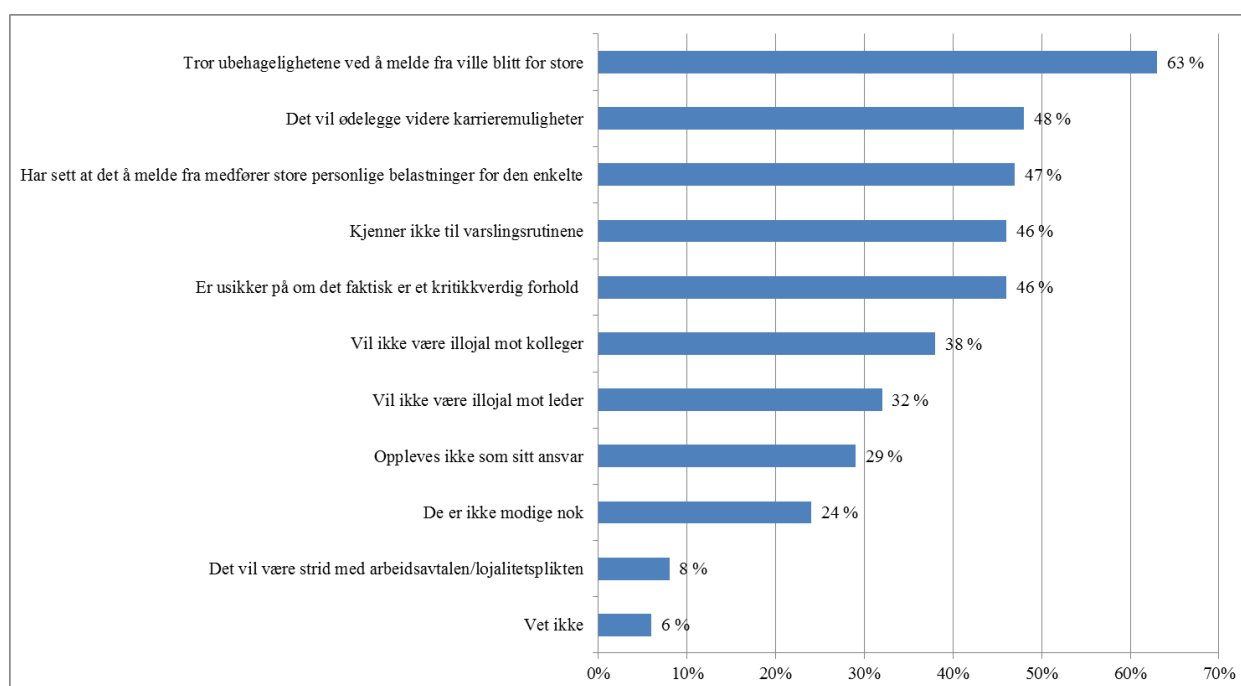
«Destruktiv ledelse», «trakassering av kolleger» og «manglende vilje til å rette opp alvorlige feil» er de hyppigst erfarte kritikkverdige forholdene. I den andre enden av skalaen finner vi «korrupsjon», «sosial dumping» og «vold».

Ansatte som svarte at de hadde vært vitne til ett eller flere kritikkverdige forhold, fikk spørsmål om de varslet om dette eller disse forholdene. 33 prosent svarte bekreftende på dette, noe som tyder på at majoriteten valgte å unnlate å varsle. Resultatet viser at ansatte med høy utdanning varsler mindre enn de med lav utdanning. Også ansatte som hadde vært med på å diskutere hva man skal forstå som kritikkverdige forhold varslet mer enn de som ikke hadde diskutert dette.

Av de som valgte å varsle opplevde halvparten ingen reaksjoner, og 20 prosent fikk positive reaksjoner. 10 prosent påpeker overveiende negative reaksjoner. På bakgrunn av erfaring som varsler ville 45 prosent ha varslet igjen, og 15 prosent ville unnlatt å varsle på nytt. 40 prosent vet ikke. Over 10 prosent har i løpet av de siste 12 månedene vært i en personalkonflikt i bedriften. De fleste konfliktene var med en eller flere kolleger. I overkant av 40 prosent er uenige i at konflikten ble håndtert/lukket, og at de ble godt ivaretatt av leder. Nærmere 35 prosent opplevde gjengjeldelse i forbindelse med konflikten, og over 40 prosent påpekte dårlig kompetanse i sammenheng med konflikthåndteringen.

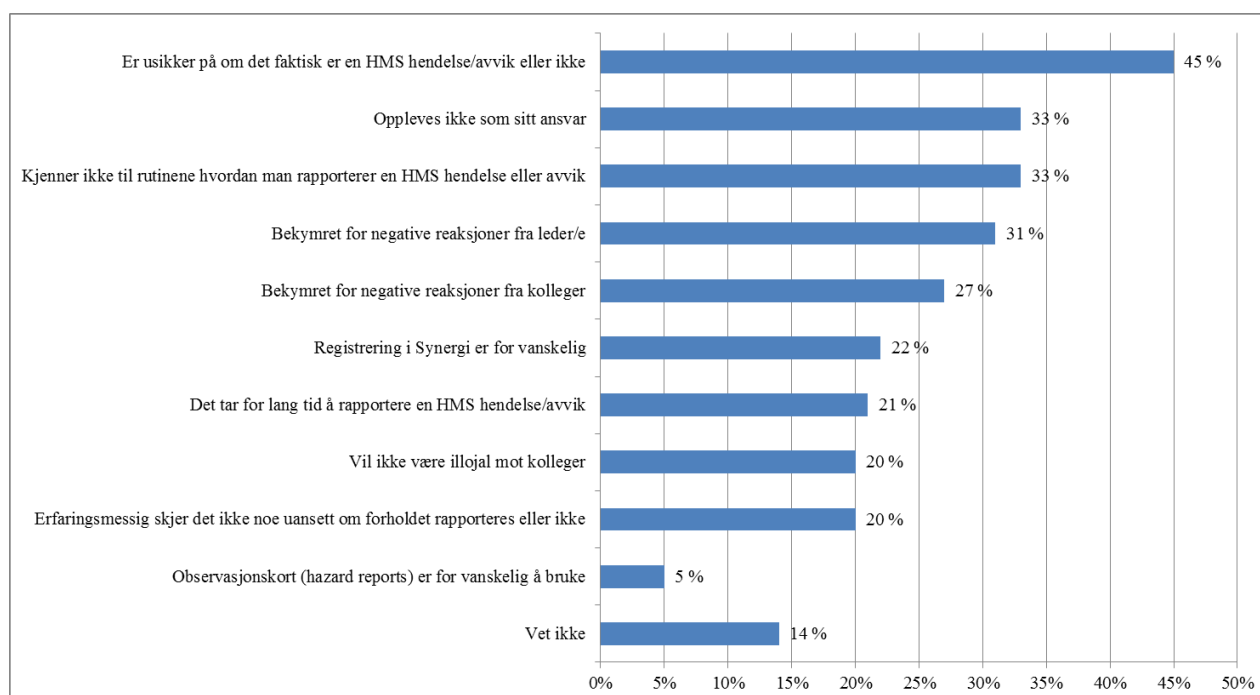
Ser vi på omfanget av rapportering av HMS hendelser og avvik svarer nærmere 60 prosent at de ikke har rapportert noe det siste året. De fleste ansatte som rapporterer har en hyppighet på 1-2 rapporter i halvåret. 63 prosent av de som i løpet av de siste 12 månedene har vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold, har unnlatt å varsle om det. Ser vi på HMS hendelser eller avvik er det kun 10 prosent av respondentene som har utelatt å si fra om hendelser som burde vært rapportert.

Figur 5-6 og 5-7 viser begrunnelser for hvorfor ansatte unnlater å varsle om kritikkverdige forhold, HMS hendelser eller avvik. Flere svar var mulig.



Figur 5-6: Begrunnelser for hvorfor man ikke varsler om kritikkverdige forhold. Flere svar mulig. Prosent. N=1676

Som det fremgår av figur 5-6 ser vi at den viktigste grunnen til å ikke varsle, er frykt for represalier. Nærmere 50 prosent viser til mangelfull kjennskap til rutiner og begrep. Lojalitet mot kolleger og leder påpekes også i stor grad, og rundt 30 prosent opplever det ikke som sitt ansvar å varsle. Kun 8 prosent oppgir strid mot arbeidsavtalen som en årsak til å ikke si fra.



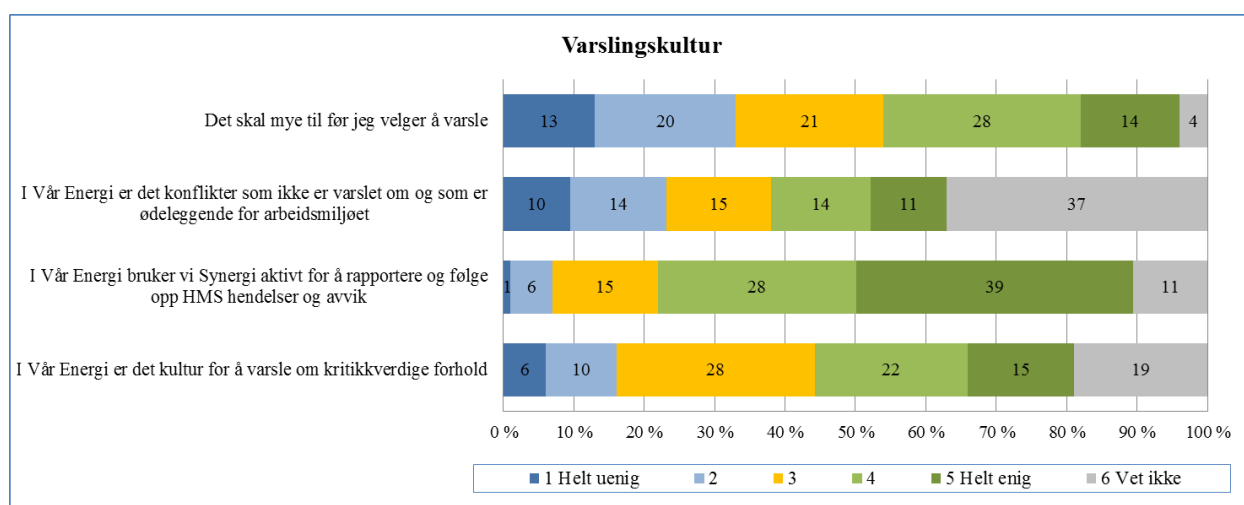
Figur 5-7: Begrunnelser for hvorfor man ikke rapporterer HMS hendelser eller avvik. Flere svar mulig. Prosent. N=1063

Figur 5-7 viser at den viktigste årsakene til at ansatte ikke rapporterer HMS hendelser eller avvik, er usikkerhet på om forholdet faktisk er en HMS hendelse/avvik eller ikke. En tredjedel opplever ikke forholdet som sitt ansvar, eller kjenner ikke til rapporteringsrutinene. Rundt 30 prosent er bekymret for negative reaksjoner fra kolleger og leder. 22 prosent påpeker at registrering i Synergi er for vanskelig. 20 prosent ønsker å være lojal mot kolleger, eller basert på erfaring mener det er en lav rapporteringseffektivitet. De færreste som har svart mener at grunnen til at ansatte unnlater å rapportere skyldes vanskeligheter ved bruk av observasjonskort.

Det er en høy andel som trives på jobb, nærmere 80 prosent. Det er en høyere trivsel offshore enn i Stavanger eller Hammerfest/Oslo. Avdelingsvis er det høyest trivsel i Exploration avdelingen, tett fulgt av Commercial og Safety & Sustainability. Det er høyest mistrivsel i CFO. Ledere med personalansvar viser 15 prosent høyere trivsel enn ansatte uten personalansvar. Trivsel viser seg å synke med ansiennitet, det vil si personer som har vært ansatt i over 6 år har 10 prosent lavere score på trivsel enn de som har vært ansatt under 1 år. Ser vi på utdanning trives fagarbeidere best, og ansatte med lavere utdanning dårligst. 80 prosent av menn trives på jobb, kvinner 10 prosent mindre. Samtlige av de yngste og eldste respondentene er enig eller helt

enig i at de trives. Lavest trivsel er blant ansatte mellom 35-44 år. Ansatte som er fagorganisert trives ikke betydelig mer enn de som ikke er organisert.

Figur 5-8 viser hvordan respondentene oppfatter varslingskulturen i Vår Energi sett i lys av ødeleggende konflikter, bruk av HMS rapporteringssystem og varsling av kritikkverdige forhold.



Figur 5-8: Trekk ved varslingskulturen. Prosent. N=410-434

Nærmere 20 prosent er uenige i eller vet ikke om det finnes en varslingskultur i Vår Energi. En fjerdedel av respondentene påpeker eksisterende konflikter som ikke er varslet om, og som er ødeleggende for arbeidsmiljøet. Naturlig nok svarer en høy andel, nesten 40 prosent, at de ikke vet om konflikter som ikke er varslet om. Majoriteten bruker Synergi aktivt for å rapportere HMS hendelser og avvik.

Basert på forskningsmodellen i kapittel 3, har jeg videre ved hjelp av korrelasjons- og regresjonsanalyser sett på i hvor stor grad de ulike variablene har en eventuell påvirkning på varslingskulturen.

5.2 Korrelasjonsanalyse

For å kontrollere retning av samvariasjon mellom variablene, samt styrken på de eventuelle sammenhengene, utførte jeg en korrelasjonsanalyse. Analysen ble også brukt til å kontrollere for multikollinearitet. Det totale resultatet av korrelasjonsanalysen fremkommer i tabell 5-2.

Tabellen viser samtlige adskilte og distinkte begreper, og om de har en samvarians med hverandre. Her fremkommer det også hvilket signifikantnivå de ulike variablene har.

Tabell 5-2: Korrelasjonsmatrise

		Correlations						
		Varslingskultur	Ytringsklima	Psykologisk trygghet	Kjennskap til rutiner	Tillit	Rapporteringssystem	Erfaring
Varslingskultur	Pearson Correlation	1	.605**	.557**	.350**	.745**	.174*	-.530**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.015	.000
	N	221	189	204	214	194	195	191
Ytringsklima	Pearson Correlation	.605**	1	.783**	.150*	.608**	.192**	-.453**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.010	.000	.003	.000
	N	189	345	320	290	236	246	298
Psykologisk trygghet	Pearson Correlation	.557**	.783**	1	.209**	.599**	.140*	-.325**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.018	.000
	N	204	320	402	327	259	283	341
Kjennskap til rutiner	Pearson Correlation	.350**	.150*	.209**	1	.354**	.445**	-.019
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000		.000	.000	.734
	N	214	290	327	366	271	299	326
Tillit	Pearson Correlation	.745**	.608**	.599**	.354**	1	.353**	-.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	194	236	259	271	282	243	255
Rapporteringssystem	Pearson Correlation	.174*	.192**	.140*	.445**	.353**	1	-.106
	Sig. (2-tailed)	.015	.003	.018	.000	.000		.077
	N	195	246	283	299	243	314	278
Erfaring	Pearson Correlation	-.530**	-.453**	-.325**	-.019	-.503**	-.106	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.734	.000	.077	
	N	191	298	341	326	255	278	390

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Alle uavhengige variabler viser en signifikant sammenheng med varslingskultur ettersom alle har en korrelasjonskoeffisient over 0,10 samt en p-verdi <0,05. Den sterkeste korrelasjonen på 0,745 ser vi mellom *varslingskultur* og *tillit*. Ingen av variablene viser tegn til multikollinearitet.

I tillegg til korrelasjon mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen, viser figuren at også de uavhengige variablene korrelerer seg i mellom. De sterkeste sammenhengene ser vi mellom *psykologisk trygghet* og *ytringsklima* ($r = 0,783$) og mellom *tillit* og *ytringsklima* ($r = 0,608$). Alle variablene er tatt med videre i regresjonsanalysen.

5.3 Regresjonsanalyse

Tabell 5-3 viser i hvor stor grad variablene samvarierer med hverandre, og hvordan den avhengige variabelen blir påvirket av de uavhengige variablene. I tabellen fremstilles den kvadrerte korrelasjonskoeffisienten (R^2) og den justerte kvadrerte korrelasjonskoeffisienten (Adj. R^2) som forteller hvor mye av variasjonen i avhengig variabel som blir forklart av de uavhengige variablene. Regresjonskoeffisientene (B) og regresjonskoeffisientenes standardiserte betaverdi (β) viser endringer når man går fra verdi 0 til 1. Betaverdiene, samt signifikansverdiene, vil ha en betydning når jeg skal vurderer om hypotesene skal støttes eller forkastes. Modellen har et signifikansnivå på 0,05. Det betyr at hvis nullhypotesen er riktig, godtar jeg at det er 5 prosent sjanse for at jeg gjør en forkastningsfeil.

Tabell 5-3: *Multipel regresjonsanalyse med varslingskultur som avhengig variabel. N=460*

Variabler	R^2	Adj. R^2	B	β	Sig.
(Constant)	0,605	0,584	0,863		
Ytringsklima			0,290	0,287	0,016
Psykologisk trygghet			-0,036	-0,035	0,752
Kjennskap til rutiner			0,132	0,123	0,086
Tillit			0,462	0,498	0,000
Rapporteringsystem			-0,203	-0,229	0,002
Erfaring			-0,365	-0,148	0,049

I tabell 5-3 vises samtlige variabler som er inkludert i forskningsmodellen, og R^2 forteller oss at de uavhengige variablene forklarer rundt 60 prosent av variansen i varslingskulturen, noe som kan anses som et bra resultat. Dette betyr at andre faktorer enn de jeg har inkludert i analysen forklarer 40 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen.

Den standardiserte regresjonskoeffisienten (β) viser at alle betaverdiene foruten verdien for *psykologisk trygghet*, kan betraktes som moderate til sterke. Variabelen *psykologisk trygghet* viser lavest samvariasjon med $\beta = -0,035$ og $p = 0,752$, og tilfredsstillende dermed ikke satte krav. Også variabelen *kjennskap til rutiner* viser til en flat lineær sammenheng ($\beta = 0,123$, $p = 0,086$). Variabelen *tillit*, med en betaverdi på 0,498 og en p-verdi på 0,000, viser til høyest samvariasjon med *varslingskultur*. Den ustandardiserte koeffisienten (B) er 0,462, som betyr at for hver gang *varslingskultur* øker med én enhet, vil *tillit* øke med 0,462 enheter. Også variablene *ytringsklima*

($\beta = 0,287$, $p = 0,016$) og *rapporteringssystem* ($\beta = -0,229$, $p = 0,002$) samvarierer sterkt med varslingskulturen.

Regresjonskonstanten (B_0) er gitt ved verdi 0,863. Det vil si at et lukket yringsklima, liten psykologisk trygghet, dårlig kjennskap til varslingsrutiner, lav tillit, kompliserte rapporteringssystem og mye erfaring gir varslingskultur en skåre på omtrent 0,9. Regresjonskoeffisientene forteller oss at et åpent yringsklima fremmer en god varslingskultur mer enn et lukket yringsklima. God kjennskap til varslingsrutiner samt tillit til håndtering av varsler/konflikter øker varslingskulturen. Rapporteringssystem som er lite brukervennlige og erfaring med varslingskultur, påvirker varslingskulturen negativt.

Med utgangspunkt i resultatene fra korrelasjon- og regresjonsanalysen, vil jeg se nærmere på hypotesene knyttet til forskningsspørsmål 6 «*Hvilke faktorer påvirker varslingskulturen i bedriften?*».

H1+: Det er en positiv sammenheng mellom yringsklima og varslingskultur:

Korrelasjonsanalysen viste en sterk korrelasjon ($r = .605^{**}$, $p < 0,000$), og den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom yringsklima og varslingskultur resulterte i $\beta = 0,287$. Denne var signifikant med en p-verdi på 0,016 som betyr at det eksisterer en sterk positiv lineær sammenheng mellom yringsklima og varslingskultur. Hypotesen støttes.

H2+: Det er en positiv sammenheng mellom psykologisk trygghet og varslingskultur:

Korrelasjonsanalysen viste en sterk korrelasjon ($r = .557^{**}$, $p < 0,000$), men den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom psykologisk trygghet og varslingskultur resulterte i $\beta = -0,035$ med en p-verdi på 0,752. Dette viser liten sammenheng mellom variablene samt p-verdien tilfredsstillende ikke kravet om $< 0,05$. Dette vitner om at flere uavhengige variabler korrelerer seg i mellom i regresjonsanalysen. Hypotesen forkastes.

H3+: Det er en positiv sammenheng mellom rapporteringssystem og varslingskultur:

Korrelasjonsanalysen viste en svak korrelasjon ($r = .174^*$, $p < 0,015$), og den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom rapporteringssystem og varslingskultur resulterte i $\beta = -0,229$.

Denne var signifikant med en p-verdi på 0,002 som betyr at det eksisterer en moderat til sterk sammenheng mellom rapporteringssystem og varslingskultur. Hypotesen støttes.

H4+: Det er en positiv sammenheng mellom tillit og varslingskultur: Korrelasjonsanalysen viste en særdeles sterk korrelasjon ($r=0.745^{**}$, $p<0,000$) og den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom tillit og varslingskultur resulterte i $\beta=0,498$. Denne var signifikant med en p-verdi på 0,000 som betyr at det eksisterer en sterk positiv lineær sammenheng mellom tillit og varslingskultur. Hypotesen støttes.

H5+: Det er en positiv sammenheng mellom kjennskap til rutiner/begrep og varslingskultur: Korrelasjonsanalysen viste en sterk korrelasjon ($r=0.350^{**}$, $p<0,000$). Den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom kjennskap til varslingsrutiner og varslingskultur resulterte i $\beta=0,123$. P-verdien er på 0,086, noe som ikke er tilfredsstillende. Jeg velger likevel å støtte hypotesen grunnet en sterk korrelasjon og en tilfredsstillende betaverdi. Hypotesen støttes.

H6+: Det er en negativ sammenheng mellom erfaring og varslingskultur: Korrelasjonsanalysen viste en sterk korrelasjon ($r=-0.530^{**}$, $p<0,000$), og den standardiserte regresjonskoeffisienten mellom erfaring og varslingskultur resulterte i $\beta=-0,148$. Denne var signifikant med en p-verdi på 0,049 som betyr at det eksisterer en moderat negativ lineær sammenheng mellom erfaring og varslingskultur. Hypotesen støttes.

6. DISKUSJON

I dette kapitlet vil jeg først gi en oppsummering av resultatet fra spørreundersøkelsen. Videre vil funnene bli diskutert med bakgrunn i gjennomgang av teori og forskning.

I Vår Energi opplever mange av de ansatte at diskusjoner om arbeidsrelaterte problemer foregår i uformelle fora. Det eksisterer også usikkerhet rundt ansattes opplevelser av ytringsfrihet, da en høy andel ikke vet om bedriften verdsetter ansattes deltakelse i den offentlige debatten. Ledere med personalansvar rapporterer om et mye bedre ytringsklima enn ansatte uten personalansvar, og menn opplever jevnt over et bedre ytringsklima enn kvinner. CFO og Procurement opplever ytringsklimaet dårligere enn andre avdelinger, noe som også gjelder for ansatte som ikke er fagorganiserte. Selv om majoriteten av de ansatte i Vår Energi opplever en høy grad av psykologisk trygghet, er en av fem enige i at de risikerer å bli møtt med uvilje fra sin leder eller kollega dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben. Også rapportering av HMS hendelser og avvik påvirkes av ansattes frykt for negative reaksjoner fra leder og kolleger. Ansatte viste stor usikkerhet rundt hvordan leder håndterer konflikter. Studien viser videre at tillit fremstår som den faktoren med størst påvirkning på varslingskulturen, etterfulgt av ytringsklima og opplevelse av rapporteringssystem. I Vår Energi har 14 prosent i løpet av det siste året opplevd kritikkverdige forhold som burde ha vært stoppet, og de hyppigst erfarte kritikkverdige forholdene, er destruktiv ledelse og trakassering av kolleger. Ansatte som har opplevd eller vært vitne til kritikkverdige forhold, unnlater ofte å varsle grunnet frykt for represalier og lite kjennskap til rutiner og lovverk. En stor del av ansatte sier ikke fra for å unngå illojalitet mot leder eller kolleger. Noen påpeker også at erfaringsmessig skjer det lite med hendelser som rapporteres i Synergi, eller at det tar for lang tid og er komplisert å registrere saker, og at man dermed unnlater å rapportere HMS hendelser og avvik.

Siden 2014 har ansatte i Vår Energi vært påvirket av endringsprosesser i form av fusjoner, kostnadskutt og omorganiseringer. En stor del av selskapet har også vært sterkt preget av utbyggingen av Goliat som endte med milliardoverskridelser, forsinkelser og pålegg. Schein (2010) mener at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at gruppen har vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer. Organisasjonskulturen i Vår Energi kan muligens ha blitt påvirket av de ulike endringene, ettersom ansatte ikke har hatt nok tid til å

bygge felles atferd, tankemønstre og verdier. Videre har endringsprosessene eventuelt ført til mindre stabilitet og trygghet blant de ansatte, samt dårligere kommunikasjon og samspill mellom bedriftens medlemmer.

Over flere år mottok norske myndigheter varsler knyttet til manglende sikkerhet på Goliat-plattformen, noe som blant annet førte til at selskapet tapte en halv milliard kroner etter to ukers sikkerhetsstans. Bakgrunnen for situasjonen kan vitne om en organisasjonskultur uten velfungerende informasjonsflyt preget av et lukket ytringsmiljø hvor ansatte frykter gjengjeldelse og opplevd urettferdighet. Ifølge Reason (1997) er en velinformert organisasjon rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende. Et godt samspill mellom de fire ulike komponentene vil utvikle en informert organisasjonskultur som bygger på felles verdier og holdninger, og som igjen kan påvirkes for å få en god sikkerhetskultur i virksomheten. Her er bedriften avhengig av de ansatte som er i direkte kontakt med potensielle farer, og som igjen er villige til å si fra om disse. Etter Goliat-stansen begynte bedriften å jobbe systematisk med å bedre samarbeidet, kommunikasjonen og sikkerhetskulturen i selskapet. Hvordan dette arbeidet har utartet seg, vil jeg diskutere i første forskningsspørsmål der jeg ser på hvordan ansatte opplever nåværende ytringsklima i Vår Energi.

Hvordan oppleves bedriftens ytringsklima?

Ifølge arbeidsmiljøloven (2006) skal bedriften tilrettelegge for god varslingskultur der det finnes lett tilgjengelige varslingsrutiner, og der ansatte ikke må frykte represalier dersom de velger å varsle. Gode ytringsbetingelser på arbeidsplassen handler om mulighetene til å si fra om arbeidsrelaterte bekymringer til leder og kollega uten å risikere gjengjeldelse, og opplevelsen av trygghet rundt dette. Ansatte har også en stor frihet til å ytre seg offentlig, utenfor bedriftens grenser. God varslingskultur er primært et lederansvar da det er leder som må bygge modige ansatte ved å skape en åpen og trygg kultur.

Ikke overraskende opplever ledere med personalansvar ytringsklimaet i Vår Energi bedre enn ansatte uten personalansvar. Kvalnes og Dysvik (2012) viser til ledere som rapporterer om et mye bedre klima enn medarbeiderne. Denne forskjellen kan skape grobunn for misforståelser og falsk trygghet. Terskelen for å ta opp ømtålige temaer synes å se høyere ut fra utsiden av

lederens kontor enn fra innsiden. Dette kan tyde på at ledere tror de tilrettelegger godt nok for at problematiske ting kan tas opp på arbeidsplassen, samtidig som medarbeiderne ikke oppfatter det samme. Noen avdelinger opplever ytringsklimaet dårligere enn andre avdelinger. Dette kan igjen ses i sammenheng med omorganiseringen, ettersom de avdelingene som fikk lavest score, også var de avdelingene som ble størst påvirket av endringer tilknyttet fusjonene. I tillegg har disse avdelingene hatt hyppigst utskifting av avdelingsledere, noe som sannsynligvis har hatt en negativ påvirkning på etablering av klima og kultur. Undersøkelsen til Kvalnes & Dysvik (2012) viser ingen signifikante forskjeller mellom menn og kvinner i synet på ytringsklima. Egen empiri viste derimot at kjønn utgjorde en forskjell, og at menn jevnt over opplevde et bedre ytringsklima enn kvinner. Ansatte som er fagorganiserte hadde også en høyere score enn resten. Dette kan muligens forklares med psykologisk trygghet, og følelsen av å kunne benytte seg av en tredje part ved behov. Også Wheeler-Smith og Kamdar (2011) påpeker at et åpent ytringsklima avhenger av tilfredsstillende psykologisk trygghet. Dette innebærer at ansatte opplever at de fritt har mulighet til å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, uten at de må bekymre seg for gjengjeldelse. De fleste ansatte i Vår Energi opplever en høy psykologisk trygghet, og ledere med personalansvar er mer enige i dette enn resten. Selv om majoriteten er trygge i diskusjoner med sine ledere og kolleger, er likevel en av fem i Vår Energi enige i at de risikerer å bli møtt med uvilje fra sin leder eller kollega dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben. Frykt for negative konsekvenser signaliserer utrygge relasjoner, og en oppfattelse av lav grad av tillit og troverdighet. Ansatte i Vår Energi har de siste to årene opplevd et stort skifte i roller og ansvar. Majoriteten har fått nye ledere og kolleger, samt nye prosesser har ennå ikke blitt godt nok etablert. Et godt ytringsklima trenger tid for å kunne skape trygghet og tillit. Både Sunagic (2017) og Morrison, Wheeler-Smith og Kamdar (2011) påpeker at manglende trygghetsfølelse fremmer taushet, og at ansatte som frykter gjengjeldelse velger å lide i stillhet. Vi skal se nærmere på rapporteringsvegring i forskningsspørsmål to.

Hvorfor unnlater ansatte å varsle?

Trygstad og Ødegård (2019) påpeker i sin forskning at kun halvparten av de som er vitne til kritikkverdige hendelser velger å varsle, og at den viktigste grunnen til at ansatte unnlater å si fra, er frykt for gjengjeldelse. Dette underbygges av resultatet fra spørreundersøkelsen som viser at rundt 70 prosent av ansatte i vår Energi ikke varsler, og hovedsakelig fordi de tror at

ubehagelighetene ved å melde fra ville blitt for store, ødelegge videre karrieremuligheter, eller fordi de har sett at det medfører store belastninger for den enkelte. Rapportering av HMS hendelser og avvik påvirkes også av ansattes frykt for negative reksjoner fra leder og kolleger. Flere varslingsaker som har blitt belyst i media viser til utfall der varslere fremstår som taperen idet han eller hun opplever gjengjeldelse. Mest kjent er den såkalte Monika-saken fra 2014, da politibetjent Schaefer varslet om manglende etterforskning av drapet på åtte år gamle Monika S. to år tidligere, og opplevde en høy grad av gjengjeldelse. Et annet eksempel er politietterforskeren i Bergen som varslet om manglende innsats mot grov menneskehandel, og like etterpå ble tvangsflyttet til en annen avdeling. Slike nyheter bidrar sannsynligvis også til at ansatte som ønsker å si fra om uønskede forhold, velger å la være. Lovgiver satser nå ved hjelp av nye lovendringer på å få fram ytringer fra utrygge ansatte med eksplisitt forbud mot gjengjeldelse ovenfor varslere.

En stor del av ansatte i Vår Energi hevder også at grunnen til at de ikke sier fra, er for å unngå illojalitet mot leder eller kolleger. Trygstad et al. (2017) viser at lojalitet kan påvirke ansattes vilje til å varsle, og at ulike lojalitetsforpliktelser kan stå mot hverandre. Som ansatt orienterer man seg mot arbeidsplassen og arbeidsfellesskapet man er en del av. Her vil sannsynligvis offshoreansatte oppleve et sterkere fellesskap enn de som jobber på land, ettersom de har hatt tid til å utvikle verdier og normer i en subkultur. Det skilles dermed mellom den rettslige lojalitetsplikten som ansatte har overfor sin arbeidsgiver, og den alminnelige forståelse av lojalitet.

En av fire i Vår Energi hevder at ansatte ikke rapporterer HMS hendelser og avvik i Synergi på grunn av at det tar for lang tid, eller at det er for vanskelig. Det påpekes også av flere at erfaringsmessig skjer det lite med hendelser som rapporteres, og at man dermed unnlater å varsle. Reason (1997) viser til viktigheten av å fremme en såkalt rapporterende kultur som legger til rette for at ansatte har mulighet til å varsle om uønskede hendelser ved hjelp av et rapporteringssystem som er tillitsbasert. For at et rapporteringssystem skal oppnå tillit og skape motivasjon hos de ansatte, er det viktig å unngå sanksjoner. Det må også være mulighet for anonymitet og konfidensialitet, varslere må gis rask tilbakemelding og systemet må være brukervennlig. Kulturen i en organisasjon gir en pekepinn på hva man skal gjøre, og hva man ikke skal gjøre med tanke på håndtering av kommunikasjon og kunnskap i organisasjonen

(Davenport & Laurence, 1997). Som nevnt ovenfor, har Vår Energi vært igjennom flere endringsprosesser som kan ha bidratt til å svekke rapporteringskulturen. I fusjonen har ansatte fra ulike kulturer tatt med seg egne systemer, normer og atferdsmønstre, samt endring i roller og ansvarsområder har muligens bidratt til usikkerhet knyttet til psykologisk trygghet og tillit. Liten tid til opplæring av systembruk og håndtering av varsler, kan også ha fremmet en opplevelse av lav varslingseffektivitet. I forskningsspørsmål tre diskuterer jeg ansattes tillit til håndtering av varsler.

Hvor stor tillit har ansatte til håndtering av varsler?

Resultatet i spørreundersøkelsen viser at hver fjerde ansatt opplever liten eller ingen tillit til håndtering av varsler og konflikter, men opplever derimot høy tillit til håndtering av HMS rapportering i Synergi og håndtering av HMS observasjonskort. Videre viser studien høy usikkerhet rundt hvordan ansatte opplever at leder håndterer konflikter. I en landsomfattende undersøkelse om varsling oppgir halvparten av de ansatte at de ikke har tillit til at arbeidsgiver håndterer varsling på en rettferdig måte (Trygstad & Ødegård, 2019). Renzl (2008) hevder at tillit skapes når lederne er ærlige, og legger til rette for et åpent ytringsklima der ansatte kan ta opp problemer og bekymringer med ledelsen. Når ansatte deler kunnskap, må de også ha tillit til at lederen vil gi belønning og anerkjennelse. Dette skyldes nok til dels at majoriteten av de ansatte har fått nye ledere som ennå ikke har fått vist sin kompetanse innen konflikthåndtering. Foruten den personlige tilliten, må ansatte også relatere til ulike sosiale system som eksempelvis ulike grupper og felles nettverk. Den personlige tilliten blir da erstattet av systemtillit som innebærer at man må gi avkall på mye av den informasjonen og kontrollen som er tilgjengelig i personlige tillitsrelasjoner. Tilliten er her verken basert på emosjonelle forhold eller individets egen fremstilling, men hviler på en forventning om at systemet fungerer og ivaretar den enkeltes sikkerhet (Luhmann, 1999). I 2019 etablerte Vår Energi en ny, intern varslingsprosess som inkluderte implementering av en digital varslingskanal. Tross utrulling internt i bedriften, er denne prosessen muligens ikke forankret godt nok etter kun ett års tid virke. Den formelle varslingskanalen mottar i gjennomsnitt ett varsel per år. Dette betyr at varslingskomitéen ikke har hatt nok erfaring til å kunne vise til en trygg og god håndtering, noe som kanskje har påvirket svarene i spørreundersøkelsen. Informering knyttet til konflikthåndteringsprosessen har ikke hatt mye fokus i bedriften, noe som også kan ha påvirket resultatene. Ansatte offshore har lang

erfaring med bruk av rapporteringssystemet Synergi og observasjonskort. Dette har sannsynligvis påvirket hvordan ansatte opplever tillit til HMS håndtering. Svært mange i Vår Energi vet ikke om de får hjelp fra HR eller bedriftshelsetjenesten dersom det trengs. Dette kan skyldes at få ansatte etter fusjonen har erfart konflikter, og derfor ikke vet hvordan HR eller bedriftshelsetjenesten kan benyttes som støtteapparat. På den andre siden kan det også skyldes for lite fokus på informasjon rundt konflikthåndtering. Tillit til håndtering påvirker i stor grad hvorvidt ansatte velger å dele informasjon, og Reason og Hobbs (2003) mener at det må etableres en tillitskultur før man kan skape en god sikkerhetskultur.

I det fjerde forskningsspørsmålet diskuterer jeg ansattes kjennskap til varslingsrutiner og lovbestemmelser.

Hvor godt kjent er varslingsrutiner og lovbestemmelser blant ansatte?

I Vår Energi er en høy andel av de ansatte kjent med bedriftens varslingsrutiner. Her er de mest kjent med rutinene som omhandler rapportering av HMS hendelser og avvik, og minst kjent med hvordan man skal rapportere personalkonflikter. En av fire er ikke kjent med rutiner som omhandler å varsle om kritikkverdige forhold, og majoriteten av ansatte i Vår Energi har ikke diskutert hva kritikkverdige forhold og varsling skal forstås som. For at lovbestemmelser og rutiner skal ha noen betydning, må de være kjent blant dem de er ment for. Arbeidsmiljølovens varslerbestemmelser ble gjort gjeldende fra 1. januar 2007, og er viktige premisser for et reelt varslervern (Trygstad & Ødegård, 2016). Tidligere studier (Trygstad et al., 2017) viser at varslingsrutiner på arbeidsplassen fungerer positivt for både varslingsaktivitet, håndtering av saken og den som varsler. Varslingsrutiner bidrar til at flere varsler, gir en mer forutsigbar varslingsprosess, samt trygge ansatte. Det å ha rutiner er likevel ikke nok i seg selv. Rutinene må også være forståelige, være kjent blant de ansatte og følges. Kjennskap til varslingsbestemmelsene kan påvirke både hvordan varsler blir fremmet, og hvordan de blir håndtert. Manglende kjennskap kan veies opp av diskusjoner på arbeidsplassen om hva som forstås med kritikkverdige forhold eller varsling. I 2019 ble det rullet ut en ny, intern varslingsprosess i hele bedriften. Tross flere informasjonsmøter og informasjon på Intranett, er denne prosessen likevel ikke tilfredsstillende kjent blant de ansatte. Særlig offshore er det mange som ikke kjenner til varslingsrutinene knyttet til kritikkverdige forhold. Dette kan nok skyldes at

HMS og avviksrutinene er mer utbredt, ettersom disse har blitt brukt over lenger tid sammen med rapporteringssystemet Synergi.

Flertallet av de ansatte i Vår Energi har ikke diskutert hva som skal forstås med kritikkverdige forhold, eller hatt en samtale med sin leder om hvordan varslingsrutinene skal benyttes. Majoriteten har aldri diskutert forskjellen på rapportering av HMS hendelser, avvik og varsling med sin leder, og flere oppgir at grunnen til at de unnlater å varsle skyldes manglende kjennskap til varslingsrutiner og usikkerhet om det faktisk er en uønsket hendelse. Ikke overraskende viser spørreundersøkelsen at ledere med personalansvar kjenner til varslingsbestemmelsene og rutiner i større grad enn det øvrige ansatte gjør. Dette resultatet kan vitne om manglende opplæring blant ansatte bedriften. Diskusjoner rundt varsling kan skape bevissthet om etiske standarder, begrense usikkerhet rundt regelverket, og klargjøre forventninger til dem som håndterer varslene i Vår Energi. Kjennskap til varslerbestemmelsene kan også påvirke hvordan varslere og ansatte som fremmer disse blir håndtert. Skillet mellom kritiske ytringer, varsling og avvik virker uklart, og er ofte avhengig av den enkeltes tolkning og forståelse. Ulike Fafo-rapporter (Trygstad et al., 2014, 2015, 2017) påpeker også at det ikke alltid er lett å trekke grensen mellom kritiske ytringer og varsling. Utforming av forståelige rutiner, diskusjoner og opplæring bidrar til å fremme en god varslingsprosess i bedriften. Dette vil likevel ikke fjerne risikoen som er forbundet med varsling helt.

I forskningsspørsmål fem skal vi se på omfang av varsling og ansattes erfaring rundt dette.

I hvor stor grad varsles det i Vår Energi?

I arbeidsmiljøloven presiseres det at arbeidstakere har rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, at ansatte har en varslingsplikt og at fremgangsmåten må være forsvarlig. I tillegg skal varslere være i aktsom god tro om at det faktisk foreligger kritikkverdige forhold (Arbeidsmiljøloven, 2006). 14 prosent av ansatte i Vår Energi har i løpet av de siste 12 månedene vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold i Vår Energi som burde ha vært stoppet, og litt over 30 prosent valgte å varsle om forholdene. Dette er litt lavere enn resultatene fra ulike Fafo-rapporter (Fafo 2010-Fafo 2018) som viste at rundt 20 prosent hadde opplevd eller vært vitne til kritikkverdige forhold det siste året, og over halvparten valgte å si fra

om forholdet. Det vil si at en stor andel unnlater å varsle. For en arbeidsgiver er det avgjørende at arbeidstakerne sier fra om uønskede forhold slik at ulovlige og uetiske forhold kan tas tak i. Ledelsen kan da få slutt på det kritikkverdige forholdet, eventuell skade kan rettes opp, og bedriftens omdømme kan ivaretas. Studien viser at lav utdanning, om ansatte har lederstilling og deltakelse i diskusjoner om hva kritikkverdige forhold skal forstås som, øker sjansene for å varsle. Dette bekreftes også av forskning gjort av Trygstad og Ødegård (2016) som peker på hva som øker sjansene for å varsle. Når ledere, tillitsvalgte eller verneombud varsler, omtales det som rolleforeskrevet varsling som er varsling som forventes ut fra stilling eller funksjon. Det er også overraskende at høy utdanning reduserer sannsynligheten for å varsle. En forklaring kan være at ansatte med høy utdanning søker andre løsninger enn å varsle for å rette opp i et forhold. Høyutdannende er også ofte strategisk plassert i hierarkiet, noe som gir dem mulighet til uformelt å gjøre ledere oppmerksom på uønskede forhold. At ansatte varsler mer dersom de har snakket om hva kritikkverdige forhold skal forstås som, indikerer at denne typen diskusjoner kan være med på å klargjøre og ansvarliggjøre arbeidstakere som erfarer kritikkverdige forhold.

I Vår Energi er det «destruktiv ledelse», «trakassering/mobbing av kolleger» og «manglende vilje til å rette opp alvorlige feil» som er de hyppigst erfarte kritikkverdige forholdene. Heldigvis er ikke mobbing og trakassering et fenomen som dominerer arbeidslivet i Norge, men det kan være svært alvorlig for dem som blir utsatt for det. Trakassering oppleves som krenkende, og påvirker ofte motivasjon og tro på egen mestring. I tillegg kan trakassering gi alvorlige helsekonsekvenser i form av psykiske eller fysiske lidelser. Ansatte i Vår Energi som opplever å bli trakassert, eller er vitne til at andre opplever dette, er pliktet til å si fra til arbeidsgiver. En klage innebærer at man selv opplever å bli utsatt for utilbørlig opptreden eller trakassering. Man formidler altså en opplevd belastning på egne vegne. En varsling er en påstand om utilbørlig opptreden, eller trakassering formidlet på vegne av andre, for eksempel at man har observert gjentatt utskjelling av en kollega. Dersom det gjennom en klage eller en varsling kommer frem påstander om trakassering, er Vår Energi forpliktet til å undersøke.

Ser vi på omfanget av rapportering av HMS hendelser og avvik, svarer nærmere 60 prosent at de ikke har rapportert noe det siste året. De fleste ansatte som rapporterer har en hyppighet på 1-2 rapporter i halvåret. Vår Energi oppfordrer offshore-ansatte å rapportere et minimum antall HMS/avvik hendelser per tur. Resultatet vitner dermed om at bedriften kanskje ikke har oppnådd

ønsket mål med tanke på oppmerksomhet rundt hendelsesrapportering. I forbindelse med HMS hendelser eller avvik, er det kun 10 prosent av respondentene som har utelatt å si fra om hendelser som burde vært rapportert. Også her vil nok tidligere erfaring ha en påvirkning på svarene til respondentene. Ansatte i Vår Energi har benyttet rapporteringssystemet Synergi over lang tid, og har dermed god kjennskap til både bruk og håndtering. Den viktigste grunnen til at ansatte ikke rapporterer HMS hendelser og avvik i Synergi er at det tar for lang tid, eller er for vanskelig. Det påpekes også at erfaringsmessig skjer det lite med hendelser som rapporteres, og at man dermed unnlater å varsle.

Miceli et al. (2012) skriver at kritikkverdige forhold assosieres med negative signaler og demoralisering. De som erfarer kritikkverdige forhold, vurderer også bedriften som mindre støttende og rettferdig enn andre. De konkluderer allikevel med at dersom både det kritikkverdige forholdet og varsleren blir håndtert på en adekvat måte, blir de negative effektene minimalisert eller de forsvinner. Av de som valgte å varsle, opplevde 10 prosent overveiende negative reaksjoner. Trygstad (2017) hevder at det å være kvinne og at varselet gjelder psykososiale forhold, øker risikoen for sanksjoner. Videre har mangel på varslingsrutiner og tillitsvalgt en påvirkning på om det gis represalier eller ikke. At bedriften har gjennomført omorganiseringer vises også til en grunn at ansatte opplever sanksjoner. Vår Energi har opplevd en rekke endringer den siste tiden, noe som kan ha hatt en påvirkning på ansattes svar om opplevd gjengjeldelse.

Hvilke faktorer påvirker varslingskulturen i bedriften?

Nærmere 20 prosent i Vår Energi er uenige i, eller vet ikke om det finnes en varslingskultur i bedriften. Både kontekstuelle og individrelaterte forhold kan tenkes å påvirke den ansattes tilbøyelighet til å varsle. Enkelte undersøkelser har funnet noe empirisk støtte for at ulike faktorer har en sammenheng med i hvor stor grad det rapporteres eller varsles om uønskede hendelser (Eid et al., 2008). Jeg valgte å se nærmere på seks forhold, og hvordan disse hadde en sammenheng mellom varslingskulturen i Vår Energi.

Ikke overraskende var tillit den faktoren som hadde sterkest påvirkning på varslingskulturen i Vår Energi. Lojalitet mellom ledelsen og de ansatte er avhengig av tillit, og ledere må være

rollemodeller for åpenhet. Når tilliten til ledelsen svekkes kan diskusjonen flyttes til uformelle fora og ødelegge samarbeidsforholdene i bedriften. Studien viser til en høy andel som svarer at diskusjoner om arbeidsrelaterte problemer foregår i uformelle fora. Dette kan vitne om lav tillit til varslingskulturen, og videre forklare hvor åpent yringsklimaet i bedriften er. Videre mener Petroleumstilsynet (2019) at for å motvirke rapporteringsvegring, er det viktig å skape trygghet og tillit. Tillit til rapporteringssystem hadde også en sammenheng med varslingskulturen. Resultatet fra studien viser til flere ansatte som unnlater å rapportere om uønskede hendelser grunnet vanskelig rapporteringssystem og at rapporter ikke tas tak i. Det vil si at rapporteringssystemet kanskje ikke oppleves som tillitsbasert. For at et rapporteringssystem skal oppnå tillit og skape motivasjon hos de ansatte er det viktig å unngå sanksjoner, det må være mulighet for anonymitet og konfidensialitet, varsler må gis rask tilbakemelding og systemet må være brukervennlig.

Yringsklimaet viste seg også å ha en sterk sammenheng med varslingskulturen i bedriften. Basert på spørreundersøkelsen er det vanskelig å se helt klare trekk som indikerer om det er et godt eller dårlig yringsklima i Vår Energi. Bedriften har gått langt i å fremme en god varslingskultur ved å implementere nye varslingsprosesser og informere om disse, men basert på resultatene kan det være tegn til at oppfatning om godt yringsklima ikke deles fullt ut fra alle respondentene. Nærmere 20 prosent er uenige eller vet ikke om det finnes en varslingskultur i Vår Energi, og over 40 prosent svarer at det skal mye til før de velger å varsle. Kommunikasjon og yringsklima er sentrale aspekter ved trivsel på arbeidsplassen, som også kan relateres til muligheten til å ta opp kritikkverdige forhold og å varsle. En vesentlig faktor her er relasjonene mellom ansatte og til leder. I Vår Energi er det en høy andel som trives på jobb, og CFO avdelingen er den avdelingen med høyest mistrivsel. Dette samsvarer med hvilken avdeling som opplever lavest yringsklima. Wheeler-Smith & Kamdar (2011) skriver at yringsklima blant annet består av elementet psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet korrelerte sterkt med varslingskulturen i Vår Energi, men resultatet fra regresjonsanalysen viste tydelig at flere av de uavhengige variablene korrelerte seg i mellom, noe som resulterte i at psykologisk trygghet ikke var signifikant med varslingskulturen. En høy andel av de ansatte er trygge i diskusjoner med sine kolleger og ledere, og opplever å ha en leder

som lytter og oppmuntrer. Ettersom psykologisk trygghet ses på som en del av ytringsklimaet, kan dette vitne om et åpent klima. På den andre siden innebærer tilfredsstillende psykologisk trygghet at ansatte opplever at de fritt har mulighet til å si fra om kritikkverdige forhold, uten at de må bekymre seg for gjengjeldelse. Resultatet fra studien viser at en stor andel i Vår Energi velger å unnlate å varsle grunnet frykt for gjengjeldelse, og 1 av 3 opplever at det ikke er nok tid til faglige diskusjoner. Dette kan tyde på at ytringsklimaet i Vår Energi fremdeles har en vei å gå med tanke på å oppnå en tilfredsstillende varslingskultur der faglige diskusjoner og sosiale forhold står i balanse.

Kjennskap til varslingsrutiner og erfaring med kritikkverdige forhold hadde begge en påvirkning på varslingskulturen i Vår Energi. Rundt 30 prosent oppgir at grunnen til at de unnlater å varsle skyldes manglende kjennskap til varslingsrutiner og usikkerhet om det faktisk er en uønsket hendelse. Selv om de tre ulike varslingsprosessene (rapportering av HMS/avvik, varsling av kritikkverdige forhold og konflikthåndtering) er etablert i bedriftens styringssystem, er ikke alle like tilfredsstillende kjent blant de ansatte. Ansatte er mest kjent med rapporteringssystemet Synergi, som brukes til rapportering av HMS hendelser og avvik. Dette systemet har vært brukt i lang tid blant de fleste petroleumsvirksomhetene i Norge, noe som forenkler opplæring og bevisstgjøring. Kjennskap til varslingsrutiner er viktige premisser for et reelt varslervern. Nasjonal og internasjonal forskning viser at varslingsrutiner bidrar til at flere varsler, at de gir en mer forutsigbar varslingsprosess og trygge arbeidstakere. Det er også en omforent oppfatning blant forskere om at varslingseffektiviteten kan fremmes av varslingsrutiner (Lewis et al., 2015; Near & Miceli, 2016). De oppdaget at ansatte som benyttet rutinen ved varslingen, var mer fornøyde enn de som ikke brukte denne. Det å ha rutiner er likevel i seg selv ikke nok. Rutinene må også være forståelige, være kjent blant de ansatte og følges. Varslingsrutiner og rapporteringssystem skal bidra til å forbedre sikkerheten og virke forebyggende, samt bidra til organisatorisk læring. Dalin (1999) hevder at en lærende organisasjon har en felles læringsprosess. Med dette mener han at bedriften har en form for organisasjonsstruktur, systemer, rutiner og møteplasser. Bedriften fremmer og legger til rette for læring og utvikling, og ansatte oppfordres til å ta sjanser og utfordringer. Det legges vekt på at både gode og dårlige erfaringer meldes tilbake regelmessig, og at bedriften er genuint interessert i å fange opp signaler før ulykker inntreffer.

Den ansattes rolle, kjønn, erfaring fra arbeidslivet, og ikke minst den organisasjonskultur man sosialiseres inn i, kan spille en rolle for ansattes tilbøyelighet til å varsle. Den ansattes holdninger til å varsle på arbeidsplassen vil kunne påvirkes sterkt av hvilken rolle man innehar, og hvordan man etterlever de formelle og uformelle forventningene som knyttes til rollen. I institusjonaliserte organisasjoner som for eksempel politiet og forsvaret vil disse mekanismene kunne virke sterkere, fordi de ikke bare møter en indre norm, men også konfronteres med samfunnets forventninger om at de skal etterleve sentrale verdier og normer. Ettersom Vår Energi ikke er en institusjonalisert organisasjon, kan man muligens finne en svakere og mer lukket organisasjonskultur med manglende felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger enn eksempelvis hos politiet.

7. LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER OG KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven var å belyse hvordan varslingskulturen oppleves blant ansatte i Vår Energi. Både varslings av kritikkverdige forhold, konflikthåndtering og HMS/avviksrapportering ble analysert. I denne sammenheng så jeg på bedriftens yringsklima, samt i hvor stor grad det varsles, og hvorfor ansatte eventuelt unnlater å varsle. Videre ble det sett på hvor stor tillit ansatte har til håndtering av varsler, og hvor godt kjent ansatte er med varslingsrutiner og lovbestemmelser. Avslutningsvis analyserte jeg hvilke faktorer som kunne påvirke varslingskulturen.

Vår Energi har vært igjennom flere omorganiseringer den siste tiden, men har likevel i løpet av det siste året fått mye på plass som legger grunnlaget for en god varslingskultur. Bedriften har gode rutiner og system for rapportering av HMS hendelser og avvik som er godt kjent blant de ansatte. I tillegg er det etablert en ny varslingsprosess med tilhørende digitalt varslingsystem som skal brukes til rapportering av kritikkverdige forhold. Bedriften har også fått på plass en egen varslingskomité som skal håndtere varsler på en profesjonell måte i tråd med varslingskravene i arbeidsmiljøloven. Vår Energi har en egen rutine for konflikthåndtering, samt erfarne HR ansatte som er ansvarlige for å bistå ledere og medarbeidere dersom konflikter oppstår.

I denne studien fant jeg at majoriteten i Vår Energi opplever et åpent yringsklima, men at diskusjoner om arbeidsrelaterte problemer hovedsakelig foregår i uformelle fora. Det eksisterer også usikkerhet rundt ansattes opplevelser til yringsfrihet, og hvorvidt bedriften verdsetter deltakelse i den offentlige debatten. Dette kan vitne om at Vår Energi kanskje bør etablere formelle fora der arbeidsrelaterte problemer kan tas tak i. I tillegg bør bedriften etablere retningslinjer som tydeliggjør hva yringsfrihet betyr. Ledere med personalansvar opplever et bedre yringsklima enn ansatte uten personalansvar, og terskelen for å ta opp ømtålige temaer synes å virke høyere sett fra utsiden av lederens kontor enn fra innsiden. Dette kan tyde på at ledere tror de tilrettelegger godt nok for at problematiske ting kan tas opp på arbeidsplassen, samtidig som medarbeiderne ikke oppfatter det samme. Ansatte i Vår Energi har i løpet av de siste to årene opplevd store skifter i roller og ansvar. Majoriteten har fått nye ledere og kolleger,

samt nye oppgaver og arbeidsprosesser å forholde seg til som ennå ikke har fått rotfeste. Vår Energi må være oppmerksom på at det ikke skapes flere lag i bedriften, som har ulike oppfatninger av både arbeidsmiljø og etikk. Dette gjelder også avdelingsvis, ettersom noen avdelinger opplever ytringsklimaet dårligere enn andre.

Videre opplever mange ansatte at de risikerer å bli møtt med uvilje fra sin leder eller kollega dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben. Frykt for negative konsekvenser signaliserer utrygge relasjoner og en oppfattelse av lav grad av tillit og troverdighet. Dette fremmer rapporteringsvegring, og en stor del i Vår Energi unnlater å varsle grunnet frykt for gjengjeldelse, og/eller har liten tillit til håndteringen av varsler. Også lojalitet påvirker ansattes vilje til å varsle. Det skilles mellom den rettslige lojalitetsplikten som ansatte har overfor sin arbeidsgiver, og den alminnelige forståelse av lojalitet. For at Vår Energi skal kunne ivareta en velfungerende bedrift preget av god ledelse, må det gis rom for samtlige av disse rollene knyttet til lojalitet. Bedriften må påse at ledere tar ansattes ytringer på alvor, og oppmuntrer og belønner dem for å påpeke sikkerhetskritisk og relevant informasjon. Bedriften bør fokusere på aktivt å fremme en god varslingskultur ved å bygge et positivt ytringsklima der man sørger for at ansatte opplever høy psykologisk trygghet og høy ytringsfrihet. Selv om et godt ytringsklima trenger tid for å kunne fremme trygghet og tillit, kan klimaet likevel styrkes ved å ta aktive grep, og trene på hvordan man kommuniserer med hverandre.

Vår Energi har også en vei å gå med tanke på å skape økt bevissthet rundt varsling av kritikkverdige forhold, samt konflikthåndtering. Selv om det har blitt etablert varslingsrutiner, har de ikke blitt implementert godt nok i bedriften. Utforming av forståelige rutiner, kommunikasjon og opplæring bidrar til å fremme en god varslingsprosess i bedriften, og varsling må anerkjennes som noe verdifullt. Dette krever en innsats fra alle, selv om ledere har hovedansvaret. Det å skolere ledere, tillitsvalgte og verneombud, bør inngå som et viktig element i den interne opplæringen i Vår Energi. Bedriftens ulike rapporteringssystemer fungerer også som effektive hjelpemiddel i sikkerhetsstyringen. Vår Energi bør her fokusere på høy grad av konsistens og nøyaktighet. Informasjonen i for eksempel Synergi må gi et sannhetsbilde av sikkerhetstilstanden i bedriften, og data må være relevant og tilgjengelig for både beslutningstakerne og ansatte. Synergi må også være forståelig og akseptert, og ansatte må være informert og forstå hensikten med systemet. For at ansatte i Vår Energi skal prioritere

rapportering av uønskede hendelser, må det etableres en tillitskultur som fremmer motivasjon og kunnskapsdeling. Gode systemer og kjennskap til rutiner kan dermed bidra til å redusere eller forhindre dårlig håndtering, og dermed fremme tillit. Vår Energi bør fokusere på å oppmuntre og belønne de ansatte for å rapportere feil og mangler, samt vise tydelig hva som er akseptabel og uakseptabel atferd. Dette vil fremme tillitsforhold som gir grunnlag for rapportering av skjulte problemer, og som sammen med lokale forhold kan resultere i at sikkerhetsbarrierer ikke brytes og ulykker unngås.

Denne studien ønsket å finne ut av hvordan varslingskulturen oppleves blant ansatte i Vår Energi. Mine funn tyder på at en stor del av varslingskulturen kan ses i sammenheng med forhold som tillit, yringsklima, psykologisk trygghet, rapporteringssystem, erfaring og kjennskap til rutiner og begrep. Selv om ansatte i Vår Energi har rett til å uttale seg fritt om hva de måtte ønske gitt vår yringsfrihet, balanseres den opp mot ledelsens styringsrett og følelse av kollektivt ansvar og lojalitet ovenfor kollegaer og ledelse. Problemet oppstår når følelsen av lojalitet blir stilt på prøve, og dette skjer gjerne når arbeidstakere og arbeidsgiver har motstridende interesser. Ansatte i petroleumsvirksomheten sosialiseres tidlig inn i en profesjonsspesifikk kultur preget av høy grad av faglig kompetanse der man skal mestre og tåle mye. Fag og ”smalltalk” blir man gode på, men utsettes man derimot for kritikkverdige forhold, urimelige krav eller uforsvarlig virksomhet tyr de fleste ansatte til nærmeste kollega. Majoriteten i Vår Energi ytrer ikke høyt sine meninger eller bekymringer, og finner ofte forklaringen på problemene i egen innsats eller kompetanse. Får man det tøft på jobb, sliter med arbeidstempoet, arbeidsmengden, kravene, holder man det også ofte for oss selv. Dette fremmer en ”stillhetskultur”. Norsk arbeidsliv beskrives generelt som åpent og demokratisk, med flat ledelsesstruktur og medbestemmelsesrett for arbeidstakerne, og kjennetegnes av innflytelse og kommunikasjon mellom og på tvers av roller i bedriften. Flere arbeidslivsforskere har pekt på at norske bedrifter beveger seg mot en mer tradisjonell, autoritær ledelsesstruktur. I slike bedrifter gjør man ofte som man får beskjed om, og frykter konsekvensen av å varsle om uønskede forhold (Vandraas, 2019). Vår Energi anbefales å unngå et arbeidsmiljø hvor de fleste velger å forbli tause om kritikkverdige forhold fordi det oppleves som for risikabelt å varsle. For å fremme god varslingskultur, bør bedriften fokusere på økt forståelse av varslings- og tilhørende begrep. Varsler og håndteringen av varslerer henger også sammen med kulturen i bedriften, som

tilsier at både rutiner og lovreguleringer på arbeidsplassen må oversettes til en lokal kontekst. Dette vil ha betydning for om ledelsen klarer å skape et godt ytringsklima, hvor kritikk blir håndtert på en konstruktiv måte. Selv om det er arbeidsgiver som skal sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, så er ikke arbeidstakere uten ansvar når et arbeidsklima blir vanskelig. Den stillheten kulturen i Vår Energi er preget av endres ikke kun gjennom en åpen og tilstedeværende ledelse. Når ansatte unnlater å varsle, har de også et ansvar for at en ukultur videreføres. Trygghet er et nøkkelord når det gjelder å bygge en god varslingskultur. For å komme dit er en tydelig og tilstedeværende ledelse viktig. Ledere må ta ansatte på alvor når kritikkverdige forhold blir belyst, og gi de ansatte medbestemmelsesrett når noen tør å varsle. Videre er det viktig med gjentatt skriftlig og muntlig informasjon om interne varslingsrutiner, synliggjøring av kontaktveier inn til verneombud, tillitsvalgt og ledelse. Samtidig må alle ta sin del av ansvaret og løfte det sløret av taushet som ligger over oss. Ansatte må bli flinkere til å være åpne og tydelige med hverandre og oppover – og skape rom som oppleves trygge og inkluderende.

Begrensninger i studien

Ettersom studien kun ga et øyeblikksbilde av det området jeg valgte å studere, var undersøkelsen i utgangspunktet ikke egnet for å se på årsakssammenhenger. Dette fordi eksponering og utfall ble studert på samme tidspunkt, hvilket vanskeliggjør å vite hva som kom først. Jeg kunne likevel regne ut en viss grad av assosiasjoner mellom eksponeringer og utfall, men måtte være kritisk til fortolkningen av funnene. I en longitudinell studie ville imidlertid en slik sammenheng lettere kunne påvises. Da kunne jeg over tid ha sett på hvordan fenomenet forandret seg.

Svakheten ved bruk av spørreskjema er at lav motivasjon gir lave svarprosent, og det kan ikke kontrolleres hvordan spørsmålene oppfattes. Respondentene har alle sin forforståelse som de farges av, og man kan aldri være sikker på at svarene man får er helt riktige. Noen vil kunne pynte på sannheten eller være redd for å svare det de mener, og det er ikke mulig å stille oppklarende spørsmål. En annen ulempe er at kvantitative metoder kan gi blindsoner for de deler av virkeligheten man ikke har utarbeidet variabler for, og man kan aldri vite helt sikkert om man har kontrollert for alle mulige alternative hypoteser som kan påvirke resultatet. Et spørreskjema er enveiskommunikasjon, og det er viktig å lage enkle spørsmål som ikke gir rom for store fortolkninger.

Tidspunktet spørreundersøkelsen ble gitt på, påvirket sannsynligvis svarene til respondentene. Vår Energi ble stiftet 10.12.2018, og i løpet av det siste året har det vært en «overload» av spørreundersøkelser som har bedt om ansattes deltakelse. I perioden som spørreundersøkelsen var åpen ble flere nye digitale systemer implementert, og kan ha påvirket ansattes prioritering. I tillegg hadde ansatte nettopp vært igjennom en fusjon og var midt i en flytteprosess. Samtidig vil mange ansatte se på varsling som et sensitivt tema. Dette kan også ha påvirket svarprosenten negativt.

Modellens forklaringskraft tilsier hvor mye av variansen i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene. Selv om 60 prosent av variansen til varslingskultur ble forklart av de uavhengige variablene, var det likevel 40 prosent av variansen som forklares av andre faktorer som ikke er inkludert i den teoretiske modellen. Videre forskning kunne her ha gitt oss et bilde av alternative faktorer som har en sammenheng med varslingskultur.

Hva har man lært av studien

Denne studien har lært meg hvordan varslingskultur kan ha en indirekte påvirkning på bedriftens sikkerhet, hvor konsekvensene for mennesker og innretninger kan bli enorme. Studien viser hvordan gjengjeldelse for varsling og manglende håndtering medfører at tillit til ledelse og system. Den viser også hvordan rapporteringsvegving kan fremmes av ansattes erfaring eller frykt for å bli møtt med uvilje fra sin leder eller kollega dersom man kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben. Studien lærte meg også at kjennskap til varslingsrutiner og lovverk påvirker varslingskulturen, og viste at gjennom varslingsbestemmelsene skaper regelverket forventinger hos varslerne om et reelt varslervern, selv om dette ofte ikke er tilfellet. Ikke overraskende fremsto tillit og ytringsklima som de faktorene med størst påvirkning på varslingskulturen, noe som er viktig å ta med seg i videre bygging av varslingskulturen i Vår Energi.

Jeg mener at studien har overføringsverdi til andre petroleumsvirksomheter der konsekvensene for sikkerheten kan bli store dersom ansatte unnlater å varsle. Studien underbygger blant annet viktigheten av initiativ som Petroleumstilsynet har igangsatt i 2017 (Trenden skal snus), samt den bekrefter tidligere forskning sett fra en petroleumsvirksomhets ståsted.

Behov for fremtidig forskning

Omfattende endringsprosesser, manglende rapporteringskultur, ledelse og rammebetingelser er ofte nevnt som bakenforliggende årsaker til store ulykker. Studien bekrefter at mange ansatte unnlater å varsle grunnet frykt for blant annet gjengjeldelse. Dette har en sammenheng med virksomhetens ytringskultur, og en vesentlig faktor her er relasjonene mellom ansatte og leder. Petroleumstilsynet (2019) mener at for å motvirke rapporteringsvegring, er det viktig å skape trygghet og tillit. Rapportering bidrar til at man identifiserer problemer og lærer av erfaring for på den måten å unngå uheldige situasjoner. Det er behov for kunnskap om faktorer som fremmer og hemmer rapportering i petroleumsvirksomheten. Det er viktig å avdekke hvorfor uønskede hendelser eventuelt ikke rapporteres, for å kunne lære av det og forbedre rapporteringskulturen, og dermed også sikkerhetskulturen. Det er ofte håndteringen av varslingssaker som avgjør om den indirekte virkningen blir positiv eller negativ. Dette betyr at å forhindre kritikkverdige forhold gir samme nytte som å avdekke og forbedre kritikkverdige forhold, men da uten prosesskostnader. Sett ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv er dette svært lønnsomt. Forskning viser at varsling gir forebyggende virkninger, men at det krever at varslervernet er riktig utformet og at varsleren kompenseres for sine kostnader. Det er i dag få empiriske studier av varsling som ser på virkningene, noe som anses som et behov for fremtidig forskning (NOU 2018:6, 2018).

Forskning på varsling i norsk arbeidsliv understreker at vi vet lite om den eller de det varsles om. Det er lite kunnskap om hvordan de omvarslede opplever å bli utpekt som ansvarlige, hvordan de ivaretas og hvilke reaksjoner de får dersom det faktisk er ansvarlige for forholdet. Adekvat ivaretagelse av alle aktørene i en varslingsprosess er nødvendig for å sikre at sakene løses på lavest mulig nivå. Det understrekes dermed at det er behov for ytterligere forskning knyttet til situasjonen for den det blir varslet om (NOU 2018:6, 2018).

8. REFERANSER

- Aktivitetsforskriften. (2011). *Forskrift om utføring av aktiviteter i petroleumsvirksomheten (FOR-2010-04-29-613)*. Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2010-04-29-613>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2018, september 4). *Arbeidsmiljø og sikkerhet i Norge* [Redaksjonellartikkel]. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljo-og-sikkerhet-i-norge/id2339860/>
- Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62)*. Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Avvik og avvikshandtering*. Hentet 11. februar 2020, fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/avvik-og-avvikshandtering/>
- Aven, T., Boyesen, M., Olsen, K. H., & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet* (Universitetsforlaget).
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust* (1st edition). Rutgers University Press.
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Cappelen Damm Akademisk.
- Bergsted, N. (2014). Aktiv på sosiale medier og samtidig en lojal ansatt? *Magma*, 90–92.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6. utg.). Routledge.
- Conchie, S. M., Donald, I. J., & Taylor, P. J. (2006). Trust: Missing Piece(s) in the Safety Puzzle. *Risk Analysis*, 26(5), 1097–1104. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00818.x>
- Culiberg, B., & Mihelic, K. (2017). The Evolution of Whistleblowing Studies: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 787–803.
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen Damm akademisk.
- Davenport, T. H., & Laurence, P. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford University Press.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
- Edmondson, A. (1996). Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5–28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>

- Eid, J., Fossdal, L., & Krossøy, R. (2008). Varsling i operative organisasjoner—Magma. *Magma*.
<https://www.magma.no/varsling-i-operative-organisasjoner>
- Ellingsen, M. B. (2014). *The Trust Paradox An inquiry into the core of social life*.
<https://munin.uit.no/handle/10037/7090>
- Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms: *Human Relations*.
<https://doi.org/10.1177/0018726701547003>
- Fasterling, B. (2014). Whistleblower protection: A comparative law perspective. I *International Handbook on Whistleblowing Research* (s. 19). Edward Elgar Publishing.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34(1), 177–192. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00012-6)
- Foss, P. K. (2016). *Kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2015*.
<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2016-2017/kontroll-med-forvaltningen-av-statlige-selskaper-for-2015/>
- FriFagbevegelse. (2005, mai 24). *Den lojale varsler – lojal mot hvem?* FriFagbevegelse.
<https://frifagbevegelse.no/den-lojale-varsler--lojal-mot-hvem-6.158.38552.c35985f40a>
- Garvin, D. A. (2000). Learning in Action: A guide to putting the learning organization to work. *Harvard Business School Press*.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet—En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk: Etter kokeboken*. Ad Notam Gyldendal.
- Hopkins, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44(10), 875–889.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.05.005>
- Innretningsforskriften. (2011). *Forskrift om utforming og utrustning av innretninger med mer i petroleumsvirksomheten (FOR-2010-04-29-634)*. Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2010-04-29-634>
- Internkontrollforskriften. (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (FOR-1996-12-06-1127)*. Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/1996-12-06-1127>

- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- James, L. R., Choi, C., Ko, C. H. E., McNeil, P., Minton, M., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *Psychology Press*, 17, 5–32.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kleven, T. A., Hjordemaal, F., & Tveit, K. (2011). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. Unipub forlag.
- Knardahl, S. (1998). *Kropp og sjel. Psykologi, biologi og helse*. Universitetsforlaget.
- Kvalnes, Ø., & Dysvik, A. (2012). *Ytringsklima*.
- Kvalnes, Øyvind. (2019). *Ytringsklima*. Cappelen Damm akademisk.
- 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.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Polity Press.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid—En mekanisme til reduktion af social kompleksitet* (Bd. 5). Hans Reitzel.
- Løvås, G. (2018). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Universitetsforlaget.
- Marnburg, E. (2001). *Den selvutviklende virksomhet* (1. utg.). Gyldendal akademisk.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Regh, M. T., & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistleblowing. *Human Relations*, 923–954.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing. What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105–114.
- NOU 2018:6. (2018). *Varsling-verdier og vern*. <https://www.regjeringen.no>
- NSM. (2014). *Sikkerhetskultur*. <https://www.nsm.stat.no/om-nsm/tjenester/sikkerhetsstyring/sikkerhetskultur/>

- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Petroleumstilsynet. (2003). *HMS og kultur*. Petroleumstilsynet.
<https://www.ptil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskultur norsk.pdf>
- Petroleumstilsynet. (2017). *Årsrapport Petroleumstilsynet 2017* (s. 40) [Årsrapport]. Petroleumstilsynet.
https://www.ptil.no/contentassets/99390291760d4d629e56bbaf0d047d50/ptil_arsrapport-2017.pdf
- Petroleumstilsynet. (2019). *RNNP Risikonivå i petroleumsvirksomheten norsk sokkel 2018* (s. 279). Petroleumstilsynet.
- Pidgeon, N. F. (1991). Safety Culture and Risk Management in Organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), 129–140. <https://doi.org/10.1177/0022022191221009>
- Pidgeon, N., & O’Leary, M. (1994). Organizational safety culture: Implications for aviation practice. I *Aviation psychology in practice* (s. 21–43). Routledge.
- Pidgeon, N., & O’Leary, M. (2000). Man-made disasters: Why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1–3), 15–30. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00004-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00004-7)
- Rammeforskriften. (2011). *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (FOR-2010-02-12-158)*. Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2010-02-12-158>
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Taylor & Francis Ltd.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7237), 768–770.
- Reason, J., & Hobbs, A. (2003). *Managing Maintenance Error: A Practical Guide*. CRC Press.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Rogaland Revisjon IKS. (2018). *Varslingsrutiner og konflikthåndtering* (s. 3–70) [Forvaltningsrevisjon]. Rogaland revisjon IKS.
- Sagberg, I. (2018). Organisasjonskultur. I *Store norske leksikon*.
- Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk—Kvantitativ tilnærming*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). John Wiley & Sons.

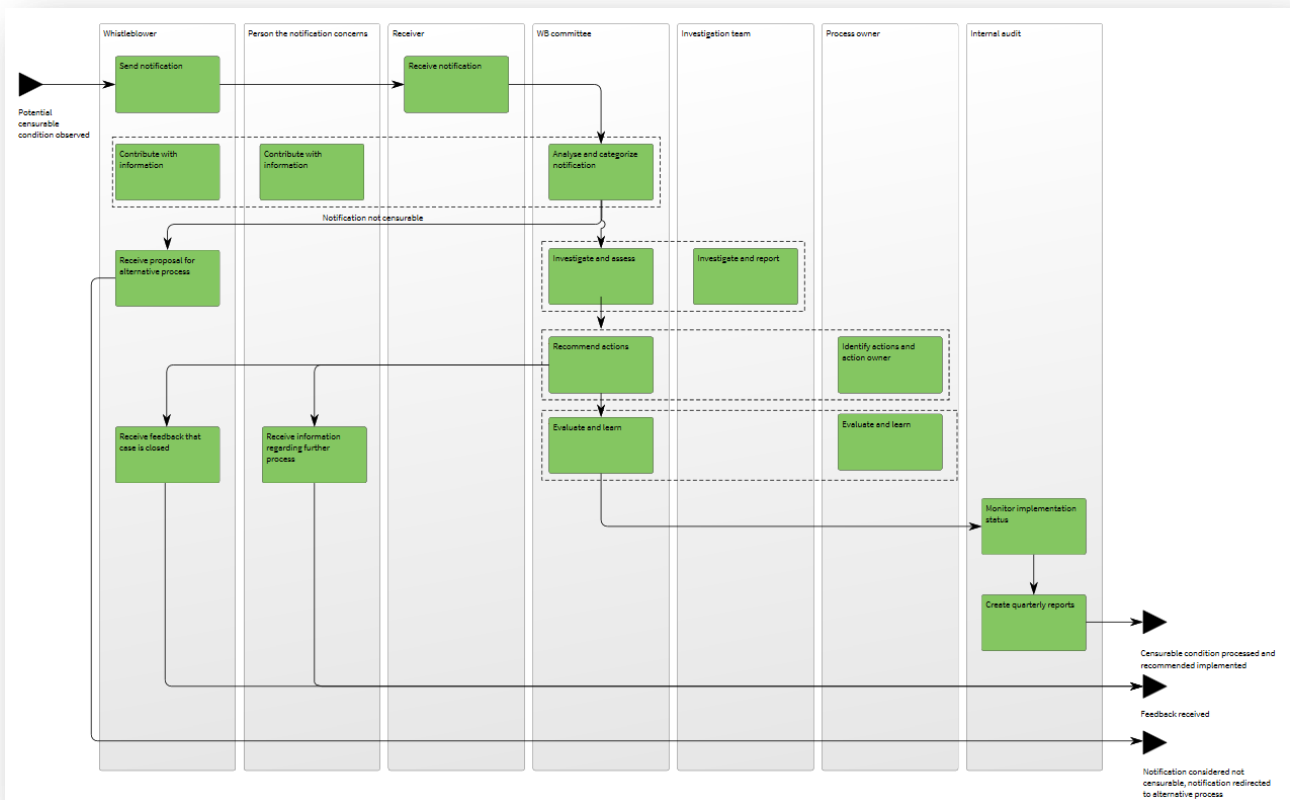
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 19–39.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The Academy of Management Review*, 529–557.
- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661–681. <https://doi.org/10.5465/3069409>
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindstom, K., Elo, A. L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., & Ørhede, E. (2001). *Brukerveiledning QPS Nordic- Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid* (STAMI-rapport Nr. 2). STAMI.
- Sosialdepartementet, A. (2018, mars 15). *NOU 2018: 6* [NOU]. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-6/id2593665/>
- Stenheim, T., & Madsen, D. Ø. (2015). *Innføring i bruk av IBM SPSS 21* (1. utg.). Bookboon.com.
- Styringsforskriften. (2011). *Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (FOR-2019-04-26-542)*. Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2010-04-29-611>
- Sunagic, M. (2017). *Aspirations and Daring Confrontations: Investigating the Relationship between Employees' Aspirational Role-Identities and Problem-Oriented Voice* [PhD]. BI Norwegian Business School.
- Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Tiden.
- Trygstad, S. C. (2010). *Med rett til å varsle* (Rapport nr. 2010:18). Fafo.
- Trygstad, S. C. (2017). *Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser* (Rapport nr. 2017:03). Fafo.
- Trygstad, S. C., Skivenes, A. M., Steen, J. R., & Ødegård, A. M. (2014). *Evaluering av varslerbestemmelsene* (Rapport nr. 2014:05). Fafo. <https://www.faf.no/images/pub/2014/20352.pdf>
- Trygstad, S. C., & Ødegård, A. M. (2015). *Varsling i Sandnes kommune* (Rapport nr. 2015:10). Fafo. <https://www.faf.no/index.php/zoo-publikasjoner/faf-notater/item/varsling-i-sandnes-kommune>
- Trygstad, S. C., & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og yringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016* (Rapport nr. 2016:33). Fafo.
- Trygstad, S. C., & Ødegård, A. M. (2019). *Varsling i norsk arbeidsliv 2018* (Rapport nr. 2019:14). Fafo.
- Trygstad, S. C., Ødegård, A. M., Skivenes, M., & Svarstad, E. (2017). *Yringsfrihet og varsling i norske kommuner og fylkeskommuner* (Rapport nr. 2017:04). Fafo. <https://www.faf.no/index.php/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/yringsfrihet-og-varsling-i-norske-kommuner-og-fylkeskommuner-3>

- Trygstad, S. C., Ødegård, A. M., & Svarstad, E. (2018). *Varslingsrutiner på arbeidsplassen som redskap for åpenhet og trygghet—Magma*. MAGMA. <https://www.magma.no/varslingsrutiner-pa-arbeidsplassen-som-redskap-for-apenhet-og-trygghet2>
- Turner, B. A., & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-Made Disasters*. Butterwoth Heineman.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. I *Organizational culture* (CA: Sage).
- Vik, A. G. (2010). *Trivsel og varsling på arbeidsplassen* [Masteroppgave]. UIB.
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. SEEK A/S.
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii22–ii27. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009522>
- Westrum, R. (2014). *The study of information flow: A personal journey*. (Bd. 67). Safety science.

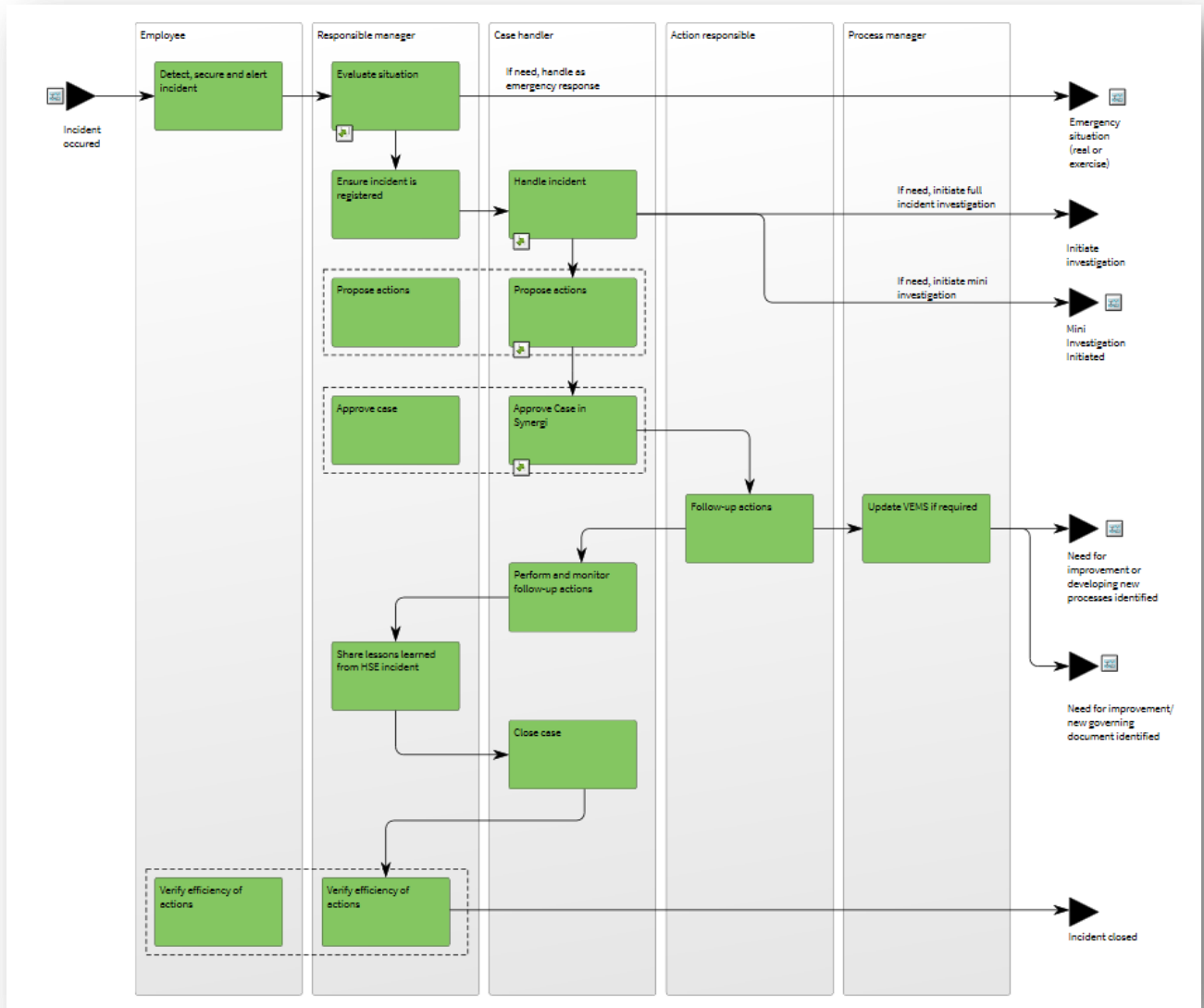
VEDLEGG

Vedlegg 1 – Prosesser

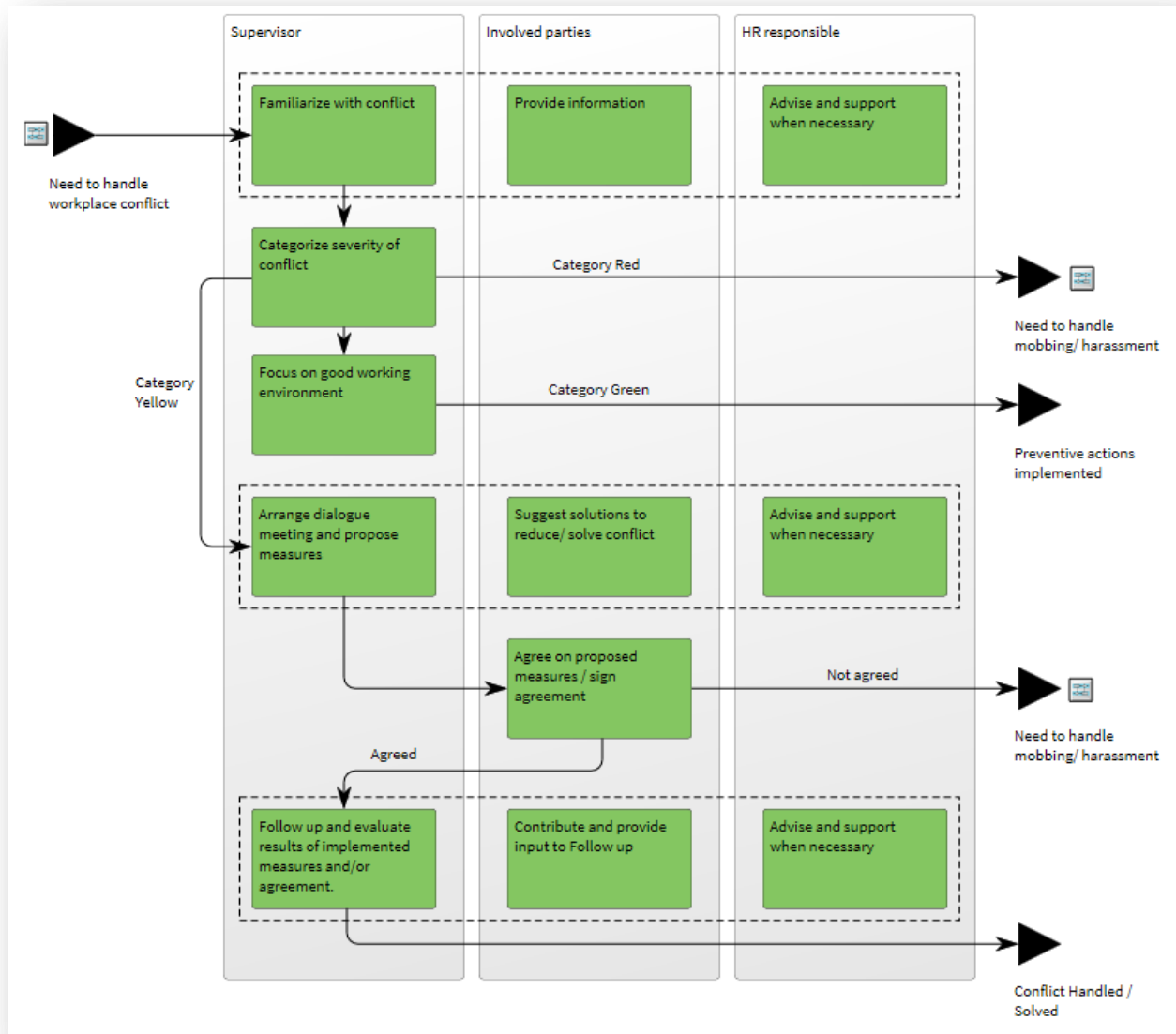
1 a) Håndtering av kritikkverdige forhold



1 b) Håndtering av HMS-avvik



1 c) Håndtering av personalkonflikter



Vedlegg 2 – Spørreskjema og informasjonsmail

1. og 2. informasjonsmail til ansatte:

Survey on communication climate and reporting of wrongdoings in Vår Energi

Vår Energi wants a communication climate with room for exchange of views, in which constructive criticism and other types of expressions are welcomed as a basis for improvement and development in the company. All employees working for Vår Energi are encouraged to report wrongdoings, as this enables the company to improve the condition. An efficient treatment of the situation will often be crucial to whether a conflict and/or situation escalate. It is therefore important that all employees are familiar with relevant procedures and that Vår Energi ensures that everyone who 'speaks up' is treated in a good and satisfactory manner.

This survey aims to identify the communication climate in Vår Energi and how this impacts the notification and reporting of censurable conditions, non-conformities, HSE incidents and workplace conflicts. By censurable conditions we mean unethical and/or illegal conditions in the company, such as danger to life and health, corruption, abuse of authority, threat to the climate or the environment, harassment and discrimination.

It requires only approx. 10 minutes to answer the questionnaire which is anonymous and cannot be tracked back to you. Data from the survey will be used for internal improvement work and for research purposes.

We value your views and appreciate your participation in this survey.

Please submit your reply by 1. January.

[Click here to answer the questionnaire \(in English\)](#)

Thank you!

Survey on communication climate and reporting of wrongdoings in Vår Energi

You were recently invited to participate in a survey on communication climate and reporting of wrongdoings in Vår Energi. Here follows some further details about the survey:

Your feedback will help conducting research for a master's thesis regarding 'the criticality of not reporting wrongdoings in the oil- and gas industry'. The data will also be used internally to improve communication, training and processes regarding reporting of censurable situations such as workplace conflicts, HSE-incidents, non-conformities etc.

All responses are anonymous and confidential. The survey is set up such that it is not possible to trace back who has answered. The link to the survey brings you to a protected page compliant with the GDPR requirements.

The survey has been prepared in co-operation with the unions, HR, safety delegates and HSE.

The result of the survey will be presented to management, WEC, WC and the work force representatives.

PLEASE NOTE: The survey will close on 6. March.

Thank you for participating in the survey in this important topic.

Seksjon 1/5 - Demografi

1. Ansettelsesforhold

- (1) Lokalt ansatt
 (2) Utstasjonert
 (3) Konsulent/Service personell

2. Lokasjon

- (1) Stavanger
 (2) Hammerfest/Oslo
 (3) Offshore

3. Avdeling

- (1) Exploration
 (2) Field Development & Projects
 (3) POA
 (4) Commercial
 (5) Operations
 (6) CFO
 (7) Safety & Sustainability
 (8) Corporate Services
 (9) Contracts & Procurement
 (10) Annet

4. Har du lederansvar, i betydning av at andre ansatte arbeider under din ledelse?

- (1) Nei
 (2) Ja, med personalansvar
 (3) Ja, uten personalansvar

5. Hvor lenge har du vært ansatt i Vår Energi (inkludert år i sammenslåtte selskap)

- (1) Under 1 år
 (2) 1-2 år
 (3) 3-5 år
 (4) 6 år eller lenger

6. Utdannelse

- (1) Grunnskole/Videregående skole
 (2) Fagarbeider
 (3) Bachelorgrad eller tilsvarende
 (4) Mastergrad/Doktorgrad

7. Kjønn

- (1) Mann
 (2) Kvinne

8. Alder

- (1) 18-24 år
 (2) 25-34 år
 (3) 35-44 år
 (4) 45-54 år
 (5) 55-67 år
 (6) 67 +

9. Er du fagorganisert?

- (1) Ja
(2) Nei

Seksjon 2/5 - Ytringsklima
10. Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagn om arbeidsplassen din?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
Jeg trives på jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Det er stor takhøyde for å diskutere arbeidsrelaterte problemer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at problemer blir diskutert på en løsningsorientert måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er trygg i diskusjoner med min leder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg er trygg i diskusjoner med mine kolleger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Min leder er villig til å lytte til meg når jeg har problemer i arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Min sjef oppmuntret meg til å si fra når jeg har en annen mening	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra kolleger hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra leder/sjef hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg synes ikke det er tid til faglige diskusjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Diskusjoner om arbeidsrelaterte problemer foregår i hovedsak i uformelle fora	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Mine kolleger er ikke villige til å lytte til meg når jeg tar opp arbeidsrelaterte problemer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

11. Hvor enig eller uenig er du i de følgende utsagn om ytringsfrihet i Vår Energi?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
I Vår Energi har vi ingen formelle begrensninger på ansattes ytringsfrihet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Er forholdet kritisk nok, er det ingen begrensninger på min ytringsfrihet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
I Vår Energi verdsettes det at vi deltar i den offentlige debatten (f.eks. på sosiale medier)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
I Vår Energi er det uskrevede regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om offentlig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
I Vår Energi er det uskrevede regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min ytringsfrihet begrenses i min arbeidsavtale med Vår Energi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

1 Helt uenig 2 3 4 5 Helt enig 6 Vet ikke

Seksjon 3/5 - Varsling

12. Varslerbestemmelsene i arbeidsmiljøloven presiserer at arbeidtakere har rett til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (§2A-1) og at varslere skal vernes mot gjengjeldelse etter forsvarlig varsling (§2A-2). Virksomheter med minst 5 ansatte plikter å etablere rutiner for intern varsling (§2A-3), og tilsynsmyndighetene som mottar varsler har taushetsplikt (§2A-4). Kjenner du til disse reglene?

- (1) Nei, jeg var ikke kjent med dem før nå
 (2) Ja, jeg var delvis kjent med dem
 (3) Ja, jeg var godt kjent med dem
 (99) Vet ikke

13. I arbeidsmiljøloven følger det noen rettigheter og plikter i forbindelse med varsling. Kjenner du til at...

	Nei, jeg var ikke kjent med dette før nå	Ja, jeg var delvis kjent med dette	Ja, jeg var godt kjent med dette	Vet ikke
Det alltid er forsvarlig å varsle offentlige myndigheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Du har varslingsplikt dersom du er vitne til at ansatte utsettes for trakassering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Du har varslingsplikt dersom du er vitne til feil og mangler som kan medføre fare for liv og helse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

14. Har du vært med på å diskutere hva man skal forstå som kritikkverdige forhold- det vil si uetiske og/eller ulovlige hendelser, episoder eller praksiser -på arbeidsplassen din?

- (1) Ja
 (2) Nei, men jeg vet at andre på arbeidsplassen har diskutert det
 (3) Nei, det har ikke vært diskutert på arbeidsplassen
 (99) Vet ikke

15. Har du og din leder diskutert hvordan Vår Energis varslingsrutiner skal benyttes?

- (1) Ja
 (2) Nei, men jeg vet at andre har diskutert det
 (3) Nei, det har ikke vært diskutert
 (99) Vet ikke

16. Har du og din leder diskutert forskjellen på rapportering av HMS hendelser, avvik og varsling?

- (1) Ja
 (2) Nei
 (99) Vet ikke

17. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til varsling?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
På min arbeidsplass er det kultur for å varsle om kritikkverdige forhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Det skal mye til før jeg velger å varsle	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Det er klart for meg når noe skal varsles om	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg er godt kjent med bedriftens rutiner som omhandler å varsle om kritikkverdige forhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg vet godt forskjellen på rapportering av HMS hendelser/avvik og varsling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har tillit til at varsler i min virksomhet håndteres på en måte som er rettferdig for	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

1 Helt uenig 2 3 4 5 Helt enig 6 Vet ikke

de involverte

18. Hva mener du kan være årsaker til at ansatte som observerer eller opplever et kritikkverdig forhold på arbeidsplassen, velger å forbli tause?

- (1) Tror ubehagelighetene ved å melde fra ville blitt for store
- (2) De er ikke modige nok
- (3) Har sett at det å melde fra medfører store personlige belastninger for den enkelte
- (4) Det vil ødelegge videre karrieremuligheter
- (5) Opplever ikke som sitt ansvar
- (6) Det vil være strid med arbeidsavtalen/lojalitetsplikten
- (7) Kjenner ikke til varslingsrutinene
- (8) Er usikker på om det faktisk er et kritikkverdig forhold
- (9) Vil ikke være illojal mot leder
- (10) Vil ikke være illojal mot kolleger
- (11) Annet
- (99) Vet ikke

19. Har du i løpet av de siste 12 månedene vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold på arbeidsplassen som burde være stoppet? Med kritikkverdige forhold mener vi uetiske og/eller ulovlige hendelser, episoder eller praksiser.

- (1) Ja
- (2) Nei
- (99) Vet ikke

20. Hva gjaldt saken/sakene?

- (1) Forhold som kan medføre fare for liv og helse
- (2) Trakassering på bakgrunn av kollegers etnisitet/livssyn
- (3) Trakassering på bakgrunn av kollegers kjønn/sekssuelle legning
- (4) Seksuell trakassering
- (5) Annen trakassering/mobbing av kolleger
- (6) Destruktiv ledelse som er ødeleggende for arbeidsmiljøet
- (7) Bruk av rusmidler på jobb
- (8) Behandling av brukere som strider mot gjeldende lovverk
- (9) Vold eller urettmessig maktmisbruk mot bruker
- (10) Manglende vilje til å rette opp alvorlige feil
- (11) Brudd på lovpålagt taushetsplikt
- (12) Brudd på etiske retningslinjer
- (13) Korrupsjon
- (14) Underslag, tyveri og/eller økonomiske misligheter
- (15) Svart arbeid/skatteunndragelse
- (16) Sosial dumping (uakseptable lønns- og arbeidsvilkår)
- (17) Bruk av ulovlige kjemikalier/ulovlig utslipp av miljøgifter
- (18) Annet forhold
- (99) Vet ikke

21. Varslet du om det/de kritikkverdige forholdet/ene?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (99) Vet ikke

22. Hvilke reaksjoner fikk du da du/dere varslet?

- (1) Bare positive

- (2) Overveiende positive
 (3) Både positive og negative
 (4) Overveiende negative
 (5) Bare negative
 (6) Ingen reaksjoner
 (99) Vet ikke

23. På bakgrunn av din erfaring som varsler, ville du ha varslet igjen?

- (1) Ja
 (2) Nei
 (99) Vet ikke

Seksjon 4/5 - Uønskede hendelser og avvik

24. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til HMS hendelser og avvik?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
På min arbeidsplass blir rapporterte farlige forhold, HMS hendelser og avvik håndtert på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
På min arbeidsplass bruker vi Synergi aktivt for å rapportere og følge opp HMS hendelser og avvik	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Det er klart for meg når noe skal rapporteres som et avvik i Synergi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Det er klart for meg når noe skal rapporteres som en HMS hendelse i Synergi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg er godt kjent med bedriftens rutiner som omhandler å rapportere HMS hendelser og avvik i Synergi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg er kjent med muligheten for å rapportere farlige forhold, feil og mangler ved bruk av observasjonskort	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har tillit til at rapporterte observasjonskort blir håndtert på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at Synergi er enkelt å bruke for registrering og oppfølging av HMS hendelser og avvik	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har tillit til at HMS hendelser og avvik som rapporteres i Synergi håndteres på en god måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

25. Hvor ofte har du i løpet av de siste 12 månedene rapportert uønskede hendelser eller avvik i Synergi?

- (1) 1-2 ganger i uken
 (2) 1-2 ganger i måneden
 (3) 1-2 ganger i halvåret
 (4) 1-2 ganger i året
 (5) Jeg har ikke rapportert noe i Synergi det siste året

26. Har du latt være å rapportere uønskede hendelser eller avvik, selv om du i utgangspunktet mener det burde vært rapportert?

- (1) Ja
 (2) Nei

(99) Vet ikke

27. Hva mener du kan være årsaker til at ansatte som observerer eller opplever en uønsket hendelse eller avvik på arbeidsplassen, velger å ikke rapportere i Synergi?

- (1) Avvikssystemet er for vanskelig å bruke
- (2) Det tar for lang tid å melde et avvik/uønsket hendelse
- (3) Bekymret for reaksjoner fra leder(e)
- (4) Bekymret for reaksjoner fra kolleger
- (5) Opplever ikke som sitt ansvar
- (6) Erfaringsmessig skjer det ikke noe uansett om forholdet meldes eller ikke
- (7) Kjenner ikke til rutinene hvordan man melder inn et avvik/uønsket hendelse
- (8) Er usikker på om det faktisk er et avvik/uønsket hendelse
- (9) Vil ikke være illojal mot kolleger
- (10) Annet
- (99) Vet ikke

Seksjon 5/5 - Konfliktåndtering

28. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til konflikter?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
Jeg er godt kjent med bedriftens rutiner for håndtering av konflikter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min leder bidrar til å håndtere konflikter på en god måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har tillit til at konflikter i bedriften håndteres på en måte som er rettferdig for de involverte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
På min arbeidsplass er det konflikter som ikke er varslet om og som er ødeleggende for arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

29. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til konflikthåndtering?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
Gjeldende rutine for konflikthåndtering er god nok til å håndtere konfliktsaker	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere konflikter ved avdelingen/virksomheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg får god hjelp av HR-støtte dersom jeg trenger det i konflikthåndtering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg får god hjelp av bedriftshelsetjenesten dersom jeg trenger det i konflikthåndtering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

30. Har du i løpet av det siste 12 månedene vært i en personalkonflikt?

- (1) Ja, med min leder
- (2) Ja, med en eller flere av mine kolleger
- (3) Jeg befinner meg i en uløst konflikt nå som ikke er varslet om
- (4) Nei
- (99) Vet ikke

31. Hva er din erfaring med håndteringen av konflikten?

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
Min leder ivaretok meg på en god måte i	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

	1 Helt uenig	2	3	4	5 Helt enig	6 Vet ikke
forbindelse med konflikten						
Konflikten ble håndtert og lukket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg opplevde ikke gjengjeldelse etter å ha varslet om konflikten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
De involverte hadde god kompetanse til å håndtere konflikten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

32. Er det andre forhold du ønsker å dele relatert til personalkonflikter, uønskede hendelser/avvik eller varsling i Vår Energi?

Vedlegg 3 – Krav til homoskedastisitet

