

VARSLINGENS ETTERVIRKNINGER

INNENFOR ELLER UTENFOR? F

En studie av varslingsens ettervirkninger blant personer med varslererfaring i og utenfor arbeidslivet



BRITA BJØRKELO er professor ved Politihøgskolen. Hun forsker på varsling, politiledelse, mangfold, og betydningen av praksis. Bjørkelo leder prosjektet «Etikk, sosiale medier og lærerutdanning» (2010-), og drev tidligere FIKS-prosjektet (NFR 2015-2018), og forskergruppen «Utdanning, organisasjon og ledelse».



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



MORTEN BIRKELAND NIELSEN er seniorforsker ved Statens Arbeidsmiljøinstitutt og Professor II ved Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen. Nielsens forskningstema er knyttet opp mot mobbing og trakassering i arbeidslivet, ledelse, varsling, arbeidsmiljø, helse, trivsel og sykefravær. Han har publisert nærmere 80 fagfelleverderte vitenskapelige artikler, samt en rekke bokkapitler og rapporter.

SAMMENDRAG

Varsling er når en ansatt sier ifra om kritikkverdige handlinger på arbeidsplassen til noen som er i stand til å gjøre noe med det. Studier gjennomført i rene varslerutvalg finner at andelen av ansatte som opplever negative reaksjoner etter varslingen, er høy. Studier som har benyttet mer tilfeldige utvalg (bequemmelighets- eller tilfeldig trukne utvalg), finner på den annen side at andelen av ansatte som varsler, i mindre grad utsettes for reaksjoner av negativ art. For å forstå og forklare mer om denne forskjellen undersøker foreliggende studie ikke bare forekomst av negative reaksjoner, men også type av slike reaksjoner og mobbing. Dette gjøres blant varslere som befinner seg innenfor og utenfor arbeidslivet.

Studien viser at ansatte som har varslet, og som fortsatt er i jobb, kan oppleve lignende negative reaksjoner som ansatte som har varslet, og som ikke lenger er i jobb, men i mindre grad. Tidligere forskningsresultater, både fra Norge og internasjonalt, har vist at de fleste varslere ikke opplever negative reaksjoner. Basert på resultatene fra denne studien er et mulig oppfølgingsspør for videre forskning å undersøke varslere som ikke lenger er i jobb, og trekke denne gruppen inn i beregning av prevalenstall for represalier etter varsling.

Nøkkelbegrep: varsling, mobbing, negative reaksjoner, utvalg, befolkningsstudie, jobb, arbeidsliv

Varsling som sikkerhetsventil for kritisk informasjon til virksomheten har oppnådd gradvis mer interesse siden 1960-tallet (Nader, Blackwell, & Petkas, 1972). Nader og medforfatteres boksamling fra «Conference on professional responsibility» markerte startskuddet for forskning på varsling som fenomen, og for den offentlige interessen for tematikken. Flere studier fra både Norge og utlandet har over flere år vist at en av de vanligste grunnene til at ansatte, etter å ha observert kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, ikke sier ifra internt i organisasjonen, er at de er redd for å bli møtt med negative reaksjoner (MSPB, 1993; Trygstad & Ødegård, 2016). En slik frykt for represalier støttes av en serie studier om varsling i norsk arbeidsliv som undersøkte varsleres forhold nå sammenlignet med tidligere. Resultatene fra disse studiene viste at i dag rapporterer færre varslere at de oppnår endringer, flere mottar represalier, og færre vil varsle igjen (Trygstad, 2017; Trygstad & Ødegård, 2016; Trygstad, Ødegård, & Svarstad, 2017). De samme funnene var enda mer fremtredende blant ansatte som hadde vært gjennom omstilling de siste to år.

Samtidig som ledende varslingsforskere allerede på 1990-tallet beskrev hvordan antagelsen om at represalier er uunngåelig, synes å være en myte (Near & Miceli, 1996), har studier i rene varslertvalg vist at en som varsler, i stor grad opplever negative reaksjoner etterpå (Jos, Tompkins, & Hays, 1989; Rothschild & Miethe, 1999; Soeken & Soeken, 1987). Denne debatten om hvor mange som opplever negative reaksjoner etter å ha varslet, pågår fortsatt, og ifølge Smith (2014) er status på forskningsfronten at «mens noen varslere lider, gjør ikke de fleste det» (s. 247). Dette gapet mellom resultater med hensyn til negative reaksjoner kan skyldes at varslere som fortsatt er i arbeid hvor de varslet, har vært utsatt for mindre grad og frekvens av negative reaksjoner enn varslere som er arbeidsledige eller av en eller annen grunn ikke lenger er i jobb (Bjørkelo, 2010). Den sistnevnte gruppen kan i større grad ha opplevd mer alvorlige former for negative reaksjoner – gitt at det å bli utsatt for negative reaksjoner i form av for eksempel mobbing henger sammen med eksempelvis svekket helsetilstand, sykefravær og tap av arbeidsevne (Bjørkelo, Magerøy, & Magerøy, 2011; Glambek, 2016; Raknes, 2016).

En type data synes å mangle når det gjelder varsling. Det er empiri på personer som har sluttet i arbeidslivet, men som varslet om kritikkverdige forhold mens de

fremdeles var i jobb. Studier av varslere som har trådt ut av arbeidslivet, har for det meste vært kvalitativ forskning på enkeltpersoner. Noen få kvantitative studier finnes imidlertid, også der reaksjoner har blitt målt langs en tidsakse (Bjørkelo, Matthiesen, Einarsen, & Een, 2009; Bjørkelo, Nielsen, Matthiesen, & Einarsen, 2015). Denne studien vil kartlegge både forekomst så vel som type av negative reaksjoner som varslere i og utenfor arbeidslivet har blitt møtt med. Data er hentet fra en befolkningsstudie. Studien gir oss muligheten til å studere individuelle konsekvenser av varsling, både blant varslere som fremdeles er yrkesaktive, og blant personer som på undersøkelsestidspunktet hadde trådt ut av arbeidslivet. Hensikten med studien er å undersøke om det er forskjeller i opplevde konsekvenser etter varsling mellom de to gruppene.

VARSLING SOM BEGREP

Varsling er når et «(...) tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske eller kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, varsler om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet» (Near & Miceli, 1985, s. 4). Varsling forstås hovedsakelig som prososial atferd (Dozier & Miceli, 1985). I det ligger det at varsling for det meste anses for å ha som intensjon å hjelpe andre. Dette er ikke å forstå som at varsling om forhold som senere viser seg å ikke være varslingsaker, ikke eksisterer. Situasjoner hvor man antar at ansatte varsler som en form for hevn og med intensjon om å skade andre, omtales gjerne som antisosial varsling (Miceli & Near, 1997; Rehg, Miceli, Near, & Van Scotter, 2008). Varsling betraktes for øvrig i utgangspunktet som en form for altruistisk handling, der man ofrer seg for fellesskapet, selv om varslere og organisasjon på sikt vil kunne profitere på varslingen (Miceli, Near, & Dworkin, 2008). De mest benyttede modellene over varslingsprosessen legger derfor gjerne teorien om prososial organisasjonsatferd til grunn (Miceli & Near, 1992, s. 54–55; POB, Miceli, Near, & Dworkin, 2008, s. 38). Det vil si at varsling forstås som en atferd motivert ut fra et ønske om å hjelpe og å forhindre skade (cf. Caillier, 2016; Dozier & Miceli, 1985; Near & Miceli, 1987; Staub, 1978). Det finnes en rekke modeller som beskriver varslingsatferd og prosessen rundt den, og i tabell 1 er seks av disse skjematisert presentert i tekst og modell (hentet fra Bjørkelo, 2010, s. 24).

TABELL 1 Varslingsmodeller, gjengitt med tillatelse (Bjørkelo, 2010, s. 24).

KOLONNE/ STADIUM	1	2	3	4	5	6
	<i>McLain & Keenan (1999)</i>	<i>O'Day (1974)</i>	<i>Rosecrance (1988)</i>	<i>Graham (1986)</i>	<i>Miceli & Near (1992)</i>	<i>Soeken (1986)</i>
I	1. Oppmerksomhet			1. Bli oppmerksom på en prinsippsak	1. Den utløsende hendelsen	1. Oppdagelse
II	2. Bedømmelse			2. Personlig ansvarsfølelse (attribusjon)	2. Beslutnings- tagings- prosessen	2. Refleksjon
III	3. Valg		1. Intern kritikk 2. Uforsonlighets- tilstand 3. Ekstern avsløring	3. Avgjørelse om å varsle 4. Omfanget av responsen på varslingen	3. Varslingen	3. Konfrontasjon
IV		1. Indirekte negative reaksjoner, inkludert ignorering og isolasjon 2. Direkte negative reaksjoner, inkludert ærekrenkelse og utestenging	4. Organisasjonens reaksjon	5. Oppfattet respons fra organisasjonen på atferden	4. Andres reaksjoner på det/den kritikkverdige forholdet/hendelsen og varsleren 5. Vurderingen av reaksjonene	4. Gjengjeldelse
V			5. Ettervirkninger			5. Den uavklarte tiden
VI						6. Avklaring
VII						7. Løsning

Samlet illustrerer denne tabellen hvilke vurderinger en ansatt tenkes å gjøre før hun/han velger å si ifra om et kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og videre hvordan denne prosessen potensielt sett kan utvikle seg over tid, og basert på erfaringer fra organisasjon(e) de befinner seg i. Modellene er skjematisert i henhold til den mest utfyllende (når det gjelder antall stadier) – Soekens (1986) modell med syv varslingstrinn – av fremstillingshensyn, samt ut fra hvilken del av varslingen de beskriver. Som det fremgår av tabellen, har de seks modellene som beskriver varslingsprosessen, noe ulikt fokus, hvorav noen i hovedsak fokuserer på hvordan en ansatt kommer frem til hvorvidt han/hun skal rapportere kritikkverdige forhold/praksis på arbeidsplassen eller ikke (McLain & Keenan, 1999), mens andre vektlegger hvilke reaksjoner ansatte kan bli møtt med (O'Day, 1974). Alle modellene deler ett eller flere av de syv stadiene og betegnes derfor som *kjernestadier* (Bjørkelo, 2010). Disse består av (1) å bli bevisst eller oppmerksom på en utløsende hendelse, en (2) beslutningstakingsprosess, å foreta et (3) handlings-

valg (f.eks. varsle eller ikke) og (4) en reaksjon. Som det fremgår av tabell 1, kan varsleratferd få til dels alvorlige negative konsekvenser. Det er derfor viktig å forstå mer om hvilke faktorer som kan spille inn i forhold til disse. Det vil si både omfang og innhold. I det følgende vil tidligere funn om negative konsekvenser bli gjennomgått.

TIDLIGERE FORSKNING

I varslingslitteraturen brukes vanligvis represalier om «uønskede handlinger som begås mot varsleren – som en direkte reaksjon på varslingen – som rapporterte det kritikkverdige forholdet internt (dvs. innen organisasjonen) eller eksternt (dvs. utenfor organisasjonen)» (Rehg mfl., 2008, s. 267). Det er tidligere vist til at de spesifikke represalier og straffereaksjonene som varslere kan utsettes for etter å ha varslet (Lennane, 1993), er svært like de spesifikke negative handlingene som ansatte som har blitt mobbet på arbeidsplassen, beskriver at de er blitt utsatt for (Einarsen, 2000; Høstmælingen, Severinsen, & Matthiesen, 2004; Matthiesen, 2004). Senere undersøkelser har bekreftet disse

likhetene (Bjørkelo, Ryberg, Matthiesen, & Einarsen, 2008) og funnet at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom varsling og mobbing (Bjørkelo, Einarsen, Nielsen, & Matthiesen, 2011; Nielsen & Einarsen, 2008). Mobbing er å «trakassere, fornærme eller ekskludere noen sosialt eller å påvirke noens arbeid negativt. For at en bestemt aktivitet, interaksjon eller prosess skal kunne betegnes som 'mobbing', må den mobbende fremferden gjenta seg og finne sted jevnlig (f.eks. ukentlig) i en viss periode (f.eks. omtrent seks måneder). Mobbing er en eskalerende prosess hvor den utsatte personen i løpet av prosessen ender i en underlegen posisjon og blir gjenstand for systematiske negative sosiale handlinger. En konflikt kan ikke kalles mobbing dersom hendelsen er en isolert hendelse eller omtrent like sterke parter er i konflikt» (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003, s. 15).

Forekomsten av represalier som er rapportert i casestudier og i bekvemmelighetsutvalg av varslere, er høy (Near & Miceli, 1996). I en studie som omfattet 161 varslere, var de mest alvorlige formene for represalier tap av jobb og trakassering, redusert jobbanvar eller redusert lønn – henholdsvis 62 prosent, 28 prosent og 11 prosent (Jos mfl., 1989). I en annen studie hadde alle med unntak av én av de 84 deltagende varslerne blitt utsatt for én eller annen form for represalier (Soeken & Soeken, 1987, s. 160). I en studie utført blant revisorer – hvis spesifikke rolle nettopp er å rapportere, og som dermed i utgangspunktet er formelt beskyttet mot represalier – rapporterte kun seks prosent om represalier etter varsling, mens mellom 16 og 38 prosent av offentlig ansatte rapporterte om det samme (Near & Miceli, 1996).

En faktor som kan forklare ulikheter i forekomst av represalier, er hvem studiene har inkludert som respondenter. Casestudier og bekvemmelighetsutvalg av varslere inkluderer ofte personer som av ulike grunner er arbeidsledige som en følge av mobbing og negative reaksjoner etter å ha varslet (Bjørkelo mfl., 2008; Glazer & Glazer, 1989; Soeken, 1986). Deltagere i sannsynlighetsutvalg fra arbeidslivet er ofte fortsatt i jobb og kan til og med eventuelt inneha den samme stillingen på samme sted som før de rapporterte om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Studier av enkeltsaker og av bekvemmelighetsutvalg blir ofte betegnet som anekdotiske (Near & Miceli, 1996), og funnene i disse studiene er ikke representative for alle varslere (Near

& Miceli, 1985). Til tross for dette gir disse studiene en beskrivelse av potensielle ødeleggende konsekvenser av å rapportere uetisk, ulovlig og kritikkverdig praksis på arbeidsplassen, slik som mentale helseproblemer og arbeidsledighet (Rothschild & Miethe, 1999; Soeken & Soeken, 1987). Gruppen av varslere som fortsatt er i jobb, og til og med på samme sted med samme leder som de hadde før de varslet (Bjørkelo mfl., 2011), kan vært utsatt for mindre omfang av represalier eller mobbing. Dette kan igjen indikere at de har utviklet færre fysiske og psykiske helseproblemer og er ved bedre helse enn varslere som ble oppsagt eller sa opp på grunn av problemene som fulgte i etterkant av varslingen.

FORSKNINGSFOKUS

I denne studien vil vi bidra med kunnskap om forskjellen i opplevde reaksjoner etter å ha varslet, rapportert fra personer som fortsatt er i jobb, og personer som ikke lenger er en del av arbeidslivet. Utgangspunktet er en befolkningsstudie der både nåværende arbeidstagere og folk som tidligere har vært i arbeid, tok del. Vi vil sammenligne disse to gruppene sine erfaringer med varsling og i hvilken grad de har blitt rammet av negative reaksjoner som følge av at de varslet om klanderverdige forhold. Eksisterer det signifikante forskjeller mellom de to gruppene?

METODE

Studien er basert på data innhentet av Synovate MMI på oppdrag fra forskningsgruppen FALK ved Universitetet i Bergen (Matthiesen, Bjørkelo, & Nielsen, 2008). Prosjektet ble muliggjort ved tildeling av midler fra programmet «FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd», i regi av blant annet NAV¹.

PROSEDYRE

Utvalget ble trukket som et randomisert representativt utvalg av 7 000 norske statsborgere mellom 20 og 67 år. Deltagere måtte være tidligere eller nåværende ansatte og ha hatt en viss grad av jobberfaring. Spørreskjemaet besto av åpne og lukkede svarkategorier, og to påminnelser ble sendt ut; en etter to uker, og en annen

1. Se <https://evalueringsportalen.no/evaluering/klanderverdig-atferd-og-varsling-i-norsk-arbeidsliv/Whistleblowing%20i%20Norge-Matthiesen-et-al-FALK-2008-RAPPORT-27-8-2008.pdf/@@inline>

til 800 menn i den eldste aldersgruppen (over 40 år). Dette for å sikre alders- og kjønnsfordelingen i utvalget. 1 604 responderte, noe som tilsvarer en responsrate på 23 prosent. Av det totale utvalget ($n = 1\ 604$) var 84 prosent i jobb, 13 prosent utenfor arbeidslivet, mens 3 prosent hadde mangelfulle svar. Etter å ha sikret at deltagerne oppfylte inklusjonskriteriene, ble det endelige respondentutvalget 1 581. For mer utfyllende informasjon om metoden og selve spørreskjemaet, se Matthiesen, Bjørkelo & Nielsen (2008). Numeriske data ble behandlet med statistikkpakken SPSS versjon 24, mens data fra åpne svarkategorier ble behandlet med Microsoft Office Word og NVivo 8.

UTVALGET

Gjennomsnittsalderen for utvalget var 45,7 år ($SD = 12,60$), og 53 prosent i utvalget var kvinner ($n = 835$). 40 prosent hadde 10–12 års utdanning, 33 prosent hadde 13–16 års utdanning, og et mindretall på 16 prosent hadde mer enn 16 års utdanning. Blant disse hadde 0,9 prosent utdanning på doktorgradsnivå, mens omtrent 10 prosent hadde et utdanningsnivå tilsvarende ungdomsskolen eller lavere. Totalt syv prosent var flerkulturelle, noe som vil si at de hadde bakgrunn fra flere nasjoner eller var etterkommere av innvandrere hvor begge foreldre kommer fra et annet land enn Norge. Deltagernes varierte utdanningsbakgrunn, bakgrunn, alder og kjønn var ganske likt som i tidligere representativ studie av varsling i norsk arbeidsliv (Bjørkelo mfl., 2011). Majoriteten av utvalget var i jobb ($n = 1\ 329$) i full- (75 %, $n = 991$) eller deltidsstilling (19 %, $n = 251$), mens et mindretall av deltagere var utenfor arbeidslivet ($n = 203$). I tillegg var utvalget i denne befolkningsstudien noe mindre flerkulturelt (7 %, $n = 110$) enn den andelen som utgjorde innvandrerbefolkningen i Norge på tiden da undersøkelsen ble sendt ut (10 %, SSB, 2008)².

SPØRRESKJEMAET

Demografisk bakgrunnsinformasjon. Demografiske karakteristika inkluderte kjønn, alder og jobbstatus.

Varsling. Varsling ble målt ved å spørre respondentene om de hadde varslet i henhold til Near og Miceli (1985, s. 4) sin definisjon: «Når et tidligere eller nåvæ-

rende organisasjonsmedlem som har vært vitne til forseelser (ulovlige, uetiske, kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, og som gir beskjed om dette til personer eller instanser som har mulighet til å endre på forholdet.» Svarkategoriene var: (1) «Ja, ut fra definisjonen er jeg en varsler», (2) «Nei, jeg er ikke varsler ut fra en slik definisjon» og (3) «Usikker / vet ikke».

Represalier og mobbing på arbeidsplassen. Represalier ble målt ved å spørre respondentene om å indikere hvilke av 24 negative reaksjoner de hadde opplevd etter at de hadde varslet. Listen over negative reaksjoner ble utviklet på bakgrunn av tidligere studier (MSPB, 1993; Near & Miceli, 1986; Near, Reh, Van Scotter, & Miceli, 2004; Parmerlee, Near, & Jensen, 1982). Svarkategoriene som ble benyttet, var (1) «Ja» og (2) «Nei / ikke relevant». Deltagerne ble også spurt om å beskrive hvordan de opplevde de negative reaksjonene de hadde blitt utsatt for etter at de hadde varslet (åpen svarkategori). Mobbing ble målt ved å spørre de respondentene som var i jobb, om de hadde blitt utsatt for gjentatte negative handlinger i løpet av de siste seks månedene, i henhold til en formell definisjon av mobbing (se f.eks. Einarsen, 2000; Einarsen & Skogstad, 1996): «Mobbing kan defineres som gjentatte negative hendelser som man føler seg krenket eller ydmyket av, og hvor personen ikke er i stand til å forsvare seg (ubalanse i makt)». Svarkategoriene var (1) «Aldri», (2) «En sjelden gang», (3) «Av og til», (4) «Ukentlig» og (5) «Daglig».

RESULTATER

VARSLING

Som fremstilt i figur 1 viste resultatene at 56 prosent ($n = 338$) svarte at de hadde varslet én gang i løpet av sin yrkeskarriere i henhold til Miceli og Near sin definisjon.

Over tjue prosent var usikre ($n = 137$), mens 22 prosent ikke anså at de hadde varslet noen gang i løpet av sin yrkeskarriere ut fra en slik definisjon. Blant varslerne ($n = 335$) hadde henholdsvis omtrent 43 prosent ($n = 143$) rapportert kritikkverdige forhold på arbeidsplassen mer enn tre ganger, 37 prosent ($n = 123$) hadde rapportert kritikkverdige forhold to til tre ganger, og 21 prosent ($n = 69$) hadde rapportert kritikkverdige forhold ved én anledning. Før videre analyser ble utført, ble varslerne inndelt i to grupper basert på om de var arbeidstagere eller ikke. Majoriteten av varslerne var i arbeidslivet ($n = 293$, 87%), mens et fåtall ($n = 37$, 11 %) var utenfor arbeidslivet da denne befolkningsstudien ble gjennomført.

2. <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innbef/ar-kiv/2008-04-29>

TABELL 2 Rapporterte former for represalier blant varslere (n = 338) i og utenfor arbeidslivet.

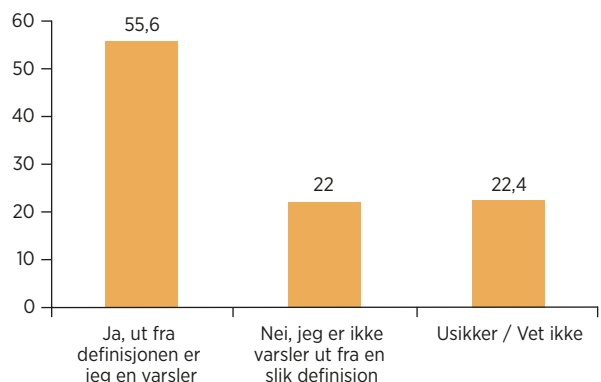
TYPE NEGATIV REAKSJON*	VARSLERE I ARBEIDSLIVET (N = 293)		VARSLERE UTENFOR ARBEIDSLIVET (N = 37)	
	N	%	N	%
1. Nærmeste leder uttrykte sterk misnøye	24	8,2	6	16,2
2. Ble utsatt for verbal trakassering	19	6,5	5	13,5
3. Mitt personlige rykte ble skadet	14	4,9	7	18,9
4. Jeg ble frosset ut	11	3,8	6	16,2
5. Fikk dårligere jobbevaluering (av mine overordnede)	14	4,9	3	8,1
6. Fikk mindre interessante arbeidsoppgaver	13	4,4	1	2,7
7. Nødvendig informasjon for å kunne gjøre en god jobb ble holdt tilbake	13	4,4	2	5,4
8. Andre ledere uttrykte sterk misnøye	12	4,1	4	10,8
9. Ble mistenkt eller anklaget for urelatert hendelse	10	3,4	0	-
10. Ble overført til annet arbeidsområde	8	2,7	1	2,7
11. Ble overført til en annen jobb med mindre interessante arbeidsoppgaver	7	2,4	1	2,7
12. Ble utsatt for trusler	6	2,0	3	8,1
13. Jeg ble utsatt for utilbørlig press om å trekke varslingen (klagen)	6	2,0	2	5,4
14. Tilgangen til ressurser ble redusert	7	2,4	0	-
15. Ble tilbudt sluttpakke med taushetsplikt	5	1,7	1	2,7
16. Misnøye med min person blant kolleger/medarbeidere	5	1,7	3	8,1
17. Ble degradert	4	1,4	1	2,7
18. Ble sagt opp / avskjediget	4	1,4	1	2,7
19. Ble nektet mulighet for trening/opplæring	4	1,4	1	2,7
20. Pålagt urimelige restriksjoner i jobben	4	1,4	1	2,7
21. Blitt nektet forfremmelse	2	0,7	0	-
22. Ble suspendert	2	0,3	0	-
23. Måtte ta ny test på egnethet	1	0,3	0	-
24. Ble fratatt sikkerhetsklareringen min	0	-	0	-

* Respondentene kunne krysse av for flere svaralternativ.

REPRESALIER OG MOBBING PÅ ARBEIDSPLASSEN

Tabell 2 viser hvilke typer represalier varslere i og utenfor arbeidslivet rapporterte.

Som det fremgår av tabellen, rapporterer personer med varslererfaring utenfor arbeidslivet høyere grad av represalier enn varslerne som er i arbeid. En statistisk test (Mann-Whitney U-test) av denne deskriptive forskjellen avdekket imidlertid ikke signifikante gruppeforskjeller ($p > 0,05$). Det ble her benyttet en ikke-parametrisk test siden listen med ulike represalier man hadde vært utsatt for i forbindelse med varsling, er på nominalsalkanivå. Resultatene viser videre at en av de tre mest forekommende represali-

FIGUR 1 Antall selrapporterte varslere i henhold til Miceli og Near sin definisjon.

BOKS 1 Eksempler på represaliebetrivelser av varslere i og utenfor arbeidslivet.

Represalie beskrevet av varslere i jobb	Represalie beskrevet av person med varslererfaring utenfor arbeidslivet
Jeg måtte jobbe meg inn med ledelsen igjen. Verst er det med baksnakking. Men hodet mitt er allerede ute av bedriften, så det affekterer meg ikke mye.	Ble psyket ut – fra å få meget rosende omtale for tjenester jeg ga brukerne, ble jeg totalt verdiløs og en «belastning for arbeidsmiljøet».

TABELL 3 Andel oppgitt mobbing blant personer i jobb og selvrapportert varslingsfrekvens (n = 1 327).

MOBBING	VARSLINGSFREKVENNS							
	ALDRI		EN ENKELT GANG		2-3 GANGER		MER ENN 3 GANGER	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Aldri	718	64,0	103	9,2	155	13,8	145	12,9
En sjelden gang	56	42,7	9	6,9	35	26,7	31	23,7
Av og til	23	34,8	11	16,7	14	21,2	18	27,3
Ukentlig	3	60,0	0	-	1	20,0	1	20,0
Daglig	0	-	2	50,0	1	25,0	1	25,0

ene blant varslere i og utenfor arbeidslivet var opplevelsen av skadet personlig rykte, henholdsvis nesten fem og nitten prosent. Videre opplevde flesteparten av varslerne, uavhengig av om de var i jobb eller ei, at nærmeste leder uttrykte sterk misnøye (8,2 % / 16,2 %) med at de hadde sagt ifra om kritikkverdige handlinger, og at de hadde opplevd å bli «frosset ut» sosialt (3,8 % / 16,2 %). I boks 1 er to eksempler fra de åpne svarkategoriene på den opplevde represaliens innhold og grad beskrevet.

Som tidligere nevnt ble opplevd grad av selvrapportert mobbing målt ut fra en definisjon etterfulgt av oppfølgingsspørsmål som ba deltagerne i jobb om å vurdere i hvor stor grad han/hun var blitt utsatt for denne typen atferd de siste seks månedene. Til sammen 24 prosent (n = 67) av varslere som var i jobb, opplevde mobbing (en sjelden gang, av og til eller daglig). Det ble utført en kjikvadrattest for å undersøke sammenhengen mellom antall ganger man hadde varslet om kritikkverdige forhold, og det å bli utsatt for mobbing, da dette har vist seg å henge sammen i tidligere undersøkelser (Bjørkelo, Einarsen, Nielsen, & Matthiesen, 2011; Nielsen, 2003). Her benyttet vi et mål for varslingsfrekvens uten definisjon og deltagerne som er i jobb. En illustrasjon av andel oppgitt mobbing blant personer i jobb og selvrapportert varslingsfrekvens ses i tabell 3.

Resultatene viste at mobbing på arbeidsplassen økte med antall rapporteringer av kritikkverdige forhold ($\chi^2 = 62,18$; $df = 12 / 1\,327$; $p < 0,001$). Våre funn bekrefter med andre ord tidligere funn om at varslingsfrekvens er systematisk og signifikant assosiert med å bli utsatt for mobbing på arbeidsplassen blant personer som er i jobb.

DISKUSJON

Denne befolkningsstudien undersøkte ettervirkningene av varsling, spesielt forholdet mellom varsling, represalier og mobbing på arbeidsplassen, blant varslere i og utenfor arbeidslivet. Resultatene viser at over 50 prosent av deltagerne hadde rapportert ett eller flere kritikkverdige forhold på arbeidsplassen én eller annen gang i løpet av sin nåværende eller tidligere arbeidskarriere. De vanligste typene represalier og negative handlinger var skadet personlig rykte, sterk misnøye fra nærmeste leder, i tillegg til en opplevelse av å bli frosset ut sosialt, også kalt ostrakisme og/eller *the silent treatment* (Williams, 2001; Williams & Nida, 2017). Blant varslere som er i jobb, var det en signifikant sammenheng mellom varslingsfrekvens og det å bli utsatt for mobbing på arbeidsplassen. Dette siste funnet indikerer at jo oftere en varslere, jo større er risikoen for å bli mobbet.

Med hensyn til represalier var det betydelig overlapp mellom varslernes opplevelser, enten de var i jobb eller ei. Men selv om personer med varslererfaring som ikke

lenger er i jobb, rapporterer mer selvopplevde represalier enn det varsler i jobb gjør, var denne sammenheng ikke statistisk signifikant. Funnene fra de tidligere nevnte studiene på andre typer utvalg – at det er et gap mellom disse to varslergruppene i graden av selvrapporterte represalier – støttes altså forsiktig av denne studien (se eksempelvis Jos, Tompkins, & Hays, 1989; Near & Miceli, 1996; Rothschild & Miethe, 1999; Smith, 2014; Soeken & Soeken, 1987). Ettersom utvalget av varslerer som ikke lenger er ansatt, er relativt lite, bør dette funnet imidlertid undersøkes videre.

Et annet funn var at antall ganger personer som er i jobb, har varslet (varslingsfrekvens), henger systematisk og signifikant sammen med å bli utsatt for mobbing. Det er altså en risiko knyttet til gjentatt varsling. Mobbingens innhold, beskrevet i åpne svar-kategorier og presentert i tabell 2, tyder på at mobbing mer handler om sak enn mobbing uten opplevd forutgående grunn, såkalt *rovmobbing* (Einarsen, 1999). Rovmobbing er når en ansatt «personlig ikke har gjort noe provoserende som med rimelighet kan rettferdiggjøre mobberens fremferd» (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003, s. 18), mens *stridsmobbing* kan forekomme «som et resultat av en svært eskalert personalkonflikt» (Einarsen, 1999, s. 24).

Målet med denne studien var å forstå og forklare mer om gapet i funn mellom ulike varslingsstudier, ikke bare med hensyn til forekomst, men også type negative reaksjoner og mobbing. Designet ga oss mulighet til å studere individuelle konsekvenser av varsling blant varslerer som er både innenfor og utenfor arbeidslivet. En organisasjons respons på varsleratferd kan variere avhengig av hvorvidt rapporteringen blir oppfattet som reform eller dissidens. Å tilføre mer kunnskap er en måte å adressere situasjonen for varslerer på, og forhåpentligvis kan kunnskap øke sannsynligheten for at flere varslerer blir behandlet som reformatorer med gode intensjoner snarere enn som problemskapende dissidenter. På denne måten kan kunnskap bidra til å forsinke eller stoppe prosessen som gjør at ansatte synes å bli sosialisert til å tro «at dissidens i organisasjonen er uønsket» (Miceli & Near, 1984, s. 704), og at de fleste ansatte tror at å rapportere kritikkverdige forhold eller handlinger er «slutten på deres karrierer» (Beck & Buckley, 1983, s. 52 i King III, 1997, s. 423). Ifølge professor Gerald Vinten (1948–2008) er hvor godt et samfunn eller en organisasjon behandler sine varslerer,

«en indikasjon på hvor genuint etisk og sivilisert det/den er» (referert i Tricker, Mallin, & Judge, 2009, s. i). Hvis arbeidsgivere og kolleger til personer med varslererfaring ser på varsling i samsvar med dette, kan det være at kunnskap kan endre atferd og faktisk gjøre en forskjell, ikke bare for varslerne, men også for de kritikkverdige forholdene de i utgangspunktet sa ifra om.

STYRKER OG SVAKHETER

Dette er én av få studier som inkluderer et randomisert befolkningsutvalg for å kunne analysere gapet i forekomst av represalier blant varslerer i og utenfor arbeidslivet. Studien gir slik verdifull innsikt i varsleres situasjon, noe som er etterspurt, da mange studier fokuserer på tendensen til eller intensjonen om å varsle (Barnett, Bass, & Brown, 1996; Bjørkelo & Bye, 2014; Casal & Bogui, 2008; MacNab & Worthley, 2008; Park & Blenkinsopp, 2009). Responsraten på 23 prosent var imidlertid betydelig lavere enn forventet og håpet, og lavere enn det som er typisk for studier der enkeltpersoner blir forespurt (Baruch & Holtom, 2008). Begrenset svarprosent kan ha ulike virkninger på hvilke tolkninger som er mulige å gjøre basert på dataene (Heberlein & Baumgarten, 1978), for eksempel å karakterisere dataene som landsrepresentative. Bruk av anonym selvrappotering utelukker videre muligheten for å spørre om hvorvidt de kritikkverdige forholdene som ble rapportert, også ble ansett som det av andre kilder og kan være påvirket av sosial ønskevridighet (Burton & Near, 1995). På den annen side har en metastudie vist at det å «generalisere fra intensjon til faktisk varsling muligens ikke er en klok strategi» fordi ulike typer utvalg (faktiske varslerer versus utvalg der man taper intensjonen om å varsle f.eks. om et tenkt scenario) er knyttet til ulike utfall (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005, s. 292). Det er med andre ord behov for studier som undersøker faktisk varsling (MacNab & Worthley, 2008). Denne befolkningsstudien er én av svært få som bidrar med større studier av personer med varslererfaring, og som ikke lenger er i jobb. Slik sett bidrar denne spesifikke befolkningsstudien til det generelle studiet av varsling som kunnskapsfelt.

KONKLUSJON

Resultatene viste at halvparten av deltagerne hadde sagt ifra om kritikkverdige forhold i løpet av sin yrkeskarriere. Med andre ord er det ikke uvanlig at ansatte oppgir

at de har rapportert kritikkverdige forhold en gang i løpet av sin nåværende eller tidligere yrkeskarriere.

For varslere utenfor og innenfor arbeidslivet var en av de mest vanlige reaksjonene et skadet personlig rykte, sterk misnøye hos nærmeste leder og utfrysing. Videre viste det seg at for varslere som er i jobb, henger antall varslinger sammen med det å bli utsatt for mobbing. Tidligere forskning har dokumentert at effektiv varsling er knyttet til organisasjoner som oppmuntrer og omfavner intern rapporteringsatferd (Miceli & Near, 2002). De fleste studier fra Norge og internasjonalt viser at de fleste varslere ikke opplever negative reaksjoner (se f.eks. Bjørkelo, 2017; Smith, 2014; Trygstad mfl., 2017). Våre funn indikerer for øvrig at det kan være en skjult risiko ved varsling. Med dette menes at i hvor stor grad varslere løper en risiko for å

bli rammet av represalier, tilsløres hvis det kun gjennomføres studier av varslere når disse er i jobb, det vil si arbeidslivsstudier. Vi fant en noe forhøyet risiko for represalier i varslerguppen som ikke var i jobb. Funnet var imidlertid ikke signifikant. Tendensen er imidlertid så interessant at studien bør følges opp med nye studier der man innlemmer større antall deltagere av varslere både innenfor og utenfor arbeidslivet, gjerne over tid. Varslere som ikke lenger er i jobb, er en forsømt gruppe når det gjelder å vinne kunnskap om varsling og dens konsekvenser i større utvalg. Selv i denne befolkningsstudien var det vanskelig å få personer utenfor arbeidslivet med jobberfaring til å delta. Erfaringene fra denne studien fremviser med andre ord også en av de generelle utfordringene ved å studere arbeidslivsrelaterte problemstillinger. M

REFERANSER

- Barnett, T., Bass, K., & Brown, G. (1996). Religiosity, ethical ideology, and intentions to report a peer's wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1161–1174. doi: 10.1007/BF00412815
- Baruch, Y., & Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. doi: 10.1177/0018726708094863
- Bjørkelo, B. (2010). *Whistleblowing at work: Antecedents and consequences*. PhD. University of Bergen.
- Bjørkelo, B. (2017). Norwegian whistleblowing research: a case of Nordic exceptionalism? I D. Lewis, & W. Vandekerckhove (red.), *Selected Papers from the International Whistleblowing Research Network Conference* (s. 6–17). International Whistleblowing Research Network (E-bok).
- Bjørkelo, B., & Bye, H.H. (2014). On the appropriateness of research design: Intended and actual whistleblowing. I A.J. Brown, R.E. Moberly, D. Lewis, & W. Vandekerckhove (red.), *International Handbook On Whistleblowing Research* (s. 133–153). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M.B., & Matthiesen, S.B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 206–238. doi:10.1080/13594320903338884
- Bjørkelo, B., Magerøy, N., & Magerøy, K. (2011). Veien videre: Psykoterapi for arbeidstakere med mobbeerfaringer. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 48(8), 759–765.
- Bjørkelo, B., Matthiesen, S.B., Einarsen, S., & Een, V.S. (2009). *The role of whistleblowing in relation to bullying behaviours – A predecessor or successor?* Presentasjon avholdt ved 14th European Congress of Work and Organizational Psychology. Santiago de Compostela, Spania, 13.–16. mai.
- Bjørkelo, B., Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2015). *The role of whistleblowing in relation to bullying behaviours: A predecessor or successor?* Presentasjon avholdt ved den europeiske foreningen for arbeids- og organisasjonspsykologi sin kongress (EAWOP) i Oslo 20.–23. mai.
- Bjørkelo, B., Ryberg, W., Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2008). «When you talk and talk and nobody listens»: A mixed method case study of whistleblowing and its consequences. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 18–40. Hentet 30.12.2008 fra: http://pandora.nla.gov.au/pan/10282/20110718-1007/www.usq.edu.au/_/media/USQ/Business-Law/Journals/Paper2Bjorkelopdf.pdf
- Brewer, G.A., & Selden, S.C. (1998). Whistleblowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413–439. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390
- Burton, B.K., & Near, J.P. (1995). Estimating the incidence of wrongdoing and whistle-blowing: results of a study using randomized response technique. *Journal of Business Ethics*, 14(1), 17–30. doi:10.1007/BF00873732
- Caillier, J.G. (2016). Public service motivation and decisions to report wrongdoing in U.S. federal agencies: Is this relationship mediated by the seriousness of the wrongdoing? *American Review of Public Administration*, 47(7), 810–825. doi: 10.1177/0275074015626299
- Casal, J.C., & Bogui, F.B. (2008). Predictors of responses to organizational wrongdoing: A study of intentions of management accountants. *Psychological Reports*, 103(1), 121–133. doi:10.2466/Pr0.103.1.121-133
- Dozier, J.B., & Miceli, M.P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823–836. doi:10.2307/258050
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16–27. doi: 10.1108/01437729910268588

- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior, 5*(4), 379–401. doi:10.1016/S1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (s. 3–30). London: Taylor & Francis.
- Glambek, M. (2016). *Workplace bullying and expulsion in working life: A representative stmiceliudy addressing prospective associations and explanatory conditions* (PhD). Bergen: Universitetet i Bergen.
- Glazer, M., & Glazer, P.M. (1989). *The whistleblowers. Exposing corruption in government and industry*. New York: Basic Books.
- Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior, 8*, 1–52.
- Heberlein, T.A., & Baumgarten, R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review, 43*(4), 447–462. Hentet 31.10.2008 fra: <http://www.jstor.org/stable/2094771>
- Høstmælingen, A.T., Severinsen, K., & Matthiesen, S.B. (2004). *About the link between bullying and whistleblowing at work. Findings from a Norwegian municipality sample*. Presentasjon avholdt ved Den fjerde internasjonale konferansen om mobbing og trakassering på arbeidsplassen, Bergen.
- Jos, P.H., Tompkins, M.E., & Hays, S.W. (1989). In praise of difficult people. A portrait of the committed whistleblower. *Public Administration Review, 49*(6), 552–561. Hentet 29.8.2007 fra: <http://www.jstor.org/stable/976577>
- King III, G. (1997). The effects of interpersonal closeness and issue seriousness on blowing the whistle. *The Journal of Business Communication, 34*(4), 419–436. doi:10.1177/002194369703400406
- Lennane, J. (1993). Whistleblowing – A health issue. *British Medical Journal, 307*(6905), 667–670. doi:10.1136/bmj.307.6905.667
- MacNab, B., & Worthley, R. (2008). Self-efficacy as an intrapersonal predictor for internal whistleblowing: A US and Canada Examination. *Journal of Business Ethics, 79*, 407–421. doi:10.1007/s10551-007-9407-3
- Matthiesen, S.B. (2004). When whistleblowing leads to bullying at work. *Occupational Health Psychologist, 1*(1), 3.
- Matthiesen, S.B., Bjørkelo, B., & Nielsen, M.B. (2008). *Klanderverdige atferd og varsling i norsk arbeidsliv*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- McLain, D.L., & Keenan, J.P. (1999). Risk, information, and the decision about response to wrongdoing in an organization. *Journal of Business Ethics, 19*(3), 225–271. doi:10.1023/A:1006168301995
- Mesmer-Magnus, J.R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics, 62*(3), 266–297. doi:10.1007/s10551-005-0849-1
- Miceli, M.P., & Near, J.P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis. *The Academy of Management Journal, 27*(4), 687–705. Hentet 20.8.2007 fra: <http://www.jstor.org/stable/255873>
- Miceli, M.P., & Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Miceli, M.P., & Near, J.P. (1997). Whistle-blowing as antisocial behavior. I R.A. Giacalone, & J. Greenberg (red.), *Antisocial behavior in organizations* (s. 130–149). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Miceli, M.P., & Near, J.P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations, 55*(4), 455–479. doi:10.1177/0018726702055004463
- Miceli, M.P., Near, J.P., & Dworkin, T.M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- MSPB. (1993). *Whistleblowing in the federal government: An update*. Hentet 30.06.2006 fra http://www.mspb.gov/studies/rpt_whistleblow/whistleblowing_oct1993_update.htm
- Nader, R., Blackwell, K., & Petkas, P.J. (1972). *Whistle blowing: The report of the conference on professional responsibility*. New York: Grossman.
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics, 4*, 1–16. doi:10.1007/BF00382668
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? *Research in Organizational Behavior, 9*, 321–368.
- Near, J.P., & Miceli, M.P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management, 22*(3), 507–526. doi:10.1177/014920639602200306
- Nielsen, M.B. (2003). *Når mobberer er leder. En studie av sammenhengen mellom lederstiler og psykiske traumereaksjoner hos et utvalg mobbeofre*. Trondheim: NTNU.
- Nielsen, M.B., & Einarsen, S. (2008). Sampling in research on interpersonal aggression. *Aggressive Behavior, 34*(3), 265–272. doi:10.1002/ab.20229
- O'Day, R. (1974). Intimidation rituals: Reactions to reform. *Journal of Applied Behavioral Science, 10*(3), 373–386. doi:10.1177/002188637401000310
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior. A survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics, 85*(4), 545–556. doi:10.1007/s10551-008-9788-y
- Raknes, I. (2016). *Exposure to workplace bullying among nurses. Health outcomes and individual coping* (PhD). Bergen: Universitetet i Bergen.
- Rehg, M.T., Miceli, M.P., Near, J.P., & Van Scotter, J.R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relations. *Organization Science, 19*(2), 221–240. doi:10.1287/orsc.1070.0310
- Rosecrance, J. (1988). Whistleblowing in probation departments. *Journal of Criminal Justice, 16*(2), 99–109. doi:10.1016/0047-2352(88)90002-5
- Rothschild, J., & Miethe, T.D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation. The battle to control information about organization corruption. *Work & Occupations, 26*(1), 107–128. doi:10.1177/0730888499026001006
- Smith, R. (2014). Whistleblowers and suffering. I A.J. Brown, R.E. Moberly, D. Lewis, & W. Vandekerckhove (red.), *International Handbook On Whistleblowing Research* (s. 230–249). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Soeken, D.R. (1986). J'Accuse. *Psychology Today*, 20(8), 44–46.
- Soeken, K.L., & Soeken, D.R. (1987). A survey of whistleblowers: Their stressors and coping strategies *Whistleblowing Protection Act of 1987* (Første sesjon, s. 156–166). Washington: Supt. of Docs., Congressional sales office, U.S. G.P.O.
- Staub, E. (1978). *Positive social behavior and morality. Social and personal influences* (Vol. 1). New York: Academic Press.
- Tricker, B., Mallin, C., & Judge, B. (2009). Gerald Vinten: A remembrance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(1), ii. doi:10.1111/j.1467-8683.2008.00728.x
- Trygstad, S.C. (2017). Opposing forces: On whistleblowing in Norwegian working life. I F. Engelstad, H. Larsen, J. Rogstad, & K. Steen-Johnsen (red.), *Institutional change in the public sphere: Views on the Nordic model* (s. 179–199). De Gruyter Open (E-bok).
- Trygstad, S.C., & Ødegård, A.M. (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016. Rapportserie om varsling og ytring*. Oslo: FAFO.
- Trygstad, S.C., Ødegård, A.M., & Svarstad, E. (2017). Legal provisions and democracy: Freedom of expression and whistleblowing in Norwegian workplaces. I D. Lewis, & W. Vandekerckhove (red.), *Selected papers from the International whistleblowing research network conference* (s. 18–37). International Whistleblowing Research Network (E-bok).
- Williams, K.D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Williams, K.D., & Nida, S.A. (2017). *Ostracism, exclusion, and rejection*. New York: Routledge.



349,-

BROEN MELLOM LEDELSE OG LÆRING

ØYSTEIN BALLO OG KJELL DAHL (RED.)

Boken handler om forholdet mellom ledelse og læring. Den handler om hvorfor og hvordan ledelse og læring hører sammen, men diskuterer også hvorfor ledelse og læring ofte er adskilt. Derfor er *broen* brukt som metafor i tittelen. Boken har to fokus: *Læring av ledelse*, konkretisert som lederutvikling, og *ledelse av arbeidsprosesser som er integrert med læringsprosesser*.