

# Mobbing og trakassering

## Forebygging og håndtering

### SfS Anbefalt praksis 053N/2024



**SfS**  
Samarbeid for Sikkerhet

Utarbeidet av SfS Arbeidsgruppe: <b>August 2024</b>	Revisjon: <b>Rev 00</b>	SfS Prosjekt leder: <i>Hugo Halvorsen</i> Hugo Halvorsen (signature on file)
Gjelder fra dato: <b>4 desember 2024</b>		Godkjent av Styret i SfS v/leder: <i>Håkon Bjerkeli</i> Håkon Bjerkeli (sign. on file)

## Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Formål.....	3
1.2 Målgruppe.....	3
1.3 Definisjoner.....	3
<b>2 Bakgrunn og problemstilling</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Anbefalt Praksis- Forebygging av mobbing og trakassering</b> .....	<b>5</b>
<b>4 Anbefalte rutiner for varsling</b> .....	<b>9</b>
<b>5 Anbefalt Praksis- Håndtering av mobbing og trakassering</b> .....	<b>10</b>
5.1 Undersøkelser.....	11
5.2 Tiltak.....	12
5.3 Evaluering .....	13
<b>6 Referanser, lenker og litteratur</b> .....	<b>13</b>
<b>7 Forkortelser</b> .....	<b>14</b>
<b>Vedlegg 1 Mobbing og trakassering vs. Sikkerhet.</b> .....	<b>15</b>
<b>Vedlegg 2 Systematisk forebygging - Mobbing og trakassering</b> ....	<b>17</b>
<b>Vedlegg 3 IMO / ILO Krav om opplæring</b> .....	<b>19</b>
<b>Vedlegg 4 Roller og ansvar</b> .....	<b>20</b>

# 1 Innledning

Mobbing og trakassering forekommer i norsk arbeidsliv og problemet er økende. I ifølge spørreundersøkelsen Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet (RNNP<sup>1</sup>) var det i 2023 ca 7% av de ansatte innen Havtil sitt myndighetsområde som rapporterte at de var blitt utsatt for mobbing eller uønsket seksuell oppmerksomhet på arbeidsplassen minst en gang i løpet av de siste seks månedene. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) sin faktabok for 2024<sup>2</sup> viser ca 8 % på tilsvarende indikatorer.

Det er påvist en klar sammenheng mellom mobbing og trakassering på arbeidsplassen og økt sykefravær<sup>2</sup>. Videre har undersøkelser også funnet at mobbing og trakassering påvirker sikkerhetsrisiko<sup>1,3</sup> og gir lavere produktivitet<sup>4</sup>. Mobbing og trakassering er dermed et stort problem for både den enkelte og bedriftene – noe som understreker behovet for å ta tak i denne problematikken og iverksette effektive tiltak for å forebygge og håndtere slike situasjoner.

**Arbeidsmiljøloven (AML) § 4.3 setter krav til arbeidsmiljø, inkludert det psykososiale arbeidsmiljøet og Ligestilling og diskrimineringsloven § 13 forbyr trakassering.**

## 1.1 Formål

Formålet med denne anbefalingen er å samle kunnskap om hvilke tiltak som kan bidra til å forebygge mobbing og trakassering og dele disse med industrien. Videre beskrives anbefalt praksis og formelle rutiner som kan iverksettes for å håndtere mobbing og trakassering på en god måte.

## 1.2 Målgruppe

Målgruppen for denne anbefalingen er alle ledere og ansatte som jobber i virksomheter der mobbing og trakassering kan forekomme.

## 1.3 Definisjoner

**Konflikt:** En konflikt kan defineres som uenigheter eller motstridende interesser, handlinger eller holdninger som fører til spenninger i og mellom mennesker og hvor sterke følelser kan være involvert. Uenighetene gjelder saken, mens spenningen påvirker relasjoner og følelser.

**Mobbing:** Når en person, gjentatte ganger og over tid, systematisk blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere personer, og opplever dette som vanskelig å forsvare seg mot. Mangel på handling (passive handlinger – unnlatelser/ utestengelser) kan også være en form for mobbing. Mobbing er ikke et juridisk begrep, men en del av det lovbestemte forbudet mot trakassering<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Havtil: RNNP 2023 Figur 4-19, 4-20, 4-21 og 4-22

<sup>2</sup> Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2024 Kap. 3.2.6 og kap 5.1

<sup>3</sup> Sjøfartsdirektoratet- Spørreundersøkelse maritim sikkerhet 2023 Slide 26 og 27

<sup>4</sup> Fagbladet.no: Mobbing koster milliarder

<sup>5</sup> Ligestillings- og diskrimineringsloven § 13

Trakassering: Når en person blir utsatt for handlinger, unnlatelser eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende. Med unnlatelser menes det fravær av handlinger, for eksempel å holde tilbake informasjon<sup>7</sup>.

Utilbørlig atferd: Utilbørlig atferd dekkes også av det lovbestemte forbudet mot trakassering, men viser til negative, upassende eller uheldige enkelthandlinger som ikke faller inn under trakassering, men likevel er så grove at de ikke ansees som akseptert i arbeidslivet. I konflikter er det mer vanlig med enkeltstående tilfeller av utilbørlig atferd enn direkte mobbing/trakassering.

Arbeidsgivers styringsrett: Arbeidsgivers styringsrett er retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet samt å ansette og si opp arbeidstakere. Arbeidsgivers styringsrett er ikke direkte nedfelt i én spesifikk lov, men et prinsipp som er etablert gjennom ulike rettskilder i norsk arbeidsrett.

Kontradiksjon: Kontradiksjon gir partene anledning til å komme med sine anførsler og få lov til å imøtegå det motparten eller andre har anført i sakens anledning. Dette er et viktig juridisk prinsipp og håndtering av en påstand om mobbing/trakassering uten kontradiksjon vil kunne utgjøre brudd på AML<sup>6</sup>.

## 2 Bakgrunn og problemstilling

Forekomsten av mobbing har økt i de siste 15 årene<sup>6</sup> og med økt digitalisering tar mobbing andre former enn tidligere<sup>7</sup>. Arbeidstakere med ikke-etnisk norsk bakgrunn, deltidsansatte og ansatte i stillinger med lav grad av innflytelse og makt er spesielt utsatt, da de ofte vegrer seg for å varsle av frykt for mulige negative konsekvenser.

Sjøfartsdirektoratet (Sdir) publiserte i januar 2024 en spørreundersøkelse der hele 27% svarte at de var blitt mobbet og/eller trakassert siste 12 månedene – et svært høyt tall som har gjort at psykososialt arbeidsmiljø er Sdir sitt fokusområde i 2024. Undersøkelsen pekte også på at det er en direkte sammenheng mellom sikkerhetsrisiko og mobbing og trakassering – personell som rapporterte at de var utsatt for mobbing eller trakassering var dobbelt så ofte utsatt for ulykker enn annet personell. I RNNP for 2023 er sammenhengen enda sterkere – der var det 3 ganger så mange arbeidsulykker blant dem som var utsatt for mobbing eller trakassering; se vedlegg 1. Koblingen til sikkerhet har gjort at IMO sin maritime sikkerhetskomite har klassifisert mobbing og trakassering som en sikkerhetsrisiko og innført krav til kompetanse på dette området for alle sjøfolk. Se vedlegg 3.

Forskning viser at mobbing på arbeidsplassen kan være svært belastende og føre til alvorlige helseplager. I ekstreme tilfeller har mobbekonflikter vært så belastende at ofrene har valgt å ta sitt eget liv. Også den enkelte virksomheten og kollegene som observerer det som skjer, rammes av de negative konsekvensene. I tillegg til økt sykefravær kan mobbing gi redusert produktivitet, økt gjennomtrekk i arbeidsstokken og negativ omtale av virksomheten i media<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> [Arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/trakassering/mobbing/](https://arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/trakassering/mobbing/)

<sup>7</sup> [Stami.no/arbeidsmiljofaktorer/konflikter-vold-og-trakassering/mobbing/](https://stami.no/arbeidsmiljofaktorer/konflikter-vold-og-trakassering/mobbing/)

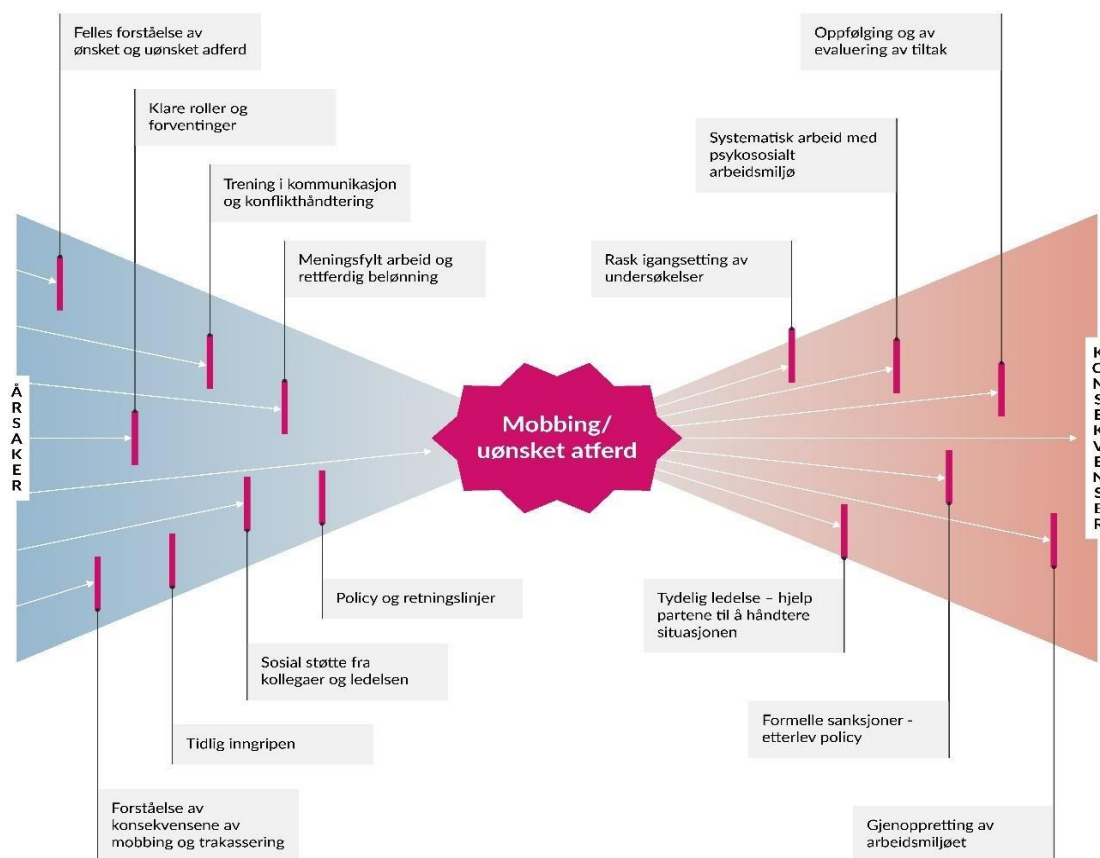
<sup>8</sup> [ldebanken.org/innsikt/artikler/mobbing-pa-arbeidsplassen](https://ldebanken.org/innsikt/artikler/mobbing-pa-arbeidsplassen)

Videre viser forskningen at de viktigste risikofaktorene finnes på organisasjonsnivå og en stor del av forebyggingen er derfor å sørge for at organisasjonen fungerer godt og har et godt arbeidsmiljø. I nærmere halvparten av tilfellene utføres mobbing av en leder og rettes mot en underordnet. Ledere kan også bidra til mobbing ved at de ikke håndterer konflikter som oppstår i arbeidsmiljøet på en god måte, ikke fokuserer på det psykososiale arbeidsmiljøet, eller legger til rette for frustrasjoner og maktkamper ved manglende eller unnvikende ledelse.

Årsaker på team og individ nivå kan være manglende forståelse for mobbing- og trakasseringens problematikken og manglende kompetanse på kommunikasjon og konflikthåndtering.

### 3 Anbefalt Praksis- Forebygging av mobbing og trakassering

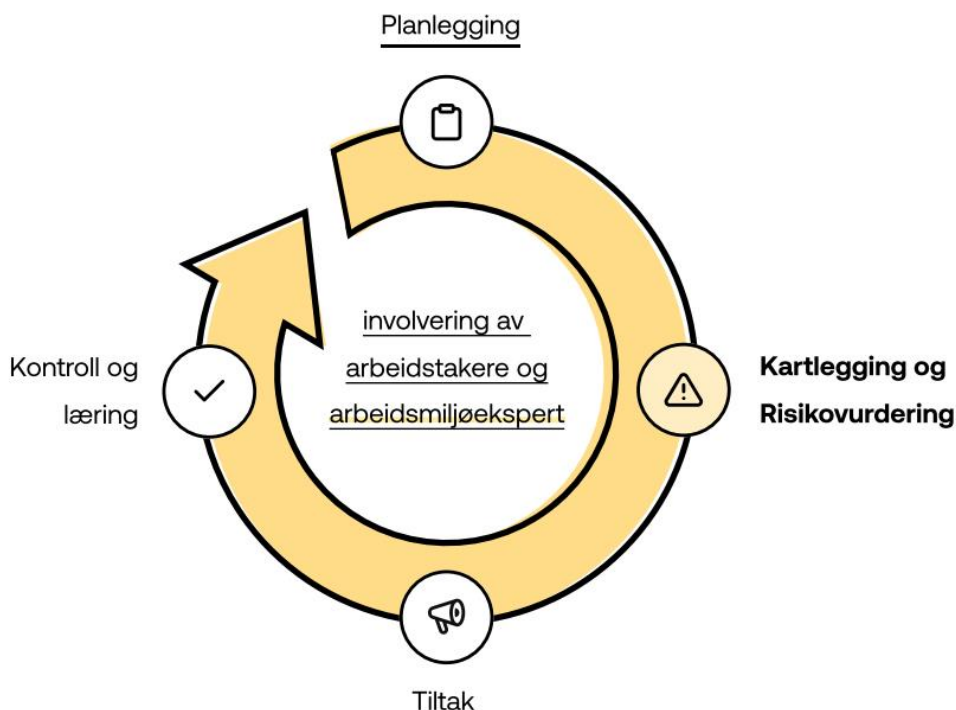
Forebyggende arbeid kan sammenlignes med etablering av barrierer på venstre side av et bow-tie diagram, Figur 1 nedenfor og handler om å redusere sannsynligheten for at mobbing og trakassering forekommer. Konsekvensene av mobbing kan være uhelse/uføre, sykefravær, produksjonstap, økonomisk tap etc. og tiltakene på høyre side vil være konsekvensreducerende dersom en allerede har en mobbing og trakasseringssituasjon.



Figur 1 Bow-tie

Følgende tiltak anbefales for å forebygge mobbing og trakassering:

1. Ha en klar policy mot mobbing og trakassering (null visjon). Målsettingen må være godt kjent i selskapet og det bør utarbeides styrende dokumentasjon som angir hvordan mål skal oppnås og hvilke rutiner bedriften har for å forebygge og håndtere mobbing og trakassering. Alle saker må ha tydelig saksbehandling med rutiner for tilbakemelding. Det må også fremgå av bedriftens rutiner hvem som skal være ansvarlig for konklusjon og hvor lenge sakspapirene skal oppbevares.
2. Diskuter og bli enige om hva som er ønsket og uønsket adferd i vårt team. Konsekvensene av brudd på de interne spillereglene må være kjent og det må være kommunisert at konsekvensene kan innebære alt fra advarsler til oppsigelse
3. Ha klare rollebeskrivelser og ansvarsområder for alle ansatte. Sørg for meningsfylte jobber og rettferdig belønning. Uklarheter og misnøye kan føre til irritasjoner og personkonflikter som igjen kan føre til mobbing og trakassering.
4. Sørg for jevnlig arbeidsmiljøkartlegging og tilbakemeldingsrutiner for å avdekke dårlig arbeidsmiljø og/eller dårlig ledelse. Dette krever involvering av arbeidstakere, ledere og riktig bruk av fagkompetanse gjennom alle stadier i prosessen illustrert i figuren nedenfor. Se vedlegg 2 for ytterligere beskrivelse av forebyggende arbeid.



**Figur 2 Styring av arbeidsmiljørisiko. En effektiv styring av arbeidsmiljørisiko krever at arbeidsprosesser etableres for å jobbe forebyggende og systematisk. Stegene i modellen for styring av arbeidsmiljørisiko reflekterer kravene i HMS-regelverket for petroleumsvirksomheten.**

5. Rutiner for varsling må være på plass Sakene må behandles saklig, systematisk og med respekt for alle involverte. Se kapittel 4.

6. Sørg for opplæring og kompetanseutvikling. Erfaring viser at opplæring og økt forståelse for mobbing og trakasseringens problematikken i hele bedriften bidrar positivt. Videre, bygging av en organisasjonskultur der det både er akseptabelt og forventet at en skal si fra når en ser uønskede hendelser, også relatert til mobbing og trakassering, vil bidra til færre slike hendelser. :

Ledere, verneombud og tillitsvalgte bør ha kompetanse på følgende områder:

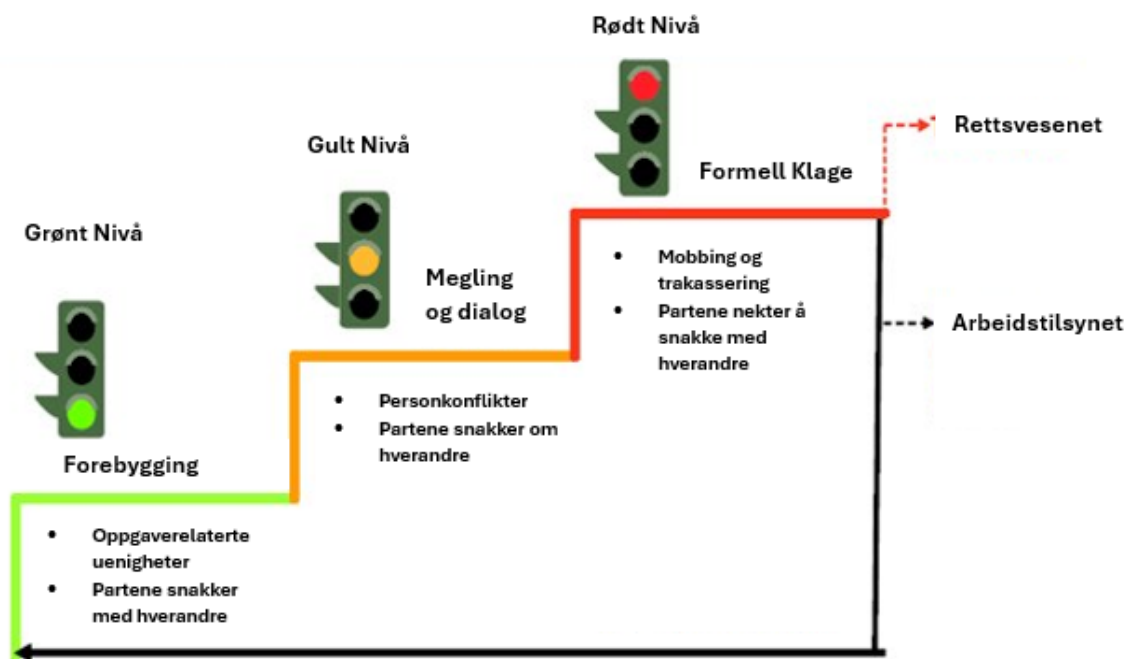
- God kjennskap til bedriftens policyer og retningslinjer
- Kartlegging av arbeidsmiljø/ forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Hvordan oppdage og håndtere konfliktfylte situasjoner blant de ansatte
- Etablering av spilleregler / grensesetting for normbrytende atferder
- Håndtering av varsel og vanskelige samtaler

Ledere må sørge for at ansatte får innsikt/kompetanse på følgende områder:

- Betydningen av å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø
- Tidlig konflikthåndtering og god kommunikasjon
- Viktigheten av å si ifra eller gripe inn ved utilbørlig opptreden
- Kunnskap og bevissthet om risikoene med sosial sårbarhet, språkbruk, bruk av sjargong, gruppeprosesser osv.

Det er utarbeidet flere temahefter og annet nyttig materiale på disse områdene, se kapittel 6 for referanser.

**Figur 3: «Tiltakstrappa» - Modell for utvikling av konflikter og mobbing<sup>9</sup>**



<sup>9</sup> Forebygging og håndtering av konflikter på arbeidsplassen

Tiltakstrappa ble laget i forbindelse med Arbeidstilsynets prosjekt mot mobbing og trakassering i arbeidslivet ("Jobbing uten mobbing" 2005-2007) som et hjelpemiddel for virksomheter som vil arbeide aktivt for å forebygge, motvirke og stoppe mobbing.

Figur 3 har tatt utgangspunkt i tiltakstrappa og viser de ulike nivåene på konflikt, hvilke kjennetegn de har, og hvilke avbøtende tiltak som anbefales på hvert nivå. Målet er å stoppe uheldig utvikling på lavest mulig nivå og forhindre eskalering av konflikt.

På første nivå, som er det forebyggende, lyser det **grønt**. Her er konfliktnivået lavt, men vi kan finne oppgaverrelaterede uenigheter. Konflikter i seg selv er ikke nødvendigvis negative og ødeleggende for et arbeidsmiljø. Faglige uenigheter kan medføre engasjement, kreativitet og nytenkning. Men det er viktig å skape en god omgangstone, sikre at partene snakker *med* hverandre og forbygge uakseptable oppførsel. På det grønne nivået vil det være viktig å jobbe med arbeidsmiljøforhold, kultur og utarbeide rutiner og prosesser for konflikthåndtering.

På det **gule** nivået haster det med å snu utviklingen. Her finner vi ofte personkonflikter, der partene har begynt å snakke *om* hverandre. På dette nivået vil konflikten kunne påvirke arbeidsmiljøet til en hel gruppe eller avdeling, der kollegaer kan føle seg presset til å velge side. Her er det viktig at leder kommer på banen og tilrettelegger for megling og dialog mellom partene. I denne type konflikthåndtering er ikke søkelyset på å finne syndebukker, men heller gjenoppbygging av respekt mellom partene og enighet om spilleregler som skal sikre muligheten for samarbeid i framtiden. (Ansatte som er i konflikt er forpliktet til å delta i tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø, herunder også konfliktmegling, ref AML § 2-3. Arbeidstakers medvirkningsplikt). I denne type konflikthåndtering kan det være aktuelt å få bistand fra en uavhengig tredjepart, som for eksempel HR eller BHT.

Mobbing og trakassering vil normalt befinne seg i det **røde** nivået av konflikt. Her er det viktig med formell håndtering (skriftlige møteinnkallinger og møtereferat, tilbud om å ta med tillitsperson, osv.), da det neste nivået er arbeidsretten. På dette nivået er ikke megling og dialog lenger aktuelle tiltak, da partene ofte har gitt opp å snakke sammen og kan til og med ha problemer med å være i samme rom. På rødt nivå av konflikt vil det derfor være hensiktsmessig å undersøke fakta for å bringe klarhet i om det har forekommet brudd på arbeidsmiljøloven. Hvis det er brudd på lov, må arbeidsgiver igangsette tiltak for å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for den det gjelder. Tiltak kan innebære sanksjoner for uakseptable handlinger, se kap 5.2. Hvis det derimot konkluderes med at det ikke er brudd på lov/interne retningslinjer, bør saken håndteres med virkemidler beskrevet under gult nivå.



## 4 Anbefalte rutiner for varsling

Alle arbeidsplasser med minst fem ansatte skal ha rutiner for intern varsling<sup>10</sup>. Også virksomheter med færre ansatte skal ha slike rutiner hvis forholdene krever det. Varslingsrutinen skal utarbeides i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte (f.eks. verneombud og fagforeningstillitsvalgte), være skriftlig og minimum inneholde:

- Oppfordring til å varsle om opplevd eller observert mobbing og trakassering
- Framgangsmåte for varsling
- Framgangsmåte for hvordan arbeidsgiver mottar, behandler og følger opp (saksbehandler) varsling
- Rutiner som sørger for at både den som varsler og den det varsles om, blir ivaretatt; f. eks ved å tilby støtte for ansatte som opplever mobbing eller trakassering, for eksempel tilgang til bedriftshelsetjeneste eller ekstern støtte.

Varslingsrutiner virker positivt inn på varslingsprosessen og ved å etablere klare retningslinjer for hvordan varsler om mobbing kan leveres sikrer man en trygg kanal for ansatte til å uttrykke bekymringer. I tillegg kan gode rutiner føre til bedre håndtering av varsling, og redusere risikoen for gjengjeldelse. Varslingsrutinene til virksomheten bør inneholde informasjon om hvordan anonyme varsel skal håndteres. Arbeidstilsynet sitt digitale verktøy kan bidra til utarbeidelse av varslingsrutiner.

Varsel bør kunne leveres både muntlig og skriftlig og der det er arbeidere som ikke snakker norsk eller engelsk bør en tillate at de kan gis på sitt eget morsmål. Skriftlige varslar gir en dokumenterbar kilde som kan være nyttig i etterkant, mens muntlige varslar kan senke terskelen for å varsle om sensitive saker. Et muntlig varsel er å anse som likestilt med et skriftlig varsel og er også dysleksivennlig. Varsel bør inneholde nødvendig informasjon; dette kan inkludere beskrivelse av hendelsen(e), datoer, involverte parter og eventuelle vitner.

En bør legge til rette for anonym varsling, men i noen tilfeller kan krav til kontradiksjon (se kap 5.1) føre til at anonymitet er vanskelig å opprettholde. En varslar som i utgangspunktet ønsker å være anonym kan føre seg selv opp som vitne til hendelsen som blir varslet. Det vil gi et bedre utgangspunkt for undersøkelsene som skal foretas. Et varsel kan være om egne personlige opplevelser (jeg opplever meg mobbet/trakassert) eller en observasjon på at andre i bedriften utøver slik uakseptabel atferd. Bedriften har undersøkelsesplikt selv om enkeltpersoner ikke ønsker å levere en personlig klage.

Varslet skal anses som levert så snart det mottas av en person med ansvar for å håndtere slike saker, f. eks. nærmeste leder, HR-ansvarlig, eller et medlem av et varslingsutvalg. Varslet skal behandles raskest mulig, men også så skånsomt som mulig, og ikke involvere flere enn nødvendig for å avdekke de faktiske forhold. Det kan likevel være fornuftig at det alltid er to personer som utfører undersøkelsen.

---

<sup>10</sup> Arbeidsmiljøloven § 2

Det anbefales å bruke digitale varslingssystemer for mobbing og trakassering. I tillegg til en effektiv håndtering av slike saker, vil det kunne fjerne barrierer for ansatte med lese- og skrivevansker og språkbarrierer. Ved å tilrettelegge for digitale løsninger, som tekst-til-tale-teknologi brukervennlige grensesnitt og oversetting til aktuelle språk, kan alle ansatte enkelt kan melde fra om uønskede hendelser uten frykt for misforståelser eller tekniske utfordringer.

Det finnes i dag flere gratis tekst-til-tale-programmer. Appene, som for eksempel Google Text-to-Speech og Natural Reader, tilbyr høytopplesning av dokumentet, noe som gjør innholdet mer tilgjengelig og inkluderende for alle. En digital tilnærming garanterer også at hvert varsel blir registrert og lagret, slik at ingenting kan skjules eller gå tapt. Digitale spor bidrar til ansvarlighet og transparens i behandlingen av varsler.

## 5 Anbefalt Praksis- Håndtering av mobbing og trakassering

Mobbing og trakassering skal ikke forekomme og er lederansvar. Dersom du opplever utilbørlig adferd eller mobbing, kan du likevel i noen tilfeller selv klare å få slutt på dette. Her er noen forslag til håndtering av slike situasjoner:

- Unnlatt å smile eller le på vittigheter som går på din eller andres bekostning
- Konfronter direkte personen som har utvist utilbørlig adferd
- Søk støtte og hjelp hos kollegaer/andre

Dersom du observerer at andre blir mobbet, kan du bidra til å få en slutt på dette:

- Støtt kollegaen som blir mobbet
- Snakk med mobberen om deres adferd
- Si stopp – fortell kollegaen som mobber at hen skal stoppe. Dette gjelder også på sosiale medier

Den som opplever mobbing eller trakassering på arbeidsplassen, og ikke klarer å få slutt på dette selv, eller ønsker hjelp, må ta kontakt med nærmeste leder, overordnet leder, tillitsvalgte eller verneombud og følge interne rutiner for varsling. Det er også mulig å kontakte bedriftshelsetjenesten, Arbeidstilsynet eller Likestillings- og diskrimineringsombudet for råd og veiledning<sup>11</sup>.

En oversikt over roller og ansvar i forbindelse med mobbing- og trakasseringssaker er gitt i Vedlegg 4.

---

<sup>11</sup> [www.ido.no/diskriminert/pa-jobb/klage-pa-diskriminering/](http://www.ido.no/diskriminert/pa-jobb/klage-pa-diskriminering/)

## 5.1 Undersøkelser

Forhold som blir varslet eller avdekket i arbeidsmiljøundersøkelser skal undersøkes<sup>12</sup>. Dette kan involvere dybdeintervjuer, gjennomgang av dokumentasjon og andre relevante undersøkelses- og granskingsmetoder for å klarlegge fakta og dermed kunne avklare sakens alvorlighetsgrad.

Som en del av kartleggingen av de påståtte hendelsene, må den som er varslet om/klaget på få mulighet til å gi sin side av saken (kontradiksjon). Den subjektive opplevelsen av mobbing/trakassering bør vurderes, men det er de objektive aspektene som må være avgjørende for konklusjonen. Det må være overveiende sannsynlig (mer enn 50 %) at det har skjedd trakassering for å konstatere trakassering.

Mange selskaper har hatt gode erfaringer med å etablere dedikerte grupper, som varslingsgrupper eller komiteer, for å håndtere alle varsler om kritikkverdige forhold. Disse gruppene består typisk av personell med variert kompetanse innen juridiske spørsmål, granskingsmetoder, intervjueteknikk og håndtering av vanskelige samtaler. Å trekke inn ekstern fagkyndig bistand, for eksempel fra bedriftshelsetjenesten, kan være fornuftig i slike tilfeller.

Metodiske undersøkelser er viktig å sikre en forsvarlig saksbehandling som ivaretar rettighetene til både klager og anklaget. Alle fakta i må bli tilstrekkelig belyst ved intervjuer, kontradiksjon og ved å gjennomgå/innhente/framskaffe bevis, slik at en kan konkludere med om det har skjedd et brudd på AML eller interne retningslinjer.

Undersøkelsen må baseres på konkrete hendelser/episoder. Det undersøkes hva som har skjedd, om hendelsen kan bekreftes (eller om det er ord mot ord) og om det er sannsynlighetsovervekt for at hendelsen har funnet sted. Referat fra samtaler med de aktuelle partene bør bli gjennomlest av deltakerne/intervju objektene selv. Hvis deltakerne er uenige om innholdet i referatet, bør de få mulighet til å kommentere det skriftlig i et eget brev som legges ved saken.

En vurderer deretter om hendelsen utgjør brudd på lov/retningslinjer, eller om hendelsen er en akseptabel/påregnelig del av arbeidslivet (dvs. en allmenn forventning om hva en normal arbeidstaker skal kunne tåle i arbeidslivet). Det gjøres også en vurdering om hendelsene totalt sett utgjør mobbing/trakassering. Oppsummering, vurdering og konklusjon i saken sammenfattes i en forsvarlig og detaljert rapport (husk å dokumentere møterefater, notater, e-poster etc.). Navn på den som varsler (med mindre varsel er anonymt) og det det varsles om, kan lagres så lenge bedriften eksisterer, men øvrige personopplysninger tilstrebes anonymisert.

Konklusjon i saken deles med de direkte involverte partene (de får lese rapporten uten å få kopi), men vanligvis ikke med intervjuobjekter og andre som har vært involvert i saken. Gitt at alvorlig saker kan ende opp med oppsigelser, og dermed også eventuelt i arbeids-retten, er det viktig at konklusjonen står seg og kan forsvares også i en slik situasjon.

---

<sup>12</sup> Arbeidsmiljøloven §2 og §3

## 5.2 Tiltak

Når undersøkelsen er ferdig og en har klarlagt fakta bør en søke og finne hva som kan være rotårsaken til den uønskede hendelsen før en setter i gang tiltak.

Dersom en finner at det kan være organisatoriske forhold som er årsaken bør en sjekke om forebyggende elementene som er beskrevet i kapittel 3 er på plass i bedriften. Tiltak for å forbedre organisatoriske forhold må naturlig nok rettes mot grupper fremfor enkeltpersoner. De mest effektive tiltakene er de som både er forankret i forskningsbasert kunnskap og skreddersydd til organisasjonen. Utilstrekkelig kartlegging og analyse kan føre til at tiltak blir for generelle (eks. *“vi skal støtte og hjelpe kollegaer som stresser”*) eller at tiltak blir rettet mot enkeltpersoner (eks. *stressmestringskurs*).

Hvis undersøkelsen ikke avdekker brudd på lov eller interne retningslinjer, anbefales det å behandle som en konflikt med dialog og mekling mellom partene. Videre, hvis det avdekkes brudd på lov eller interne retningslinjer har arbeidsgiver plikt til å iverksette tiltak slik at bruddene stanser og et sikkert arbeidsmiljø gjenoprettes. Hvilke tiltak som bør benyttes avhenger av hvor alvorlig tilfellet er.

I tillegg til organisatoriske endringer kan det være aktuelt å sette tydelige forventninger til atferd hos den påklagede gjennom veiledning og opplæring. Det kan også være aktuelt å gi informasjon om helsehjelp og støttetjenester som rådgivning eller psykologisk støtte for både klager og påklaget gjennom for eks. BHT.

Videre kan det være nødvendig å iverksette passende konsekvenser for den påklagede, som for eksempel oppfølgingssamtaler, unntak fra visse aktiviteter eller disiplinære reaksjoner/advarsler. Det kan også bli nødvendig med omplassering eller i verste fall oppsigelse. Tydelige reaksjoner vil sende et sterkt signal til de ansatte og vise at bedriften virkelig tar ansvar for at alle skal ha godt arbeidsmiljø.

Omplassering kan være en mulig løsning i større selskaper – men det vil ofte være slik at partene møtes igjen hvis de jobber på samme arbeidsplass og dette kan skape problemer. En omplassering av en av partene kan også sende motstridende signaler; det kan for eksempel bli oppfattet som en forfremmelse eller degradering. En bør i slike tilfeller vurdere om det er hensiktsmessig å formidle hele eller deler av konklusjonen med de som har vært kjent/involvert i saken (intervjuobjekt og vitner som normalt ikke får informasjon om konklusjon på saken). Taushetsplikt og personvern må ivaretas.

Uavhengig av konklusjon og tiltak, er det viktig å følge opp alle parter tilstrekkelig lenge. Dette er å anse som en gjenopprettende aktivitet, som er viktig for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø for alle parter.

### 5.3 Evaluering

En god håndtering av mobbing- og trakasseringssaker innebærer evaluering/læring i henhold til figuren som vist i vedlegg 3. Tiltak som ble utført kontrolleres for å se om ønsket effekt ble oppnådd eller om det er behov for korrigeringer.

Videre vil det være naturlig å vurdere hva virksomheten lærer av saken. Har etablerte rutiner og tiltak fungert etter hensikten? Er det behov for justeringer eller forbedringer på organisatorisk nivå for å bli en vel fungerende bedrift? Er det behov for mer opplæring og økt kompetansenivå? Husk at utvikling og forbedring av rutinene i bedriften skal alltid gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

I en større bedrift vil det være naturlig med en årlig samlet vurdering av alle sakene som har vært håndtert. Vurdering bør dekke alle nivåene i bedriften; organisasjon, team og enkelt individ. Trend analyser av klagesaker vil, sammen med arbeidsmiljøkartlegging, også kunne gi viktig informasjon om utviklingen av kulturen i bedriften.

Merk at generelle trender i samfunnet også kan påvirke kulturen i bedriften. For eksempel har en sett at økende bruk av sosiale medier gir mer digital mobbing. Videre vil nedgangstider typisk føre til at bedrifter bruker styringsretten mer, noe som kan skape flere konfliktsituasjoner som kan utvikle seg videre.

## 6 Referanser, lenker og litteratur

**Følgene lenker gir mye god informasjon om emnene som er listet opp overfor:**

- [Arbinn.nho.no](http://Arbinn.nho.no) – Hvordan forebygge trakassering og mobbing på jobb?
- [Ldo.no](http://Ldo.no): Veileder for å forebygge og håndtere seksuell trakassering.
- [Alwaysafe.no](http://Alwaysafe.no): Mobbing og trakassering (video).
- [Idebanken.org](http://Idebanken.org): Mobbing på arbeidsplassen. Temahefte.
- [Idebanken](http://Idebanken.no) – «Konfliktprogrammet» – veileder for å forstå konflikter.
- [Arbeidstilsynet.no](http://Arbeidstilsynet.no): Slik bør arbeidsgiver håndtere varsling.

**I tillegg finnes det mye god informasjon rettet spesielt til ledere:**

- [Idebanken.org](http://Idebanken.org): Når dialog er nødvendig. Heftet gir råd til ledere som ønsker å stå sterkere rustet til å møte krevende dialoger.
- [Arbinn.nho.no](http://Arbinn.nho.no) NHOs arbeidsgiverportal – Veileder for ledere som får varsel om mobbing, konflikter og seksuell trakassering på arbeidsplassen.

**Litteratur:**

- «Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen» Einarsen, Raknes, Matthiesen og Hellesøy (1994) Sigma forlag.
- «Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet – jus og psykologi» S. Einarsen og H. Pedersen (2021) Gyldendal forlag.
- «Faktaundersøkelse» S. Einarsen, H. Pedersen og H. Hoel (2016) Gyldendal.

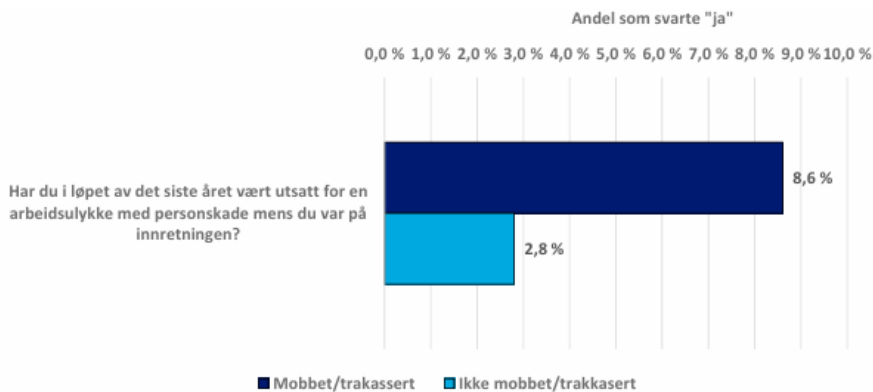
**Ulike aktører tilbyr kurs i faktaundersøkelser og andre tema.**

## 7 Forkortelser

AML	Arbeidsmiljøloven
Atil	Arbeidstilsynet
BHT	Bedriftshelsetjeneste
Havtil	Havindustritilsynet
ICS	International Chamber of Shipping
ILO	International Labour Organization
IMO	International Maritime Organization
ISM	International Safety Management
LDO	Likestillings- og diskrimineringsombudet
MLC	Maritime Labour Convention
RNNP	Risikonivå i norsk petroleumsvirksomhet
Sdir	Sjøfartsdirektoratet
STAMI	Statens arbeidsmiljøinstitutt

## Vedlegg 1 Mobbing og trakassering vs. Sikkerhet.

Både i RNNP og Sdir sin undersøkelse høsten 2023 kommer det klart fram at det er sterk sammenheng mellom mobbing/trakassering og sikkerhet. Figuren nedenfor er hentet fra RNNP rapporten fra 2023 (utgitt 20 mars 2024):

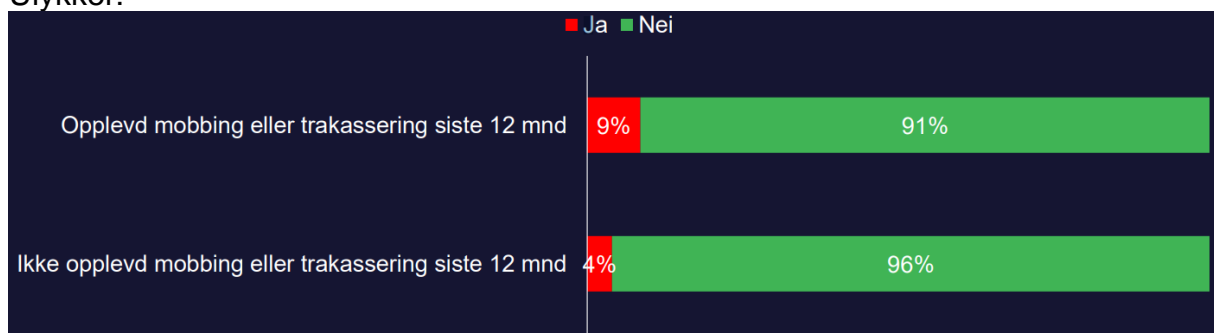


**Figur 4-22 Svarfordeling utsatt for arbeidsulykke mellom de som opplever mobbing og/eller uønsket seksuell oppmerksomhet av og til eller oftere og de som ikke opplever det**

Figuren viser at blant de som blir mobbet/trakassert er det omtrent **tre ganger så mange** arbeidsulykker siste året sammenlignet med de som ikke blir det.

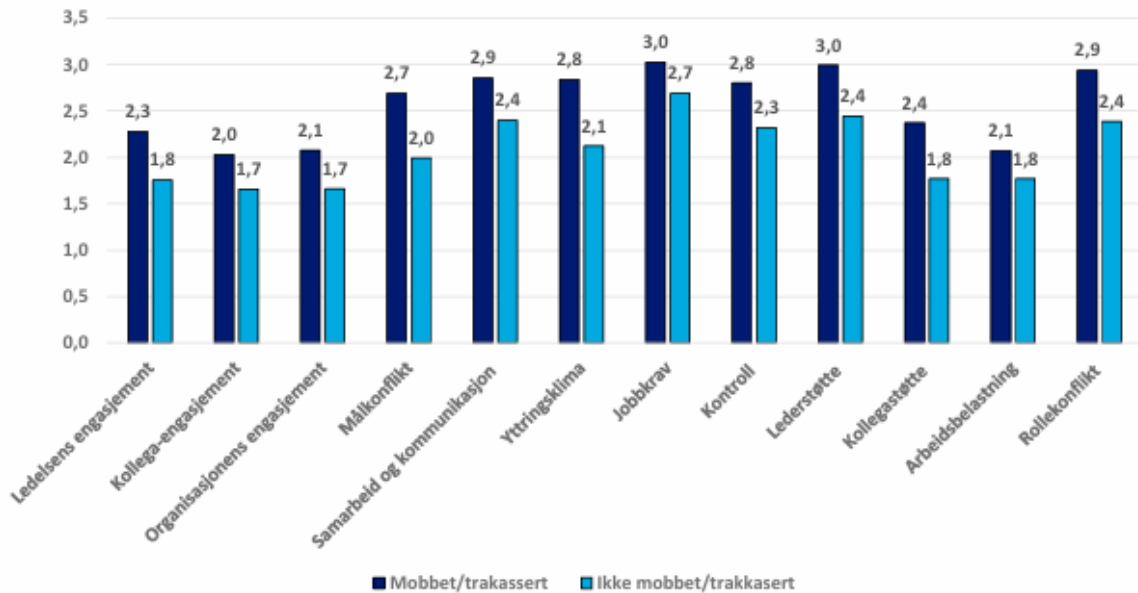
Tilsvarende figur fra Sjøfartsdirektoratet sin spørreundersøkelse foretatt i 2023 og delt på seminaret om Psykososialt arbeidsmiljø 2 mai 2024, viser at også her er det en tilsvarende sammenheng mellom mobbing/trakassering og sikkerhet. Dersom du blir mobbet/trakassert er det mer enn **dobbelt så sannsynlig** at du blir utsatt for en arbeidsulykke.

Ulykker:



Både RNNP og Sdir sine undersøkelser viste i tillegg at de som har opplevd mobbing eller trakassering svarer mer negativt på samtlige spørsmål relatert til sikkerheten på arbeidsplassen, se figurene på neste side.

RNNP:

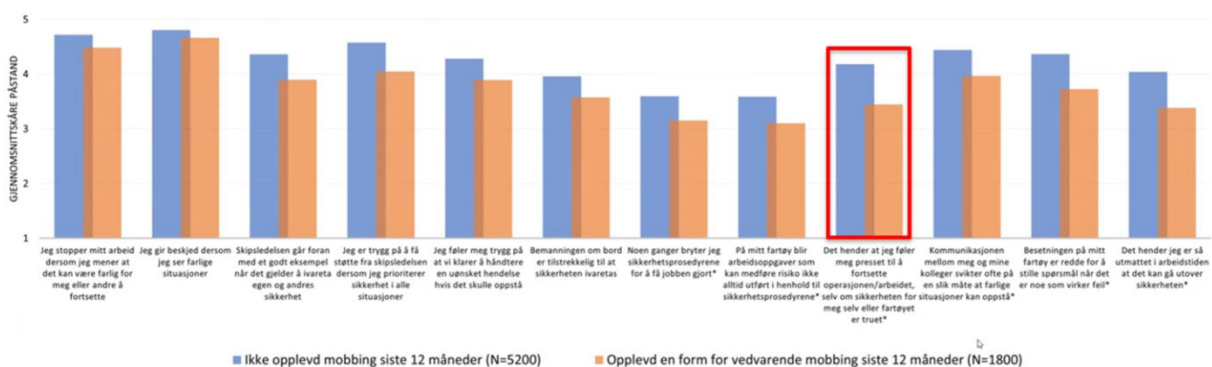


**Figur 4-20 Svarfordeling på HMS- og arbeidsmiljøindekser mellom de som opplever mobbing av og til eller oftere og/eller uønsket seksuell oppmerksomhet minst én gang, og de som ikke opplever det**

Sdir undersøkelse:

Hva betyr mobbing egentlig for sikkerheten blant sjøfolk i Norge? (Våren 2023; N=7000)

Påstander merket \* er snudd slik at høyere resultat = mer positivt resultat

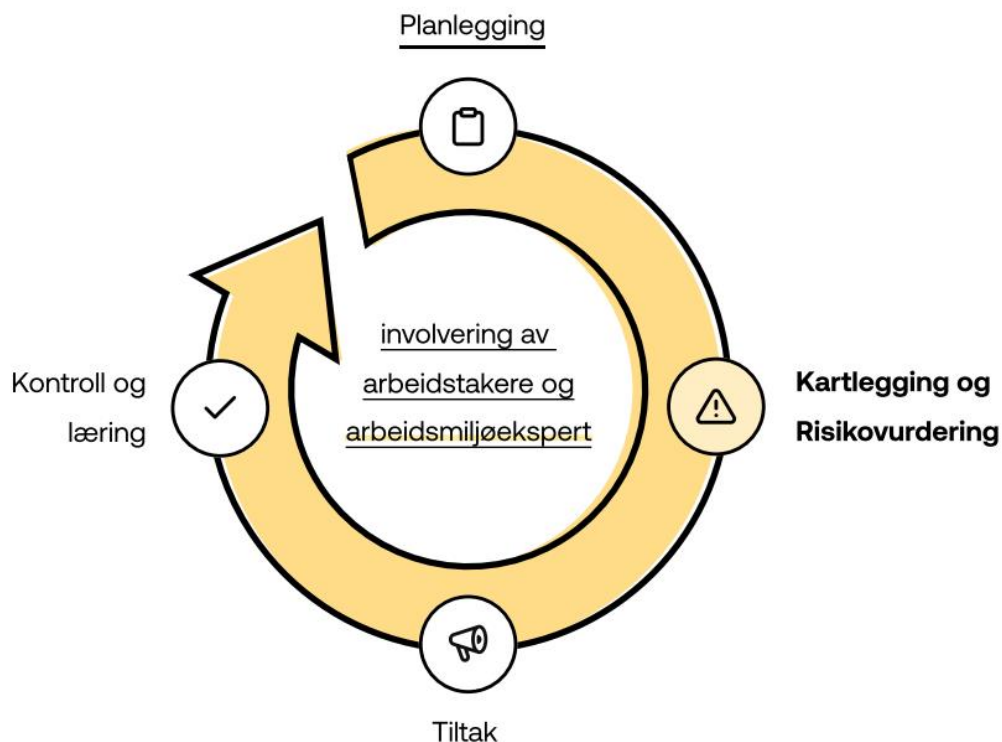




## Vedlegg 2 Systematisk forebygging - Mobbing og trakassering

### Planlegging

En effektiv styring av arbeidsmiljørisiko krever at arbeidsprosesser etableres for å jobbe forebyggende og systematisk. Stegene i modellen nedenfor for styring av arbeidsmiljørisiko reflekterer kravene i HMS-regelverket for petroleumsvirksomheten. Helhetlig styring av arbeidsmiljø krever involvering av arbeidstakere og riktig bruk av fagkompetanse på hvert av trinnene i modellen.



### Kartlegging og risikovurdering

Under kartleggingsfasen er innsamling av data viktig for å identifisere utfordringer og de underliggende årsakene til disse. Det er en fordel å benytte ulike typer data og kartleggingsmetoder. Data fra en spørreundersøkelse alene gir ikke alene svar på hva som er årsaken til at risikoer oppstår. Det må tas med i vurderingene hvordan arbeidet er organisert, planlagt og gjennomført. For å forstå årsakene må man snakke med arbeidstakerne, og få dem til å forklare hvilke problemer de opplever.

**Standarden NS-ISO 45003:2021 er en retningslinje for styring av psykososiale risikoer og ISO 45001 er en internasjonal standard med krav og veiledning for ledelsessystemer for arbeidsmiljø . En kombinasjon av disse to dokumentene kan hjelpe selskaper med å jobbe systematisk og forebyggende med arbeidsmiljøet.**

Det bør involveres relevant fagkompetanse innen psykososialt arbeidsmiljø, og det bør benyttes tilpassede kartleggings- og analysemetoder.

### Tiltak

Resultatene fra kartleggingen og analysen av innsamlede data brukes til å planlegge tiltak. Tiltakene bør være konkrete og primært rettet mot grupper fremfor enkeltpersoner. De mest effektive tiltakene er de som både er forankret i forskningsbasert kunnskap og skreddersydd til organisasjonen.

Utilstrekkelig kartlegging og analyse kan føre til at tiltak blir for generelle (eks. “*vi skal støtte og hjelpe kollegaer som stresser*”) eller at tiltak blir rettet mot enkeltpersoner (eks. *stressmestringskurs*). Tiltakene adresserer da ikke de underliggende årsakene til problemene som kan finnes i hvordan arbeidet er organisert, planlagt og utført (eks. spørre: “*er det noe i måten arbeidet er organisert på som kan føre til konflikter? ?*”).

### Kontroll og læring

Evaluering av tiltakenes effekt bør gjøres for å se om ønsket resultat ble oppnådd, eventuelle justeringer kan være nødvendige.

**Relevante regelverkskrav:**

*Styringsforskriften § 16 om generelle krav til analyser*

*Styringsforskriften § 18 om analyse av arbeidsmiljøet*

*Aktivitetsforskriften § 34 om psykososiale forhold*

*Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 7-1 om gjennomgående krav til kartlegging og risikovurdering og § 13-2 om arbeidsgivers bruk av bedriftshelsetjenesten*

## Vedlegg 3 IMO / ILO Krav om opplæring

International Labour Organization og International Maritime Organization har samarbeidet og identifisert mobbing, trakassering, vold, seksuelle overgrep og seksuell trakassering som en alvorlig sikkerhets utfordring iht. ISM-koden «alvorlige trusler mot sikkerheten til personell», og forpliktelsen til å «sikre sikkerhet til sjøs». For å sikre gjennomgående sikkerhets kultur i alle ledd har det gjennom The International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW) -tabell A-VI/1-4 tillagt obligatorisk grunnleggende sikkerhetsopplæring for sjøfolk med ikrafttredelse senest 1. januar 2026.

Opplæringen skal ivareta minimum følgende temaer: <sup>13,14</sup>

- *Forebygging av og respons på vold mobbing og trakassering, inkludert seksuell trakassering, mobbing og seksuelle overgrep og seksuell trakassering.*
- *Grunnleggende kunnskap om og forståelse av vold mobbing og trakassering, inkludert seksuell trakassering, mobbing og seksuelle overgrep og seksuell trakassering, og følgene av skade.*
- *Grunnleggende kunnskap om og forståelse for konsekvensene av vold mobbing og trakassering, herunder seksuell trakassering, mobbing og seksuelle overgrep og seksuell trakassering, for ofre, gjerningsmenn, tilskuere, interessenter, og dets effekter på sikkerhet, helse og trivsel.*
- *Forstå at maktmisbruk, narkotika eller alkohol kan brukes til å skape tvangssituasjoner som bidrar til mobbing, trakassering, inkludert seksuelle overgrep og seksuell trakassering*
- *Kunne identifisere vold, mobbing og trakassering, inkludert seksuell trakassering, mobbing og seksuelle overgrep/ trakassering, og mulige konsekvenser.*
- *Kunnskap om tiltak som skal iverksettes for å forebygge, gripe inn i og rapportere vold, mobbing og, trakassering, inkludert seksuell trakassering/overgrep..*
- *Forstå de grunnleggende prinsippene for traumeinformert respons og hvordan man kan gi passende støtte til et offer, en tilskuer og seg selv.*

Sjøfartsdirektoratet forvalter og kontrollerer regelverket i Norge. Ved inspeksjon skal mannskapets kompetanse bevis sjekkes, er ikke dette gyldig vil det danne grunnlag for tilbakeholdelse. Det er opprettet en egen webside med varslings «knapp». Det er rederiet som er ansvarlig for at alle som har sitt arbeid om bord har nødvendig gyldig opplæring før de tiltrer tjeneste om bord. Rederiet har også ansvar for å implementere dette i sikkerhet styring systemet slik at både ISM og MLC sertifikatet kan vedlikeholdes og utstedes, samt praktisere regelverket iht. partenes Intensjoner. Ved å innføre dette i ISM vil også varslings muligheten og rutinene være ivaretatt, internt, eksternt og opp mot påtalemyndigheter.

---

<sup>13</sup> [ITF & ICS Guidance on eliminating shipboard harassment and bullying](#)

<sup>14</sup> [ILO C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 \(No. 190\)](#)

## Vedlegg 4 Roller og ansvar

Det er et arbeidsgiver- og lederansvar å forebygge og håndtere saker som omhandler trakassering og mobbing. At mobbing oppstår kan, men behøver ikke, handle om ledelse. Men at mobbing får fortsette, vil alltid handle om ledelse. I tillegg til arbeidsgiver og ledere, har arbeidstaker, verneombud, tillitsvalgte, personalavdeling og flere andre også en rolle i mobbing og trakasseringssaker; se oversikt nedenfor:

### Arbeidsgiver

Arbeidsgiver har ansvar for å sørge for at alle arbeidstakere til enhver tid har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og handlingsplikt om hen får vite at det har forekommet trakassering/mobbing på arbeidsplassen. Videre har arbeidsgiver ansvar for:

- å legge til rette for et generelt godt ytringsklima på arbeidsplassen
- å utarbeide rutiner for varsling
- å forebygge og håndtere trakassering/mobbing og annen utilbørlig opptreden
- å undersøke varselet "innen rimelig tid"
- å følge opp alle varsel, også anonyme varsel
- å sørge for at identiteten til den som varslar ikke røpes i større grad enn nødvendig
- at den som varslar, ikke blir utsatt for gjengjeldelse eller annen form for straff eller sanksjoner
- å iverksette nødvendige tiltak slik at det kritikkverdige forholdet opphører

### Nærmeste leder:

Nærmeste leder kan være leder med personalansvar eller leder med fagansvar.

Leder har styringsrett og kan treffe beslutninger som de ansatte ikke nødvendigvis alltid er enige i. Leder er ansvarlig for å ivareta hensyn til arbeidsmiljø innenfor sitt ansvarsområde og forebygge og håndtere konflikter så raskt som mulig. Nærmeste leder (laveste nivå) skal fasilitere for at partene kommer fram til en løsning på uenigheten / konflikten via megling og dialog og uten å involvere flere parter enn nødvendig.

NB: Ved varsel eller klage om mobbing og trakassering må saksbehandlingen løftes til et habilt nivå i organisasjonen for å sikre god behandling.

Arbeidstaker: Alle arbeidstakere har plikt til å rapportere mobbing/trakassering og diskriminerende oppførsel<sup>15</sup>. Videre er de forpliktet til å aktivt delta i tiltak som selskapet arrangerer for å bedre arbeidsmiljøet, herunder også konflikthåndtering.

### Verneombud

Verneombudet skal fungere som et bindeledd mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Verneombud skal ivareta arbeidstakernes interesser i arbeidsmiljø saker generelt, og har primært en rolle i det forebyggende HMS-arbeidet. Hvis VO blir oppmerksom på mobbing/trakassering, har vedkommende plikt til å varsle arbeidsgiver. VO kan derfor ikke holde informasjonen konfidensiell, selv om personell ønsker det.

---

<sup>15</sup> AML §2-3 d

Verneombud kan være til stede i behandling av mobbesaker, for å påse at retningslinjer blir fulgt og vurdere om forholdet får eller har fått konsekvenser for arbeidsmiljøet.

Verneombudet representerer alle innenfor sitt verneområde og må være bevisst sin rolle. I saker der en arbeidstaker varsler på en kollega, kan det føre til rollekonflikter dersom verneombudet i varetar kun én av personene.

- Verneombudet skal videreformidle varselet til arbeidsgiver.
- Verneombudet kan være tilgjengelig for råd og veiledning i prosessen.
- Verneombudet bør ikke delta i møter som støtte for én side i saken.
- Verneombudet er ikke part i saken, og skal ikke saksbehandle varselet.

### Arbeidsmiljøutvalg

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har vanligvis ikke en rolle i konkrete varslings saker, men kan delta i arbeidet med varslingsrutiner. AMU bør også være orientert om antall varslings saker, hvilke kritikkverdige forhold disse sakene gjelder og hvordan sakene blir håndtert og løst. Med i forebyggende arbeid – utvikling av rutiner

### Personalavdeling (HR)

Personalavdelingen kan bistå og gi veiledning innen håndtering og forebygging av konflikter.

### Tillitsvalgte

Valgte representanter fra fagforeninger som ivaretar medlemmenes interesser. Hvis den tillitsvalgte blir gjort oppmerksom på mobbing / trakassering har den ikke plikt til å rapportere dette til selskapet, da den ikke omfattes av varslingsplikten. Den tillitsvalgte vil ofte ha en støttende rolle for arbeidstaker og kan ha konfidensiell samtaler angående forholdene. Tillitsvalgte ivaretar medlemmenes interesser i henhold til lov og avtaleverk. *(Husk at begge parter i konflikt / mobbesak kan tilhøre samme fagforening og tillitsvalgte kan da bli støtte for begge parter).*

### Støtteperson

Ansatte som selv ønsker det, bør få anledning til å ta med en annen person enn tillitsvalgt som støtteperson. Det anbefales å ikke velge en leder som støtteperson da erfaring viser at dette kan eskalere situasjonen

### Bedriftshelsetjeneste (BHT)

BHT kan bistå med å kartlegge arbeidsmiljøet, gjøre undersøkelser av arbeidsplassen og arbeidsprosesser samt vurdere risiko for helsefare. BHT kan foreslå tiltak som kan virke forebyggende og tiltak som reduserer risikoen for helseskade etter mobbing og trakassering. BHT skal bistå ved forespørsler fra arbeidstakerne, verneombud og arbeidsmiljøutvalg.

### Offentlig myndigheter

Arbeidstaker kan alltid varsle eksternt til en offentlig tilsynsmyndighet eller annen offentlig myndighet. Tilsynsmyndigheter og andre offentlige myndigheter skal ta imot og vurdere kritikkverdige forhold som faller inn under sitt lovverk.