



STÅLE V. EINARSEN | HARALD PEDERSEN

# Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet

JUS OG PSYKOLOGI

3. UTGAVE

 GYLDENDAL

HÅNTERING AV KONFLIKTER OG  
TRAKASSERING I ARBEIDSLIVET



STÅLE VALVATNE EINARSEN OG HARALD PEDERSEN

# HÅNDTERING AV KONFLIKTER OG TRAKASSERING I ARBEIDSLIVET

JUS OG PSYKOLOGI

 GYLDENDAL

© Gyldendal Norsk Forlag AS 2021

1. utgave 2007

2. utgave, 1. opplag 2017

3. utgave 2021

ISBN: 978-82-05-54900-5

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen

Sats: HAVE A BOOK

Brødtekst: Minion 10,5/15 pkt

Papir: Amber Graphic 90 g

Trykk: Opolgraf, Polen 2021

Alle henvendelser om boken kan rettes til

Gyldendal Akademisk

Postboks 6730 St. Olavs plass

0130 Oslo

[www.gyldendal.no/akademisk](http://www.gyldendal.no/akademisk)

[akademisk@gyldendal.no](mailto:akademisk@gyldendal.no)

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Alle Gyldendals bøker er produsert i miljøsertifiserte trykkerier.

Se [www.gyldendal.no/miljo](http://www.gyldendal.no/miljo)

# Forord

Hva menes med konflikt? Hvordan utvikler konflikter seg? Finnes det forskjellige typer konflikter? Hva sier arbeidsmiljøloven om konflikter og konflikthåndtering? Hvem skal gjøre hva når det oppstår konflikter på jobben? Hvem har ansvaret? Hvilke arbeidsmetoder kan benyttes i ulike typer saker? Hva må man passe på rent juridisk i slike saker? Hvilke konsekvenser kan konflikter ha for den enkelte og for virksomheten? Hva skal man gjøre når man står overfor ekstreme former for konflikter som mobbing og trakassering? Hvordan bør man opptre dersom man ønsker å avbryte et ansettelsesforhold?

Mange arbeidstakere og ledere har opplevd konflikter på jobb som ikke blir håndtert godt nok. Problemene ser ut til å være knyttet mer til dårlig håndtering enn til konfliktmengde. En del saker blir det aldri grepet fatt i, med den konsekvens at de unødvendig utvikler seg til alvorlige problemer som til slutt berører mange, og i noen tilfeller alle, på arbeidsplassen. Selv om man klarer å ta opp et problem, har man selvsagt ingen garanti for et konstruktivt utfall. Ofte blir konfliktene håndtert på en slik måte at problemene bare forsterkes eller forlenges. Årsakene til dette kan være mange og sammensatte, men vi ser gang på gang at de involverte ikke klarer å koble den innsikt i mellommenneskelig atferd som psykologien kan gi, med de klare rammer for rettigheter, plikter og konsekvenser som jusen stiller opp. Det fortoner seg i så måte som om man forsøker å spille monopol uten regler, noe som ofte fører til rotete prosesser, konflikter som trappes opp raskere enn om man hadde unnlatt å gjøre noe, eller at man til slutt får nye konflikter som følge av den

opprinnelige. Ofte benyttes det metoder som ikke forholder seg til det opplevde alvor i situasjonen, med den risiko at metoden i seg selv virker konfliktforsterkende.

Når det søkes profesjonell hjelp, kan man ane det samme mønsteret. Mener man at det fremdeles er håp om fred og forsoning, vil man først og fremst søke hjelp hos psykologen eller bedriftshelsetjenesten for å få hjelp til å skape en akseptabel nåsituasjon. Har det gått virkelig galt og man betrakter den ene parten som roten til alt ondt, kontaktes advokaten for å se om det er mulig å si opp vedkommende. Altså: først ingenting, så psykologi, så jus. Med et så ensidig syn på psykologiens og jusens muligheter og virkemåter vil man sjelden oppnå gode og varige løsninger. I denne boken forsøker vi å forene gode prinsipper fra jus og psykologi for å skape bedre håndtering av konflikter i vårt arbeidsliv.

Boken gir arbeidsgivere, ledere, personalmedarbeidere, tillitsvalgte, verneombud, konsulenter og ordinære arbeidstakere kunnskaper om hvordan konflikter på arbeidsplassen bør håndteres, med utgangspunkt i gjeldende lover og forskrifter og organisasjonspsykologisk kunnskap om effektiv konflikthåndtering. Vårt viktigste råd er dette: Bruk psykologien til å forstå hva som skjer, hvorfor det skjer, og hva som kan komme til å skje, men bruk jusen som rammeverk for hvordan det som har skjedd eller skjer, best bør og skal håndteres. Konflikter og trakassering bør forstås organisasjonspsykologisk, men må håndteres juridisk korrekt i tråd med grunnleggende saksbehandlingsregler. Uansett hvilken metode for konflikthåndtering som benyttes, må metoden og måten den brukes på, være i samsvar med det regelverk som gjelder. Hvis regelverk brytes, kan prisen bli høy: negativ medieomtale, ineffektivitet, helseproblemer og utgifter i forbindelse med rettsaker eller sluttavtaler.

Vi har valgt å la bokens oppbygning følge den måten disse sakene gjerne utvikler seg på hvis de ikke håndteres skikkelig. Vi starter derfor med å se på dagliglivets små og store konflikter på jobben, og fortsetter med hvordan vanlige konflikter kan eskalere til harde personkonflikter som igjen kan utvikle seg til trakassering (mobbing). Det følger naturlig av en slik oppbygning at vi i bokens første del er opptatt av hvordan konflikter best kan forstås og håndteres internt, mens vi deretter behandler hvordan man internt skal håndtere harde personkonflikter og/eller trakassering. I bokens siste del retter vi søkelyset mot hvilke valgmuligheter man har når det har gått så langt at en eller flere involverte ikke lenger klarer å fortsette arbeidsforholdet, og hvordan man best kan håndtere de ulike mulighetene som da oppstår, for eksempel innen rettsapparatet. Det følger av en slik oppbygning at den siste delen av boken blir mer juridisk orientert, mens første del er mer organisasjonspsykologisk.

Derfor vil også leserne finne forskjellig grad av nytte i de ulike delene av boken. Det er derfor vi ser på boken som en håndbok i det å håndtere konflikter og trakassering i arbeidslivet.

Boken er et resultat av egen forskning og metodeutvikling, erfaring fra arbeid med konkrete saker, og kunnskaper fra seminarer og foredrag vi har holdt for norske ledere og tillitsvalgte og for jurister og psykologer. Denne reviderte utgaven av boken er for det første oppdatert på det juridiske området; det gjelder endringer i lov og avtaleverk samt ny rettspraksis i denne typen saker. Det opprinnelige kapittelet om sykefravær og regler knyttet til dette er endret til å være noe mer generelt da reglene på dette området endres kontinuerlig. Vi ser derfor på hovedprinsippene når det gjelder konflikthåndtering i saker der en eller flere av partene er sykmeldt, mer enn å gi en generell gjennomgang av sykefraværsreglene. Boken er videre oppdatert med nytt stoff om varsling i konfliktsaker, både juridisk og faglig. Videre er boken særlig oppdatert på ny norsk og internasjonal forskning om konflikter og mobbing i arbeidslivet. Særlig er sistnevnte tematikk omfattende belyst i norsk forskning de siste 15 årene. Boken er også oppdatert med informasjon om ny metodikk, herunder særlig faktaundersøkelser, som er en metode som blitt sterkt videreutviklet og utprøvd siden første utgaven av denne boken kom ut. Boken gir imidlertid ikke en detaljert beskrivelse av hvordan metoden brukes. Vi viser her til boken *Faktaundersøkelse. Arbeidsmetodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker* som vi gav ut sammen med vår kollega Helge Hoel i 2016. Professor Helge Hoel var sentral da metoden opprinnelig ble utviklet på oppdrag av Arbeidstilsynet og partene i arbeidslivet i forbindelse med satsingen Jobbing uten mobbing i 2005 til 2007. Hovedpoengene er imidlertid å finne i denne boken, da dette strengt tatt handler om å gjennomføre god saksbehandling og å leve opp til viktige saksbehandlingsprinsipper. I denne tredje utgaven har vi også med noen resultater fra en undersøkelse i norske kommuner i 2018 om erfaringene med denne metodikken der vi har resultater fra en spørreskjemaundersøkelse blant verneombud og HR-/personalsjefer i rundt 75 % av alle norske kommuner (se også Hauan og Klaveness, 2018). Resultatene viser lavere forekomst av mobbing og trakassering i kommuner der disse prinsippene er en fast del av den konkrete håndtering av saker rundt mobbing, trakassering og alvorlige personkonflikter, skal vi tro de nesten 1000 verneombudene som deltok i undersøkelsen. I disse kommunene er man også gjennomgående mer fornøyd med egen håndtering av sakene.



Vi takker tidligere studenter og seminar- og kursdeltakere for deres innspill og deres hjelp i utviklingen av det tankegods boken presenterer. Boken inneholder en rekke ulike eksempler hentet fra egne og kollegers praksis. Vi påpeker imidlertid at disse eksemplene i stor grad er tilpasset, for å sikre at de er anonymisert og har lav identifikasjonsfare. Slik sett er eksemplene reelle, om enn ikke identiske med gitte konkrete saker. Eksemplene er også hentet fra snart 30 år med erfaring og har derfor spilt seg ut over et langt tidsrom i våre og våre kollegers karrierer. Vi takker tidligere kolleger og samarbeidspartnere for slike eksempler og for den kunnskap de har gitt oss og utviklet sammen med oss på dette området: Henning Jakhelln, Helga Aune og øvrige medforfattere på «arbeidsrett.no», Øystein Melkild, Rolf Jacobsen, Jon Gisle, Olav Reistad, Terje Andersen, Thomas Braut Svendsen, Nils Storeng, Elisabeth Dolva Sandøy, Lars Asle Einarsen, Evert van de Vliert, Helge Hoel, Kari Hansen, Jørn Unneland, Morten Birkeland Nielsen, Bjørn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen, Anders Skogstad, Lars Glasø, Nils Sortland og Odd H. Hellesøy. Deres bidrag til vårt materiale og til denne boken må ikke undervurderes. Eventuelle feil, svakheter og eller mangler står imidlertid helt for forfatterens regning. Vi takker forlaget, og særlig Lilian Kongshavn, Arne Bernhardsen, Gro Gjestrud og Monika Amlie, for deres uendelige tålmodighet og mange oppmuntringer både da boken ble skrevet og i arbeidet med denne reviderte og oppdaterte tredje utgaven.

Oslo, mars 2021

Ståle V. Einarsen Harald Pedersen

# Innhold

<b>KAPITTEL 1 KONFLIKTER OG TRAKASSERING I ARBEIDSLIVET:</b>	
<b>JUS OG PSYKOLOGI</b> .....	19
Konflikter er utbredt og vanskelige å håndtere .....	19
Konflikter er en naturlig og nødvendig del av arbeidslivet .....	21
Arbeidsplassen, en viktig sosial arena .....	21
Konflikter er uunngåelig i en levende organisasjon .....	22
Konflikter mellom mennesker innenfor et arbeidsforhold .....	23
Konflikthåndtering i privatlivet kontra i arbeidsforhold .....	24
Noen viktige juridiske prinsipper for konflikthåndtering i arbeidslivet .....	28
Arbeidsgiverens styringsrett og omsorgsplikt .....	28
Begrepet konflikt kontra arbeidsmiljølovens krav .....	30
Et regelverksperspektiv .....	31
Regler gir ingen garanti .....	32
Arbeidslivets spilleregler: HMS-trekanten .....	33
En organisasjonspsykologisk innfallsvinkel til konflikter i arbeidslivet .....	35
God konflikthåndtering er det viktigste .....	35
Konflikter er et spørsmål om energi og frustrasjon .....	35
Konfliktens intensitet er viktig for valg av tiltak .....	38
Tredjepartens rolle .....	38
Enhver konflikt er unik .....	39

<b>DEL I</b> .....	41
<b>KAPITTEL 2 HVA ER KONFLIKTER, OG HVORDAN KAN DE BEST FORSTÅS?</b> .....	43
Begrepet konflikt i arbeidslivet .....	43
To hovedsyn på konflikt i norsk arbeidsliv .....	44
Et tradisjonelt syn på konflikter .....	45
Den konfliktfrie arbeidsplass .....	45
Konflikt synonymt med å være «syk» .....	45
Hvorfor det tradisjonelle synet på konflikt ikke er rasjonelt .....	46
Et «moderne» syn på konflikter i organisasjoner .....	48
Et utvidet syn på konflikter .....	48
Konflikter er naturlig .....	48
Et utvidet konfliktbegrep passer bedre i dagens arbeidsliv .....	49
Det optimale «balanserte» konfliktnivået .....	49
Begrepet konflikt i organisasjonspsykologien .....	51
Faglige definisjoner av konflikt .....	51
En norsk variant – Skjørshammers definisjon .....	59
Begrepet konflikt i regelverket .....	62
Forskjellen på en psykologisk og en juridisk tilnærming .....	62
Konflikter kan utvikle seg til å bli arbeidsmiljøproblemer .....	63
Oppsummering .....	64
<b>KAPITTEL 3 KONFLIKTERS ÅRSAKER OG UTVIKLINGSFORLØP</b> .....	66
Noen vanlige organisatoriske årsaker .....	68
Noen vanlige mellommenneskelige forhold .....	68
Sviktende kommunikasjon .....	68
Individuelle forskjeller .....	69
Urettferdighet, makt og fordommer .....	70
Å forklare og bortforklare .....	71
Å ta opp manglende jobbutførelse .....	73
Personforklaringer .....	74
Bakenforliggende, utløsende og vedlikeholdende årsaker .....	78
Årsaker og utvikling av konflikter – en modell .....	80
Noen viktige sider ved modellen .....	83
Bakenforliggende forhold som kan skape konflikt .....	84
Hva konflikter handler om .....	86
Hvordan konflikter håndteres av partene .....	87
Konsekvenser av partenes konflikthåndtering .....	89
En modell for stadier av konflikt .....	92
Konfliktopptrapping og etablering av negative fordommer .....	94

**KAPITTEL 4 MOBING OG TRAKASSERING I ARBEIDSLIVET:**

<b>HVA, HVEM OG HVORFOR</b> .....	97
Omfang .....	97
Begrepsbruk .....	98
Mobbing/trakassering i et psykologisk perspektiv .....	99
Hva er mobbing og trakassering i psykologisk forstand? .....	99
Hvordan mobbing kan arte seg .....	99
Styrkeforholdet mellom partene .....	101
En gradvis opptrapping .....	102
Hvordan mobbing/trakassering foregår i praksis .....	104
Seksuell trakassering .....	109
Usynliggjøring .....	109
Sosial isolasjon .....	110
Faglig desavuering .....	111
Indirekte og subtil trakassering .....	112
Kritikk som er vanskelig å forsvare seg mot .....	112
Organisatorisk utstøting .....	113
Truende, aggressiv og annen direkte trakasserende oppførsel .....	114
Forskjellig oppfatning av situasjonen .....	116
Intensjonen bak mobbing .....	118
Dreier det seg egentlig om mobbing? .....	118
Hvorfor oppstår mobbing/trakassering? .....	119
Konfliktbasert mobbing/trakassering .....	120
Rovmobbing (mobbing uten underliggende konflikt) .....	121
Klimamobbing eller kulturmobbing – begrepet frykttkultur .....	122
Syndebukker og hekseprosesser .....	123
Arbeidsmiljø og mobbing .....	126
Mobbing og personlige forhold hos den som rammes .....	127
Alltid et spørsmål om ledelse .....	128
Utløsning og hemming av aggresjon på arbeidsplassen .....	130
Trakassering i et juridisk perspektiv .....	131
Begrepet trakassering i regelverket .....	131
Trakassering som rettslig standard .....	132
Definisjon av mobbing/trakassering .....	133
Mobbing og trakassering i arbeidsmiljølovens forstand – når utløses arbeidsgiverens aktivitetsplikt? .....	134
Alternative rettslige grunnlag .....	141
Særskilte regler for å motvirke visse typer forskjellsbehandling og trakassering .....	142
Seksuell trakassering i juridisk forstand .....	143
Likestillings- og diskrimineringslovens bestemmelse .....	145
Behovet for rettsikkerhet og god saksbehandling i saker om seksuell trakassering .....	147

**DEL II** ..... 151

**KAPITTEL 5 HVORDAN LEDERE KAN HÅNDTERE KONFLIKTER I EGEN**

**VIRKSOMHET** ..... 153

Noen viktige forbehold ..... 153

Konflikthåndtering er forskjellige ting ..... 155

Juridiske prinsipper for saksbehandling som verktøy i konflikthåndtering ..... 156

    Habilitet i konflikthåndtering ..... 157

    Saksgang ..... 160

    Dokumentasjon ..... 163

    Kontradiksjon ..... 167

    Anonymitet ..... 170

    Arbeidsgivers omsorgsplikt og styringsrett ..... 173

    Hvordan arbeidsgiver (ledere) skal forholde seg til de andre HMS-aktørene  
    når de håndterer en konflikt ..... 177

    Gjeldende interne føringer ..... 181

    Bruk av advarsler og andre kontraktsrettslige virkemidler ..... 182

    Hvordan prosessen avsluttes ..... 183

    Når arbeidstakerne som er involvert, ikke klarer eller ønsker å medvirke .. 185

    Omplassering som konflikthåndteringsverktøy ..... 185

    Jus som ramme for den vanskelige, men nødvendige samtalen ..... 186

Opptrappingsgrad avgjør arbeidsmetode ..... 187

Kommunikasjon – konflikthåndterings universalverktøy? ..... 193

    En samtale- og møteplan ..... 194

    Den vanskelige, men nødvendige samtalen ..... 195

Innstilling og konflikthåndteringsstiler ..... 198

En tradisjonell fremgangsmåte ..... 200

Klage- og faktaundersøkelse som metode i konflikthåndtering ..... 201

    Noen viktige prinsipper ..... 203

    Hvem kan gjennomføre faktaundersøkelser? ..... 203

    Rapport ..... 204

    Metodens faglige og juridiske base ..... 205

    Klageundersøkelser: et mulig først steg i faktaundersøkelser ..... 207

    En undersøkelse av erfaringer med faktaundersøkelser i norske  
    kommuner ..... 209

    Noen viktige forbehold og nyanseringer ..... 213

Megling som metode for konflikthåndtering ..... 215

    Hva er megling? ..... 215

    Hvem kan megle? ..... 216

    Ulike typer megling ..... 217

    Hvordan foregår megling? ..... 219

    Å megle mellom grupper – et eksempel ..... 222

    Forutsetninger for at megling skal kunne fungere ..... 224

LØFT-metodikk som metode for konflikthåndtering ..... 226

Fordeler og ulemper ved LØFT .....	228
Rollen som tredjepart – uformelle roller .....	229
Noen enkle råd til ledere som håndterer mobbe- og trakasseringssaker i sin egen avdeling .....	232

## KAPITTEL 6 INTERNKONTROLL OG INTERNE PROSEDYRER

### I VIRKSOMHETEN .....

Nærmere om arbeidsgiverens plikter etter reglene om internkontroll .....	237
Formål og omfang .....	237
Arbeidsgivers overordnede ansvar .....	238
Arbeidstakernes plikt til medvirkning .....	239
Kartlegging av arbeidsmiljøet .....	240
Internkontroll og psykososialt arbeidsmiljø – kartleggingsmetodikk .....	240
Ulike former for kartlegging av arbeidsmiljø og konfliktsituasjoner .....	241
Hvordan følge opp funnene fra undersøkelser .....	245
Fordelene ved å arbeide systematisk forebyggende etter reglene om internkontroll .....	247
Å forebygge og håndtere harde konflikter, mobbing og trakassering: en organisatorisk strategi .....	248
Behovet for en intern prosedyre .....	248
Lokale prosedyrer utviklet i samarbeid med de tillitsvalgte og øvrige HMS-aktører .....	250
Informasjon .....	250
Opplæring .....	251
Kulturbygging og etterlevelse i praksis .....	251
Fornuftige tiltak for håndtering av mobbing og trakassering: innhold i en prosedyre .....	252
Formelle og uformelle tiltak .....	252
Å kunne klage over den behandlingen man opplever .....	255

### KAPITTEL 7 VIRKSOMHETENS ØVRIGE HMS-AKTØRER .....

Arbeidstaker .....	258
Hvem er arbeidstaker? .....	258
Arbeidstakermedvirkning .....	259
Viktigheten av å igangsette aktivitet .....	260
Spesiell varslingsplikt når arbeidstakeren ser at andre arbeidstakere blir trakassert eller diskriminert .....	261
Ved endrede arbeidsoppgaver/om plassering .....	261
Råd til personer som opplever psykiske belastninger på grunn av eskalerende konflikt/trakassering .....	262
Verneombudet .....	265
Hvem skal ha verneombud, og hvor mange? .....	265

## INNHOLD

Verneombudets oppgaver og plikt til å forfølge arbeidsmiljøproblemene	266
Varslingsplikt	266
Varslingsplikten når arbeidstakeren ønsker å være anonym	267
Når saken blir omtalt som en personalsak	267
Stansingsretten og det psykososiale arbeidsmiljøet	269
Arbeidsmiljøutvalg	270
Hvem skal ha arbeidsmiljøutvalg?	270
Formål og oppgaver	270
Sammensetning og stemmerett	271
Vedtakskompetanse	271
Behandling av enkeltsaker	272
Sentrale problemstillinger for arbeidsmiljøutvalget – virksomhetens arbeidsmiljøpolitikk	273
Oppstart og overvåking av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet – internkontroll	274
Særregler for arbeidsmiljøutvalg i staten	274
Tillitsvalgte	275
Problemer knyttet til at begrepet tillitsvalgt kan ha forskjellig betydning	275
Tillitsvalgtes mulighet for bistand i eskalerende konflikter	276
Betydningen av å konsentrere seg om arbeidsmiljøproblematikken	276
Skal arbeidstakeren kontakte den tillitsvalgte eller verneombudet?	277
Bedriftshelsetjeneste	277
Hvem skal ha bedriftshelsetjeneste?	278
Bedriftshelsetjenestens arbeidsoppgaver og mandat	278
Bedriftshelsetjenesten som konflikthåndterer	279
Behovet for et klart definert og avgrenset mandat	280
Kjøreregler for partene	280
Kartlegging av underliggende behov	281
Sluttrapport	281
Betydningen av å ha benyttet bedriftshelsetjenesten når saken ender i rettsapparatet	282
Generelt om bruk av eksterne konsulenter	283
<b>KAPITTEL 8 ARBEIDSTILSYNETS ROLLE I KONFLIKTER</b>	<b>285</b>
Arbeidstilsynets organisering	285
Arbeidstilsynets kontroll- og reaksjonsmuligheter	286
Arbeidstilsynet og personalkonflikter	287
Nærmere om Arbeidstilsynets fremgangsmåte i disse sakene	288

<b>DEL III</b> .....	291
<b>KAPITTEL 9 DOKUMENTASJONSBEHOV MED TANKE PÅ KLAGEMÅL ELLER RETTSLIG PROSESS</b> .....	293
Arbeidsgivers dokumentasjonsbehov .....	294
Klageundersøkelse og faktaundersøkelse .....	295
Forskjellig virkelighetsoppfatning .....	297
Skille mellom det subjektive og det objektive .....	298
Fri bevisbedømmelse .....	298
Hvordan en arbeidstaker som opplever urett, kan få dokumentert saken .....	299
Første skritt: Ta saken opp med arbeidsgiveren .....	299
Synliggjør problemet så tidlig som mulig .....	299
Sørg for skriftlig nedtegnelse fra vitner .....	300
Sørg for skriftlig møtereferat .....	300
Kontakt Arbeidstilsynet hvis saken treneres .....	300
Ta notater .....	301
Snakk om problemene med fortrolige .....	301
Fortell legen din om situasjonen ved eventuell sykmelding .....	301
Delta i konflikthåndteringsprosessen .....	302
Vitneførsel med sikte på å bygge opp arbeidstakerens troverdighet .....	303
Særskilte forhold domstolen legger vekt på ved bevisvurderingen i slike saker .....	304
<b>KAPITTEL 10 SYKEFRAVÆR OG VARSLING I KONFLIKTSAKER</b> .....	307
Nærmere om sykefravær i konfliktsaker .....	307
Regelverket .....	307
Tilrettelegging i konfliktsaker .....	310
Nærmere om varslings i konfliktsaker .....	313
Vilkår for gjengjeldelsesvernet i arbeidsmiljøloven .....	313
Anonym varslings i en sak man selv er part i .....	317
<b>KAPITTEL 11 TRAKASSERING OG ERSTATNING</b> .....	320
Behov for oppreisning .....	320
Forskjellige rettslige grunnlag .....	321
Ulike muligheter til å vinne frem .....	321
Forholdet mellom brudd på arbeidsmiljølovens krav og mulighet for erstatning .....	322
Hva som bør vurderes før det tas ut stevning .....	323
Hvem kan pådra seg erstatningsansvar? .....	323
Ansvar på subjektivt grunnlag (culpa-ansvar) .....	324
Det rettslige grunnlaget .....	324



## INNHOLD

Arbeidsgiveres objektive erstatningsansvar .....	329
Det rettslige grunnlaget .....	329
Krav mot skadevolderen .....	330
Erstatningsansvar etter skadeerstatningsloven .....	332
Arbeidsgiveres kontraktsansvar .....	335
Det rettslige grunnlaget .....	335
Erstatningsansvar etter de ulovfestede reglene om kontraktsansvar .....	336
Erstatning for skade av ikke-økonomisk art – «tort og svie» .....	336
Rettslige grunnlag .....	336
Virksomhetens ansvar for skade av ikke-økonomisk art	
– organansvaret .....	337
Erstatningsansvar ved usaklig oppsigelse eller urettmessig avskjed .....	338
Hvorfor arbeidsgiveren går til oppsigelse eller avskjed når arbeidstakeren	
opplever seg trakassert .....	338
Det rettslige grunnlaget .....	339
Domstolenes prøvelsesrett .....	341
Eksempel fra rettspraksis .....	341
Annen juridisk litteratur .....	343
Særlig om avskjed .....	343
Nytten av å trekke frem arbeidsmiljøperspektivet i saker som handler	
om oppsigelse/avskjed .....	344
Arbeidsgiveres særskilte ansvar ved trakassering som kan knyttes til	
diskriminering/forskjellsbehandling .....	345
Bakgrunn .....	345
Erstatning for diskriminering og seksuell trakassering .....	346
Nærmere om begrepet trakassering i denne sammenheng .....	347
Nærmere om bevisbyrden .....	348
Beskyttelse ved varsling .....	349
Særlig om erstatningsutmåling for ikke-økonomisk tap (erstatning for	
såkalt tort og svie, eller oppreisning) .....	349
Skadedekning etter lovverket .....	350
Trakassering som yrkesskade etter folketrygdloven .....	350
Yrkesskadeforsikring .....	352
Avsluttende bemerkninger .....	353
<b>KAPITTEL 12 AVSLUTNING AV ARBEIDSFORHOLDET .....</b>	<b>354</b>
Viktige momenter ved oppsigelse og avskjed .....	355
Adgangen til å fremforhandle en minnelig løsning ved oppsigelse eller	
avskjed .....	357
Nærmere om rettsmegling .....	358
Nærmere om adgangen til å inngå avtale om å avslutte arbeidsforholdet,	
såkalte fratredelsesavtaler (sluttavtaler) .....	360

Forhold arbeidsgivere og arbeidstakere bør vurdere når de skal innlede forhandlinger om å avslutte arbeidsforholdet .....	362
Hvordan forhandlinger om fratredelse bør foregå .....	364
Forhold man bør vurdere når man forhandler om og eventuelt setter opp en fratredelsesavtale .....	369
Juridisk bistand og skattefradrag .....	380
Et siste råd .....	380
<b>LITTERATUR</b> .....	381
<b>VEDLEGG 1 LIVET OG JUSSEN: EN PEDAGOGISK MODELL</b> .....	389