

Kendelse af 9. marts 2022 i faglig voldgift FV 2021-714:

DM

for

A

(advokat Frederik Brocks)

mod

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

for

Københavns Professionshøjskole

(advokat Marianne Lage)

1. Uoverensstemmelsen
2. Påstande
3. Sagens behandling ved faglig voldgift
4. Den udviste adfærd – baggrund og nogle centrale, henholdsvis illustrative, elementer
5. Samtaler om adfærd
6. Indkaldelse til tjenstlig samtale
7. Partshøring om påtænkt advarsel
8. Tjenstlig samtale
9. Fastholdelse af påtænkt advarsel
10. Partshøringssvar
11. Medarbejderhenvendelse til DM og DJØF
12. Advarsel
13. Opmandens bedømmelse

1. Uoverensstemmelsen

Sagen angår en professionshøjskoles tildeling af en advarsel til en tillidsrepræsentant for systematisk at have modarbejdet ledelsen og ikke have respekteret den almindelige ledelsesret. Hovedspørgsmålet under sagen er, om dette var berettiget.

2. Påstande

Klager har nedlagt følgende påstande:

1. Indklagede tilpligtes at anerkende, at den skriftlige advarsel afgivet af Indklagede den 22. marts 2021 til tillidsrepræsentant A udgør et misbrug af ledelsesretten.
2. Indklagede tilpligtes at trække den skriftlige advarsel afgivet af Indklagede den 22. marts 2021 til tillidsrepræsentant A tilbage.
3. Indklagede skal til Klager betale en efter voldgiftsrettens skøn fastsat bod tillagt sædvanlig procesrente fra sagens anlæg og indtil betaling sker.

Indklagede har påstået frifindelse.

3. Sagens behandling ved faglig voldgift

Sagen er den 26. og 28. januar 2022 forhandlet for en faglig voldgiftsret med undertegnede, fhv. højesteretspræsident Børge Dahl, som formand og opmand og følgende partsudpegede medlemmer: advokat Julie Krag-Juel-Vind-Frijs og chefkonsulent Anders Dissing, begge DM, kontorchef Carl Erik Johansen og chefkonsulent Carsten Holm, begge Medarbejder- og Kompetencestyrelsen.

Til grund for forhandlingen var der udarbejdet en ekstrakt på 306 sider indeholdende de udvekslede processkrifter og bilag. Hertil kom en procesaftale af 24. januar 2022 og yderligere bilag samt parternes materialesamlinger på henholdsvis 141 og 144 sider.

Der blev under forhandlingen afgivet forklaring af:

- A, lektor, Københavns Professionshøjskole, X-center, der om sig selv har forklaret, at han har været ansat ved Centeret siden 2006, men arbejdet i branchen i 40 år. Han blev i 2007 tillidsrepræsentantsuppleant for DM, i 2012 tillidsrepræsentant. Han har siden 2007 været en del af lokalsamarbejdsudvalget og siden 2012 været næstformand for W-udvalg. Han har også i sin tidligere karriere været tillidsrepræsentant. Han har samlet 35-40 års erfaring som tillidsrepræsentant.
- B, rektor, Københavns Professionshøjskole, siden 2016, inden da fra 2008-2016 rektor for Professionshøjskolen Metropol, hvor X-center var placeret, og som ved sammenlægning med UCC blev til Københavns Professionshøjskole.
- C, adjunkt, X-center, siden 1. juni 2019, tillidsrepræsentantsuppleant fra januar 2021.
- D, lektor, X-center, siden 2013.

- E, chefkonsulent i DJØF.
- F, lektor, X-center, 2008-2021.
- G, direktionsmedlem, Københavns Professionshøjskole, dekan for Y-fakultet, som X-center er en del af.
- H, leder af X-center fra 1. januar 2020, hvortil hun kom fra stilling som områdechef fra 2014 ved Danmarks Evalueringsinstitut.
- J, tidligere chef for Z-institut under Y-fakultet ved Københavns Professionshøjskole med ansvar for X-center fra sammenlægningen af Metropol og UCC.
- K, chefkonsulent, HR, Københavns Professionshøjskole, siden 2014.

Da der efter procedure og votering ikke blandt de partsudpegede medlemmer af den faglige voldgiftsret var enighed om eller flertal for en afgørelse, skal denne træffes af opmanden. Parterne er enige om at overlade det til opmanden, om det sker ved en begrundet afgørelse uden fuldstændig sagsfremstilling og fuldstændig gengivelse af de afgivne forklaringer og parternes procedurer, jf. arbejdsretslovens § 28, stk. 5.

4. Begivenhedsforløbet – baggrund og nogle centrale, henholdsvis illustrative, elementer

4.1. Københavns Professionshøjskole (KP) blev dannet i 2018 ved en sammenlægning af professionshøjskolerne Metropol og UCC. Den ledes af rektor B, som forinden fra 2008 var rektor for Professionshøjskolen Metropol.

KP er opdelt i fem hovedområder. Et af disse Y-fakultet, som siden 2018 har været ledet af dekan G, der kom fra en stilling som vicedirektør i P-styrelse.

Under Y-fakultet hører bl.a Z-institut, som J var chef for fra 2018 til november 2021.

X-center er et videntcenter under Z-institut, som i samarbejde med erhvervsuddannelsessektoren arbejder for udvikling af erhvervsuddannelser gennem udbud af videreuddannelse, kurser og konsulentytelser samt forsknings- og udviklingsarbejde. Dets historie går 40 år tilbage. Oprindeligt var der tale om en institution med landsdækkende monopol, men siden 2008, hvor det blev en del af Professionshøjskolen Metropol, er der tale om udøvelse af aktiviteter i konkurrence med andre professionshøjskoler. Det har betydet, at økonomien over de seneste år er blevet vældig presset. Samtidig har der været hyppige lederskifte – i 2019 havde de haft 5 ledere inden for de seneste tre år.

Efter sin tiltrædelse som dekan foretog G i foråret 2019 besøg hos erhvervsskoler og organisationer og fik her et blandet indtryk af X-centers stilling i miljøet. Der var historisk veneration, men samtidig en oplevelse af, at skolerne var ved at vokse fra X-center, som fagligt gerne skulle ramme skolerne, hvor de var på vej hen, ikke hvor de var. X-center blev ikke oplevet som en enhed, men som meget uhomogent. Uddannelsesudbuddet blev oplevet som stillestående og for lidt præget af ny pædagogik. Der kom også kritiske henvendelser, ja ligefrem klager, fra erhvervsskoler om det, som X-center leverede.

I 2019, hvor der var knap 20 medarbejdere på X-center, førte et dårligt arbejdsmiljø til foretagelse af en APV-undersøgelse, som bl.a. afdækkede kritik af ledelsen og en voldsom mødekultur uden nogen mødedisciplin, hvor folk råbte ad hinanden. Der var svar på åbne spørgsmål, hvorefter der var enklaver på X-center og nogle af medarbejderne meget dominerende.

J har forklaret, at der var en helt speciel kultur på X-center. Der skulle argumenteres for, at de skulle aflevere dækningsbidrag til fællesskabet. X-center havde en omsætning på 15-17 mio. kr. og et underskud på 3 mio. kr. svarende til 5-6 ansatte. De havde på X-center en årsnorm på 1150 timer, og der var ingen forståelse for, at de var nødt til at levere flere timer. Som følge af mange ledesskift var der oparbejdet ledelsesresistens i afdelingen. Samtidig var stemningen blandt medarbejderne dårlig – der var møder med håndgemæng og medarbejdere, der gik grædende hjem. Den leder, der var der, da han overtog, havde svært ved at skaffe sig ledelsesrum og lykkedes ikke med at få organisation og strategi på plads, den pågældende leder endte med at smide håndklædet i ringen og forlade stillingen. A optrådte som uautoriseret viceleder på X-center.

4.2. A er en af medarbejderne i X-center. Han blev ansat i 2006 ved Danmarks Erhvervspædagogiske Uddannelse og kom i 2008 med over på Professionsskolen Metropol, hvor videreførelsen skete som X-center. Han har som nævnt været tillidsrepræsentant for AC og næstformand for W-udvalg siden 2012. Rektor B har forklaret, at han har arbejdet sammen med A siden 2008 og kender ham godt.

4.3. I foråret 2019 fratrådte X-centers daværende leder. Stillingen blev slået op. Der blev nedsat et ansættelsesudvalg med dekan G som formand og A som et af medlemmerne. H var blandt

ansøgerne. Der var enighed i ansættelsesudvalget om at ansætte hende. Efter de afgivne forklaringer kan det lægges til grund, at alle anså hende for særdeles velkvalificeret til stillingen, både fagligt, ledelsesmæssigt og som person. Rekrutteringen blev både internt og eksternt – med rektor Bs ord – anset for ”en appelsin i turbanen”, de fik ”et scoop af en leder”. Hun var – med As ord – en, som de alle var glade for, som havde et langt metier, som flere af dem, også han selv, havde arbejdet sammen med, og som havde et stor kontaktflade og var et godt kort til at løfte økonomien og skaffe projekter. J har forklaret, at der var meget store forhåbninger til H og tillid til, at hun ville kunne få ordrebogen fuld.

4.4. H tiltrådte den 1. januar 2020. Af ledelsen blev hun orienteret om, at det var afgørende nødvendigt med en genopretning af X-center økonomisk og fagligt. Hun fik som primære og allervigtigste opgave at udarbejde en strategi, som sikrede fornøden faglig udvikling og bragte økonomien i balance. Rektor B har forklaret, at nødvendigheden af at vende skuden blev kommunikeret klart ud til A og medarbejderne på X-center, og at det, de gik efter, var en rekonstruktion, ikke en nedskæring

4.5. På X-center var alle menige medarbejdere medlem af AC-klubben, af yderligere ansatte var der kun afdelingslederen. Forud for afdelingsmøder om strategi, økonomi osv. blev der i reglen til drøftelse af de emner, der skulle behandles på afdelingsmødet, afholdt møde i AC-klubben med deltagelse af samtlige medarbejdere, bortset fra afdelingslederen.

4.6. Om forholdene på X-center i foråret 2020 er der afgivet forskellige forklaringer.

H har forklaret, at hun kom til en enhed med mange problemer. Økonomien var rigtig dårlig. De stod heller ikke superstærkt i forhold til omverdenen. Der lå klager fra erhvervsskoler, som ikke var besvaret. Der var medarbejdere, som var sygemeldt med stress, og der forelå ingen planer for tilbagevenden. APV'en fra 2019 viste, at der var utilfredshed med ledelsen og samarbejdet. Under de samtaler, hun som det første gennemførte med alle medarbejdere, var der meget bagtaleri. Det var helt afgørende, at de kom i gang med at arbejde med strategien, men lige så afgørende, at de fik sat nogle processer i gang som opfølgning på APV'en om forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. Samtidig blev de som alle andre ramt af Corona med alle de udfordringer og omlægninger, som det førte med sig. Det lykkedes dem at gennemføre al planlagt undervisning, det var en rigtig sej indsats, som hun roste meget undervejs. Hun hørte hverken fra A eller medarbejdere nogen kritik af ikke at

lytte eller andet. Men hun oplevede, at selv om alle overvejelser om tiltag blev lagt frem og drøftet på afdelingsmøder, og alle beslutninger blev meddelt alle, blev der på afdelingsmøderne igen og igen vendt tilbage til, at medarbejderne ikke rigtig vidste og ikke rigtig havde fået besked, og at der var behov for yderligere drøftelse. Hun blev i begyndelsen af juni 2020 orienteret om, at der var snak rundt omkring med kritik af forholdene på X-center og hendes ledelse, og at rektor og dekan ville tage en snak med A. Den 12. juni 2020 blev der holdt et fysisk afdelingsmøde med deltagelse af rektor og dekan. De holdt afdelingsmøde hver anden uge og havde i afdelingen på to forudgående møder i maj drøftet, at kun 62 % af tiden gav indtægter, og hvordan de kunne få flere indtægtsdækkede timer. Det var nødvendigt at drøfte, hvordan de blev oplevet, og hvordan de kunne skabe værdi. Mødet blev imidlertid vældig følelsesladet. Medarbejderne reagerede på udtrykket ”faglig genopretning”, som de opfattede som en kritik, selv om hun forklarede, at det ikke var sådan, at det skulle forstås. Medarbejderne beklagede sig over, at samarbejdet ikke fungerede, hvad hun blev meget overrasket over at høre. På trods af de mange udfordringer fik de udarbejdet en strategi, som blev godkendt af ledelsen, og på et afdelingsmøde den 26. juni 2020 gennemgik de, hvordan planen skulle implementeres. De drøftede også, hvad ledelsen kunne blive bedre til og lagde planer derfor.

A har om udviklingen i foråret 2020 forklaret, at afdelingsmøderne primært handlede om strategi. Den dialog gik ikke overvældende godt, medarbejderne følte sig ikke inddraget i strategiarbejdet. Fra marts var møderne digitale. Den 12. juni 2020 blev der holdt et fysisk møde med deltagelse af rektor, dekan og institutleder. Han deltog ikke selv i mødet. Medarbejderne havde en forventning om, at de ville blive rost for at være kommet fint gennem nedlukningen. I stedet oplevede de at få en regulær afklapsning i forhold til strategien, de fik at vide, at de ikke var fagligt kompetente, og oplevede det som en spansk inkquisition, hvor de blev afrettet, de blev ”talt til som børn”. Medarbejderne var frustrerede og fortvivlede, de ringede til ham samme dag. De holdt møde i AC-klubben, og han meldte sammen med tillidsrepræsentantsuppleanten tilbage til ledelsen om medarbejdernes frustration over det med faglig genopretning.

C, D og F har samstemmende forklaret, hvordan de hen over foråret oplevede ikke at blive hørt i de mange processer, der foregik. De deltog i mødet den 12. juni 2020, som de gik ind til med en forventning om et skulderklap, men i stedet blev mødt af en massiv kritik fra tre ledelseslag. Der blev talt om faglig genopretning, uden at det kom frem, hvad der var af kritik, og hvad genopretningen gik ud på. Der var ingen dialog, der var ingen spørgsmål, men kun svar. De

bekymringer, de havde som medarbejdere, blev fuldstændig negligeret. De drøftede efterfølgende deres frustrationer i AC-klubben forud for det næste afdelingsmøde 14 dage senere og bad A om at gå i dialog med ledelsen, så deres bekymringer kunne blive hørt. De var ikke uenige i strategi og handleplan, men kunne ikke få klarhed over, hvad der mentes med faglig genopretning. De oplevede, når de kom til afdelingsmøder, at beslutningerne var truffet på forhånd. Heller ikke på afdelingsmødet den 26. juni 2020 var der andet end kritik.

Dekan G har forklaret, at dagsordenen for afdelingsmødet i X-center den 12. juni 2020 var at tydeliggøre vilkårene for X-center, som befandt sig i en meget alvorlig, lukningstruet situation. Økonomien var dårlig – det havde været sagt mange gange, men medarbejderne havde ikke taget budskabet ind. Det blev skåret ud, at der manglede 2,6 mio. kr., og at de ikke leverede det, skolerne ville have. Det blev nøje forklaret, hvad der blev ment med faglig genopretning – nemlig, at de skulle tilpasse sig det, der var ønsket hos aftagerne. Han fik den 25. juni 2020 en mail om opbakning til strategien og om de samarbejdsproblemer, som medarbejderne oplevede. Om arbejdsmiljø og samarbejde aftalte de på mødet den 26. juni 2020 at intensivere TRIO-samarbejdet fra den 1. august 2020 og foretage en opsamling på APV'en, som var blevet udskudt på grund af Corona-situationen. Der var også på et tidspunkt aftalt nogle mødespilleregler på X-center om at respektere, at andre taler, ikke at himle med øjnene, når andre taler, og ikke bare gå fra et møde.

4.7. Den 3. juli 2020 sendte H en e-mail til alle ansatte på X-center med emnet ”sommerhilsen og plan for efteråret”. Det hedder i denne e-mail bl.a.:

”...

Foråret 2020 har budt på mange flere udfordringer og forandringer end nogen af os havde forestillet os.

...

Jeg synes dog, det ser ud til, at det hårde forår også har bragt vigtige og gode resultater med sig.

Vi har fået en vigtig vision og opgave og en langsigtet økonomisk ramme for vores arbejde, som kan være med til at skabe retning og ro i vores arbejde i de kommende år.

...

Lidt om planerne for efteråret

...

Nye rammer for time/opgavestyring og økonomistyring fra 1.8

...

Som vi har talt om på flere afdelingsmøder i maj, så træder den nye ramme for timeopgavestyring i kraft 1.8. Den endelige version af rammen er vedhæftet.

Det vigtigste i rammen er, at alle fremadrettet skal registrere 80 % af arbejdstiden på kerneopgaver og 20 % på møde og udviklingsaktiviteter.

Det er en ramme, som er inspireret af ... men det er klart, at vi skal finde ud af, hvordan den nye ramme kan fungere i X-center.

Så selv om vi starter 1.8, så kommer vi helt sikkert til at drøfte og justere rammen efterhånden som vi gør os nogle konkrete erfaringer. Vi evaluere derfor rammen på vores afdelingsmøde i december.

...”

H har forklaret, at hun ikke modtog nogen reaktion på denne e-mail fra nogen medarbejder, hverken skriftligt eller mundtligt – før den 31. juli 2020, hvor A sendte en e-mail med følgende besked:

”Det er rigtigt, at oplægget om time opgavearket er blevet præsenteret, men vi har ikke nået at have en dialog om det, hverken os to eller i afdelingen. Som vi snakkede om, så er det dit udspil til rammer, men vi mangler en dialog i afdelingen, som kan være med til at afklare oplæggets indhold.

Jeg regner med, at vi kommer til at have en dialog om dette, når vi er tilbage fra ferien. Ligeledes regner jeg med, som du også skriver, at vi løbende må tilpasse papiret, så det bliver mere klart hvor enkelte opgaver registreres.”

I et svar herpå af 2. august 2020 redegjorde H detaljeret for, hvorledes de nye rammer havde været behandlet på flere afdelingsmøder og møder mellem A og hende, hvad der var planlagt vedrørende implementering og tilpasning, og at vigtigst fra hendes perspektiv var, ”at rammen træder i kraft 1. august, da en bedre tids- og opgavestyring er helt afgørende for den faglige og økonomiske genopretning, som X-center skal igennem”.

H har forklaret, at det ikke var rimeligt, hvad A skrev, men typisk, at han søgte at hindre udførelse af trufne beslutninger ved at henvise til, at der ikke havde været fornøden drøftelse. Det var derfor, at hun sendte et detaljeret svar med en nøje gennemgang af den proces, de havde været igennem. Der var ingen reaktion fra A på hendes mail. I det hele taget var der ingen reaktion fra nogen på mange af de ting, hun sendte ud – det havde hun aldrig tidligere som leder været ude for.

A har forklaret, at han var blevet ringet op af mere end halvdelen af medarbejderne om Hs mail. Kollegerne oplevede, at det ikke var talt ordentlig igennem, hvordan og med hvilken konsekvens det skulle fungere. Han kan ikke se, at der skulle være noget forkert i hans mail eller forsøg på at underløbe ledelsen

4.8. I august 2020 blev der indledt en proces med henblik på forbedring af samarbejde og arbejdsmiljø på X-center gennem et udvidet TRIO-samarbejde med deltagelse ikke blot af H som afdelingsleder, A som tillidsrepræsentant og L som arbejdsmiljørepræsentant, men med yderligere involvering af institutchef og dekan samt en medarbejder fra KP's HR-afdeling, chefkonsulent K. H havde fået en lang liste med ønsker, som meget gik på, hvad medarbejderne ønskede, at H skulle levere.

Den 21. august 2020 skulle K deltage i et afdelingsmøde på X-center med forslag til en plan. Hun var sidste punkt på dagsordenen og sad derfor under de første punkter, som H stod for, blot og fulgte med. K har forklaret, at A kom for sent og larmede utrolig meget og satte sig med ryggen til og snakkede lidt med en ved siden af. Det er rigtigt, at bordene stod i café-opstilling, men det naturlige havde været som alle andre i tilsvarende position at dreje stolen, så man sad med front mod den, der ledte mødet. Det var en meget demonstrativ adfærd. Det virkede ikke respektfuldt. F har forklaret, at han husker, at A fik en plads med ryggen til og havde en kort udveksling med en, der sad overfor. A besvarede på et tidspunkt sin telefon, og C og F har forklaret, at de husker, at det var meldt ud på forhånd.

H har forklaret, at hun oplevede det som show-off, et signal om ikke at respektere det, hun sagde. Hun indkaldte A til samtale den følgende mandag, hvor hun foreholdt ham det uacceptable i hans adfærd. Hans umiddelbare reaktion var, at det var han ked af, og det skulle han nok tænke over. Det holdt imidlertid kun til om fredagen, hvor A i forbindelse med et TRIO-møde fortalte hende, at han havde talt med de andre om hendes reaktion, og at ingen forstod det, efterfulgt af et "ha, ha". På samme møde oplyste A, at AC-gruppen havde pålagt ham at meddele, at de følte sig "kørt over", ikke oplevede, at hun lyttede og havde empati.

4.9. H har forklaret, at HR-konsulent K foreslog en dialogisk fremadrettet proces, hvad der var opbakning til i TRIO og på afdelingsmødet den 21. august 2020, hvor de nedsatte en gruppe, hvortil der kunne indsendes forslag til et gruppemøde den 1. september 2020. På gruppemødet meddelte A, at de i AC-gruppen var blevet enige om, at de ville have en anden proces, en

kortlægning af, hvordan H bidrog til arbejdsglæde og godt arbejdsmiljø. A sagde, at hun skabte frygt og ikke gav anerkendelse.

HR-konsulent K har forklaret, at hun deltog i mødet i arbejdsgruppen den 1. september 2020 og havde taget en kollega fra HR med til mødet. A meddelte, at medarbejderne ikke syntes, at HR skulle med ind over. Det var mere H end afdelingen som sådan, der skulle evalueres. De syntes endvidere, at der skulle en udefra kommende, neutral ind over.

4.10. Den 2. september 2020 sendte A en e-mail til H om ”koordination og materialer”. Det hedder i mailen:

”Jeg kan forstå at du har indkaldt til møde d. 14. september om organisering og opgaver. Ligeledes kan jeg forstå at der er materialer, der beskriver opgaver og funktioner. Er det ikke noget vi skulle snakke sammen om? Bl.a. inddragelse af kollegaer, varighed af funktioner, flow i beslutningsprocesser og sikkert meget andet.

Kan du ikke sende materialet til mig, så jeg har mulighed for at forholde mig til det?”

I et svar samme dag hedder det:

”Både du og afdelingen er jo blevet orienteret om den nye organisering og de nye koordinatorfunktioner.

Forløbet har været som sådan:

18.8 sender jeg dig et oplæg til nyorganisering for at høre dit input. Du har ikke umiddelbart input, men lægger vægt at vi drøfter den nye organisering på et afdelingsmøde.

20.8 sender jeg oplægget ud til alle medarbejdere. Af oplægget fremgår det, at organiseringen foreløbigt gælder et år.

21.8 fremlægger jeg den nye organisering på et afdelingsmøde, hvor vi drøfter oplægget både fælles og i grupper. Her kommer – som det fremgår af referatet – mange gode input. Blandt andet er der flere, der spørger til samspillet mellem de forskellige koordinatoropgaver, og jeg fortæller her, at jeg vil drøfte de mere konkrete funktionsbeskrivelser og mødeflows med de konkrete koordinatore – for på den baggrund at finde et godt samspil.

Det er disse snakke jeg har indkaldt til i de kommende dage.

Når jeg har fået input fra de forskellige så orienterer jeg hele X-center om de endelige funktionsbeskrivelser, så alle har en god forståelse af dem.

...”

A har forklaret, at han sendte brevet som tillidsrepræsentant, idet flere kolleger havde sagt, at det ville være rart at få større indblik i, hvad gruppen skulle lave. Han kan ikke se, at det skulle være udtryk for manglende samarbejdsvilje.

4.11. Den 18. september 2020 blev der afholdt et afdelingsmøde i X-center om arbejdsmiljø og trivsel med fysisk deltagelse af dekan G og virtuel deltagelse af institutchef J. Endvidere havde H bedt K om at deltage for at observere og berette om, hvordan hun oplevede det.

H har forklaret, at medarbejderne umiddelbart forud for mødet havde afholdt møde i AC-klubben.

H og G indledte ifølge deres og Ks forklaringer mødet med, hvad der var af forventninger til X-center, og hvordan de kunne styrke samarbejdskulturen i en transparent proces, og bemærkninger om, at de kun kunne lykkes i fællesskab, og det var nu, der skulle handles på at sikre et godt samarbejde – de sluttede af med en invitation til medarbejderne om at byde ind.

Der var imidlertid ingen, der tog ordet. Der bredte sig, hvad K har beskrevet som, en underlig stilhed i lokalet, der var, som alle deltagere har forklaret, fuldstændig tavshed.

A har forklaret, at han oplevede oplæggene fra H og G som endnu en opsang om ikke at leve op til det forventede faglige niveau og en bebrejdelse for et dårligt internt samarbejde, hvilket ikke motiverede nogen til at komme med bud på trivselsfremme. C, D og F har forklaret tilsvarende og suppleret med, at de var bange for, hvad det kunne have af konsekvenser, hvis de sagde noget.

Efter en stund – G har forklaret, at der var total tavshed i 90 sekunder – tog A ordet.

G har forklaret, at A sagde, at ”vi har talt om det her forinden, og der er ikke tillid til stede”. J har forklaret, at A skabte en superuheldig situation ved at sige, at der ikke var tillid til H. Efter disse og de i øvrigt afgivne forklaringer om, hvad A sagde, må det da også lægges til grund, at det ikke har kunnet forstås på anden måde end som forklaret af K som et budskab om, at medarbejderne ikke havde tillid til H. F har udtrykt det på den måde, at A ikke sagde, at ”jeg har ikke tillid til dig”, men at ”der er manglende tillid blandt medarbejderne”. C har forklaret,

at A ikke sagde, at han ikke havde tillid til H, men at folk ikke havde tillid til, at det ikke havde konsekvenser, hvis man sagde noget. D har forklaret, at A ikke sagde, at han ikke havde tillid til H, men at der ikke var tillid til, hvordan der ville blive reageret. A har selv forklaret, at han sagde, at ingen turde sige noget, fordi de var bange for repressalier.

Efter de afgivne forklaringer ligger det fast, at H blev dybt chokeret og ulykkelig og stillede spørgsmål om, hvorfor ingen havde sagt noget til hende, og hvordan hun skulle kunne være deres leder, når der ikke var tillid til hende, hvorefter hun forlod lokalet, idet G meddelte, at de tog en time-out. F har forklaret, at stemningen var meget dårlig, og at han godt kan forstå, at H følte sig dårlig til pas.

Efterfølgende blev mødet genoptaget med dekan G som mødeleder og eneste deltager fra ledelsen. Alle kom til orde, og efter de afgivne forklaringer havde alle givet udtryk for at have problemer med samarbejdet med H.

4.12. Der blev efterfølgende opnået enighed om at fortsætte arbejdsmiljøarbejdet med inddragelse af en ekstern konsulent. Den 30. september 2020 blev der i TRIO-regi med deltagelse af institutchef, dekan og HR-udviklingschef afholdt et møde med ekstern konsulent, erhvervspsykolog M, Organisation ApS. På et TRIO-møde den 22. oktober 2020, hvor dekan og ekstern konsulent deltog, blev der indgået en aftale om den eksterne konsulents arbejde, dets formål og en procesplan. I processen indgik fælles startseminar og individuelle samtaler med alle medarbejdere, afdelingsleder og institutchef samt to opsamlingsseminarer. På det ene opsamlingsseminar skulle afdelingsleder og institutchef deltage i ”den varme stol” og svare på, hvordan de ville arbejde med de kritikpunkter, medarbejderne var kommet med. På det andet skulle konsulenten samle op med medarbejderne og afdelingslederen deltage til sidst.

A har forklaret, at det ikke blev nogen god proces. I medarbejdernes øjne handlede det ensidigt om samarbejde mellem medarbejderne, ikke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, selv om det var der, medarbejderne oplevede store problemer. De individuelle samtaler var ikke særligt behagelige, det handlede i høj grad om spørgsmål som: Er du klar over, at den og den siger sådan om dig? Det med ledelsen i ”den varme stol” med konsulenten som udspørger oplevede medarbejderne som en form for ”salvation”. Han har ikke udtalt sig kritisk om konsulenten eller spredt artikler om konsulenten, men gjort ledelsen opmærksom på, at der blandt medarbejderne florerede en artikel om, at konsulenten var ”ledelsens mand”. De øvrige

medarbejdere har tilsvarende forklaret, at forløbet blev gennemført, som om det var dem som medarbejdere, der var problemet. Konsulenten arbejdede overhovedet ikke med deres samspil med ledelsen. Der var meget fokus på ”social kontrol” i gruppen, men ingen vidste, hvad det dækkede over, og ingen ville vedkende sig at have sagt det. D har forklaret, at hun havde en rigtig god samtale 1:1 med konsulenten, men da alle mødtes var det en helt skæv fremstilling. C har forklaret, at hun oplevede processen som ubehagelig. F har forklaret, at for ham havde samtalen med konsulenten karakter af psykisk terror.

H har forklaret, at processen blev præget af, at der blandt medarbejderne var nogle, som tog kraftig afstand fra konsulenten, så medarbejdergruppen endte med at sætte spørgsmålstejn ved alt, som konsulenten sagde og gjorde. A var med til at sprede en artikel om, at konsulenten var ”ledelsens mand”.

J har forklaret, at han ikke oplevede ”den varme stol” som en forløsning – tværtimod. Han var ked af, at han havde gjort noget, som nogen oplevede om voksen-skæld-ud, han havde villet sætte rammer, som kunne føre X-center tilbage i en central position, men han var samtidig ærgerlig over, at medarbejderne ikke ville anerkende, at der var klager fra X-centers kunder, og at medarbejderne lukkede øjnene for, at X-center havde seriøse økonomiske problemer, og mente, at der bare skulle være penge til dem.

G har forklaret, at han var involveret i de fleste TRIO-møder efter sommerferien, da der var samarbejdsproblemer internt i X-center, som ikke fandtes andre steder på KP. Den drøftelse, han havde med medarbejderne på mødet den 18. september 2020, førte til en række forskellige tiltag, f.eks. at andre end afdelingslederen indledte punkter på afdelingsmøder, og at der blev fordelt referater fra TRIO- og koordinationsmøder. På det afsluttende møde blev der præsenteret udsagn om, at det interne samarbejde var godt, men også om, at man ikke kunne sige noget uden at blive banket på plads, og om social kontrol. Hvad det med social kontrol angår, blev der insisteret på en drøftelse af, om det var rigtigt, at nogen var kommet med udsagnet, det var ikke muligt at få en drøftelse af, hvordan det skulle undgås – en af medarbejderne sprang op og sagde, at der ”udøves fa’me ikke social kontrol”.

4.13. Efter det afsluttende møde i arbejdsmiljøprojektet med medarbejderne blev der i TRIO-regi afholdt et møde med deltagelse af dekan og institutchef.

A har forklaret, at den eksterne konsulent M anbefalede, at de lavede nogle spilleregler for samarbejdet. Konsulenten anbefalede endvidere, at AC-møderne blev droslet ned eller droppet, da de var skadelige for samarbejdet.

De drøftede derfor i TRIO i december 2020 spilleregler for TRIO's arbejde. De fik udarbejdet et udkast til et sæt spilleregler "Aftaler Styrket samarbejdskultur i X-center". Blandt punkterne var følgende:

"For at sikre et godt samarbejde og en kompetent ledelse flyttes drøftelser af strategi, arbejdsmiljø og faglige og organisatoriske forhold ud af AC-møderne og over i møder, hvor ledelsen indgår (fx afdelingsmøder, Trio-møder, koordinationsmøder, 1:1 snakke eller lignende). Fokus for AC-møder er fremover primært fagretlige spørgsmål som løn- og ansættelsesforhold."

A har forklaret, at oplægget til spilleregler blev sendt ud til medarbejderne som udkast med henblik på drøftelse på afdelingsmøde den 18. december 2020. Medarbejderne stejlede over punktet om AC-klubben. Han reagerede ved at sige, at de ikke i TRIO var enige om alle punkter, det var et oplæg.

G har forklaret, at punktet var foreslået af konsulenten M, og H ville gerne have det med. Medarbejderne var imidlertid imod, og derfor blev det efter drøftelserne taget ud. De endelige spilleregler blev aftalt den 21. januar 2021.

A har yderligere forklaret, at konsulentens assistent foreslog, at han trådte tilbage som tillidsrepræsentant, fordi han ikke forstod at formidle et samarbejde. Han blev fuldstændig paf og gjorde derfor ikke noget i situationen. Han gik tilbage til AC-klubben og fortalte det. Medlemmerne var meget fortørnede, der var fuld opbakning til ham som tillidsrepræsentant. Han gjorde ikke mere ved det.

5. Samtaler om adfærd

5.1. Samarbejdet i X-center og mellem H og A og medarbejderne udviklede sig med tiden så negativt, at der var flere samtaler og møder derom mellem direktionen og A, og da det efter ledelsens opfattelse ikke førte til den ønskede adfærdsændring, endte det med, at A den 22. marts blev tildelt en skriftlig advarsel.

5.2. I juni 2020 blev der afholdt et møde med deltagelse af rektor, dekan og A.

Om baggrunden for mødet har rektor B forklaret, at han kender A som en superengageret medarbejder, der har været med i mange omstillinger, og som i W-udvalg optræder som en årvågen, konstruktiv kritiker. Samtidig fik han indtryk af, at A opfattede sig som en slags leder af X-center, måske som følge af de mange lederskift. Det var utrolig svært at få A til at udvise den nødvendige loyalitet. Han har adskillige gange oplevet A som en, der har svært ved loyalt at følge kommandovejen, og som gerne springer tre mellemliggende ledelseslag over for direkte med ham at få truffet eller ændret beslutninger om X-center. På de meldinger, han fik om X-center, var det meget ødelæggende det, der foregik. A var ikke tilstrækkelig loyal over for de beslutninger, der blev truffet. Han sagde meget tydeligt på mødet, at når der er truffet en beslutning, skal der arbejdes loyalt med at føre den ud i livet, det går ikke hele tiden at fortsætte med at diskutere. Han udtrykte ønske om ”at få mere W-udvalg-A ned i X-center”.

Dekan G har forklaret, at budskabet på mødet til A var, at H var afdelingsleder, og at ledelseshierarkiet skulle respekteres, A skulle stoppe med at underløbe sin nærmeste leder. Problemer, som medarbejderne oplevede, burde drøftes åbent på afdelingsmøder i stedet for at være handlet af på forhånd blandt medarbejderne, så ikke alle stemmer kom til orde. De drøftede As negative attitude til omgivelsernes reaktioner, som f.eks. kunne gå på, at henvendelsen ikke var udtryk for en klage, i stedet for at gå på, hvad der kunne gøres bedre. Generelt kritiserede de As tilbøjelighed til at diskutere præmis i stedet for løsning. Han havde en oplevelse af, at A reagerede på en måde, som modvirkede realisering af den udvikling af X-center, som ledelsen anså for afgørende nødvendig, og sagde til A, at adfærden ville føre til en nedbrydning af H som leder.

A har om mødet forklaret, at der blandt medarbejderne havde været en del røre på baggrund af udmeldinger om faglig og økonomisk genopretning, medarbejderne følte sig talt ned til med udtrykket faglig genopretning. Det, han fik at vide på mødet, var, at han adfærdsmæssigt skulle ”rykke sammen med H”, ”enten går I med H, eller også lukker X-center”. Der var ikke noget advarselmæssigt over mødet. Han gik tilbage til AC-klubben og videregav det. Der blev rystet på hovedet, de forstod ikke, at der ikke var forståelse for deres oplevelse af at være kørt over, ikke at blive hørt.

5.3. Den 9. november 2020 blev der afholdt et møde mellem dekan G og A.

G har forklaret, at han indkaldte til mødet, fordi A ikke havde ændret adfærd. Han havde deltaget i relativt mange afdelingsmøder i X-center og havde derved fået et indgående kendskab til afdelingen og til den måde, som A agerede på. Han tænkte meget over, hvordan han skulle indlede mødet. Han besluttede sig for at sige noget i retning af, at det her kunne have været en tjenstlig samtale, men det er det ikke, fordi jeg så gerne vil sikre X-centers fremtid. Han gjorde det klart, at det var mega-åbent, at A forstod, hvor nødvendigt det var, at han ændrede adfærd. Ledelseshierarkiet skulle respekteres. De endeløse indsigelser om proces, måtte stoppe, han skulle være konstruktiv på løsninger. Det var nødvendigt at få truffet beslutninger, de kunne ikke blive ved med at drøfte det samme igen og igen. Konflikter skulle ud af AC-klubben og åbent frem på afdelingsmøder.

G har forklaret, at han tog håndskrevne noter i Onenote under mødet. Det hedder i disse noter bl.a., at det er ”Vigtigt at stå på mål for de beslutninger, der er truffet, og ikke vende tilbage til det samme igen og igen”, ”Konflikter er flyttet ind i AC-klubben. De skal flytte til fælles drøftelser i hele afdelingen”, ”Lukke diskussioner” og ”gøre ukonstruktiv kritik operationel”.

A har forklaret, at G spurgte, om de ikke skulle tage en uformel snak. Det var lidt samme indhold som på mødet i juni, en formaning om vigtigheden af at bakke H op. Han skulle ændre adfærd, så medarbejderne bakkede H op, men han fik ikke noget at vide om, hvordan han skulle bære sig ad med det. Han opfattede mødet som en positiv feed-back snak, sådan som den også blev omtalt af G i en e-mail af 17. december 2020.

Det hedder i den nævnte e-mail fra G til A bl.a.:

”Det er med lidt tungt sind, at jeg skriver denne mail. Jeg er siden vores positive feed-back snak og opsamling herpå tilbage i efteråret blevet stadig mere overrasket over din adfærd/rolle i samarbejdet omkring X-center. Nu er det endelig lykkedes mig at finde ud af, hvordan jeg trak mine håndskrevne noter ud af Onenote. Dem har jeg vedhæftet, men du får også lige mine refleksioner med fra de seneste møder i bl.a. TRIO’en.

...

Jeg synes, at vi på mødet 9. november havde en positiv drøftelse af den rolle du, som TR, kan have for at styrke X-center i den aktuelle situation. Vi talte om det med at lytte til alle stemmer, at styrke transparens for alle, at bruge din rolle til at forklare kollegaer, at der er nødvendige rammer, at eksekvere og bakke op og ikke hele tiden rejse spørgsmål om fx Hs forslag eller ledelsesbeslutninger.

Jeg synes desværre, at det siden er gået den helt forkerte vej. ...

... de seneste meget afgørende måneder har vi været lammet i TRIO-arbejdet og når ikke mange reelle fremskridt. Gang på gang er det H (og J) der udarbejder oplæg og opfordrer til, at du (og L) skriver med på dem. Men det er endnu ikke sket, at du har udarbejdet oplæg til eller skrevet med på materialerne. Når vi så mødes, så er det mit indtryk, at vi starter forfra gang på gang – ja nogle gange endda flytter os længere og længere væk fra at komme videre. Hvis TRIO'en skal fungere, skal vi også kunne agere. Det gør vi ikke pt.

Transparens og tillid er nødt til at være gensidig. Det er hele forudsætningen for værdien af samarbejdet TR og ledelse. Jeg vil derfor indtrængende opfordre dig til endnu engang at se ind i egen adfærd for mit indtryk er, at du ikke arbejder for denne gensidighed. Det synes jeg oprigtigt, at H gør og at vejen derfor er banet.

Alt dette er noget møg at have dialog om på mail eller video og så snart vi kan tillade os at mødes og sidde overfor hinanden, bør vi sætte os sammen herom. Men jeg vurderer, at mine refleksioner ikke kunne vente på dette. Derfor denne mail. Og under alle omstændigheder har jeg længe lovet at sende opsamlingen fra vores dialog, som det som sagt nu er lykkedes mig at trække ud af Onenote. Jeg håber mine kragetæer er læsbare og stemmer overens med din egen opsamling fra mødet, som du egentlig også lovede at sende mig.”

G har forklaret, at han ikke fik nogen reaktion fra A på noterne fra mødet den 9. november 2020 eller på e-mailen. Han har endvidere forklaret, at det, han oplevede som positivt på mødet den 9. november, var, at A sagde: ”Jeg hører, hvad du siger.”

6. Indkaldelse til tjenstlig samtale

H indkaldte den 19. januar 2021 i en e-mail A til en tjenstlig samtale dagen efter. Det hedder i e-mailen bl.a.:

”Det er med beklagelse at jeg desværre må indkalde dig til en tjenstlig samtale den 20.1 kl. 14.45.

I forbindelse med samtalen vil jeg præsentere dig for en partshøring i forhold til, at KP påtænker at give dig en advarsel.

Partshøringen sendes til dig kort før samtalen.

Begrundelsen er, at du – både i dit hverv som tillidsrepræsentant og som medarbejder – systematisk modarbejder ledelsen og ikke respekterer den almindelige ledelsesret.

Dette vanskeliggør arbejdet med genopretningen af X-center.

Udover jeg vil G og N fra HR deltage i samtalen.”

7. Partshøring om påtænkt advarsel

Partshøring om påtænkt advarsel i brev af 20. januar 2021 til A er sålydende:

”Københavns Professionshøjskole (KP) påtænker at træffe afgørelse om at give dig en advarsel.

Begrundelsen er, at du - både i dit hverv som tillidsrepræsentant og som medarbejder - systematisk modarbejder ledelsen og ikke respekterer den almindelige ledelsesret. Det vanskeliggør arbejdet med genopretningen af X-center.

Som tillidsrepræsentant er du i særlig grad forpligtet til at fremme et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne i X-center. Det er KP's opfattelse, at du ikke bidrager hertil.

Nedenfor følger eksempler på, hvordan det er kommet til udtryk:

- Du har ved flere møder åbent givet udtryk for, at ledelsen ødelægger samarbejdet og arbejdsglæden hos medarbejderne og været uvillig til at drøfte, hvordan X-centers faglige- og samarbejdsrelaterede udfordringer kan løses, og hvad det også kræver af ændringer hos medarbejderne.
- Du bruger aktivt afdelingens AC-klub til at skabe fronter mellem ledelse og medarbejdere. Det har du bl.a. gjort ved konsekvent at videreføre alle væsentlige drøftelser til dette forum, bl.a. APV, direktionens handleplan for X-center, arbejdet med samarbejdskultur osv. Et forum, hvor ledelsen ikke har mulighed for at tage del i dialogen.
- Som bekendt hyrede vi i efteråret 2020 en ekstern konsulent, der skulle forsøge at hjælpe X-center til at få skabt en bedre samarbejdskultur. Konsulenten måtte opgive arbejdet, da det viste sig, at der ikke var vilje blandt flere medarbejdere til at arbejde med problemerne. Konsulenten konkluderede efter undersøgelsen, at der i afdelingen eksisterer "social kontrol" og at AC-gruppen, og den måde TR-funktionen varetages, er en væsentlig faktor heri.
- Du har opfordret undertegnede til at aflyse 1:1 samtaler med medarbejdere i afdelingen, fordi de, ifølge dig, var utrygge ved at tale med mig efter udmeldingen om de forestående afskedigelser i X-center. Du har oplyst, at du, forud for disse samtaler, har skrevet ud til medarbejderne og fortalt, hvordan de skulle agere til samtalen. Du påvirker herigennem mit ledelsesrum og gør det

særdeles vanskeligt for mig at opbygge en god relation til medarbejderne i X-center.

- Du har ved flere lejligheder aktivt modarbejdet implementeringen af væsentlige ledelsesbeslutninger. Det til trods for, at både du og afdelingen har været involveret i at kvalificere dem, og at de har været centrale i arbejdet med at genoprette X-center. Det gælder f.eks. udarbejdelsen af en ramme for timeopgaveoversigt i X-center samt en ny organisering.
- Du har flere gange udvist en adfærd over for undertegnede, der har karakter af mobning. Det har du bl.a. gjort ved at komme for sent til møder, vende ryggen til mig ved møder, hviske højlydt til dine kolleger og gå ud og ind af rummet, imens jeg taler. Du har også, på et møde den 18. september 2020, hvor alle medarbejdere, institutchef og dekan deltog, givet udtryk for, at ingen har tillid til mig som leder.

I første halvdel af 2020 havde du en samtale med dekan G og rektor B, hvor de bad dig om at ændre din adfærd som tillidsrepræsentant i X-center. Det var deres oplevelse, at du i din rolle som næstformand i W-udvalg var god til at fremme samarbejdet mellem medarbejderne og ledelsen, men at du ikke havde samme konstruktive tilgang til samarbejdet i X-center. De opfordrede dig til i samarbejde med ledelsen at sikre en konstruktiv dialog om genopretningen af X-center.

Da du efter mødet med G og B ikke ændrede din adfærd som tillidsrepræsentant i X-center, havde du den 9. oktober 2020 endnu en samtale med G, hvor G udtrykte bekymring over din manglende samarbejdsvilje og på det kraftigste opfordrede dig til at ændre din adfærd og tage aktiv del af genopretningen af X-center. Det er KP's vurdering, at dette fortsat ikke er sket.

KP vurderer på baggrund heraf, at du med din systematiske modarbejdelse af ledelsen og manglende samarbejdsvilje misligholder dit ansættelsesforhold i en sådan grad, at du hermed partshøres om, at KP påtænker at træffe afgørelse om at give dig en advarsel.

Muligheden for at komme med dine bemærkninger

Inden der træffes afgørelse i sagen, skal du, i henhold til forvaltningslovens § 19, stk. 1, have lejlighed til at komme med dine bemærkninger til den påtænkte afgørelse. ...”

8. Tjenstlig samtale

Den tjenstlige samtale blev afholdt den 20. januar 2021. Det hedder i referatet bl.a.:

”Deltagere:

A, O (konsulent fra DM), H (leder af X-center), G (Dekan for Y-fakultet), Q (HR).

Samtalen:

G indledte samtalen med at forklare, hvorfor A var blevet indkaldt til en tjenstlig samtale, og hvorfor han fik udleveret en partshøring om en påtænkt advarsel. Baggrunden herfor var, at G flere gange det sidste år havde talt med A og givet udtryk for, at han modarbejdede ledelsen i X-center i stedet for at fremme det gode samarbejde. Det var også Gs opfattelse, at A ikke respekterede ledelsesretten, og at han trods flere samtaler herom ikke havde ændret sin adfærd.

H oplyste herefter, at hun i flere tilfælde havde oplevet, at A havde undermineret hende og hængt hende ud i det offentlige rum. Det var også Hs opfattelse, at A var en aktiv del af at skabe den eksisterende kultur i X-center, og at der er et alvorligt behov for en kulturændring, hvis det skal lade sig gøre at løse de aktuelle problemer i X-center.

A oplyste at det var han meget ked af at høre og at det ikke havde været hans intention at betvivle ledelsesretten eller at modarbejde ledelsen. I sin rolle som tillidsrepræsentant var det hans opgave at formidle medarbejdernes frustrationer på en konstruktiv måde, og at når han stillede sig op, så var det ikke som "A" men som tillidsrepræsentant. I forhold til X-centers AC-klub, så havde A forsøgt at skubbe visse diskussioner ud af dette forum, f.eks. trivsel, men han blev samtidig nødt til at acceptere, at der var nogle emner, som medarbejderne gerne ville drøfte.

...

H synes også, at det var problematisk, at man i efteråret 2020 havde ansat en ekstern konsulent, som skulle forsøge at forbedre samarbejdet i X-center, og som måtte opgive arbejdet pga. uvilje fra medarbejderne. Det var Hs opfattelse, at A bl.a. havde været med til at udbrede denne uvilje gennem hele forløbet. A havde f.eks. aktivt bidraget til, at der på medarbejdersiden var blevet delt en anmeldelse af den eksterne konsulents bog, hvor det fremgik, at hun var "ledelsens mand".

A forklarede, at han i processen med den eksterne konsulent havde været tro imod projektet, men at stort set alle andre medarbejdere i X-center havde synes, at det var problematisk. I den forbindelse havde flere kollegaer læst og delt den omtalte anmeldelse, og A havde formidlet den til ledelsen, så de var klar over, at den var i omløb. Det var således ikke et forsøg på at skabe uvilje blandt medarbejderne, men alene at informere ledelsen om anmeldelsen.”

...”

9. Fastholdelse af påtænkt advarsel

I e-mail af 24. februar 2021 fra dekan G, KP, til konsulent O, DM, hedder det bl.a.:

”Jeg har tænkt igennem endnu engang og vendt situationen omkring advarslen med rektor. Jeg vil på den baggrund fastholde den påtænkte advarsel.

Jeg er godt opmærksom på det du rejser for det konkrete samarbejdsklima, men jeg har omvendt også behov for et klart step up i den dialog, der har *været* mindre formelt hen over et helt år.

Det er en klar ambition, at vi derfra kan lægge formalia bag os og sammen få det til at fungere til både As og X-centers fælles bedste.

Jeg er også godt opmærksom på, at I er indstillet på at forfølge sagen videre. Det er naturligvis relevant at få afklaret, hvis I fortsat mener, at det er uberettiget med en advarsel. Selv om jeg helst ser, at vi retter fokus på det fremadrettede og herunder forventningsafstemning med A, så skal der naturligvis være rum for at afklare det principielle i de respektive fora.”

10. Partshørings svar

DM afgav den 24. februar 2021 et partshørings svar, hvori det bl.a. hedder:

”DM fremsender hermed indsigelse overfor den advarsel KP påtænker at give til A.

Der er efter DM's vurdering ikke juridisk grundlag for at give denne advarsel, ud fra de i partshøringsbrevet skrevne punkter. Såfremt KP vælger at give en advarsel på dette grundlag, vil det efter DMs vurdering være usagligt og i strid med de grundlæggende principper for udøvelse af TR hvervet og DM forbeholder sig ret til at forfølge dette.

DMs opfattelse er at A har udøvet sit hverv i overensstemmelse med TR aftalen.

KP skriver at A i sit hverv som tillidsrepræsentant og medarbejder modarbejder ledelsen og ikke respekterer den almindelige ledelsesret.

Dette bygger KP på eksempler som at A fremfører bemærkninger overfor ledelsen, der omhandler hvordan kollegerne har det og hvad kollegerne oplever.

DM må gøre helt klart, at det at fremføre kollegernes kritiske bemærkninger og oplevelser overfor ledelsen netop er en grundlæggende del af TRhvervet. Og det vil ikke være sagligt at give en advarsel for dette.

...

A navigerer som TR i en rigtig svær situation i X-center i en kollegagrube, som oplever mange udfordringer og et svært arbejdsmiljø.

Dette gør at der er flere frustrationer hos kolleger, som A viderebringer, end hvis kollegerne oplevede et problemfrit arbejdsmiljø. Netop også derfor har en tillidsrepræsentant en særlig beskyttelse, da en tillidsrepræsentant er mere udsat i en position som værende den, der er budbringeren af de kritiske udtalelser.

DM skal igen understrege at det efter DMs opfattelse vil være i strid med de grundlæggende principper for udøvelse af TR-hvervet, såfremt KP vælger at give A en advarsel på dette grundlag.

DM må på det kraftigste opfordre til at den påtænkte advarsel trækkes tilbage og at der i stedet fokuseres på, at arbejde på at få skabt et godt arbejdsmiljø og et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. A vil gøre sit til at være med til at sikre dette.”

11. Medarbejderhenvendelse til DM og DJØF og henvendelse fra DM og DJØF til KP

11.1. Medarbejderne på X-center udarbejdede i januar 2021 i fællesskab et dokument på 12 sider benævnt ”Partshøring” og sendte det til DM og DJØF. Det indeholder ”den samlede medarbejdergruppes opfattelse af forløbet frem mod omstillingsprogrammet i januar 2021”. Hovedkonklusionen angives at være, ”at konjunkturer, politiske beslutninger, markedsmæssige forandringer samt organisatoriske forandringer er de direkte årsager til X-centers økonomiske udfordringer”. Det hedder i indledningen bl.a., at medarbejdergruppen ønsker ”med vores beskrivelser af kritisable forhold at understrege, at vi oplever, at vi haft en konstruktiv tilgang til X-centers udfordringer, men at vi har mødt en mur”, er ”blevet mødt med kritik af vores faglighed og en plan for faglig genopretning” uden at kunne få svar på ledelsens baggrund for denne kritik.

Dokumentet indeholder en detaljeret, kritisk gennemgang af en række beslutninger ”med kritisk betydning for økonomien i X-center”, herunder et afsnit med overskriften ”Den nuværende organisatoriske placering understøtter ikke X-centers aktiviteter”. Det foreslås bl.a. at ”genoverveje X-centers strategi”. Det siges, at medarbejdergruppen har ”søgt at indgå i en dialog med ledelsen om at placere X-center et sted i organisationen, således at den ønskede opgaveportefølje løftes på bedst mulig vis”, og at ”Medarbejderne har derfor gennem TR søgt at være i dialog med den øvrige ledelse om, hvorvidt en anden placering i KP vil kunne bidrage til en bedre opgaveløsning og øget indtjening i afdelingen”.

Dokumentet indeholder et hovedafsnit om ”Arbejdsopgaver og medarbejderkompetencer”, herunder afsnit med overskrifterne ”Afvisning af relevante arbejdsopgaver” og ”Manglende MUS, CV og dialog med centerlederen”.

Det indeholder endvidere et hovedafsnit om ”Psykisk arbejdsmiljø” med underafsnit med overskrifterne ”Uklare og modstridende krav i arbejdet” og ”Opfølgning på APV og risikovurdering har ført til kritik fra ledelsen” og et hovedafsnit om ”AC-klub og TR-arbejde”.

C har forklaret, at hun har været med til at lave skrivelsen – A har ikke stået fadder til den. Det er græsrodsarbejde, et desperat råb om hjælp, fordi deres tillidsrepræsentant med en advarsel blev sat ud af funktion. Hun forstår ikke, hvorfor A har fået en advarsel. A har repræsenteret medarbejderne og lagt en dæmper på gemytterne og systematisk forsøgt at bakke ledelsen op.

11.2. På baggrund af henvendelsen fra medarbejdergruppen ved X-center sendte DM og DJØF den 8. februar 2021 en mail til dekan G, KP, hvori det bl.a. hedder:

”DJØF og DM blevet kontaktet af flere medlemmer ansat ved X-center på KP.

Medlemmerne oplyser bl.a., at de oplever, at der er et hårdt psykisk arbejdsmiljø, som påvirker dem væsentligt.

Kommunikationen ved og om X-center som værende genstand for at have kostet KP 30 mio over de sidste 5 år sammenholdt med udtryk som, at der skal ske en faglig genopretning ved X-center, oplever medlemmerne har skabt utrygge og uklare ramme for dem. Medarbejderne oplever det uklart, hvor og hvordan afdelingens kompetencer kommer til kort, samt hvordan der fremadrettet skal arbejdes med dette, f.eks. ved kompetenceudvikling. Det har skabt frustration og usikkerhed i medarbejdergruppen.

Derudover er vi blevet orienteret om, at ledelsen opfordrer til, at medarbejderne ikke drøfter bl.a. arbejdsmiljø på AC-klubmøder. Her må vi påpege, at AC-klubmøder vedrører medarbejdernes ret til at organisere sig, herunder tale om, hvordan de har det på arbejdspladsen, hvilket ikke er genstand for en ledelsesbeslutning. Klubmøder giver medarbejderne en mulighed for at drøfte forskellige problemstillinger på arbejdspladsen med deres tillidsrepræsentant med henblik på at kunne indgå konstruktivt i samarbejdet med ledelsen. Dette ønsker både tillidsrepræsentanten og dennes suppleant at være medvirkende til at sikre.

Ovenstående punkter sammenholdt med det igangværende omstillingsprogram/-afskedigelsesrunde afstedkommer, at vi ser et stort behov for dialog om, hvordan man sikrer et godt arbejdsmiljø ved X-center.

Vi vil meget gerne høre, hvilke tanker I gør jer om 'genopretningen' af X-center med henblik på at sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejderne fremadrettet, og vi deltager gerne i et møde og uddyber bekymringen.

Efter en større forandringsproces, som den fyringsrunde X-center gennemgår lige nu, vil vi opfordre til at der igangsættes en supplerende APV, som det fremgår af arbejdsmiljøloven, med fokus på arbejdsmiljøet efter denne nye organisering.

Vi ved at en hver afskedigelsesproces, som den KP og X-center lige nu gennemgår, trækker langvarige spor hos de involverede medarbejdere og de arbejdsfællesskaber, de indgår i. Dertil kommer det, at medarbejderne i X-center har været igennem en langvarig proces med et svært arbejdsmiljø op til afskedigelsesrunden, der gør at de er ekstra udfordrede. Derfor opfordrer vi selvfølgelig også til, at ledelsen ved X-center lægger ekstra meget energi i at udvikle arbejdsmiljøet ved X-center.”

11.3. KP ved dekan G besvarede denne mail den 26. februar 2021:

”Tak for jeres henvendelse. Bekymringen deler jeg og vi er fra ledelsesside helt opmærksomme på, at problemerne endnu ikke er løst trods intensivt fokus og iværksættelse af indsatser over et længere stykke tid.

Jeres henvendelse har været en god anledning til at samle en redegørelse for de udfordringer, der arbejdes med og de tiltag, der er sat i værk. Det er uddybet i vedlagte brev+ bilag.

Som nævnt i brevet mødes vi gerne mhp at drøfte situationen nærmere.

H har orienteret i afdelingen om jeres henvendelse og rundsender også vedlagte redegørelse til medarbejderne, så vi har fuld åbenhed om drøftelser vedr arbejdsmiljø i X-center.”

Den hedder i den medsendte ”Redegørelse for arbejdet med arbejdsmiljø på X-center” bl.a.:

”Overordnet set er det vigtigt for os at understrege, at vi fra ledelsens side deler jeres bekymring for arbejdsmiljøet i X-center, og at vi i ledelsen både har lagt utrolig meget energi i at arbejde for at løse problemerne og også forsat vil gøre det. Problemerne har været kendte gennem længere tid og har de seneste år ført til iværksættelse af en række indsatser for at forbedre arbejdsmiljøet og samarbejdskulturen i afdelingen. Indsatserne har været omfattende og har involveret alle ledelsesniveauer på Københavns

Professionshøjskole, vores HR-afdeling samt en ekstern konsulent med særlig kompetence i samarbejdskultur og gruppedynamikker. I kan se en oversigt over indsatserne i bilag A.

Det hidtidige arbejde med samarbejdskultur i X-center

Baggrunden for de aktuelle problemer er sammensat. For det første har afdelingen desværre været gennem flere ledelsesskrift i de seneste år. Det har sammen med fusionen mellem Metropol og KP skabt manglende kontinuitet omkring retning og rammer for afdelingen. Derfor har et klart fokus været at ansætte en erfaren leder med dyb faglig indsigt på området til understøtte en positiv udvikling i afdeling. Dette førte til ansættelsen af H som leder af X-center fra 1. januar 2020. Det langstrakte arbejde med samarbejdskulturen i afdelingen har imidlertid blotlagt, at problemerne i afdelingen ikke alene kan tilskrives de skiftende ledere eller fusionen. I den seneste APV fra november 2019 nævner nogle medarbejdere, at de oplever problemer med at diskutere uenigheder åbent i afdelingen, samt at de er bekymrede for at blive "udstillet" i uformelle rum. Tilsvarende blev der i sommeren 2019 igangsat et forløb faciliteret af KPs HR-afdeling omkring mødekulturen i afdelingen. Forløbet førte blandt andet til formulering af fælles spilleregler for møderne.

Problemerne med samarbejdet både mellem ledelse og medarbejdere og internt i medarbejdergruppen førte til, at der i efteråret 2020 blev tilknyttet en ekstern konsulent til at bistå i arbejdet om at skabe en bedre samarbejdskultur i X-center.

...

Den eksterne konsulentundersøgelse afdækkede dels, at en stor del af medarbejderne oplever problemer i tråd med de problemer, som I beskriver. Blandt andet et behov mere anerkendende og involverende ledelse, mere transparens omkring økonomi og opgavefordeling samt tydeligere rammer for håndtering af klager fra studerende og rekvirenter. Undersøgelsen pegede samtidig på, at nogle medarbejdere oplever, at afdelingen er præget af blandt andet skarp intern konkurrence, social kontrol og voldsom tone, samt at der er "en gamle garde" blandt medarbejderne, som dominerer kulturen.

Vi har fra ledelsens side taget den eksterne konsulents undersøgelse meget alvorligt. Både afdelingsleder, institutleder og dekan har deltaget i møderne med den eksterne konsulent, og vi har både på møderne og efterfølgende skriftligt redegjort for, hvordan vi som ledelse vil arbejde med de kritikpunkter, der omhandler relationen mellem ledelse og medarbejdere. Her er således iværksat flere tiltag, der forhåbentlig vil vise snarlig effekt. Udfordringen er vanskeligere at håndtere ift problemerne, der er fremkommet om samarbejdsproblemer blandt medarbejdere. Der er desværre trods flere forsøg ikke endnu lykkedes at få en åben drøftelse i afdelingen af ovennævnte problemer. Der har været gjort forsøg på sådanne dialoger på klubmøder, men uden involvering af ledelsen, så her har vi desværre ikke mulighed for at vurdere indhold

eller effekt. Det er derfor et meget centralt fokusområde for os, at de fremadrettede indsats i forhold til arbejdsmiljøet har fokus på dette.

Processen med den eksterne konsulent er konkret mundet ud i formuleringen af en række konkrete aftaler i forhold til hvordan både medarbejdere og ledelse i den kommende tid skal arbejde på at styrke samarbejdskulturen i afdelingen. Aftalerne er vedhæftet. I forbindelse med formuleringen af aftalerne drøftede vi AC-klubbens rolle og ansvar i forhold til at skabe en bedre samarbejdskultur i afdelingen. Dels fordi nogle medarbejdere ifbm. den eksterne konsulentundersøgelse har peget på, at AC-klubben fungerer som "en brokkeklub" og medvirker til at skabe en ukonstruktiv samarbejdskultur i afdelingen. Og dels har vi fra ledelsesside i flere tilfælde oplevet, at væsentlige diskussioner i afdelingen (fx om X-centers strategi og om arbejdsmiljøet i afdelingen) primært tages på AC-møder og derefter formidles som koordinerede tilbagemeldinger til ledelsen via de tillidsvalgte. Dette har i praksis hæmmet en fælles diskussion og drøftelse og dermed forankring af beslutninger.

Derfor har vi fra ledelsens side i forbindelse med formuleringen af aftalerne om styrket samarbejdskultur opfordret medarbejderne til, at de forhold omkring bla. arbejdsmiljø og strategi, som vi fra ledelsens side skal forholde os til og hjælpe med at løse, drøftes åbent i fora, hvor ledelsen også er til stede. Ellers er det yderst vanskeligt for os som ledelse at få indblik i de forskellige perspektiver og dynamikker i medarbejdergruppen og dermed også kunne bidrage til at understøtte en positiv kultur. Medarbejdergruppen ønskede dog ikke, at AC-klubben blev nævnt i aftalerne om styrket samarbejdskultur, og derfor er denne del taget ud af de endelige aftaler.

Det er i den forbindelse vigtigt for os at understrege, at vi fra ledelsesside ikke på nogle måder har modarbejdet, at medarbejderne har kunne mødes i deres faglige klub. Fakta er, at der i de seneste måneder har været endog meget hyppig mødefrekvens i klubben. Det er fuldt forståeligt i forbindelse med omstillingsprogrammet. Vores opfordring til at begrænse drøftelser i klub-regi har alene handlet om at få skabt en kultur i X-center, hvor drøftelser af væsentlige faglige og trivselsmæssige forhold tages åbent og fælles. Dette står forsat tilbage som en meget central opgave.

Det fremadrettede arbejde med samarbejdskultur og faglig genopretning af X-center ...

12. Advarsel

KP gav den 22. marts 2021 A følgende advarsel:

” Københavns Professionshøjskole (KP) har truffet afgørelse om at give dig en advarsel. For den nærmere begrundelse henvises til vores partshøringsbrev af 21. januar 2021.

Dine bemærkninger til sagen

Du har haft lejlighed til at fremsende dine bemærkninger til sagen, hvilket Dansk Magisterforening (DM) har gjort i e-mail af 24. februar 2021.

KP har læst jeres bemærkninger og overvejet deres relevans for afgørelsen. Flere af bemærkningerne giver anledning til kommentarer, som følger nedenfor.

...

KP's vurdering

KP har taget til efterretning, at du er uenig i alle de punkter, som KP har beskrevet i partshøringen af 24. januar 2021.

Det er dog fortsat KP's vurdering, at du systematisk har modarbejdet ledelsen og ikke har respekteret den almindelige ledelsesret. Du har dermed misligholdt dit ansættelsesforhold i en sådan grad, at KP har truffet afgørelse om at tildele dig en advarsel.

Du skal derfor vise, at du formår at ændre din adfærd. Konstateres der ikke en forbedring, kan Københavns Professionshøjskole, efter omstændighederne, være nødt til at overveje at afslutte dit ansættelsesforhold.

KP forventer, at du fremadrettet:

- Arbejder for en konstruktiv, åben og anerkendende samarbejdskultur i X-center, der bidrager til, at planerne for X-centers faglige og økonomiske genopretning kan realiseres.
- Respekterer ledelsens ret til at tage beslutninger og sætte rammerne for arbejdet i X-center.
- Bidrager til en respektfuld og anerkendende mødekultur, hvor alle får mulighed for at komme til orde.
- Arbejder for at alle medarbejderperspektiver inddrages og at medarbejdernes synspunkter fremstilles nuanceret.
- Ikke udviser en adfærd overfor undertegnede, der har karakter af mobning.”

G har forklaret, at DM's høringssvar blev nøje overvejet. Den endelige beslutning blev truffet af rektor, ham selv og H efter drøftelse med HR-afdelingen og ekstern advokat.

H har forklaret, at de traf beslutningen om advarsel, fordi det var nødvendigt med en adfærdsændring, og de havde gennem meget lang tid prøvet på alle mulige måder, uden at det var lykkedes. Forholdene har heldigvis ændret sig væsentligt til det bedre.

A har forklaret, at han føler sig stækket i sin rolle som tillidsrepræsentant lokalt – centralt har han ingen problemer. Han er utrolig usikker på, hvornår de mener, han træder ved siden af. Han mener ikke i de eksempler, der er trukket frem, at have gjort noget forkert. Han har aldrig mobbet nogen, aldrig brugt AC-klubben til at skabe fronter, men viderebragt, hvad der rører sig i gruppen. Han søger konsensus, det er ”hvervets metier”. Han er blevet mere forsigtig og tilbageholdende, trækker mere på suppleanten i det lokale arbejde.

13. Opmandens bedømmelse

13.1. I ethvert ansættelsesforhold er den ansatte underlagt en loyalitetspligt, hvorefter den ansatte skal udføre sit arbejde i overensstemmelse med virksomhedens interesser og aktivt medvirke til at realisere de opgaver, strategier og mål, som ledelsen har fastlagt for virksomheden, ligesom den ansatte har pligt til at udvise samarbejdsvilje og afstå fra adfærd, som kan belaste samarbejdsklimaet.

I ethvert ansættelsesforhold skal ledelse og medarbejder kunne have gensidig tillid til hinanden, og i ethvert ansættelsesforhold skal parterne udvise gensidig loyalitet og respekt. Gensidig tillid, loyalitet og respekt er af særlig betydning i forholdet mellem ledelse og tillidsrepræsentant. Det påhviler således såvel ledelse som tillidsrepræsentant at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold.

En tillidsrepræsentant er talsmand for de medarbejdere, vedkommende er valgt iblandt, og nyder derfor særlig beskyttelse mod afskedigelse. En tillidsrepræsentant har samtidig i kraft af sin særlige stilling og pligt til at fremme et godt samarbejde et særligt ansvar for at respektere ledelsesretten. En tillidsrepræsentant har ret til at præsentere ledelsen for forslag, henstillinger og forslag, men tillidsrepræsentanten har parallelt hermed, når der er truffet en ledelsesmæssig beslutning, en særlig pligt til at respektere den trufne beslutning og loyalt arbejde for dens realisering. Alle ansatte har lydighedspligt og skal efterleve ledelsens beslutninger, men en tillidsrepræsentant har en særlig pligt til loyalt at bakke op om ledelsens beslutninger samtidig med, at tillidsrepræsentanten har ret til at udæske en ledelsesmæssig beslutning fagretligt. Med tillidsrepræsentantens særlige stilling, beføjelser og beskyttelse følger således en særlig forpligtelse til at optræde loyalt og med respekt over for ledelsen.

En tillidsrepræsentant skal samarbejde med ledelsen og loyalt overlade det til ledelsen at træffe ledelsesbeslutninger. En tillidsrepræsentant skal ikke søge at tiltage sig ledelseskompetence eller agere som en slags leder. En tillidsrepræsentant har ikke særlige beføjelser i de tilfælde, hvor der i en afdeling ikke er medarbejdere fra andre faggrupper.

Det følger af det anførte, at en tillidsrepræsentant misligholder sine forpligtelser som ansat og tillidsrepræsentant, hvis den pågældende optræder med manglende respekt over for og illoyalt i forhold til ledelsen. Manglende respekt og illoyalitet kan f.eks. bestå i systematisk at insistere på yderligere drøftelser om forhold, hvorom der efter drøftelse er truffet beslutning, eller systematisk at søge ændringer gennemført ved at gå uden om vedkommendes umiddelbare leder eller ved på anden måde at agere som en slags leder. Det kan også bestå i ringeagtende eller nedværdigende adfærd over ledelsen, f.eks. i forbindelse med møder.

Det vanskelige spørgsmål i sager af denne karakter er i reglen ikke, om en enkelt episode er tilstrækkelig til at hjemle en ansættelsesretlig sanktion. Det vanskelige spørgsmål er, om der foreligger en sådan vedholdende, fortsat eller systematisk negativ adfærd, at det, uanset hvor ubetydelig de enkelte episoder set hver for sig kan synes, tilsammen over tid bliver til mere, end hvad en ledelse skal kunne tåle.

I den foreliggende sag er hovedspørgsmålet netop, om A har misligholdt sine forpligtelser som ansat og tillidsrepræsentant ved en sådan vedholdende, fortsat eller systematisk negativ adfærd.

Ved bedømmelsen heraf er den enkelte episode ikke så vigtig. Det afgørende er som nævnt, om der samlet set over tid i kraft af en flerhed af episoder, som kan bebrejdes den ansatte tillidsrepræsentant, med føje må anses for opbygget en sådan mistillid til den pågældendes loyalitet og respekt over for ledelsen, at en ansættelsesretlig sanktion er hjemlet og påkrævet.

13.2. Således som sagen er oplyst, må det lægges til grund, at der i tiden forud for ansættelsen af H som afdelingsleder på X-center pr. 1. januar 2020 som følge af meget hyppige udskiftninger i stillingen og længere tids ledighed var opstået et ledelsesvakuum, som var blevet udfyldt ved, at alle spørgsmål om afdelingens virksomhed blev drøftet i AC-klubben under ledelse af A som tillidsrepræsentant.

I X-center blev der efter tiltrædelse 1. januar 2020 af en ny leder, H, som må anses for såvel fagligt, ledelsesmæssigt og personligt at være særdeles kvalificeret til stillingen, organiseret afdelingsmøder hver 14. dag med deltagelse af leder og samtlige medarbejdere til drøftelse af afdelingens strategi, økonomi, udvikling, projekter, opgaver, organisering osv. på baggrund af en udsendt dagsorden med bilag.

Det må i den forbindelse lægges til grund, at AC-klubben forud for disse afdelingsmøder under ledelse af A som tillidsrepræsentant holdt møde alene for medarbejderne med drøftelse af, hvad der var indkaldt til møde om i afdelingen. Selv om det står medarbejderne frit for, hvad de vil drøfte i AC-klubben, må det efter det, der er kommet frem om udviklingen af samarbejdet konstateres, at disse formøder – denne særegne proces – havde en negativ betydning for bl.a. åbenhed, spontanitet og ideudveksling på afdelingsmøderne, ligesom det havde en negativ indvirkning på samarbejdet og arbejdsmiljøet, at medarbejderne mødte frem med indbyrdes afstemt syn på de spørgsmål om afdelingens forhold, der skulle drøftes på afdelingsmødet.

Fremgangsmåden indebar, at A faciliterede en proces, hvor medarbejderne forhåndsafstemte synspunkter om afdelingsanliggender. Som erfaren tillidsrepræsentant måtte A forstå, at noget sådant ikke tjente et godt samarbejde, ligesom han måtte forstå, at han ved – ikke blot på afdelingsmøder, men også uden om afdelingslederen over for PK's øverste ledelse – at fremføre medarbejdernes indbyrdes afstemte synspunkter og rapportere tilbage til medarbejderne påtog sig en slags uautoriseret lederrolle til alvorlig skade for samarbejdet.

KP's ledelse forsøgte flere gange ved samtale med A, jf. foran i afsnit 5, at gøre ham opmærksom på det u hensigtsmæssige for samarbejdet i den valgte formødebehandling i AC-klubben af afdelingsanliggender, som skulle drøftes på afdelingsmøder, og det u hensigtsmæssige for samarbejdet ved hans ageren som en slags leder, der gik uden om afdelingslederen til PK's øverste ledelse og rapporterede tilbage til AC-klubben. Disse samtaler førte ikke til nogen forbedring. Tværtimod indebar AC-klubbens formødeproces med medarbejdernes indbyrdes afstemning af synspunkter en øget belastning af samarbejdet gennem 2020. Det blev sværere og sværere at komme igennem med noget.

Der er ikke fremkommet oplysninger, som giver grundlag for at antage, at A gjorde noget for at ændre processen eller sin rolle i den. Han har herved gjort sig skyldig i pligtforsømmelse.

13.3. Det må, som sagen er oplyst, lægges til grund, at det var medarbejdernes forhåndsdrøftelse og holdningsafstemning i AC-klubben og ikke frygt for ledelsens reaktion på udsagn om samarbejde og arbejdsmiljø, som var årsag til det groteske og lidet hensynsfulde forløb på afdelingsmødet den 18. september 2020 omtalt foran i afsnit 4.11. En sådan afstemt adfærd må anses for i høj grad illoyal og åbenbart kontraproduktiv i forhold til at fremme et godt samarbejde og derfor noget, som A som tillidsrepræsentant ikke burde have været en del af. Det herved udviste forhold må i sig selv anses som en pligtforsømmelse.

13.4. Det må efter bevisførelsen lægges til grund, at A igen og igen efter, at der har været truffet en beslutning, er vendt tilbage for at opnå fortsat drøftelse i stedet for loyalt at bakke op om udførelsen af de truffe beslutninger. Det må endvidere lægges til grund, at det har været påtalt, uden at det har hjulpet.

Et illustrativt eksempel herpå er As e-mail af 31. juli 2020, jf. herom foran i afsnit 4.7. Et emne af væsentlig betydning for arbejdstilrettelæggelsen havde været drøftet på separate møder mellem afdelingsleder og A og med alle medarbejdere på flere afdelingsmøder. En beslutning var klart nok truffet og tydeligt meldt ud til samtlige medarbejdere. Dagen før ikrafttræden kom der så en e-mail fra A med det gengivne indhold, som på baggrund af den gennemførte beslutningsproces må siges at være udtryk for en sådan mangel på respekt for den truffe beslutning, at forholdet udgør en pligtforsømmelse. A har forklaret, at han med mailen blot ønskede at orientere om, at mange medarbejdere oplevede, at det ikke var talt ordentligt igennem, men det er på ingen måde det, der står i mailen.

Et andet eksempel er As e-mail af 2. september 2020, jf. herom foran i afsnit 4.10, som ikke fremstår som en henvendelse om medarbejderes specifikke bekymringer, men som en noget studs henvendelse om, at lederen har sendt materiale ud, som forinden burde have været drøftet med ham som en tillidsrepræsentant – en sag, som havde været grundigt behandlet og var i gang med at folde sig ud som besluttet, og som der ikke ses at have været nogen anledning for A til at intervenere i som sket som tillidsrepræsentant. Hvis han blot, som han har forklaret, ønskede at formidle, at nogle medarbejdere syntes, at det ville være rart at få større indblik i, hvad gruppen skulle lave, havde det været helt enkelt at skrive det.

13.5. Der har været så store problemer med mødekulturen i X-center, at der på et tidspunkt blev lavet regler om, at man skal respektere, at andre taler, ikke himle med øjnene, når andre taler,

og lade være med bare at gå fra et møde. Det er i et sådant miljø særlig vigtigt, at tillidsrepræsentanten på afdelingsmøder optræder ordentligt. Den adfærd, som A udviste på mødet den 21. august 2020, jf. herom i afsnit 4.8, kan dårligt forstås på anden måde end som en bevidst provokation og mangel på respekt. Isoleret set er det naturligvis ikke noget at gøre noget særligt ud af. Det blev dengang påtalt, og reaktionen på påtalen var sådan, at der var grund til at tro, at det uacceptable i adfærden var forstået. Der gik imidlertid kun nogle få dage, hvor tilbagemeldingen ifølge Hs forklaring, som ikke er imødegået, var som beskrevet, hvilket er en yderligere demonstration af dårlig opførsel som tillidsrepræsentant og mangel på respekt.

13.6. Efter det, der er anført om bedømmelsesgrundlaget i afsnit 13.1, og det, som er anført om As adfærd i afsnit 13.2-13.5, foreligger der en række forhold, som med rimelighed kan anses som udtryk for systematisk modarbejdelse af ledelsen og manglende respekt for den almindelige ledelsesret i en sådan grad, at der har været fornødent grundlag for at tildele A en advarsel.

13.7. Klager har imidlertid anført, at afgørelsen om tildeling af en advarsel lider af en række forvaltningsretlige mangler:

- Officialprincippet er tilsidesat, KP har reelt ikke foretaget nogen undersøgelse til oplysning af sagen, som alene bygger på ledelsens subjektive opfattelse.
- Pligten til partshøring er tilsidesat, den foretagne høring har ikke været reel, den foregik på grundlag af et høringsbrev blottet for dokumentation, og afgørelsen var truffet inden afgivelse af hørings svar, hvilket fremgår af Gs e-mail af 24. februar 2021 (gengivet foran i afsnit 9).
- Der er ikke ført bevis for de forhold, som anføres til støtte for den påståede systematiske adfærd.
- Der stilles krav om klarhed med hensyn til, hvilken adfærd der skal udvises for at rette ind efter en advarsel, og dette klarhedskrav er tilsidesat, det er umuligt ud fra afgørelsen at se, hvordan A skulle ændre adfærd.

Ingen af disse indsigelser kan imidlertid begrunde en tilsidesættelse af advarslen.

KP har udført et omfattende arbejde for genopretning af forholdene på X-center, ikke bare med hensyn til det faglige og økonomien, men også med hensyn til samarbejde og arbejdsmiljø. Der har i hvert fald fra 2020 været ydet en omfattende professionel, målrettet indsats fra ledelsens

side med henblik på at få afdækket, hvad der måtte være af problemer, og få dem løst i et samarbejde med medarbejderne, og der har fra ledelsens side i 2020 været lagt mange timer og ressourcer i at få det til at lykkes. Ledelsen har været så tæt på begivenhedsforløbet på X-center, at ledelsens egne observationer udgør en helt selvfølgelig del af beslutningsgrundlaget i en sag som den foreliggende. En del af det, som har været gjort, og som udgør en del af grundlaget for advarslen, er beskrevet i den redegørelse, som er omtalt foran i afsnit 11.3. Andet fremgår af gennemgangen her i de foregående afsnit. Der er udført et grundigt arbejde til afdækning af faktum. Sagen har, som det fremgår af det, der er anført i afsnit 13.2-13.6 været fuldt tilstrækkeligt oplyst til, at der var grundlag for at give en advarsel. Der foreligger ikke en tilsidesættelse af officialprincippet.

Høringsbrevet er gengivet foran i afsnit 7. Det indeholder seks konkrete eksempler på adfærd, som har ført til, at det overvejes at meddele A en advarsel. Beskrivelsen af disse forhold er tilstrækkelig præcis til, at A har kunnet forstå og forholde sig til, hvad der bebrejdedes ham og gav anledning til at overveje sanktionering. Der er ikke noget dokumentationskrav, som er tilsidesat, og derfor ikke med henvisning hertil noget grundlag for at hævde, at høringen ikke var reel. Gs e-mail af 24. februar 2021 (der som nævnt er gengivet foran i afsnit 9) er stilet til konsulent O, DM, som havde henvendt sig med en betragtning om at standse processen på et tidspunkt, hvor As høringsfrist ikke var udløbet, og hvor KP derfor afventede høringssvaret. Der er intet grundlag for at antage, at der på det tidspunkt var truffet bestemmelse om andet og mere end det, som var angivet i høringsbrevet, nemlig at KP overvejede at give A en advarsel. Det, som henvendelsen fra O i den situation gav anledning til at overveje, var, om KP skulle trække høringsbrevet tilbage. Og det er da også det, som G forholdt sig til i e-mailen. Den kan ikke naturligt forstås som udtryk for, at der allerede var truffet bestemmelse om at tildele A en advarsel, og det ville KP holde fast i. Pligten til partshøring er ikke tilsidesat.

Det er foran i afsnit 13.2-13.6 fastslået, at det efter bevisførelsen kan lægges til grund, at A har udvist en adfærd, som med rimelighed kan anses som udtryk for systematisk modarbejdelse af ledelsen og manglende respekt for den almindelige ledelsesret i en sådan grad, at der var grundlag for at tildele A en advarsel. Det følger heraf, at essensen af det, som faktisk hævdes i de opregnede seks eksempler, må anses for bevist. Om den udviste adfærd i sjette eksempel retligt kan kvalificeres som mobning er ikke afgørende, eftersom det er beskrevet, hvilken adfærd betegnelsen er anvendt på, og den adfærd med føje er anset som et eksempel på den adfærd, der påtales. Der foreligger ikke mangel på bevis for den påtalte adfærd.

Der er i den meddelte advarsel en angivelse af, hvad KP forventede af A ”fremadrettet”. Denne angivelse omfatter fem punkter. Disse må forstås med baggrund i de påtalte forhold, hvorved A havde tilstrækkelig mulighed for at rette for sig. Der foreligger ikke nogen tilsidesættelse af et klarhedskrav.

13.8. Der er ingen selvstændige retsvirkninger knyttet til en advarsel. En advarsel tydeliggør imidlertid i almindelighed, hvad arbejdsgiveren forventer af den ansatte, og hvilke konsekvenser det kan få for ansættelsesforholdets opretholdelse, hvis den ansatte ikke retter for sig. Og en sådan tydeliggørelse kan få betydning ved en stillingtagen til, om en senere afskedigelse er berettiget. Som tiden går, får en tidligere meddelt advarsel i almindelighed mindre betydning for på et tidspunkt at være uden betydning. Det hænder, at der er en overenskomstregulering af den tidsperiode, hvori der kan tages hensyn til en meddelt advarsel, ligesom mange advarsler også uden sådan overenskomstmæssig baggrund angiver en gyldighedsperiode.

I den foreliggende sag indeholder advarslen ikke nogen gyldighedsperiode. Der kan imidlertid være grund til at nævne en række forhold, som kan være af betydning derfor.

Advarslen er meddelt en medarbejder, som siden 2012 har været tillidsrepræsentant og medlem af hovedsamarbejdsudvalget, som han i hele perioden har været næstformand for og udøvet en påskønnet indsats i.

Efter det, som er anført foran i afsnit 13.2, må de problemer, som førte til advarslen, til en vis grad anses for udsprunget af et ledelsesvakuum, som må anses som ledelsens ansvar, og en derved opstået klubkultur, som ledelsen ikke kan have været ubekendt med.

Problemerne udløst af den særlige proces med forudgående AC-klubbehandling af alle afdelingsanliggender har været en særdeles vanskelig opgave for ledelsen at håndtere, men den har selvsagt skullet håndteres med respekt for medarbejdernes ret til at vælge tillidsrepræsentant og ret til at bruge tillidsrepræsentanten som deres talsmand. Det er ikke befordrende for det gode samarbejde, hvis ledelsen optræder på en måde, som giver medarbejderne det indtryk, at ledelsen vil bestemme, hvem der skal være deres tillidsrepræsentant, og hvad de må tale med hinanden om på møder i AC-klubben. De forhold,

som er omtalt for i afsnit 4.13, kan således ikke ses som egnede til at fremme et godt samarbejde, uanset at det aldrig har været intentionen fra KP's side at bestemme, hvem medarbejderne må vælge til tillidsrepræsentant, eller hvad de må tale med hinanden om i AC-klubregi.

Genopretningsprocessen på X-center har utvivlsomt været belastende for alle, og det må antages at ville være godt for det gode samarbejde fremover, hvis alle kunne få lagt processen bag sig og fokusere på det aktuelle og fremtidige arbejde og samarbejde.

Hertil kommer, at H har forklaret, at A har rettet ind efter advarslen, forholdene er blevet klart bedre i det år, som er gået, siden advarslen blev varslet den 20. januar 2021 og meddelt den 22. marts 2021.

Til sammen kan disse forhold tale for at anse den meddelte advarsel for nu at have udtømt sin potentielle virkning, hvorved tavlen så at sige ville være vasket ren. Tidsbegrænsning af advarslen har imidlertid ikke været et tema under sagen, og tidsbegrænsning af en berettiget advarsel forholder sig ikke til tilbagetrækning af en uberettiget advarsel som det kvantitativt mindre til det mere, og der kan derfor ikke afsiges kendelse om, at advarslen var berettiget, har tjent sit formål og nu skal anses som udtjent, selv om dette efter det anførte kunne være en rimelig udgang.

13.9. Konklusionen bliver således, at indklagede skal frifindes for de nedlagte påstande. Advarslen var berettiget, der er ikke tale om misbrug af ledelsesretten. Advarslen skal ikke trækkes tilbage. Der foreligger ikke noget overenskomstbrud, og der kan derfor ikke blive tale om bod.

Thi bestemmes:

Indklagede frifindes.

Hver part bærer egne omkostninger og halvdelen af udgiften til opmand.

Børge Dahl