

Kendelse

i

Afskedigelsesnævnets sag nr. 20221030

Teknisk Landsforbund

for

A

(advokat Byrial Rastad Bjørst)

mod

Dansk Industri v/DIO I for

Terma A/S

Hovmarken 4

8520 Lystrup

(CVR nr. 41881828)

(advokat Birgitte Dember)

1. Uoverensstemmelsen

Sagen angår, om Terma A/S' opsigelse af A ved brev af 15. september 2022 var berettiget. I benægtende fald skal der tages stilling til udmåling af godtgørelse.

2. Påstande mv.

Klager, Teknisk Landsforbund for A, har nedlagt påstand om, at Terma A/S til A skal betale 365.400 kr. med procesrente fra den 15. september 2022.

Indklagede, Dansk Industri v/DIO I for Terma A/S, har påstået frifindelse.

Parterne er enige om, at A's ugeløn udgjorde 8.700 kr. Klagers påstand svarer til en godtgørelse på 1,5 uges løn i 28 år. A havde 28 års anciennitet i virksomheden på opsigelsestidspunktet.

3. Sagens behandling mv.

Sagen blev mundtligt forhandlet den 24. april 2023 fra kl. 14.30 med højesteretsdommer Oliver Talevski som nævnsformand og opmand.

Sagen blev mundtligt forhandlet sammen med Afskedigelsesnævnets sag nr. 20221029, Teknisk Landsforbund for B mod Dansk Industri v/DIO I for Terma A/S.

Der blev afgivet forklaring af B, A, C, D, E, F, G, H og I.

Der har ikke mellem de af organisationerne udpegede medlemmer af Afskedigelsesnævnet kunnet opnå flertal for en afgørelse af sagen, og afgørelsen træffes derfor af nævnets formand som opmand ved kendelse.

4. Sagsfremstilling

4.1. Ansættelsen og virksomheden

A blev den 18. maj 1994 ansat hos Terma A/S. Hun arbejdede i Lystrup (nord for Århus) i virksomhedens afdeling for data management. Hendes stillingsbetegnelse fra 1. november 2016 var Project Assistant.

Terma er en dansk teknologivirksomhed, som laver produkter inden for flyvemaskine- overvågning og rumindustrien. Virksomheden beskæftiger i alt ca. 1.600 medarbejdere, heraf en betydelig del i Danmark på driftsteder i Lystrup, Søborg og Grenå.

4.2. Evaluering af A

Der er fremlagt evalueringer af A fra 2017 til 2022. Frem til 2022 var evalueringerne generelt positive. Til illustration blev hendes samarbejdsevne, hendes team-ånd og hendes positiv attitude bedømt til at være helt i top i en MUS-samtale – en såkaldt Termus – af 2. juni 2020. Det hedder bl.a.:

”Samarbejdsevne ...

Du ser kollegaer som et hold; er service-minded; spørger om hjælp hvis nødvendig; er bevidst om hvad du er god til og mindre god til; giver konstruktiv feedback og kritisk over kollegaer, hvis de ikke varetager deres ansvar.

Team-ånd ...

Rummelig, hjælpsom, positiv, omsorgsfuld. Vigtig for du holder også øje med stemning i teamet og giver feedback når det er nødvendigt.

Positiv attitude ...

Det er glæde omkring A (selvom det har været udfordret i år) og hun giver konstruktiv feedback men med et smil.”

Herefter blev der fremsat kritik af navnlig hendes adfærd.

Af People Review af 6. april 2022, der efter det oplyste omfattede en række ledere i Terma, hedder det herom bl.a.:

”Har ikke det mest vindende væsen når man lige møder hende. En ægte rugbrødsmotor – det er hende der 100 % står for at holde approvallisten nede, som er den væsentligste kilde i teamet og leverer som hun skal. Udfordrer igen, ligesom B, J [hendes daværende chef J] i åbent forum og ryger med på hinandens leg. Leverer på resultater og får god feedback, men det er også til dels fordi noget af det, de laver, er noget, som folk i forretningen ikke gider lave. En bestemt dame, som udfordrer fagligt, men har meget nej-hat på og generelt ikke den adfærd som der er brug for i teamet eller som Terma ønsker. Derfor below på behaviour.”

I Termus – People Review version – fra 2022 hedder det tilsvarende bl.a.:

”You deliver results as On Target from stakeholders and manager perspective. Behaviour is from stakeholders also as expected, but from a manager perspective, the behaviour has been Below Expected, especially the last half year. This seems to be due to a less willingness to accept that changes are happening and we as a team and organization are on journey, which means a need for being constructive and not just challenging.”

I Performance Improvement Plan (PIP) fra 19. maj 2022 hedder det bl.a.:

”Behaviour towards change	Open minded and acceptance of Termas and team development journey. Have a constructive approach and go-do it if possible
Behaviour towards team	Accept new teams members, minimize small group closed formation One team, many resources together we succeed.
Responsibility	Take on responsibility and find solution when faced with change/new requirements. Use knowledge & network
Non-value adding approach	Become Powerful (Acknowledge, own it, find solution, get on with it) <u>not Powerless</u> (Wait and hope, “I can´t” blame other, unaware)”

Ifølge PIP skulle der holdes opfølgingsmøder den 7. juni og 5. juli 2022, men der er ikke er fremlagt dokumentation for, at møderne fandt sted.

4.3. Advarslen

A blev den 5. juli 2022 meddelt en skriftlig advarsel af hendes nye chef, F. Det hedder i advarslen bl.a.:

”Som opfølgning på vores tidligere samtale d. 19-05-2022, hvor vi etablerede en Performance Improvement Plan (PIP) med henblik på at få

øget både din performance og få ændret dele af din adfærd, skal vi hermed meddele dig en skriftlig advarsel for følgende forhold:

- Vi oplever fortsat at du medvirker til at skabe et negativt arbejdsmiljø ved at ignorere og/eller ved at være unødigt kritisk overfor dine kolleger
- Du opfører dig både reaktivt og negativt på møder, hvor du jævnligt og tydeligt tilkendegiver modstand mod forandringer, og åbenlyst modsiger både din leder og kolleger uden at være konstruktiv og angive måder at løse opgaverne på.

Ovenstående er således nu italesat både da du fik tilbagemelding på People Review resultaterne og ved mødet d. 19-5-2022, hvor der blev etableret en Performance Improvement Plan.

Selv om du har fået tid til at arbejde med disse temaer, ser vi desværre fortsat ikke en tilstrækkelig forbedring!

Da Terma betragter ovenstående som uacceptabel kollegial adfærd og en uacceptabel tilgang til et professionelt samarbejde, vil Terma tage de nødvendige juridiske skridt til at bringe dit ansættelsesforhold til ophør, såfremt din performance og adfærd ikke ændrer sig markant med omgående og varig virkning.

Konkret forventes du at:

- bidrage aktivt til at skabe og vedligeholde et positivt, værdiskabende og inkluderende arbejdsmiljø
- agere proaktivt og positivt i forhold til forandringstiltag som ledelsen og/eller dine kolleger foreslår, og påtage dig et medansvar for at finde værdiskabende løsninger

Opfølgingsmøde afholdes mandag d. 29/8-2022.”

4.4. Notater fra F

F, der blev A's chef fra den 1. juni 2022, tog løbende notater vedrørende bl.a. A. Det samlede dokument (logbog) er fremlagt under sagen. Under afsnit 1.1, der efter det oplyste blev udarbejdet fra midten til slutningen af juni 2022, anførte han bl.a.,

at A ignorerede og afviste G – og I i mindre grad,

at A også ignorerede H,

at A var negativ ”omkring vores strategiske initiativ”,

at hun ikke ville komme med input til afdelingens interne procesopdateringer i udviklingsfasen,
at hun skabte dårlig stemning i afdelingen, således at C helst ville arbejde hjemme, og således at I planlagde hjemmearbejdsdage og arbejde på en anden lokation (Grenå) for bl.a. at undgå A,
at hun skabte dårlig stemning på kontoret efter lønreguleringsamtale,
at kolleger klagede over, at hun leverede meget small talk, som forstyrrede resten af kontoret,
at hun brokkede sig over for sine kolleger i forbindelse med en mail fra F om, hvornår man skulle godkende timer,
at kolleger ville arbejde hjemmefra for at undgå hende,
at flere af medarbejderne græd, når de talte om, hvordan de havde det på arbejde,
at hun dukkede uforberedt op til reviewmøder,
at hun fortsat var illoyal over for Terma og ham som leder, og
at hun fortsat var negativ og havde meget "nej-hatten" på.

F konkluderede i logbogen under afsnit 1.1:

"Overordnet set tolker jeg det som om A [A] dagligt modarbejder resten af teamet (og leder) sammen med én anden kollega. Det er meget skidt for A's negative adfærd smitter kraftigt af på de øvrige kollegaer der påvirkes af dette."

Under konkrete observationer (afsnit 1.2) noterede F bl.a.:

"1.2.1 30/6-2022 CM Forum

A er meget negativ omkring nye ting der blev talt om på mødet og negativ omkring afdelingens strategiske initiativ Reduce Unwanted Bureaucracy" ...

1.2.2 10.08.2022 kl. 07.00 ca.

- A er tilbage fra ferie 3 dage før aftalt. ... Hun er meget sur og slet ikke konstruktiv i hendes kommunikation. Hun siger, at det er min, hendes tidligere chefers og hendes kollegaers skyld at hun står i denne situation (har fået skriftlig advarsel). Hun kan slet ikke se, at hun selv gør eller har gjort

noget galt ift. punkterne i den skriftlige advarsel. ... Det er KUN alle andres skyld, at hun har fået en skriftlig advarsel.

- Jeg kan se og mærke, at hun er vred på mig. Det er min klare opfattelse, at A ikke har nogen interesse i at ændre adfærd ift. den skriftlige advarsel.
- A har talt med B [B] om det her i ferien og siger, at B har samme holdning som ovenstående.

1.2.3 15/08. 2022 kl. 14.15 ca.

- B er tilbage fra ferie.
- K kommer til mig og konstaterer hans bekymring omkring A og B. Han tror de er sure på ham, da de har "frosset" ham ude og vil slet ikke engang se på ham. ...
- Jeg oplever at A tager yderligere afstand til teamet.

1.2.4 18/8. 2022 1-2-1 H kl. 08.00-08.50

- Nu efter ferien er stemningen blevet værre end før ferien
 - o H sender mails til A, men A ignorerer dem bare. o Når H siger noget, er der heller ikke nogen respons fra A – Hun overvejer at finde et andet sted at arbejde for hun er træt af det!
 - ... o H har brug for busy-light eller lignende når hun skal koncentrere sig for A respekterer ikke at der er brug for ro til fokusarbejde/møder ...
 - o H mangler sparring i gruppen. A vil ikke komme med input – bare brok efterfølgende

1.2.5 22.08.2022 Mandagsmøde kl. 09.00-09.30

- Jeg sendte en mail ud fredag med en "løftet pegefinger", hvor jeg informerede om at vi arbejder imod hinanden mht. vores strategiske initiativ. Dette ville være et emne på mandagsmødet
- Til mødet fortalte jeg om mine forventninger og at beslutningen ER truffet for 1,5 år siden omkring den adfærdsændring jeg forventer – altså, at det ikke er til diskussion hvorvidt vi skal ændre vores adfærd mht. approval steps. Alligevel brokkede A sig og argumenterede for hvorfor vi IKKE skulle arbejde i den retning. – Data viser, at det også er A der generelt arbejder mest imod initiativet og at hun i juni var den i hele Terma, der havde flest unødvendige approval steps (dem vi forsøger at eliminere i det strategiske initiativ der har kørt i 1,5 år). Det samme indikerer den information jeg får fra resten af afdelingen. Derudover bidrog A til mødet med meget negativ attitude og indikerede kraftigt, at hun var imod den transformation Terma (og afdelingen) er i gang med.

- Der var dårlig stemning på kontoret hele dagen ifølge kollegaer. A virkede tydeligt frustreret og spredte dårlig stemning igen.

1.2.6 25.08.2022 Løs snak på kontoret ca. kl. 07.000-07.30

- Jeg spørger ind til hvordan det går i praksis med implementeringen af de "nye" retningslinjer som jeg informerede om på mandagsmødet. I, A og B er på kontoret, resten er ikke mødt ind endnu.
- Både A og B gør et stort nummer ud af at fortælle om hvor store problemer det skaber for dem. Ikke én kommentar om hvad vi ellers kunne gøre. Der er en negativ tone. Jeg oplever at de er sure på mig fordi jeg "kræver" forandring. I kommer med forslag, men A og B piller dem ned med det samme fordi; "sådan gør man ikke i Lystrup!"

1.2.7 25.08.2022 H trækker mig til side og vil tale kl. 09.00

- Kalender: H fortæller, at nu har B og A blokeret deres kalender, så andre ikke kan se, hvad de laver – de står bare som "Busy" ...
- C vil kun tale med de andre når A ikke er der. C siger ikke et ord hele dagen, men lige så snart A er taget hjem, åbner hun sig op og fortæller hun er stresset osv. til H og de andre – Så starter kommunikationen. Det stresser C yderligere, at A er på kontoret. B og A "trykker" stemningen.
- H føler klar modstand fra B og A mod de nye retningslinjer leder informerede om på mandagsmødet.

1.2.8 25.08.2022 1-2-1 møde med I kl. 10.00

- Jeg spørger ind til hvordan stemningen er i afdelingen og I lægger vægt på at den er ret trykket efter mandagsmødet hvor jeg kom med udmelding om nye retningslinjer. Det er B og A der "trykker" stemningen. ...
- A siger ikke noget medmindre man spørger hende direkte ... Hun siger kun noget hvis hun føler sig "tvunget" og så fortæller hun kun om hvorfor løsningerne ikke duer, uden at komme med andre ideer eller forslag!
- I oplever at A ytrer at hun er træt af hendes job og ingen interesse har i at ændre processerne og systemerne.
- A har blokket kalender så I ikke kan se hvad hun laver. Det er ikke til at finde ud af hvornår man så "må" forstyrre hende og booke møde med hende. Derudover forsvinder de (B og A og nogle gange C i flere timer) – Ingen ved, hvad de laver ...
- I oplever, at når H og G er der, vil B og A ikke snakke overhovedet! ...

1.2.9 29.08.2022 Mandagsmøde kl. 09.00-09.30

- Jeg gennemgår alle punkterne fra de nye retningslinjer jeg informerede om i sidste uge.
- Ved timekontering til direkte:

- A ytrer at hun ikke kan kontere tid hun bruger på at rette egne fejl i projektopgaver som direkte tid (det bedte jeg hende om i sidste uge). Kurt kommer med rigtige gode argumenter for, at selvom det er egne fejl, er det jo stadig tid der bruges på projektets opgave og derfor er direkte tid. A vil ikke imødekomme forslaget. Hun virker vred.
- K kommenterer efterfølgende at ”det er utroligt så sure de er” (A og B) ...

1.2.10. 01.09.2022 1-2-1 H kl. 08.00

- H ytrer sin frustration over mistrivlsen i gruppen – Hun har snart lyst til at finde noget andet arbejde! Hun sætter en stor ære i sit arbejde og vil gerne udvikle det til mere, men hun bliver konstant pillet ned af B og A. – En form for gruppepres. – Det er blevet værre nu end det har været før...
 - H kan ikke få input fra A når hun spørger hende om hjælp eller hendes holdning til potentiel ændring ...
 - H oplever meget dårligt arbejdsmiljø fordi B og A trykker stemningen, de er sure. Hver gang H eller andre på kontoret kommer med kommentarer eller ændringer bliver de frosset ud af A og B der udøver en form for gruppepres.
 - H holder af sit arbejde men føler sig ikke velkommen mere! Det er smertefuldt at komme på job. A og B siger ikke god morgen til hende og ignorerer hende konstant. H nævner det som barnlig og meget belastende adfærd over for hende og resten af gruppen.
 - A og B kritiserer H – ”hvorfør skal hun ændre ting bare for at ændre?” De mener, ”at hun skal stoppe med det, det har ikke noget formål” – De skaber gruppepres imod forandring, ellers holder de hende udenfor.
 - I spørger om pigerne på kontoret har travlt og om hun må stille et spørgsmål ... A ignorerer hende bare. Det er tydeligt, at hun ikke har travlt...
 - Det er stort set kun A der tager LIDT fra approval listen. H og I aftalte at tage et ryk sammen og tømte listen på en formiddag! – A bidrager ikke med meget arbejdsrelateret. H kan sagtens gennemskue hvor lang tid A’s arbejde burde tage og lige nu er det som om hun slet ikke laver noget i protest ...
 - H vil gerne holde sommerferie sammen med familie fra andre lande næste år, så det adviserer hun om allerede nu. Hun pointerer, at B og A ellers bare booker oveni alle andres ferie i 4 uger i strek og forventer at alle andre bare retter ind. ...

1.2.11 1.09. 2022 O kommer til mig og ytrer hendes frustration kl. 11.00

- ... Det rygtes i organisationen at CM-gruppen ikke fungerer ...

- MAH bliver spurgt om han bøvler med CM-pigerne og får forklaret, at det er der god grund til og at han nok skulle kigge lidt ind i deres (B/A) forbrug af overtid til at finansiere 6 ferieuger om året. ...
- O uddyber, at de (B/A) misbruger overtid/Flex til at holde mere ferie som det passer dem, og at de ofte træder deres kollegaer over tærne på en respektløs måde. Dette burde stoppes.
- O kommenterer yderligere, at hun nærmest ikke har lyst til at komme ind til pigerne på kontoret, da de virker meget anspændte og vrede og ikke vil hilse, sige godmorgen eller lignende. A virker sur på hende. ... B og A skaber en meget dårlig atmosfære på kontoret. ...

1.2.12 09.09.2022 Møde "Thales audit forberedelse" med H

- Det er et Teamsmøde, hvor H og jeg skal forberede vores præsentation til kundeaudit. Som altid taler vi også lige kort om hvordan det går ellers ...
- I ugerne forud for dette møde, har jeg kommunikeret ud til afdelingen, at vi skal kontere alt vores tidsforbrug direkte ud til de projekter, vi arbejder for fordi afdelingen har overskredet dens budget og afdelingen skal jo ikke betale for vores arbejde for projekterne. Dette gælder også fejllisterne. På mødet, hvor jeg informerer konkret om dette mht. fejllisterne, protesterer A og siger, at "det kan vi da ikke fordi det er jo os der har lavet fejl". Resten af gruppen og jeg forklarer, at det jo også er arbejde for projekterne og selvfølgelig skal konteres direkte til dem. A giver udtryk for hendes uenighed.'
- H nævner til dette møde, at A nu er stoppet med at lave fejllister fordi hun jo ikke må kontere dem som indirekte tid hvor afdelingen skal betale. Så vil hun ikke lave dem ...

1.2.13 14.09.2022 Møde "B's opgaver"

- H har kaldt ind til møde for at drøfte hvem der overtager hvad af B's opgaver nu hvor hun er sygemeldt. Vi står alle på deres kontor, C er med på Teams. ...
- Alle kommer med input og forslag. ... A byder også ind flere gange på mødet. Desværre, handler alle hendes input om hvorfor de andres forslag IKKE duer. Der kommer ikke konkrete løsningsforslag, selvom det er det vi alle fisker efter og det mødet omhandler, men i stedet bliver de der kommer bare pillet ned.
- Når jeg spørger afklarende ind til B's opgaver, giver A udtryk for at det kender hun intet til. Jeg opfanger et rebelsk kropssprog der viser, at hun ved det hele, men ikke vil dele det med mig. Denne tolkning mener jeg stemmer fint overens med virkeligheden baseret på historikken i afdelingen. Faktisk vurderer jeg, at det er A der kender mest til B's opgaver, da det var A der var mest sammen med hende og de to talte meget sammen, gik sammen osv..."

F skrev i en mail af 30. august 2022 til B bl.a.:

”På vores opfølgningsmøde i går kl. 12.00 drøftede vi alle punkter på den skriftlige advarsel meddelt d. 07.07.2022.

Jeg informerede dig om, at jeg kunne se ændring i adfærden, men at vi ikke er i mål endnu. Jeg informerede dig også om forventningerne til, at du skal bidrage mere aktivt til alle punkter og jeg gav konkrete eksempler på hvor din adfærd var utilstrækkelig.

Næste opfølgningsmøde på den skriftlige advarsel er d. 26.09.2022”

4.5. Opsigelsen mv.

A blev opsagt ved brev af 15. september 2022, og i brevet hedder det bl.a.:

”Da vi beklagevis fortsat oplever at du ikke i tilstrækkelig grad lever op til de forhold, som er beskrevet i din skriftlige advarsel – udleveret til dig d. 05.07-2022 – opsiges din stilling hermed til fratræden d. 31-03-2023.

Du fritstilles og skal derfor ikke møde eller udføre arbejde for Terma A/S. I fritstillingsperioden vil du modtage din sædvanlige løn ...”

Af en trivselsundersøgelse for afdelingen fremgår bl.a., at arbejdsglæden var steget til 80 (+ 39) og samarbejdet til 94 (+ 27) i perioden efter opsigelsen af A.

Der er fremlagt en oversigt over de stillinger i Terma, der var ledige på opsigelsestidspunktet.

5. Forklaringer

5.1. B

B har forklaret bl.a., at hun blev udlært som teknisk designer i 2004, og at hun blev ansat hos Terma i 2005. Hun har arbejdet i samme afdeling i alle årene. Hun var beskæftiget med konfigurationsarbejde og projektarbejde. Hun havde også ansvaret for studentermedhjælperne. 80 % af hendes tid gik med projektarbejde.

Kunderne kunne være i hele verden. Derudover havde hun med dokumentstyring at gøre – ligesom de andre i afdelingen. Hun var med til at opdatere processer.

Før PIP (Performance Improvement Plan) af 23. maj 2022 havde hun ikke modtaget kritik for sit samarbejde med kolleger. Når hun havde 1:1 møder med sin tidligere chef, J, var samarbejde ikke et tema. De opfølgingsmøder, som ifølge PIP skulle finde sted den 8. juni og 8. juli 2022, blev ikke holdt. Der var heller ikke i øvrigt nogen opfølgning på PIP. Da hun modtog bedømmelsen i PIP, blev hun lidt paf, men hun tog den til efterretning.

Approval-systemet indebar i hovedtræk, at godkendelser af et dokument skulle foretages af forskellige personer med forskelligt ansvar. Når alle godkendelserne havde fundet sted, skulle dokumentet frigives i afdelingen. Systemet indebar, at en person på et højere trin fik en mail om at godkende, og når den pågældende havde foretaget godkendelsen, blev der sendt en mail til en person på det næste trin om godkendelse osv. Til sidst blev dokumentet frigivet i afdelingen. Der var for mange godkendelsesskridt i systemet, men man kunne ikke bare uden videre tage enkelte godkendelsesskridt ud af systemet, idet der i så fald ville være personer, der ikke var klar over, at de havde ventende dokumenter i systemet. Hvis f.eks. trin 10 blev slettet, ville trin 20 ikke få en mail, og så ville dokumentet aldrig blive frigivet. Nogle af skridtene var overflødige, men der skulle en IT-løsning til at effektivere systemet. Hun kunne ikke selv bidrage med en løsning.

Under MUS-samtalen den 28. maj 2020 oplyste hun, at stemningen i gruppen havde svinget meget det sidste halvår, og at H var årsagen hertil. Hun ønskede, at det blev bedre i fremtiden, og hun forventede, at den daværende leder tog hånd om det. Den daværende leder fulgte imidlertid ikke op på det, og under en senere MUS-samtale sagde hun ikke noget om H til sin nye chef, J. Hun ønskede ikke at bringe det dårlige ind i det nye.

H startede i Terma i 2008. De havde en god relation gennem årene. De så hinanden i fritiden, havde været i sommerhus sammen, på café osv. Men ”kæden faldt af” i 2020. H ændrede adfærd og kom med mærkelige beskyldninger, da C

gik ned med stress og blev sygemeldt. Hun og H skændtes, og hun sagde til H, at nu måtte det stoppe. Hun var i den anledning til møde hos sin daværende chef, L, og i HR. Det blev afsluttet her, og der blev ikke senere fulgt op på det.

Hun har ikke udsat H for mobning eller udvist anden krænkende adfærd over for hende, herunder med hensyn til hendes etnicitet. Hun har heller ikke brugt øgenavne over for H. H brugte derimod selv øgenavne, og de andre spillede lidt med. Hun har ikke kaldt H for ”chefens dengse” som anført i F’s notat om mødet med H den 1. september 2022 kl.

8.

I sommeren 2022 var relationen med H sådan, at de passede deres arbejde, og hun svarede på spørgsmål, når hun blev spurgt. Det hang også sammen med, at hun havde fået at vide, at hun småsnakkede for meget. Hun snakkede derfor kun, når hun blev spurgt. H spurgte ikke, om der var noget galt, og hun fortalte ikke H om advarslen.

Hun havde et godt samarbejde med C i sommeren 2022. Hun hjalp C, når der var behov for det, og omvendt. Hun arbejdede sammen med I og G vedrørende ”E-learning”, som er en video af, hvordan systemet fungerer. Samarbejdet var fint, men hun fornemmede, at de var irriteret på hende, fordi hun ikke skulle være med til at lave selve videoen. Dette havde hun aftalt med J.

Hun havde arbejdet for projektafdelingen i mange år. Inden hun tog på ferie, sendte hun en mail til denne afdeling om, hvorvidt der var noget, der skulle gøres, fordi hun så ville ordne det inden ferien. Der var ikke andre, der kunne vikariere for hende i ferien.

På det møde den 7. juli 2022, hvor hun fik advarsel, bad hun om konkrete eksempler på det, som hun blev bebrejdet. Men F kom ikke med konkrete eksempler. Han sagde ikke noget om, hvad hun konkret skulle gøre for at forbedre sig. Hun fik heller ikke oplyst, hvilke kolleger hun var kritisk overfor. Hun fornemmede, at det kunne være H.

Efter advarslen havde hun svært ved at gennemskue, hvad hun måtte sige eller ikke måtte sige. Hun svarede altid kolleger, der henvendte sig til hende. Hun efterkom påtalen om at effektivisere sit arbejde og reducerede småsnak. Hun reagerede proaktivt ved at komme med forslag, når der var et problem.

Hun havde en 1:1 samtale med F den 17. august 2022. De talte om effektivisering. Hun bød ind med det, hun kunne, og gav udtryk for, hvad der kunne fungere, og hvad der ikke kunne fungere.

På mandagsmødet den 22. august 2022 fortalte F, at der skulle slettes approval-steps. Det var ikke til diskussion.

Den 25. august 2022 om morgenen var hun, A, I og F inde på F' kontor. De talte om approval-steps. Det var en god snak, men det førte ikke til nogen løsning. De skulle gå i tænkeboks, for ingen havde en løsning. På dette møde sagde hun ikke "sådan gør man ikke i Lystrup", således som F har anført i notatet om mødet.

Hun havde sin tillidsrepræsentant med til opfølgingsmødet med F den 29. august 2022. De gik igennem punkterne i advarslen, og F sagde, at hun var på vej i den rigtige retning. Hun skulle fortsætte, og hendes opfattelse efter mødet var, at hun var godt på vej. Hun spurgte under mødet, om hun kunne flytte til en anden afdeling. Hun havde fået en henvendelse fra en projektleder om at flytte til projektafdelingen, og denne afdelings leder, M, ville gerne have, at hun flyttede dertil. F sagde, at han ville tænke over det. Hun ville i øvrigt ikke have noget imod at flytte til Grenå, fordi hun bor i Grenå.

Hun gjorde sin kalender privat, da hun fik advarslen, fordi hun ikke ønskede, at de andre i afdelingen skulle vide, at hun havde fået en advarsel. Indkaldelsen til opfølgningssamtalen i anledning af advarslen var booket i kalenderen. Under opfølgningssamtalen fortalte hun, at hun havde gjort sin kalender privat.

Hun har ikke anvendt udtrykket ”kæledægge”, og hun har ikke talt negativt om udlændinge, herunder kinesere.

Hun havde det rigtigt skidt efter meddelelsen af advarslen. I sin sommerferie havde hun ikke fået en hel nats søvn. Den 17. august 2022 under 1:1 samtalen nævnte hun over for F, at hun havde det skidt, og han spurgte hende, hvad hun ville gøre ved det, og om hun var sikker på, at Terma var det rigtige sted for hende. Hun sagde, at hun var glad for sit arbejde. Hun blev sygemeldt den 31. august 2022 efter anbefaling fra hendes læge. Hun havde svært ved at sove, havde maveproblemer og kastede op. Hun havde udviklet angst. Hun har ikke fået et nyt arbejde endnu.

Arbejdsmiljøet i afdelingen var rigtigt godt under hendes tidligere chef N, som var leder af afdelingen for nogle år siden. Afdelingen fik dengang den bedste trivselsevaluering i Terma.

5.2. A

A har forklaret bl.a., at hun er uddannet som teknisk assistent. Hun blev i 1994 ansat i Terma. Hun var i produktionsafdelingen indtil 2008, hvor hun blev funktionær. Arbejdsopgaverne i produktionsafdelingen bestod i at lave emner til fly. I 2016 skiftede hun over til dataafdelingen. Hendes opgaver her bestod bl.a. i styring af dokumenter og noget projektarbejde.

Under hendes MUS-samtale af 2. juni 2020 drøftede de, hvordan det var i afdelingen, således som B også var inde på, da hun afgav forklaring. Der var ikke nogen leder, som vendte tilbage til dette senere.

Hun havde kendt H i mange år. De havde en god relation. De grinede og nærmest græd sammen. De var sammen på café og gik til fitness og yoga. På et tidspunkt i 2020 gik det galt. Det hang sammen med C, som var kommet tilbage på arbejde efter juleferien. Hun måtte gå hjem igen på grund af stress. H sagde, at det var C's egen skyld. Det var for meget. Ingen gik ned med stress med vilje. Hun har ikke

kommenteret H's etnicitet. Hun har heller ikke udsat H eller andre for krænkende handlinger, og hun har ikke fortalt vittigheder om udlændinge.

Hun havde 1:1 samtaler med sin daværende chef J. De talte ikke om samarbejdet i afdelingen, og hun fik ikke nogen kritik for sin adfærd eller arbejdsindsats. Det skete først i PIP fra 2022. Hun blev overrasket over det, som er anført i People Review fra 2022 og i PIP fra 9. maj 2022. Hun og J havde lige haft en 1:1 samtale, og lige da hun skulle til at gå, fik hun udleveret disse dokumenter. Der blev ikke fulgt op på PIP, selv om det heri er anført, at der skulle følges op med samtaler den 7. juni og 5. juli 2022.

Hun var enig i, at approval-systemet havde for mange trin. Der var imidlertid et problem med at fjerne trin, idet en person på et højere trin, ikke ville få en mail om, at dokumentet var klar til godkendelse. I en sådan situation skulle man ringe til den pågældende om det. Hun havde ikke nogen løsning på, hvordan approval-systemet kunne forenkles. Der skulle nok en IT-løsning til.

F blev utilfreds, når man sagde til ham, at der var noget, der ikke kunne lade sig gøre. Hvis hun ikke kunne komme med en løsning, fik hun at vide, at hun ikke var samarbejdsvillig.

Hun modtog en advarsel den 5. juli 2022. Hun blev overrasket. Hun forstod ikke advarslen. Hun kunne ikke få et svar på, hvad hun præcist havde gjort forkert. Hun havde ikke ignoreret eller grinset hånligt af kolleger, sådan som det stod i advarslen. Hun fik ikke oplyst, hvilke kolleger det drejede sig om. Hun tænkte, at det måske kunne være H.

Efter advarslen var hun stille og passede sit arbejde. Der var ingen, som spurgte ind til det. I forhold til F fungerede det ikke arbejdsmæssigt til sidst. Hun kunne simpelt hen ikke få at vide, hvad hun skulle gøre for at rette op.

Hun havde en god relation til C, som hun hjalp med projekter efter behov og omvendt. Hun havde også et fint samarbejde med I og G.

Hun kom tilbage fra sommerferie tre dage før aftalt. Hun ønskede at rette op efter modtagelsen af advarslen. Hun talte med F og fortalte, at hun på grund af advarslen ikke havde haft en god ferie. Han sagde ikke noget om, hvad hun skulle gøre, og de talte ikke sammen på tomandshånd før opfølgningssamtalen den 29. august 2022.

På mandagsmødet den 15. august 2022 var der en snak om, hvor man skulle registrere timer til rettelse af fejl, hvis fejlen var lavet i afdelingen. F ville have, at timerne blev registreret på projektet og ikke som indirekte timer i afdelingen. På mandagsmødet den 22. august 2022 talte de om effektivisering. Mødet gik meget godt. F sagde flere gange, at spørgsmålet om effektivisering ikke var til diskussion. Det sagde hun ikke noget til.

Hun har ikke den 25. august 2022 om morgen sagt, at ”sådan gør man ikke i Lystrup”. Hun mente som nævnt, at det ikke var en god idé at slette approvalsteps, fordi der så ikke automatisk blev sendt en mail.

Under opfølgningssamtalen den 29. august 2022 gav F udtryk for, at hun ikke var i mål endnu, men at hun var godt på vej. Hun efterlyste konkrete eksempler på, hvad hun gjorde galt, men det havde F ikke. Han beskyldte hende generelt for at give alle andre skylden med hensyn til samarbejde. De talte ikke om forandringsprocesser.

Den 14. september 2022 holdt de et møde om B's arbejdsopgaver, idet B var syg. Hun kunne ikke fortælle særligt meget om B's arbejdsopgaver, da hun ikke vidste så meget om det. Det skyldtes, at 80 % af B's arbejdstid gik med projektarbejde, som hun ikke var involveret i.

Fra opfølgningssamtalen den 29. august 2022 indtil opsigelsen den 15. september 2022 passede hun sit arbejde til fulde. Opsigelsen kom derfor som en overraskelse for hende. Hun troede, at tingene var blevet bedre, sådan som hun havde fået at vide under opfølgningssamtalen den 29. august 2022. Hvis hun var blevet bedt

om at flytte over til en anden afdeling i stedet for at blive opsagt, havde hun sagt ja. Hun havde været i Terma i 28 år og kendte til arbejdet i andre afdelinger. Hun ville også have sagt ja til at blive flyttet til Grenå. Hun bor i Århus. Hun er endnu ikke i beskæftigelse.

5.3. C

C har forklaret bl.a., at hun er uddannet kontorassistent, og at hun den 16. november 2005 blev ansat i dataafdelingen hos Terma. Hun var projektassistent. Det indebar, at hun deltog i projekter og derudover udførte andre opgaver i afdelingen. Hun fratrådte den 31. december 2022.

I 2021 var der god stemning i afdelingen. Det var der også i foråret 2022. I juni 2022 kom F til som ny leder. Stemningen begyndte da at knirke lidt. Han ville begrænse antallet af trin i approval-systemet. Hun sagde, at det godt kunne lade sig gøre at fjerne nogle dokumenter fra systemet, men det var ikke godt at fjerne parter. Det var noget, der burde undersøges mere systematisk. Der var mange, som tilrettelagde deres arbejde på at få en mail med en opgave via approval-systemet.

B og A fortalte hende, at de havde fået en advarsel. De blev derefter meget stille, og det gjorde hun også. Det samme gjorde I og G. Det faglige samarbejde i afdelingen gik fint. B og A svarede på henvendelser fra kolleger, og de sagde altid god morgen. H's relation til B og A var anstrengt. Hun ved ikke, hvorfor det var sådan.

På mandagsmøderne den 15. og 22. august 2022, der handlede om effektivisering, sagde F, at det skulle være sådan, som han sagde. Det var ikke til diskussion overhovedet. Det var en uheldig måde at dele budskabet på. Det kunne have været gjort bedre. Hun var inde hos ham efterfølgende for at forklare om problemet med at fjerne parter og om, hvordan det systemmæssigt hang sammen.

F ville gerne have, at medarbejderne registrerede arbejdstid ved fejl direkte på projekterne og ikke som indirekte tid i afdelingen. Der var uenighed om, hvor arbejdstiden skulle registreres, men det var ikke noget, som hun forholdt sig til.

Hun talte med B og A efter deres opfølgningssamtale den 29. august 2022, og de sagde begge, at de var på vej, men at de ikke var i mål endnu. Der var ikke problemer med samarbejdet i afdelingen i tiden op til opsigelserne den 15. september 2022.

Hverken B eller A havde talt nedladende om H's etnicitet. De havde heller ikke anvendt øgenavne. H anvendte øgenavne og kalde dem B-pige og A-pige.

Hun fratrådte den 31. december 2022, fordi hun ikke kunne se sig selv i afdelingen længere. Hun ønskede ikke at få samme behandling som B og A. Hun følte ikke, at hun havde F's opbakning som chef.

5.4. D

D har forklaret bl.a., at han er senior director hos Terma, hvor han bl.a. har ansvaret for dataafdelingen. F refererer til ham. Han har været ansat i Terma i 18 år i alt. Han kender alle medarbejderne i dataafdelingen. De sidder forholdsvis tæt på hinanden.

Også tidligere har der været manglende trivsel i afdelingen. For 9 år siden havde afdelingen den laveste medarbejdertilfredshed i hele Terma. Der var teambuildings-events, og der blev udarbejdet personlighedsprofiler på medarbejderne, men det hjalp ikke på tilfredsheden.

J var chef for afdelingen i ca. et år. De talte løbende om mistrivsel og dysfunktionen i afdelingen, og det gjorde han også med J's forgænger. Opgaven med at skabe et godt samarbejds-klima var for stor en mundfuld for J. Han kom ikke i mål, inden han forlod Terma. Terma gik fra 1:1 samtaler til at anvende People-Review, hvor interessenter blev spurgt om at bedømme medarbejderne,

og ledergruppen gennemgik så disse bedømmelser. Det blev tydeligt, at der var medarbejdere, som ikke præsterede godt nok adfærdsmæssigt.

Da J stoppede, kontaktede G og H ham om det psykiske arbejdsklima i afdelingen. Især G havde det svært. Når hun kom med forslag til forandringer, blev hun ignoreret. A og B lyttede ikke til hende. H og G overvejede at skifte arbejde.

Det var F, der skulle være chef efter J. Han oplyste F om udfordringerne i afdelingen: Dels skulle strategien om effektivisering følges, dels skulle der tages hånd om samarbejdsproblemerne, således som de var kommet til udtryk i People Review og PIP for så vidt angår A og B. A og B var årsagen til det dårlige arbejdsmiljø i afdelingen. F tog udfordringerne med oprejst pande.

Han var ikke involveret i selve processen, der førte til opsigelserne. Men han var klar over processen. Han mener, at der blev holdt flere samtaler med A og B som opfølgning på PIP. Det blev ikke forelagt ham, om B kunne flytte til M's afdeling.

5.5. E

E har forklaret bl.a., at han er senior HR-partner i Terma. Han støtter ledere og medarbejdere i tre afdelinger, herunder dataafdelingen. Han startede i Terma den 1. juni 2022.

Han blev involveret i problemerne i dataafdelingen kort tid efter sin ansættelse. Han tog en snak med F og sparrede med ham. Han blev gjort opmærksom på PIP for så vidt angår B og A. Han anbefalede F at udarbejde en logbog, hvor han mere konkret kunne notere de problemer, der var i afdelingen med B og A. Logbogen blev oprettet som et samlet dokument, og på et tidspunkt blev den delt, da den angik to forskellige personer. Det skete efter råd fra Dansk Industri.

Han var med til de møder, hvor B og A hver fik en advarsel. Han havde formuleret advarslerne. F førte ordet på mødet med henholdsvis B og A for så vidt angår oplevelser og ønsker om ændret adfærd. Dokumentet med advarslen blev

gennemgået ”step by step”. B og A havde deres tillidsrepræsentant med til mødet. De sagde ikke noget og bad ikke om konkrete eksempler. Tillidsrepræsentanten bad om konkrete eksempler på deres vegne, og F kom med sådanne eksempler. Tillidsrepræsentanten kom op til ham efter møderne og fortalte, at han syntes, at det var svære samtaler, men at det var foregået respektfuldt.

Efter sommerferien talte han med F et par gange om ugen om B og A. Han anbefalede F at holde logbogen i gang. Han var ikke med til opfølgningssamtalerne den 29. august 2022, da han var bortrejst. Han talte med F umiddelbart efter samtalerne. F fortalte, at hverken B eller A ville erkende noget ansvar eller tage ejerskab til samarbejdsproblemerne mv. Der var ikke nogen bevægelse i retning af forbedring.

I forbindelse med opsigelsen overvejede han ikke omplacering. Han så ikke noget formål med det på grund af den adfærd, som B og A havde udvist. På opsigelsestidspunktet var der en ledig stilling i Grenå, som kort tid efter blev besat internt. A ville kunne have bestridt stillingen. Men stillingen blev ikke tilbudt nogen af dem på grund af deres adfærd. Det var også et hensyn at tage til medarbejderne i de andre afdelinger. Hvis de havde forbedret deres adfærd, ville han have anbefalet omplacering i det omfang, det var muligt. Han kendte ikke noget til, at der skulle være en stilling ledig i M’s afdeling. Stillingen var ikke slået op.

Der blev udarbejdet en trivselsundersøgelse for afdelingen efter, at B og A har holdt op. Arbejdsglæden er steget med 39 points. Det er et kvantespring.

Han mener, at der blev holdt opfølgningsmøder med J, således som det var nævnt i PIP for B og A. Men der er ikke nogen dokumentation for afholdelsen af disse møder.

5.6. F

F har forklaret bl.a., at han blev ansat hos Terma den 1. december 2021. Fra den 1. juni 2022 blev han manager i dataafdelingen hos Terma. Han er uddannet civilingeniør. Han havde ikke været leder, før han blev manager i dataafdelingen. Men han havde bl.a. forinden taget Termas lederuddannelse.

Inden han begyndte i dataafdelingen, drøftede han afdelingens problemer med J. De havde et dagligt samarbejde i 14 dage. De brugte mest tid på at tale om problemerne med B og A. Han fik at vide, at de skabte samarbejdsvanskeligheder og mistrivsel. Begge udfordrede J. Det var B, der støbte kuglerne, og A fulgte efter. J sagde til ham, at de ikke måtte "løbe om hjørner med ham".

Han blev meget chokeret over det psykiske arbejdsklima i dataafdelingen. Stemningen var så trykket, at man nærmest skulle skære sig igennem. Samarbejdet fungerede ikke; det var ineffektivt.

De ændringer om optimering af processer, som han satte i gang, var besluttet oppefra. Men han havde indflydelse på den praktiske gennemførelse. E anbefalede, at han førte en logbog, og det gjorde han så fra midten af juni 2022. Logbogen skulle bruges til at give konkret feedback til B og A. Punkt 1.1 i logbogen angår observationer fra midten til slutningen af juni. Nogle af dotsene i logbogen er baseret på forskellige observationer. B og A reagerede forskelligt. B støbte kuglerne og var verbal, mens A fulgte med via sit kropssprog. Det var en koordineret indsats. De ville gøre modstand.

Under afsnit 1.1 i logbogen skrev han, at flere af medarbejderne havde grædt. Det dækker over, at C havde grædt, og at han havde observeret tårer i øjenkrogen hos I, H og G, når de talte med ham. De var meget berørte.

Under de samtaler, hvor B og A fik en advarsel, sagde de ikke noget. Det var tillidsrepræsentanten, som førte ordet.

Han husker tydeligt samtalen med A den 10. august 2022, hvor hun kom tilbage fra ferie før aftalt. Hun var rasende på ham. Hun fralagde sig ethvert ansvar og

mente, at problemerne var de andres skyld. Den 15. august 2022 kom K ind til ham og sagde, at B og A ikke vil sige god morgen til ham. Han sendte en mail ud til alle i afdelingen om fredagen, således som det er nævnt i hans notat fra den 22. august 2022. Det var særligt A og B, der arbejdede imod ham. De ville ikke støtte hans initiativ om at forenkle approvals-systemet. Det er korrekt, at enten A eller B den 25. august 2022 om morgenen sagde, at "sådan gør man ikke i Lystrup". Den ene sagde det, og det anden støttede op om det. De har også kritiseret H ved at sige "hvorfor skal hun ændre ting bare for at ændre" og "at hun skal stoppe med det, det har ikke noget formål", sådan som han har noteret vedrørende mødet med H den 1. september 2022 kl. 8.

Tillidsrepræsentanten var med til opfølgningssamtalerne den 29. august 2022 med B og A. Han gennemgik punkterne fra advarslerne og kom med eksempler fra logbogen. Både B og A sagde, at det ikke passede. B var verbal og højlydt. A rystede på hovedet og rullede med øjnene.

Han sendte en mail af 30. august 2022 til B i forlængelse af opfølgningssamtalen. Han skrev i mailen, at han under opfølgningssamtalen havde informeret hende om, at "jeg kunne se en ændring af adfærden". Han mente, at der var tale om en ændring til det værre. Hun havde bl.a. kaldt H for "chefens dengse". A havde også ændret adfærd til det værre. Han havde ikke sagt til dem, at de var godt på vej eller lignende.

Der var ikke andre løsninger end at opsig dem. De ønskede ikke at ændre adfærd. Og så kunne han ikke gøre noget. Han havde hørt, at H var blevet kaldt "kinøjer", og de gav også andre medarbejdere øgenavne som f.eks. stankelben og flødebolle. H var en nøgleperson i afdelingens udvikling. G var træt og sagde, at hun snart ikke kunne mere.

5.7. G

G har forklaret bl.a., at hun i oktober 2021 blev ansat som professional i Terma. En stilling som professional ligger mellem assistant og manager. Der var ikke

nogen, som refererede til hende. Hun blev ansat til at optimere processerne i dataafdelingen. Hun havde tidligere været ansat i bl.a. Vestas og havde i øvrigt 17 års erfaring fra England.

B udførte ca. 80 % projektarbejde. Derudover var hun med til at lave E-learning materiale. A var med til at lave proces flow og change-management. Nogle af B's og A's opgaver havde ikke relation til hendes arbejde med optimering af processer.

Hvis B eller A fik besked om at udføre en opgave, så gjorde de det. Men hvis hun i plenum spurgte til noget, ignorerede de hende. B kom uforberedt til review-møder og gav udtryk for, at hun ikke ville være med til nye processer og implementere dem. Det skete i maj 2022. A's holdning var en blanding.

Hverken B eller A sagde noget om hendes forsøg på at optimere processerne. De ville ikke være med. A har bl.a. sagt, at "sådan gør vi ikke i Lystrup". B og A gav udtryk for, at hun var kommet fra Vestas for at ændre det hele. De sagde, at der ikke skulle ske ændringer. Efter hendes mening var det godt at få belyst, om der var noget, der ikke skulle ændres. Men B og A havde en negativ adfærd. De var ikke konstruktive. De havde ikke jähatten på. I dag er mange af ændringerne implementeret. Det er tale om "workin progress". Noget af det, som ikke er gennemført, har sammenhæng med det, som B og A havde indvendinger imod. Men uanset dette var de som sagt ikke konstruktive.

Hun betegnede ofte dataafdelingen som en "hønsegård". Hun har meget sjældent oplevet så lidt professionalisme på en arbejdsplads. Der var meget høj snak, hvor folk blev bagtalt. Det forstyrrede H, når hun talte i telefon. For at undgå at møde B og A gik hun en omvej, når hun mødte på kontoret. Hun har sagt til D, at hun overvejede at rejse. Hun har ikke grædt eller set nogen græde.

Hun har hørt, at A kaldte H for "kinøjser". Det blev ikke opfattet kærligt af H. Hun har ikke hørt B sige det. Hun har heller ikke hørt, at de har kaldt H for "dengse".

A har brokket sig over, at det altid var danskere, og ikke udlændinge, der blev fyret, når der var en fyringsrunde. B bakkede op.

Hun var på sommerferie fra den 6. august til den 24. august 2022. Da hun kom ind på kontoret, var der dyb tavshed. Hun sagde god morgen. I og H sagde også god morgen. Hun spurgte til deres sommerferie. B sagde noget, men stoppede. A sagde, at hun ikke havde haft en god ferie.

5.8. H

H har forklaret bl.a., at hun har været ansat i Terma siden 2008 som assistant. Fra november 2022 er hun ansat som professional med mere ansvar til følge.

Hun sås privat med B og A før 2020. De var veninder. Dette ændrede sig, da C gik ned med stress. Hun sagde ikke, at det var C's egen skyld, at hun havde fået stress. Men hun var frustreret over, at C's opgaver havnede på hendes bord. Det gav mere arbejde. B råbte, at hun ikke havde empati.

Hun var med i en Facebook gruppe med B, A og C. På et tidspunkt så hun, at der var lagt et foto ind, hvor en lille hund stak hovedet op i enden på stor hund. Hun syntes, at det var dårlig kollegial opførsel at udstille kolleger på denne måde.

Der blev ansat en medarbejder med tørklæde. B kaldte hende hættemåge. B har også kaldt en anden medarbejder for stankelben. Hun har ikke selv givet nogen øgenavne. Hun havde set på internettet, at man ikke giver en kniv i gave. Hun spurgte de andre, om det var forkert at give en kniv i fødselsdagsgave, og A svarede, at det var noget "kinøjsjer hokus pokus". Hun opfattede denne bemærkning som nedladende. B har kaldt hende "chefens dengse". Hun opfattede dette negativt. Det skete i forbindelse med, at hun ville have inputs fra de andre, inden hun skulle til et møde om forenkling af approval-systemet. Når der var fyringsrunder, nævnte A, at udlændinge skulle fyres først.

Efter opsigelsen af B og A er arbejdsmiljøet i afdelingen blevet rigtig godt. Det er nu et mere professionelt miljø at arbejde i.

5.9 I

I har forklaret bl.a., at hun blev ansat i Terma i 2017. Fra den 1. november 2021 har hun arbejdet i dataafdelingen, hvor hun har været kollega til B og A.

Hun arbejdede med ændringsprocesser for Grenå, mens A sad med Lystrupdelen. Hun synes selv, at hun var konstruktiv over for forandringsprocessen i afdelingen. Men hun godt forstå, at B's og A's indvendinger mod at fjerne trin i approval-systemet, idet det kunne føre til, at en part ikke modtog en mail.

På et tidspunkt fortalte hun om systemet i Grenå og fik at vide, at "sådan gør vi ikke i Lystrup". I dag anvendes løsningen i Grenå også i Lystrup.

B har kaldt hende for "chefens kæledægge". Hun blev ked af det. Hun har flere gange oplevet en meget uprofessionel arbejdsgang i afdelingen, hvor kun B, A og C var på kontoret. Der blev bøvset og pruttet dagen lang. Hun har ikke hørt, at nogen brugte øgenavne.

Hun vil helst arbejde i Grenå om onsdagen, når H og G ikke var på kontoret. Hun var bange for, at det hele ellers ville gå op i "hat og briller".

6. Parterne anbringender

6.1. Klager

Klager har anført navnlig, at A har passet sit arbejde samvittighedsfuldt i over 28 år. Før den årlige evaluering i foråret 2022 har der ikke været nogen form for kritik.

A anerkender ikke, at den kritik, der blev udtrykt i PIP, har et faktisk grundlag. Alligevel forsøgte hun at rette ind. Dette blev besværliggjort af kritikens generelle karakter og af, at de planlagte opfølgingsmøder ikke blev afholdt.

A anerkender heller ikke, at den kritik, der blev udtrykt i advarslen, har et faktisk grundlag, der kan begrunde, at der blev givet en advarsel. I det omfang, hun gjorde modstand mod forandring, var det sagligt begrundet, og dette kan ikke belastes hende. Kritikken af hende vedrørende hendes sociale ageren er meget ukonkret og derfor svær at rette op på. Alligevel forsøgte hun at gøre dette efter bedste evne.

F har ikke løbende taget de hændelser op, som han registrerede i sin logbog, men blot samlet til bunke. Dette udgør en illoyal adfærd over for A.

Under opfølgningssamtalen den 29. august 2022 gav F udtryk for, at A havde ændret adfærd, men at hun ikke var i mål endnu. Hun opfattede dette som udtryk for, at hun var i en positiv udvikling og var sporet af at kunne fortsætte sin ansættelse. Der var ikke en efterfølgende evaluering af hendes udvikling.

Samarbejdsproblemerne i afdelingen kunne være løst gennem omplacering af A eller andre medarbejdere i stedet for at skride til opsigelse.

Samlet gøres det gældende, at opsigelsen af A ikke var rimeligt begrundet. Hun har derfor krav på en godtgørelse som påstået med procesrente fra opsigelsestidspunktet eller i hvert fald ikke senere end sagens indbringelse for nævnet den 2. december 2022.

6.2. Indklagede

Indklagede har anført navnlig, at det beror på virksomhedens vurdering, om en adfærd på arbejdspladsen er rimelig. En medarbejder har en forpligtelse til at tilrette sin adfærd, når virksomheden på et sagligt grundlag har ønsket til medarbejderens adfærd.

A var den primære årsag til et dårligt samarbejde og et dårligt psykisk arbejdsmiljø, herunder via sin adfærd over for andre medarbejdere. Hun udviste endvidere modstand mod udvikling og forandring.

A blev flere gange foreholdt de punkter, som virksomheden var utilfreds med, forud for og efter advarslen, der må anses for sagligt begrundet. Dette gav imidlertid ikke anledning til, at hun ændrede adfærd.

Virksomheden havde en ansættelsesretlig og arbejdsmiljømæssig forpligtelse til at gribe ind, da der var samarbejdsproblemer på arbejdspladsen.

Virksomheden så ikke anden mulighed end at opsiges A. Det var ikke nogen pligt til omplacering i situationen, idet hendes ønske om ikke at bidrage til et ordentligt samarbejde ikke skulle risikeres overført til andre afdelinger. Der var i øvrigt heller ikke andre stillinger, som A kunne overføres til. Der var ingen af de ledige stillinger på opsigelsestidspunktet, som hun kunne bestride.

Samlet var opsigelsen af A rimeligt begrundet i hendes forhold. Hun har derfor ikke krav på godtgørelse.

Under alle omstændigheder bør godtgørelsen fastsættes til et lavere beløb end påstået, og der kan kun kræves procesrente fra sagens indbringelse for nævnet i henhold til rentelovens regler.

7. Opmandens begrundelse og resultat

7.1. Hovedproblemstillingen

Sagens hovedspørgsmål er, om Terma A/S' opsigelse af A ved brev af 15. september 2022 var rimeligt begrundet i hendes forhold, herunder om opsigelsen var proportional.

Det fremgår af opsigelsesbrevet, at A ikke i tilstrækkelig grad havde levet op til de forhold, der var beskrevet i den skriftlige advarsel af 5. juli 2022.

I den skriftlige advarsel blev der peget på navnlig, at hun havde medvirket til at skabe et negativt arbejdsmiljø, og at hun havde tilkendegivet modstand mod forandringer og åbenlyst havde modsagt sin leder og kolleger. Terma forventede, at hun fremover bidrog aktivt til at skabe et positivt, værdiskabende og inkluderende arbejdsmiljø, at hun agerede proaktivt og positivt i forhold til forandringstiltag fra ledelsen eller kolleger, og at hun påtog sig et medansvar for at finde værdiskabende løsninger.

Efter den måde, som bevisførelsen har været tilrettelagt på, lægger jeg til grund, at opsigelsen var begrundet i samarbejdsvanskeligheder, herunder manglende vilje til at medvirke til forandringsprocesserne i dataafdelingen, hvor A arbejdede. A blev således ikke opsagt på grund af mangelfuld udførelse af sit arbejde.

Jeg finder, at det er indklagede, der skal bevise, at der på opsigelsestidspunktet forelå samarbejdsvanskeligheder, der kunne begrunde en opsigelse af A, og at samarbejdsvanskelighederne ikke kunne løses på anden måde end ved opsigelse af hende.

7.2. Logbogen

Indklagede har som dokumentation for opsigelsens berettigelse henvist til notater (en logbog), som F har udarbejdet, efter at han den 1. juni 2022 tiltrådte som chef for dataafdelingen.

Afsnit 1.1 i logbogen og afsnit 1.2.1 angår notater, som F tog forud for advarslen af 5. juli 2022. De øvrige punkter i afsnit 1.2 angår notater, som F tog efter advarslen og forud for opsigelsen den 15. september 2022.

Logbogen blev oprettet som et fælles dokument, der både angik A og B. Dokumentet blev senere adskilt, så hver medarbejder fik sin egen logbog, men A's logbog bærer efter min opfattelse stadig præg af, at den stammer fra et dokument, der vedrørte både hende og B. Logbogen giver således et overordnet indtryk af, at den kritik, der er rettet mod A, *automatisk* også er rettet mod B, og omvendt. Dette bør der efter min mening udvises en vis skepsis overfor.

Det må efter bevisførelsen lægges til grund, at A ikke var klar over, at F løbende udarbejdede en logbog om hendes adfærd. Det må videre lægges til grund, at de enkelte forhold, som F noterede i logbogen, herunder kritik af A fra kolleger, ikke i rimelig tid herefter blev forelagt for A med henblik på hendes bemærkninger. Det er efter forklaringerne endvidere usikkert, i hvilket omfang F i forbindelse med advarslen den 5. juli 2022 og opfølgningssamtalen den 29. august 2022 kom ind på de konkrete forhold, som han havde noteret ned i logbogen.

Navnlig i lyset af det anførte finder jeg, at notaterne i logbogen *i sig selv* har begrænset bevisværdi.

7.3. Væsentlige nedslagspunkter

A havde arbejdet i Terma i 28 år, og jeg må lægge til grund, at hun indtil evalueringen i foråret 2022 ikke havde været udsat for kritik, herunder for så vidt angår sin evne og vilje til at samarbejde med ledelsen eller kollegerne. Jeg henviser her bl.a. til MUS-samtalen af 2. juni 2020, hvor det er anført bl.a., *at* hun ser sine kolleger som et hold, *at* hun er service-minded, *at* hun er rummelig og hjælpsom, og *at* der er en glæde omkring hende.

I People Review fra foråret 2022, hvor J var leder af dataafdelingen, blev der fremsat kritik af A's adfærd. Kritikken vedrørte ikke hendes samarbejde med interessenter ("stakeholders"), men med ledelsen, idet hun ikke var tilstrækkeligt parat til de forandringsprocesser, som Terma var i gang med. I PIP (Performance Improvement Plan) fra 19. maj 2022 blev der peget på, at hun skulle ændre sin adfærd for så vidt angår forandringsprocesserne og samarbejdet i teamet.

Det må efter bevisførelsen lægges til grund, at kritikken kom som en overraskelse for A, og at J ikke nærmere drøftede kritikken med hende. Det må videre lægges til grund, at de opfølgingsmøder, der ifølge PIP skulle holdes den 7. juni og 5. juli 2022, ikke blev afholdt. I stedet for blev hun den 5. juli 2022 som nævnt tildelt en skriftlig advarsel.

A var ikke enig i den kritik, der fremgik af den skriftlige advarsel, hvilket også skal ses i sammenhæng med, at det som nævnt tidligere er usikkert, i hvilket omfang F under samtalen i forbindelse med advarslen kom ind på konkrete eksempler som noteret i logbogen til belysning af kritikken, herunder hvilke kolleger det drejede sig om.

Den adfærd, som ledelsen ifølge advarslen forventede, at hun skulle udvise fremover, er efter min mening formuleret i meget generelle vendinger. Jeg mener derfor, at det ikke kan bebrejdes A, at hun havde vanskeligt ved at forstå, hvad hun konkret skulle gøre for at rette for sig, herunder særligt for at forbedre samarbejdet med kollegerne.

For så vidt angår *forandringsprocesserne* må jeg efter forklaringerne lægge til grund, at A med rette påpegede, at der kunne være problemer forbundet med at afskaffe trin i approval-systemet. Jeg må endvidere lægge til grund, at det ikke var udtryk for modvilje, at hun ikke kom med forslag til løsninger; det skyldtes simpelt hen, at hun ikke havde løsninger på hånden.

A havde indvendinger imod, at arbejdstid til rettelse af fejl, som afdelingen havde begået, fremover skulle registreres som direkte tid på projekterne i stedet for som hidtil som indirekte tid i afdelingen. Denne indvending kan efter min mening ikke siges at være helt ubegrundet, men under alle omstændigheder kan jeg ikke lægge til grund, at hun – efter at ledelsen havde besluttet, at arbejdstid til rettelse af fejl fremover skulle registreres som direkte tid på projekterne – bevidst undlod at indrette sig efter det.

For så vidt angår *samarbejdet i afdelingen* efterlader bevisførelsen det indtryk, at stemningen var trykket i sommeren 2022, og at samarbejdet mellem medarbejderne indbyrdes ikke var godt.

Det er efter min usikkert at fastslå, hvad der var årsagen til dette. Men jeg kan ikke bortse fra, at det dårlige samarbejde især havde noget at gøre med den konflikt, som i 2020 opstod mellem H på den ene side og A og B på den anden side i forbindelse med C's sygemelding på grund af stress. Bevisførelsen giver mig ikke grundlag for at fastslå, hvem der var årsagen eller hovedårsagen til konflikten.

Den daværende ledelse var opmærksom på konflikten, men gjorde ikke noget særligt for at få den løst, og det gjorde den senere ledelse, herunder F, heller ikke.

A gik på sommerferie kort tid efter modtagelsen af advarslen og var tilbage på arbejde den 10. august 2022.

Jeg må lægge til grund, at A ikke før opfølgningssamtalen den 29. august 2022 blev gjort bekendt med, i hvilket omfang hun havde levet op til de forventninger, der fremgik af advarslen.

Jeg kan endvidere efter bevisførelsen ikke se bort fra, at A under opfølgningssamtalen, således som hun har forklaret, fik at vide, at det gik den rigtige vej, men at hun ikke var i mål endnu. Dette understøttes bl.a. af den mail af 30. august 2022, som F sendte til B om opfølgningssamtalen med hende. Mailen kan efter sin formulering kun forstås således, at B's adfærd var ændret til det bedre, men at hun ikke var i mål endnu.

Jeg kan efter bevisførelsen ikke lægge til grund, at A efter opfølgningssamtalen og inden opsigelsen den 15. september 2022 i væsentligt omfang havde ændret adfærd i den forkerte retning.

Det må efter E's forklaring lægges til grund, at der på opsigelsestidspunktet den 15. september 2022 var en ledig stilling i Grenå, som A kunne bestride. Det må efter A's forklaring videre lægges til grund, at hun i givet fald ville have accepteret at blive omplaceret i denne stilling.

7.4. Vurdering af opsigelsens rimelighed

På baggrund af den samlede bevisførelse, herunder de afgivne forklaringer og det, jeg har anført foran, finder jeg det på den ene side godtgjort, at A på tidspunktet for advarslen den 5. juli 2022 havde haft samarbejdsvanskeligheder i forhold til kolleger og ledelse, herunder med hensyn til forandringsprocesser.

Jeg lægger imidlertid på den anden side til grund, at A i perioden efter advarslen havde forsøgt at rette for sig, at hun under opfølgningssamtalen den 29. august 2022 fik at vide, at hun var på vej i den rigtige retning, og at der indtil opsigelsen den 15. september 2022 ikke skete væsentlige ændringer i hendes adfærd i negativ retning.

Jeg finder det herefter ikke godtgjort, at samarbejdsvanskelighederne på opsigelsestidspunktet var så alvorlige, at de kunne begrunde, at hun blev opsagt. Jeg finder derimod, at A – i lyset af hendes anciennitet på 28 år og i lyset af, at advarslen var givet kort tid inden den forestående sommerferie – burde have fået længere tid til at rette for sig og i den forbindelse havde fået præciseret, hvad hun konkret skulle gøre.

Jeg lægger videre til grund, at Terma ikke undersøgte, om A kunne omplaceres, og efter de foreliggende oplysninger lægger jeg til grund, at hun kunne have været omplaceret til en anden stilling i Grenå, hvilket hun i givet fald ville have accepteret. Jeg kan ikke se bort fra, at samarbejdsvanskelighederne kunne være løst på denne måde.

Sammenfattende var opsigelsen af A efter min opfattelse ikke berettiget, dvs. opsigelsen var ikke rimeligt begrundet i hendes forhold, herunder proportional.

7.5. Godtgørelse

A har krav på en godtgørelse, der må fastsættes ud fra et samlet skøn over sagens omstændigheder, herunder hendes anciennitet på 28 år og det forhold, at hun ikke var uden skyld i de samarbejdsvanskeligheder, der var i afdelingen.

Jeg finder herefter, at godtgørelsen passende kan fastsættes til 150.000 kr.

Beløbet forrentes med procesrente fra sagens indbringelse for Afskedigelsesnævnet den 2. december 2022, idet jeg ikke efter rentelovens regler finder grundlag for at forrente beløbet fra et tidligere tidspunkt.

Thi bestemmes:

Terma A/S skal inden 14 dage betale 150.000 kr. med procesrente fra den 2. december 2022 til A.

Indklagede skal betale opmandens honorar.

København, den 1. maj 2023

Oliver Talevski

