

**Kjerulf & Partnere**

**Erhvervspsykologisk undersøgelse af  
Havarikommissionen  
Januar/februar 2017**

## Kommissorium

Kjerulf & Partnere er af Transport-, Bolig- og Bygningsministeriets Departement anmodet om, at gennemføre en kortlægning af de samarbejds-mæssige problemer i Havarikommissionen. Denne kortlægning ønskes gennemført på baggrund af årelange samarbejdsproblemer, som aktuelt har kulmineret i retssager anlagt af tre afskedigede medarbejdere samt en intensiverende medieinteresse.

Kjerulf & Partnere er endvidere anmodet om at give sine anbefalinger til en løsning af de aktuelle problemstillinger.

## Metode

Kjerulf & Partneres undersøgelse af Havarikommissionens organisatoriske funktionalitet bygger på en kvalitativ undersøgelse med et semistruktureret interview med åbne spørgsmål. Spørgsmålene har til formål, at få deltagerne til frit at fortælle om deres personlige oplevelser og dermed arbejdes inden for den narrative tilgang. Interviews er gennemført i perioden 23. – 31. januar 2017.

Kjerulf og Partneres efterfølgende analyse af interviews og anbefalinger er funderet i mere end 30 års praktisk erfaring med organisationsudredning og – udvikling. Herunder konfliktløsning, mediering og organisatorisk rehabilitering.

## Rapportformat

Rapporten er opdelt i 4 dele:

- A. Resume af medarbejderes og lederes svar i interviewet.
- B. Kjerulf & Partneres opfattelse af den organisatoriske realitet.
- C. Kjerulf & Partneres konklusion.
- D. Kjerulf & Partneres anbefalinger.

I rapporten optræder følgende navngivne personer fra Havarikommissionen:

**Bo:** Bo Haaning, Chef for Jernbaneanheden, Souschef for Havarikommissionen.

**Martin:** Martin Puggaard, Chef for Havarikommissionen, Chef for Luftfartsenheden.

----- oo0oo -----

## A. Resume af medarbejdere og lederes svar i interviewet

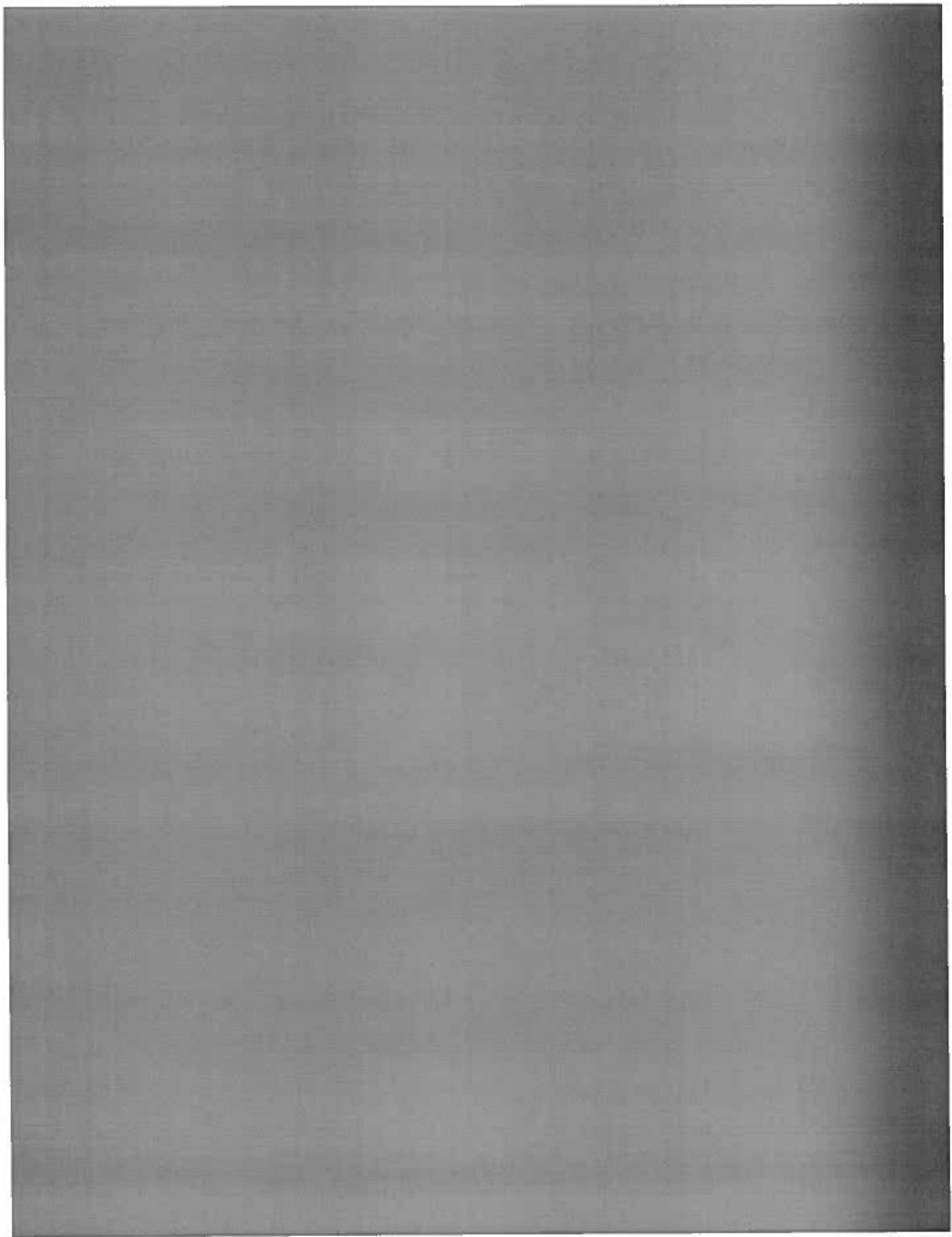
Nedenfor anføres et resume af medarbejdernes svar på de 7 spørgsmål, mens lederes svar præsenteres mere summarisk.

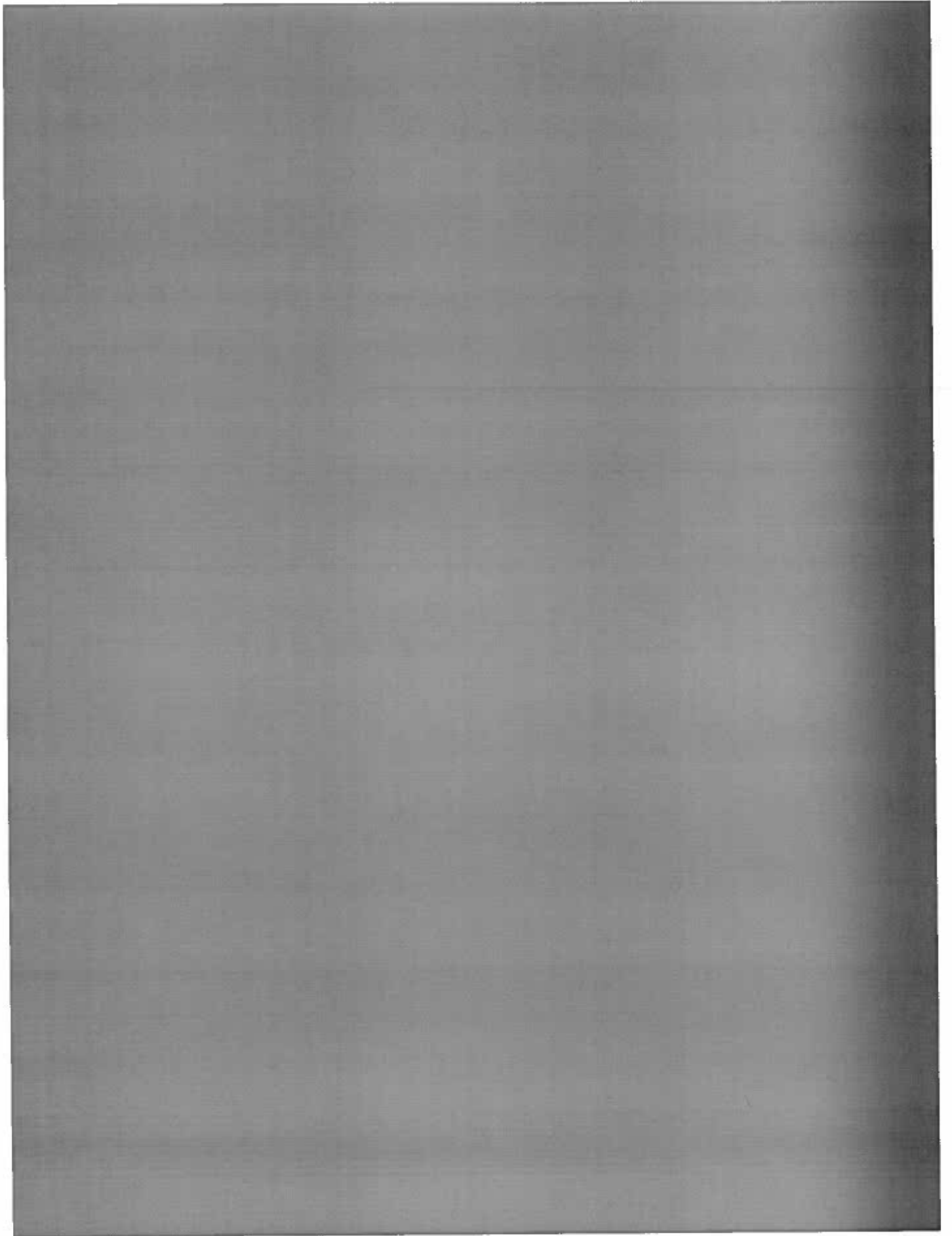
Samtlige medarbejdere (9 personer, hvoraf en har forladt Kommissionen den 31.01.17.) og ledere (2 personer) er interviewet.

# Kjerulf & Partnere

Der er tale om en stærkt dysfunktionel organisation med store problemer mellem lederne og nogle af medarbejderne samt indbyrdes mellem medarbejderne. Medarbejderne har grupperet sig i tre grupper:

- 4 medarbejdere har meget præcist og åbent solidariseret sig med ledelsen. Disse kaldes efterfølgende *Den positive gruppe*.
- 3 medarbejdere er lige så præcist og åbent imod ledelsen. Disse kaldes efterfølgende *Den negative gruppe*.
- 2 medarbejdere ønsker ikke at vælge side. En enkelt af disse udtaler, at han kan se fejl på begge sider. Disse kaldes efterfølgende *Den neutrale gruppe*.





## B. Kjerulf & Partneres oplevelse af organisationens realitet.

Med respekt for forskelligheden i opgaver og ulykkers omfang, kan Havarikommissionens opgave siges at være som et beredskab – man sidder klar til at rykke ud, når ulykken sker. Det betyder, at man må have en meget varierende arbejdsbelastning og involvering: Hektiske perioder med undersøgelse af en ulykke, analysering og rapportskrivning, og andre perioder med mere stilstand og bedre tid. Undersøgerne er og skal være eksperterne, den der har retten på sin side, når han/hun er ude på ulykkesstederne og i rapportskrivningen, være god til at tage beslutninger, sige ja og nej. Det vil sige, at de et stykke hen ad vejen bliver enegængere, ikke skal være påvirkelige etc. Denne skiftende arbejdsbelastning indebærer, at perioder med meget lidt aktivitet giver organisationens medlemmer tid til at interessere sig for og fordybe sig i problemstillinger, der i en travl dagligdag bliver meget mere betydningsløse. De mange års problemstillinger mellem ledelse og medarbejdere uanset hvilken ledelse, Havarikommissionen har haft, understøtter denne forståelse.

Den negative gruppe opleves som ledelsesresistente, og det er da også korrekt, at gruppen ikke synes, at der er behov for en faglig leder, og samtidig er der tale om en så dyb antipati, at det reelt ikke er muligt for Martin Puggaard og Bo Haaning at lede disse mennesker.

Medarbejdergruppen spænder meget vidt i alder og anciennitet, hvilket også er med til at præge de eksisterende grupperinger. Man har samtidig haft en årrække med meget lidt eller ingen ledelse – omtales af flere som laissez-faire – haft en oplevelse af, at ledere kommer og går (efter sigende er en række/alle ledere siden sidst i 90'erne blevet fyret eller gået selv). Så får man i 2011 dels en tidligere kollega som chef – ovenikøbet en, som medarbejderne på det tidspunkt selv pegede på – og dels en chef, som har en markant anden tilgang til ledelse.

## C. Kjerulf & Partneres konklusion

I ovenstående realitet skal man være en dreven leder, for at få tingene til at lykkes. I Kjerulf & Partneres optik gør ledelsen formelt ikke noget forkert. Den udnytter sin ledelsesret, arbejder på at gøre Havarikommissionen mere effektiv gennem fokus på produktion, standardisering af metoder etc. Det er dog samtidig Kjerulf & Partneres indtryk, at i forhold til den organisatoriske realitet, har ledelsen ikke grebet tingene klogt an: Man har været for kontant, for lidt involverende, har besluttet uden forudgående involvering, har ikke formået at kommunikere tydeligt nok om nye udefra kommende krav, har ikke været god nok til at afslutte og lukke for problemer etc. Der mangler ganske enkelt noget smidighed og rummelighed hos ledelsen.

## D. Kjerulf & Partneres anbefalinger

Det er Kjerulf & Partneres opfattelse, at problemstillingen skal løses både i et kort og et langt perspektiv. Der er p.t. en uholdbar situation, der skal løses her og nu, men for at undgå, at problemerne gentager sig i lyset af den varierende arbejdsbelastning (se afsnittet om organisationens realitet) bør der også sættes mere langsigtet ind.

## Løsningsmuligheder på kort sigt.

Kjerulf & Partnere finder ikke, at der er mulighed for at forlige parterne, således at alle kan forblive i organisationen. Følgende anbefales derfor:

1. Man opsiger samtlige medarbejdere, slår de ledige stillinger op, som medarbejderne så kan søge. Dermed får man mulighed for at opkvalificere til de rette kompetencer.
2. Man laver en afviklingsaftale med de tre medarbejdere i den negative gruppe.
3. Man iværksætter – efter gennemførelse af pkt. 2. - en udviklingsproces for ledelsen i retning mod en mere leadership-orienteret ledelsesstil, giver indsigt i en mere moderne tilgang til ledelse, som er afgørende for at lederen lykkes i 2017.
4. Man gennemfører teamudvikling for tilbageværende og nytillkomne medarbejdere således, at man booster teamånden på stedet.

## Løsningsmuligheder på lang sigt.

Som omtalt bør der gennemføres langt mere gennemgribende forandringer. Vi foreslår følgende:

1. Man omorganiserer Havarikommisionen således, at den fungerer som en tilkaldeordning. Medarbejderne er ansat i andre offentlige stillinger, hvorfra de kan tilkaldes og frigøres efter behov.
2. Man etablerer et Nordisk samarbejde med Sverige og Norge således, at man i fællesskab driver en stor, professionel Havarikommision.

Februar 2017

Kjerulf & Partnere A/S

  
Stig Kjerulf  
cand. psych.aut.

  
Lone Schilling Andersen  
MA i Organisationspsykologi