



VIS BILDETEKST

**[LEDELSE \(/LEDELSE\)](#)**

## Formell og hierarkisk ledelse fungerer dårlig i kriser

– Når du får en krise der det utenkelig skjer, kan du ikke arbeide etter enkle management-regler, sier Synnøve Nesse, som nylig har tatt doktorgrad på kriseledelse.

[\(http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300\)](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300)  [\(http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300\)](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300)

[\(http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300\)](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300)  [\(http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300\)](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300)

[\(http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300\)](http://www.addthis.com/bookmark.php?v=300)

Av **Steinar Steinkopf Sund** (<http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/steinar-steinkopf-sund>) | 16. juni 2017, 10:47

Synnøve Nesse, forsker ved Samfunns og Næringslivsforskning AS (SNF), har i doktorgradarbeidet sitt analysert organisasjonskriser med utgangspunkt i terroraksjonen mot det Statoil-opererte produksjonsanlegget i In Amenas i Algerie i 2013.

Hendelsen var en av de alvorligste i oljeindustriens historie. Terrorister tok seg inn på anlegget og tok rundt hundre personer som gisler. 40 mennesker mistet livet i angrepet.

Mens angrepet pågikk var Nesse til stede som forsker og observerte den sentrale krise- og beredskapsledelsen ved Statoils hovedkvarter i Stavanger. Studien hun har gjort av det som skjedde, viser at ledelse under en alvorlig krise er kjennetegnet av en annen form for ledelse enn det vi vanligvis har.

### **Situasjonsbestemt innsats**

Den normale hierarkiske kommandolinjen viste seg å ikke fungere som normalt. I stedet observerte hun en slags ad-hoc ledelse der ledelsen vokste fram etter hvert, mer uformell enn formell og hun registrerte stadige endringer i roller og strukturer. Nesse omtaler det som «heterarkisk» ledelse.

I motsetning til en hierarkisk ledelsesmodell, innebærer en heterarkisk modell en langt mer dynamisk struktur der makten vandrer fra den ene til den andre ettersom situasjonen krever det. Hun opplevde at toppledelsen for en stund kunne gi fra seg makten for å håndtere løpende utfordringer, for å siden ta den tilbake igjen for å fokusere framover og ivareta kontinuitet.

## **Det jeg ser er egentlig en langt mer situasjonsbestemt innsats enn forventet**

– Det jeg ser i krisesituasjoner er egentlig en langt mer situasjonsbestemt innsats enn forventet, samtidig som den ikke er tilfeldig, forteller hun.

Nesse viser til at det er vanskelig å forberede seg fullt ut på kriser av denne typen, spesielt de situasjonene som er aller mest utenkelige, slik tilfellet var i In Amenas. Ingen var forberedt på terror, blant annet fordi myndighetene hadde en egeninteresse i å beskytte anlegget. Det var ikke bare meget høy sikkerhetsberedskap på In Amenas den gangen, anlegget var også under militær beskyttelse.

### **Kan trene på rollebytter**

– Når du får en krise der det utenkelig skjer, kan du ikke arbeide etter enkle management-regler, sier Synnøve Nesse.

Hun mener likevel at det til en viss grad er mulig å forberede seg og øve på ledelse i krisesituasjoner. Hun tror til og med at det kan være helt avgjørende. Når en krise oppstår blir man gjerne både litt perpleks og litt handlingslammet. Da er det viktig å vite hvordan man tar tak i situasjonen og at man får gjort noe.

– Akkurat med det samme det krisen skjer, trenger man et innøvd repertoar slik at man har noe å komme i gang med.

En type forberedelse kan innebære å trene på rollebytter og raske strukturendringer etter hva situasjonen måtte kreve. Når Nesse gir råd til bedrifter, anbefaler hun at man lærer både sin egen og andres roller godt å kjenne, og at man trener på å gå inn i hverandres roller.

### **Profesjonalitet**

– Noen planer bør man ha, og man må kunne koble om roller, sier Nesse, og sammenligner det med jazz. Folk må være trygge i rollene sine og kunne rollene sine godt, på samme måten som jazzmusikere må kjenne instrumentet sitt ordentlig og kunne spille godt for å kunne improvisere.

For å få til et godt samspill må man ha spilt sammen med andre før – selv om det kanskje var noen andre enn dem man spiller med nå. Samtidig må man kunne løsrive seg fra det man kjenner, og kunne gi status og makt til noen som er i andre roller. Du er dessuten så profesjonell og har så mye av grunnrepertoaret inne at du kan gå rett inn i en rolle. Du klarer også å se det når en posisjon ikke er relevant og når egen kompetanse kan være viktig.

– Det er mulig å trene på heterarkisk ledelse der man tilpasser seg litt etter situasjonen, sier Nesse, og viser til at mye av dette fungerte veldig bra under angrepet på In Amenas. SNF-forskeren tror situasjonen der kunne endt mye verre hvis ikke det hadde vært for at veldig mange var trygge på rollene sine. Hun forteller at noen av de som tilfeldigvis var i lokalet da krisen oppstod, akkurat hadde vært på terrortrening.

## **Ikke anarki**

Nesse understreker at heterarki ikke er det samme som anarki. Det vil alltid være et samspill mellom den formelle og den fungerende ledelse.

– Dette kan ikke skje uten at formelle leder gjør det mulig, sier forskeren.

Hierarkiet vil med andre ord hele tiden være der, selv om det havner litt i bakgrunnen. Den ordinære bedriftsledelsen vil alltid ha en viss kontroll gjennom bedriftens gjeldende normer, og ut fra den ordinære bedriftskulturen. Samtidig handler det i en gitt situasjon om å redde liv eller å redde miljøet, og da er det viktig at riktig person leder til riktig tid og at selve utøvelsen av ledelse blir viktigere enn personene som utfører den.

SNF-forskeren understreker at disse mekanismene ikke er noe som gjelder bare ved ekstreme krisesituasjoner av typen terroraksjoner eller gisseldrama. De vil også gjelde ved andre og mindre alvorlige krisesituasjoner. Hun nevner eksempler som gasseksplosjoner, omdømmekriser eller andre omveltninger som krever radikale endringsprosesser; som teknologiskifter eller endringer i infrastruktur.

[kriseledelse \(/tags/kriseledelse\)](#) [ledelse \(/tags/ledelse-0\)](#)



## **Om forskningen**

Synnøve Nesse disputerte i våres for doktorgraden på Norges Handelshøyskole med doktorgradsavhandlingen «When Leadership Matters More Than Leaders: Developing a Processual Perspective on Leadership during Organizational Crises».