



*Organisering og ledelsesutvikling:
Hva redder oss når kriser lammer
organisasjoner?*

(Spoiler alert: Medarbeiderne redder oss. Øyeblikket er nå, før krisen.)

Professor Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI.

10.02.2022

Inspirasjon for dette innlegget:



Det finnes intet ufeilbarlig system for styring av selskaper:

- I nyere tid har banker ikke bare sviktet sine egne aksjonærer, men også sine kunder, skattebetalerne og samfunnet generelt...
- Den viktige lærdommen er at intet system for selskapsstyring er ufeilbarlig.

Rammeverk for kriseforskningen – kriser beskrives med fire kjennetegn:

- Kriser er kilde til usikkerhet, avbrudd og endring
- Kriser er skadelige eller truende for organisasjoner og deres andelshavere, hvorav mange kan ha interesse- og behovskonflikter
- Kriser er atferdsfenomener, i den forstand at kriser i større grad kan forstås som sosialt konstruert av de involverte enn som personlige faktorer i et objektivt miljø, og
- Kriser er oftere deler av lange prosesser enn helt løsevendte hendelser.

UBIQUITOUS BUZZWORD: HOW RESILIENCE HAS BEEN DEFINED AND LEFT UNDEFINED

- Broadly speaking, resilience refers to what an entity does or does not do after a disturbance. The disturbance or disruption may take the form of a shock, disaster, fatigue, or change in the business environment.
- What much less clear is what resilience means, and why the term has become ubiquitous in several areas of discourse.
- Reggiani et al. note the term lacks rigorous scientific definition, often being conflated with stability, homeostasis, adaptation, and so on.
- Bhamra et al. analyzed 74 articles on the topic, concluding that resilience “defies any precise definition.”
- According to Saner, resilience is now a wishful buzzword, “touted as a protective talisman against the effects of trauma, which individuals, communities and whole economies are told to cultivate.”
- Remarkably, given all this nonspecificity, consultancies have arisen to help organizations achieve resilience!

Phillips, F. Y., & Chao, A. (2022). Rethinking Resilience: Definition, Context, and Measure [Article; Early Access]. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 8. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3139051>

Konsekvenser for krisehåndtering (Fritt etter March):

Gjenkjennelse: Hvordan er dette en krise?

Identitet: For HVEM er dette en krise?

Regler: Hva vil en løsning gå ut på, sett fra ulike andelshaveres perspektiver?



All organisering hviler på et veddemål om beste ressursutnyttelse i fremtiden.

Kriser utløses av at veddemålet ikke slår til.

Kriser er dermed en uløselig funksjon av den kontrollen vi legger inn i veddemålet, så derfor:

125,058	154,568	95,054	124,500
125,487	56,845	97,511	125,000
124,000	110,000	99,011	154,000
150	150,000	99,216	95,000
	35,000	101,090	154,200
		101,684	110,000
		101,962	89,000
			50,000
			700

知己知彼百战不 败

Den som kjenner seg selv og sin fiende kommer til å overleve hundre slag.



Nyheter Økonomi Sport Livsstil Norsk debatt

Nettavisen Norsk debatt.

Norsk politikk

Synkende tillit og stigende politikerforakt



1. Disponering av pendlerbolig
 Leiligheten er tildelt i henhold til Rømningsplanen for utleie av Stortingets pendlerboliger, og skal dekke ditt behov for bolig som utenbys stortingsrepresentant i den perioden du er valgt inn på Stortinget. Det er en forutsetning at boligen benyttes av deg (og din husstand), og at den ikke benyttes avlimes ut til andre i ditt fravær. I leiligheten må ikke fremleies.

Du må årlig gi opplysninger til administrasjonen om hvem som bor i leiligheten. Størrelsen på din husstand er veiledende for hvor stor leilighet som tildeles. Du kan derfor pålegges å flytte til en mindre leilighet dersom husstandens størrelse blir redusert i løpet av perioden.



KOMMENTAR: STRØMPRIS

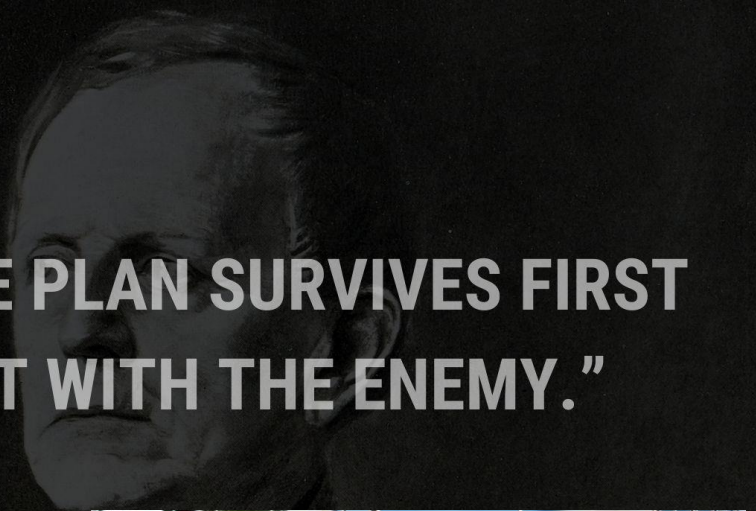
Strømpris-sjokket skyldes politiske feilgrep

Priskrisen i det europeiske kraftmarkedet har ikke sin årsak i ressursknapphet.



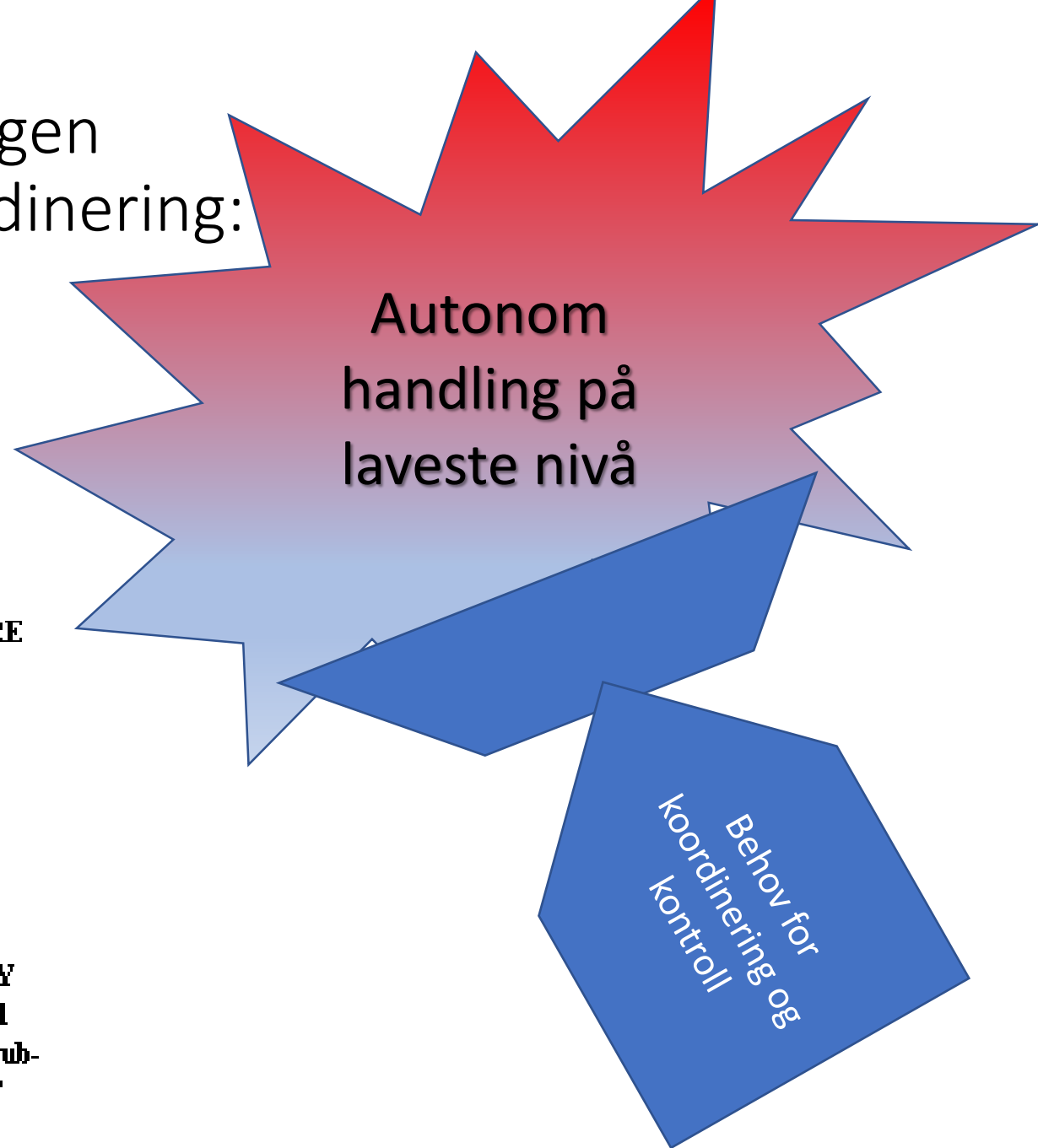
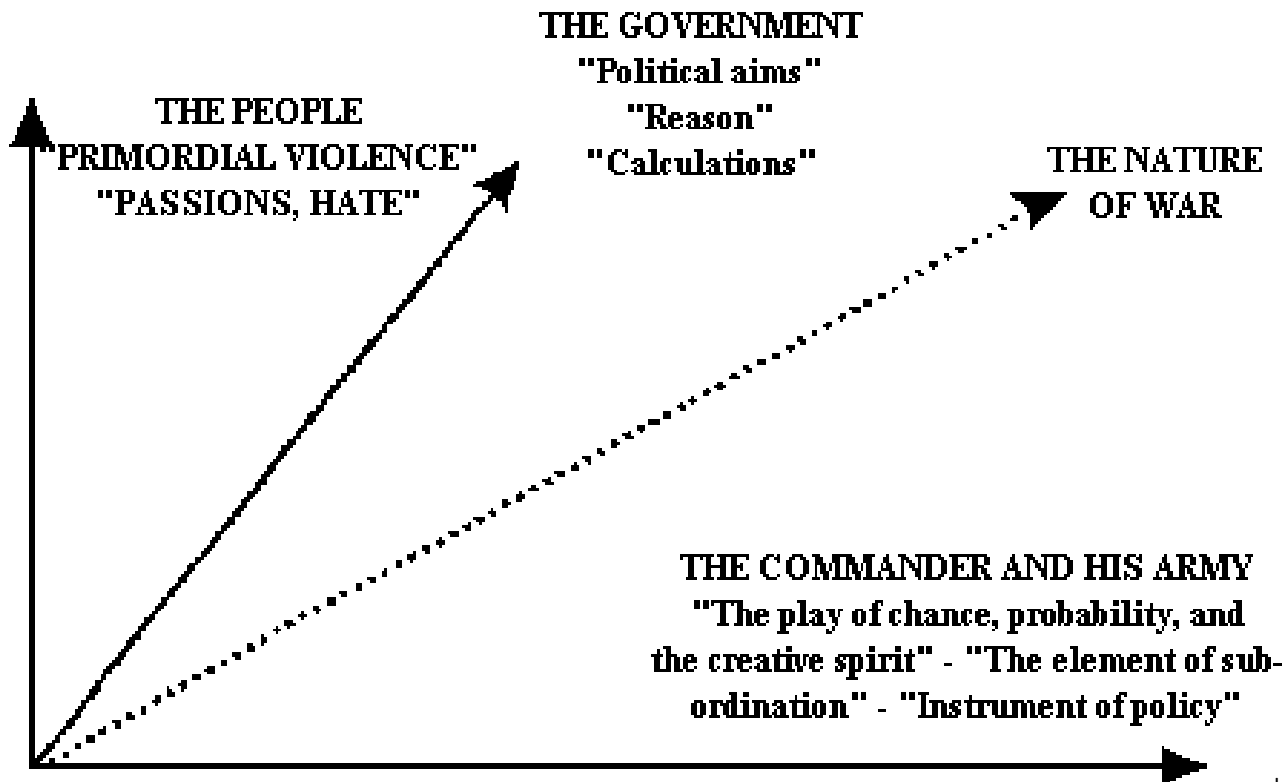
Ganske mange sivile organisasjoner overlever ganske lenge før de møter en «fiende»: Sykehusenes akuttavdelinger, strømkabler til utlandet, Norwegian Air Shuttle, Alexander Kielland-plattformen, togtrafikken i Østlandsområdet, Ledelsen av helseforetak, DNB i Luxemburg, Stortingets regulativ for pendlerboliger...

"NO BATTLE PLAN SURVIVES FIRST CONTACT WITH THE ENEMY."



Bildet anskueliggjør også motsetningen mellom informasjon, styrke og koordinering:

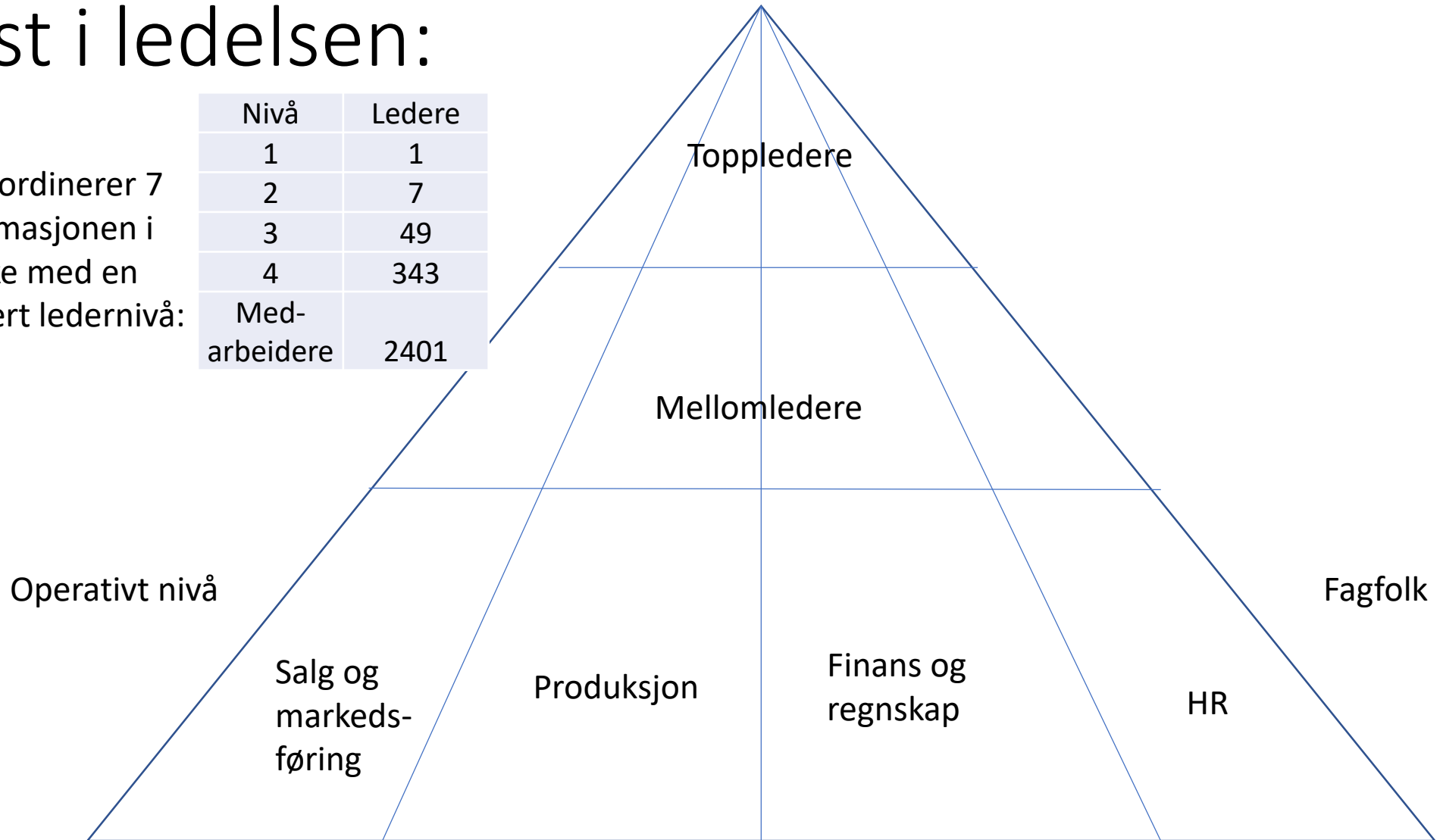
THE TRINITARIAN ANALYSIS AND THE NATURE OF WAR



Informasjonen i organisasjoner er ALLTID fattigst i ledelsen:

Hvis hver leder koordinerer 7 personer, vil informasjonen i organisasjonen øke med en faktor på 7 for hvert ledernivå:

Nivå	Ledere
1	1
2	7
3	49
4	343
Med-arbeidere	2401



Gruppers intelligens:

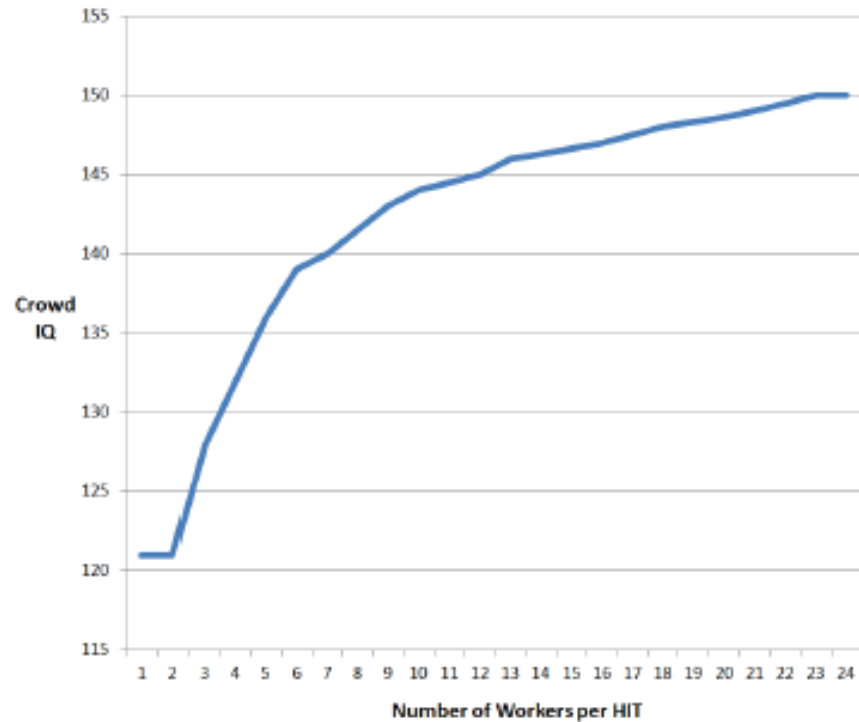


Figure 5. The crowd IQ as a function of the number of workers per HIT (all payment conditions included, reputation > 98%). For each number of workers the plot shows the average crowd IQ score over 1,000 sub-samples of responses.

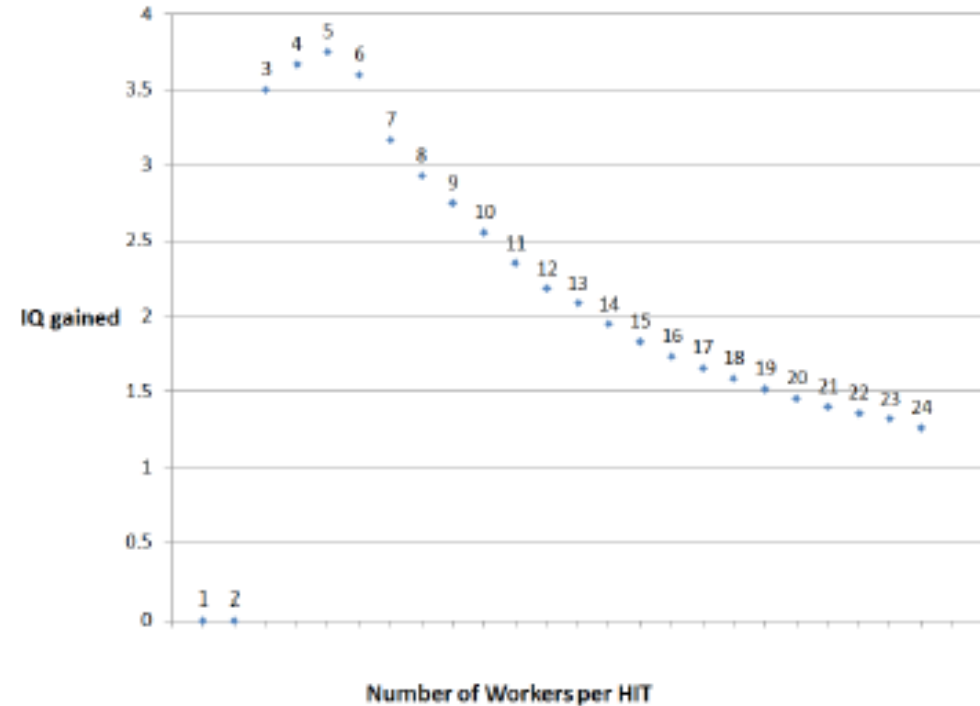
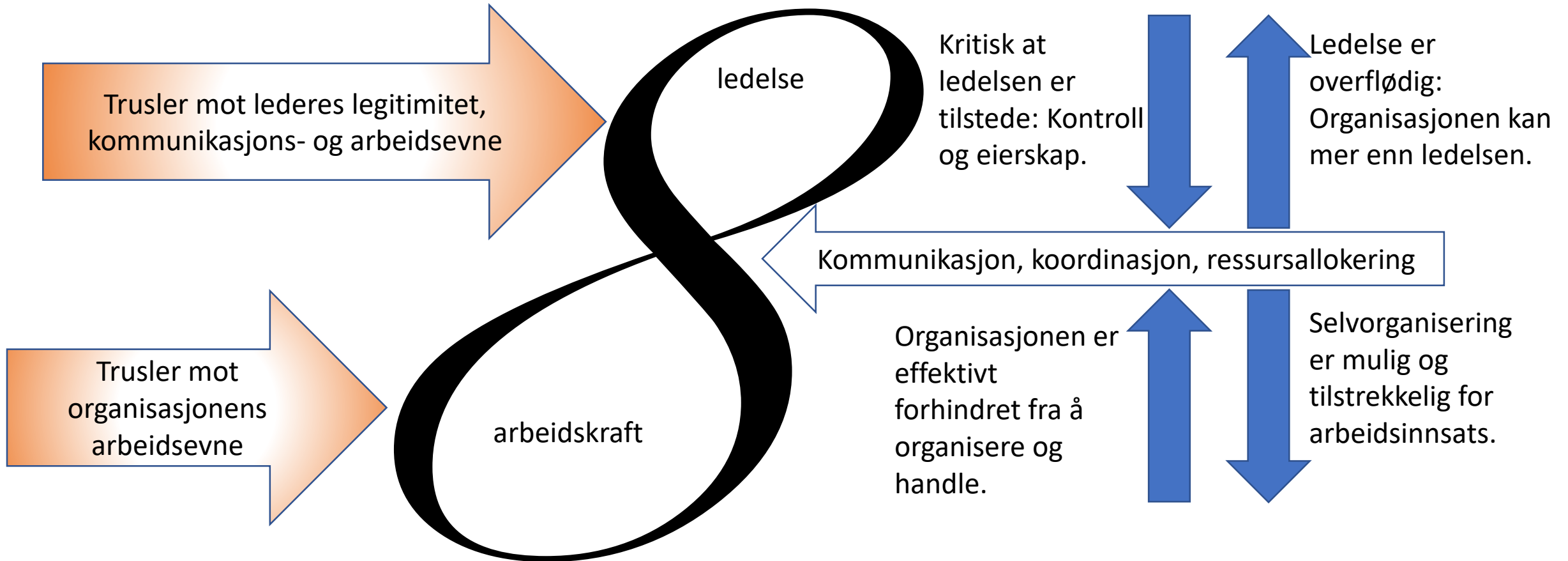


Figure 6. Marginal increase in the crowd IQ with each additional worker, derived from Figure 5

Krisers påvirkning på organisasjonen, kapabilitet og kommunikasjon



Organisasjoner og lammelser

En organisasjon er best forstått som et mønster av organisering:

- Arbeid utført under
- Arbeidsdeling under
- Koordinering (kommunikasjon) og
- Allokering av knappe ressurser

Robust organisering redder oss gjennom:

- Slakk (reservekapasitet) i systemet
- Desentral organisering med redusert behov for koordinering
- Disposisjonsrett til ressurser på lavt nivå i hierarkiet.

Lammelser oppstår når ytre krefter:

- Forhindrer utførelsen av arbeid (mobilisering av energi) eller
- Gjør arbeidsdelingen suboptimal slik at
- Koordinering og kommunikasjon blokkerer
- Nødvendig ressursallokering

Lederutvikling vil i noen grad kunne bedre situasjonen ved å gå fra «jeg og de» til «vi»:

Det høyeste nivå av ledelse er å gjøre seg selv overflødig:

- Tillate nødvendig slakk i systemet med kunnskap om hva som kan gå galt
- Framdyrke et ytringsklima som motvirker skadene fra hierarkisk kontroll.
- Skape en reell tilhørighet og eierskap til verdiproduksjonen: Det er ingen som jobber for sjefen. Særlig ikke i kriser.
- Sørge for nødvendig kompetanse og tillit i forkant av kriser slik at ressurser kan disponeres under redusert kontroll.

Ledere må forstå at organisasjoner er verktøy for å oppnå mål, at alle verktøy kan gå i stykker og at lederen selv er en vaktmester for verktøyet, ikke en æresgjest i kantina, slik sentralisering ofte fungerer.

Sperrer mot robust organisering:

- Effektivisering har allerede fjernet nødvendig slakk i systemet.
- Kommunikasjon og koordinering er strengt hierarkisk
- Ressursbruk er potensielt farlig og underlagt kontroll
- Ressursbruken er kontrollert

gjennom eierskap og mistenksomhet

Kontrollmekanismer tenderer til å begrense kriseledelse.
Tre norske «helter» som alle ble gransket for egenrådighet etter å ha grepet inn i kritiske øyeblikk:

Oberst Eriksen senket Blücher 09.04.1940



Oberst Kruse 1716

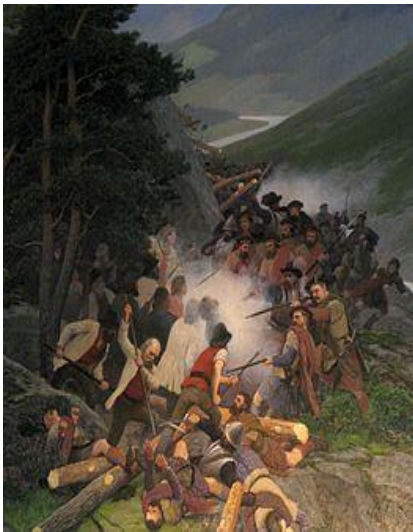


Peter Wessel stilt for krigsrett 1714



Det er ikke uvanlig at sivile kommer staten til unnsetning gjennom selvorganisering.

Prillarguri,
Sinclairslaget



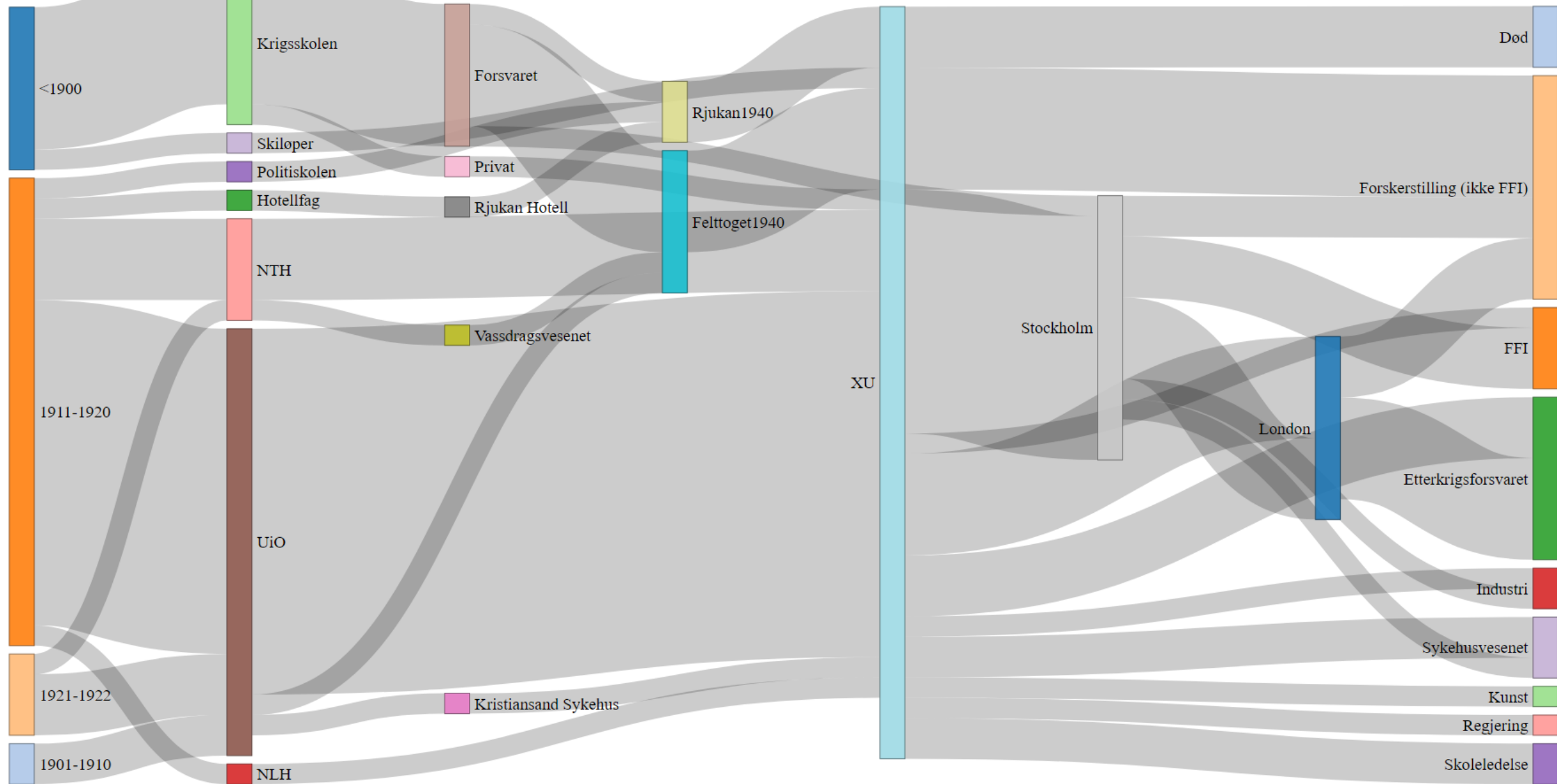
Anna
Colbjørnsdatter,
Norderhov



Campingturistene i
Tyrifjorden 2011



Mobilisering av norsk forsker-elite etter at regjeringen forsvant



JKAs jungelord om strategier, lederutvikling og kriser (god ledelse hjelper best FØR krisen):





老子在《道德经》
第八章里说：
“上善若水”

Det ypperste nivå er å
være som vannet