

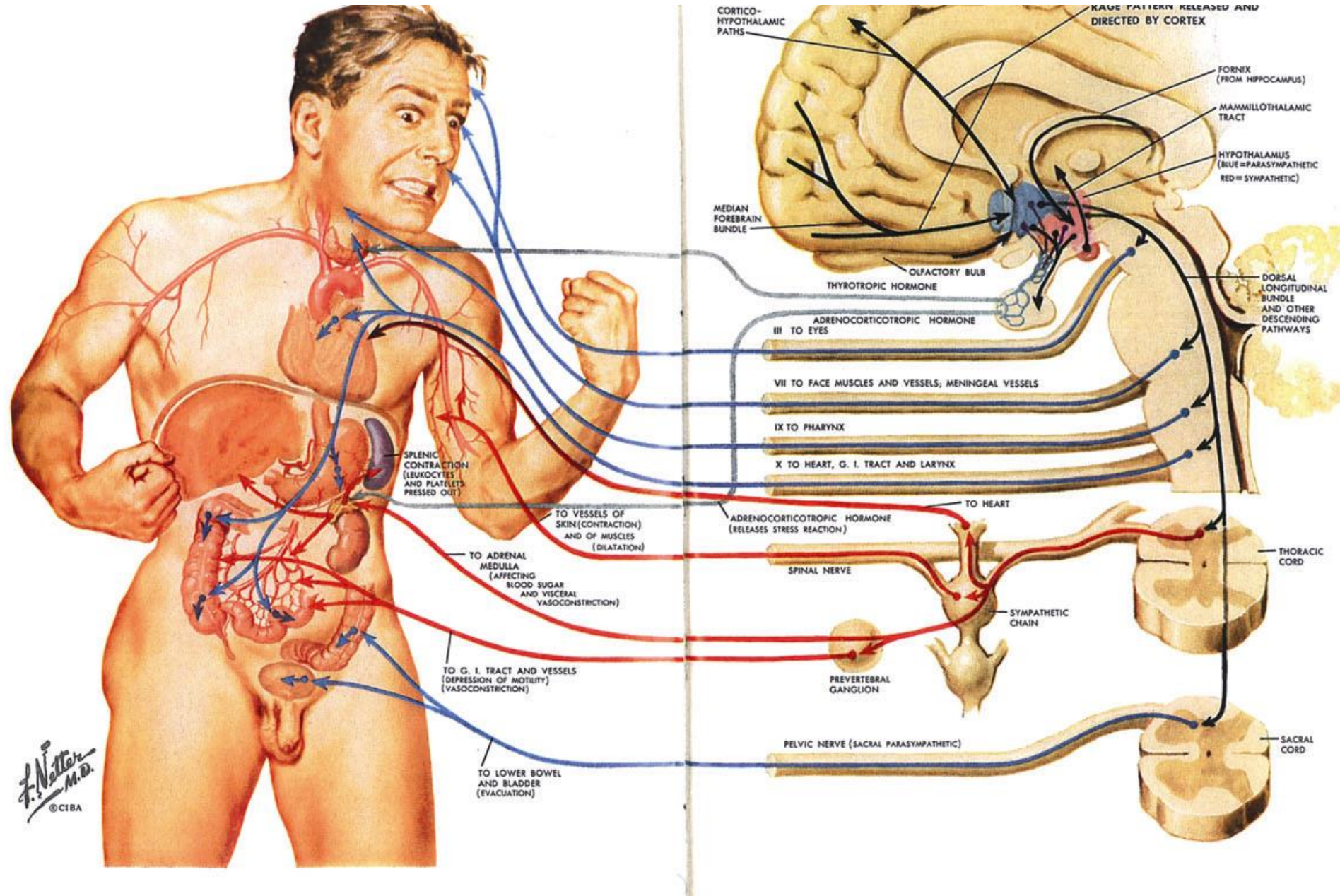
# Kriser – ledelse - ivareta ansatte

Stein Knardahl, Prof. em., dr. med.  
Forskningsdirektør

8. mars 2022



# Omstillingsreaksjoner – svar på utfordringer



# KRISER

## Tap av KONTROLL

Innskrenket mulighetsrom - mindre frihet til å velge mellom alternativer

## Usikkerhet – nedsatt FORUTSIGBARHET

Rammer og «regler» om omgivelsene gjelder ikke lenger - forventninger er usikre

## Ansattes situasjon:

### ROLLEUKLARHET - Uklare forventninger

Uklare mål – ansvarsområde – regler - rammer

### Mulighet for ROLLEKONFLIKTER

Konflikt mellom ulike mål, forventninger, oppgaver, standarder

### OPPFØLGING AV ANSATTE - STØTTE

Feedback - Informasjon/råd - Hjelp – Empati/omsorg

# KRISER

Usikkerhet  
Tap av kontroll



Aktiv problemløsning  
Søk etter informasjon

**RÅD:**  
**Planlegg for restitusjon**  
**Sørg for søvn**

Vedvarer over lang tid – sustained operations



Fatigue - Tretthet

Søvnmangel

Nedsatt årvåkenhet

Informasjonsoverbelastning - støy

Dårlige beslutningsprosesser

Dårlig oppfølging ansatte

# KRISER påvirker beslutningsprosesser

## Beslutningsprosesser:

<b>Søkeregler for informasjons-innhenting</b> Hvor og hvordan skal man finne informasjon?	<b>Stopperegler for informasjons-innhenting</b> Når skal informasjons-søket avsluttes?	<b>Beslutningsregler</b> Spesifiserer hvordan endelig beslutning tas
--	---	---

## Heuristikker – «kognitive snarveier»

### Eksempler:

**Gjenkjennelse** : velger alternativet som gjenkjennes raskest – «tar den første» (ignorerer annen informasjon).

**En-årsak beslutning (one-reason decision making)**: stopper ved første informasjon som viser forskjell mellom alternativer.

**Opptelling** (all informasjon veiet likt): teller opp argumenter, velger alternativ med høyst antall.

# KRISER påvirker beslutningsprosesser

Informasjonshåndtering: Innsamling - bearbeidelse

Heuristikker – «kognitive snarveier»

Fortsetter  
uten å se  
problemer

Endrer  
uten å se  
problemer

Defensiv  
unngåelse -  
Unnviker  
problemet

Hypervigilans -  
Panikk

«Vigilans» -  
Fullstendig  
Systematisk  
prosess

**RÅD:**

Oppnevne person som skal undersøke all informasjon og alle argumenter kritisk («djevelens advokat»)

# KRISER

Tap av KONTROLL  
Innskrenket muli

Usikkerhet – nedsa  
Rammer og «reg

Ansattes situa

ROLLEUKLARHET -  
Uklare mål – ans

Mulighet for ROLL  
Konflikt mellom

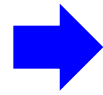
OPPFØLGING AV ANSATTE - STØTTE

Feedback - Informasjon/råd - Hjelp – Empati/omsorg

## RÅD:

- Informer ansatte kontinuerlig
- Ikke formidle spekulasjoner
- Oppdater mål og prioriteringer
- Sørg for feedback til alle ansatte

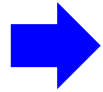
# PERSPEKTIVER PÅ LEDELSE



## Kultur- og symbol-perspektivet

Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi **symboler** for å fjerne forvirringen og finne retning.

Kulturen er limet som binder en organisasjon sammen og forener mennesker og hjelper virksomheten til å nå sine mål.



## Human-Resource perspektivet

Organisasjoner trenger ideer, innsats, og talenter.

Mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og fremtidsutsikter.

## Det strukturelle perspektivet

Strukturer må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen fungerer under.

Problemer skyldes **strukturelle mangler** og kan rettes opp gjennom **analyse og omstrukturering**.

## Det politiske perspektivet

Organisasjoner er **koalisjoner** av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.

Mål og beslutninger vokser frem gjennom **kjøpslåing** og **forhandlinger**.