

## KAPITTEL 2

# HRs bidrag til utvikling av organisatorisk resiliens i krisehåndtering

*Andreas N. Thon*

Høgskolen Kristiania

*Anne H. Gausdal*

Høgskolen Kristiania

**Abstract:** Organizations are increasingly likely to face crises in our time. When crises occur, organizations are expected to be prepared. This preparedness is in addition to crisis management itself and requires continuous development of various forms of plans, training, preparation, facilitation, management, organizational structures, resources and processes. This conceptual study looks at this broader picture by analyzing how human resource (HR) management can contribute to the ongoing development in these areas. The question we ask in this chapter is: 'What organizational resilience capabilities for crisis management can HR develop?' To answer this, we start with a literature study within organizational resilience. We continue with a literature study within human resource management relevant for crisis management and organizational resilience. Finally, we discuss how the HR function can contribute to developing resilience capabilities.

Our answer is that HR can contribute to 'observation and identification', 'preparation', 'developing and implementing solutions', 'reflection and learning' and 'change' capabilities. Furthermore, we found that HR research and literature have had insufficient focus on crisis management and organizational resilience. To develop organizational resilience HR should be focused on: activities that promote resource and coordination flexibility, real option theory and HR option analyses, aligning capability, creating workforce agility, social learning arenas and communities of practice. An organization's knowledge base, which consists of both the starting point and end results of the development of capabilities, can also be developed through HR activities.

**Keywords:** HR, contingency planning, crisis management, organizational resilience, organizational capabilities

Sitering: Thon, A. N. & Gausdal, A. H. (2023). HRs bidrag til utvikling av organisatorisk resiliens i krisehåndtering. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 2, s. 15–41). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch2>  
Lisens: CC-BY 4.0

## Innledning

Ifølge Aristoteles er det «sannsynlig at noe usannsynlig vil skje» (Aristoteles, 1942, s. 21). I våre dager med blant annet pandemier, energikrise, geopolitiske konflikter, økt migrasjon, teknologiske og markedsmessige endringer, klimaendringer, økt sårbarhet for cyberangrep og annen kritisk infrastruktur er denne sannsynligheten økende. Usannsynlige eller uventede hendelser medfører ofte større eller mindre kriser. Dette gjør at de fleste organisasjoner har et økende behov for å utvikle evne til beredskapsplanlegging og krisehåndtering.

Når noe skjer, forventes det at organisasjoner er forberedt, både til å takle kriser de vet kan oppstå, og de som er mer usannsynlige, også kalt «sorte svaner» (Taleb, 2008). Dette krever kontinuerlig vedlikehold og utvikling av for eksempel ulike former for planer, trening, forberedelser, tilrettelegging og ledelse (Boin & van Eeten, 2013). Kriser krever andre former for organisatoriske kapabiliteter enn daglig drift. Rydland og Lange i kapittel 3 i denne boken ser nærmere på hvordan lederes opplevelse av både situasjonen de står i og eget handlingsrom påvirker deres evne til å bygge endringskapasitet til å sikre håndtering av de tre dimensjonene: daglig drift, innovasjon & endring, og krisehåndtering. Kapabiliteter er «tools that manipulate resource configurations» (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1118), og kan være rutiner, prosesser, informasjonsflyt og evnen til å bruke læringsmekanismer til å endre disse i tråd med ny kunnskap, for å skape, integrere, rekombinere og frigjøre ressurser. Det kan også være tilgjengelige ressurser, systemer, kultur, kjernekompetanse og ledelse (Ulrich et al., 2017). Duchek (2020) peker på at organisasjoner må inneha både proaktive kapabiliteter (resiliens-potensial) og reaktive kapabiliteter (resiliens-realiserings). Slike kapabiliteter må utvikles som en del av beredskapsplanleggingen, noe som stiller andre krav til organisasjoner enn selve krisehåndteringen (Boin & van Eeten, 2013). Forskingen har så langt fokusert på hvordan organisasjoner kan håndtere mestringsfasen av kriser, og i mindre grad på organisatoriske prosesser i forventningsfasen før noe skjer, og på tilpasningsfasen etter at krisehåndteringen er avsluttet, samt samspillet mellom disse tre fasene. Duchek (2020) hevder at organisasjon og ledelsesfeltet så langt i liten grad bringer kunnskap om

utvikling av organisatorisk resiliens- (OR) kapabiliteter, og etterlyser mer forskning på dette.

Beredskapsplanleggingen stiller blant annet krav til ledelse av menneskelige ressurser, eller human resources management, som er «et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 30). På 1980–90-tallet skjedde det, inspirert fra strategi- og ledelsesfaget, en dreining i HR-litteraturen fra i hovedsak å vektlegge individet og et personaladministrativt perspektiv til også å sette søkelys på hele organisasjonen (Wright & Ulrich, 2017; Armstrong & Brown, 2019; Storey et al., 2019). Utvikling av forståelsen av HR-funksjonens strategiske rolle bygger blant annet på hvordan tanken om ledelse av menneskelige ressurser flyttes fra HR-praksis som enkeltstående aktiviteter med søkelys på individet, til å se på HR-aktiviteter som internt konsistente systemer av praksiser som utvikler organisasjonens prestasjoner knyttet til forretningsorienterte mål (Becker & Huselid, 1998; Boselie et al., 2005). HR-forskningen har vært opptatt av å finne sammenhenger mellom utvikling av menneskelige ressurser og organisasjonens konkurransefortrinn og evne til verdiskapning (Barney, 1991; Wright et al., 2001). Parallelt med dette har forståelsen av HR-rollen utviklet seg fra å være en administrativ støttedfunksjon til også å omfatte strategiske og operative oppgaver som å utvikle organisasjonens kapabiliteter og kapasiteter for å nå forretningsorienterte mål (Storey et al., 2019). Til tross for HR-feltets vektlegging av organisatorisk kapabilitet har HR-litteraturen i liten grad vært opptatt av krisehåndtering, og sikkerhetslitteraturen hatt lite fokus på HR. Det er lite forskning på sammenhengen mellom HR-praksis og organisatorisk resiliens. Noen hederlige unntak er imidlertid Lengnick-Hall et al. (2011), Stokes, et al. (2018) og Channa et al. (2019), hvor det pekes på behovet for å studere sammenhengen mellom HR-policy, HR praksis, og utvikling av organisatorisk resiliens.

Målet med dette kapittelet er å koble disse to områdene sammen og utrede hvilke relevante kapabiliteter for organisatorisk resiliens HR kan bidra til å utvikle. Forskningsspørsmålet er:

### *Hvilke OR-kapabiliteter for krisehåndtering kan HR bidra til å utvikle?*

For å besvare dette redegjør vi først for forskning innenfor organisatorisk resiliens, og identifiserer hvilke kapabiliteter som påvirker krisehåndteringen. Deretter ser vi på utviklingen av HR som fagfelt, og diskuterer hvilke deler av HR-litteraturen vi mener kan være relevante å se i sammenheng med utvikling av organisatorisk resiliens. Til slutt diskuterer vi hvilke kapabiliteter for krisehåndtering på organisasjonsnivå HR kan utvikle. Dette oppsummerer vi i tabell 1 som viser hvordan OR- og HR-tilnærming kan ses i sammenheng. Vi gir deretter to konkrete eksempler fra praksis for å illustrere hvordan inndelingen i tabellen er hensiktsmessig.

## Litteratur

### Kapabiliteter for krisehåndtering

Fordi introduksjonen av begrepet *resiliens* blir vurdert som en del av et nytt paradigme innenfor katastrofe- og kriseledelse (blant annet av de Bruijne et al., 2010), velger vi å bruke dette begrepet her. Resiliens har utviklet seg fra å beskrive robusthet for sjokktoleranse og opprettholdelse av funksjon innenfor teknologiske systemer til et bredere og mer samfunnsfaglig perspektiv, som også inkluderer den menneskelige siden – mer samspill mellom forstyrrelser og omorganisering, samt transformasjon av evner, læring og innovasjon (de Bruijne et al., 2010, s. 19). Begrepet og tenkningen har lenge også vært brukt innenfor psykologien, men er relativt nytt innenfor administrasjons og ledelsesfaget (Duchek, 2020). Fordi dette blant annet handler om utvikling av kapabilitet for krisehåndtering, anser vi resiliens som et relevant begrep for vår problemstilling. Samfunnsvitenskapen omhandler resiliens på flere nivåer, individ, gruppe, organisasjon og samfunn, mens dette kapittelet konsentrerer seg om organisatorisk resiliens (OR).

Siden OR-litteraturen hovedsakelig er beskrivende og normativ (Boin & van Eeten, 2013), vet vi lite om hvordan slik resiliens kan oppnås i praksis (Duchek, 2020). Studier av organisasjoner med høy resiliens viser at det aller viktigste er kapasitet til å komme frem til en

autoritativ definisjon av gjeldende situasjon (Boin & van Eeten, 2013). Dette innebærer koordinering av et improvisert responsnettverk som krever at alle er «på samme side», noe som nødvendigvis er en form for dynamisk meningsdannelse: Informasjon må samles inn, analyseres og deles i sanntid (Weick & Sutcliffe, 2007). Fordi planer og prosedyrer ikke i tilstrekkelig grad kan beskrive hva en organisasjon må gjøre for å håndtere en større krise, viser organisasjoner med høy resiliens også god improvisasjonsevne når noe oppstår (Clarke, 1999). I krisesituasjoner må altså organisasjoner samle sine ressurser og partnere på kreative måter for å gi en hurtig respons på et unikt problem (Boin & van Eeten, 2013).

Flere definisjoner og rammeverk for organisatorisk resiliens har vokst frem de siste 20 årene, og konseptualisering av dette komplekse begrepet er fortsatt i sin spede begynnelse (Duchek, 2020). Noen studier betrakter organisatorisk resiliens som resultat (f.eks. Gittell et al., 2006; Horne & Orr, 1998), mens andre (f.eks. Sutcliffe & Vogus, 2003; Duchek, 2020) betrakter det som prosess. Noen studier vektlegger planlegging basert på forventninger til mulige kriser, mens andre er mer basert på hvordan organisasjoner mestrer krisehåndtering og/eller hvordan de lærer av, og tilpasser seg, erfaringer. I sin definisjon av organisatorisk resiliens som organisasjonens «ability to anticipate potential threats, to cope effectively with adverse events, and to adapt to changing conditions» inkluderer Duchek (2020, s. 220) alle disse elementene. Vi legger derfor denne definisjonen og prosessperspektivet på organisatorisk resiliens, og Ducheks rammeverk, til grunn for dette kapittelet.

Duchek (2020) konseptualiserer organisatorisk resiliens som en meta-kapabilitet og definerer, i tråd med prosessperspektivet, tre påfølgende stadier av resiliens – *forventning*, *mestring* og *tilpasning*. Hun understreker imidlertid at disse stadiene har en viss overlapping og i høy grad henger sammen og bygger på hverandre. Videre at alle stadiene er viktige for å bygge opp et høyt potensial for organisatorisk resiliens, samt evnen til å realisere og konstant utvikle dette potensialet. Gjennom en tverrfaglig tilnærming med blant annet bruk av litteratur fra krise-, kontinuitets- og innovasjonsledelse kobler Duchek (2020) viktige kognitive

og adferdsmessige organisatoriske kapabiliteter til hvert av disse stadiene, samtidig som hun ser på sammenhengen og interaksjoner mellom stadiene og deres viktigste forløpere og drivere.

Kapabilitetene knyttet til *forventningsstadiet* er «observasjon og identifikasjon», og «forberedelser» (Duchek, 2020). *Observasjon* handler om evnen til å følge med på interne og eksterne utviklingstrekk, *identifikasjon* om evnen til å identifisere potensielle trusler og kritiske utviklingstrekk, mens *forberedelser* handler om evnen til å reagere proaktivt (beslutninger og handlinger) for å unngå eller minimere negative konsekvenser så mye som mulig. Siden observasjon og identifikasjon er så tett knyttet til hverandre, anses de som en samlet kapabilitet. Noen forskere kaller dette for «omgivelsesscanning» der man leter etter svake signaler på hva som kan utgjøre en potensiell trussel.

The activity could range from gathering data in the most deliberate fashion – as by an extensive market research program – to undirected conversation at the breakfast table or the chance observation of an irate housewife throwing your product into trash barrel. (Aguilar, 1967, s. 18)

Denne kapabiliteten er ikke bare knyttet til nå-situasjonen, men også til mulige fremtidige utviklingstrekk, der scenariotenking kan være nyttig. Observasjons- og identifikasjonsevner hjelper også organisasjoner med å se og reagere på endringer tidlig.

*Forberedelser* bidrar til ressurser som er nødvendige for å håndtere kriser, for eksempel gjenopprettingsplaner, effektive relasjoner, kompetanse og felles forståelse. Her kan bidrag fra risiko- og kontinuitetsledelse, beredskapsplanlegging og business-forskning være nyttig. For eksempel er beredskapsplanlegging og -prosedyrer, trening og simuleringsøvelser viktige aktiviteter. Det aller viktigste med disse aktivitetene ser imidlertid ut til å være utviklingen av effektive relasjoner og felles forståelse mellom de involverte (Crichton et al., 2009). Slike relasjoner er blant annet preget av tillit (Roud & Gausdal, 2019). Trening og øvelser kan være gode måter å utvikle dem på, og øvelser der deltagerne møtes fysisk, ser ut til å være mest nyttig (Roud et al., 2021). Forberedelser handler ikke bare om planer for det ukjente, men forberedelser uten å vite eksakt hvor, når og hva som kommer til å skje. Til sammen legger kapabilitetene på

forventningsstadiet grunnlaget for krisehåndtering ved å bygge opp et nærmest usynlig og urealisert resilienspotensial.

Kapabilitetene knyttet til *mestringsstadiet* er «akseptering» av utfordringen og «utvikling og implementering av løsninger» (Duchek, 2020). Når det gjelder *akseptering*, er det ikke uvanlig på organisasjonsnivå å fornekte slike kritiske utfordringer. En krise kan derfor komme som en overraskelse, i tillegg til at det kan ta dyrebar tid å akseptere at den er et faktum. Evnen til å akseptere handler derfor blant annet om at organisasjonen har en klok og åpen innstilling (Weick, 1993), bruker sine erfaringer, kjenner sine begrensninger og tillater seg å tvile. Evnen til å utvikle og implementere løsninger handler om å ta i bruk de planene som er utarbeidet, og samtidig utvikle og implementere ad hoc-løsninger og improvisere. Dette handler om en kombinasjon av meningsdanning og handling (Weick et al., 2005). Folk må forstå krisen for å være i stand til å håndtere den, og de må forstå hvordan den utvikler seg, og justere handlinger i forhold til det. Improvisasjon er ofte en ny kombinasjon av ferdigheter og handlinger, og gjøres av kunnskapsrike mennesker ofte i ad hoc-nettverk (Weick et al., 1999). Hvor viktig improvisasjon kan være, ble demonstrert under romferden Apollo 13, der implementering av planer og rutiner ikke var nok for å håndtere eksplosjonen om bord i romfergen. Det var dette i kombinasjon med astronautenes evne til å improvisere som hjalp dem å finne løsninger så de kunne returnere tilbake til jorden i live (Rerup, 2001). Utvikling av løsninger handler ikke bare om å generere ideer, men også om rask formell og uformell koordineringspraksis. Fordi krisesituasjoner krever presis og rask implementering, er det viktig med bred aksept av de utviklede løsningene, noe som igjen krever god koordinering og støtte fra hele organisasjonen.

Kapabilitetene knyttet til *tilpasningsstadiet* er «refleksjon og læring», og «organisatorisk endringsevne» (Duchek, 2020). Evnen til *refleksjon og læring* er primært koblet til å reflektere over og lære av egne og andres erfaringer med både vellykket og feil krisehåndtering. Kunnskapen som utvikles, må innlemmes i organisasjonens kunnskapsbase. Litteraturen inneholder eksempler på organisasjoner som både har lært og ikke lært fra egne krisehåndteringserfaringer, men få empiriske studier om hvilken konkret praksis som gjør at organisasjoner lærer av slike erfaringer

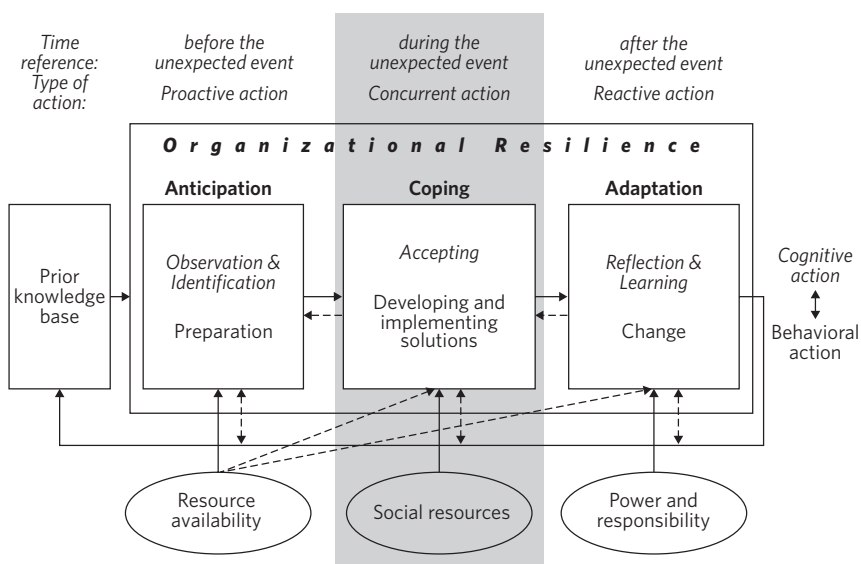
(Lindberg et al., 2010). Noen unntak viser verdien av kombinasjon av formelle og uformelle aktiviteter, som presentasjon av rapporter og uformelle møter, refleksjon og diskusjon (Vastveit et al., 2015), interaksjon, kunnskapsdeling og samarbeid mellom enheter (Gressgard & Hansen, 2015). Det kan også være mye å lære fra krisehåndteringsøvelser, men evaluering av øvelser nedprioriteres ofte, slik at denne læringsmuligheten ikke utnyttes (Roud & Gausdal, 2019). Videre er det et potensial i å lære fra lignende organisasjoner og påminnelsen om ulykker i egen sektor kan redusere ulykkes- frekvensen (Haunschild & Sullivan, 2002; Baum & Dahlin, 2007). Forskningen viser imidlertid at organisasjoner ofte ser mer på de utløsende årsakene til ulykker, enn de analyserer de underliggende problemene, noe som kan bidra til ny kunnskap, men ikke overføring av denne til endret adferd (Haunschild & Sullivan, 2002). *Organisatorisk endringsevne* innebærer evnen til «higher-level learning» (f.eks. Fiol & Lyles, 1985) med utvikling av nye væremåter, normer og verdier, noe som også innebærer justeringer av organisasjonskulturen (Turner, 1976). Siden mange forsøk på organisatoriske endringer mislykkes, er endringsledelse fundamentalt for organisatorisk resiliens (Ates & Bititci, 2011).

*Utgangspunktet for kapabilitetene* er den eksisterende *kunnskapsbasen*, samtidig som kapabilitetene påvirker kunnskapsbasen gjennom prosessene på de ulike stadiene. Denne kunnskapsbasen er derfor både utgangspunkt og noe som kontinuerlig utvikler seg med kapabilitetene. Hvordan utvikles så resiliens-kapabilitetene? Dette handler om svært komplekse mekanismer som er dypt forankret i sine sosiale kontekster, noe som gjør det krevende å identifisere hva som påvirker dem (Duchek, 2020). Noe vet vi. For det første er *tid, menneskelige og finansielle ressurser* essensielt for utviklingen generelt, og for forventningsstadiet spesielt (Duchek, 2020). Her er det blant annet nødvendig med noe slakk og redundans i organisasjonen (Pal et al., 2014), så den har tid til skanning og litt å gå på når noe skjer. For det andre trengs *mellommenneskelige ressurser* i form av informasjons- og kunnskapsdeling, ressursutveksling, felles mål og samarbeid på tvers av funksjoner (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Gittell, et al., 2006) for koordinering av aktiviteter og rask implementering av løsninger. Slike ressurser kan utvikles gjennom respektfulle tillitsbaserte interaksjoner i form av dialoger ansikt til ansikt basert på tillit, ærlighet og selvspekt



(Lengnick-Hall et al., 2011) og en åpen, tillitsfull og læringsorientert kultur (Pal et al., 2014). Dette er viktig for utviklingen generelt, og for mestingsstadiet spesielt (Duchek, 2020). For det tredje trengs *makt og ansvar* for at ny kunnskap skal tas i bruk i organisasjonen. Også dette er viktig for utviklingen generelt, og for tilpasningsstadiet spesielt (Duchek, 2020). Makt kan brukes både til å fremme og hindre lærings- og endringsprosesser, spesielt med tanke på ressursallokering og aksept for nye løsninger (Todorova & Durisin 2007). Når det gjelder resiliens ser ekspertmakt ut til å være viktigst, mens desentralisering og selvorganisering også har betydning (Lengnick-Hall et al., 2011).

Modellen for Ducheks rammeverk (2020) for disse tre stadiene av organisatorisk resiliens, deres underliggende kapabiliteter og sammenheng er gjengitt i figur 1.



**Figur 1.** Ducheks modell for stadier av organisatorisk resiliens og deres underliggende kapabiliteter og sammenheng. Fra «Organizational resilience: A capability-based conceptualization», av S. Duchek, 2020, *Business Research*, 13, s. 224, Springer. CC BY 4.0.

## Utvikling av HR-feltet

HR som praksis, fagfelt og forskningsområde har utviklet seg de siste 120 årene i takt med ledelses-, organisasjons-, strategi- og teknologifagene.

De siste 30–40 årene har utviklingen av HR som fagfelt først og fremst handlet om hvordan HR-funksjonen har løftet blikket fra en HR-praksis tenkning med mål om å tiltrekke, rekruttere, utvikle, belønne og beholde enkeltindivider, til også å være opptatt av å utvikle organisasjonens prestasjoner og samlede kapabiliteter i et strategisk og forretningsorientert perspektiv (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2001; Wright & Ulrich, 2017; Armstrong & Brown, 2019; Storey et al., 2019). Omfattende forskning innenfor fagområdet har bidratt til ny innsikt og et moderne perspektiv på strategisk HR i en organisatorisk ramme, blant annet ved bruk av ressursbaserte teorier fra strategifeltet, som Resourcebased View of the Firm teori (RBV) (Barney, 1991; Wright et al., 2001). Viktige bidrag til utvikling av HR-funksjonens forståelse av egen rolle har vært orientering mot å være opptatt av, og å forstå, det eksterne bildet rundt organisasjonen, og evne til å omsette dette i organisatoriske kapabiliteter (Ulrich et al., 2012). HR-praksis orienteres med det mot en vertikal tilpasning til forretningsstrategi for å oppnå organisatoriske mål og resultater, og om horisontal tilpasning for å skape sammenheng og forsterkning på tvers av de enkelte HR-praksisene.

I nyere HR-forskning har vi sett behovet for å forstå hvordan handlingsrommet og omgivelsene er utvidet fra interorganisatorisk og regional markedsorientert kontekstforståelse til et bredt samfunnsorientert og globalt nivå. Organisasjonens interne og eksterne kontekst endrer seg fra regionale til globale åpne markeder, fra hierarkiske organisasjoner til komplekse verdikjeder, fra industriarbeid til tjenesteyting og fra lange arbeidsforhold til karrieretenkning og kortere eller fleksible kontrakter. HR-funksjonens arbeid baseres på innsikt i både intern og ekstern kontekst. HRs kompetanse, hvordan HR tenker om HR-praksis og dens rolle i organisasjonen, endres i takt med endringer i de kontekstuelle driverne i og rundt organisasjonen (Ulrich et al., 2017).

Arbeidet med ressurser og kapabiliteter har tradisjonelt handlet om å utvikle evne til verdiskapning innenfor de områdene organisasjonen har sin kjernevirksomhet i her-og-nå-tid. Nyere bidrag innenfor HR-forskning redegjør for hvordan HR-avdelingens blikk må rettes lenger frem for å innrette HR-aktiviteter mot antagelser om et mulig eller sannsynlig fremtidsbilde, og med det som utgangspunkt utvikle

organisasjonens dynamiske kapabiliteter og resursfleksibilitet (Wright & Ulrich, 2017). Vi ser at fremvoksende sentrale strategiske HR-bidrag i organisasjonen handler om analyse og innsikt i fremtidige ressursbehov i en mer usikker og kompleks verden. Grint (2014, s. 243) beskriver dette som *wicked problems* og hevder at disse er «complex, rather than just complicated – that is, they cannot be removed from their environment». Den seneste forskningen handler om hvordan HR kan ivareta utvikling av kapabiliteter tilpasset en verden med ustabile omgivelser, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (også kalt VUCA World) (Ulrich et al., 2017). Det er derfor avgjørende at organisasjoner evner å være agile i usikre og mindre forutsigbare omgivelser, forstå raske endringer i situasjonsbildet og respondere raskt på disse (se også Rydland og Langes kapittel 3 i denne boken).

Forskningen viser at HR-funksjonen har endret seg fra å være en reaktiv observatør til å bli en aktiv medspiller i utvikling av organisasjoner (Storey et al., 2019). Samtidig pekes det på hvordan kriser som covid-19 synligjør et for smalt perspektiv på organisatoriske prestasjoner, og hvordan det utfordrer tenkningen om HR-funksjonens strategiske og operative rolle i å håndtere den komplekse situasjonen kriser representerer på individ-, ledelses-, og organisatorisk nivå (Collings et al., 2021).

## **Hvilke kapabiliteter for organisatorisk resiliens HR kan bidra til å utvikle**

HR tar i de fleste virksomheter en aktiv rolle i utvikling av organisasjonen gjennom å tilpasse ressurser, kapabiliteter og kapasiteter slik at organisasjonen kan utnytte de mulighetene den kjenner til eller har kjernekompetanse til å løse. Med forankring i virksomhetens overordnede mål og strategier er HR opptatt av å utvikle evne til fleksibilitet og smidighet, slik at organisasjonen kan respondere på endringer i omgivelsene og interessentenes ønsker og behov. Vi peker på noen teoretiske bidrag som kobler HR-feltet til utvikling av kapabiliteter i organisatorisk resiliens, og med det utvider HRs interesseområde til også å omfatte kompleksitet og uforutsigbarhet i omgivelsene.

## HR-fleksibilitet

Flere forskere (Bhattacharya & Wright, 2005; Way et al., 2018) har identifisert at *HR-fleksibilitet* bidrar til bedre organisatoriske prestasjoner og kapabilitet til å respondere på fremtidige endringer og hendelser (Storey et al., 2019). HR-fleksibilitet kan forklares som den dynamiske kapabiliteten organisasjonen har til å tilpasse ressurser og adferd under endringer av forutsetninger over tid. Dette er til dels overlappende med kapabiliteten *forberedelser* i Ducheks (2020) modell, og har sammenheng med HR-funksjonens analyser av fremtidige scenarioer (Wright & Snell, 1998; Wright & Ulrich, 2017). Det er et poeng at HR-fleksibilitet tradisjonelt i hovedsak knyttes til forretningsorienterte endringer, og ikke til kriseorienterte problemstillinger.

HR-funksjonens viktigste bidrag til fleksibilitet kan knyttes til to perspektiv: *ressursfleksibilitet*, som handler om muligheter til å ta i bruk eksisterende ressurser, og *koordineringsfleksibilitet*, som handler om rekonfigurering av strategier og handlinger, samt reorganisering av ressurser (Wright & Snell, 1998; Wright & Ulrich, 2017). Ressursfleksibilitet er spesielt viktig i forventnings- og mestringsstadiet i Ducheks (2020) modell, og kapabiliteten *forberedelser* og *utvikling og implementering av løsninger*. Koordineringsfleksibilitet anser vi som viktig både på mestrings- og tilpasningsstadiet. På mestringsstadiet har koordineringsfleksibilitet sammenheng med kapabiliteten *utvikling og implementering av løsninger*. På tilpasningsstadiet har koordineringsfleksibilitet sammenheng med kapabiliteten *organisatorisk endringsevne*.

## Real Option Theory (ROT)

Et nyttig teoretisk bidrag som gir mulighet til å utvide HR-feltets forståelse for utvikling av kapabiliteter i organisatorisk resiliens, er Real Option Theory (ROT). En «option» defineres som ressurser som setter oss i stand til å respondere på muligheter eller potensielle hendelser i en fremtid preget av usikkerhet og uforutsigbarhet. Teorien handler om organisasjonens analyser av scenarioer og vurdering av investeringer i fremtidige ressurser og kapabiliteter som potensielt kan tas i bruk. ROT ble først benyttet i finansielle vurderinger knyttet til investeringer

i materielle ressurser og kontrakter. Senere har teorien blitt tatt i bruk av strategi-, ledelses- og organisasjonsforskningen og omfatter ressurser i et bredere perspektiv (Trigeorgis & Reuer, 2017). Hensikten med ROT er at virksomheten kan beslutte investeringer som reduserer risiko for tap, eller gir evne til å utnytte muligheter i fremtidige mulige scenarioer. Battacharya og Wright (2005) definerer «HR options» som investeringer i human kapital. De peker på hvordan HR-feltet gjennom kobling til ROT kan bidra å utvikle menneskelige ressurser i dynamiske omgivelser. HR-options setter virksomheten i stand til å utvikle og ta i bruk menneskelige ressurser tilpasset endringer i omgivelsene. ROT tilfører HR-feltet mulighet til å forstå hvordan analyser og utvikling av organisasjonens fremtidige mulige behov for ressurser og kapabiliteter må være en del av HR-funksjonens arbeid. Dette vil være ressurser som ikke nødvendigvis benyttes i daglig drift, men som reelt eksisterer i eller tilknyttet til organisasjonen, og kan tas i bruk ved behov.

Som teoretisk rammeverk kan ROT bidra til å utvikle HR-tenkningen om dynamiske kapabiliteter fra nesten utelukkende å handle om fremtidige forretningsorienterte muligheter til også å inkludere mulige kriser og uforutsigbare hendelser. Real Option Theory er med det komplementær til ressursbasert teori, og utvider HR-analysens innhold. Alsvik og Slåtten redegjør i kapittel 4 i denne boken for utvikling av HR-analysen. De definerer HR-analyser på fire modenhetsnivå, hvor nivå fire er prediksjoner for fremtiden gjennom strategiske analyser og vurderinger av konsekvenser ved ulike scenarioer. Prediktive HR-analyser gir organisasjonen muligheter til å skape beredskap for hendelser som med sannsynlighet kan inntreffe, og gjør HR bedre rustet til å velge hensiktsmessige virkemidler.

Vi hevder at prediktive HR-analyser forankret i innsikt i ROT kan settes i sammenheng med kapabiliteten *observasjon og identifikasjon* av mulige fremtidige kriser i Ducheks (2020) forventningsstadium. Gjennom ROT kan HR-funksjonen vurdere og beslutte investeringer i immaterielle ressurser som kan styrke organisasjonens evne til å mestre mulige fremtidige hendelser og kriser. ROT kan bidra til å utvikle organisasjoners *kunnskapsbase*, og derigjennom være et utgangspunkt for organisatorisk resiliens i forventnings- og mestringsfasen.

## Evne til tilpasning og ressursmobilitet

Ifølge Ulrich et al. (2017) kan 25 prosent av faktorene som påvirker organisasjoners verdiskapningsevne, knyttes til individet, og 75 prosent til organisatoriske kapabiliteter. HRs viktigste bidrag til organisasjonens måloppnåelse er med det knyttet til utvikling av organisasjonens kapabiliteter, samt til hvordan HR-avdelingen innretter de samlede aktivitetene eller praksisene i et helhetlig HR-system tilpasset organisasjonens behov. Dette gjelder også HRs evne til å raskt kunne endre sine systemer i uforutsigbare omgivelser og kriser. Wright et al. (2021) peker på to sentrale kapabiliteter, *alignment capability* og *creating workforce agility*, som integrerer HRs arbeid og organisasjonens adferd, prestasjoner og resultater. *Alignment capability*, eller evne til tilpasning, styrkes gjennom å utvikle ledelse, humankapital, læringsprosesser, samarbeid og kultur, noe som i Ducheks (2020) forventningsfase kan bidra til kapabiliteten *forberedelser*, og i tilpasningsfasen til kapabiliteten *refleksjon og læring*, *organisatorisk endring*, samt i utvikling av *kunnskapsbasen*.

Creating workforce agility, eller mulighet for medarbeiderressurs- eller kompetansemobilitet, styrkes gjennom å utvikle medarbeidere med bred kompetanse, som kan disponeres og omdisponeres i ulike jobber og team, basert på strategiske endringer og behov for rask respons på endringer i omgivelsene. Mulighet til kompetansemobilitet bidrar til kapabiliteten *forberedelser* samt *utvikle og implementere løsninger*.

### Sosial læringsteori og praksisfellesskap

Duchek (2020) peker på at evnen til *refleksjon og læring* primært er koblet til å reflektere over og lære av egne og andres erfaringer. Evnen til å *utvikle og implementere løsninger*, sier hun, handler om at folk må forstå krisen og hvordan den utvikler seg, og justere handlinger i forhold til det. Organisatorisk resiliens-kapabiliteter beskrives som forankret i komplekse sosiale kontekster. Wenger (1998) definerer praksisfellesskap som en grunnleggende byggekloss i sosiale læringssystemer. Praksisfellesskapet er per definisjon frivillige og selvorganiserte basert på felles interesser, arbeidsoppgaver og faglig engasjement. Verdien av læring gjennom praksisfellesskap kan imidlertid forsterkes ved at det mer aktivt og målrettet legges til rette for læring. Dette kan gjøres gjennom å identifisere

grupper som kan ha felles interesse av å dele erfaringer, samt å tilrettelegge for arenaer hvor læring kan finne sted, og fasilitere metoder for evaluering og refleksjon (Wenger & Snyder, 2000). Her peker vi på HRs rolle med tanke på å bruke mulig fremtidig risiko som læringsarena i forventningsstadiet, fasilitere læring i mestringsstadiet når krisen har oppstått, samt utnytte krisen til læring og utvikling i tilpasningsstadiet i etterkant.

Lave og Wenger (1991) beskriver læring som *situert*. Situert læring kan forstås som en læringsprosess i et sosialt fellesskap, hvor læring foregår gjennom deltagelse i felles praksis, forankret i en historisk og kulturell sammenheng, knyttet til situasjonsorientering og forståelse av kontekst. Gjennom å forstå krisen som en situasjonsbasert mulighet for læring gjennom felles praksis, og de involverte som deltagere i praksisfellesskapet, kan HR påvirke mulighet for læring og endring gjennom å tilrettelegge for sosial-kognitive læringsprosesser hvor ny innsikt utvikles, og derigjennom kapabilitetene *forberedelser og refleksjon og læring*, samt *kunnskapsbasen*.

Læring knyttes ofte til forberedelser og ressursutvikling i forkant av kriser, og til evaluering, læring og endring i etterkant av krisen. Weick et al. (2005) peker på at sentralt i krisehåndtering står evne til å utvikle og implementere ad hoc-løsninger og improvisere. De beskriver dette som en kombinasjon av meningsdanning og handling. Vi kan derfor se på selve krisehendelsen som en læringsarena og mulighet for å se arbeid og læring som en integrert prosess. Mestringsstadiet i organisatorisk resiliens omfatter *utvikling og implementering av løsninger*. Vi anser praksisfellesskapet som en mulighet for ledere og medarbeidere til å reflektere og lære løpende gjennom hendelser og observasjon av adferd i mestringsstadiet. Her kan Filstads utvidede forståelse av ledelsesutvikling i et praksisperspektiv være nyttig (se kapittel 6).

I Ducheks (2020) rammeverk defineres sosiale ressurser som en faktor som påvirker organisasjonen kapabiliteter i mestringsstadiet. Praksisfellesskapet er en sosial læringsarena basert på en utviklet sosial relasjon mellom de involverte. For å utnytte muligheten til læring i praksisfellesskap, og å øke evnen til ad hoc-løsninger, improvisasjon og justere handlinger, peker Cato Wadel (2002) på viktigheten av å utvikle den mellommenneskelige forankringen av læring i sosiale relasjoner i det

han kaller læringsforholdet. Wadel (2002) beskriver hvordan læringsforhold blir påvirket av andre mellommenneskelige forhold som aktelsesforhold, tillitsforhold, følelsesforhold og motivasjonsforhold.

Kunnskapsutvikling og læring i organisasjoner er et sentralt fokusområde for HR. HR vil kunne bidra med å utvikle kapabiliteter i organisatorisk resiliens gjennom å fasilitere læringsarenaer og utvikle sosiale relasjoner på tvers av strukturer i organisasjonen, basert på tillit, psykologisk trygghet, kultur for deling og læring, samt aksept for risikotaking og feil. Gjennom tiltak for utvikling av ledere kan HR styrke organisasjonens evne til operativ og handlingsorientert ledelse, og lederes evne til beslutningstaking basert på situasjonsforståelse og overordnede intensjoner (Thon & Berg, 2020).

## Konklusjon, bidrag og behov for fremtidig forskning

Målet med dette kapittelet er å koble OR-litteraturen sammen med HR-litteraturen for å utrede hvilke relevante OR-kapabiliteter HR kan bidra til å utvikle. Omgivelsene rundt virksomheten oppleves i stadig større grad kompleks og uforutsigbar. Ifølge Evenseth et al. (2022, s. 1) beskriver konseptet organisasjonsresiliens «den nye normalen», og de sier at «Organizational resilience is a complex and multidimensional concept which builds on the myriad of capabilities that an organization develops during its lifecycle».

På bakgrunn av den ovenstående diskusjonen har vi utviklet et rammeverk for hvilke HR-faglige områder som kan bidra til utvikling av ulike stadier av organisatorisk resiliens og kapabiliteter, samt kunnskapsbasen, som presenteres i tabell 1.

Gjennom bruk av Ducheks (2020) tilnærming til organisatorisk resiliens er svaret på forskningsspørsmålet, «Hvilke OR-kapabiliteter for krisehåndtering kan HR bidra til å utvikle?», at kapabilitetene «observasjon og identifikasjon», «forberedelser», «utvikling og implementering av løsninger», «refleksjon og læring» og «organisatorisk endring» kan utvikles gjennom HR-aktiviteter som fremmer ressurs- og koordineringsfleksibilitet, real option theory, evne til tilpasning, evne til kompetanse



mobilitet, sosial læringsteori og praksisfellesskap. Videre finner vi at de HR-aktivitetene vi kjenner i dag ikke ser ut til å bidra til å utvikle kapabiliteten «akseptering». Våre funn viser at HR kan bidra i alle de tre OR-stadiene: forventning, mestring og tilpasning. Kapittelet bidrar med å identifisere at HR-perspektiv som baserer seg på Real Option Theory og ressurs- og koordineringsfleksibilitet, som fremmer evne til tilpasning, utvikling og kompetansemobilitet, samt utvikler og fasiliterer sosiale læringsarenaer og praksisfellesskap, er spesielt viktige.

**Tabell 1.** Rammeverk for HRs bidrag til utvikling av ulike stadier av organisatorisk resiliens og kapabiliteter.

	Stadier for organisatorisk resiliens m/kapabiliteter						Kunnskapsbasen
	Forventning		Mestring		Tilpasning		
<b>OR kapabiliteter/ HR bidrag</b>	Observasjon og identifikasjon	Forberedelser	Akseptering	Utvikling og implementering av løsninger	Refleksjon og læring	Organisatorisk endring	
Ressursfleksibilitet		X		X			
Koordineringsfleksibilitet				X		X	
Real option theory	X						X
Evne til tilpasning		X			X	X	X
Kompetanse mobilitet		X		X			
<i>Sosial læringsteori og praksisfellesskap</i>		X		X	X		X

## Uforutsigbarhet og kriser i praksis

Kriser, slik vi i det daglige forstår og benytter begrepet, kan ses som hendelser som oppstår uventet, og som i større eller mindre grad var sannsynlige og kunne forutses. Krisen kan vare i et kort og begrenset tidsrom, eller vil påvirkes av hendelser som varer over tid og som oppleves som pågående uforutsigbarhet eller usikkerhet. I mediene kan vi

lese om sykepleierkrise, strømkrise, matvarekrise, finanskrise og andre kriser. Krisebegrepet knyttes også til hendelser som skredet på Gjerdrum (2020) og Åstad-ulykken (2000). For organisasjonen er grad av forberedelser, evne til å håndtere krisen samt evne til å lære av og implementere læring etter krisen beskrivende for virksomhetens robusthet og kapabilitet for organisatorisk resiliens. Under følger to eksempler som beskriver dette: Helge Ingstad-ulykken (kortvarig krise) og Norges håndtering av covid-19-pandemien (langvarig krise).

Ulykkesforløpet i Helge Ingstad-ulykken var fregattens kollisjon med tankbåten, at den gikk på land, evakuering av mannskapet og til slutt forliset. I ettertid er hendelsen evaluert av Statens havarikommisjon. I delrapport 1 (Statens havarikommisjon for transport, 2019) pekes det på en rekke operative, organisatoriske og systemiske faktorer som medvirket til situasjonen som gjorde at ulykken inntraff. Noen av disse faktorene er broteamets organisering, ledelse og samarbeid, og at brobesetningen ikke var riktig sammensatt med hensyn til kompetanse og krav til ressurser. I delrapport 2 (Statens havarikommisjon, 2021), som tar for seg ulykkens forløp etter selve kollisjonen, redegjør havarikommisjonen for ledelses- og organisatoriske faktorer som påvirket det endelige utfallet av ulykken. Oppsummert sier de to rapportene blant annet at situasjonen var mer uoversiktlig og uforutsigbar enn besetningen hadde trent på, vannfyllingen ble etter hvert oppfattet som så omfattende at fartøyet ble ansett som tapt og mannskapet evakuert. Havaribekjempelse med prioritering av riktige tiltak kunne bidratt til å få kontroll på situasjonen om bord. Det understrekes imidlertid at under de gitte forhold var det riktig å evakuere. Rapportens anbefalinger med tanke på organisatoriske og systemiske faktorer handler blant annet om at Sjøforsvaret ikke hadde gjort nok i forkant av ulykken for å gi besetningen tilstrekkelig kompetanse og trening. Manglende samordning mellom kriseplanverket innad i Sjøforsvaret førte til at beslutningsstøtte ikke ble organisert og gitt tidlig nok. Tidligere ulykkesrapporter pekte på behov for læring og tiltak som ikke var tilstrekkelig fulgt opp, og det var ikke etablert en systematisk tilnærming for å lære av uønskede hendelser. Læring på tvers av avdelinger eller ut i resten av organisasjonen var ikke tilstrekkelig, og det var satt av for lite ressurser til å øve på mestring av komplekse scenarioer.

Under ulykkesforløpet fulgte mannskapet på 137 prosedyrene de hadde trent på, noe som gjorde at liv ikke gikk tapt. Mannskapet om bord viste gjennom forberedelser evne til å mestre selve hendelsen. Evalueringen i etterkant av hendelsen viser imidlertid at organisatoriske tiltak i Sjøforsvaret, som virksomhet i forventnings-, mestrings- og tilpasningsfasen, kunne ha bidratt til at kollisjonen ikke fant sted, og unngått at fartøyet forliste.

Covid-19-pandemien er et eksempel på en langvarig krise som det norske samfunnet og arbeidslivet måtte forholde seg til over tid. Også i denne krisen kan vi i ettertid peke på forhold i et organisasjons- og ledelsesperspektiv som er interessante å koble til forståelsen av OR-kapabiliteter. Vi så for eksempel hvordan sentrale myndighetspersoner som statsminister, helseminister og representanter for Folkehelseinstituttet og Helsedirektoratet uttrykte at de i håndteringen av krisen var avhengig av løpende å lære av de tiltak som ble iverksatt mens krisen utviklet seg. Denne læringsprosessen var utgangspunkt for evaluering og justering av iverksatte tiltak, og mulighet for å fatte nye beslutninger løpende. Også på nivåene under sentrale myndigheter var utgangspunktet for håndtering av tiltak tilsvarende. Ordførere, kommuneoverleger og andre fagavdelinger i kommunene kommuniserte gjennom mediene beslutninger basert på utvikling av situasjonsforståelsen av selve krisen, samt læring av virkningen av de tiltakene som fortløpende ble iverksatt. I arbeidslivet generelt medførte nedstengningen av samfunnet store umiddelbare omstillinger. Arbeid måtte utføres hjemmefra, og kommunikasjon og samhandling måtte flyttes over på digitale arenaer. For de som hadde arbeid som fortsatt måtte utføres med fysisk tilstedeværelse, måtte adferd og rutiner legges om. Hele sektorer i arbeidslivet måtte stenge all virksomhet, og arbeidsstyrken ble permittert.

Pandemien var en varslet krise. Myndighetene hadde informasjon om at en pandemi var den nasjonale krisen som var mest sannsynlig, blant annet gjennom Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskaps årlige rapport om trusselbildet i Norge (DSB, 2014, 2019). Det var imidlertid ikke gjort analyser av konsekvenser av en pandemi for samfunnet og arbeidslivet, eller iverksatt tiltak som kunne redusere risiko og negative konsekvenser. Koronakommisjonen peker i sin rapport

(NOU 2022:5, s. 443–459) på en rekke faktorer som har påvirket resultatet av krisen. Det manglet beredskapsplaner og planverk. Regjeringen utnyttet ikke fullt ut det etablerte systemet for krisehåndtering. Det var uklare ansvarsforhold mellom sentrale myndighetsaktører. Kommunene fikk mer ansvar enn de var forberedt på. Myndighetene på flere nivå hadde til dels manglende kunnskapsgrunnlag for beslutninger om tiltak som førte til dramatiske inngrep i menneskers liv. For sykehussektoren trekker kommisjonen frem manglende kapasitet, spesielt på intensivavdelingene.

Norge kom bedre ut av pandemien enn de fleste andre land (NOU 2022:5). Dette henger blant annet sammen med hvordan sentrale myndigheter, byråkrater, ledere og medarbeidere i virksomheter i offentlig og privat sektor evnet å lære underveis i krisens forløp, og tilpasse rutiner, prosesser og adferd daglig og ukentlig. Evalueringer av håndteringen av pandemien trekker først og fremst frem evnen til å ta inn informasjon om en mulig pandemi, analyser av konsekvenser og mulige tiltak, samt forberedelser som den største svakheten. Vi ser i ettertid hvordan både forventningsfasen og mestringsfasen er sentral for å redusere konsekvenser for helse, arbeidsliv, økonomi og samfunnet for øvrig i en langvarig krise. I tilpasningsfasen kan vi se hvordan pandemien har ført til endringer i hvordan arbeid foregår, blant annet med økt bruk av hjemmekontor og digitale møter. Samtidig har vi erfart en del begrensninger i digitalisering av arbeidslivet. Tilpasningsstadiet og læring etter pandemien har medført organisatoriske endringer og endringer i organisasjonsadferd med tanke på ledelse, organisering av arbeid og samhandling.

Helge Ingstad-ulykken viser hvordan betydningen av organisasjonens, lederes og medarbeideres evne til forberedelser, mestring og læring av krisen er sentralt for utfallet, men også mulighet for endringer som har betydning for fremtidig robusthet i kriser. Norges håndtering av covid-19-krisen viser hvilken betydning evne til forberedelser og mestring hadde for samfunnet, arbeidslivet, den enkelte virksomhet og arbeidstager. Collings et al. (2021) konkluderer med at HR kan og må ta en rolle i å utvikle og dyktiggjøre organisasjoner med tanke på å håndtere og komme ut av kriser på en god måte. Ved å se organisasjonen som et komplekst samspill på tvers av organisasjons-, avdelings- og individnivåer kan HR

bidra til å utvikle organisatorisk resiliens, og ledere og medarbeideres evne til å håndtere kriser.

## Kapittelets teoretiske og praktiske bidrag

Kapittelets teoretiske hovedbidrag har vært å koble organisatorisk resiliens og HR-forskning, og å vise hvordan en «moderne» HR-tilnærming kan bidra til utvikling av OR. Forskningen på HR-praksis og strategisk HR har så langt i hovedsak tatt utgangspunkt i at usikkerhet om fremtiden påvirker hvordan vi må forholde oss til utfordringer knyttet til markedsutvikling og konkurransefortrinn. Gjennom å bringe inn teori om organisatorisk resiliens utvider kapittelet tenkningen rundt HRs rolle i organisasjonen knyttet til beredskap og kriseledelse. HR-praksis i beredskapstenkning har tidligere hovedsakelig vært knyttet til forventningsstadiet og typisk handlet om trening på kriseledelse og håndtering i forventede eller kjente problemstillinger eller kriser (Berk & Kase, 2010; Roud et al., 2021). Real Option Theory og teori om organisatorisk resiliens utvider forståelsen om hvordan HR-rollen kan bidra til å utvikle organisasjonens kapabiliteter, utover et prestasjonsfokus innenfor dens kjerneaktivitet, og utover tradisjonell tenkning om fleksible ressurser og agile organisasjoner. ROT koblet til et HR-perspektiv understreker også viktigheten av å analysere og utvikle HR-options (HRO), og hvordan HR kan bidra til utvikling av organisasjonens robusthet med tanke på kriser som kan utfordre og skade organisasjonens operative evne, verdier og eksistens. HRO knyttes til organisasjonens fremtidige evne til fleksibilitet og evne til respons. Kapittelet kompletterer Lengnick-Hall et al. (2011) ved å favne bredere og sette søkelys på alle de tre OR-stadiene, og ved å studere dette gjennom et nyere rammeverk (Duchek, 2020) basert på kapabiliteter og utvikling av disse.

Kapittelet bidrar til praksisfeltet gjennom å vise at HR kan forberede organisasjoner med tanke på fremtidig risiko ved å utvikle fremtidig mulige kapabiliteter, kapasiteter og kritisk kompetanse. En sentral utvidelse av HRs rolle kan knyttes til hvordan HR-praksis kan utvikle organisasjonens dynamiske kapabiliteter og evne til å tilpasse

seg som en inkrementell læringsprosess basert på utvikling og hendelser i omgivelsene. Evenseth et al. (2022) slår fast at OR kan læres, at målrettede læringsprosesser er en kritisk driver for utvikling av OR, og at utvikling av OR er avhengig av en systematisk tilnærming til løpende formell og uformell læring i organisasjoner. HR kan, ved å fasilitere organisatoriske læringsprosesser, også påvirke lederes forståelse for, og evne til, å drive utvikling og tilpasning gjennom læring i sosiale relasjoner. På medarbeidernivå vil individets kompetanse kunne utvikles som parallelle arbeids- og læringsprosesser med fokus på medarbeider–organisasjon-tilpasning, og ikke bare som tradisjonell medarbeider–jobb-tilpasning.

Dette kapitlet gir mulighet til nye tanker om hvordan organisasjons-, ledelses- og HR-feltet kan bidra til utvikling av OR-kapabiliteter. Duchek (2020) peker på at det er behov for mer og spesielt empirisk forskning på dette. Her kan HR-forskningen bidra til utvikling av teorier om OR. OR-konseptet anses samtidig som et nyttig og svært relevant utgangspunkt for HR-forskningen i det nye arbeidslivet. Dette sammenfaller med at sentrale forskere innenfor HR feltet peker på at videre forskning innenfor HR-feltet bør ha et sammensatt *multi-level, multi-stakeholder* og *people* fokus (Wright & Ulrich, 2017, Collings et al., 2021). For å undersøke hvordan variasjoner i kontekst og komplekse sosiale sammenhenger kan forklare adferd, bør HR-forskning fremover i større grad være bevisst ulike kontekster (Wright & Ulrich, 2017). OR-forskning bidrar til en utvidet forståelse av HRs mulighet til å utvikle organisatoriske kapabiliteter for krisehåndtering. For å utvikle kunnskap om HR, HRO og OR i det norske arbeidslivet, kan forskningen gjennom observasjon undersøke hvordan organisasjoner forbereder seg på, aksepterer, mestrer og lærer i og av kriser på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. I en tid hvor kriser står i kø, og behovet for endringer drives av til dels kompleks og uforutsigbar utvikling i omgivelsene, vil forskning innenfor HR og OR kunne utvikle kunnskap om organisasjonens evne til å håndtere sannsynlige og usannsynlige kriser, men også kapabilitet til å lære, endre og tilpasse organisasjonen til det som skjer.

## Referanser

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Aristotle, B. (1942). *The poetics of Aristotle*. University of North Carolina Press.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2019). *Strategic human resource management: Back to the future? A literature review* (Report 517). Institute for Employment Studies.
- Ates, A. & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 601–618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/01492063910170010>
- Baum, J. A. C. & Dahlin, K. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), 368–385. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0239>
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Berk, A. & Kase, R. (2010). Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice. *Organization Science*, 21(3), 765–780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0476>
- Bhattacharya, M. & Wright, P. M. (2005). Managing human assets in an uncertain world: Applying real option theory in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 929–948. <https://doi.org/10.1080/09585190500120574>
- Boin, A. & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Boselie, P., Graham, D. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Channa, N. A., Shah, S. M. M & Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the link between strategic human resource management and crisis management: Mediating role of organizational resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(2), 15–27. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.003>
- Clarke, L. (1999). *Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster*. University of Chicago Press.
- Collings, G. D, McMackin, J., Nyberg, A. J. & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Crichton, M. T., Cameron, G. R. & Terence, K. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectorial lessons.

- Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 24–37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00556.x>
- de Bruijne, M., Boin, A. & van Eeten, M. J. G. (2010). Resilience: Exploring the concept and its meanings. I L. K. Comfort, A. Boin, & C. C. Demchak (Red.), *Preparing for extreme events* (s. 13–33). University of Pittsburgh Press.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2014). *Nasjonalt risikobilde 2014. Katastrofer som kan ramme det norske samfunnet*. [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/nrb\\_2014.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/nrb_2014.pdf)
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). (2019). *Analyse av krisescenarioer 2019. Alvorlige hendelser som kan ramme Norge*. [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779\\_aks\\_2018.cleaned.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf)
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Evenseth, L. L., Sydnes, M. & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication Disaster Communications*, 7. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300–329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Gressgård, L. J. & Hansen, K. (2015). Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics. *Reliability Engineering & System Safety*, 133, 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.res.2014.09.010>
- Grint, K. (2014). The hedgehog and the fox: Leadership lessons from D-Day. *Leadership*, 10(2), 240–260. <https://doi.org/10.1177/1742715014526479>
- Hauschild, P. R. & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 609–643. <https://doi.org/10.2307/3094911>
- Horne, J. F. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24, 29–39. <https://doi.org/10.1002/ert.3910240405>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning – legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.



- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real option theories. *Journal of Management*, 29(6), 937–961. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00085-0)
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. The University of Texas at San Antonio, College of Business. Working Paper Series. Wp# 0059MGT-199-2009.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lindberg, A. K., Hansson, S. O. & Rollenhagen, C. (2010). Learning from accidents – what more do we need to know? *Safety Science*, 48, 714–721. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.02.004>
- Mikkelsen A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm Akademisk.
- NOU 2022: 5. (2022). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2 – rapport fra Koronakommisjonen*. Statsministerens kontor.
- Pal, R., Torstensson, H. & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises – an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Rerup, C. (2001). ‘Houston, we have a problem’: Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7(1), 21–44.
- Roud, E. & Gausdal, A. H. (2019). Trust and emergency management: Trust – experiences from the Arctic sea region. *Journal of Trust Research*, 9(2), 203–225. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1649153>
- Roud, E., Gausdal, A. H., Asgary, A. & Carlström, E. (2021). Trust and learning from emergency collaboration exercises: Differences between full-scale and tabletop exercises. *Journal of Contingency and Crisis Management*, 29, 170–184. <https://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12339>
- Statens havarikommisjon for transport. (2019). *Delrapport 1 om kollisjonen mellom fregatten KNM helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018* (Sjøfart rapport 2019/08). <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2019-08>
- Statens havarikommisjon. (2021). *Delrapport 2 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i*

- Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018 (Sjøfart rapport 2021/05). <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2021-05>
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. & Cronshaw, S. (2018). Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: Implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474939>
- Storey, J., Wright, P. M. & Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management. A research overview*. Routledge.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. I K. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (s. 94–110). Berrett-Koehler.
- Taleb, N. N. (2008). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Penguin.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.
- Thon, A. N. & Berg, T. R. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, Andreas N. Thon & H. E. Næss (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (s. 135–162). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch5>
- Trigeorgis, L. (1993). Real options and interactions with financial flexibility. *Financial Management*, 22(3), 202–224.
- Trigeorgis, L. & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38, 42–63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593>
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378–397. <https://doi.org/10.2307/2391850>
- Ulrich, D., Younger, J., Brobanck, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M. & Brockban, W. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw Hill.
- Vastveit, K. R., Boin, A. & Njå, O. (2015). Learning from incidents: Practices at a Scandinavian refinery. *Safety Science*, 79, 80–87. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.05.001>
- Wadel, C. (2002). Den mellommenneskelige forankring av læring. Praksisfellesskap og læringsforhold. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 5, 416–422. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2002-05-06>
- Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B. & Isnard, J. F. (2018). HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance. *Human Resource Management*, 57, 567–582. <https://doi.org/10.1002/hrm.21867>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of high reliability. *Research in Organizational Behaviour*, 21, 81–123.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected resilient. Performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice and social learning systems. *SAGE Social Science Collections*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E. & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78, 139–145.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Scott, A. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756–772. <https://doi.org/10.2307/259061>
- Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Wright, M., Ulrich, M., Burns, E. W. & Ulrich, D. (2021). *Navigating HR's impact. Human Resources Competency Study (HRCS) (Round 8 Research Report)*. The RBL Group. <https://www.rbl.net/hrcs-round-8/>