

Andersen, O. J. (2025). «De lunefulle og uforutsigbare forløp»: Ledelse i krise-situasjoner. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 243–262). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430511>

## Kapittel 11

### «De lunefulle og uforutsigbare forløp»

#### *Ledelse i krise-situasjoner*

Ole Johan Andersen

**Sammendrag:** Dette kapitlet omhandler ledelse i ekstraordinære situasjoner, der mye står på spill. Å gjøre en forskjell ved å respondere på en velegnet måte er påtrengende, men krevende. Ikke bare fordi det råder en kognitiv uvisshet om hvordan man skal respondere adekvat, men også i tilfeller der viktige interessenter i omgivelsene agerer som motparter som følge av en historisk nedarvet mistillit til en organisasjons omdømme. Da har ledelsen en lang og tornefull vei å gå. Selv om nåværende ledelse ikke bærer ansvar for tidligere forsømmelser, reiser en problematisk arv tvil om troverdighet og evne til å håndtere problemer som oppstår som følge av ekstraordinære omstendigheter. Kapitlet argumenterer for at begrepet trajektorie, som ellers står sentralt i sosiologen A. Strauss' pragmatisk inspirerte teori om samhandling, tjener som en fruktbar analytisk innramming. Som en empirisk illustrasjon av kriseledelse har jeg valgt Hydro-ledelsens problemhåndtering i kjølvannet av anklager om utslipp ved aluminiumsraffineriet Alunorte i det nordlige Brasil. Krisen, som var utløst av et ekstremt regnvær, brakte ledelsen på kollisjonskurs med lokale aktører, offentlige myndigheter på ulike nivåer i Brasil, så vel som NGO-er.

**Nøkkelord:** *kriseledelse*, trajektorie, stivhengighet, fortidas arv, omdømme, interaksjonistisk handlingsteori

**Abstract:** This chapter addresses leadership under contingencies in which much is at stake. To make a difference by responding properly is urgent, however demanding. Not only due to a cognitive uncertainty prevailing, but in case important stakeholders in the environment resort to adversarial strategies, nourished by a historically accumulated distrust of an organization's reputation, those in charge have a long and thorny way to go. Although not responsible for past negligences, a problematic heritage calls into question the management's credibility and ability to handle problems originating in extraordinary circumstances. The chapter argues for applying the notion of trajectory, which stands at the core of the sociologist Strauss' pragmatic-inspired interaction theory of action. As an empirical illustration, I have selected how the management of the Norwegian company Hydro responded to the accusation of the discharge of waste from a refinery of aluminum in northern Brazil. The crisis, which occurred in the wake of a very heavy rainstorm, released tensions between the management, local actors, public authorities, and some NGOs.

**Keywords:** *crisis management, trajectory, path dependency, past heritage, reputation, interactionist theory of action*

## Innledning<sup>17</sup>

Siktemålet med kapitlet er å belyse lederskap i krisesituasjoner. Ifølge en av pionerene innenfor ledelsesforskningen, Yukl, dreier ledelse seg nettopp om å skape en felles forståelse av hva som *der og da* må gjøres, på hvilke måter, og å igangsette prosesser i individuell og kollektiv regi med det for øye å realisere felles mål (Yukl, 2013, s. 23). Dette blir særlig påtrengende i situasjoner der noe står på spill og truer med å forløpe på en måte som er ufordelaktig for et lederskap og organisasjonen som det leder. Risikoen er imidlertid til stede for at bestrebelser på målrettede intervensjoner utfordres, og i verste fall feiler. Ifølge kapitlet beror dette ikke bare på at det i slike situasjoner råder en kognitiv uvisshet om hva som er fornuftig å gjøre. Vel så viktig er det at et lederskap, selv i rutinepregede situasjoner, ikke alltid kontrollerer begivenhetens forløp og er i stand til å styre hvordan andre interessenter agerer.

Kapitlet argumenterer for at ledelsesforskningen kan profitere analytisk ved å gjøre bruk av elementer i samhandlingsteori, og spesielt sosiologen A. Strauss' begrep om *trajektorie, med vekt på hendelser, aktørers samhandling vis-à-vis hendelser og konteksten omkring slike forløp* (se Strauss et al., 1985/97, s. 8–40; Strauss, 1993, s. 52–57). At kapitlet drar veksler på Strauss' interaksjonistiske handlingsteori, betyr samtidig at det kunnskapsmessig plasserer seg i den amerikanske pragmatiske tradisjonen. Rett nok oppfatter ikke Strauss seg som en ledelsesforsker; ei heller er han en referanse for sentrale forskere innenfor dette feltet. Likevel bereder han grunnen for bidragsyttere som studerer ledelse som praktisk problemmestring, med vekt på å håndtere spenninger og dilemmaer som oppstår i hverdagen (se Tengblad, 2012; Alvesson & Spicer, 2012; Karp, 2013; Alvesson & Jonsson, 2018). Den amerikanske pragmatismens anti-dualistiske tenkning og brodden mot å etablere skott mellom fenomener som for eksempel kunnskap og praksis, omgivelser og aktør, mål og midler, gjennomsyrrer også Strauss' tenkning (1993, s. 3, 4, 45); noe som videreføres gjennom flere kritiske forskeres oppgjør med tilbøyeligheten til å ty til dikotomier innenfor ledelsesforskningen og -litteraturen (se spesielt Collinson, 2014, s. 38–41).

---

17 En takk til informasjonsdirektør Halvor Molland i Hydro som har lest og kommentert kapittel-utkastet. I og med at bidraget baserer seg utelukkende på tilgjengelige, skriftlige kilder, har det vært viktig å få en tilbakemelding fra ledelsesaktører som kjenner til prosessen innenfra. Forfatteren bærer imidlertid ansvaret for analyser og vurderinger i kapitlet.

Sist, men ikke minst viktig, er arven fra Strauss tydelig når flere ledelsesforskere løfter frem det *dynamiske, situasjonelle og temporære* ved ledelse (se Alvesson & Spicer, 2012, s. 381; Tengblad, 2012; Karp, 2013, s. 4, 11). Heri ligger det samtidig en vektlegging av teoretisk nøkternhet, og viktigheten av å utvikle teoretiske resonnementer i nær kontakt med et empirisk materiale står sentralt i Strauss' tenkning (1993, s. 2, 8–10). Ifølge kapitlet tjener begrepet trajektorie nettopp som en empirisk sensitiv analytisk paraply over aktørers bestrebelser på å mestre kinkige problemer. Derigjennom åpnes det for å studere betydningen av kontingente effekter, eller hvordan en uforutsett krise kan bringe frem i dagen «sår» som hefter ved en organisasjons arv. I det oversiktsbildet Bundy et al. tegner av forskningen om kriseledelse, etterlyses studier som har et mer integrerende fokus (2017, s. 1681–1684). Herunder etterspørres det en forståelse av hvordan ledelse i krisesituasjoner er henvist til å mestre omstendigheter som er sammenvevd, der skillet mellom blant annet organisasjonsinterne og -eksterne forhold, mellom nåtid og fortid, og mellom hva som er effektive, treffsikre løsninger og hva som høver og sømmer seg å gjøre, løser seg opp.

Kapitlet er disponert som følger: Første del er viet en begrunnelse for hvorfor begrepet trajektorie av samhandlende aktører peker seg ut som en klargjørende analytisk innramming i studiet av lederskap. Her dras det også veksler på enkelte bidrag om kriseledelse. I lys av den teoretiske innrammingen følger deretter en empirisk illustrasjon av hvordan et lederskap kan være fanget inn av, og forsøker å mestre prosessers lunefulle forløp. *En case* er valgt ut som en illustrasjon: Hydro-ledelsens bestrebelser på å håndtere krisen som oppsto i forbindelse med et kraftig regnvær i februar 2018, og som resulterte i anklager om lekkasje fra rødslamsdeponiet til aluminumsraffineriet Alunorte i det nordlige Brasil. I dette tilfellet lyktes man med å bringe virksomheten tilbake til normal drift etter harde, ressurs- og tidkrevende forhandlinger.

Det er viktig å merke seg at kapitlet ikke gjør krav på å gi en fullstendig empirisk rekonstruksjon og analyse av forløpet i Alunorte-tilfellet. I tråd med bokas siktemål, som et bidrag til teorier om ledelse, bereder Alunorte-tilfellet i første rekke grunnen for å diskutere fruktbarheten av en interaksjonistisk tilnærming, spesielt når omstendigheter blir konfliktfylte og krevende å mestre. At krisemestringen foregår i en institusjonell kontekst som er nokså forskjellig fra hva en norsk konsernledelse er fortrolig med, forsterker det kontingente ved prosessen. Det gjør imidlertid ikke tilfellet mindre relevant med tanke på å illustrere det situasjonelle og uforutsigbare som knytter seg til det å drive kriseledelse.

## Hvorfor peker Strauss' begrep om *samhandlende aktører* seg ut som en klargjørende innramming av kriseledelse?

### Arven fra Strauss

Det er viktig å gjenta at Strauss' brede empiriske forskning ikke omhandler lederskap som sådan. Som påpekt innledningsvis, er det likevel grunnlag for å hevde at den interaksjonistiske handlingsteorien som ligger i bunnen av hans omfattende empiriske arbeid, også kan berike studier av ledelse. Ikke minst bereder den grunnen for et mer nøkternt syn på ledelse og gir dermed en innfallsvinkel til å avdekke hvilke, mer eller mindre, uforutsatte problemer ledere må stri med for å løse prosesser i havn. Her er det på sin plass å fremheve to organisasjonssosiologiske arbeider: *Negotiations* (1978) og *Social Organization of Medical Work* (1985/97).

Den første dokumenterer en imponerende spennvidde i typer av forhandlingskontekster og -situasjoner, der involverte aktører gjør bruk av ulike fremgangsmåter med det for øye å «getting things accomplished». Herunder inkluderer han alt fra klassiske lønnsforhandlinger gjennom å gi og ta, til utpregede antagonistiske/fiendtlige forhandlinger der kittet mellom partene er tynt, og der en part gjennom en villedende retorikk og trusler om tvang (jf. militære styrker) forsøker å endre en situasjon i egen favør. Strauss trekker også frem mer subtile og underforståtte forhandlingsspill, der partene gjensidig tilpasser seg ved å unngå spørsmål som kan vekke strid, og en underordnet part velger å ta til etterretning hvilke grenser som må overholdes for ikke å provosere en dominerende part. Gjennom å utdype hvordan nesten enhver orden, knyttet til det å få ting gjort, er tuftet på forhandlinger – i form av å overtale, gi løfter, appellere til autoritet og ty til tvang – får han frem det dynamiske, situasjonelle, men også det tvingende ved enhver organisering (se ellers Andersen, 2018).

Forhandlingspoenget videreføres i studien av organiseringen av medisinsk-klinisk arbeid, som Strauss gjennomførte sammen med tre andre forskere. Sentralt her står en kategorisering av ulike typer arbeid i organiseringen og iverksettingen av kjernevirksomheten i sykehus. Det er ellers noe overraskende at Barley og Kunda (2001), som med rette etterlyser arbeidets betydning i nyere organisasjonsstudier, ikke vier denne boka oppmerksomhet<sup>18</sup>. Det er

---

18 Ifølge Barley & Kunda har studier av post-byråkratiske organisasjoner neglisjert arbeidets eller kjernevirksomhetens betydning. Det har blitt fortrent av interessen for strategi, struktur, omgivelser osv. I det å gi studier av arbeidet en ny renessanse ligger det ifølge

verdt å merke seg at et eget kapittel i denne boka omhandler trajektorie – et begrep som der refererer til samspillet mellom oppgaver, tjenesteytere og pasienter i sykehusomsorgen. Begrepet er empirisk følsomt i den forstand at det åpner for variasjon i hvordan samspillet arter seg. Sensitiviteten er nettopp begrunnet i den enorme variasjonsbredden i oppgaver og mangfoldet av forhandlinger som kreves for å få ting utført.

Når Strauss på tampen av sin karriere, og etter å ha vegret seg lenge for å lansere en egen teori om samhandling, gjør det i boka *Continual Permutations of Action*, fremhever han begrepet trajektorie som kjernen i teorien som «has informed many of my own studies» (1993, s. 48). Som tittelen antyder, er samhandlingsforløp i kontinuerlig endring, noe som skulle tilsi at forsøk på å lede og styre slike forløp i bestemte retninger lett utfordres. Ja, sågar igangsetting av rutinepregede aktiviteter, som for eksempel iverksetting av behandlingsprosedyrer i sykehushverdagen, viser seg ikke sjelden å støte på uforutsette problemer (se spesielt Strauss et al., 1997, s. 8–30). Ikke minst i lys av dette skulle man forvente at hva ledere strir med i sin hverdag, var gjenstand for en utbredt forskningsmessig interesse. Men ifølge Alvesson og Jonsson er det fortsatt «a shortage of studies of leadership practice» (2018, s. 41). Dette fremstår også som et paradoks for Tengblad med flere (2012), tatt i betraktning at det er over 50 år siden Mintzbergs pionerstudie av lederes hverdag.

### **Utdypende om trajektorie og ledelse i kinkige situasjoner**

Sett i lys av behovet for å vite mer om lederes bestrebelser på problemløsning under omstendigheter som fremstår som rotete, uoversiktlige og konfliktfylte (se også Denis et al., 2010), er det på sin plass å utdype ytterligere hvilke analytiske gevinster Strauss' samhandlingsteori gir. Styrken ved en slik innfallsvinkel er for det første at den får frem det *dynamiske, ja labile*, ved bestrebelser på å mestre problemer og rydde opp i kinkige situasjoner. Dette

---

dem også et argument for feltstudier av konkrete aktiviteter i organisasjoner, og i tråd med Strauss kan man si, utforme mer empirisk forankrete konsepter (2001, s. 84). Men forbausende nok er ikke boka til Strauss et al. om organiseringen av medisinsk arbeid nevnt. I et seinere, interessant arbeid der Barley (2008) utdypet det han omtaler som institusjoners operative kjerne ('coalface'), drar han imidlertid veksler på Strauss' konsept om den forhandlingsskape orden (se 2008, s. 500–502).

gir rom for å forstå at forløp involverer flere *begivenheter*, og i tid er det heller ikke uvanlig at de strekker seg over flere år før de eventuelt sluttføres. I noen tilfeller har man å gjøre med en progresjon i form av et kumulativt forløp der man stadig kommer nærmere målet, mens det i andre tilfeller dreier seg om mye famling frem og tilbake (se Lindblom, 1959, 1979; Styhre, 2012). Prosesser kan rett og slett stoppe opp og periodevis gå i vranglås, før de tar av igjen. Ja, prosesser som i visse faser har et turbulent og spenningsfylt forløp, kan etter hvert ledes inn i et roligere farvann som følge av at det skapes nye situasjoner. Begivenheter setter med andre ord et sterkt preg på samhandlingsforløp, og skaper dermed varierende betingelser for ledelsesintervensjoner (se også Karp, 2013). Heri ligger det samtidig en advarsel mot at forskeres hang til analytiske distinksjoner får styre den empiriske forskningen, og en tilbøyelighet til å omtale forløp som enten det ene eller det andre<sup>19</sup>.

Samhandlingsforløp innbefatter ikke kun en kjede av begivenheter, men involverer for det andre et *mer eller mindre omfattende repertoar av aktører*. Dermed avdekkes situasjoner der aktørene ikke trekker i samme retning, men der det tvert imot råder tvil om hva som er fornuftig å gjøre (se også Dewey, 1910, s. 101–107). Ikke sjeldent gir tvil næring til uenighet om hva som er fornuftig å gjøre. Uenighet og disputer har ikke alltid en rent kognitiv begrunnelse, i form av ulik forståelse av et problem og hva som er fornuftige løsninger. Ofte er også interesser involvert i den forstand at utfall kan få direkte konsekvenser for de det gjelder. Det er først og fremst når noe står på spill – når et eller annet risikerer å gå tapt, eller byrdefulle omkostninger påføres – at omstendigheter utfordrer og setter de involverte på prøve. Strauss' begrep om samhandlingsforløp tar nettopp høyde for at uforutsette (eller mer eller mindre sannsynlige) omstendigheter kan inntreffe, som i neste omgang gjør at prosesser ikke forløper på en knirkefri måte. Tvert imot viser det seg at de som, i egenskap av ledere, er ansvarlige for å rydde opp, møter motbør og risikerer at prosessen, som antydnet i forrige avsnitt, går midlertidig eller permanent i vranglås (se Strauss, 1993, s. 53).

---

19 Å tenke i kontinuum står sentralt i en pragmatisk tilnærming. Det er viktig å unngå at forskerens begreper ontologiseres, og derigjennom som Selznick så treffende formulerer det, skaper «walls of separation, where the phenomena themselves are interactive and interdependent» (Selznick, 1992, s. 21; se også Collinson, 2014, s. 38–41).

Rett nok har Strauss blikk for at samhandlingsforløp er gjenstand for styring og ledelse. Han lanserer også en rekke underbegreper for å anskueliggjøre betydningen av «trajectory management» (se Strauss, 1993, s. 54–57). Dette omfatter alt fra kapasitet til å planlegge og programmere prosesser i lys av hva man ønsker å oppnå, til iverksetting av spesifikke tiltak for å lede et forløp i en ønsket retning. Så lenge man ikke kan ty til tvang, er lederskap henvist til å forhandle frem løsninger. Forhandlinger trenger imidlertid, som allerede nevnt, ikke å foregå i en kontekst preget av enighet om grunnleggende spilleregler. Tvert imot kan de utfolde seg i en fiendtlig atmosfære, der en part forsøker å endre en orden til egen fordel. Ei heller ligger det i hans utlegging av samhandlingsforløp en antakelse om at «all the interactants are equal in power or influence» (Strauss, 1993, s. 57). Ellers imøtegår han i sluttkapitlet i *Negotiations* (1978) på en grundig måte kritikken som har vært rettet mot hans konsept om en forhandlingsskapt sosial orden (se Strauss, 1978, s. 247–262).

I forlengelsen av dette legger Strauss for det tredje vekt på at samhandlingsforløp alltid er gjerdet inn av ulike typer institusjonelle og strukturelle betingelser. Han refererer her til et sett av sirkler eller inngjerdinger som rammer inn prosesser, uten dermed å forutbestemme hvordan de forløper og hvor de ender opp (Strauss, 1993, s. 60–61; se også Strauss, 1978, s. 237–239). Dette omfatter alt fra å regulere hvilke aktører som kan gjøre sin stemme gjeldende, hvilke ressurser de disponerer, til deres innbyrdes relasjoner og graden av sosial kapital eller tillitsrelasjoner som er opparbeidet over tid. Som Strauss påpeker, nedfeller den historiske arven seg som ulike sedimenter eller lag i organisasjoner, og påvirker dermed samhandlingsrelasjoner internt og til interessenter i omgivelsene (se spesielt Strauss, 1993, s. 84–85). Historien er imidlertid ikke et jernbur, men i tråd med Strauss' dynamiske, prosesuelle perspektiv, i stadig endring. Dette harmonerer også med en utlegging av stivhengighet som tar høyde for det kreative og potensialet for endring som den rommer (se Håkansson & Lundgren, 1997; Andersen & Karlsen, 2005). Samtidig er det viktig å erkjenne at en organisasjons beholdning av opparbeidet kompetanse, erfaring og ressurser gir føringer på dens kapasitet til å mestre kritiske begivenheter som måtte oppstå.

Mishina et al. (2012) hevder at en stivhengighet også kan nedfelle seg som kollektive forestillinger om en organisasjons ry eller omdømme. I den grad dette skjer, kan det påvirke sentrale interessenters forventninger – negative så vel som positive – til hva en organisasjon er i stand til å utrette eller vil

kunne gjøre. En slik stivhengighet kan skape en forutinntatthet med hensyn til hvordan signaler som gjelder bestrebelser på krisemestring, tolkes (2012, s. 462). Videre argumenterer de for at en organisasjon som har omdømme for å være kapabel og levere varene, vil tillegges stor vekt. Et slikt omdømme kan fungere som en buffer mot eventuelle negative signaler i en krisesituasjon, som da ofte blir tilskrevet situasjonsbetingede tilfeldigheter.

Det som er spesielt interessant å merke seg sett i forhold til kapitlets case, er at hvis en organisasjon ifølge Mishina et al. har opparbeidet et negativt ry når det gjelder karakter og verdier, vil dette hefte ved organisasjonen. Selv positive signaler om krisehåndtering vil da være tilbøyelige til å bli «viewed with suspicion and distrust» (2012, s. 466). Resonnementet omkring stivhengighet utdyper på en interessant måte hvordan arvegodsset av erfaringer, forestillinger og forventninger rammer inn ledelsens bestrebelser på å rydde opp i en vanskelig situasjon og få hånd om regien. Kapitlet tar imidlertid ikke sikte på å gå i dybden på øvrige aspekter ved organisasjoners omdømme som forfatterne skisserer som fremtidige forskningsfelt (se Mishina et al., 2012, s. 472–474).

## Noen metodologiske betraktninger

Å studere ledelsesintervensjoner i eksepsjonelle situasjoner med et konfliktfylt preg byr på metodiske utfordringer. I og med at partene er involvert i et strategisk spill, vil de naturlig nok være tilbøyelige til å legge et slør over sine intensjoner og trekk. Generelt sett byr det på problemer å få tilgang til, og kunne observere, forhandlingssituasjoner mellom eliter, ettersom disse vanligvis foregår i fora som er lukket for både forskere og offentligheten (se ellers Andersen, 2018). Det er viktig å tilføye at kapitlet ikke har pretensjoner om å yte full rettferdighet til samhandlingsforløpets kompleksitet i det utvalgte tilfellet. Naturlig nok er detaljrikdommen med hensyn til begivenhetene som oppsto underveis i prosessen, og hvordan ulike konstellasjoner av aktører agerte vis-à-vis hverandre på ulike tidspunkt, begrenset. Alunorte-tilfellet tjener i første rekke som en illustrasjon av noen analytiske poeng i studiet av kriseledelse.

Det som ellers vekte min interesse for dette tilfellet, var uenigheten som gjorde seg gjeldende i synet på de faktiske omstendighetene omkring krisen.

Det skortet, som det vil fremgå, ikke på bombastiske uttalelser om at utslippene fra rødslamdeponiet var skadelige, og at Hydro hyret konsulenter for å renske seg. Hydro-ledelsen måtte håndtere en mistillit som over tid hadde bygget seg opp til bedriftens omdømme blant sentrale interessenter, herunder lokale fagforeninger, regionale domstoler og sågar NGO-er. Slik sett bidro den offentlige fokuseringen på Hydro-ledelsens håndtering, både her hjemme og i Brasil, til å løfte saken – i alle fall til en viss grad – ut av de lukkede fora.

Flere aviser, og spesielt *Dagens Næringsliv*, ga en fyldig dekning av viktige begivenheter underveis i krisetrajektoriet, og en rekke aktører, alt fra forskere til fagforeningsledere og regionale myndigheter, uttalte seg om saken i det offentlige rommet. Hydro-ledelsen iverksatte også en egen utredning om slamdeponiet og eventuell forurensning derfra. Likevel, når det gjaldt å opplyse sakens fakta, hersket det uvisshet om gyldigheten til mange av påstandene og vurderingene som ble spilt inn i det offentlige rommet. For en empirisk rekonstruksjon av samhandlingsforløpet har kapitlet om ikke annet kunnet dra veksler på en rik tilgang til tilgjengelig materiale.

## **En empirisk illustrasjon av lederskap under lunefulle og uforutsigbare omstendigheter**

I lys av den analytiske innrammingen melder spørsmålet seg om hvordan *ledelse under lunefulle og uforutsigbare omstendigheter* konkret *kan* arte seg. Det er viktig å merke seg formuleringen *kan* arte seg. Det at hvert forløp har sine unike trekk, preget av situasjonen der og da, begrenser samtidig muligheten til å teoretisere. Dette gjelder særlig hvis man, som Strauss, insisterer på at utviklingen av teorier skal knyttes nært opp til bearbeidingen og fortolkningen av et empirisk materiale. Bestrebelsene på å teoretisere risikerer lett å ende opp med abstraksjoner som er så fjernt fra den aktuelle situasjonen og konteksten at de fremstår som nokså intetsigende. Dette er en fallgrube som en god del av ledelsesforskningen sliter med å navigere unna (se Alvesson & Jonsson, 2018; og Karps kapittel i denne boka).

Ambisjonen min med fremstillingen av Alunorte-saken er å forankre de teoretiske refleksjonene så tett som mulig opp til det som oppfattes som

viktige empiriske elementer i trajektoriet, og Hydro-ledelsens bestrebelser på problemløsning. I fortsettelsen peker følgende spørsmål seg ut som sentrale:

- Hvilke kritiske begivenheter preget trajektoriet?
- Hvordan agerte Hydro-ledelsen i forhold til den krisesituasjonen som oppsto, og hvilke motspillere var de henvist til å forholde seg til? Hva bidro til at den fastlåste situasjonen opphørte?
- Hvilke innsikter i kriseledelse gir Alunorte-tilfellet?

### **Den utløsende hendelsen og kritiske reaksjoner fra sentrale aktører**

I dette tilfellet bidro *et ekstremt regnvær* den 17. og 18. februar 2018 i Alunorte, i kommunen Barcarena nord i Brasil, hvor Hydro drev et alumina-anlegg<sup>20</sup>, til å utløse en krise i konsernets forhold til det lokale samfunnet samt til lokale, delstatlige og føderale myndigheter. I kjølvannet av regnværet og oversvømmelsene i området ble det rettet anklager mot bedriftsledelsen og konsernet om skadelig utslipp fra bedriftens rødslamdeponi. Situasjonens dramatiske karakter, sett fra Hydro-ledelsens ståsted, ble forsterket av at en bred konstellasjon av myndighetsaktører, representanter for det sivile samfunnet lokalt, samt enkelte NGO-er og medieaktører, stilte spørsmål ved ansvarligheten omkring driften av alumina-anlegget.

Ifølge en første rapport fra det ikke-kommersielle instituttet Evandro Chagas hadde Hydro «polluted drinking water in local communities nearby». Fra flere hold ble det også framsatt påstander om at kritikkverdige forhold ved anlegget ikke var en engangshendelse, og det ble blant annet referert til en lekkasje i 2009<sup>21</sup>. Alvoret i kritikken ble understreket ved at offentlige myndigheter engasjerte seg for å bringe klarhet i hendelsesforløpet.

---

20 Bauksitt er det råstoffet som alumina eller aluminiumoksid utvinnes av. Hydros bauksittgruver er lokalisert i delstaten Para i Brasil, og alumina produseres på selskapets anlegg i Alunorte; ellers verdens største aluminiumraffineri. Hydro har blant annet syv bedrifter i Norge som står for videreforedling av aluminium.

21 Her må det tilføyes at Hydro fram til i 2011 var minoritetseier i anlegget i Alunorte. Samtidig som man da kjøpte bauksittgruvene i Paragominas av Vale, økte man sin eierandel i Alunorte til 92, 13 %. Geografen og Brasil-kjenner T. Leira har i ei bok rettet søkelyset på flere kritikkverdige hendelser i Hydros 25 årsengasjement i landet. Ifølge Leira uttalte tidligere konsernsjef Brandtzæg at Hydro ville videreføre Vales sosiale engasjement og fokus på miljø, men tidligere eier er visstnok kjent i Brasil 'som miljøverstering' (Leira, 17.02.2020; Nerdal, 26.02.2020).

## Hydro-ledelsens respons og sanksjoner fra myndighetene

Hydro-ledelsen responderte i første omgang på anklagene ved å insistere på at alt var normalt, og at «det ikke var noen lekkasjer fra rødslamdeponiene» (Leira, 17.02.2020). Samtidig strakte man ut en hånd til det lokale samfunnet gjennom å samarbeide med myndighetene om utdeling av rent vann til innbyggerne i det berørte området. I tillegg ble det iverksatt dialogmøter med ledere for det lokale samfunnet. Når det gjaldt spørsmålet om forurensning, fastholdt man at det ikke fantes belegg for at det hadde skjedd noe ulovlig. Bildemateriale tydet imidlertid på at det hadde vært oversvømmelser inne på området, men uten at det kunne tilbakeføres til rødslamdeponiet.

Likevel lyktes Hydro-ledelsen ikke med å overbevise myndighetene om at selskapet ikke var å klandre. I slutten av februar 2018 påla den delstatlige miljøvernmyndigheten, SEMAS, bedriften å redusere produksjonen med 50 prosent, i tillegg til å stanse bruken av det nye rødslamdeponiet<sup>22</sup>. Denne beslutningen fikk konsekvenser også for andre bedrifter i produksjonskjeden, deriblant bauxittgruvene i Paragominas og aluminiumsverket Albras. Situasjonen tilspisset seg ytterligere da føderale miljømyndigheter hevdet at lisensieringen av selskapets nye rødslamdeponi var mangelfull, og anla sak mot Alunorte. En statlig straffedomstol i Barcarena utstedte tilsvarende pålegg om redusert produksjon ved anlegget, og bedriften ble ilagt bøter på 50 millioner kroner (se notat til Nærings- og fiskeridepartementet vedrørende Hydros aluminiumsraffineri Alunorte i Pará, 25.05.2018).

For å unngå en ytterligere eskalering av situasjonen, nedsatte konsernsjef Svein Richard Brandtzæg allerede den 24. februar en intern ekspertgruppe «for å klargjøre hendelsesforløp og fakta om situasjonen» (se notat, 25.05.2018). For å sikre en uhildet gransking engasjerte man i tillegg et uavhengig miljøkonsulentselskap, SGW Service. For konsernledelsen ble det presserende å markere utad at man ikke hadde noe å skjule. Som konsernsjef Brandtzæg selv formulerte det i et foredrag på NTNU i midten av januar 2019, handlet det om å leve opp til selskapets visjon om «å gjøre liv bedre for folk» (se Oksholen, 18.01. 2019).

Et annet viktig grep for å demonstrere ansvarlighet var omrokkingen i bedriftsledelsen lokalt, samt konsernsjefens tilstedeværelse gjennom et besøk ved anlegget.

---

22 Det er spesielt det nye deponiet for bauxittrester som har vært omstridt. Ifølge den ansvarlige, J. Thuestad, representerer det sammen med pressfilterteknologien verdens mest moderne system for bauxittresthåndtering.

## **Anklager om nye kritikkverdige omstendigheter**

Kritikken mot virksomheten forstummet ikke. Den fikk ytterligere vann på mølla da Hydro den 11. mars innrømmet ulovlige, kontrollerte utslipp av forurenset regnvann fra rensanlegget, og to dager senere vedgikk at spillvann hadde blandet seg med regnvann og blitt sluppet ut. Fagsjef i Bellona, Runa Haug Khoury, var raskt ute med å insinuere at Hydro-ledelsen nærmest hadde uttalt seg mot bedre vitende tidligere. Ifølge henne ble saken «bare styggere og styggere for Hydro» (se Wig, 20.03.2018).

På en pressekonferanse i midten av mars tilbakeviste konsernsjef Svein Richard Brandtzæg anklagene om at selskapet hadde holdt tilbake informasjon om situasjonen. Han fastholdt at det ikke var mulig å trekke «endelige konklusjoner hverken rundt hendelsesforløp eller kommunikasjonen» (se Bjerknes, 15.03.2018). Utslipp av vann uten myndighetenes tillatelse ble omtalt som et nødtiltak for å unngå at det eldre rødslamdeponiet skulle komme i en kritisk situasjon.

Det viste seg etter hvert at konsernet hadde sitt på det tørre; i alle fall konkluderte både det interne ekspertutvalget og SGW Service i april med at det ikke hadde forekommet lekkasjer fra rødslamdeponiene. Til tross for ekspertuttalelsene i selskapets favør lot sentrale myndighetsaktører seg ikke overbevise. Statsadvokat Ubiratan Cazetta uttalte til *NRK* at han ikke «stolte på konklusjonene» i granskingsrapportene.

Rett nok fikk konsernledelsen et kortvarig pusterom som følge av at dommeren i den lokale domstolen, som i slutten av februar hadde beordret produksjonskutt og stans i driften av det nye rødslamdeponiet, erklærte seg inhabil i slutten av april. Følgelig ble de tidligere rettslige avgjørelsene i saken erklært ugyldige. Men lettelsen ble kortvarig, da den føderale domstolen kort tid etter utstedte et tilsvarende pålegg.

## **Stillstand og frustrasjoner i Hydro-ledelsen**

Sakens videre forløp utover i 2018 var preget av stillstand, og Hydro-ledelsen møtte langt på vei veggen. Konsernet fikk heller ikke medhold i den føderale domstolen i november, hvor de hadde forsøkt å få opphevet forbudet mot mer enn halv produksjon ved anlegget, samt få tillatelse til å ta i bruk det nyeste rødslamdeponiet. Domstolen fastholdt tidligere anklager om at det var indikasjoner på miljølovbrudd.

Til tross for dette ga konsernsjef Svein Richard Brandtzæg uttrykk for optimisme med hensyn til utfallet av pågående forhandlinger på kapitalmarkedsdagene i London i slutten av november (se Klevstrand, 29.11.2018). Konsernsjefens optimisme viste seg å holde noenlunde stikk. Allerede på nyåret 2019 ga de lokale miljømyndighetene, SEMAS, klarsignal for gjenopptakelse av ordinær drift.

Skjønt, det var fortsatt skjær i sjøen. Gjenopptakelsen forutsatte samtykke fra øvrige myndigheter og en oppheving av domstolens produksjonsembargo. Hydro viste her til en utredning fra en anerkjent professor som konkluderte med at Alunorte, med dagens vannbehandlingskapasitet, trygt kunne produsere for fullt (se Aass & Bjerknes, 16.01.2019).

### **Gjenoppretting av orden og ordinær drift gjennom kompensatoriske tiltak**

Alle hindringer var dermed ikke ryddet av veien, og statsadvokatene i Ministério Público, (en hybrid av statsadvokat og ombudsmann), spilte inn et nytt kort. Denne gangen dreide det seg om et krav om nye pengedonasjoner til alle familier som ble berørt av byggingen av et 244 km langt rør fra bauxittfabrikken til alumina-raffineriet.

Endelig, i mai 2019, kunne den nyansatte, kvinnelige konsernsjefen Hilde Merete Aasheim meddele at konsernet hadde kommet frem til enighet med Ministério Público om å be den føderale domstolen oppheve den siste embargoen på anlegget. I september samme år var alle brikker på plass for å gjenoppta full drift.

Sakens tidkrevende og konfliktfylte forløp hadde imidlertid påført Hydro-ledelsen betydelige transaksjonskostnader i form av oppmerksomhet og tidsforbruk. De økonomiske utgiftene var også formidable, og inkluderte advokatregninger på 110 millioner kroner, inntektstap på 4,5 milliarder kroner, samt 2,5 milliarder kroner til pengedonasjoner, bygging av lokal infrastruktur og oppgradering av vannbehandlingsanlegget (se Teknisk ukeblad, 30.11.2018).

## Krise-ledelse og prosessers lunefulle og uforutsigbare forløp

Avslutningsvis melder det naturlig nok spørsmålet seg om hva kapitlet mitt egentlig har gitt av analytisk merverdi i studiet av kriseledelse. Og hva kan fremtidige masterstudenter i ledelse høste av analytiske og praktiske lærdommer gjennom å lese dette kapitlet?

### Når lederskap trengs, men utfordres

Et viktig metodisk poeng som det er verdt å gjenta, er at kritiske situasjoner er velegnet for å studere muligheter og begrensninger for et aktivt lederskap. Valget av Alunorte-tilfellet er riktignok spesielt i den forstand at prosessene utspiller seg under institusjonelle betingelser som er nokså forskjellige fra Hydro-konsernets moderland. Samtidig er hovedpoenget i kapitlet at behovet for ledelse blir påtreggende når prosesser skjærer seg, og en sosial orden, knyttet til en organisasjons operative system (se Selznick, 1992, s. 234–238), truer med å bryte sammen.

Å tenke organisasjoner som operative system av samhandlingsrelasjoner og prosesser åpner blikket *for aktørers betydning, og derigjennom for ledere som har et ansvar for og myndighet til å rydde opp når situasjoner utvikler seg på en uventet måte*. Gjennom forsøket mitt på å rekonstruere forløpet i Alunorte-tilfellet skulle kapitlet ha forberedt grunnen for å trekke ut noen elementer som peker ut over det utvalgte tilfellet.

### Når det skorter på tillit

Hvor trivielt og elementært det enn måtte fortone seg, er det likevel en fundamental observasjon at ethvert forløp er forankret i en kontekst og derigjennom fanget inn i en forhistorie. I Alunorte-tilfellet var det for så vidt eksogene forhold, som et ekstremt regnvær, og i kjølvannet av det anklager om lekkasje fra rødslamdeponier, som satte organisasjonens operative system under press. At bedrifts- og konsernledelsens ansvarlighet umiddelbart ble problematisert, og til dels gjenstand for sterk kritikk, hadde trolig langt dypere røtter. Det er mye som tyder på at tilliten mellom bedriften på den ene siden og lokalbefolkningen samt myndighetsaktører på den andre siden hadde vært skjør i lengre tid.

Flere kritiske røster hevdet at tidligere ene- og hovedeier, det brasilianske gruveselskapet Vale, ikke hadde håndtert etableringen av Alunorte og smelteverket Albras på 1970-tallet på en heldig måte. Ifølge disse kritikerne ble infrastrukturen omkring bedriftene neglisjert, mens den lokale befolkningen måtte bære ulempene ved en rask industrialisering (se Nerdal, 26.02.2020).

Uten å ta stilling til berettigelsen av alle krasse anklager rettet mot bedriften, anskueliggjøres her et viktig aspekt ved bestrebelser på problemløsning: forhistorias betydning for at samhandlingsforløp blir turbulente. Et lederskap som i Hydros tilfelle ikke bar et direkte ansvar for det tidligere eiere eller ledere av bedriften kunne lastes for, ble likevel konfrontert med bedriftens tvilsomme arv når virksomheten igjen ble gjenstand for kritisk oppmerksomhet.

Det hjalp lite i dette tilfellet at flere undersøkelser ikke ga entydig belegg for at bedriften hadde forurenset nærmiljøet, selv om enkelte uregelmessigheter ble påvist. Hydro-ledelsens forsøk på å få grep om region, ved å etablere en samforståelse om hva som var fakta til forskjell fra spekulasjoner og muligens fordomsfulle fortolkninger, møtte veggen. Det teoretiske poenget er at når et lederskap bestreber seg på å mestre problemer knyttet til det operative systemet der og da, slipper det ikke unna å måtte forholde seg til den sosiale kapital – eller mangel på sådan – som hefter ved bedriftens historie.

Det tvilsomme omdømmet som knyttet seg til bedriften og den tidligere ene-eieren, smittet over på Hydro-ledelsens forsøk på å komme til bunns i de faktiske forholdene rundt utslippene og skape velvilje både lokalt og overfor regionale myndigheter. At noen aktører også bevisst utnyttet tidligere synder i bedriftens forhold til omgivelsene for å markere egen autoritet og forhandle frem kompensatoriske tiltak, er heller ikke utelukket.

Lokale og regionale myndighetsaktørers agering i saken synes å bære preg av en opparbeidet mistillit til virksomheten. Det er heller ikke nytt at miljøinteresser i flere tilfeller opptrer på en forutinntatt måte, uten at dette nødvendigvis betviler det faktum at bedrifter i et land som Brasil ofte har tatt seg til rette og ignorert standarder og spilleregler som er grunnfestet i velferdsdemokratier og rettsstater som Norge.

Det er betegnende at tidligere konsernsjef Brandtzæg i et foredrag innrømmet at Brasil «ikke er for nybegynnere», at Hydro «kom skeivt ut fra hoppkanten», og at man måtte «gjenvinne tilliten ved å jobbe tett sammen med lokalbefolkningen» (se Oksholen, 18.01.2019).

## **Når prosesser blir anarkiske**

Dette bringer for en dag et annet viktig poeng, og det gjelder hvilke typer aktører og argumenter Hydro-ledelsen måtte ta hensyn til. Mens noen saksforhold er nokså regulerte med hensyn til hva saken dreier seg om, hva som er gyldige argumenter, hvilke aktører som er meningsberettigede, og hvilke løsninger som er relevante, lar andre saksforhold seg ikke innordne i en slik stram regi. I så måte kan man snakke om et kontinuum fra de strengt regulerte til de anarkiske. Det sier seg selv at graden av regulering skaper ulike betingelser for effektive ledelsesintervensjoner. Anarkiske forløp gjør prosesser mer uforutsigbare med hensyn til hvilke aktører som mobiliseres, og hvilke typer argumenter som spilles inn, og dermed også muligheten for et lederskap til å ta hånd om regien.

I Alunorte-tilfellet var det i sakens natur at miljømyndighetene kom på banen. Det interessante her er det sterke engasjementet som ikke bare miljøvernmyndigheter, men også statsadvokatembetet og domstolsapparatet la for dagen. NGO-er med søkelys på menneskerettigheter og miljø kunne også benytte saken som en anledning til å fremme og skape blest om sitt anliggende. Ikke bare ble det sådd tvil om ekspertuttalelser, men stadig nye momenter ble spilt inn.

Som allerede vist, måtte konsernet legge store summer på bordet før myndighetene var villige til å avvikle produksjonsembargoen, og en gjenopptakelse av ordinær drift ble mulig. Dermed maktet man å gjenetablere en orden. I andre tilfeller, derimot, kan prosesser løpe løpsk, og det kan være høyst uvisst hva samhandlingsforløpet ender opp med.

## **En slutt-kommentar om ledelse som praksis**

Rekonstruksjonen av hendelsesforløpet i Alunorte-tilfellet understøtter det som flere ledelsesforskere med en kritisk-pragmatisk vinkling har påpekt, nemlig at ledere bør betraktes som aktører i nettverk av samhandlende aktører. Kapasiteten til å styre begivenheters gang er ofte distribuert, noe som innebærer at flere parter har hånd om regien. Ja, et organisasjonslederskap i et internasjonalt konsern kan risikere å stå overfor motparter som er i stand til å bruke sanksjonsmidler for å vinne frem.

For å vende tilbake til Yukl, fortjener han anerkjennelse for sin prosessuelle tilnærming og vektlegging av hvordan ledere må forholde seg til, og hankses med, en rekke situasjonelle betingelser i form av en stadig strøm av henvendelser, problemer og konfliktfylte krav (2013, s. 390). Det er også prisverdig at han gjennom sine anbefalinger forsøker å bygge bro mellom ledelsesforskning og praksis, uten at han pretenderer å tilby en praktisk manual for hvordan man blir en vellykket leder (2013, s. 16). Likevel kan det reises spørsmål om Yukl ikke overvurderer et lederskaps evne til å rydde opp i tve-tydige og konfliktfylte situasjoner, og om han fester for stor lit til sine nokså generelle forskningsbaserte anbefalinger (2013, se kap. 16).

Strauss' interaksjonistiske handlingsteori, og spesielt hans fremheving av hvor lunefulle samhandlingsforløp kan være, er nok til liten hjelp for dem som i teoretiske konsepter søker svar på hva det innebærer å være en vellykket og gjerne effektiv leder. Derimot kan hans pragmatisk inspirerte tenkemåte være berikende for dem som heller vil reflektere over hvilke problemer ledere står overfor i møtet med uforutsigbare situasjoner, og hvordan de strever med å mestre slike.

Noen ganger er tidligere tiders synder og den historiske arven en hemske (se Mishina et al., 2012), i den forstand at det kan være vanskelig å kvitte seg med et negativt omdømme som en bedrift og dens eiere en gang har pådratt seg. Er mistilliten sterk, vil den lett kunne smitte over på nye ledere og eiere, som ikke bærer ansvar for tidligere tiders synder. Skulle nye problemer oppstå, vil et negativt ry lett bli en belastning, og så tvil om lederskapets troverdighet og bestrebelser på krisehåndtering. Hvor viktig slike kontekstuelle føringer enn måtte være, kommer man ikke utenom å studere hvordan de gjøres relevante i krise-trajektorier. Dette inkluderer også hvilke situasjonelle forhold et lederskap står overfor i sine mestringsbestrebelser.

## Referanser

- Alvesson, M. & Jonsson, A. (2018). The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations, its meaning and practice. *Leadership*, 14(1), 40–57.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Andersen, O. J. & Karlsen, A. (2005). «Skomaker bli ved din lest?» Kunnskapsutvikling i spenningsfeltet mellom perfektjonering og diversifisering. *Nordiske OrganisasjonsStudier*, 7(3), 3–26.
- Andersen, O. J. (2018). Styring på en armlengdes avstand. *Nordiske OrganisasjonsStudier*, 20(1), 3–24.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76–95.
- Barley, S. R. (2008). Coalface institutionalism. I Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (Red.), *Organizational institutionalism* (s. 491–518). Sage.
- Bistandsaktuelt, <https://bistandsaktuelt.no/nyheter/2020/bakgrunn-hydro-i-brasil-to-ar-etter-hva-var-det-som-gikk-galt-roar-nerdal/>
- Bjerknes, C. (15.03.2018). Avviser å ha løyet om Alunorte. *Dagens Næringsliv*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crisis and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, 10(1), 36–55.
- Dagens Næringsliv*, <https://www.dn.no/industri/hydro-alunorte/norsk-hydro/hydro-ett-skrutt-narmere-normal-produksjon-i-brasil/2-1-520108>
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The practice of leadership in the messy world of organizations. *Leadership*, 6(1), 67–88.
- Dewey, J. (1910). Judgment: The interpretation of fact. I J. Dewey, *How we think* (s. 59–89). D.C. Heath & Co Publishers.
- <https://e24.no/olje-og-energi/i/gPm1LL/preset-paa-hydro-oeker-dette-bli-bare-styggere-og-styggere>
- <https://www.dn.no/industri/avviser-a-ha-loyet-om-alunorte/2-1-295562>
- <https://www.dn.no/bors/svein-richard-brandtzag/aluminium/brasil/hydro-sjefen-jeg-er-faktisk-veldig-optimistisk/2-1-488900>
- Hydro. (2018, 25. mai). Vedrørende Hydros aluminaraffineri Alunorte i Para, Brasil [Notat til Nærings- og fiskeridepartementet ved næringsministeren].
- Håkansson, H. & Lundgren, A. (1997). Paths in time and space: Path dependency in industrial networks. I Magnusson, L. & Ottosson, J. (Red.), *Economics and path dependency* (s. 119–141). Edward Elgar.
- Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership*, 9(1), 3–22.
- Klevstrand, A. (29.11.2018). Hydro-sjefen: Jeg er faktisk veldig optimistisk. *Børs*,
- Leira, T. (17.02.2020). Hydro-skandalens første fase. *Agenda Magasin*, <https://agendamagasin.no/artikler/hydro-skandalens-forste-fase>

- Lindblom, C. E. (1959). The science of «muddling through». *Public Administrative Review*, 19(2), 79–88.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling: Not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526.
- Mishina, Y., Block, E. S. & Mannor, M. J. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Organization Science*, 33(3), 459–477.
- Nerdal, R. (26.02.2020). Hva skjedde egentlig da Hydro gikk på trynet i Brasil?
- Oksholen, T. (18.01.2019). Hydros konsernsjef: Hva jeg lærte av Alunorte-krisen. *Universitetsavisa*, <https://www.universitetsavisa.no/utenriks/2019/01/18/Hva-jeg-lærte-av-Alunorte-krisen-18378951.ece>.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. University of California Press.
- Strauss, A. L. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*. Jossey-Bass Publishers.
- Strauss, A. L. (1993). *Continual permutations of action*. Routledge.
- Strauss, A. L., Fagerhaugh, S., Suzek, B. & Wiener, C. (1997). *Social organization of medical work*. Transaction Publishers. (Opprinnelig utgitt 1985).
- Styhre, A. (2012). Leadership as muddling through: Site managers in the construction industry. I Tengblad, S. (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 147–162). Oxford University Press.
- Teknisk ukeblad (30.11.2018). <https://www.tu.no/artikler/brasil-saken-har-kostet-hydro-115-millioner-i-boter-og-advokat-regninger/452507>.
- Tengblad, S. (2012). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I Tengblad, S. (Red.), *The work of managers: Towards a practice theory of management* (s. 229–246). Oxford University Press.
- Wig, K. (20.03.2018). Presset på Hydro øker: Dette blir bare styggere og styggere. *E24*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Aass, J. & C. Bjerknes (16.01.2019). Hydro ett skritt nærmere normal produksjon i Brasil.