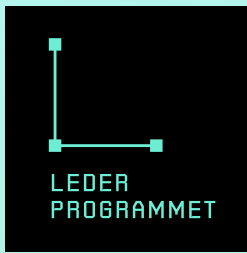


→ BÅRD FYHN

HVORDAN LEDE I **KRISE** OG **ENDRING?**



Bård Fyhn er en av de 8 ekspertene du får møte på Lederprogrammet. I denne mini e-boken blir du litt bedre kjent med Bård og hans faglige lidenskap for ledelse og psykologisk trygghet. Teksten ble første gang publisert på Bård sin blogg Gruppetenkerne.

Lederprogrammet er et 12 ukers hybrid lederutviklingsprogram hvor du får møte 8 av landets fremste eksperter på psykologi og ledelse. Lederprogrammet er for deg som vil være best mulig rustet for å møte og skape endring. Du får oppdatert kunnskap, praktiske verktøy og innsikt som forandrer.

Vi tror på dialog og interaksjon. Vi lærer i samspill med andre. Av å være nysgjerrig. Møte nye mennesker. Stille dumme spørsmål. Få tilbakemeldinger. Bli utfordret. Diskutere. Dele. Reflektere. Eksperimentere. Prøve. Feile. Prøve igjen. Våre forelesere vil gi deg faglig input, praktiske verktøy og nye perspektiver. Men det er i læringsgruppene, treningsparene og i din egen utprøving at magien skjer.

Lederprogrammet har oppstart høst og vår hvert år. Sjekk [lederprogrammet.no](https://www.lederprogrammet.no) for å se når neste kull starter.



OM BÅRD FYHN

Bård Fyhn er forsker ved NHH Norges Handelshøyskole, der han forsker på psykologisk trygghet i team. Han er utdannet offiser fra Sjøkrigsskolen og siviløkonom fra NHH. Gjennom 15 år i Forsvaret har han operativ erfaring fra inn- og utland, samt flere år som lederutvikler ved Sjøkrigsskolen.

Bård er en aktiv foredragsholder, underviser i masterkurset «Ledelse og lederpsykologi» ved NHH, og brenner for å gjøre forskning tilgjengelig og praktisk.

Han har sin egen blogg **Gruppetenkerne**, som du finner her: www.gruppetenkerne.com



Paradoksene en står overfor som leder er noe av det som gjør ledelse krevende.

Når en står i en situasjon uten en fasit.

Når en kjenner at noe vil gå på bekostning av noe annet.

I møte med kriser som pandemien er et særlig dilemma det å klare å gi slipp, når en aller helst vil stramme inn.

– Bård Fyhn



For noen dager siden hadde jeg gleden av å snakke på NHOs beredskapswebinar. Jeg ønsket å si noe om hvordan vi kan lede for det som ligger foran, når vi ikke vet hva som ligger foran.

CEMS rapporten «Leadership in a Post-Covid-19 World» konkluderer med at ledere som møter kriser med kreativitet og omstillingsevne, er de som vil vokse. Lederegenskaper som empati og fleksibilitet trekkes fram som ekstra verdsatt gjennom pandemien, og betydningen av å bygge psykologisk trygghet trekkes fram som sentralt for å møte utfordringene vi står i. Hvorfor?

Jeg trekker linjene til en februardag i fjor, da jeg som foreleser i «Ledelse og lederpsykologi» ved Norges Handelshøyskole ville hjelpe studentene gjennom kaoset av ledelsesteorier. Jeg utfordret meg selv på å oppsummere alle ledelsesmodeller i én modell. Den kan utbroderes i et senere blogginnlegg, men nøkkelen for ledere iht. de fleste moderne ledelsesteorier er etter min tolkning å bygge en opplevelse av eierskap hos de en leder.

Så kom koronaen og mye endret seg. Vi skulle lede gjennom skjerm, vi skulle stå i en type usikkerhet vi ikke hadde stått i før, og vi hadde ingen formening om hvor lenge dette skulle vare. Da måtte det vel være på tide med å bytte ut *eierskapsfølelse* hos den enkelte med økt *kontroll* fra lederen, eller?

Ledelsesparadokset som gjør seg ekstra gjeldende i krise, er at i møte med usikkerhet kan det nettopp føles mer naturlig å øke graden av kontroll i ens ledelse. Forsøke å holde oversikt i det uoversiktlige. Forsøke å skape ro oppi kaoset. Fornuftig på én måte, men ikke nødvendigvis det beste for å løse utfordringene en står overfor.





For ledere som utøver høyere grad av kontroll, har medarbeidere som opplever mindre autonomi og engasjement.

Og i møte med krise er det det motsatte vi trenger. Mer enn noen gang trenger vi å stimulere til eierskapsfølelsen hos de vi leder. Hvorfor?

01

Det er mer å ta inn over oss.

Vi trenger derfor medarbeidere som sier fra om det de ser og reagerer på, ikke bare sier det de tror lederen ønsker å høre. Jfr. Forsvarssjef Eirik Kristoffersen, som ønsker lojalitet framfor lydighet. Den enkeltes vurdering og innspill er viktig.

02

Vi må vi ha nye ideer på bordet.

Vi står i situasjoner vi ikke har vært i før, og løsningene ligger i våre ideer, ikke i utdaterte prosedyrer og protokoller.

03

Vi må kunne fremstå feilbarlig

(fascinerende at retteprogrammet mitt gjør om «feilbarlig» til «ufeilbarlig» og jeg manuelt må overstyre korrekturen – feilbarlig skal tydeligvis ikke være et ordentlig ord det...). Når ting skjer raskere rundt oss og vi står i situasjoner vi ikke har stått i før, kommer vi til å gjøre flere feil. Men vi er likevel avhengig av å handle. Vi tåler ikke å bli handlingslammet i frykt for gjøre feil.





Basert på min egen erfaring, og bekreftet gjennom mye av den forskningen jeg går gjennom i mitt doktorgradsarbeid, er en slik kultur avhengig av *psykologisk trygghet*. I møte med krise er vi mer enn noen gang avhengig av trygge medarbeidere – med deres oppriktighet, ideer og feilbarlighet. Men da må de slippe til.

Så er det som så mye annet lettere sagt enn gjort. Ledelse uten noen form for kontroll høres kanskje ikke så hensiktsmessig ut. Og der kommer paradokset inn. Hvordan ivareta *nok* kontroll slik at de en leder drar i samme retning, samtidig som den enkelte har *frie nok* tøyler til å bidra best mulig for organisasjonen?

Å gi retningen, men la den enkelte få avgjøre hvordan de skal komme dit, er én tilnærming. Vel så viktig etter min mening, er å snakke sant og åpent om dette med de en leder.

Slik kan leder få bedre innblikk i hva medarbeidere trenger av lederen, og medarbeidere kan få bedre innblikk i hvilke utfordringer lederen står i. Det kan bidra til økt trygghet – for alle parter. **Konsulterende ledelse** viser seg særlig viktig for å bygge psykologisk trygghet.

”

**LEDELSE HAR ALDRI VÆRT ENKELT,
OG KOMMER ALDRI TIL Å BLI DET.
MEN DA ER DET GREIT Å HA NOEN
Å LEDE SAMMEN MED.**

— Bård Fyhn





BÅRD
FYHN



TONJE MOE
THOMPSON



TOR ÅGE
EIKERAPEN



PER-MAGNUS
MOE THOMPSON



ELLEN LIVERØD
AASMUNDTVEIT



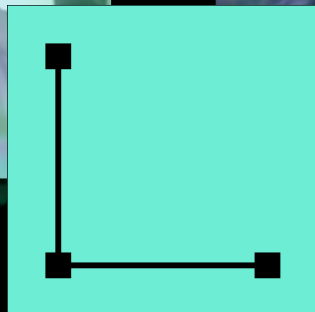
PER HENRIK
STENSTRØM



CECILIE
YSTENES
MYHRE



NILS
BREDE
MOE



LEDERPROGRAMMET

12 UKERS HYBRID LEDERPROGRAM FOR DEG SOM VIL SKAPE ENDRING.

LEDERPROGRAMMET HAR OPPSTART
HØST OG VÅR HVERT ÅR.
SJEKK [LEDERPROGRAMMET.NO](https://lederprogrammet.no) FOR
Å SE NÅR NESTE KULL STARTER.