

A man with short, light-colored hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, is shown in profile, looking to the left. He is gesturing with his hands as if speaking. The background is a modern office interior with shelves and framed pictures. A bright light source on the left creates a lens flare effect.

10 OKTOBER

ØYVIND MOEN

Hvem er Øyvind?

Vi er kommet til oktober måned. En måned fylt med en rekke viktige beslutninger som man som leder må forholde seg til. Budsjetter skal lages, prioriteringer må gjøres og ledere står overfor en rekke strategiske dilemma. I oktober måneds kapittel møter vi Øyvind Moen, tidligere administrerende direktør i Veidekke Eiendom, som nå har tatt skrittet videre mot nye utfordringer som konsernsjef i Frigaard Property Group. Vi får innblikk i hvordan Øyvind som toppleder tar beslutninger, samt hvordan han og hans ledergruppe håndterer en dilemmafylt lederhverdag.

Øyvind har hele 17 års erfaring i Veidekke-konsernet. Fra nyutdannet trainee har han siden gått gradene frem til sin siste stilling som administrerende direktør i Veidekke Eiendom. Med bred erfaring som leder er Øyvind opptatt av strategisk utvikling, samspill og kontinuerlig forbedring. I det åttende kapittelet av Ledelsesalmanakken hjelper Øyvind oss å belyse tema som strategisk ledelse og strategiske dilemma knyttet til lederrollen i lys av de stadig endrede krav som finnes i dagens næringsliv.

Strategiske ledelsesdilemmaer i lederrollen

I forrige måned ga Henrik Stubkjær, biskop i Viborg Sogn stafett-pinnen videre med følgende spørsmål:

"Hvordan bruker du, Øyvind Moen, de strategiske ledelsesdilemmaer konstruktivt i din endringsledelse?"

Øyvind takker for spørsmålet som han mener er svært aktuelt å reflektere over i hans lederhverdag. For Øyvind handler strategisk ledelse mye om å dele dilemma, først og fremst med ledergruppen, men også i stor grad med organisasjonen: *"Bakgrunnen for det er å skape større forståelse for hvorfor jeg som leder tenker og handler som jeg gjør, slik at de får være med på resonnementet bak. Det opplever jeg som tillitsfullt og at involveringen blir satt pris på."*



"Det er slik at det nesten alltid kommer andre og bedre løsninger enn de du har tenkt på selv når du involverer flere."

Ved å dele dilemma åpner man opp for andre synspunkter ved at ting belyses fra mange ulike sider. *"Det er slik at det*

nesten alltid kommer andre og bedre løsninger enn de du har tenkt på selv når du involverer flere”, forteller Øyvind. Det er omtrent 65 ansatte i Veidekke Eiendom, noe som gir mulighet for å involvere alle direkte i organisasjonens strategiske prosess. Øyvind betrakter dette som en styrke fordi man da får muligheten til å dele de sentrale dilemma organisasjonen står ovenfor.



”Noen tema passer å ta opp med mennesker lengre nede i organisasjonen som gjerne kan mye om et tema, enn en som er høyere opp i hierarkiet.”

Øyvind forteller om sin ledelsesfilosofi, og ønsket om å få til en gründer/entreprenant mentalitet, med minst mulig hierarki i en større organisasjon. Han opplever at hierarki kan stå i veien for kompetansen og ressursene når man skal dele dilemma: *”Noen tema passer å ta opp med mennesker lengre nede i organisasjonen som gjerne kan mye om et tema, enn en som er høyere opp i hierarkiet”*. For å involvere menneskene med riktig kompetanse i forhold til et spesifikt dilemma, krevet det noen ganger at man ikke følger de naturlige stegene i rangstigen.

Strategiske dilemma er overveielse av noble hensyn som trekker organisasjonen i flere retninger. Som leder er det viktig å involvere de riktige menneskene når krevende dilemmaer skal diskuteres. Øyvind forteller at han bruker mye tid på å vurdere hvem som involveres i beslutninger. *”Skal alle involveres i alle beslutninger så blir det ineffektivt”*, legger Øyvind til. Både strategiske dilemma og koplingen mellom hierarki/operasjonell ledelse og fleksibel/pragmatisk ledelse krever strategisk ledelse, hvor lederen erkjenner at potensialet utfoldes gjennom kollektivt samspill mellom organisasjonens medlemmer. For Øyvind handler det derfor om å stole på sine erfaringer og magefølelse, samt bruke tid til å vurdere hvem som er riktig å involvere i de aktuelle beslutningsprosessene.

Strategisk ledelse

Strategisk ledelse og ordbruken rundt ledelse generelt er noe Øyvind tenker mye på. Hans nærmeste beskrivelse av strategisk ledelse er å sette en kurs for organisasjonen, og sørge for at virksomheten gjør de riktige tingene. Den strategiske ledelsesoppgave er å få den enkeltes lidenskap og organis-

“

”Det handler om å sette retning og mål, og på samme tid gi medarbeiderne frihet til å gjøre ting på sin måte innenfor de gitte rammer.”

“

”Med et tydelig felles verdisett og god kommunikasjon med kollegaer, løses mange dilemma på lavt nivå hvor den riktige kompetansen sitter.”

asjonens felles ambisjon til å gå hånd i hånd. Øyvind er bevisst på sin lederoppgave og forteller:

”Strategisk ledelse blir for meg å sørge for at vi har en organisasjon som har felles ambisjon og mål. Samtidig må man tilrettelegge for at man har rammer og verktøy til å utøve sin arbeidshverdag innenfor det, slik at vi alle drar i samme retning.”

Øyvind sier at en av hans strategiske lederoppgaver er å hjelpe organisasjonen med å skape forståelse rundt det kundeløftet og den verdiskapingen Veidekke Eiendom skal levere til kunden. Dersom de klarer å mobilisere dette, samt hjelpe organisasjonen til å se det, vil det trolig bidra til å generere medarbeidernes motivasjon til å nå organisasjonens strategiske mål. *”Det handler om å sette retning og mål, og på samme tid gi medarbeiderne frihet til å gjøre ting på sin måte innenfor de gitte rammer”*, legger Øyvind til. Det er viktig å ha en kultur med et felles verdisett i bunn som åpner for erfaringsdeling, åpenhet og trygghet. En god strategisk ambisjon vil forbli en ambisjon og ikke en realitet, om ikke organisasjonens kultur gir medarbeiderne det nødvendige handlingsrom for å realisere sitt strategiske potensiale. Denne type ledelse gir ikke bare gode forutsetninger for å skape motivasjon. Gjennom Øyvind sin verdibaserte ledelse ansvarliggjør han også organisasjonens medlemmer – gjennom involverende prosesser – til å arbeide mot organisasjonens felles ambisjon.

Verdibasert ledelse har vært et stort fokus i Veidekke Eiendom. Øyvind opplever at det er lettere å håndtere dilemmaet om frihet og kontroll i en organisasjon som har et tydelig definert verdisett i bunnen. Det handler i stor grad om å sette organisasjonen fri under gitte rammer for å utfolde sitt strategiske potensiale. Øyvind forteller videre at *”med et tydelig felles verdisett og god kommunikasjon med kollegaer, løses mange dilemma på lavt nivå hvor den riktige kompetansen sitter.”* På denne måten kan han tørre å desentralisere viktige oppgaver og rette sitt eget fokus på andre overordnede strategiske dilemma.

Et av de største strategiske dilemmaene Øyvind opplever i sin ledelse er balansen mot det operative. I en prosjektvirksomhet som Veidekke Eiendom er det naturlig at en prosjektleder har fokus på sitt prosjekt, men på samme tid er det nødvendig å ha fokus på helheten for å utvikle organisasjonen: *”Noe av det viktigste jeg og min ledergruppe gjør er å sørge for balansen mellom det langsiktige og det kortsiktige, slik at vi ikke dykker ned i hverdagens problemer og glemmer å løfte blikket opp og se fremover.”* Det er tydelig at Øyvind arbeider strategisk med å håndtere strategiske ledelsesdilemma, gjennom å forsøke å identifisere og forstå sammenhengen mellom organisasjonens felles mål, mening og handling.



”Jeg har enda til gode å få tilbakemeldinger på at jeg er en dårlig leder fordi jeg stiller spørsmål, deler dilemma og ikke sitter på alle svarene selv.”

Sårbarhet knyttet til utydelighet

Sårbarhet i ledelse – årets tema i ledelsesalmanakken – kan tolkes på mange ulike måter. Dette er et tema Øyvind har reflektert mye over, både i forhold til tematikken, men også at sårbarhet ofte blir fremstilt som noe negativt, for eksempel som å vise sine ‘svakheter’. Han forteller at grunnet Veidekke Eiendoms verdisett med en grunnleggende tro på menneskene og at alle ønsker å bidra, har han ikke følt på sårbarhet ved å dele dilemma. Metaforen om den sterke heroiske leder passer ikke inn i organisasjonens verdisett eller Øyvind sin lederstil. *”Jeg har enda til gode å få tilbakemeldinger på at jeg er en dårlig leder fordi jeg stiller spørsmål, deler dilemma og ikke sitter på alle svarene selv”*, sier han. Dette tror Øyvind handler mye om hans trygghet i seg selv som leder, men også den tilliten som er i organisasjonen. Han forteller om deres kultur og verdisett hvor man ønsker å åpne for diskusjoner og involvering. Øyvind tilføyer: *”Jeg har vel aldri opplevd at noen kommer på jobb for å for eksempel ta en feil beslutning. De fleste vil genuint bidra, og så gir vi de frihet innenfor rammer til å bidra og stoler på at det resulterer i gode beslutninger.”*

Dersom Øyvind skal knytte følelsen av ‘sårbarhet’ til noe annet med et negativt fortegn, har han opplevd det i større grad rundt utydelighet. Han tilføyer at *”det er viktig å bruke nok tid til å diskutere problemstillingen i seg selv og avklare hva jeg*



”Det er viktig å bruke nok tid til å diskutere problemstillingen i seg selv og avklare hva jeg forventer når jeg involverer på denne måten, slik at jeg ikke fremstår som utydelig.”

forventer når jeg involverer på denne måten, slik at jeg ikke fremstår som utydelig.” Øyvind forteller at noen medarbeidere trenger mer bakteppe, refleksjoner og forståelse for hvilken retning vi skal og hvorfor. Imens andre er mer opptatt av å få et formulert mål og selv finne veien dit. Hvordan man kommuniserer er derfor viktig for Øyvind.

Beslutninger

Når praten går over på oktober måneds tema uttrykker Øyvind at han synes det er spennende å reflektere over dette med beslutninger. Beslutninger er viktig fordi man må handle, organisasjonen må svare til krav og forventinger, og konkurrentene står ikke stille. Øyvind forteller at dette er et tema man ikke så ofte stopper opp og reflekterer over i hverdagen, men at man som leder tar mange beslutninger hele tiden. Dette er beslutninger av ulik kompleksitet og karakter:

”Min erfaring er at det er viktig å få tatt en del trivielle beslutninger, kanskje mye raskere enn det vi gjør i dag. Dette er fordi vi har en kultur som er mye prosess og involvering. Forbedringspotensialet ligger i å ta noen beslutninger uten lang involvering og en lang prosess fordi vi ikke har behov for det.”



”Å ta beslutningen er gjerne noe av de letteste som er, men det gir ingen verdi dersom det ikke operasjonaliseres.”

Ifølge Øyvind er selve beslutningstakingen gjerne ikke det viktigste, men prosessen rundt beslutningen, som for eksempel hvem som involveres. Videre forteller han: *”Jeg tror at man i faglig sterke prosjektorganisasjoner må delegerer beslutninger for å henge med. Jeg tror heller ikke at man får de beste beslutningene dersom de på toppen tar de, eller – det vet jeg av erfaring. Det er viktigere enn noen gang å ha trygghet og tillit, men også tydelige rammer, som kvalitets sikrer en felles retning”.*

Det kommer tydelig frem at Øyvind er bevisst på viktigheten av forankring, og hvor god forankring man er avhengig av for å få medarbeiderne med på de endringer som organisasjonen står overfor. *”Å ta beslutningen er gjerne noe av de letteste som er, men det gir ingen verdi dersom det ikke operasjonaliseres. Det er på mange måter det som blir det store dilemma-*

et i forhold til involvering, forankring og fremdrift, nemlig det å finne balansen mellom det ved beslutningstaking”, forteller Øyvind.

For å finne den riktige balansen fokuserer Øyvind på tydelig kommunikasjon slik at man får forståelse for bakgrunnen for beslutningen, samt nyansene og dilemmaet i det. Han påpeker at organisasjonens ambisjon og felles retning er en viktig del av dette, samt en åpen kultur og trygghet blant medarbeiderne. Det krever gode og sterke strategiske ledere for å få fagpersoner med på å tro på et potensiale, selv om det ikke er klart om det vil utfolde seg eller ikke.

Balansen mellom de ulike beslutningstyper

Noen beslutninger føles gjerne enkel å ta, mens andre kan oppleves som svært vanskelig. For det første er det mange hensyn som må overveies når man skal ta en kompleks beslutning. For det andre vil konsekvensen av beslutningen først komme til syne i fremtiden. Derfor krever det at man som leder må forsøke å forutse konsekvenser av eventuelle handlinger. Øyvind virker bevisst på dette, og forteller at noen beslutninger krever en mer grundig prosess med en formell struktur bak seg.

”Investeringsbeslutninger har gjerne den mest formelle strukturen med masse tall, analyser og innhenting av opplysninger for å lage et så godt beslutningsgrunnlag som mulig. Deretter besluttes det i henhold til fullmakts matriser og definerte arenaer”, forteller Øyvind. Slike strukturelle beslutningsprosesser kjennetegnes ofte av lange prosesser hvor ledere må ta rasjonelle beslutninger, basert på velkalkulert beslutningsgrunnlag, før de tar den endelige beslutningen. Øyvind påpeker at denne type beslutninger er viktig for organisasjonens strategiske utvikling og at han som leder må ta hensyn til dette, til tross for hans ledelsesfilosofi med ønske om en gründermentalitet.

Selv om noen beslutninger krever lange prosesser som kan gi et godt beslutningsgrunnlag, har organisasjoner også behov for at beslutninger treffes mer hurtig. For enhver organisasjon – både nyetablerte og store – er det helt avgjørende at



”I dagens samfunn med raske endringer og stor tilgang på informasjon er man avhengig av tiltro til at det tas beslutninger på alle nivå i organisasjonen.”

man også tar beslutninger som baserer seg på erfaringer og følelser. En organisasjon består av mennesker og samspillet mellom dem. Øyvind forteller om viktigheten av å involvere medarbeiderne ved å dele dilemma, åpne opp for diskusjon og ikke minst, viser sine medarbeidere tillit ved å la de være deltagerne i prosessen: *”I dagens samfunn med raske endringer og stor tilgang på informasjon er man avhengig av tiltro til at det tas beslutninger på alle nivå i organisasjonen.”*

Den gode leder vet at man må innse at det er en del av lederjobben å ta beslutninger på ufullstendig grunnlag. Et viktig dilemma som Øyvind peker på, er at selv om det kan forventes at han tar beslutninger, må han også passe på å ikke ta for mange beslutninger. Igjen trekker Øyvind frem viktigheten av strategisk ledelse og hvordan man må arbeide med å sette rammer mot en felles ambisjon. På denne måten kan han forsøke å ta beslutninger som gir muligheter for selvledelse og desentraliserte beslutningstaking. Ved klare rammer og etterlevelse av organisasjonens verdisett, vil medarbeiderne lettere kunne handle på et selvstendig transparent grunnlag.



”Kontroll og mangelen på kontroll medbringer en følelse av sårbarhet, men dette er noe jeg ikke føler mye på, ettersom at min lederstil baseres mye på tillit, trygghet og tro på mine medarbeidere.”

Som toppleder er Øyvind til syvende og sist ansvarlig for den beslutningen som tas og den konsekvens som handlingen bringer med seg. Dette krever at han som leder forsøker å ha en overordnet oversikt over organisasjonen og de tema som er aktuelle. Øyvind forteller at dette bringer frem det sentrale dilemmaet mellom kontroll og frihet, hvor han som leder har behov for kontroll imens organisasjonen har behov for frihet. Han tilføyer at for noen kan *”kontroll og mangelen på kontroll medbringer en følelse av sårbarhet, men dette er noe jeg ikke føler mye på, ettersom at min lederstil baseres mye på tillit, trygghet og tro på mine medarbeidere”*. Øyvind beskriver dette som å stå på en balanseplate. Han må følge godt med på hva som skjer i organisasjonen uten å fremstå som kontrollerende. På samme tid har organisasjonen også behov for frihet. Som leder ønsker han også gi medarbeiderne tillit og trygghet til å ta beslutninger, selv om han heller ikke kan slippe taket og delegere bort sitt ansvar.



”Det er ikke slik at dilemmaet forsvinner dersom man ikke håndterer det.”

Ledergruppen – organisasjonens koordineringsarena

Gode ledere er bevisst på at dilemmafylte valg er kjernen i beslutningstakingen som på mange måter er grunnen til at vi har behov for ledere. Formålet med ledere er at de skal hjelpe organisasjonen og dens medarbeidere med de vanskelige dilemmafylte situasjonene. Øyvind forteller at en av hans viktigste lederoppgaver er å ta beslutninger i krevende situasjoner. For Øyvind er det helt naturlig å identifisere dilemmaene som er sentrale og viktig for organisasjonen: *”Det er ikke slik at dilemmaet forsvinner dersom man ikke håndterer det.”*

For å sikre at organisasjonens strategiske målsetninger er i tråd med hverandre, samt at den overordnede retning og ambisjon innfris, arbeider Øyvind tett med sin ledergruppe. Ledergruppen har mange funksjoner. Han forteller om sin følelse av at den tidligere tradisjonelle ledergruppe muligens har mistet sin form, grunnet de utfordringer man står overfor i dagens næringsliv. *”På grunn av dilemmaenes høye kompleksitet fokuserer ikke ledergruppen lenger på å ta beslutninger på det faglige”,* forteller han. Videre sier han at hans oppfatning er at ledergruppens funksjon har blitt en *”koordinator av helheten, ettersom at organisasjonen er avhengig av noen som ser det hele bildet, imens andre med spisskompetanse løser de komplekse faglige beslutningene.”*

Det er helt avgjørende at man som leder husker på at man skal arbeide mot å ta beslutninger som setter rammen og gjør det mulig å desentralisere den øvrige beslutningskraften, noe Øyvind er svært opptatt av:

”Dersom beslutningen er kompleks og preget av store konsekvenser, kan beslutningen løftes opp i hierarkiet. Ikke i form av at beslutningen skal tas høyre opp, men for å få flere synspunkter med i diskusjonen, slik at man spiller hverandre gode. Det er tross alt viktig at beslutningene treffes nærmest mulig kunden, hvor kunnskapen ligger og den løpende utviklingen er størst nederst i hierarkiet.”



”Man skal ikke fraskrive seg sitt lederansvar, men heller tilrettelegge for de beste diskusjonene ved komplekse beslutninger.”

Selv om beslutningstakingen forsøkes å desentraliseres, forteller Øyvind at ledelsen også må ta noen viktige beslutninger. *”Man skal ikke fraskrive seg sitt lederansvar, men heller tilrettelegge for de beste diskusjonene ved komplekse beslutninger”*, forteller han. Ansvaret ligger riktig nok hos Øyvind som leder i organisasjonen. Avslutningsvis påpeker Øyvind noe som for han er viktig å formidle: *”Jeg er tryggere på beslutninger når jeg har fått de beste menneskene i organisasjonen til å være med i diskusjonen. Hvorvidt dette kalles sårbarhet eller mot vet jeg ikke, men min erfaring tilsier at å sitte å tenke på egenhånd svært sjeldent gir det store og riktige bildet av situasjonen.”*

Spørsmål til neste måneds leder

Øyvind har selv erfart hvor travel november måned kan være for toppledere. Dette er en måned preget av lange og mørke dager med en rekke oppgaver og korte frister. Med dette gir Øyvind stafettpinnen videre til neste måneds leder, Lise Tarnow, Direktør i Steno Diabetes Center Sjælland, med følgende spørsmål:

”Hvordan kan du som toppleder sørge for å beholde helhetsblikket, samt skape motivasjon og engasjement i travle perioder?”

Med dette ønsker vi å takke Øyvind for at han har delt sine tanker og refleksjoner om sårbarhet i strategisk ledelse, sentrale ledelsesdilemma, både i lederhverdagen og i krevende situasjoner hvor en beslutning på treffes.