



08 *AUGUST*

MARI SUNDLI TVEIT

Hvem er Mari?

Vi er kommet til august måned og det åttende kapitelet i Ledelsesalmanakken, hvor vi møter Mari Sundli Tveit. Mari har gjennom sine seks år som rektor ved Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet (NMBU), rik erfaring fra universitetssektoren. I rollen som rektor har Mari vært universitetets veiviser gjennom ledelse av strategiske endringsprosesser ved NMBU. Mari sin kjennskap til universitets- og høyskolesektoren (UH sektoren) stammer ikke fra rektorrollen alene. Hun har også vært styremedlem i European University Association (EUA) siden 2015, og er styreleder i Universitets- og høgskolerådet (UHR).

Mari har lang erfaring og kjennskap til academia, og ikke minst et brennende engasjement for den jobber hun gjør. Hun gir oss et innblikk i tema som "strategisk ledelse" og "sårbarhet i ledelse", samt refleksjoner rundt eierskap og verdi i en organisasjon som er avhengig av samspill på tvers.

Lederrollen i offentlig og privat sektor

Mari står overfor et modig karriereskift. Hun skal over i ny jobb som områdedirektør for politikk i Næringslivets Hovedorganisasjons (NHO). Sist måneds leder, Stina Vrang Elias, direktør i DEA kjenner til dette karriereskiftet og rekker stafettspinnen videre til Mari med dette spørsmålet:

"Hvilke tanker har du gjort deg i forbindelse med dette leder-skiftet?"

Mari starter med å si at mer eller mindre hele hennes lederkarrieren har vært i UH sektoren. Videre forteller hun: "*Jeg har fått en unik sjanse til å jobbe fra en annen vinkel, lære utrolig mye nytt, kunne bidra med kraft i en annen sektor, men med mange av de samme problemstillingene fra en annen vinkel, som f.eks. forholdet mellom kunnskapsgrunnlaget og verdiskaping.*"

Både i offentlig og privat sektor er det behov for god ledelse. "*I offentlig sektor tenker man ofte på samfunnsoppdrag som er til nytte for hele samfunnet, f.eks. gjennom å bidra med*

ny kunnskap som kan brukes i begge sektorer. Men jeg tror at også private bedrifter tenker på samfunnsoppdrag – det at man er større enn seg selv – noe som er likt tenkemåten hos universitetene” forteller Mari. Det er bruk for gode ledere som får organisasjonen til å arbeide sammen – medarbeidere som spiller hverandre gode – for å skape organisatorisk verdi, både i offentlig og privat sektor. Skillet mellom offentlig og privat sektor virker lite tydelig når man reflekterer over verdiskapingen i kunnskapsbedrifter, og kanskje er det heller ikke store forskjeller i forhold til prinsippene for god ledelse. Organisasjoner i begge sektorer skal skape verdi, og god ledelse vil trolig ha en positiv innvirkning på organisasjonens verdiskaping.

Mari har stort fokus på verdiskapelse. Verdier skal skapes på kryss og tvers av organisatoriske grenser, også ofte i samarbeid med andre sektorer. Hvordan Mari som rektor arbeider med verdiskaping på universitetet handler i stor grad om strategisk ledelse.



”For meg handler strategisk ledelse i stor grad om å finne de målene som vi kan stå for sammen, mål som handler om hva vi kan bidra med og skape i fellesskap, og som ikke er mulig å oppnå hver for oss.”

Verdiskaping ved å lede andre mennesker

Strategisk ledelse handler ikke kun om resultater her og nå, men også om å skape forutsetninger for gode resultater i fremtiden. *”Verdiskapingen skjer langt borte fra rektorrollen og det er begrenset med ledelsesvirkemidler man som rektor kan bruke, utenom å inspirere og motivere”*, forteller Mari. Hun forklarer videre: *”For meg handler strategisk ledelse i stor grad om å finne de målene som vi kan stå for sammen, mål som handler om hva vi kan bidra med og skape i fellesskap, og som ikke er mulig å oppnå hver for oss.”*

I fagorganisasjoner er lederen i stor grad avhengig av andre. Delvis fordi andre besitter faglig kunnskap og kompetanse som lederen ikke har, og delvis fordi den oppgaven som organisasjonen løser er så komplisert og full av gjensidig avhengighet at ingen kan ha oversikten alene. Ledelse er her en mulighet som kan oppstå når dem som er avhengig av hverandre, sammen skaper løsninger basert på den faglige og relasjonelle ekspertise. Ingen har det fullstendige overblikket



”Man må som rektor innse at man leder andre mennesker som sikkert i veldig stor grad er bedre enn deg selv, og det handler om å gjøre dem gode.”

i komplekse organisatoriske prosesser, heller ikke toppleder. En slik form for ledelse stiller krav til en sterk og sårbar leder. For som Mari sier: *”Man må som rektor innse at man leder andre mennesker som sikkert i veldig stor grad er bedre enn deg selv, og det handler om å gjøre dem gode.”* Kunnskap er verdien universitet skaper. Som lederen skal man her være den som legger opp til samspill og skapelse av verdi.

Viktige forutsetninger for sårbare strategiske ledere

Ledelse kan forstås som det som oppstår i samspillet mellom mennesker, og det som bidrar til at organisasjonen beveger seg i retning mot et felles mål. I akademia handler det om at medarbeiderne har uvurderlig faglig kunnskap og kreativitet som må bringes i spill, for at organisasjonen skal lykkes med sin oppgave og nå sin strategiske ambisjon. Ledelse er i stor grad situasjonsbestemt og det finnes ingen fasit på hva som generelt sett er ‘korrekt’ ledelse. Ledelse er i høy grad situasjonsbestemt. Mari trekker frem to ting som i stor grad bidrar til å skape gode forutsetninger i lederrollen hennes som rektor: (1) ydmykhet og (2) tillit.

Ydmykhet

Den sterke sårbare leder klarer å knytte til seg den kunnskapen og de erfaringer andre i organisasjonen besitter. På et universitet må kunnskaper genereres for at verdiskapingen skal finne sted. Forskningsfronten og den faglige utviklingen skjer i fagmiljøene. Mari forklarer: *”For meg som leder er det viktig å ha en oppdatert forståelse av hva vi som organisasjon kan bidra med. Jeg må hele tiden være tilstede, lytte, forstå og etablere kontrakten med fagmiljøene hvor verdiskapingen skjer.”* Strategisk ledelse handler i stor grad om å hente troen om fremtidens potensiale i en ydmyk utgave av lederen selv, og en sterk tro på organisasjonens sterke individer.

”Jeg tror en viktig forutsetning i en rektor rolle, eller lignende ledelsesroller, er at man går inn i lederrollen med en ydmykhet, som kanskje også kan kalles en sårbarhet”, sier Mari.



”Jeg tror en viktig forutsetning i en rektor rolle, eller lignende ledelsesroller, er at man går inn i lederrollen med en ydmykhet, som kanskje også kan kalles en sårbarhet.”

“

”Som leder må du hele tiden stole på at det er andre rundt deg som kan bidra og hjelpe – jeg har ikke alle svarene.”

“

”Man må skape en felles strategisk retning for de autonome enhetene i universitetet, gjerne vise vei, men viktigst av alt; man må gi dem den tilliten de trenger for å gjøre sin jobb.”

Sårbarhet i ledelse er styrken i å vise at man som leder ikke er perfekt og kan gjøre feil. Det å vise at man trenger hjelp og er avhengig av andre. Mari påpeker at denne avhengigheten er sterk på et universitet fordi man alltid vil være helt avhengig av lederne for de ulike enheter. Hun forteller at: *”For meg som leder er det ikke vanskelig å si at jeg trenger råd til disse tingene. Jeg er nok ganske eksplisitt i at jeg ønsker deres råd på spesifikke ting.”* Sårbarhet er å være bevisst over sin egen ydmykhet som leder. Mari når ut til sine medarbeidere på en måte som mobiliserer fellesskap, samt skaper et ønske hos medarbeideren om gjensidig avhengighet og muligheten til å hjelpe. En slik sårbar ledelse åpner dører for kunnskapsdeling. Man åpner seg for den andre og engasjerer seg i deres utvikling, så vel som sin egen utvikling, gjennom det etablerte forhold av gjensidig avhengighet.

Tillit

”Som leder må du hele tiden stole på at det er andre rundt deg som kan bidra og hjelpe – jeg har ikke alle svarene.”, forteller Mari før hun legger til at (...) *den klassiske lederen som har alle svarene må ha en lite effektiv måte å drive en organisasjon på. Dette er fordi man sitter med masse kompetanse rundt seg, og skal man klare å få til en god og effektiv ledelse må man la den kompetansen slippe til og gi dem tillit til å være med å løfte.”* Mari betrakter denne type sårbarhet som et trekk for en sterk leder, *”(...)i hvert fall om man sammenlikner det med kontrasten av den typiske ledertypen som har svarene på alt.”* Hun tør å være sårbar som leder, blant annet gjennom å kjenne på følelsen av å være i tvil, og å bruke denne følelsen konstruktivt til å søke råd som bidrar til å skape synergier. Verdiskapingen blir altså større på grunn av samspeillet Mari sin sårbare ledelse skaper.

”Man må skape en felles strategisk retning for de autonome enhetene i universitetet, gjerne vise vei, men viktigst av alt; man må gi dem den tilliten de trenger for å gjøre sin jobb”, forteller Mari. Hun er bevisst på sin sårbarhet gjennom å vise tillit



”Dersom man tenker på sårbarhet som det å være villig til å innrømme at man ikke selv sitter med alle svarene - at man er avhengig av et team rundt seg, må man bygge lagfølelse”.

og gjøre seg avhengig av andre, noe som gir hennes medarbeidere plass til å utfolde sitt potensiale. Den sterke sårbare leder lykkes ofte med å realisere de faglige medarbeidernes potensiale fordi de har medarbeiderne og deres oppgaver i fokus, og ikke forestillingen om å lykkes som den heroiske leder. Mari sier: *”Dersom lederen stritter imot den sårbarheten av å være ydmyk, søke råd og vise tillit, og oppfatter sårbarheten som truende, kan det resultere at i å bli en ‘propp’ i systemet.”* Det er tross alt ofte et eksisterende indre og ytre press mot å være den heroiske leder som har alle svarene.

Sammenhengen mellom tillit og sårbarhet er for Mari svært tydelig: *”Dersom man tenker på sårbarhet som det å være villig til å innrømme at man ikke selv sitter med alle svarene - at man er avhengig av et team rundt seg, må man bygge lagfølelse. For er man et lag så tør man å være sårbar og er man et lag så viser man tillit til hverandre.”* Videre forteller Mari at: *”Hvis jeg som leder tør å være sårbar så tør andre gjerne også å være sårbare. Som toppleder kan man gå frem som et eksempel, være veiviser.”* Som toppleder har man et ansvar, man skal skape forutsetninger for gode fremtidige resultater. Det er ikke til å stikke under stol at lidenskapelige sterke fagpersoner virkelig kan flytte fjell. Mari er bevisst på det engasjementet og den potensielle kraften universitetets sterke individer har, dersom hun gir dem rom til å være fri og samtidig arbeide sammen. Gjennom Mari sin ydmykhet tror hun på at hun kan hjelpe de fagprofesjonelle til å gjøre noe sammen, hun erkjenner at hun ikke har alle svarene, og gir dem tillit og tro på seg selv og hverandre, samt organisasjonens felles fremtid. Strategisk ledelse handler om nettopp dette.

Kunsten å skape felles retning og motivasjon

I en organisasjon fylt med sterke individer vil det hele tiden være utvikling. Sterke individer står ikke bare stille. De utvikler hele tiden nye ideer og de ønsker å opprette noe med sitt arbeid. Men uten en felles retning i deres utvikling vil utviklingskreftene med tiden kunne trekke organisasjonen fra hverandre. Det å skape en felles retning og skape motivasjon for å bidra til fellesskapet, refererer Mari til som en ”kunst”.



”Som leder må man være bevisst på hvilken kontekst ens ledelse skjer i. Man må samle alle de ulike sine interesser og skape en felles retning av det.”

Dette er fordi: *”Et universitet består av mange mennesker med stor faglig kraft, frihet og mye motivasjon knyttet til egen faglig utvikling. Det å klare, på en motiverende måte, å plassere det faglige bidraget og deres motivasjon inn i noe som er større, det er nokså spennende, men kan også by på en del utfordringer.”* Det vil alltid være sentrifugale krefter som drar organisasjonens ressurser og individer i ulike retninger. Mari forteller at hennes erfaringer tilsier at identitet skaper voldsomt engasjement blant medarbeiderne når de for eksempel opplever at deres akademiske frihet blir truet. *”Som leder må man være bevisst på hvilken kontekst ens ledelse skjer i. Man må samle alle de ulike sine interesser og skape en felles retning av det.”* For å nå organisasjonens strategiske mål er det behov for et felles siktepunkt - den retningen vi skal sammen.



”Det ligger mye i skjæringsflatene mellom våre fagområder, noe som er veldig spennende utgangspunkt for å skape stolthet, indre motivasjon og eierskap.”

På et universitet som NMBU kan dette være en kompleks oppgave. Mari forteller: *”Vår organisasjon er skreddersydd for den verdi universitetet skal skape, vår tverrfaglighet er en sterk tradisjon på NMBU og er skapt for å løse komplekse problemer og utfordringer, som f.eks. FNs bærekrafts mål. Dette er et godt utgangspunkt for å skape engasjement og historien om hva vi kan gjøre felles.”* Videre forteller Mari at da hun startet som rektor var det viktig å lage en strategi og skape en historie om universitets bidrag som alle var deltakende i. Hun presiserer at historien handler om at det som oppstår i samspillet mellom mennesker er ”gullet”. Dette er helt reelt når fagorganisasjoner skal løse komplekse problemer, slik som f.eks. FNs bærekraftsmål. Hun utdyper med å forklare: *”Det ligger mye i skjæringsflatene mellom våre fagområder, noe som er veldig spennende utgangspunkt for å skape stolthet, indre motivasjon og eierskap.”* Det handler altså om å skape en felles retning, men også om å identifisere hvor den unike verdien kan skapes; i skjæringspunktet mellom universitets fagområder.



”Det er viktig å stoppe opp i ny og ne underveis i prosessen for å ’tune’ den felles retning, slik at vi sammen i fellesskap arbeidet for organisasjonens ambisjon.”

Mari forklarer: *”Mange føler eierskap og identitet knyttet til sine arbeidsoppgaver, enten de er i vitenskapelige eller administrative stillinger. For at man skal ha den indre motivasjonen og føle fellesskapet vil den fleksibilitet de opplever være relevant. Jeg skal ikke fortelle noen at de skal være med på det. Man må ha et eget ønske være med.”* Videre sier Mari at

hun som leder må klare å spille opp under følelsen av å være en del av noe større, samt at den jobben man gjør bidrar til en skape en større verdi. Hun tilføyer: *”Når vi i NMBU forteller at vi kan være med på å løse samfunnsutfordringer og være med å skape en bærekraftig fremtid, så tenker jeg at dette skal alle sammen ha muligheten til å se, men aller helst føle, at de er en del av.”*



”Det er viktig å stoppe opp i ny og ne underveis i prosessen for å ’tune’ den felles retning, slik at vi sammen i fellesskap arbeidet for organisasjonens ambisjon.”

Mari forteller: *”Ved å søke råd og vise at jeg verdsetter deres meninger, opplever jeg at dette kan bidra til at vi får en åpen og positiv atmosfære. Vi har det morsomt, folk ler og det virker som om vi har lave skuldre. Alle kan hente energi i de dialogene vi har om hvordan vi skal utvikle universitetet.”* Hun tror på at folk jobber godt og de ansatte på universitetet er høyt kompetente folk som fortjener å få hennes tillit og det nødvendige spillerom til å gjøre sin jobb. Hun er rask med å tilføye: *”Det er viktig å stoppe opp i ny og ne underveis i prosessen for å ’tune’ den felles retning, slik at vi sammen i fellesskap arbeidet for organisasjonens ambisjon.”* Hun mener at uten å erkjenne sin sårbarhet og være åpen som leder, oppfordre til samarbeid og kompetansedeling på tvers, vil man ikke kunne klare å skape det nødvendige samspillet som NMBUs tverrfaglighet faktisk er organisert for. Mari forteller at alle må være åpen for å dele og ta imot råd. Hun presiserer: *”Det er i samspillet på tvers av fagområdene gullet skapes.”*

Sårbarhet i håndtering av dilemma

For å lære noe nytt må man gjøre noe nytt. Oppgaven i strategisk ledelse krever mot i en lederhverdag som er fylt med dilemmaer, paradokser og spenninger, som gjør det bortimot umulig å være den ”klassiske dyktige” leder.



”Resultatene blir skapt ute i fagmiljøene, men alle som jobber på universitetet er en bidragsyter til de resultatene som skapes, uansett hvilken rolle du har.”

Sårbarhet i strategisk ledelse er viktig når man skal identifisere og håndtere de dilemma som man står overfor som rektor. Håndtering av dilemma i lederrollen kan forstås som at man står ved et veikryss – skal man velge å fokusere på individuell verdiskaping eller skal organisatorisk verdiskaping være i fokus? Det finnes ingen fasit eller et tydelig riktig svar. Håndtering av dilemma er utfordrende lederoppgave.

Mari forklarer at det ofte vil være slik at den enkelte forsker mer eller mindre motiveres av å kjennes seg igjen i de felles strategiske utfordringene som universitetet må håndtere og forsøke å løse.



”(...) som leder må man skape en holdning om at alle kan være med på å utvikle organisasjonen videre, og ikke bare ledere.”



”Man må synliggjøre at individuell verdiskaping og organisatorisk verdiskaping kan utfoldes parallelt.”

Både medarbeidere og studenter har uttrykt stolthet av å være en del av et fellesskap som løser store komplekse samfunnsproblemer. Videre presiserer hun: *”Resultatene blir skapt ute i fagmiljøene, men alle som jobber på universitetet er en bidragsyter til de resultatene som skapes, uansett hvilken rolle du har.”*

Hun er svært tydelig i det hun sier: *”Det er ikke noe vi og dem – hvem som gjør den viktige jobben og hvem som gjør den mindre viktige jobben – det er i fellesskap man gjør det. Som leder må man hele tiden løfte opp forståelsen av hvordan vi jobber, hvordan organisasjonen fungerer. Det er viktig for at folk skal føle seg en del av det.”* Mari referer til metaforen om et felles lag og understreker *”Dersom man føler seg som en del av et lag, så får man lyst til å gjøre en innsats for laget.”* Mari forklarer at en del av hennes ansvar er: *”Som leder må man skape en holdning om at alle kan være med på å utvikle organisasjonen videre, og ikke bare ledere.”* Videre forteller hun at dette også handler om tillit og åpenhet. Hun forteller: *”Man må synliggjøre at individuell verdiskaping og organisatorisk verdiskaping kan utfoldes parallelt.”* Et virkemiddel Mari bruker er: *”å være bevisst på hvilket språk man bruker (...). Det å være bevisst på at retorikken skal være inkluderende og hele narrativet man bygger opp skal være inkluderende.”* Det er nemlig slik at språk skaper virkelighet.

Mari erkjenner at dilemma er noe hun som rektor må håndtere, noen ganger på egenhånd, men også i fellesskap. En følelse som kan dukke opp i usikre situasjoner er følelsen av tvil. Tvil er ikke bare en følelse som er ubehagelig. Tvil bidrar til at vi tenker oss om og utfordrer oss selv til å finne nye løsninger. Mari forteller: *”Det å erkjenne at man er ikke har alle svarene kan skape unike muligheter for samspill og utvikling.”* For å håndtere dilemma som en sterk sårbar leder velger Mari å søke råd hos sine medarbeidere, hun gjør seg avhengig av sine fagprofesjonelle kollegaer, slik at de sammen kan finne nye løsninger.

Den sterke reflekterende leder

Stafettpinnen gis nå videre til neste måneds leder, Henrik Stubkjær, som er biskop i Viborg Sogn. September måneds kapittel handler blant annet om forskjellen på rolle og person, samt det å håndtere refleksjon.

Mari spør dermed et meget interessant spørsmål til Henrik: "Hvordan klarer du å skape rom for refleksjon i din lederrolle som biskop?"

Vi ønsker med dette å uttrekke en stor takk til Mari som har delt sine tanker og refleksjoner om hva det vil si for henne å være en sterk og sårbar strategisk leder.