

TRIVES BEST I MOTVIND

Hvis vi ikke kan være oss selv, så klarer vi heller ikke å hente ut det beste i oss – eller i menneskene vi jobber med. Her deler topplederen hemmeligheten bak sin suksess.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: MARI EVELYN BEKKEVOLD OG TIETOEVERY]

Allerede tidlig i 20-årene fikk Evi Seljevoll sine første lederoppgaver. I dag har hun rollen som Managing Partner i Tietoevry Tech Services Norway hvor hun leder 900 medarbeidere, og hun legger fremdeles merke til det hvis noen ikke inviteres med til lunsj. Relasjoner og inkludering er nemlig hennes viktigste fanesaker.

– Det å bli kjent med folk, har en enormt stor verdi. Når du knytter relasjoner til ulike mennesker, og ikke bare de som jobber direkte under deg, skaper du tillit og et ønske om å bidra til at du og teamet ditt skal lykkes.

– Å lede i komplekse organisasjoner handler ikke om å sette seg i førersetet og si «Nå kjører vi». Du må se menneskene og ha følerne ute, på tvers av etasjer, avdelinger og land. Det handler om å skape tillit, om å være åpen og ærlig, og om å inkludere. Da opplever jeg at folk ønsker å bidra, og det er utrolig motiverende når vi får til ting sammen.

Klar på sin lederfilosofi

«Jeg liker motstand og komplekse organisasjoner», skriver Evi Seljevoll på sin LinkedIn-profil. Det samme

har hun skrevet på en rosa lapp, som alltid er med henne på jobb.

– På lappen har jeg skrevet ned min lederfilosofi, som blant annet handler om tydelige mål, samarbeid, anerkjennelse, relasjoner, og så er det dette med at jeg liker motstand. Av og til må jeg se på lappen og minne meg selv på at «ja, det stemmer, det – jeg får jo faktisk en ekstra drive av utfordringer, og trives når det er komplekst og vanskelig». Det er ikke alltid jeg finner svaret, men når jeg går tilbake til lederfilosofien, gir det meg en pekepinn på hvilken retning jeg skal gå.

– De siste årene har virksomheten vår gått gjennom en stor transformasjon, både internt og eksternt. Det har vært en tid med store endringer, og det har vært krevende for alle. Men til tross for det, har medarbeider-tilfredsheten hos oss faktisk økt i denne perioden, og jeg mener det er fordi lederne har satt det på agendaen og tatt det ansvaret. Det er noe jeg er veldig stolt av.

Et helt menneske

Det sies om Seljevoll at hun er en svært populær leder fordi hun er seg selv, og våger å være både tydelig og vise følelser.

– Jeg er nok en veldig åpen og ærlig leder. Jeg mener det er viktig, for min egen integritet, og også for at folk skal oppleve meg som autentisk. En leder som ikke er autentisk, blir raskt gjennomskuet. Men selv om det er viktig å være ærlig, har det også noen utfordringer. For det betyr at du i noen situasjoner må stå frem som sårbar. Det er litt skummelt, fordi mange av oss er oppdratt til at ledere skal fremstå på en viss måte. Men det fungerer ikke for meg.

– Jeg har flere ganger vært i situasjoner der jeg har vist følelser på jobben, fordi verdiene mine har blitt utfordret. Og det har ikke vært farlig. Jeg har tvert imot inntrykk av at teamet rundt meg opplever at jeg er forutsigbar, og at jeg drives av ekte verdier. Jeg tror de synes det er fint å se at det betyr noe for meg. Det treffer noe i andre som de kan kjenne seg igjen i. Når jeg tør å være sårbar og vise mine verdier, så gir det også en trygghet om at det er lov å være seg selv. Det skaper en plattform for et godt team og psykologisk trygghet, som igjen åpner opp for ulike diskusjoner vi kanskje ikke ville hatt, om vi ikke hadde den tryggheten.





«Å lede i komplekse organisasjoner handler ikke om å sette seg i førersetet og si «Nå kjører vi». Du må se menneskene og ha følerne ute, på tvers av etasjer, avdelinger og land.»

EVI SELJEVOLL

Vil inkludere

Nøkkelkortet som henger rundt halsen til Seljevoll, har et bånd i regnbuens farger. Det er ikke tilfeldig. Inkludering er noe hun virkelig brenner for.

– En sterk drivkraft for meg er å få med folk på å bli mer inkluderende. Hvis vi lykkes med inkludering i mye større grad enn det vi gjør nå, tror jeg vi vil løse mange av de andre

utfordringene vi står overfor, som mangfold og kjønnsbalanse.

– Vi som jobber med teknologi, har et stort ansvar for å speile hele samfunnet. Kvinner er fortsatt underrepresentert i IT-bransjen, spesielt i tekniske og ledende roller. Et eksempel er at veldig mye av teknologien innenfor kunstig intelligens blir utviklet av menn. Det støtter ikke nødvendigvis opp under

hvordan vi kvinner tenker. Så vi må absolutt få flere jenter inn på realfag og teknologiutdanning. Men teknologi er så mye mer enn å utvikle og kode. De aller fleste må forholde seg til teknologi i jobben sin på én eller annen måte. Mange kvinner jobber allerede med teknologi i dag, uten at de identifiserer seg med dette begrepet.

– Og inkludering handler ikke

bare om kvinner. Vi må representere alle – minoriteter, mennesker med handicap, ulik seksuell legning og bakgrunn. Først når vi representerer mangfold, kan vi lage løsninger som er nyttige for alle.

– For meg handler inkludering også om de små tingene vi gjør i hverdagen. Som ledere har vi et ansvar for å forsøke å se etter utenforskap. Er det noen som ikke blir invitert med til lunsj, eller er det sosiale sammenkomster som ikke inkluderer alle? Her bør vi gå foran som gode rollemodeller, og spørre en ekstra gang, eller ta initiativ til lunsj med noen vi ser er på utsiden. Alle har et ansvar når de er på jobb til å inkludere og involvere alle. Jeg tror mange tar for gitt at det skjer, og det må vi gjøre noe med.

Autoritetsangst

Det er ikke så lett å se for seg nå, men tidlig i karrieren hadde Seljevoll en godt utviklet autoritetsangst. Det kunne satt en stopper for karrieren, om hun ikke også hadde en sterk drivkraft og ambisjoner.

– Dette var faktisk et stort hinder for meg da jeg var yngre. Men jeg forsto at hvis jeg skulle nå de målene jeg hadde satt meg, måtte jeg ta grep. Jeg kunne ikke fortsette å ta omveier når jeg så konsernsjefen i trappa. Så jeg begynte å utfordre meg selv til å ta kontakt med mennesker jeg anså som autoriteter, og knytte relasjoner med dem. Da merket jeg raskt at alle har sin historie og sin bagasje, uansett hvilken stilling de har.

– Etter å ha jobbet bevisst med dette i mange år, har jeg blitt mer og mer opptatt av verdien av relasjoner til alle slags mennesker, og på alle nivåer. Det er blitt helt sentralt for meg, og vi trenger ikke nøye oss med å møtes på konferanser eller være kontakter på LinkedIn. Vi kan bruke relasjonene våre til å få til noe. Selv har jeg for eksempel brukt nettverket mitt for å skape mer

bredde i mangfoldet av kandidater når vi skal rekruttere.

Tydlig, ikke autoritær

Kanskje er det nettopp disse erfaringene som gjør at Seljevoll er opptatt av å ikke være en autoritær leder selv. Men tydelig, det er hun.

– Jeg mener at en leder skal være tydelig, og transparent når noe er utfordrende – det er viktig å kunne sette ord på hvorfor ting er som de er. Samtidig bør du være både raus og menneskelig. Hvis du viser tillit til hver enkelt medarbeider, mener jeg det også er rom for å være direkte og ærlig når noe ikke er godt nok, og si fra når noe må gjøres annerle-

des. Det bidrar til en forutsigbarhet, som jeg mener er noe helt annet enn å være autoritær. Jeg tror at alle ser at intensjonen min er god – jeg ønsker at vi skal bli bedre, og nå målene våre sammen.

– I tillegg er det også viktig å være selvsikker nok til å innse at du ikke har alle svarene. Du må tørre å si «jeg vet ikke», og «dette er noe vi må finne ut av sammen».

Løfter frem andre

I løpet av karrieren har Seljevoll hatt mange ulike lederroller. Hennes indre drivkraft og ambisjoner har alltid vært motoren bak resultatene hun har fått til. Men hva hun legger i



«Når jeg tør å være sårbar og vise mine verdier, så gir det også en trygghet om at det er lov å være seg selv.»

EVI SELJEVOLL

Seljevolls beste råd til andre ledere

- Vær åpen og inkluderende. Ikke ta det for gitt – vi har alle våre blindsoner.
- Bygg relasjoner med mennesker på alle nivåer. Det er verdifullt å utveksle erfaringer eller meninger.
- Våg å være deg selv, og vise sårbarhet når det er nødvendig. Det skaper trygghet, setter en standard for andre og åpner opp for verdifulle diskusjoner.
- Vær tydelig og besluttsom, men samtidig raus og menneskelig.
- Skriv ned din egen lederfilosofi. Når du er i tvil, kan du ta en titt på lappen, og få en pekepinn på hvor du skal gå.
- Sett deg både langsiktige og kortsiktige mål, og gjerne et mål for hver uke. Det kan være små ting som å lytte i møter, eller si hei til alle når du kommer på jobb. Gjør opp status i etterkant, og reflekter over det.
- Vær tilgjengelig for de ansatte, ikke bare de som er direkte under deg, men hele organisasjonen.
- Som leder skal du løfte frem andre. Del de gode historiene, og vær bevisst på hvem du heier på.
- Beveg deg utenfor komfortsonen. Når du mestrer en utfordring, gå videre til neste.

Om Evi Seljevoll

JOB: Managing Partner i Tietoevry Tech Services Norway og styremedlem i GLØR IKS. Aktiv forkjemper for mangfold og inkludering, og rekruttering av flere kvinnelige ledere og spesialister i teknologi-bransjen.

UTDANNING: Utdanning innenfor prosjektledelse, coaching, ledelse og styrekompetanse fra Handelshøyskolen BI, og «Business Administration and Management» fra NHOs leder- og styreutviklingsprogram for kvinnelige ledere, Female Future.

ERFARING: Mer enn 20 års ledererfaring i privat og offentlig sektor, de siste 13 årene i ulike lederroller i Tietoevry Norway. Bred erfaring innen ledelse, salg, transformasjon og digitalisering på ulike nivåer.



«Når du knytter relasjoner til ulike mennesker, og ikke bare de som jobber direkte under deg, skaper du tillit og et ønske om å bidra til at du og teamet ditt skal lykkes.

EVI SELJEVOLL

begrepet suksess, har forandret seg med årene.

– Det har vært mange fasetter gjennom lederskapet, og i starten handlet det først og fremst om å bli leder, og levere godt i den nye rollen. Men når man kommer til et visst punkt, er det noen andres tur. Nå handler det ikke lenger om meg. Jeg er opptatt av å få andre til å levere suksess, og å få med hele organisasjonen på endringer. Det skal ikke være meg som alltid står på den scenen, det handler om å løfte frem og heie på andre.

– Dette er det ikke alle ledere som er like bevisste på, og jeg har en klar oppfordring: Se litt forbi de som alltid higer etter å stå først. Åpne øynene

for andre typer personer. Det kan være mye gull å hente i den mer anonyme baktroppen. Vær bevisst på hvem du heier på, og hvem du løfter fram!

Alltid et skritt utenfor komfortsonen

Seljevoll har ikke for vane å bruke mye tid i komfortsonen. For selv om det er krevende, skjer det magiske ting når du tar noen steg ut, forteller hun.

– Jeg spør meg selv: Hva er det jeg ikke får til i dag, som jeg har lyst til å bli god på? Svaret er ofte det jeg må strekke meg etter, og eksponere meg selv for, selv om det gjør vondt. For eksempel har det å være aktiv med å bygge relasjoner blitt helt avgjørende

for meg, selv om det var krevende i starten. Etter hvert har det også kommet mange muligheter som jeg har valgt å gripe, selv om jeg var i tvil. Og de gangene jeg faktisk sa nei, hadde jeg gode ledere rundt meg som så potensialet i meg når jeg ikke så det selv, og dyttet og utfordret meg. Da pushet jeg meg selv til å si ja likevel.

– Noen ganger må du gå lenger ut av komfortsonen enn du liker – og ta lange steg. Da er det nyttig å sette seg små mål, slik at du kan tikke av litt underveis. I tiden som kommer, skal jeg utfordre meg på noe nytt jeg har tenkt på en stund. Det er ikke noe jeg liker. Så da er det nettopp det jeg skal gjøre, avslutter Seljevoll. *

Annonse