

07 JULI

STINA VRANG ELIAS



Sommerferien har netop nu indtaget sin plads i de flestes kalender. Ferien er tidsrummet, hvor man ved ægte afslapning opnår fornyet energi, der kan få nye ideer til at blomstre. Det er her ens lystmodus skal forfølges. Men det kan være svært at give slip på jobbet, slippe tøjlerne og holde rigtig fri. Og hvordan man balancerer netop de to forskellige modi: disciplin og lyst, udforskes i denne måneds udgave af Ledelsesalmanakken.

I denne måned møder vi Stina Vrang Elias til en snak om, hvad strategisk ledelse betyder for hende, og hvad det siges at være leder for en organisation, der ofte kan finde sig selv i konkurrencekonflikter. Derudover udforsker vi, hvordan Stina forstår begrebet: Den stærke sårbare leder, og hvordan hun balancerer de to forskellige modi – disciplin og lyst.

Hvem er Stina?

Stina er administrerende direktør hos Tænk tanken DEA, som fokuserer på at bidrage til udviklingen af et godt uddannelses-, forsknings- og innovationssystem gennem vidensbaserede analyser, projekter og deltagelse i den offentlige debat. Inden hun for 10 år siden indtog sin direktørstilling hos DEA, var hun i en længere årrække ansat hos Dansk Industri i en række forskellige stillinger. Udover sin nuværende position hos DEA, sidder Stina også i flere råd og bestyrelser. I 2019 er hun blevet udpeget til bestyrelsesformand for det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø samt trådt ind i bestyrelsen hos BRF Fonden.



”Strategisk ledelse betyder, at man har et klart billede af, hvor man vil hen, hvordan man vil komme derhen, og hvordan man vil være på vejen derhen.”

Organisationens fortælling og værdier

Da vi træder ind på Stinas kontor, falder vores blik hurtigt hen på den røde væg, hvor et citat skrevet i hvidt bryder DEAs genkendelige røde farve. Citatet af Daniel Coyle: *“Greatness isn’t born. It’s grown.”* har hun selv valgt til væggen. Citatet understreger den dynamiske tænkning. At *greatness* ikke er statisk. Vi er ikke født med *greatness*. Men vi skal gøde jorden for det og dyrke det for at få det til at vokse. Og det er dynamikken, som hun mener, der er vigtigt at have øje for.

Vi spørger Stina, hvad strategisk ledelse betyder for hende,

og dertil svarer hun: *”For mig betyder det, at man har et klart billede af, hvor man vil hen, hvordan man vil komme derhen, og hvordan man vil være på vejen derhen.”* Hun tilføjer, at det for hende også handler om, hvordan DEA er, hvad DEAs DNA er, og hvordan DEA agerer i verden.

Stina fortæller, at det er vigtigt for hende, at man lægger nogle principper fast, når man skal lægge en strategi. Man skal kunne besvare, hvorfor man som organisation er i verden – *hvorfor* er vi til, og *hvor* er vi på vej *hen* sammen? Men det vigtigste er faktisk ikke svarene på disse spørgsmål, men mere den konstante diskussion af spørgsmålene. At man kontinuerligt bliver ved med at holde hinanden ansvarlige for at finde fælles svar. Udover dette, er det afgørende for Stina at fastlægge hvilke værdier, der skal kendetegne ens organisation og guide, hvordan man er på vejen derhen. Stina mener ikke, at det er så vigtigt, at medarbejderne kan nævne værdierne. Det vigtige er, at de kan mærke dem: *”Så for mig er det ikke så vigtigt, at medarbejderne lige kan sige, hvad værdierne er, men at vi har defineret dem og brugt noget tid på at massere dem ind i organisationen.”*



”Så kiggede vi på os selv og spurgte: Hvilke værdier skal kendetegne denne her organisation?”

Både DEAs fortælling om, hvorfor de er sat i verden, samt de 3 værdier, som kendetegner DEA, har ikke ændret sig, siden Stina for 10 år tilbage tiltrådte som administrerende direktør. Stina ser værdierne som kernen i hendes kommunikation: *”Og der er jo de her værdier, de er jo i min måde, jeg kommunikerer på. Det er omdrejningspunktet for den måde, jeg kommunikerer på.”* Hun ønsker, at værdierne bliver et kompas for den enkelte medarbejder til at sige fra over for adfærd som ikke harmonerer med værdierne, en mulighed for at markere en grænse, og at alle har et ansvar for det fællesskab, som en arbejdsplads er. Så derfor lægger hun vægt på, at medarbejdere og organisationen skal have værdier, der stemmer overens. I den forbindelse er kemi vigtigt, og der skal være et værdimæssigt match, som hun betegner det.

Vær lydhør og se med objektive briller

Stina fortæller, at DEA tager en systematisk struktureret tilgang for at opnå et klart billede af, hvor de vil hen. Via tæt samarbejde og kommunikation med DEAs bestyrelse og DEAs faglige board bliver der kontinuerligt analyseret på, hvor den

politiske dagsorden er, og hvor den flytter sig hen. Samtidig lægges der vægt på at være lydhør over for omverdenen, dens udviklinger og dens bevægelser. DEA skal mærke, hvor skoen trykker, så DEA i sidste ende kan finde ud af, hvordan de kan flytte verden. Men det handler ifølge Stina ikke blot om at være lydhør overfor organisationen og omverdenen, men også om at være ærlig som leder. Hun siger: *”Jeg tror på, at folks fantasi kan løbe af sporet, så det er vigtigt at de har et indblik i, hvor er vi henne.”* Stina påpeger dog også i denne forbindelse, at lederen har ansvaret og tager ansvaret, men medarbejderne skal have indsigt, så de ikke er forvirrede og i tvivl om, hvor organisationen er.



”Vi skal have en systematik for at kigge på vores strategi, hele tiden udvikle os og sige til os selv: ’Vi er ikke en driftsorganisation, vi er en udviklingsorganisation.’”

For Stina er det afgørende for den strategiske leder og organisationen at besidde evnen til at være lydhør: *”Det handler meget om at være lydhør og tage mange informationer ind, og så få dem kanaliseret ind i de arbejdsprogrammer, vi har.”* Derudover, er det ifølge Stina essentielt, at lederen er opmærksom på at kigge på organisationen med objektive briller. Denne opmærksomhed og objektivitet er væsentlig for, at organisationen bliver ved med at flytte sig fremad. *”Så jeg synes også det med, at man er opmærksom på at kigge på sig selv ude fra – selv når man har været direktør et sted i 10 år – og sige: ”Nu er vi nået til det her niveau, hvad er det næste niveau?”* Stina uddyber det med: *”Vi skal have en systematik for at kigge på vores strategi, hele tiden udvikle os og sige til os selv: ’Vi er ikke en driftsorganisation, vi er en udviklingsorganisation’. Vi skal hele tiden være oppe på tæerne ift., hvordan kan vi gøre det bedre.”*

Så ifølge Stina handler strategisk ledelse i høj grad om, at organisationens værdier lever hos medarbejderne, at man som leder er lydhør over for organisationen og omverdenen, og ikke mindst, at man ser på organisationen med objektive briller.

Leder i potentielle konkurrencekonflikter

At DEA skal vokse igennem partnerskaber, har hele tiden været Stinas filosofi. Med partnerskaber kan man drage fordel af hinanden og blive større gennem fællesskabet. Men der kan også opstå konflikter. I DEAs tilfælde har de flere gange oplevet, at gennemføre analyser som gik direkte imod partners politik eller interesser. Det har medført, at partnere har meldt



”Vi har også partnere, som melder sig ud igen. Og det er fordi at vi er modige.”

sig ud. Men hun slår fast, at det er vilkåret ved at være partner i en uafhængig, vidensbaseret tænketank. Hun understreger i denne forbindelse, at det er vigtigt, som leder, at have sin bestyrelses opbakning – ellers risikerer man, at man ikke tør gå til kanten og være modig.

Stina har en enkelt gang oplevet en demonstration foran organisationens bygning pga. en analyse udgivet af DEA. Men Stina mener, at man vokser i denne modstand: *”Der vokser man jo også som leder og menneske, altså jeg er jo langt mere robust i dag. Jeg tør meget mere end, jeg gjorde for 10 år siden. Eller jeg turde nok også for 10 år siden, men jeg sover bedre om natten, fordi jeg er blevet mere robust. Og jeg er meget mere grounded i, hvem vi er, og hvem jeg er. Og at verden ikke går under, fordi jeg kommer til at støde nogen fra mig og være i konflikt med nogen.”* Stina har accepteret en konfliktfyldt hverdag, men forsøger også at imødekomme uenighederne ved at forhåndsinformere partnere for at minimere overraskelsesmomentet: *”Vi gør os umage med at forhåndsinformere. Det er vi blevet meget bedre til. Vi er blevet bedre til at sige: ”Vi ved godt, at I ikke vil kunne lide denne her undersøgelse og analyse, men den kommer, og nu har I den på forhånd, så I kan orientere jer i den, og så er I forberedt.” For noget af det som også er gået op for mig, det er, at man kan tage meget, hvis man er forberedt. Men ingen har lyst til at blive ringet op af en eller anden journalist kl. 6 om morgenen og blive overrasket.”*

Vi er i fællesskab et hold

Da Stina bliver spurgt til, hvad begrebet den stærke sårbare leder sætter i gang hos hende, svarer hun følgende: *”Jeg tror, sårbarhed er den anden side af styrken, og når man er leder, så skal man være en stærk person, fordi du bærer ansvaret på dine skuldre. Men derfor har du også behov for at have nogle steder, hvor du kan være sårbar.”* Hun påpeger, at det er vigtigt at have nogle personer, man kan være sårbar med. Nogle personer at læne sig op ad. Dette kan både være i det private, men også gerne i ens faglige fællesskab. Ifølge Stina er det vigtigt at kunne dele sine bekymringer og sine tvivl, og hun pointerer, at man godt kan bede om hjælp blandt medarbejderne: *”Man kan sagtens dele ud, fordi vi i fællesskab er et hold, hvor folk besidder forskellige styrker.”*



”Man kan godt være stærk udadtil hele tiden, men indadtil kan man ikke være stærk hele tiden. Man er presset indimellem, og der har man behov for nogle at læne sig op ad.”

Stina anerkender dermed, at hun er afhængig af dygtige medarbejdere og de teams omkring hende. Afhængig af få folk ind, som hun kan give et givende arbejdsliv, hvor de kan udvikle sig: *”Så jeg forsøger at være nærværende for dem og give dem udviklingsmuligheder.”* Hun forsøger at være en god sparringspartner for dem, men bruger også dem til at sparre med ift., hvor DEA skal hen, hvilke analyser der er relevante at lave, og hvilke produkter der kan være gode.

Stina fortæller, at hun blev leder, fordi hun ikke ville bestemmes over. Men hun har ikke et behov for at bestemme over andre. I denne betragtning anerkender hun, at magt ikke er kernen i ledelse, men at det handler om at se organisationen som en social størrelse; et fællesskab af stærke individer med en fælles fremtid og en fælles opgave i denne fremtid.

Mennesker er mennesker

Et betydningsfuldt aspekt i at være en stærk og sårbar leder er fra Stinas perspektiv det at være menneske. *”Jeg er et menneske på godt og ondt, det er ikke alt jeg gør, der er rigtigt. Og jeg kan også godt sige undskyld.”* Hun understreger, at mennesker er mennesker, og mennesker fejler og træffer forkerte beslutninger, også når man er chef. *”Mennesker fejler, og man bliver ikke ufejlbarlig bare fordi, man er chef.”* Det centrale er her, at sårbarhed ikke er en skrøbelighed, men styrken ligger i at vise, at man fejlbarlig, og at man kan have brug for hjælp.

I relation til det med at være menneske, udøver Stina et meget personligt lederskab, hvor medarbejderne har en meget god fornemmelse af, hvem hun er. På godt og ondt. Hun påpeger, at man skal have forståelse for, at man også er et menneske på arbejdspladsen. Hun er bevidst om, at DEA, fordi det er et lille sted, kan føles som en familie. Men det er en professionel familie, hvor hun forsøger at give rammerne for, at man kan være menneske.



”Så jeg går meget op i det her med at være menneske. Jeg tror, jeg udøver et meget personligt lederskab. De har en meget god fornemmelse af, hvem jeg er også. På godt og ondt.”

Aspektet med at være personlig og være menneske er essentielt. For når maskerne falder af, og man fremtræder autentiske over for hinanden, så opstår muligheden for gensidig læring og udvikling. Vi må sætte noget på spil, og når man som leder gør sig sårbar, skaber det en mulighed for at læring

kan ske på et dybere plan.

Balancen mellem disciplin og lyst

Da snakken til slut falder på sidste års tema i juli versionen af Ledelsesalmanakken – disciplin og lyst – er det tydeligt, at det er noget, Stina er opmærksom på. Disciplin og lyst ses ofte som hinandens modsætninger. Men de er på mange måder også hinandens forudsætninger. Den ægte afslapning er vigtig. Evnen til at træde ud af disciplinmodussen og koble fra. Tillade sig at slappe af, til at være sig selv og følge lysten. Gøre ting, som ikke er effektive, rationelle eller del af en større plan. Men blot fordi.



”Når jeg holder ferie, fjerner jeg mig fuldstændig fra den verden, som jeg ellers er i.”

Stina er som sagt opmærksom på, at det er vigtigt at træde ud af disciplinmodussen og give sig selv fri. Det gør hun ved at tjekke fuldstændig ud fra de sociale medier. Når hun holder ferie, fjerner hun alle app's. Dette hjælper hende med at koble fra. Men det er ikke muligt i hverdagen. Så når Stina ikke holder ferie, følger hun en anden regel: *”Jeg har også en anden regel, og det er: Jeg arbejder ikke om lørdagen. Det gør jeg bare ikke.”* Hun er opmærksom på at give sig selv og sin familie oaser fra disciplin, hvor man kan give sig hen til lysten. Her får hun tid til at dyrke andre sider af sig selv, men også bare tid til at kigge ud i luften og ikke tænke på noget.

I disciplinmodussen går vi ofte over i den mere konvergente tænkning, hvor vi er effektive, fokuserede og rationelle. Men lystmodussen bringer en mere divergent tænkning frem, hvor man følger mere kreative, ikke rationelle og ikke kendte tankemønstre, som kan være grobund for nye perspektiver og kreative ideer. Stina mener, at den disciplinfri oase giver hende den vigtige mulighed for at være udsovet og få fornyet sin energi. Men ifølge Stina får man også et nyt perspektiv på tingene: *”Man ser jo verden på en anden måde, når man har været lidt væk fra den.”*

Hun forsøger desuden ikke kun at give sig selv tid fri fra disciplin, men understreger det også over for sine medarbejdere: *”Altså i hvert fald gør jeg meget ud af at sige til mine medarbejdere, at de skal holde fri. Og de skal holde ferie og de skal holde ordentlig fri. Og jeg gør mig også meget, meget stor umage for ikke at kon-*

takte nogen, fordi jeg synes, det er vigtigt, at man kommer væk fra det, får en pause, oplever nogle andre sider af sig selv, laver nogle andre ting, og falder hen og falder ned.” Stina uddyber, at det er vigtigt, at vi har øje for, at det er mennesker, som også har et liv derhjemme, og hun understreger her, at man skal rumme begge ting og have styr begge dele. Lystmodussen er derfor også god på den måde, at den modarbejder stress og gør os mere langtidsholdbare.

Modigt lederskifte

Interviewet med Stina er ved at være slut. Og hermed gives stafetten videre til næste måneds leder, Mari Sundli Tveit. Mari er i dag rektor ved Norges Miljø- og Biovidenskabelige Universitet (NMBU), men vil over sommeren gøre et karriereskifte. Mari bliver ny direktør for politik i Næringslivets Hovedorganisation (NHO).

Stina er bekendt med, at Mari skal til at foretage et modigt karriereskifte og spørger således meget relevant næste måneds leder:

”Hvilke tanker har du gjort dig i forbindelse med dit lederskifte?”

Med dette spændende spørgsmål er stafetten givet videre. Vi siger tusind tak til Stina for hendes medvirken i Ledelsesalmanakken og ikke mindst for at lukke os ind i hendes ledelsesunivers – hvor der både er stor disciplin og styrke, og masser af lyst og sårbarhed.