

VIL DU LEDE FOR ALVOR?

Alt er sat ind, for at der kommer flere kvinder ind i toppen af erhvervslivet, og alligevel sker der ikke rigtigt noget. Men hvorfor? Erhvervspsykolog og ledelsesrådgiver Merete Wedell-Wedellsborg har i en årrække bevæget sig i de mandsdominerede miljøer i Forsvaret og finansverdenen og rådgiver ofte kvinder, der rykker ind på ledelsesgangen. ELLE har bedt hende dele ud af sin erfaring med de psykologiske kræfter, der skal til for at blive leder for alvor.

Let's face it: Sandheden er, at det formelle glasloft for kvinder stort set er brudt. Karrierevejene er åbne, og efterspørgslen efter kvindelige ledere er historisk høj. Enhver headhunter drømmer om at kunne placere den næste kvindelige topleder, bestyrelsesformand eller general. Med andre ord: Tiden er inde til, at snakken om 'kvinder i ledelse' begynder at handle om mere end karriere, position, succes og ligestilling. Nu må det handle om, hvad kvinder kan og især vil bruge ledelse til at udrette, og hvad det kræver.

Men spørgsmålet er, om du bare går efter at komme ind på ledelsesgangen, eller om du vil lede for alvor? Skabe resultater, forandringer og gennembrud?

Der er masser af nyttige råd om karrierepleje for kvinder, men ledelse for alvor kræver mere. Min erfaring er, at kvinder især kæmper med tre temaer, som kan holde dem tilbage fra at udøve ledelse for alvor. For det første at de kan finde modet til at stå alene og bryde med fællesskab og harmoni. For det andet at de sørger for at bygge deres egen kampkraft op og ikke blot øser ud af deres reserver, selv om alle elsker dem for det. For det tredje at de indimellem bliver nødt til at trodse tidens ledelsesdogmer og gøre noget 'ikke-autentisk' for at bryde deres mønstre og vokse som menneske og leder.

GLEM LALA-RÅD OG TÅLMODIGHED

I mange år har jeg arbejdet i miljøer med en overvægt af mænd, bl.a. i Forsvaret, Politiet og i banker, og for et par år siden begyndte mine klienter at interessere sig målrettet for, hvordan vi sammen kunne støtte kvindelige ledere på deres vej ind i topledelse og bestyrelsesarbejde. Interessen blev godt hjulpet af, at ligestilling mellem kønnene her i 2017 kom på FN's liste over verdensmål for bæredygtig udvikling.

Det gav anledning til at gå metodisk til værks og se på forskningen. Men efter at have læst forskningsresultaterne på området

igennem blev jeg mere og mere skuffet. Konklusionerne var tandløse, og der var en generel fornemmelse af vægelsind. Forskningsresultaterne og artiklerne var fyldt med klicheer a la 'lær at prioritere, sørg for at delegere, gift dig med den rigtige partner'. Efter 25 år med gode råd og masser af forskning er resultaterne også nedslående. Der sker tydeligvis ikke nok hverken på topledelses-

eller bestyrelsesniveau, selv om vejen i princippet er banet for kvinderne. Men der er god grund til at få kvinderne til tops, for forskningen viser, at grupper med en ligelig fordeling af mænd og kvinder præsterer bedre og mere effektivt.

Initiativer som Gender Diversity Roundtable Denmark igangsat af Boston Consulting Group og FN-organisationen UN Womens nordiske kontor giver håb om nybrud. I mit arbejde giver det også anledning til at justere og tilpasse de metoder, som jeg til daglig anvender i coachingen af de kvindelige ledere.

EFFEKTIVITET, HUMOR OG TILLID

Ser man på personligheden hos kvinder, der gør karriere, går ordentlighed og vedholdenhed igen som karaktertræk hos de kvinder, som trives med karrierejob. Til gengæld gør det ingen forskel, om man er udadvendt eller indadvendt – men det betyder noget, hvordan man forvalter sine følelser, og om man er i stand til at reducere den angst, der opstår i kølvandet på et lederjob.

Mange kvindelige ledere oplever, at de skal være effektive i alt, hvad de gør. De oplever, at de skal præstere og helst uden bøvler – dvs. at de skal kunne arbejde i mange timer. Arbejdet bliver i stor grad deres identitetsfølelse, og de oplever at høre hjemme på arbejdet, hvilket klart er et plus. Men nogle af de kvindelige ledere, jeg coacher, udsætter sig for udfordringer på kanten af det rimelige. Derfor taler jeg også meget med dem om konstruktive og destruktive forsvarsmekanismer. At *benægte* er et eksempel på en primitiv forsvarsmekanisme, som jeg ser især hos de kvinde- ➔

”Spørgsmålet er, om du bare går efter at komme ind på ledelsesgangen, eller om du vil lede for alvor?”

KVINDELIGE LEDERE, DER GØR EN FORSKEL

”Der er god grund til at få kvinderne til tops, for forskningen viser, at grupper med en ligelig fordeling af mænd og kvinder præsterer bedre og mere effektivt”

Anna Wintour er blevet kendt som amerikansk Vogues isdronning af en chefredaktør med en 'dur/dur ikke'-attitude, der kan få selv de største fotografer og designere til at krympe sig for hendes skarpe blik, ligesom faste medarbejdere jævnligt forlader skuden. Ikke desto mindre har hun også gennem sine snart 30 år i chefstolen formået at styrke Vogue som brand.



Gwyneth Paltrow ville mere end blot være underholdende Oscarvindende skuespillerinde – hun ville gøre en forskel. I 2008 grundlagde hun sitet Goop, hvor hun står i spidsen for et hold af medarbejdere, der guider til en sundere, mere bæredygtig livsstil, ligesom Gwyneth løbende skriver kogebøger og livsstilsbøger.



Den tidligere advokat Michelle Obama har fra dag et været meget mere end blot sin mands trofaste hustru. Hun har fremstået som menneskelig, varm, humoristisk og nærværende, samtidig med at hun ved Barack Obamas indsættelse som USA's præsident valgte at bruge sin stab i Det hvide hus til at arbejde for en ambitiøs agenda om at hjælpe familier og børn, især gennem uddannelse, kost og sundhed, hvilket hun stadig agiterer for. Og så har hun ikke mindst gjort sig bemærket som en fremragende taler, både ifm. sin mands præsidentkampagner og ifm. Hillary Clintons. Hun vil bl.a. blive husket for udsagnet: "When they go low, we go high."



HKH kronprinsesse Mary har fundet sin helt egen vinkel på kronprinsesserollen qua sit engagement i ikke bare Danmarks, men hele verdens kvinder og børn. Hun oprettede allerede i 2006 en fond, der støtter netop disse formål, og er en hyppig taler på bl.a. kvindekonferencer og i FN-regi.

KVINDelige LEDERE, DER GØR EN FORSKEL

Græskfødte Arianna Huffington har formået at gøre, hvad de færreste har kunnet: skabe et helt nyt nyhedsmedie, som er med til at sætte dagsordenen, nemlig den elektroniske Huffington Post. Derudover har Arianna Huffington vist sig som et menneske, der ikke er bange for at blotte sig og være sårbar: fra at have været en arbejds-maskine, der var tilgængelig 24/7, gik hun ned med stress og lagde sit liv om. Nu prioriterer hun bl.a. sin søvn over alt, hvilket hun (inkl. belæg fra forskning) har beskrevet i bogen *Søvnrevolutionen*, ligesom der er både soverum og yogarum på hendes redaktion.



Som COO for Facebook har Sheryl Sandberg ikke bare gjort det sociale medie til en god forretning, hun er også en af verdens mest magtfulde kvinder. Sandberg har igennem årene agiteret kraftigt for kvinder i ledelse, bl.a. i Ted-talken *Why we have too few women leaders* (2010) og i bogen *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* (2013). Senest har hun udgivet bogen *Option B: Facing Adversity, Building Resilience and Finding Joy* (2017).



Amal Clooney formåede ikke blot at få vores alles Prince Charming, George Clooney, hun er også en højtstående advokat med speciale i menneskerettigheder og har forsvaret bl.a. WikiLeaks-stifteren Julian Assange og Ukraines tidl. premierminister Julia Timosjenko, ligesom hun har talt for FN og repræsenteret Unicef. Sammen med sin mand har hun grundlagt fonden Clooney Foundation for Justice, og så er hun medstifter af legatet Amal Clooney Scholarship til støtte for kvindelige libanesiske studerende. Nå ja, og så har hun lige fået tvillinger ...



Allerede i 2015 besluttede Brigitte Macron sig for at stoppe sin egen karriere for at hjælpe sin mand, Emmanuel Macron, med hans. Den 14. maj blev han som bekendt indsat som fransk præsident, og Brigitte rykkede straks ind i Élyséepalæet med egen stab bestående af kabinetschef og kommunikationsrådgiver efter amerikansk forbillede.

””Det kan jeg ikke finde ud af ... det er jeg dårlig til ... det har jeg aldrig været god til’ (listen er endeløs over sætninger, jeg hører om de ting, kvinder ikke synes, de kan)”

» lige topledere. De skærer ned på søvn, motion og ordentlig kost, og så bliver det en destruktiv forsvarsmekanisme. Kvinderne benægter f.eks. betydningen af at få ordentlig søvn. Humor og social støtte er centralt på den konstruktive side. De kvinder, jeg har, der når toppositioner, kan alle sammen nævne, hvem de kan grine sammen med, og hvem der har deres ryg på jobbet. Det er et klogt træk, at man har en kollega på eget niveau, som man ’vokser op med’ i organisationen. En observation, jeg har gjort mig i forbindelse med kvindelige ledere, er, at de ofte overraskes over, hvor meget arbejde og fritid flyder sammen i topledelse. Her taler man ikke om work/life-balance, for den eksisterer ikke. Jobbet er passionen, og passionen for jobbet er ofte så stor en del af den enkelte leders livsmission, at man f.eks. dyrker motion, laver mad og tager på teambuilding også sammen med ægtefæller, og at man opbygger endog meget tætte venskaber med sine direktionskolleger. Nogle af de mest modne ledergrupper, jeg ser i mit arbejde, kender hinanden så godt, at de har set hinanden gennem svære tidspunkter i deres liv som en skilsmisse eller andre kriser, og det gør dem også stærke sammen. Tillid er med andre ord centralt at bruge tid på at opbygge, hvis man som kvinde vil tæt på en topledelse.

OPBYG ’KAMP-DEPOTER’

I alle krævende job skal man have nogle ekstra depoter, hvor man kan hente ressourcer fra, når man ikke synes, at man kan mere. Depotterne er kilder til kampkraft. For de fleste af os styrkes kampkraften af søvn, refleksion, sammenhold med gode kolleger, støtte og netværk, fysisk træning, forbilleder, og at man bruger tid sammen med dem, man elsker. Ikke overraskende virker søvnmangel, manglende kontrol over udfordringer, meningsløshed, rygter og sladder, konflikter derhjemme, sygdom i familien og teammedlemmer, der ikke leverer, drænende. Men et godt kampdepot er også evnen til at se afslutningen og målet for sig. Og her taler jeg ikke om fine visioner eller flotte powerpointslides, men om et slutbillede på en sejr, som man nærmest kan ’smage’ og føle. Min erfaring er, at de dygtigste

og meste drevne politikere er stærke på præcis det her punkt. Jeg beder altid mine kvindelige klienter om at forestille sig et indre slutbillede af, hvordan de gerne vil have, at en forhandling skal gå. Det at kunne forestille sig, hvad man vil sige og gøre, når brikkerne i en aftale er faldet på plads, er et meget effektivt opbygningsværktøj for præstation.

HAR DU DET LILLE MOD?

Ofte forbinder vi mod med heltegerninger og liv og død-situationer. Men mod handler i høj grad om at inspirere dig selv eller andre til at løbe en risiko og træffe dristige valg. De kvinder, jeg arbejder med, fortæller, at det også kræver mod at sortere og vælge og til at turde at stå alene i en sag. Her kunne vi let komme til at tro, at mod kun er forbeholdt de risikovillige. Men sådan er det ikke. Mod kræver en dybere kilde til handling og har ofte rod i de værdier, som vi har med os gennem vores opvækst og erfaring. Men det afgørende, når vi taler om mod, er, om man stoler på sig selv (selvaccept) og ikke mindst sin egen dømmekraft (at man tør træffe beslutninger og stå ved dem – uafhængigt af andre). Spørg dig selv: Hvad kan jeg stå inde for? Mod handler nemlig om at følge sin egen overbevisning og at turde følge en vej – ikke fordi den er den nemmeste og mest behagelige, men fordi det er den rigtige vej. Også når tingene er kaotiske og vanskelige.

Merete Wedell-Wedellsborg

KVINDERNE KAN SÆTTE ORD PÅ FRYGTEN

Som leder skal du kunne se din egen frygt i øjnene og alligevel evne at handle. Mange tror, det er svært at se sin frygt i øjnene. Men faktisk kræver det ikke alverden at overvinde den. Bare det at sætte navn på den og spørge sig selv, hvad der er det værste, der kan ske, kan gøre underværker. Det er her, jeg sætter ind med de kvindelige ledere. Men jeg kan ikke lade være med at inddrage mændene, fordi jeg mener, at begge parter kan lære noget af hinanden. Det får os til at forstå hinanden og os selv bedre. Her har de kvindelige ledere, efter min mening, faktisk en stor banefordel. Når jeg spørger mænd, hvad der holder dem tilbage, eller hvad de ikke fik sagt, eller hvorfor de ikke fik meldt sig på banen og taget en bestemt konflikt, så har de ofte svært ved at sætte ord på, hvad det er, der holder dem tilbage. Men dét ved kvinderne godt. Svarene peger typisk i retning af: *Præstationsangst*: Frygten for ikke at leve op til forventningerne fører let til overspringshandling og ubeslutsomhed. *Konflikttskyhed*: Frygten for ikke at være vellidt eller at stå alene i en gruppe kan vise sig i en overdreven høflighedskultur og hensynssyge, hvor det at bevare harmoniske relationer bliver vigtigere end at løse problemerne. *Kontroltrang*: Frygten for at blive afsløret som uvidende, inkompetent eller svag kan betyde, at man overforbereder sig og detailplanlægger i overdreven grad.

STYRK DIN INDRE BJØRNEMOR

I et lederjob skal man kunne modstå den angst, som naturligt dukker op i større eller mindre grad, når vi udfordres på vores sikkerhed og vores identitetsfølelse. Nogle personligheder er bedre i stand til at rumme angst og er derfor ►



M E R E T E
W E D E L L -
W E D E L L S B O R G

Klinisk psykolog fra Københavns Universitet og ph.d. i Erhvervsøkonomi fra CBS. Har fungeret som rådgiver og performancecoach for ledere i Forsvaret og i det private erhvervsliv gennem de sidste 20 år. Specialiseret i, hvordan ledere præsterer effektivt under stort pres, og forfatter til bogen *Battle Mind*: At præstere under pres (også udgivet på engelsk). Skrev sin ph.d. færdig på Stanford University i Californien og vender ofte tilbage til Stanford for at samle inspiration til de ledere, hun arbejder med. Har boet i USA over flere omgange, bl.a. i Cambridge, Boston og i Palo Alto i Californien sammen med sin familie (mand og tre børn).

► bedre til at finde på konstruktive løsninger, når de bliver mødt med forøget angst; personligheder med en god jeg-styrke og gode jeg-funktioner. Her er det et plus at have en god realitetsopfattelse. At evne at se realistisk på sig selv ved hjælp af en udviklet selvindsigt og formå at inddrage andres behov og følelser. På det følelsesmæssige niveau vil den jeg-stærke også være i stand til at modificere oplevelsen af sine følelser. Derfor vil angsten få svært ved at få adgang til deres personlighed. Et eksempel på jeg-styrke er evnen til at stille sig op og tale i en forsamling. Socialpsykolog Adam Galinsky fra Kellogg har forsket i, hvad der virker godt, når mænd og kvinder stiller sig op og taler – og du bør absolut se hans TedTalk: *How to speak up*. En af Adams pointer er, at når kvinder og mænd præsenterer en pointe for andre, kommer kvinderne ofte til at fremstå mindre magtfulde, og deres synspunkter virker svagere end mændenes undtagen på ét punkt: Når kvinderne advokerer *for andre*, bliver de mere assertive, og deres synspunkter vinder bedre gehør. Det kalder han 'The Mamma Bear Effect'. Adam Galinskys råd til, hvordan man træner sin evne til at fremstå stærkt, er bl.a., at kvinder skal tillade sig selv at være en passioneret 'Mamma Bear', og så skal de huske at spørge andre om råd frem for at søge at fremstå, som om de selv skal have svaret på alt.

GØR NOGET IKKE-AUTENTISK

En af mine kvindelige klienter i et nyt, stort lederjob fortalte mig, at en af de sværeste indgange til det nye job handlede om hendes egen forestilling om at være topleder. Hun så ikke sig selv som topleder og spurgte ofte sig selv, om hun nu var sine penge værd. Herminia Ibarra, som er professor i adfærdspsykologi på den internationale business school InSead, har en vigtig pointe om, at man en gang imellem skal agere IKKE-autentisk for at udvikle sig ind i en ny rolle og en ny identitet. Vi skal med andre ord ikke være

bange for at prøve os selv af på en måde, der føles ukendt og ny. På den måde bliver vi også i stand til at stoppe op og fokusere på missionen, som vi dedikerer os til. Jo mere vi kan bevæge os ift. at kaste os ud i ting, hvor vi mærker angsten, men håndterer den konstruktivt, jo mere fleksible bliver vi både kognitivt og emotionelt. Du har sikkert set politiske debatter og bemærket, når angstniveauet stiger hos den enkelte deltager. Personen kan måske selv føle, at debatten er ved at nå et højdepunkt, og at deres egne argumenter bliver tydeligere og tydeligere, men reelt sker der det, at følelserne tager over, herunder angsten, og formuleringerne bliver lange med mange gentagelser, kroppen bliver fremoverbøjet og udtrykket vredt og ikke-samarbejdende. Når angstniveauet er lavt, kan vi mennesker lettere holde til at agere ikke-autentisk og kaste os ud i at prøve noget, vi ikke har prøvet før. Det kan handle om at benytte andre greb, når man kommunikerer. Det kan også handle om at pleje nye relationer og interesser. Eller det kan handle om at turde at tage springet ind i et job, hvor man virkelig har følelsen af at 'skulle stå på tæerne' for at kunne håndtere alt det nye.

Min erfaring er, at angst er en meget styrende følelse, når vi taler om kvinders mulighed for at gøre karriere. Angsten for ikke at slå til, for ikke at være 'god nok', begrænser. 'Det kan jeg ikke finde ud af ... det er jeg dårlig til ... det har jeg aldrig været god til' (listen er endeløs over sætninger, jeg hører om de ting, kvinder ikke synes, de kan) ... Derfor er mit bedste råd til kvindelige ledere, ift. at reducere angsten, at gøre noget, der føles unaturligt og nyt for dem. Det kan f.eks. være at bede om et godt råd fra ens chef eller kollega i stedet for at forsøge at fremstå som den, der har svaret på alt. Jeg oplever en del kvindelige ledere, som har så travlt med at demonstere, at de er fagligt dygtige, at de glemmer varmen og indfølelse, når de står over for et publikum. Prøv gerne en ny taktik af. Med tiden oplever du, at den nye adfærd føles naturlig. ♦♦*