

“Måske skal man bare være lidt såret for at være leder”

Elise Brøchner måtte tage nogle pauser i sin lederkarriere for at finde frem til det, hun virkelig havde lyst til. Undervejs blev hun konfronteret med sin egen sårbarhed og måtte lære at acceptere den og siden se den som en styrke. I dag hjælper hun andre ledere til at få bedre kontakt med og stå ved sig selv

Af Susanne Sayers

Elise Brøchner var syv år, da hendes mor døde af en penicillinforgiftning. Lige der sluttede barndommen, og fra den dag var hun anderledes end sine jævnaldrende. Mere alvorfuld. Mere optaget af de store spørgsmål om liv og mening. Og på evig jagt efter anerkendelse, på at være dygtig; på at udfylde det hul, som hendes mor havde efterladt i familien.

“At søge efter anerkendelse er som at have et badekar i brystet, hvor bundproppen er faldet ud,” siger hun.

Moderens død har defineret Elise Brøchners liv, men det tidlige møde med døden er også blevet en styrke. Når jagten på anerkendelse tæmmes og ændres bevidst, kan den blive en ambition om at tilegne sig viden og færdigheder og bruge dem på at give noget tilbage til verden. At give af sig selv.

Men det var en erkendelse, hun gradvis nåede frem til efter adskillige år i toppen af dansk erhvervsliv, og som krævede nogle længere tænkepauser undervejs.

“Bjørn, jeg skal ud”

Elise Brøchners karriere har blandt andet bragt hende til stillinger i McKinsey og Carlsberg, men det var som medlem af topledelsen for Berlingske og Orkla, at hun første gang trak stikket. Det skete efter det forløb, som til sidst førte til salget af Orkla Media og dermed Berlingske til investeringsfonden Mecom i 2006.

“Salgsforhandlingerne var et uskyldstøb, jeg næsten gerne ville have undværet. Jeg havde prøvet at medvirke til at skabe en arbejdsplads, hvor mennesker kunne udvikle sig. Køberne var helt ligeglade med den del af konferencen, og da vi i koncernledelsen kørte hjem efter mødet, sagde jeg: ‘Bjørn (Wiggen, daværende adm. direktør for Orkla Media, red.), jeg skal ud.’”

Elise Brøchner var på det tidspunkt enlig mor og tænkte, at nu fik hun brug for alt sit mod.

“Men jeg vidste også, at jeg ikke kunne træffe en beslutning, før jeg stod på begge flade såler. Jeg havde brug for at rejse ind i mig selv og finde ud af, hvad jeg gerne ville, og hvor mit bidrag kun-



Det er misforstået, at man bare skal stå og gylpe alt ud. Det handler om at kunne mærke sig selv og stå ved det

” Elise Brøchner, indehaver af Autentisk Lederskab

ne være størst. Jeg kan godt det strategiske og det store billede, men jeg opdagede, at det, der optager mig mest, er at bevæge mennesker,” siger Elise Brøchner.

Det blev ikke første gang, hun tog en længere pause. Anden gang var efter tiden som koncerndirektør i Coop, men den var anderledes.

“Jeg var bare trætt og trængte til at puste ud. På det tidspunkt var det en enorm befrielse at træde ud af den topledidentitet. Mange ledere tør ikke tage en pause eller stoppe op og tænke sig om, men skal man stå solidt og autentisk i sit lederskab, skal man kunne træde ud af rollen og mærke sig selv,” siger hun.

At stå solidt i ubehaget

I dag har Elise Brøchner sin egen ledelsesudviklingsvirksomhed, Autentisk Lederskab, hvor hun arbejder helt tæt med andre ledere, som gerne vil udvikle deres lederskab i tæt forbindelse med deres menneskelighed.

“Jeg brugte pauserne til at tænke over, hvad jeg kunne bidrage med, mit ‘labour of love’ så at sige – hvor kunne jeg hjælpe til at transformere lederskabet, så vi får mennesket med, så det bliver autentisk, og hvor man kan stille sig mere undersøgende an? Vi har brug for alle dem, der tænker selv, og som tør være gode venner med deres sårbarhed og følelser i deres lederskab,” siger Elise Brøchner.

Vi har, mener hun, haft en tilbøjelighed til at hyld præfrontal cortex, den

tænkende del af hjernen, i lederskabet. Undervejs har vi glemt at træne og bruge følelserne, sanserne og ånden. Den effektive, målrettede, beslutningsdygtige leder har ikke fået lov undervejs at være undersøgende, i tvivl eller udvise sårbarhed – det er blevet opfattet som et svaghedstegn.

Man tager som leder mange ubehagelige beslutninger og står i mange ubehagelige situationer. Det kan føles som en befrielse at gøre sig hård; at lukke ned for medfølelsen, tvivlen og holde sig til, at det er en pligt og nødvendighed. Men det øger dels risikoen for, at man bliver fremmed for sig selv, tager dårligere beslutninger og skaber en fremmedgørende kultur, hvor menneskerne slipper modet, kreativiteten og medansvaret – alle kvaliteter, som der er brug for at lede fremtiden, mener Elise Brøchner.

“Vi har ret evident brug for at menneskeliggøre lederen og ledelse. Det betyder ikke, at vi skal smide kontrollen overbord, men vi skal have vores empati online og turde være os selv. Mange ledere er bange for at miste autoriteten, hvis de viser sårbarhed, men som leder skal man kunne stå i ubehaget med sin bevidsthed uden at miste fodfæstet. Kan andre mærke robustheden og ansvaret hos lederen, er sårbarhed ikke en svaghed,” siger Elise Brøchner.

Ikke alt skal ud

At mærke sit eget ubehag og være i det er heldigvis noget, man kan træne. Forskning viser, at vi bliver bedre til at

Elise Brøchners karriere har blandt andet bragt hende til stillinger i McKinsey og Carlsberg. Foto: Sophie Voisin

håndtere det, efterhånden som vi prøver det igen og igen, hvis vi vel at mærke tør reflektere over det og være bevidste om det.

At være i kontakt med sine følelser betyder imidlertid ikke, at man skal smide alle filtre, understreger Elise Brøchner.

“Det er misforstået, at man bare skal stå og gylpe alt ud. Det handler om at kunne mærke sig selv og stå ved det, men man skal også stå ved sit ansvar over for andre, og der er masser af følelser og tanker, som man selv må tage på sig, og som i hvert fald ikke skal være medarbejdernes problem,” siger hun.

De mange ledere, som kommer hos hende for at udvikle deres lederskab, har næsten altid et eller flere sår – en sorg eller et tab med sig. Og som hos hende selv viser det sig ofte, at det er en væsentlig del af deres drivkraft.

“Måske skal man være såret for at være leder og være villig til alle de afsavn og det afkald på liv, som det kan koste. En lille smule ramt eller såret. Det kan vendes til noget stærkt i andre menneskers tjeneste – hvis man altså kan stå solidt og bevidst i det. I stedet for at vende os væk fra sårbarheden for at undgå at mærke og vise den, skal den mødes. Det er frisættende og porten ind til mere autenticitet, en større spændvidde og et stærkere følgeskab.”