

KLUMME

Vær tro mod dig selv

Ledelsesudvikling står højt på virksomhedernes agenda post covid-19, og det udløser mange tanker om den verden og de problemer, vi giver videre til den næste generation. Kan de løses og løses hurtigt nok?

For et par uger siden offentliggjorde Financial Times en global undersøgelse af virksomhedernes planer for "executive development" post covid-19. Her angiver 82 pct. af de adspurgte chief learning officers, at ledelse står højest på agendaen.

Jeg har netop afsluttet et intensivt forløb med 64 ledere fra US midcap- og Fortune 500-virksomheder. Vi mødtes online, 12 uger i træk: ledere fra USA, Brasilien, Mexico, Frankrig, Storbritannien og Schweiz. Vi tog udgangspunkt i Harvard-økonomen Rebecca Hendersons bog "Reimagining Capitalism in a World on Fire" og en debat om kapitalismen og forretningslivets rolle og ansvar for at bekæmpe flammerne.

Det har udløst mange tanker om den verden og de problemer, vi giver videre til den næste generation. Kan de løses og løses hurtigt nok? Og på en måde, der får det bedste frem i en selv, i andre, og i den situation, vi står i? Det er et stort ansvar, og spørgsmålet er: Hvem står du til ansvar for? Investorerne, kunderne, medarbejderne, aktivisterne, fremtidens generationer? Shakespeare svarer: "Vær tro mod dig selv". Men det forlanger jo, at du kender dig selv. Derfor var det dér, vi begyndte vores rejse med de 64 ledere.

Om et par uger rejser jeg selv. Til Spanien og min lille plet i A Coruña, knap 60 km fra Santiago og katedralen, mennesker har valfartet til i århundreder. Engang var hensigten syndsforladelse. I dag tager mange turen på Caminoen som en kraftprøve eller en særlig turistoplevelse. Men for andre handler det stadig om vandringen og en synsvinkel, der rækker mere end 800 år tilbage i tiden – og forhåbentlig lige så mange år frem.

Sommerens frie tid giver plads til at stille de samme spørgsmål som den vandrende: Hvem er jeg? Og hvordan lever jeg op til mine egne forventninger?

1. Hvor kommer du fra?

Det første spørgsmål handler om identitet. Vi spiller så mange roller, men hvad er min underliggende grundtone?

Engang imellem afslører tilfældighederne den. For nogle år siden blev jeg i København introduceret som dansk-amerikaner. Den betegnelse resonerede slet ikke, og jeg hørte mig selv sige: "Jeg er ikke dansk-amerikaner, jeg er nordjysk newyorker". Det gav genklang. For jeg er taknemmelig for vendelboens stoiske identitet og bevidstheden om mine super seje aner, der overlevede på og på trods af den fattige jord og det hårde hav. Samtidig bor der en nysgerrig newyorker i mig som nyder, at mit nabolag er det mest farverige og mangfoldige område i by-



Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York



I dag tager mange turen på Caminoen som en kraftprøve. Sommerens frie tid giver plads til at stille de samme spørgsmål som den vandrende: Hvem er jeg? Og hvordan lever jeg op til mine egne forventninger? Privatfoto

en, og synes, at de bedste dage er dem uden aftaler, med plads til både forundring og fordybelse.

En af de ledere, jeg arbejder med, er vicerektor på NYU (New York Universitet). Da hun på et ledelsesforløb introducerede sig selv, var det tydeligt for alle, at hendes identitet rakte langt ud over jobtitlen: "Jeg er barnebarn af holocaust-overlevende, barn af immigranter, mor til tre piger, er uddannet i celiologi og står i dag for driften af al forskning på NYU".

2. Hvor vil du hen?

Det næste spørgsmål handler om intentioner, for det er ledernes og eksperternes hensigter, der vil afgøre, om de teknologier og algoritmer, vi udvikler, vil understøtte menneskers trivsel eller undertrykke os. Og det handler ikke kun om de store strategiske træk, men også om tusindvis af tilfældige og trivielle beslutninger.

Vi går ind i en verden, der kræver mere end begavelse og kompetencer; den påkræver visdom. Og det er nødvendigt, at vi, inspireret af den humanistiske psykolog Abraham Maslow, kan bevæge os ud over vores selvaktualiserende grænser og fornemme det grænseløse. For de problemer, vi står med nu, holder sig ikke inden for de politiske skel.

Vi kender fornemmelsen; en morgenstund, hvor man fortaber sig i fuglesang, inden man tager støvlerne på. En landsby, hvor man varmer sig med en café con leche og mærker klokkeslagene. En pause, hvor man hviler i sig selv. Et strejf af det evige. Det er kilden til klare intentioner.

3. Hvor finder du kræfterne?

"Vaya con Dios" – "Gå med Gud", hilser de vandrende hinanden på El Camino.

Vi går ind i en verden, der kræver mere end begavelse og kompetencer; den påkræver visdom

”

Jeg kender godt betydningen af at være forbundet til kræfter, som er større end en selv, og min tai chi-lærer Dr. Yang Yang fortæller, at dem, der har god teknik, men mangler Qi (livskraften), er "nemme at skubbe". Det skal ledere helst ikke være.

Qi er den livskraft, som giver energi til vores intentioner, og en dansk ceo, der har boet i Hongkong i mange år og dyrker kampsport, fortæller mig, at når Qi bevæger sig, har han den rigtige balance og lethed i både krop og sind. Og at omverdenen kan mærke det: "Du giver din energi videre uden at forvente at få noget igen. Fordi du har det godt med dig selv og dermed er fri for dit ego". Han er stadig overrasket over, hvor meget lettere også "de svære samtaler" er, når han føler denne energi. Folk kan, mener han, mærke, at man vil dem det godt, selv om meddelelsen, han leverer, kan være hård.

Jo større opgave, jo større identitet, jo tydeligere intention er der brug for. Og jo mere energi skal mobiliseres. De kræfter har mange navne: Tao, Gud, det universelle.

Rebecca Henderson tror på, at kapitalismen – i en mere demokratisk og ligeværdig form – er det bedste håb for klodens overlevelse. For kun i kapitalismen findes den nødvendige innovationskapacitet. Det er et stort budskab. Og en stor opgave. Heldigvis henter Henderson sin energi i en kilde, der svarer til opgavens omfang. Som buddhist ser hun os mennesker som "bittesmå partikler, der midlertidigt har formet en struktur af hvirvlende energi", og vi er, skriver hun, "sange, som universet synger: glørværdige sange, men sange der slutter. Det eneste, vi kan gøre, er at prøve at synge, så godt vi kan".