

## KLUMME

# Det betaler sig at lære

Af *Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York*

Jeg tror ikke på udviklingsplaner. Til gengæld tror jeg fuldt og fast på at skærpe evnen til at lære at lære. For ledere er dette altafgørende.



For de skal føre andre gennem ukendt territorie og sørge for, at medarbejderne lærer undervejs.

Jeg tror heller ikke på skabeloner. Men på "practice". Altså at vi eksperimenterer og øver os – og ad den vej skaber vores egen model for stadig fornyelse. For som **Ray Kroc**, stifteren af **McDonald's** engang formulerede det: "Mens du er grøn, gror du. Når du bli'r for moden, rådner du."

I år er jeg involveret i at udvikle 94 ledere fra forskellige brancher fra hele verden. Uanset hvem de er – et executive team her i USA eller underdirektører fra et **C20**-selskab – trækker jeg på tre forskellige typer af "practice".

a) **Short Practices**: Iscenesat af **Matt Cutt** fra **Google** og hans TED Talk om at prøve noget nyt.

b) **Stretch Practices**: Baseret på forskning af psykologen **Anders Ericsson** fra **Florida State University** og hans 10.000 timers-regel (som **Malcolm Gladwell** har populariseret).

c) **Deep Practices**: Inspireret af disciplinen i kampsport.

## 30 dages-eksperimenter

Små projekter kan være en let og legende vej til en destination. Computeringeniøren **Cutt** tog f.eks. i 30 dage cyklen til jobbet. Og fortsatte! (og det i Californien). Til gengæld totalkollapsede hans nul sukker-eksperiment præcis på dag 31 ...

Som leder kan man f.eks. ønske sig at være mindre reaktiv. At beherske det, **Hemingway** kaldte "ynd under pres." Det er svært, især når vi er trætte. Så måske beslutter du, "at fra nu af (og resten af livet ...) skal jeg hver nat sove mindst syv timer."

For de fleste er den slags mål urealistiske og resultatet blot, at man pisker sig selv med bebrejdelser. Prøv i stedet et eksperiment. Sluk computeren kl. 22. Giv det 30 aftener og se hvad der sker. Fungere det, så byg videre på det. Dur det ikke: Find på noget nyt!

## Intensiv træning

I en gammel vittighed spørger turist den indfødte New Yorker: "Hvordan kommer jeg til Carnegie Hall?" Og får svaret: "Øv dig, øv dig, øv dig." Ambitiøse atleter, piloter, kirurger og salgschefer ved, hvad jeg taler om. De øver sig og udfordrer sig selv i ét langt stræk. Ambitiøse ledere gør det samme. De arbejder ikke bare hårdt (hvem gør

ikke det?): De arbejder hårdt på at blive bedre.

**Stretch Practices** styrker specifikke færdigheder. F.eks. hos den nyudnævnte general manager, der efteruddanner sig på **MIT** (Massachusetts Institute of Technology), fordi hun har behov for en bredere forståelse af forsyningskæden. Eller lederen, der beslutter sig for at blive skarp på at hyre og forfremme de rigtige medarbejdere.

Vi mødes, mailer, meddeler os hver dag. Men bliver du også en lille smule dygtigere hver dag? 10.000 timers reglen handler ikke om at arbejde flere timer, men om at skabe et træningsforløb, der virker.

## Indre arbejde

Her kommer vi tæt på. Ikke på det, vi kan, men på hvem, vi er. På identiteten og integriteten. En af mine inspirationskilder er forfatteren

her  
**Maya**

**Angelou**, der voksede op i en tid, hvor sorte amerikanere stadig blev lynchet. Hun observerer, at "uden mod kan du ikke fuldt udfolde andre dyder. Du kan ikke være vedholdende, fair, venlig, generøs eller tilgivende uden mod." I hendes optik er ingen mennesker født modige, men "ens mod vokser, når man gang på gang gør små modige handlinger."

Men hvordan øver man sig i mod?

F.eks. ved at lade sig inspirere af aikido og fire grundelementer:

1. Dyb hengivelse til praksis
2. Træning med andre, der er ligeså stålsatte
3. Indsigtsfulde lærere
4. Dojo: udledt af det japanske "do" – vejen – og "jo" – et rum at praktisere i. Vil du den dybe læring, så gransk dine intentioner. Er du parat til at dedikere dig til forandringen? Til at gøre det, der kræves? Omgiv dig med stærke sparring-partnere. Søg

vejledning i nærende kilder: Livskloge sjæle omkring dig: Mestre med erfaringer fra kunst, kirke, krige, industri og teknologi. Eller en Maya Angelou.

Tænk over hvor og hvornår du vil træne. Skab dit rum. Din "dojo."

## SE OGSÅ

**Matt Cutts: Prøv noget nyt i 30 dage**  
[bit.ly/1R2i7ys](http://bit.ly/1R2i7ys)

Arkivfoto: Scanpix

# 79%\*

af Børsens læsere gør en indsats for at passe godt på krop og udseende.

**Ring 72 42 33 20 og få kontakt med Danmarks mest værdifulde læsere.**

\*Kilde: Index Danmark/Gallup 4+1 kv. 2015.