

## KLUMME



“De Utrolige” er historien om familien Parr, der alle har superheltekræfter. Ligesom superhelte har dygtige ledere også mod på at ændre deres egen adfærd og metoder. PR-foto: Pixar

# De utrolige ledere

**Pixars tegnede superhelte er nysgerrige og modige holdspillere. Præcis som dygtige ledere**

Af Mette Nørgaard,  
International ledelsesrådgiver,  
New York

Bogen “Becoming Steve Jobs” har fået masser af opmærksomhed herovre den seneste måned. Den fortæller historien om en mand, der blev i stand til at rydde sit eget ego af vejen og skabte et usædvanligt loyal og driftssikkert ledelsesteam – og verdens mest værdifulde virksomhed.

Apples stifter udviklede sig nemlig gennem årene fra branchens totale enfant terrible til en langt mere moden leder, og en af hans stærkeste inspirationskilder var **Ed Catmull**, medstifter af tegnefilmsselskabet **Pixar**.

Det overrasker ikke mig, for Catmulls egen bog “Creativity Inc.” har, siden den udkom sidste år, været min absolutte favoritbog om ledelse. Den er en fortælling om to drømme: den ene om teknologiske gennembrud og

den anden om dristig ledelse. Begge gik i opfyldelse, og Pixar har til dato leveret 14 økonomiske blockbusters og 12 Oscar-statuetter.

Som barn havde Catmull to helte: **Walt Disney** og **Albert Einstein**. Det førte til en uddannelse i fysik, en doktorgrad i computergrafik og en drøm om at genskabe tegnefilmens forunderlige universer i den første computeranimerede spillefilm. Han vidste, det var en kæmpe udfordring, og skød projektet til 10 år. Det tog 20.

## Disciplin og dristighed

Efter Toy Storys bragende og skelsættende succes opstod der et tomrum. Hvad nu? Heldigvis blev Catmull dybt

*“Dygtige ledere har en evidensbaseret tilgang til ledelse, der gør dem i stand til at skabe og skærpe deres egen ledelsesmodel”*

fascineret af en endnu større udfordring, nemlig ledelse. Han havde i sine mange år i Silicon Valley set utroligt mange succesfulde startups, hvor tilsyneladende skudsikre ledere begik tåbelige fejl og siden gik fallit. Catmull besluttede sig for at beskytte Pixar mod de kræfter, der havde øde-

lagt så mange virksomheder, men hvordan? Hvordan kunne han skabe ikke blot en succes, men også en bæredygtig kreativ kultur?

Jeg er vild med Pixars tegnefilm og lige så begejstret for Catmulls fortælling om virksomheden. Fordi den illustrerer, hvordan dygtige ledere konstant og metodisk stiller svære spørgsmål, omfavner selv de ubekvemme erkendelser og har mod til at ændre deres egen adfærd og metoder. De er draget af en søgen efter at forstå, ikke bare forretningen, men også menneskers kompleksitet (som i øvrigt ifølge Catmull er meget sværere at fatte end både relativitetsteori og den teoretiske fysiks strengteori!).

Catmulls baggrund som fysiker har utvivlsomt stor indflydelse på hans mentale mod og disciplin. Han er helt usædvanligt åben og ydmyg, når han stiller vanskelige spørgsmål til egen adfærd og til verden omkring sig, for han ved, at tilfældigheder helt uventet kan tage over.

Han forstår, at det, der gik godt, ofte lige så godt kunne være endt skidt, og derfor føler han sig aldrig usårlig. Han søger altid en tilgang, der giver medarbejderne hovedrollerne, når problemerne skal løses.

Faktisk var både Woody og Buzz Lightyear allerede ved at

tabe kampen, mens Toy Story 2 var i produktion. Truslen kom ikke fra hverken universets onde kræfter eller Andys nye hundehvalp, men fra Pixars eget kreative team, der ikke formåede at få fortællingen til at fænge.

Hele filmen og Pixar var på vippen til at blive en total fiasko, og det gav Catmull en helt særlig erkendelse af, at det rette hold altid er forudsætningen for at få en ide til at stråle. Eller som han med smuk præcision formulerer det: “Hvis du giver et middelmådigt hold en god ide, ødelægger de den. Hvis du giver et brillant hold en middelmådig ide, får de den enten til at fungere, eller de kasserer den og

finder selv på noget bedre.” Måske var det en af de tanker, der inspirerede **Steve Jobs** til at sætte et så stærkt hold i Apple.

## De vigtigste spørgsmål

Dygtige ledere har en evidensbaseret tilgang til ledelse, der gør dem i stand til at skabe og skærpe deres egen ledelsesmodel. Det har jeg og en tidligere CEO for en **Fortune 500**-virksomhed mange gange undervist i.

Alligevel overraskede det os, da vi for nylig afsluttede et etårigt program med 25 topledere, at de alle erklærede, at netop den proces var den mest usædvanlige, udfordrende og berigende del af programmet.

At skabe sin egen mentale model for ledelse, starter med to essentielle spørgsmål: Hvad får medarbejdere til at yde deres allerbedste? Og:

Hvordan kan vi levere en station i en hastigt skiftende verden?

Du kan måske udfordre dig selv med de samme to spørgsmål, og så købe Creativity Inc. og læse Catmulls eftertænksomme svar.

