

KLUMME



Richard Serras udstilling "The Matter of Time" på Guggenheim-museet i Bilbao bevæger en. Rummet klinger af fortidens stålværker og fremtidens muligheder. Tid til at skabe ånderum og give luft under nye idéer.
Foto: Mette Nørgaard

Tid til tomgang

Tag sommerens pusterum med tilbage på arbejde. Det giver tid til tanker og luft til nye idéer

Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York

Det er tidlig morgen i Bilbao på mit første besøg i Baskerlandet. I døren til et bageri køber jeg varmt speltbrød og på markedet to tykke og stærke skiver zamoranoost.



Jeg nyder min håndmad, mens jeg går langs floden ud til Guggenheim-museet. Det er dejligt køligt, i det gyldne lys spejler museet sig i floden, og jeg sætter mig og suger indtryk til mig. Jeg har haft en higen efter sommerens fornemmelse af tidløshed, og først i dag kobler jeg fra. Det bliver en dag med tid til tanker om tempo, tidløshed og tomgang.

Tidens gang

Jeg er allerede mør af indtryk, da museet åbner sine døre, og jeg slentrer ind for at se Richard Serras udstilling "The Matter of Time". Man kigger ikke på hans skulpturer: Man bevæger sig gennem dem, og

de bevæger en. To tomme tykke, fire meter høje plader af stål. Som siden af et skib, der bøjer og bevæger sig. Storslået. Styrke. Stålværk. Rød rust som Red Rocks i Utah. Forventet og uforudsigeligt. Enkelt, æstetisk, zen. Stilhed. Ro.

Rummet klinger af fortidens stålværker og fremtidens muligheder, og jeg funderer over, hvordan vi i tidens kakofoni af forventninger kan finde vores egen rytme?

Det kræver kontakt med eksistentielle temaer, og her er en af Baskerlandets mest kendte sønner, Skt. Ignatius (grundlægger af Jesuiterordenen) en inspiration. Han drømte som ung om dåd og berømmelse, men da en krigsskade gav ham for meget tid til at dagsdrømme, mærkede han, at ambitionerne havde en bitter eftersmag. Hvis ikke kamp og heldedåd: Hvad var så formålet med hans liv? Spørgsmålet førte til en langvarig søgen og senere til de åndelige øvelser, han nedfældede i 1522. De er kernen i den berømte Skt. Ignatius-retræte, 30 dages fordybelse i stilhed. Selv nu, 500 år senere, resonerer øvelserne

hos mennesker, der søger afklaring eller står overfor skelsættende beslutninger.

I godt 20 år har jeg ledet mere beskedne retræter. Ugelange forløb med toner af det tidløse og det prosaiske. For en leder er en retræte en gave af tid. Et sted, hvor man kan mærke verden og mærke efter.

For en leder er en retræte en gave af tid. Et sted, hvor man kan mærke verden og mærke efter. Udfordringen er så at bevare forbindelsen til det væsentligste i dagligdagen

Udfordringen er så at bevare forbindelsen til det væsentligste i dagligdagen.

Min egen måde er at kredse om fire spørgsmål og blive stadig klarere på mine svar: 1. Hvor kommer jeg fra? (dyder,

kvaliteter og erfaringer). 2. Hvor er jeg på vej hen? (mærkbare behov og mit bidrag). 3. Hvem går jeg sammen med? (de nærmeste og arbejdsfællesskaber). 4. Hvordan sætter vi tempoet? (sund stress).

Svarene bliver med tiden mere enkle, mere "zen-like" – altså lige bortset fra det med tempoet.

Find rytmen

Lige inden jeg drog til Spanien, var Doug Conant, tidligere CEO for Campbell's, og jeg i tæt dialog med 25 topledere om deres personlige ledelsesmodel. Vi studerede Apples Tim Cook, Tysklands Angela Merkel og Semcos Ricardo Semler. Førhen gav en CEO som GE's Jack Welch mest genklang. Nu er det brasiliaren Semler, der giver resonans og udfordrer, fordi han frigør sig fra industrielle strukturer og tankesæt, der har overskredet sidste salgsdato.

Forventningerne til Ricardo Semler var fra barnsben utvetydige: Han skulle overtage familiefirmaet i Sao Paulo. Men unge Semler var ikke interesseret i at fabrikere centrifuger

og slet ikke i at være chef. Hans passion var rock'n'roll. Han fandt dog en måde at indfri familiens forventninger på, i samklang med hans tro på at mennesker stortrives med ansvar. Hans ekstremt decentraliserende tilgang provokerer, hans tro på mennesket inspirerer – og så er hans holdninger til tid rent ud sagt rebelske. Her er fritid ikke noget, der skal proppes med udfordringer og oplevelser, men tid til tomgang. Tid til at ligge i en hængekøje, se billeder i skyerne og høre insekternes summen. Tid til at lade indsigter dukke op til overfladen og fornemme fremtiden. Uopdelte tid.

Doug Conant minder ledere om at for at nå de øverste trin i Fortune 500-firmaer, handler det ikke om at blive dygtigere, for her er alle superkompetente. Det drejer sig om at stå godt – som Serras stålplader. Om at dæmpe støjen frem for at skrue op. Om at sætte fælles interesser over egne ambitioner. Og den slags udvikling kræver tid. Tid til mærke verden og mærke efter. Tid til at skabe ånderum og give luft under nye idéer.