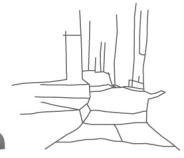


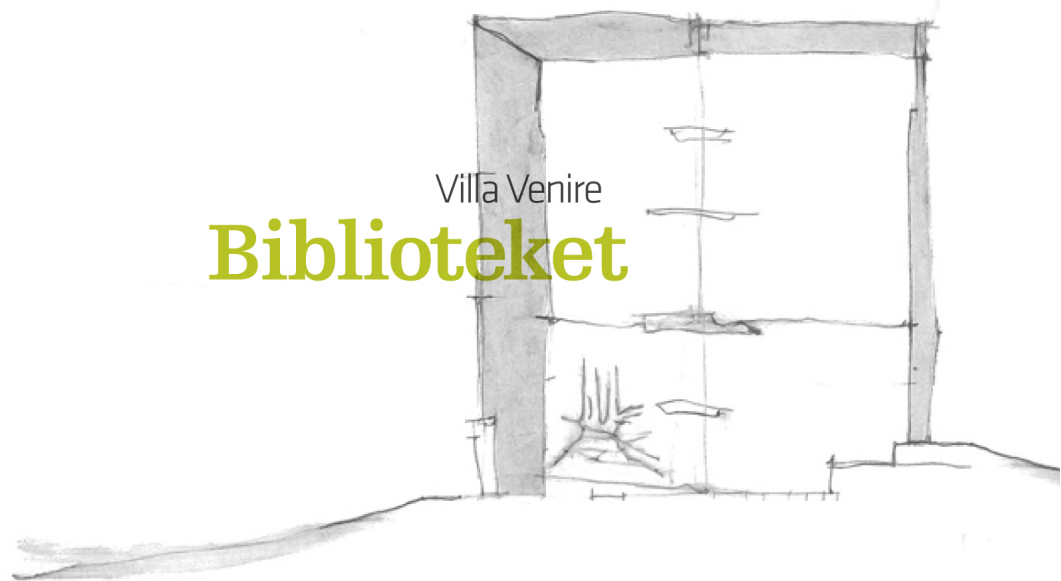
villa  
Venire



# Det er meningen, der kalder mig frem

Af Frederikke Larsen, Villa Venire A/S - april 2011

Villa Venire  
**Biblioteket**



*MD Karin Verland, Direktør for RCT - Forsknings- og Rehabiliteringscenteret for Torturofre pr. 1. maj 2011, medlem af Etisk Råd samt tidligere Administrerende Direktør for medicinalkoncernen Pfizer. Karins CV kaster særlige forventninger af sig, en skygge af excellence og utilnærmelighed, der afspejler underliggende forståelser af topledere som unikke og altafgørende i sig selv. Karin mener modsat: at det, hun kan, er det, hun kan sammen med andre. Jeg spørger til, hvordan denne forståelse er opstået og hvilken form for villighed, der går forud og forudsættes for at kunne lede, som hun gerne vil.*

*Jo ældre, jeg bliver, jo mere tænker jeg over min villighed. Jeg var mere medløber som yngre. Jeg fulgte efter: Hvis alle gør, må jeg hellere. Eller jeg gjorde bare noget, uden at tænke nærmere over det. I dag reflekterer jeg mere over mine motiver. Jeg var tidligere i højere grad et pligtmenneske med stærke billeder af ret og pligt. Jeg tror, jeg i nogen grad har været forført, så jeg troede, at "det at gøre min pligt" var det samme som "det jeg er villig til".*

*Ordet "kald" har jeg meget svært ved at forholde mig til. Ikke engang lægegerningen har jeg set som et kald. Jeg har set det som et interesseområde, der er så spændende, at man ikke kan lade det være. Men jeg har aldrig følt, der var noget bestemt, der har kaldt på mig. Slet ikke. Hvis jeg skal give et andet billede, så ser jeg for mig en strategisk linie, hvor der yderst på spidsen står mening, som det, jeg hele tiden arbejder hen imod. Hvor de andre ord findes undervejs: strategier, lysten, pligten, mens det er meningen, der kalder mig frem.*

*Jeg tror, meningen er der. Jeg har en tyrkertro på, at tingene kan blive bedre og bedre for menneskene, for jorden, for dyrene, for planterne og for det hele. Det er en overordnet mening, ikke en religiøs, men når det hele er så smukt og så fantastisk, så må det være meningen, at der kan skabes en harmoni, en ro. Når vi ikke længere slår hinanden ihjel. Når der ikke er nogen, der forurener længere. Det ligger så langt ude i horisonten, at jeg aldrig kommer til at opleve det selv. Men det har jeg ingen problemer med, hvis jeg bare kan leve mit liv med den mening, at jeg var med til at føre os alle sammen i den rigtige retning. At jeg i hvert fald ikke, på intet tidspunkt, spændte ben for den rigtige retning.*

*Der har selvfølgelig været svinkeærinder i mit arbejdsliv. Dem er der rigtig mange af på ens vej. Hvor man stopper op og plukker blomster i grøftkanten. Hvor man som den lille Rødhætte hele tiden går i den forkerte retning og derfor falder i kløerne på ulven. Vi bliver afledt fra meningen, fordi der er et eller andet, der distraherer os. Som vi så render i retning af, mens vi mister pejlingen på meningen. Det sker for os alle, og det giver os værdifulde erfaringer - og så kommer vi tilbage på sporet. For mit eget vedkommende har jeg vældig lidt brug for andre for at finde tilbage til sporet. Jeg er min egen dommer. Jeg er næsten immun, hvis andre skælder mig ud, og sårbar, hvis det er mig selv, der synes, jeg kunne gøre det bedre. Jeg kan komme i splid med mig selv, hvor noget i mig kalder, som jeg ikke rigtig får lyttet efter, indtil jeg pludselig opdager det og kommer tilbage på sporet. Jeg kan faktisk ikke skyldte nogen på at trække i mig og sætte mig i gang med noget som helst. Det når jeg næsten altid at gøre selv inden.*

Når jeg er chef, tænker jeg ikke på mig selv som "chef". Jeg tænker mere mig selv som inspirator, formidler eller facilitator. Jeg vil gerne bruge mit talent til at oversætte, male billedet med andre farver, bruge andre fagter, finde andre symboler. Meningen, målet, er noget som skal oversættes, for at så mange som muligt kan komme med. Man kan ikke få alle med. Men man kan bruge sine forskellige instrumenter: billeder, samtaler, mails, telefonopringninger, eller det simpleste: at lade nogen forstå meningen ved at lade dem se de handlinger, man gør.

Jeg er ikke specielt tålmodig, men efter at have slået panden i muren igen og igen er jeg blevet bedre til at give god tid. Processer kan tage år. Vi skal have lov til at fortælle historien - mange gange, vi skal have lov til at falde af på den - mange gange, vi skal gå i gang igen - mange gange. Tidligere forstod jeg ikke rigtig, hvorfor de andre ikke var med, når jeg var af sted i fuld fart. Det skulle jeg have hjælp til at forstå. Kluge folk, der kunne fortælle mig, hvordan det kunne forstås. Den slags hjælpere er guld værd. Og jeg ville aldrig undvære dem i mit liv. Det siger jeg glad og gerne, selvom det lyder, som jeg er betalt af konsulentverdenen. Jeg kommer altid til at have en eller to i nærheden af mig, der ser efter og spørger til, hvad jeg har gang i - og giver mig nogen værktøjer til at forstå, hvad jeg skal se efter.

Det var det, konger og fyrster havde tidligere, en hofnar ved siden af sig, der måtte tale frit. I hierarkier sker der jo ofte det, at medarbejderne ikke ser lederen som facilitator. De ser lederen som Leder. De siger ikke ret meget imod. Som chef kan du derfor "få lov" til at forvirre dig selv. Du kan tale sort. Du kan sige de mest mærkelige ting. Der skal virkelig meget til, før medarbejderen siger: Du er fuldstændig på vildspor. Du kan selvfølgelig opnå den form for kontakt, men den kommer først efter en rigtig lang fase, hvor man lærer hinanden at kende. Og i den lange fase, hvis der ikke er nogen udefra, der kan angribe systemet og give noget feedback, så sker der bare ingenting.

Med positionen følger isolationen. Som man selvfølgelig kan arbejde for at få væk. Det er der mange danske og udenlandske ledere, der er rigtigt dygtige til, men jeg tror aldrig man kommer helt ud over fænomenet. Selvom det næsten er bygget ind i systemet: at man bliver placeret på en piedestal, så er der tager et stort skridt, hvis man siger til sig selv: at det ikke er det, man helst vil. Der opstår forskellen mellem den despotiske leder og den inkluderende leder. Den inkluderende leder vil helst, at medarbejderne forstår og følger meningen i målet, frem for at følge af frygt eller pligt.

Hvis ikke det, der skal gøres, er meningsdrevet, så tror jeg simpelthen ikke på det. Projekter, der bygges af uvillige medlemmer af gruppen, lever ikke længe. Alt det succesfyldte er båret af villighed. Det er måske fortærsket, men jeg tror meget på den fælles vision. At man bruger tid sammen på at sætte sig ned og diskutere og blive enige om, hvad man gerne vil opnå. Hvor man vitterlig diskuterer alle de underliggende faktorer. De skal diskuteres af så mange som mulig i organisationen, og så mange som mulig i organisationen skal have et fælles billede af, hvad er det vi gør, når vi gør dette, og hvordan er det, når vi gør det bedst. Der skal være en tydelig, lige linie, fra visionen til strategien til den enkelte medarbejders bidrag.

At få noget til at ske er selvfølgelig et "moving target". Tingene ændrer sig. Det, vi troede i går, har ændret sig i dag. Men jeg tror sagtens, at man kan få en

*visionsopfyldelse med en kollektiv forståelse af, at dette her var succesfyldt. Det er ikke så tit. Men det sker. Der er virksomheder og organisationer, hvor man slår hinanden på skuldrene og siger: Vi gjorde det! Jeg tror ikke, du som kultur eller gruppe kan opnå noget, der er større.*

*I forhold til det, jeg gerne har villet kunne som chef, har jeg haft en udfordring. Det er jo rigtig mange ting, man skal kunne. For en del år siden indså jeg, at man ikke kan det hele. Jeg opgav at kunne alt og min ambition ændrede sig. Det er ok med mig, hvis bare der er andre, der kan. Så det "at kunne" er for mig noget kollektivt. Min opgave er at have overblik, hukommelse, villighed til at bede om hjælp. Jeg tror, ledelse bliver mere og mere sådan i fremtiden. At man iværksætter virtuelle møder, hvor man går til og fra, når det giver mening. Samlende kan jeg sige det sådan, at som chef er det at "ville" og at "skulle" mine hjørnepæle, mens det at "kunne", er noget, jeg kan sammen med andre, nogen jeg kalder til mig.*