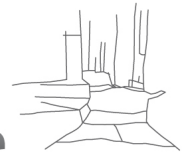


villa
Venire

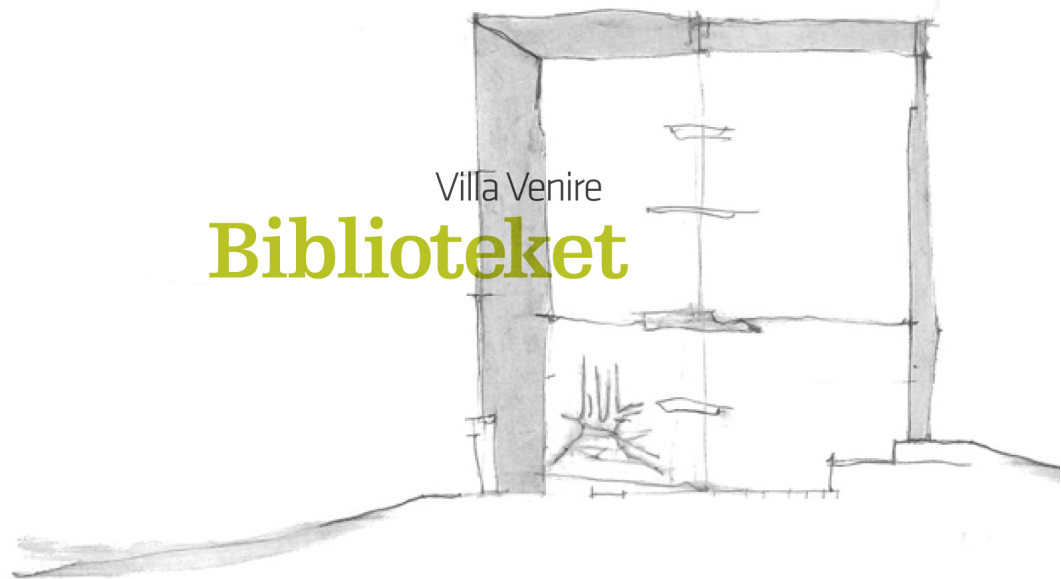


Har I ikke glemt noget?!

VIL - KAN - SKAL

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

Villa Venire
Biblioteket



Artiklen redegør for tilblivelse, forståelse og anvendelse af Villa Venires vil-kan-skal model. Konkrete erfaringer med coaching af ledere er anvendt illustrativt og eksemplarisk for vores tænkning og i sagens natur skrevet som jeg-oplevelser, mens artiklens teoretiske udredning er skabt og skrevet i fællesskab.

Det er ikke ofte det sker. At jeg løber tør for spørgsmål, når jeg sidder der i den coachende stol. Sjældent at jeg helt mister fornemmelsen for det næste, der kan gøres. Og når det sker, sker det som regel fordi, der er noget, jeg ikke helt forstår eller forstår mig på. Men ikke denne gang. Tværtimod. Denne gang var stilheden et tilbageholdt åndedræt, fordi jeg forstod det alt for godt. Jeg blev ramt af den kraft, hvorved arbejdslivet kan bringe professionelle folk i fare for usynlighed og i tilstande, de på ingen måde ønsker sig.

Jeg sidder overfor en erfaren og dygtig behandler. Hun var allerede i studietiden klar over, hvad hun ville og har forfulgt sin passion og sin ambition målrettet lige siden. Hendes praksis i arbejdet med familier, når et familiemedlem har en alvorlig sygdom, har dannet skole for den type indsats. For mig er det derfor også slående, hvordan hun ikke bare ved, hvad hun vil, men også kan. Slet ikke en given sag. Mange intentioner går rundt i verden uden at være forbundet med en givende indsats. Men hun kunne virkelig. I kraft af års studier og praksiserfaring og et skarpt blik for at både indsatser og kompetencer altid eksisterer i kontekst og i relationer, ved hun at intet nytter, hvis ikke med-mennesket er kompetent og i stand til at tage imod. Passion og praksis er således knyttet uløseligt sammen.

Men der sidder hun og sitrer. Hun er forskrækket og skinger i tonen. Vred og rundtosset. Taler til højre. Taler til venstre. I løsrevne sætninger og usammenhængende beskrivelser af episoder. Hun udtrykker mest af alt tvivl. Tvivl om det hele har nyttet. Tvivl om fremtiden. Besparelser og omlægninger har ramt hendes arbejdsområde. Og hun kan ikke få svar på sine spørgsmål, som i den slags sager altid starter med; "hvor skal min stol stå i den nye struktur?" "hvis jeg har en stol..!?"

I denne artikel forudsættes, at vi alle i arbejdslivet skal forholde os til vores villen, vores kunnen og vores skullen: vil-kan-skal. Denne professionelle behandler var på mærkværdig vis slet ikke fortrolig med sit skal. Hun havde surfet på en lang skøn bølge og havde aldrig savnet opmærksomhed og bevillinger. Hun var med andre ord aldrig blevet tvunget til at tage bestik af givne, stramme vilkår. Hun magtede ikke den særlige kompetence, der består i at kunne læse det større billede, at kunne analysere skal'et i fortolkninger af topledelsens strategier og dispositioner, behandlingsplaner, besparelser og omlægninger. Deraf chokket.

Den uantastede position er forsvundet med ét slag. Hun bliver bragt i en situation af usynlighed, og derfor straks bragt i et kamperedskab. Hun går med andre ord til angreb. Prøver at råbe omgivelserne op. Og bliver, som skrevet, skinger. Stemmen sidder højt i halsen. Negativiteten har allerede fundet vej, ligesom mig-mod-dem-logikken har sat sig på sproget. Den slags kampe har det med at gøre alting værre. Hvis hun i en ukendt og sårbar situation skal undgå det, må hun bringes et sted hen, hvor hun bedre kan tage bestik af sit skal. Hvad handler det rettelig om? Hvad er nye vilkår? Hvad er meldt ud? Og hvad er mestendels myter og bekymringer?

Mødet med hende gjorde stort indtryk på mig. Fordi jeg så ofte har set, hvordan erfaring og professionalisme kan falde som et korthus, når usynlighed og rå vilkår gør

deres indtog. Men ligeså meget fordi jeg her var vidne til en fagspecialist, der havde et dybt forankret og veludviklet *vil* i sit liv. Et *vil* forstået som vilje, villighed og vid.

Der er selvsagt bankende hjerter derude i verden. Ligesom der er stærke fødder, der søger derhen, hvor det er muligt at gøre en væsentlig forskel. Men færre og færre har adgang til sig selv som denne kvinde. De rum, hvor fortællinger finder form og man bliver vidne til sig selv, som én der virkelig har noget på sinde, de rum er blevet færre og snævrere. Mange professionelle går rundt i skyggen af et oprindeligt *vil*. En fjern forbindelse til noget, de har kendt til og stadig fornemmer vækker lyst og vilje. Men muligheden for at bringe villedigheden up-to-date og bringe villigheden i overensstemmelse med omgivelserne er ikke til stede.

**

Vil og Kan

Fortællingen om den fortvivlede behandler illustrerer, hvad der kan blive konsekvensen, når *vil* og *kan* bliver forfordelt frem for *skal*. Herunder beskriver vi vores forståelse af kombinationen *vil/kan*, men først må vinklerne *vil* og *kan* præsenteres i egen ret.

Vil kan betegnes som *hjerter* og *fødder*. Nogen vil finde den beskrivelse naturlig. For andre gør helt andre forståelser sig gældende. For nogen er *vil*'ets allersmukkeste udtryk "kaldet" eller den samfundsrelevante indsats. For nogen afgøres *vil* af en kontinuerlig personlig stillingtagen til lyst og u-lyst, hvor livet er for kort til det sidste, mens *vil*'et for andre bliver meningsløst udenfor et fagligt fællesskab. Nogens *vil* formes af deres dydsetik og de dertil hørende livsværdier. Andres *vil* afstemmes løbende i væsentlige relationer og i forhold til organisationens aktuelle behov.

Kan forbinder sig med kompetencer. At kunne betyder jo kort og godt at kunne sit kram. *Kan* er den tilstand, hvor intention, erfaring og kompetence i lykkelig kombination med selvtillid og engagement vedvarende bringer én derhen, hvor mere lykkes end mislykkes. *Kan* forsøger ihærdigt at bringe *vil* ud i det konkrete arbejdsliv, hvor indsatser og resultater skal kunne måles. I *kunnen* er der således også megen gøren. Handlinger, der forvandler *vil*'ets iboende værdier til ekstern nytteværdi. Men det er ikke nok med det. *Kan* er ikke bare hjerne og hænder. Hvis *kan* skal lykkes kræver det også "øre".

Dette forklares bedst via det systemiske slogan: "Det er modtageren, der bestemmer budskabet". Vi kan altså ikke selv afgøre, hvornår vi er lykkedes med at formidle vores intention. Ligesom oplevelsen af at være kompetent og gøre en god indsats også altid må ses i lyset af den andens respons. Vi kender alle til forskellen på intention og effekt. Man skrev, synes man selv, en neutral og venlig mail og 2 timer efter får man en vred medarbejder ind af døren, der oplever sig arrogant behandlet. Hvad skete der lige dér?!, tænker man. Som oplevelsen, når et møde bare bliver helt ubegribeligt anderledes, end hvad man havde håbet på. Man vil præsentere en god idé og ønsker sig en åben snak om perspektiver og muligheder, men forsamlingen kritiserer og fokuserer på små detaljer. Eller man giver en klar besked; gør sådan! Og intet sker. Man giver atter besked – nu med eftertryk. Stadig intet sker. Man konfronterer vedkommende: Hvorfor fanden sker der ingenting. Jamen, siger den anden, du kunne jo bare have sagt, at detastede.

Kommunikation fungerer således på paradoksalt vis bagvendt. I feedbacken forstår vi, hvad vi har kommunikeret. At kunne det, man vil, afhænger således af relationel og kontekstuel kompetence, hvilket skåret helt ind til benet betyder: Nysgerrighed. Intet kan uden store ører og evne til at spørge.

Som systemisk, anerkendende konsulent har denne forståelse af forholdet mellem vil og kan været vores bane. Det blev imidlertid åbenlyst, at der manglede noget, da vi i forbindelse med en arbejdsmiljø-undersøgelse mødte de deltagende kommunale ledere. Midt i indledningen om virkningsfuld kommunikation blev vi kontant afbrudt af en leder med bemærkningen: Har I ikke glemt noget... hvad med det vi skal?!

Lederen efterlyste opmærksomhed på det skal, der så direkte og til tider balstyrisk påvirker vil'et såvel som forholdet mellem vil og kan. Skal har jo med tid, ressourcer, opgaver, mål og kontrol at gøre. Hvordan kunne vi overse det? Det er så åbenlyst, at det forekommer banalt. Det faglige afsæt i anerkendelsesfilosofi og systemisk kommunikationsteori havde simpelthen ensrettet vores opmærksomhed. Vi havde ignoreret "alt det andet". Det konfronterende udsagn: vi skal! var imidlertid umuligt at afvise. Modellen vil-kan-skal opstod.

Som samlet figur tilbyder modellen et optimalt afsæt for at tale om arbejdslivets forudsætninger, når kompleksiteten råder. For den enkelte er oplevelsen af god sammenhæng mellem vil, kan og skal forbundet med, hvorvidt der er overtræk på trivselskontoen eller modsat. For organisationen kan en skævhed i tilstedeværelsen af villen, kunnen og skullen hæmme organisationens evne til at løfte sine opgaver som det kan forhåbes, forventes og forlanges.

**

Vil og Skal

Han er velklædt og høflig. Vi befinder os atter i coachingrummet. For denne mand er anledningen en diffus fornemmelse af på den ene side at lykkes og på den anden side ikke rigtig føle sig forløst eller tilfreds i jobbet. Denne embedsmand i én af landets styrelser er et skarpt bekendtskab. Veltalende. Konkret, præcis og hurtig. Analyseapparatet er i alle henseender velsmurt og effektivt. For ham er at kunne det samme som at kunne spillet. Der er ingen skal, der kommer bag på ham. Han ved, hvad der rører sig, hvad man kan forvente er under opsejling. Han er i sjælden grad i stand til både at læse sin organisation såvel som de betingelser, der overordnet eksisterer i Danmark i dag, som er betingelsernes betingelse. Det er en fornøjelse at lytte til, som udtryk for en dyb faglighed. Og en kende skræmmende. For mennesket er kun perifert til stede i billedet. Mennesker står af og til i vejen for den gode plan. Det er for så vidt dét, der er galt. Jeg begynder at skæve til vil. I denne samtale er der ikke adgang til at spørge til passion og knapt nok til ambition, da han stort set har opnået det, han vil, på den konto. Men så dette ord; "lykkes". Hvad med det? Svarene kommer prompte, men kun fra skal-vinklen: planen er udført, opgaven løst, pengene kradset ind, fyringer implementeret og "vi vandt slaget" i forholdet til en anden styrelse. Mine næste spørgsmål: "Hvorfor?". "Hvorfor er det kanon for dig, at opgaven er løst?". "På hvilken måde giver det dig en oplevelse af at lykkes?". "Jamen - det giver vel sig selv", siger han så efterfulgt af lang tavshed. Vil findes i hans hjerteslag, men har længe været overhørt. "Oplever du mig som en maskine...", udbryder han så.

**

Personlig og faglig robusthed, at kunne sit kram, opstår i forholdet mellem *skal* og *vil*. Ikke som en ideel forbindelse, men som en forholden sig til forholdet mellem de to. Det er ikke en balancefigur, men en dialogisk figur, hvor man fra sit *vil* eller fra sit *skal* kan tage sig en gedigen snak med den anden vinkel og derfra se, hvad der så kan opstå. Hvad kan nu blive muligt? Hvordan kan jeg bringe mig selv i spil, når spillets regler nu har denne karakter? Og i sidste ende: Ønsker jeg at blive på denne spilleplade eller skal jeg finde mig en ny?

Det handler om trivsel. Der er mange, alt for mange, for hvem trivselen er forsvundet eller sat på hold. Vi ser to praksisstrategier, der ofte stiller sig i vejen for trivsel og mening. *Rundtossethed* og *resignation*. *Rundtossetheden* opstår, når man udelukkende fokuserer på *skal*. *Rundtossetheden* giver sig som regel udtryk i arbejdssomhed, loyalitet og ambitiøs iver. Man prøver desperat at nå det hele. I en sand *pærevælling*: et projekt, et møde, et opkald, en mail, en kommentar på gangen. Intet er større. Intet mindre. Intet er ligegyldigt. Prioriteringen forsvinder og *rundtossetheden* vokser vildt. Man sætter nyt i gang, planlægger møder, ringer og reagerer og om aftenen svarer man på de mange mails. *Vil*, som udstyrer os med sans for vigtighed, forsvinder undervejs. Når sansen for det væsentlige forsvinder, når man ikke længere udmåler sin aktionsradius, bliver man tyndhudet. Man reagerer på det mindste og det sætter sig spor i kommunikationen. Misforståelser og de hårde ord finder vej ind i hverdagen, og dermed bliver det endnu en tand vanskeligere at høste udbytte af den store indsats.

I den anden ende ser vi *resignationen*. Det starter måske som en vrede. En *indignation*. På baggrund af erfaring og faglig visdom bliver man vidne til, udsat for og måske endda ufrivillig medskyldig i uhyrligheder i form af uretfærdige besparelser, uigennemtænkte dispositioner og dårlig ledelse. Det er stærkt belastende at forblive villig på de betingelser. Derfor trækker man sig længere og længere ind, forskanser sit *vil* bag stadig tykkere hud, der ikke rigtig kan mærke noget. Strategien nedsætter evnen til at reagere og engagere sig. Der siges ting på seminarer. Der ankommer skemaer til indbakken. Nye projekter introduceres. Man nikker svagt og symbolsk: ja jeg følger med. Men bagved spørger man: Ved de slet ikke noget om virkeligheden. Hvordan tingene er her hos mig? Det er slut med initiativet. En *cementeret position*, der opstår når man opgiver at forklare eller forsvare sig. Når man opgiver at forstå.

**

Vil og Kan og Skal

Hun har bedt om coaching. Det skal være nu. Før skuffelsen sætter sig fast. Før modviljen giver kvalme. Før ufrivillige beslutninger om fremtiden. Hun kan ikke kende sig selv og hun frygter at noget uigenkaldeligt allerede er "sket" og ikke kan omgøres. Måske bliver hun aldrig mere sig selv i den ideelle udgave? Hun fortæller om de mange tegn på, at noget ikke er, som det skal være. Timerne til og fra jobbet udgør et pinsomt tomrum, der ellers var fyldt med livlige refleksioner over dagen og vejen. Nu er det som hun holder vejret og tæller ned til at kunne træde ind ad døren hjemme. Hun er, helt uventet for sig selv, begyndt at kategorisere sine medarbejdere, kollegaer og chefer som uduelige. Hun bryder sig meget lidt om at høre sig selv forklare sin tilstand med det, de gør. Sådan plejer hun aldrig at tænke og forstå sine egne

muligheder. Alligevel sker det nu. Hendes livslange bomstærke arbejdsglæde, som hun har opfattet som en uudtømmelig ressource, er svækket og måske i fare for at forsvinde. Hun analyserer detaljeret sin arbejdssituation. Forklaringerne, for ikke at sige anklagerne, går på inkompetence og inkonsekvens i organisationen, der gør det umuligt for hende at lykkes med at gøre det, hun er bedst til. Hun analyserer egen indsats med samme kritiske blik, og retter en stærk anklage mod sig selv for både at være uærlig og unfair overfor omgivelserne. Tilsyneladende en gordisk knude, hvor uduelig-umuligt vikler sig uløseligt sammen. Hun fortæller medrivende og levende om alt dette, med en rigdom af detaljer og hurtige skift mellem "på den ene side og på den anden side". Vi ler sågar flere gange. Jeg tænker, så det knager. Hun er i krise, eller er hun? Midt i dette virvar, hvor det er svært at se det relevante næste skridt, spørger jeg, om hun kunne ønske sig en enkel teknik, der kan virke straks. Jeg foreslår, at det er muligt at anskue situationen som "noget", der er overgået hende - som at blive ramt af allergi for første gang - og dermed vil opgaven være at acceptere dette: I en periode mister jeg fodfæstet og overblikket. Mine erfaringer slår ikke til. Ikke andet og ikke mere end det. Hun afviser prompte denne enkle forståelse. Der skal nok mere til. Et længere forløb, hvor vi kan undersøge de kantede konklusioner og bekymringer, der forgifter hendes motivation. Vi aftaler et forløb. Dagen inden jeg skal mødes med hende igen, ringer hun og fortæller, at det behøver vi ikke. Hun har reflekteret over sine egne bevæggrunde for at være ansat netop, hvor hun er. Hun har taget stilling til hvilke præmisser og potentialer, der skal være i hendes arbejdsliv, hvis hun skal trives. Hun har givet sine omgivelser et nyt eftersyn, og fundet at de væsentligste betingelser er opfyldt. Hun har genfundet sin arbejdsglæde og energi.

**

Såvel som vi møder rundtossethed og resignation, møder vi også ledere, der formår at opretholde en stabil hensigtsmæssig forholden sig til deres *vil*, *kan* og *skal*. Den bekymrede leder, der beder om hjælp i tide, har faktisk *robustheden* i kroppen, selvom den midlertidigt er udenfor rækkevidde. Hun finder snart nyt fodfæste og overblik. Hjertet begynder at slå for opgaven igen. Hun kan igen lykkes med at forene sine egne ambitioner og egen formåen indenfor de givne præmisser. Eller hun kan træffe en kvalificeret beslutning om at gå et andet sted hen.

Lederens robusthed udløser således mest mulig relevant kunnen. På samme vis kan en organisations kapacitet og kompetence afhænge af, hvorvidt der samlet set er robusthed eller ikke. En rundtosset og resigneret organisation er også i stand til at løse opgaver, selvom der er underskud på trivselskontoen, men en robust organisation opnår helt andre resultater. Vores bud på et optimalt afsæt for den enkelte leder er den dialogiske forholden sig til sit *vil-kan-skal*. Når vi taler om en sådan dialog i en organisation, får den sit optimale udtryk i *lokale løsninger*.

Robustheden må altid opstå i kraft af lokale løsninger. Ingen bestemt afvejning eller afgrænsning af *vil-kan-skal* giver mening overalt. At skabe meningsfyldte forståelser af forholdet mellem de tre vinkler, fordrer stor kvalitet i kommunikationen om *vil-kan-skal*. Og viden om sammenhængen mellem dem. Blandt andet viden om hvilke styringsværktøjer, der kan sættes ind for at skabe sammenhæng mellem *skal* og *kan*. Aktuelt udtrykkes styringsparadigmerne blandt andet som effektmål, kritiske indikatorer, servicekontrakter, LEAN, kvalitetsprogrammer, evidenskrav, evalueringer

og certificeringer. Som oftest direkte sat i værk i generaliserede udgaver, der sætter ledelse og organisationer i særlige folder, som man tvinges til at finde sig til rette i.

Det er som styrken i disse paradigmer har skabt ét-benethed, hvor *kan* hinker af sted på sit *skal*-ben. Endda hjulpet godt på vej af den forståelige kritik, der blev udtrykt i lederens udbrud: "Har I ikke glemt noget?!" Jo, *skal* forsvandt ud af syne, og nu er der fare for at *vil* forsvinder ud af syne. Derfor må dialogen fremme de lokale løsninger, der tilgodeser anerkendende relationer og kommunikation såvel som kvalitetssikring og ressourcestyring. *Kan* går bedst på begge ben.