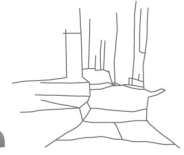


villa  
Venire

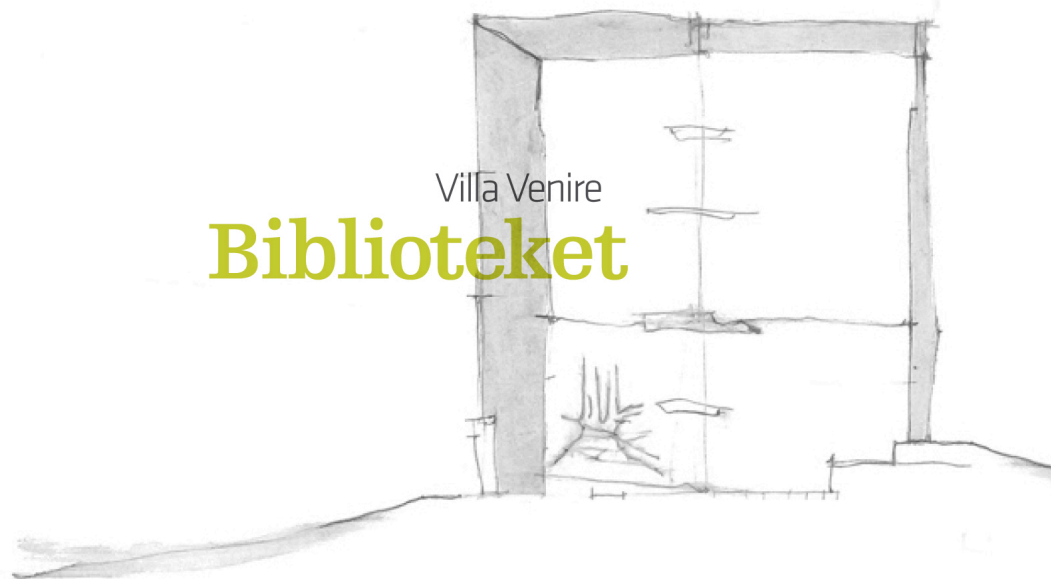


# Resignation, Rundtossethed & Robusthed i arbejdslivet

*Vil – Kan – Skal modellen*

Af Frederikke Larsen & Thorkild Olsen,  
Villa Venire A/S, Marts 2012

Villa Venire  
**Biblioteket**



*Vil – Kan – Skal modellen opstod, som det vel oftest er for praksis-modeller, ved lidt af en tilfældighed. Vi har gennem en del år benyttet forholdet mellem 'vil' og 'kan' til at beskrive det kommunikationsteoretiske og sprogfilosofiske grundlag, som vi benytter os af. Når der på ultrakort tid skal siges noget om, at "det er modtageren der bestemmer budskabet" og der kan være stor forskel på intention og effekt, så kan det illustreres ved forholdet mellem 'vil' og 'kan'. At kunne det man gerne vil er ikke kun resultat af fag-faglige kompetencer. Det er i lige så høj grad udtryk for, at man forstår kommunikationens mekanismer blandt andet udtrykt via anerkendelsesfordringen. At få adgang til den andens logik og forstå forholdet mellem tekst og kon-tekst handler alt sammen om at øge sandsynligheden for, at man i højere grad 'kan' det man 'vil'. På et stort ledelsesseminar gjorde en leder os opmærksom på, at modellen manglede et 'skal'. Som han sagde; "Jeg tror sgu' godt, jeg ved, hvad jeg vil og er helt klar over, at jeg ikke altid kan. Men er I klar over hvorfor. Jeg skal forholde mig til tusind ting. Der er budgetter, procedurer, standarder og nye kontrakter som påvirker forholdet mellem vil og kan." Deri kunne vi jo kun give ham ret. Vil – Kan – Skal modellen var herefter en realitet, og den har vist sig usædvanlig gangbar i alskens sammenhænge. Modellen er enkel, hvilket giver en masse fordele. Samtidig formår modellen at opfange nogle af de væsentligste forhold, der vedrører ledelse, organisering, forandring og arbejdsliv. Dette sker ikke blot ved at beskrive modellens 3 hjørner, men i endnu højere grad ved at beskrive forholdene mellem vil – kan, vil – skal og skal – kan. Ud af de tre ben vokser indsigter om kommunikation, om ledelse og styring og om personlige fortællinger og selv-ledelse.*

*I denne artikel beskriver vi modellen og brugen heraf. I den sidste del af artiklen er der sat fokus på arbejdsliv. Forholdet mellem vil og skal handler om trivsel. Den enkeltes 'vil' møder en række vilkår og krav, og det reagerer vi alle meget forskelligt på. I en konkret sammenhæng, hvor vi arbejdede med offentlige ledere, beskrev vi det som resignation, rundtossethed og robusthed. Herfra har vi taget skridtet videre, og kommer med et bud på udviklingen af personlig og faglig robusthed.*

*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.<sup>1</sup>*

13. januar 2012

\*\*\*

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

---

<sup>1</sup> Vil – Kan – Skal modellen er tidligere blevet beskrevet i *avis Venire* (nr. 10 - se [www.villavenire.dk](http://www.villavenire.dk)) og udgør ligeledes grundlag for en bog, med samme forfattere, der udkommer på Dansk Psykologisk Forlag i sommeren 2012.

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 *skalt* 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 kampberedskab. 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 *hjerte* 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 det hastede.

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 konsulenter og undervisere funderet i systemiske, anerkendende ideer 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 arbejdsmiljøundersøgelse mødte de deltagende kommunale ledere. Midt i indledningen om virksomhedsfuld 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 trivsel 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 udtømmelig 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.

## Udvikling af personlig og faglig robusthed

Der er således trivsel på spil i det personlige møde mellem *skal* og *vil*, som udtryk for personlig vilje og villighed. Som udtryk for personlige værdier og ikke mindst etik. Et etisk standpunkt der i sidste ende viser sig ved spørgsmålet; "kan jeg li' det, som jeg er en del af eller kan jeg ikke?". Det bærende forhold her mellem *skal* og *vil* er mening. Der kan være travlt. Det kan være kaotiske tilstande. Der kan være perioder, hvor jeg ikke lige får det som jeg vil ha' det. Der kan være organisationsændringer, som ikke lige er min kop the. Hvis jobbet overordnet er forbundet med mening, er det muligt at overkomme til trods herfor. Hvis meningen derimod udebliver store dele af tiden, udtyndes muligheden for at møde de udfordringer som moderne arbejdsliv er forbundet med betragteligt. Rækkevidden indskrænkes og bevægeligheden forsvinder langsomt.

Håndteringen af forholdet mellem *vil* og *skal* har vi beskrevet med en **3R + R model**. Som tidligere beskrevet står det første R for **resignation**.

Resignationen har vi blandt andet benyttet til at beskrive møder med en række ældre og/eller rutinerede ledere, som ikke længere kunne finde mening med galskaben. Karakteristisk for mange af disse ledere så havde de nogle stærke beskrivelser af tingenes tilstand hos sig selv. "*I min institution har vi altid haft god forældrekontakt. Vi har, mig bekendt, mindre personaleomsætning end de andre steder og så kan vi vel bare sige, at tingene kører, som de skal. Der er for helvede så mange initiativer og skemaer og jeg skal komme efter dig. Det er nu ikke noget, vi tager så tungt her hos os.*". Huden er blevet tyk. Den responderer ikke længere på *skal*. Den mærker ikke så meget længere, og langsomt, men sikkert, forsvinder evnen til at skelne mellem ikke så vigtigt, vigtigt og meget vigtigt. Man kan sige, at der fortsat er en vis fornemmelse for *vil*. Men iagttagelsen af *skal* er mangelfuld og til tider stedmoderlig. Og det er risikabelt. For pludselig installeres et *skal*, som det er afgørende at kende til og agere relevant i forhold til. Hvis man, i det tilfælde, ikke evner det, så risikerer man simpelthen at ryge ud. Den pågældende leder vurderes ikke længere at kunne løfte opgaven.

I den anden ende af skalaen mødte vi alle de gæve *skal*-entusiaster. De **rundtossede**. *Skal* vælter ind i indbakken og på mødeplanerne, men som energisk, loyal og ambitiøs leder er det bare med at kridte skoene. Der skal bund i opgaverne, og det kan vel ikke blive ved. Når strategiplanen er implementeret og udvidelsen af bygningerne er på plads ....., så ! De rundtossede er vores betegnelse for dem, der vedvarende skruer op for volumenknappen for at nå det hele. Fornemmelsen for *vil*, som hjerte betragtet, er ikke så tydelig, da farten hele tiden forhindrer refleksionen og "rytmeskiftet". Der er hele tiden noget nyt, man *skal*, og det bliver derfor umuligt at få øje på sig selv og det man egentlig ville. Dog taler fødderne højt. De spæner af sted fra det ene møde til det næste, fra den ene indsats til den næste. Men rundtossetheden smitter. Medarbejdere og samarbejdspartnere spindes ind i karrusellen og selvom det alt sammen er udtryk for ambition og energi, så er prisen manglende prioritering.

Samtidig er der de mange ledere, som faktisk håndterer forholdene mellem *vil* og *kan* og *vil* og *skal*, som navigerer relevant i Vil - Kan - Skal modellens paradokser og



modsatrettede krav. Dem kalder vi **robuste**. Når modellen blev kaldt 3R + R, så var det fordi, at robustheden i høj grad var forbundet med **refleksion**. Robustheden er altså ikke beskrivelsen af nogle bestemte personlige egenskaber, men snarere en beskrivelse af en bevidst, spændstig og professionel praksis midt i Vil – Kan – Skal vildniset. Der var, da vi talte med disse ledere, nogle tydelige fælles træk, som i høj grad var en kommentar på tidens fokus på personlig handlekraft og styrke. Handlekraften bestod som regel i refleksionen og styrken fandtes altid i relationerne.

De robuste ledere havde noget, som vi kalder, *fremad og vende tilbage*. Noget som de gjorde sig umage med, var hele tiden at udvikle stærke, meningsfulde fortællinger. Når de vendte ansigtet fremad, forsøgte de altid at "oversætte" virkeligheden på en sådan vis, at den var til at forstå for alle involverede og samtidig var forbundet med mening. *"Nu skal I høre. Vi står overfor denne lidt vanskelige sammenlægningsproces og selvom ikke alt er endt, som vi kunne have ønsket os det, kan vi jo roligt sige, at vi har prøvet det før og jeg er overbevist om, at vi atter formår at gøre dette til en anledning, som vi kan få noget godt ud af. Jeg har selvfølgelig bemærket de vanskeligheder, som nogle af jer står med lige nu og har nogle bud på, hvad vi evt. kan gøre. Men lad mig først høre lidt mere fra jer..."*. Samtidig med denne evige bestræbelse på at skabe og udvikle stærke, meningsmættede fortællinger, var disse ledere meget opmærksomme på muligheden for at vende tilbage. De sikrede sig, at de involverede kunne vende tilbage. Det, som vi kalder, tilbageløb i processen. Vi sætter noget i gang, men da vi knapt ved, hvad vi har gang i, så skal vi hele tiden sørge for at kvalificere erfaringen. På denne vis undgår disse ledere at havne i implementeringsfælden.

De vendte også tilbage i betydningen, "vendte sig om". Robustheden var på mærkværdig vis forbundet med en notorisk tvivl eller sågar sårbarhed. Disse ledere var ikke karakteriseret ved at have regnet den ud. De var opmærksomme på at stå tydelige og synlige frem, men var samtidig meget bevidste om, at virkeligheden kunne se meget anderledes ud i morgen – ligesom de oftest var opmærksomme på, at det ej heller var sikkert, at de havde udstukket den rette kurs. Robustheden bliver på denne vis et resultat af både en selvrefleksion såvel som evnen til hele tiden at holde samtalen i gang. Samtalen med de involverede såvel som samtalen med andre, der være sig en coach, en mentor eller en god kollega, som sikrer nye perspektiver og muligheden for at sige tingene højt. Denne form for samtaler sorterer i de mange tanker og øger muligheden for at prioritere relevant.

Robustheden er også en lokal løsning. Den er ikke med en gang og til alle tider givet. Robustheden synes at optræde hos dem, der påtager sig opgaven som meningsarkitekter på egne og andres vegne. Og især hos dem, der ikke hele tiden og til alle tider prøver at udfylde samtlige meningshuller – men netop gør det dér, hvor det forekommer afgørende. I mødet med *vil* og *kan* og *skal* er robusthed forbundet med "læsning". Læsning af bøger og artikler. Læsning af de vigtige papirer, der sendes rundt i organisationen og ikke mindst *læsning* af de andre samt af vilkår og bevægelser. Denne "læsning" er formet af Vil – Kan – Skal modellens tre ben; (1) et kommunikativt og relationelt blik, (2) et narrativt blik for mening og stærke fortællinger samt (3) blik for styringens mekanismer.