

2. uddrag af bogen "VINDERKULTUR" 1/2



MAKING WINNERS

Resultater kan ikke planlægges – præstationer kan

Den engelske roer Steven Redgrave er en olympisk legende.

Som en af kun fire atleter i verden har han vundet guldmedaljer ved fem Olympiske Lege i træk. Første gang i 1984 og derefter ved hver eneste Olympiske Lege frem til og med legene i Sydney i 2000. Han vandt alle sine medaljer som del af et hold.

Det er 17 år i træk på verdenstoppen. Helt fabelagtig præstation. Helt fabelagtigt resultat.

Rodistancen er 2.000 meter, og afhængigt af bådtype og vindforhold tager det ca. seks minutter fra start til slut. I de fem olympiske finaler vandt Steven Redgraves hold i gennemsnit med knap et sekund foran nummer to i hver finale. For sin indsats blev han efter legene i Sydney i 2000 til sir Steven Redgrave.

1 sekund bedre om 4 år

Forestil dig, at du og dit team allerede fire år i forvejen skal planlægge et resultat, der kunne sikre jer et forspring på en anelse over et sekund – på fire års sigt. Uden at vide, hvor hurtigt det skal gå.

Det er ofte betingelserne i stærkt konkurrenceprægede miljøer – ikke bare i sportens verden, men bestemt også i mange erhvervsvirksomheder.

Det er ganske enkelt ikke muligt at planlægge, hvor mange armbøjninger, rotag eller for den sags skyld produktivetsforbedringer eller kundebesøg der skal til for at opnå sådan et forspring.

Fokusér hvor du har indflydelse

Forskellen på resultatet og præstationen er, at holdet har indflydelse på selve præstationen. Resultatet er faktisk uden for deres indflydelse.

I har derimod fuld indflydelse på, hvilke handlinger og holdninger I vælger at være bevidste om og gøre brug af. Det er dit og dit holds bevidste valg. Det er dér, energien skabes.

Der er som regel ringe indflydelse på konkurrenternes præstation. I roning er det principielt underordnet, hvor hurtigt du ror – det afgørende er, at du ror hurtigere end alle de andre.

Derfor kunne Steven Redgrave og hans hold umuligt vide, præcis hvilket resultat de skulle levere for at vinde. De kunne heller ikke sige, hvor mange armbøjninger, hvor mange kilometers træning eller hvor mange timer med vægtstængerne der skulle til for at ro netop et sekund hurtigere end nummer to i en finale fire år senere. Hvordan skulle de have nogen idé om konkurrenternes forventede tid?

Det, han og holdet derimod havde direkte indflydelse på, var planlægningen af deres egen fysiske træning, deres mentale træning, og hvilke tanker de skulle have i hovedet hvornår, deres kommunikation, deres kost, deres båd, og hvilke årer de skulle bruge.

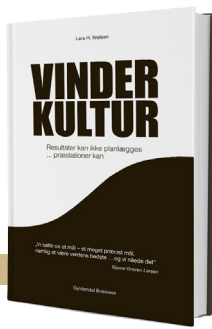
Drømmen om resultater motiverer

I erhvervslivet gælder det på samme måde, at virksomheden har stor indflydelse på mange faktorer og ingen indflydelse på andre.

Ingen kan f.eks. vide, hvad konkurrenterne har i baghånden, om en ny 11. september eller en international finanskriser vender op og ned på verdensbilledet, hvordan markedet vil udvikle sig, eller om der kommer lovregulering på virksomhedens aktuelle område.

Dilemmaet ligger i, at store ambitioner ikke indfries uden et meget stærkt commitment. Og da vejen mod realiseringen af ambitiøse drømme med 100 procents garanti fører gennem perioder af tvivl og usikkerhed, bliver commitmentet stort set umuligt at fastholde, hvis ambitionerne alene er beskrevet som resultatmål.

Derfor ses det ofte, at organisationer, der primært er resultatfokuserede, ofte skifter strategi, når usikkerheden eller tvivlen bliver for stor. Det skaber typisk frustration hos medarbejdere og tanker som: „Ved ledelsen ikke, hvad vi skal, siden vi nu skifter strategi igen?“



2. uddrag af bogen "VINDERKULTUR" 2/2



Der er til gengæld langt flere områder med direkte indflydelse, som kan være med til at skabe grobund for planlægning af situationsbestemte toppræstationer. Medarbejdernes og lederes holdninger og handlinger er de mest indflydende, fordi det er her, de har fuldstændig indflydelse. Det vil jeg senere gå i detaljer med.

Resultatmålene er nødvendige for at skabe incitamentet, altså den gode grund. Men hvis fokus ikke er dér, hvor indflydelsen reelt er – nemlig på præstationerne – forsvinder commitmentet, når grundbetingelserne ændres.

For at fastholde commitment og incitament i de vanskelige perioder skal der ikke blot fokuseres på de ønskede resultater – men i særdeleshed hvor I har indflydelse.

10 års koncentreret øvelse

Som Carl Lewis (og Martin Luther King) sagde, så starter det hele med en drøm. Det er drømmen, der motiverer holdet, og det er den, der er den gode grund til den daglige træning, som igen er fundamentet for enhver præstation.

Ekspertter hævder, at der skal mindst ti års koncentreret øvelse til at blive rigtig god til noget.

Jeg har helt sikkert lagt mine ti år i roning, selv om jeg personligt ikke syntes, at træningen altid var det sjoveste i verden. Men jeg havde et insisterende ønske om at gå den indmarch til De Olympiske Lege, og derfor var jeg motiveret til at gennemføre træningen flere gange dagligt.

Gennem mange år har jeg spurgt dygtige ledere og specialister om, hvor længe det har taget dem at nå deres niveau – og de ti år passer godt. Det tager tid og disciplin at øve sig i at udnytte sit potentiale til det yderste. Men det er umagen værd, og tilfredsstillelsen ved som hold at nå sine ambitioner er enorm.

Én ting er nemlig helt sikkert: Var jeg som syvårig blevet præsenteret for det samlede træningsprogram, jeg senere gennemførte, frem til jeg som 23-årig deltog i De Olympiske Lege i Los Angeles, så havde jeg længe forinden fundet på noget helt andet. Min motivation var dengang ikke i den daglige træning, men i drømmen om at gå indmarch til De Olympiske Lege og se Dannebrog gå til tops på en af de tre flagstænger.

Det er motiverende at have et helt konkret mål – en konkret drøm om at opnå noget. Handlingsplaner er gode til at beskrive hverdagens rutiner og funktioner i detaljer, men selve motivationen til at få alle i organisationen til at præstere ligger i at kende målet og kunne se frem til de personlige fordele ved at nå det fælles mål.