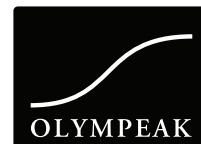


3. uddrag af bogen "VINDERKULTUR" 1/4



MAKING WINNERS

Sådan skaber man en vinderkultur

Det handler om at ville gøre hinanden bedre.

Når man ønsker at skabe en vinderkultur, gælder det om at alliere sig med mennesker, der kan noget andet end én selv. Dem, der ser verden med et andet perspektiv og derfor også vil udfordre ens eget verdensbillede. Det vil skabe konfrontationer og spørgsmål. Netop der – midt i konfrontationerne og spørgsmålene – har teamet mulighed for udvikling og kan komme det vigtige skridt længere end konkurrerende hold.

Man skal tænke diversitet, når man sammensætter et hold for at skabe dynamik, nye tanker og det optimale præstationsmiljø. Så vil der komme spændinger og behov for konfrontationer og konflikthåndtering. Det er dér, holdet og hver enkelt individuelle mester tager de store spring.

Vinderhold er en unik kombination af forskellige talenter og erfaringer, som en enkelt person ikke kan opnå alene. Det er holdets største styrke.

På vinderhold anvendes egoismen som en del af drivkraften og incitamentet til at tage konflikten. Det er, fordi individet vil opnå det bedste, både for sig selv og andre. Opræder egoismen derimod som „jeg vil præstere på bekostning af de andre“, så holder præstationsniveauet ikke i det lange løb, for ingen har lyst til at gøre dig bedre.

De bedste hold består af de største egoister

Det er helt afgjort mest enkelt at præstere helt alene. Du kan forberede, eksekvere og restituere, præcis som det passer dig bedst.

Hvis din erfaring viser dig, at du præstere bedst på en given måde, er der naturligvis ingen problemer i, at du blot gentager det præstationsmønster igen og igen, som det måtte passe dig. Problemet er blot, at du alene ikke kommer en tomme længere, end dit eget talent rækker.

Det fantastiske ved at være et vinderhold er, at du sammen med det øvrige hold får udfordret dine egne antagelser og din egen virkelighedsopfattelse.

Derved skaber du selv muligheden for at kunne tænke nye tanker. Nye tanker, der er fundamentet for at kunne præstere på et endnu højere niveau.

Langt de fleste toppræstationer foregår i hold. For mig er begreberne „et hold“ og „et team“ synonymmer.

Vinderhold kendetegnes af 3 elementer

1. Vinderhold har præcis samme opfattelse af deres fælles ambition og konsekvenserne heraf
2. Vinderhold har samme opfattelse af deres fælles mindset, når de præstere allerbedst. Det er det, jeg benævner et Winning Mindset™
3. Vinderhold vil hinanden det bedste. Det betyder, at de tager konflikterne, når de er der, og de ved, at netop i konflikthåndtering flytter de grænser og ændrer vaner

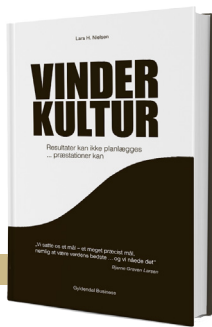
Et vinderholds præmis er, at de arbejder mod samme mål. At de er fuldstændig bevidste om, at de ikke når målet uden hinanden og derfor skal give hinanden de bedst mulige vilkår i alle henseender.

Ingen er mester i det hele

Styrken ligger netop i de enkeltes ofte meget forskellige spidskompetencer, der sat sammen giver en helt unik enhed, som kan klare opgavens mange facetter og del-discipliner på højeste niveau.

Det er en forudsætning, at alle på holdet har samme tårnhøje ambitionsniveau og er klar til at gøre deres yderste for at hæve teamets samlede niveau.

Mange individuelle eliteidrætsudøvere lægger vægt på, at de faktisk præstere som et hold. Både Danmarks verdensmester i svømning Lotte Friis og tenniskometen Caroline Wozniacki understreger igen og igen, at de kun kan opnå deres præstationer, fordi de har et fantastisk hold med sig.



3. uddrag af bogen "VINDERKULTUR" 2/4



MAKING WINNERS

Et vinderhold som f.eks. den danske Guldfirer i roning har altid bestået af meget forskellige persontyper og -profiler. Den har altid været bemanded med store egoister, hver med en helt personlig ambition om at vinde OL-medaljer.

Men de ved også, at de kun vinder som hold. At alle i båden er afhængige af hinanden, og derfor har hver enkelt også et ansvar for at gøre hinanden bedre og passe godt på hinanden.

Min partner i OlymPeak gennem mange år, Niels Laulund, var med i Guldfireren, da de vandt den første olympiske guldmedalje i 1996. Han beskrev de fire mand på holdet sådan:

Eskild Ebbesen var fysiologen, der lagde standarden for, hvordan holdet fysisk skulle træne. Det var hårdt arbejde ud fra hans overbevisning om, at kroppen skulle trænes helt i bund hver dag. Hans filosofi på det tidspunkt var, at kroppen skulle udvikles i stil med de første genopladelige batterier, vi havde til vores mobiltelefoner. De skulle aflades helt, inden genopladning måtte finde sted. På samme vis skulle kroppen behandles.

Thomas Poulsen var den tekniske roer. Han var uddannet sølvsmed hos Georg Jensen og arbejdede med at skabe de store fæde og kander, der ofte tog års arbejde at få helt perfekte. Han var genial til at fintrimme båden og havde en formidabel teknik. Formentlig den teknisk bedste danske roer nogensinde.

Niels Laulund var god til at have mange bolde i luften og havde det store overblik, selv når det gik allerstærkest.

Victor Feddersen var enhver svigermors drøm. Smilende, charmerende, veltalende – og fantastisk til at have kontakt med sponsorer og pressen.

Pointen er, at havde holdet bestået af fire gange Eskild Ebbesen, havde de roet sig ihjel inden konkurrencen. Fire gange Thomas Poulsen ville til stadighed have stået og fintrimmet båden, og Victor Feddersen i flere udgaver havde nok brugt en anelse for meget tid på presse og sponsorrelationer.

*Forskellighed er en styrke,
men kan være pokkers besværligt.*

Hver sin mentale model

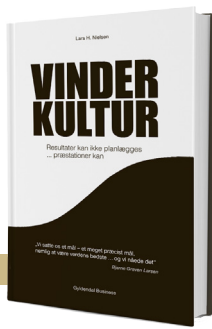
Men træner Bent Jensen kunne se deres specialkompetencer og satte dem sammen til et helt unikt vinderhold. De havde hver især dyb og bevidst respekt for hinandens kompetencer og ville absolut hinanden det bedste. Resultaterne taler deres klare sprog: Holdet var ubesejret gennem seks år og vandt tre olympiske guldmedaljer, en olympisk bronzemedalje og en lang række verdensmesterskaber.

*Pointen er,
at der skal aftales et fælles sprog.*

I en virksomhed vil holdet også være sat sammen af mennesker med meget forskellige kompetencer, for at det kan udgøre den helhed, der både kan være de bedste til udvikling, forskning, produktion, logistik, salg, regnskab og markedsføring, ledelse osv.

Hver specialfunktion har typisk sine egne mentale modeller og vaner for udvikling. Ingeniøren er uddannet til at fokusere på problemer og vil derfor have fokus på dem. Designeren taler i former, udtryk og følelser; sælgeren er uddannet til at se muligheder; marketing tager sig af budskaber, strategier og kommunikation; administratoren skal etablere strukturer, systemer og have fokus på detaljerne; og direktøren er generalisten, der helst maler med den brede pensel.

Når de skal samarbejde, og det også skal fungere under pres, er det afgørende på forhånd at have fastlagte aftaler om, hvordan kommunikationen og samarbejdet skal foregå.



3. uddrag af bogen "VINDERKULTUR" 3/4



Besværligt at være ambitiøs

Ulempen ved at være et ambitiøst hold er, at modgangen altid kommer – og ofte på et ubelejligt tidspunkt.

Det gør også ondt at være ambitiøs. Træningen er hård. Jeg husker mange dage, hvor turen hjem fra træning føltes tre-fire gange så lang som turen til træning. Men det var godt sådan, for vi vidste, at træningen i perioder ville gøre ondt og være vanskelig at håndtere.

Det er i bund og grund dybt besværligt at være ambitiøs. Men man skal ikke snige sig uden om en konflikt, fordi det netop er i selve konflikten, holdet udvikler sig og bliver i stand til at rykke videre til næste niveau.

Hvis ikke I aktivt tager konflikter op, kommer I ingen vegne i en konkurrencebetonet verden. Det er konflikt-håndteringen, der skaber de store spring i udviklingen og fremdriften på ethvert ambitiøst hold.

På Bjarne Graven Larsens hold i ATP kaldte vi det „en bevidst feedback-kultur“. Det var et sæt helt klare aftaler for, hvordan feedbacken skulle gives og ikke mindst modtages.

*Gør konflikttagningen til noget positivt.
Sig TAK, når du bliver konfronteret.
Her har du nemlig mulighed for at flytte
dig et niveau op.*

Konflikter flytter egne grænser

Selv om alle fra start er enige om et mål, er det langtfra sikkert, at man er enige om, hvordan man skridt for skridt skal nå målet.

De bedste hold bør bestå af de mest forskellige mennesker, gerne med forskellige fagspecialer og mentale modeller for, hvordan udvikling bør finde sted. Det gør holdet i stand til at se mange forskellige problemstillinger undervejs, og holdet vil være bedre rustet til at forudse de vigtige detaljer og forberede sig på håndteringen.

Forskellighederne vil ofte skabe basis for gensidig kritik og behov for konflikttagning, men det er kun positivt.

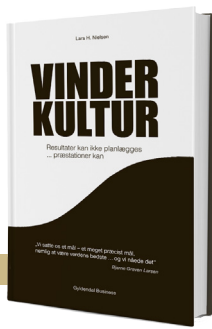
Lettere at være uambitiøs

Det er frygtelig besværligt at være ambitiøs ... især som team.

Faktisk er det meget lettere at være uambitiøs og f.eks. ro rundt, som jeg gør, på et oldboys-hold med den ene ambition at undgå alt for mange livsstilssygdomme og have en hyggelig aften på søen. Det var noget helt andet, dengang vi alle ville vinde OL-medaljer og stå øverst på medaljeskallen. Der kunne man ikke drømme om at give udtryk for, at man var en smule træt – det var jo en svaghed. Kunne en på holdet dengang finde på at udtrykke træthed eller ondt et sted, var den typiske reaktion hos os andre: „Skal du blive ved med at sidde og pive, eller skal vi finde en erstatning for dig?“

Når jeg i dag ror med de samme personer, er vores ambitionsniveau meget lavere, og når en af os ytrer det mindste tegn på en skade, er reaktionen prompte: „Så stopper vi for i dag. Vi skal jo også have tid til kaffen.“

Der findes mange ambitiøse mål mellem kaffen og de olympiske medaljer. Mærk efter, hvor ambitiøs du selv er.



3. uddrag af bogen "VINDERKULTUR" 4/4



Hvor ambitiøs er du og dit team på dit arbejde, og hvordan kan man se det?

Hvor ambitiøs er du som familiemedlem?

Hvor ambitiøs er du med dit helbred?

Tilfredsstillelsen

Det at være ambitiøs er at bruge sit potentiale til det yderste, og det er helt individuelt, på hvilket niveau ens ambitioner befinder sig. Det afgørende er at nå sine mål og opleve den tilfredsstillelse, der findes i netop at have udnyttet hele potentialet.

Personligt er jeg i dag helt tilfreds med at ro en dejlig tur og nå kaffen med vennerne bagefter. Vi har som hold totalt redefineret vores ambitioner. Vi hverken kan eller vil yde den indsats, der skal til for at stille op til OL. I dag ligger vores ambitioner og motivation i andre områder af vores liv.

Hver ambition til sin tid

Ambitioner ændrer sig over tid, og der er ingen, der kan være vindere på alle områder af livet, fra vugge til grav.

Det er ikke i alle livets forhold, at det er nødvendigt at have store ambitioner og fuldstændig faste deadlines. De mest succesfulde erhvervsledere har taget nogle meget bevidste fravalg, fordi de har erkendt, at man ikke kan være ambitiøs på alle livets områder på én gang.