



Alt handler om kultur og ledelse for å bygge prestasjonskultur

Sogn og Fjordane Idrettskrins

08.04.2016

Bjørge Stensbøl

Temaer jeg skal berøre i kveld

- Å nå ambisiøse mål og å gjenskape gode prestasjoner, handler om
 - å gå fra kultur til **prestasjonskultur**
 - å gå fra ledelse til **prestasjonsledelse**
 - å gå fra mentalitet til **vinnerkallementalitet**
- Det krever **mestring** på stadig høyere nivå



- *”Kultur har en helt sentral rolle i prestasjonsforbedring”*

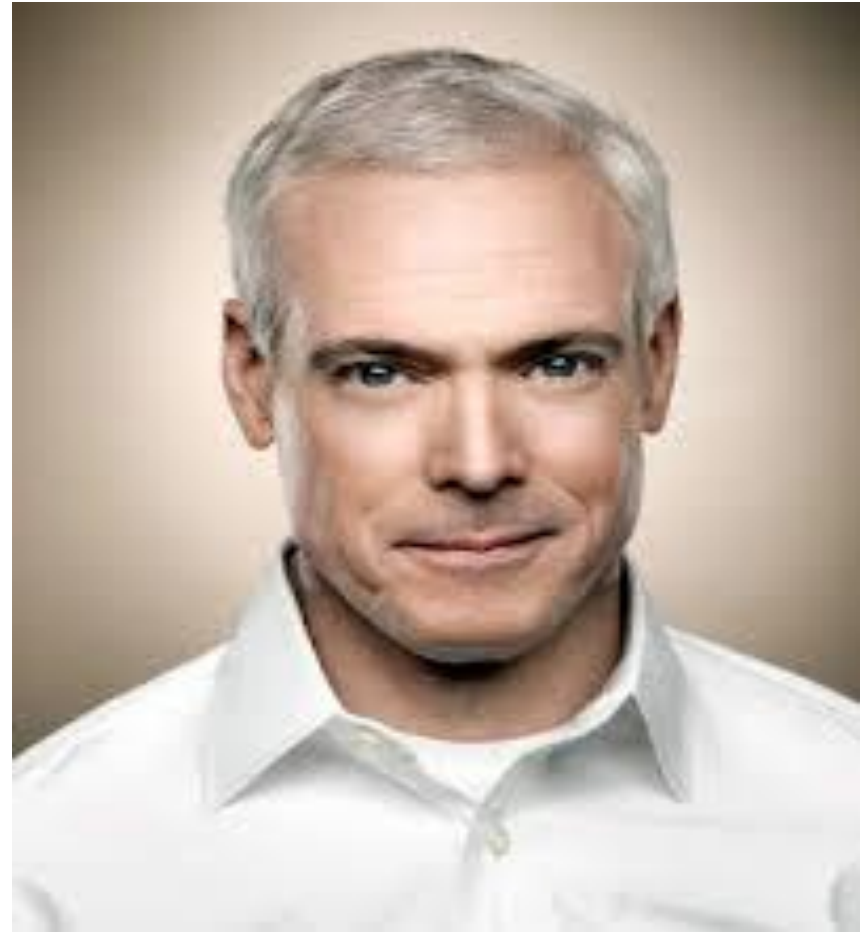
Henry Mintzberg 1989



Henry Mintzberg er en kjent canadisk professor og forfatter innenfor ledelses- og organisasjonslære

”Alt handler om **kultur** og **ledelse**”

Jim Collins (2001)



Prestasjonskultur – er det et elitefenomen - et jag etter resultater og prestasjoner som bare hører toppidretten til?



Hva er prestasjonskultur verdt for en nasjon?

Åpent brev fra Aksel Lund Svindal til ledere i politikk og næringsliv om hvordan et lite land kan fortsette å levere store prestasjoner.

Kjære politikere, styreledere, direktører og markedsjefer!

Jeg håper dere sto på stolene og skreik av glede da vi herjet i Vancouver? 9 OL-gull, 8 sølv og 6 bronse; fjerde beste nasjon og suverent beste resultater i forhold til folketallet – jeg synes vi alle har grunn til å være stolte. Og ikke minst de trofaste samarbeidspartnerne våre som har vært med på eventyret så langt.

Det er ingen tvil om at norske triumfer på idrettsbanen skaper nasjonal begeistring.

Men betyr de noe, utover øyeblikkets jubel? Skaper de varige verdier? Og verdier som kan måles – i energi og ambisjoner, helse og aktivitet, kroner og øre?

Jeg tror det. Fordi jeg vet hva inspirasjon fra andre har betydd for mine egne prestasjoner. Uten Furuseth, Kjusser'n, Aamodt og Finken hadde aldri jeg fått ambisjoner og selvtillit nok til å satse mot verdens-topp. Og uten å kunne lære av utøvere i andre idretter, ville det heller ikke gått. Jeg har for eksempel lært mye av Olaf Tufte, enda han er roer. Tufte har på sin side lært av

Ole Einar Bjørndal, enda han er skiskytter. Og alle har vi lært av håndballjentene.

Det er dette som er hemmeligheten ved det norske "idrettsmirakelet", det selveste New York Times lot seg forbløffe av etter OL i Vancouver: Hvordan kan et så lite land som Norge, med 4,9 millioner mennesker, ta flere gull enn Sverige, Finland og Russland til sammen?

Svaret er enkelt, og likevel sammensatt: Vi har skapt en prestasjonskultur, der vi deler kunnskap og erfaringer, der vi inspirerer hverandre til å tenke nytt og der konkret kunnskap alltid vinner over synsing.

Resultatet er at vi vinner flere medaljer enn både folketall og ressurser skulle tilsi.

En prestasjonskultur er en verdifull ting.

Og minst like viktig i næringslivet, i det offentlige og i det frivillige Norge som i idretten.

Derfor er vi toppidrettsutøvere, sammen med trenere og ledere, opptatt av å dele våre erfaringer med andre. Slik at de igjen kan dele sine med oss. Vi samarbeider med flere av Norges ledende bedrifter, så vi sammen kan finne de avgjørende grepene som skaper fremgang. Det er utrolig spennende å se hvordan dette skaper gjensidig læring, og dermed utvikling.

Slikt samarbeid er én grunn til at toppidrett har verdier utover å skape gulljubel. I tillegg er det helt sikkert at toppen inspirerer bredden og at idrettshelter får barn og unge til å leve aktive liv. Fokusset på helse og trening er større i Norge nå enn noen sinne, og vil forhåpentligvis bidra til lavere sykefravær og økt deltakelse i arbeidslivet over tid. Det er i hvert fall viktig for landet vårt!

Kortversjonen er at landet vårt trenger gode prestasjoner på alle samfunnsarenaer!

Med ambisiøse hilsener fra


Aksel Lund Svindal

Prestasjonskultur er like viktig i næringsliv, offentlig virksomhet som i toppidrett

- *«Landet vårt trenger*

gode prestasjoner på

alle samfunnsarenaer»

Aksel Lund Svindal

Prestasjonskultur er en kultur for samhandling – alle gjør hverandre gode

- Det innebærer å erkjenne at vi er flinke til forskjellige oppgaver.
- Å se hverandre som den vi er med akkurat det vi kan, og at vi får lov til å bruke det
- Å respektere hverandre for den vi er og med de forutsetninger vi har - hver for oss
- Alle er like viktige og like mye verd



Prestasjonskultur=innovativ kultur

- Identifiserer de viktigste prestasjonsvariablene
- Bruker mest tid med optimal kvalitet på det som er viktigst for å nå målet
- Tydelige forventningsavklaringer
- Jager forbedringer - hvordan kan jeg og vi bli bedre sammen?

Noen kan forbinde prestasjonskultur med stress, resultatjag og utrygge medarbeidere

- Ja, hvis du *fokuserer ensidig på resultatet/målet (resultatfokus)*
- Hvis du imidlertid fokuserer på hva du skal *gjøre for å nå målet* - arbeidsoppgavene - **(mestringsfokus)**, og *ikke sammenligner egen framgang med andres*, blir det en motiverende, spennende, lærerik og utviklende prosess å bygge prestasjonskultur



I en prestasjonskultur råder det mestringsklima

- Fokus hviler på ***prestasjonen bak resultatet*** i langt større grad enn resultat
- Fokus er på ***egen forbedring*** og man måler egen fremgang
- *Alle er like mye verd, man blir respektert for den man er*
- Ikke å få det til er *en helt naturlig del av å lære*
 - Da blir det ikke truende og angstvekkende å gjøre feil
 - Da tør man ta nye og krevende utfordringer og tør å havne utenfor flytsonen



Resultatklima

DAGBLADET 14.03.2015



Resultatklima?

Hvilken kultur råder i klubber som tar lettvinne løsninger og sparker treneren når resultatpila flater ut? Spør tidligere toppidrettssjef Bjørge Stensbøl. Foto: NTB scanpix

- Fokus er på **resultat** - i langt sterkere enn på **prestasjon bak resultatet**
- Resultatklima motiverer til **rivalisering og interne konkurranser**
- Anerkjennelse og oppmerksomhet gis bare til dem som presterer best
- Ledere i resultatklima er dirigerende og autoritære
- Liten aksept for prøving og feiling
- De ser ikke egen fremgang - det er **bare resultatet som teller**
- Resultatklima er **sårbart i motgang**

Med resultatfokus kan du få angst , bli utrygg og **redd for ikke å nå resultatet/målet**

Hvordan skaper vi mestringsklima?

- Skap **meningsfylte arbeidsoppgaver** - med tilstrekkelig variasjon.
- Gi **kreative utfordringer** og muligheter til medbestemmelse/autonomi
- Ta vare på **verdigheten til den enkelte**, og unngå favorisering eller fremheving av kun de beste.
- **Sammenlign alltid med egen utvikling**
- **Utvikle det talentet som bor i den enkelte**

Christina Nerstad (2012)



Christina Nerstad, Ph.D.
Associate Professor at BI

Rektor Erik Danielsen, Strand vgs i Rogaland:

I byggingen av prestasjonskultur satte vi følgende ambisiøse mål:

- 4/5 gjennomfører grunnutdanningen
- 95 % av elevene som har fullført grunnutdanningen er i opplæringskontrakt eller arbeid ett år etter Strand vgs
- Maksimalt 2 % av elevene slutter første året
- Elevene i ordinære kurs skal samlet ha den høyeste karakterutviklingen i Rogaland
- Maksimalt 3 % av elevene avbryter opplæringen.
- Maksimalt 3 % stryker i ett eller flere fag



Ros for god kvalitet

Strand videregående skole på Tau kan vise til oppsiktsvekkende gode resultater i årets kvalitetsmelding fra Rogaland fylkeskommune.

JOHN SANDVIK
john@strandbuen.no

Kvalitetsmeldingen gis ut av Rogaland fylkeskommune hvert år og, som det ligger i navnet, sier meldingen noe om kvaliteten i de videregående skolene. Et av de aller viktigste punktene i en sårn melding er hvor mange elever som fullfører og består utdanningsløpet de har valgt. Innen studiespesialisering er gjennomsnittstallet for Rogaland 85,7 prosent fullført og bestått (høyere enn landsgjennomsnittet), mens tallet på Strand videregående skole er på hele 94,9 prosent. Samme tendensen ser en på yrkesfag. I Rogaland har 81,9 pro-

sent fullført og bestått innen denne retningen, mens 91,8 prosent av elevene på Strand videregående skole har fullført og bestått.

Fravær er et annet viktig parameter for kvalitetsmeldingen. Tallene kan fortelle både om læringsmiljø og trivsel og er også svært viktige når elever fra yrkesfag skal ut i lære. I Rogaland er fraværstallet 7,06 dager, mens den videregående skolen på Tau sine tall er 5,23 dager fravær.

Karakterutviklingen er også meget bra på Strand videregående skole og helt på topp i Rogaland.

Skryt fra fylket

Strand videregående skole gjør det meget bra, og de ansatte har jobbet målrettet over lang tid, sier Randi Hummervoll, seksjonsleder i opplæringsavdelingen i Rogaland fylkeskommune.

Hun viser til at skolen på Tau er fylkets beste med hensyn til gjennomføring på studieforberedende linje og at det generelt er høyt nivå på arbeidet på Strand videregående skole.

Lærerne er tett på elevene og bruker treningsplan med konkrete mål for å nå målene. At de har 100 prosent gjennomføring og bestått både på idrettslinjas vg1, vg2 og vg3 er helt fantastisk, skryter hun.

Stolt og ydmyk

Rektor Erik Danielsen er naturlig nok svært glad og stolt over de gode resultatene. Åren gir han både de ansatte og elevene:

Hele personalet yter mye og har jobbet systematisk over flere år. De strekker seg langt for å gi elevene best mulig undervisning, sier han.

Rektoren skryter også av elevene som er med og bidrar til et positivt læringsmiljø på skolen.

Arbeidsmiljøet her er godt og med innføring av treningsplanene har vi et fokus på å få fram det beste i elevene, sier han.

Danielsen har likevel ikke til hensikt å slappe av og surfe på de gode tallene.

Det er svært givende å arbeide med ungdommer i denne alderen. Jeg kan vanskelig tenke



STOLT OG YDMYK: Rektor Erik Danielsen er stolt over tallene, men samtidig ydmyk og lover konstant fokus på videre utvikling.

mer en mer meningsfull jobb enn det å få lov til å være med og bidra til at ungdommene våre lykkes. Vi er ydmyke i forhold til resultatene både i forhold til karakterutvikling og gjennomført og bestått og ser at vi ennå har utfordringer når det gjelder høyt læringstrykk og oppfølging av den enkelte, sier rektor ved Strand videregående skole, Erik Danielsen.

Toppidrettsutøvere

- Jeg var **ydmyk for andres kunnskaper, anerkjente egne svakheter**, hadde respekt for konkurrentene mine, hentet inspirasjon fra folk rundt meg, og er klar på at årsaken til at jeg lyktes var **den gode prestasjonskulturen jeg var en del av.**

Siren Sundby i «Norske Vinnerkaller»

- Det var en ganske rå prestasjonskultur da jeg gikk på vgs på Geilo, og det var **Ole Einar som skapte den mentaliteten i klassen vår.** Han viste vei ved å vise oss andre hva han drev med, hva og hvordan han trente.

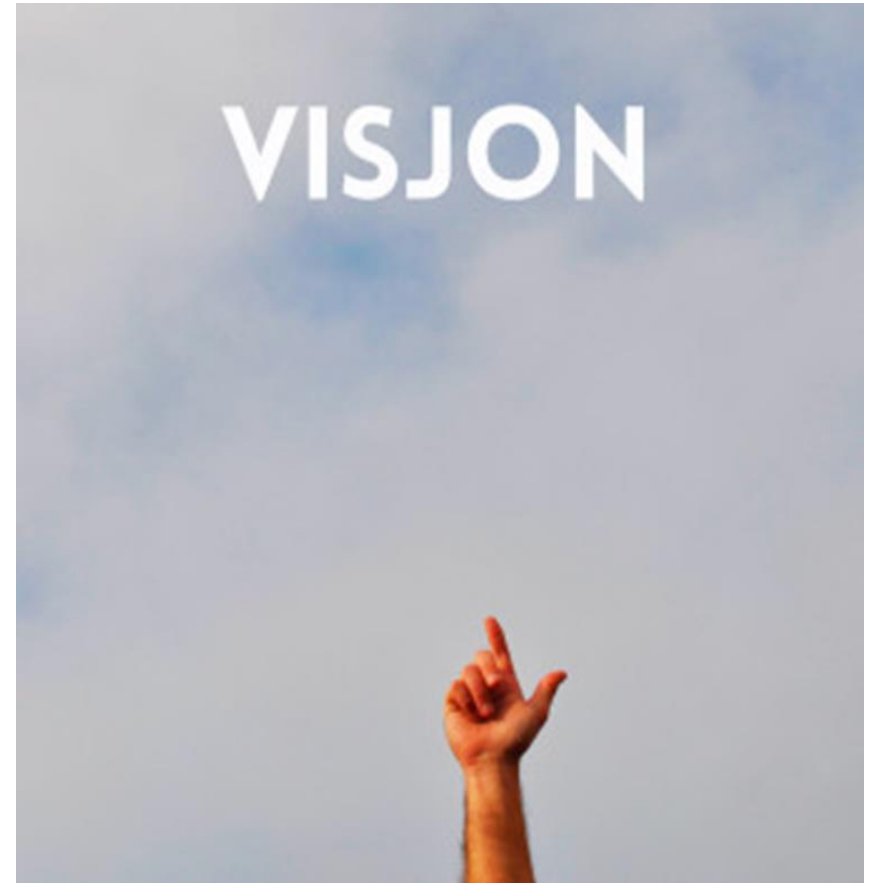
Liv Grete Skjelbreid
i «Norske Vinnerkaller»

Hvordan bygger vi prestasjonskulturer?

Vi starter med å etablere
en spennende visjon

Visjonen for Sogn og
Fjordane idrettskrins:

IDRETTSGLEDE FOR ALLE



Visjonen

- **Visjonen – den spennende drømmen om en ønsket fremtid**
 - som angir retningen og styrer beslutninger

Den trenger ikke være konkret målbar men skal gi oss motivasjon og krefter til alltid å ville nå lenger.



Vi har et behov for å få til noe i fellesskap - noe som oppfattes som viktig og er større enn oss selv.

Det så og hørte vi i forrige måned i VM i skiskyting – stafetten var gjevest å vinne – gjevere enn individuelt gull, og hopperne sa det gjeveste å vinne var laghopp

En vellykkede visjon skaper identitet, skiller seg ut, og er noe å strekke seg etter.

Visjon skal blinke som et fyrtårn i det fjerne , hjelpe oss å holde kursen og noe vi kan være stolte av.



I prestasjonskulturer setter vi ambisiøse mål

**Gode målprosesser
skal forutse mulige problemer**



MÅLSETTINGER FORPLIKTER

*«Det er mange som setter seg mål i øst og vest, uten å gjøre det som må til for å nå dem. Jeg har aldri satt meg mål for målets skyld, men **for at jeg dermed vet nøyaktig hva som kreves for å nå dem**»*

(Tarjei Bø i boken «Norske Vinnerkaller»)



I målprosessen blir vi kjent med kravene og konsekvensene som følger av målet

Jeg møtte mitt eget blikk i speilet.

Det er ett av de sterkeste øyeblikkene i mitt liv.

Jeg tok avgjørelsen, og begynte å skjelve i hele kroppen.

***Jeg inngikk en
uløselig kontrakt
med meg selv om å
ta VM-gull***

(Petter Thoresen i boka
«Norske Vinnerkaller»)



5 ganger verdensmester i orientering

**Vi former målet –
deretter former
målet oss**



- Vi må *spille på lag med hverandre* – operere som et *team*
 - Utnytte hverandres kompetanse
 - Gjøre hverandre gode
 - Gi hverandre tilbakemeldinger
 - Fremsnakke hverandre



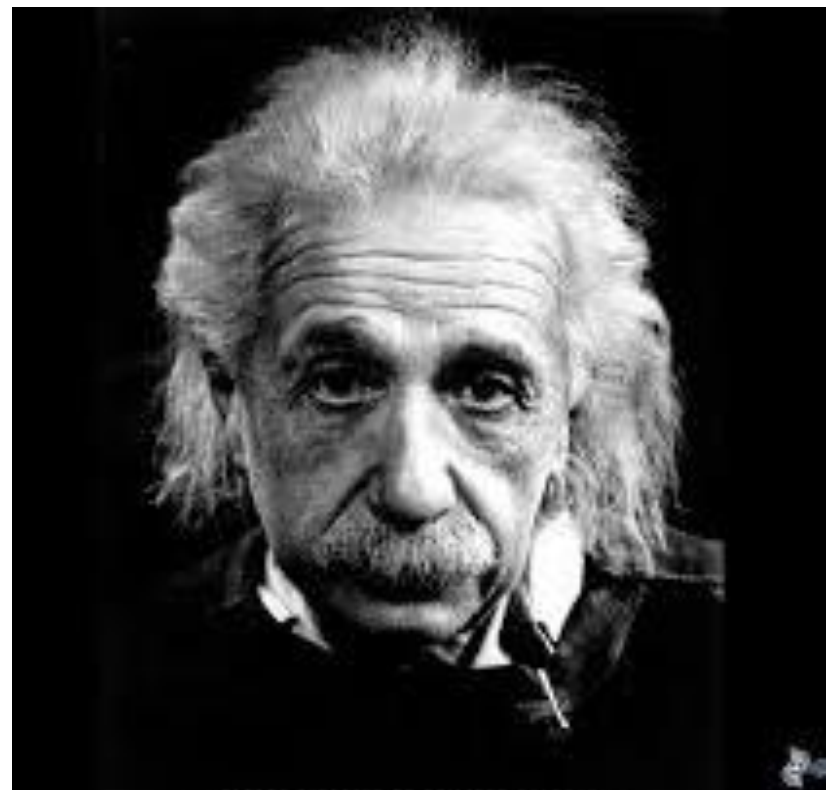
Andy Capp

Skal du utvikle noe – forbedre deg, krever det endring

- *”Du kan ikke gjøre de samme tingene om og om igjen og forvente forskjellige resultater”*

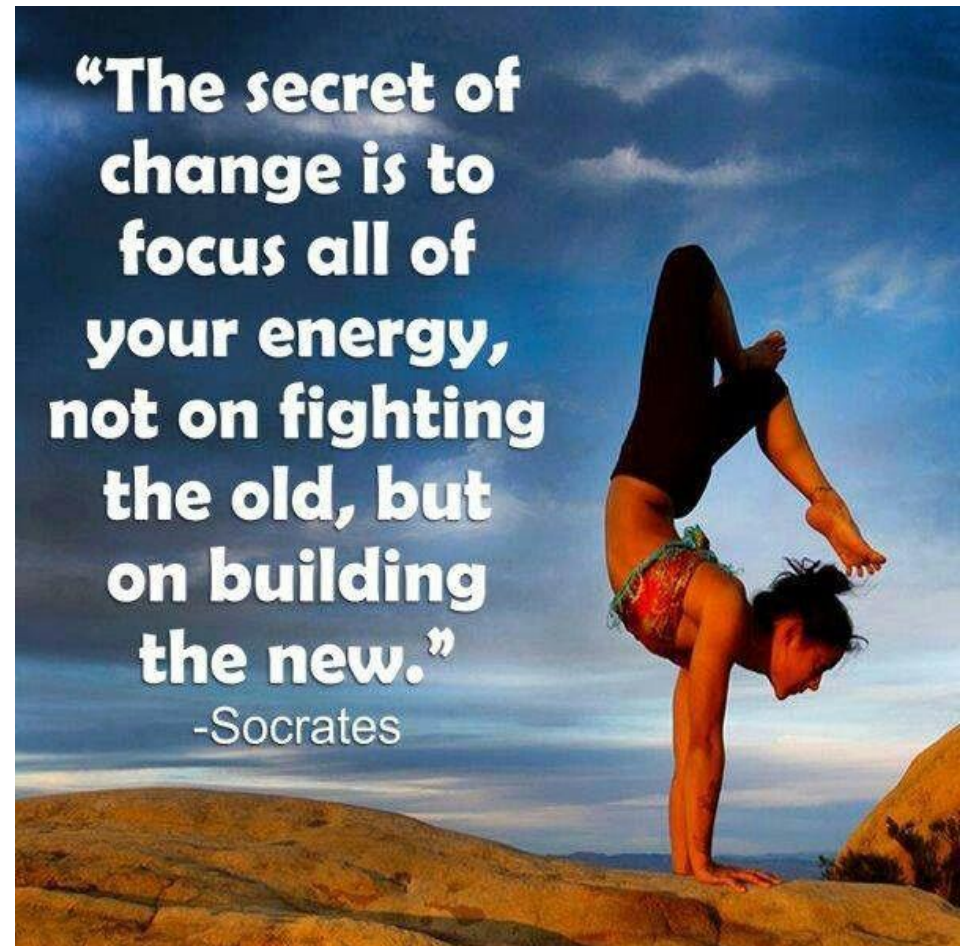
Albert Einstein

- *Hva skal dere utvikle dere ytterligere på - mestre på enda høyere nivå*
- *Hva skal dere da gjøre bedre/annerledes?*
- *Eller er dere gode nok nå og kan surfe videre på det dere har fått til så langt?*

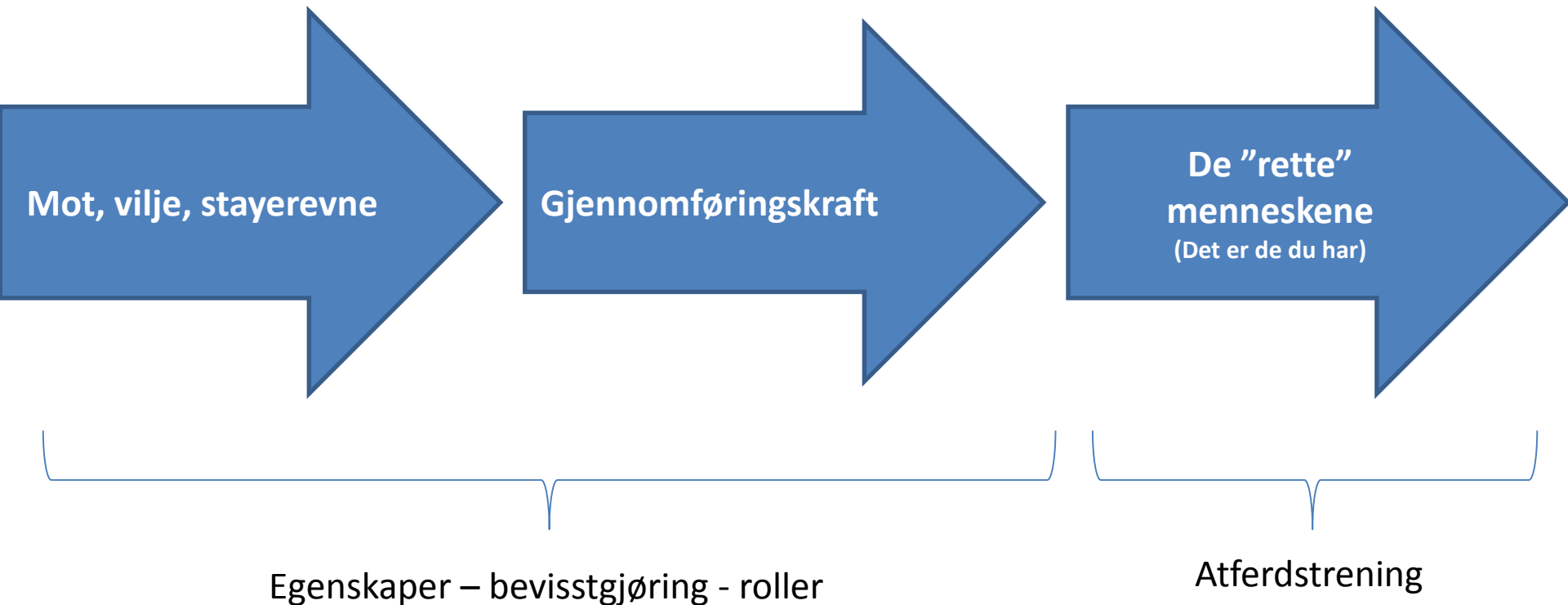


Endring innebærer å gjøre noe annerledes enn tidligere og også gjøre noe helt nytt

- *Å gjøre noe annerledes – noe nytt - innebærer også å lære noe nytt*
- *Å gjøre noe nytt krever mot*



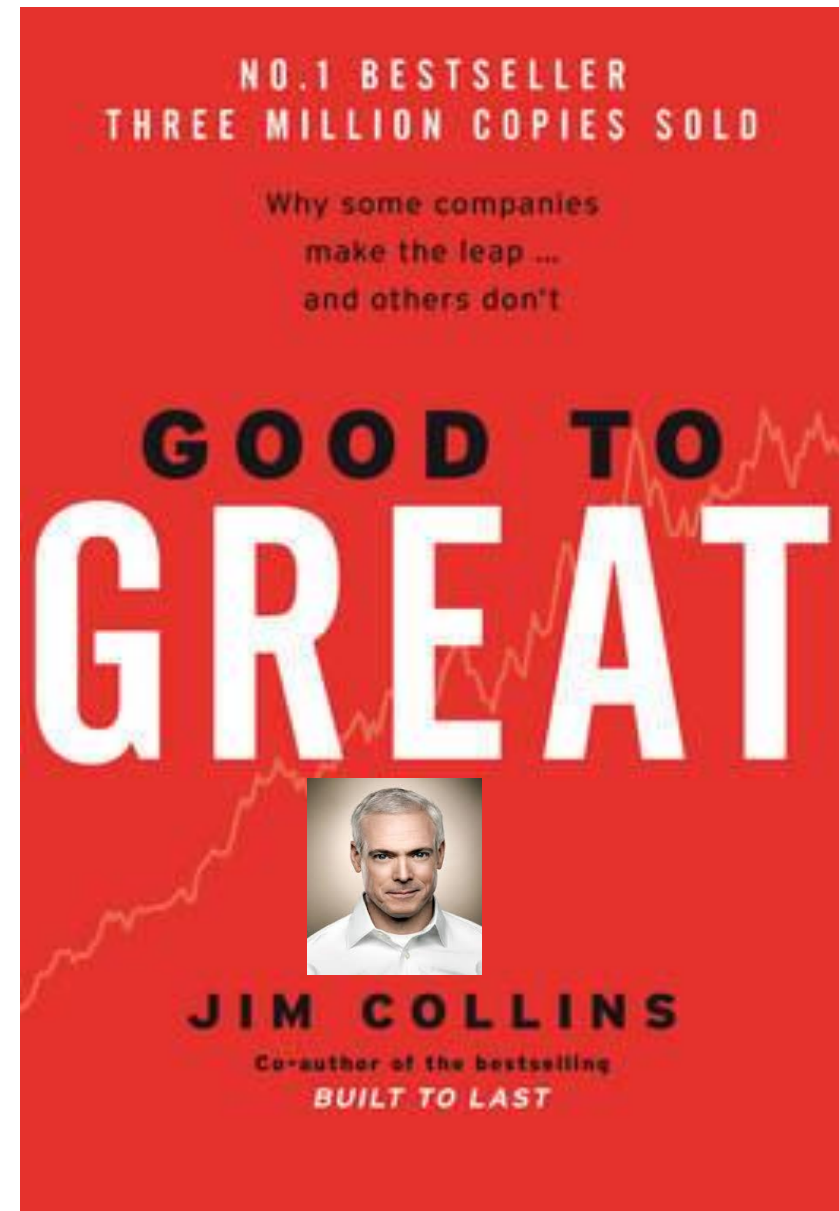
De tre viktigste forutsetninger for å utvikle en prestasjonskultur:



Kan «godt nok» bli det fremragendes fiende?

Noen eksempler:

- I noen idretter er det «godt nok» bare å **kvalifisere** seg for mesterskap – det er ikke så nøye hvilket nummer man kommer på i mesterskapet
- Ingrid Narum er den siste kvinnelige landslagsløperen i langrenn her. Er det godt nok for dagens løpere å bli kretsmestre?
- Er opplevelsen hos dere at resultatene på jobben, i idrettskretsen, i klubben er gode nok - eller kan det bli enda bedre?

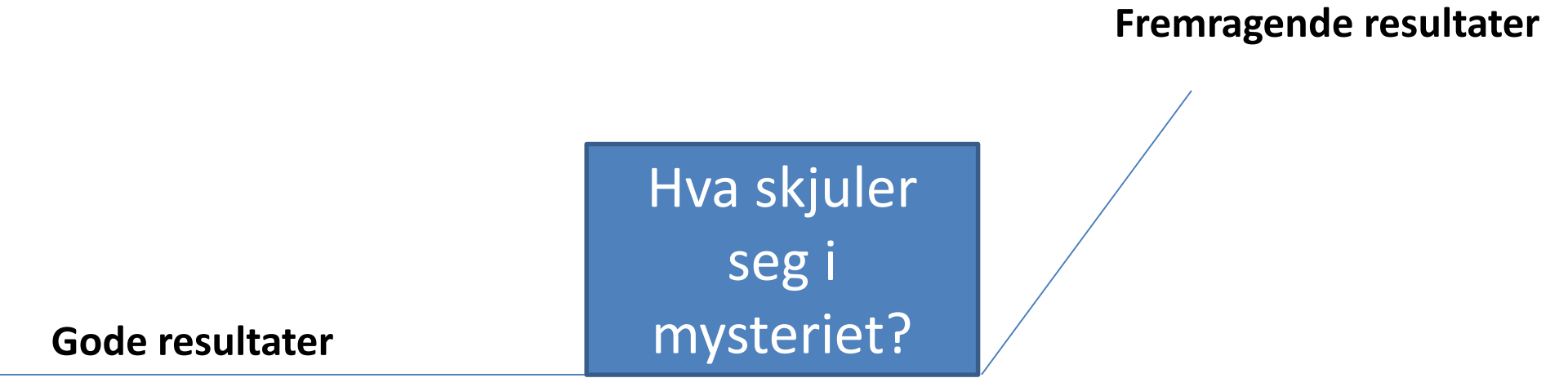


Hva er hemmeligheten bak og gå fra «godt nok» til fremragende?

Gode resultater

Hva skjuler
seg i
mysteriet?

Fremragende resultater



The diagram consists of a horizontal blue line. On the left end of this line is the text 'Gode resultater'. On the right end of the line is a blue rectangular box containing the text 'Hva skjuler seg i mysteriet?'. From the top-right corner of this box, a diagonal blue line extends upwards and to the right, ending at the text 'Fremragende resultater'.

Hemmelighet 1: Endre før resultatene flater ut!

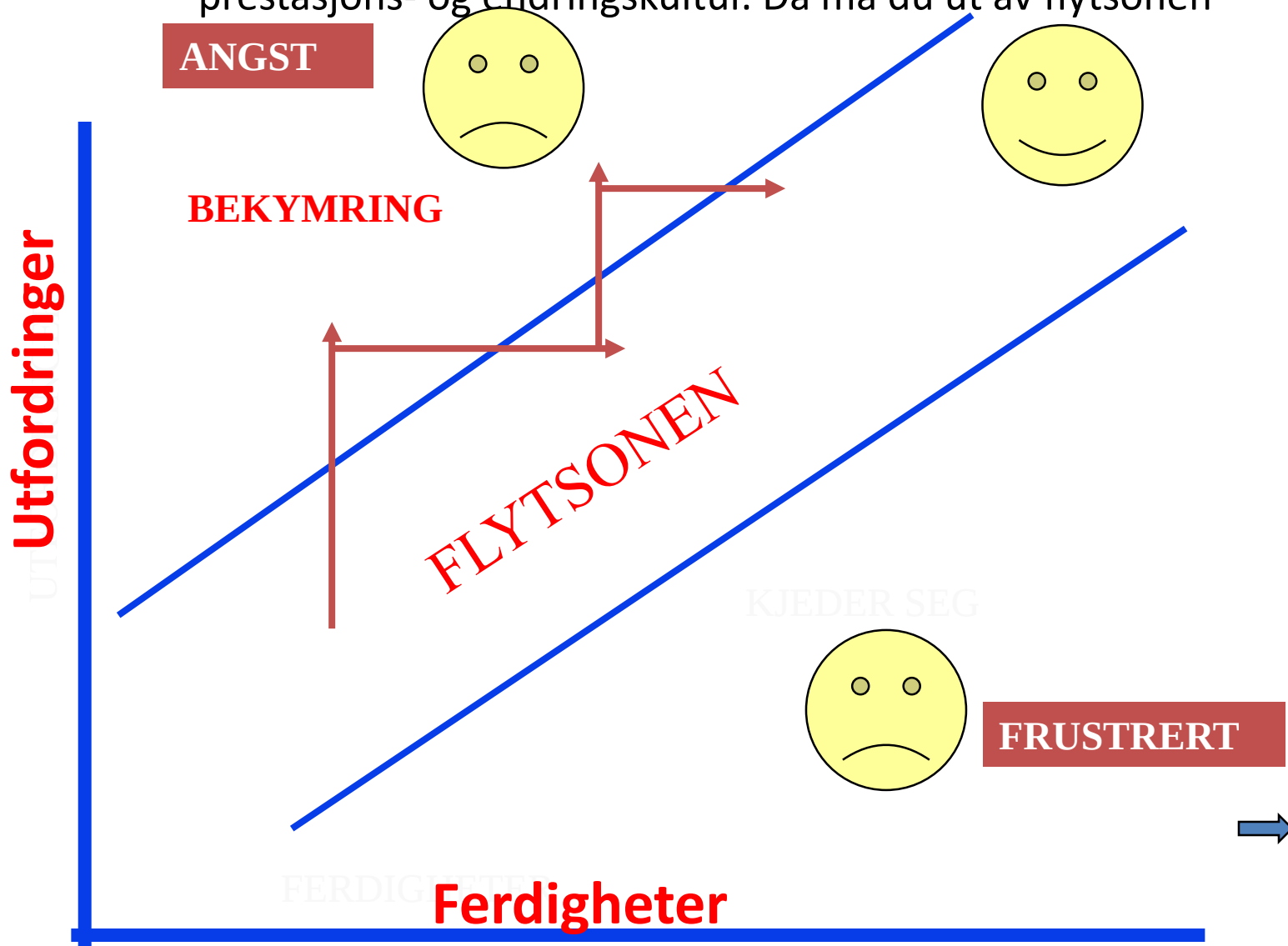
- Utfordringen er å **bygge en kultur som har mot nok** – er **dristige nok** til å **endre før resultatene flater ut**
- Jo større fremgang en bestemt kultur har i en prestasjonscelle, desto mindre villig er de i utgangspunktet til å utvikle kulturen gjennom å gjøre endringer

Jim Collins (2001)



Hemmelighet 2:

At lederne og teamet er endringsvillige, og beveger organisasjonens kultur til en sterk prestasjons- og endringskultur. Da må du ut av flytsonen



Hemmelighet 3: Gode ledere

- **ser** den enkelte, uten å se forbi en annen
- **respekterer** den enkelte for det den enkelte er
- knytter **nære bånd**, men samtidig holder en passende avstand
- viser medarbeiderne **tillit**, og samtidig følger med på hva de gjør
- **går foran**, men samtidig holder seg i bakgrunnen
- **gir råd**, men fratar ikke eierskap
- **utfordrer**, men gir samtidig støtte
- **er tett på** uten å drive kontroll



”Det tok meg 5 år å endre kulturen i laget”

(Marit Breivik)

- *”Som leder måtte jeg bygge entusiasme rundt endringene*
- *Jeg måtte finne endringsagenter i laget som jeg gjorde til kulturbærere*
- *Jeg var krystallklar på de nye kulturen og tydeliggjorde konsekvensene*
- *Jeg bygde en kultur som innebar forventninger til meg som leder, og jeg tydeliggjorde forventninger til dem - vi ledere var rollemodeller”*

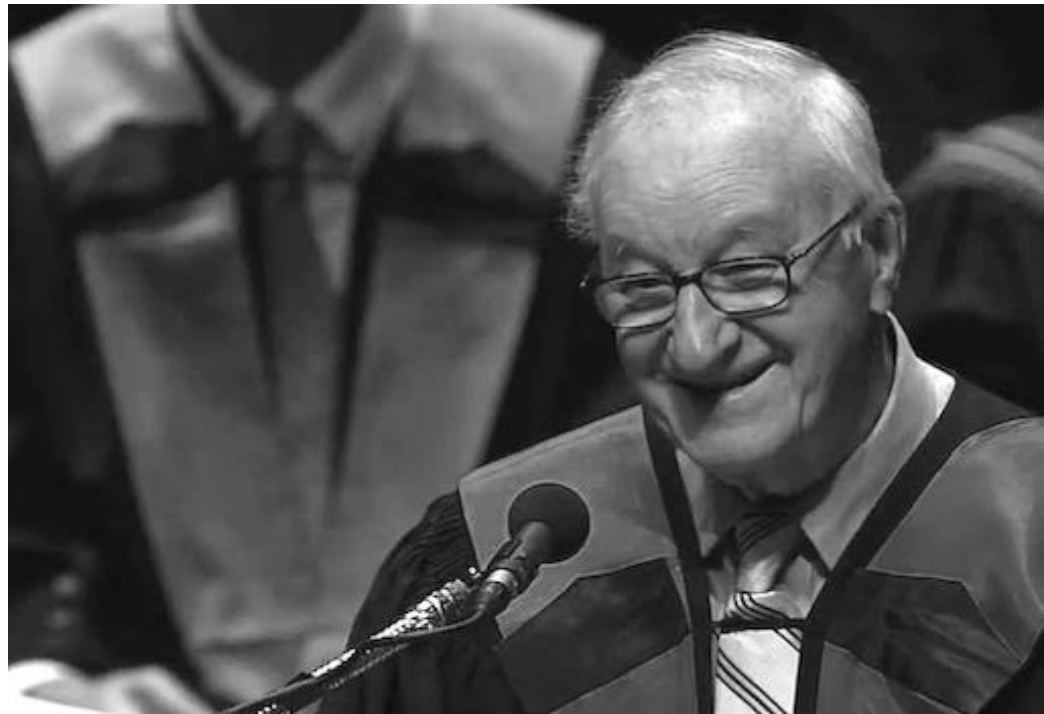


Bygg en kultur hvor mestringstro gis gjennom tilbakemeldinger

- *Oppfatningen av egen mestringsevne er mer utslagsgivende for prestasjonen enn vedkommendes objektivt målbare evne.*

Albert Bandura (1997)

- Å gi tilbakemeldinger som gir mestringstro er derfor helt sentralt i en prestasjonskultur



Sosialpsykologen Albert Bandura regnes som den største nålevende psykologen og stilles i klasse med Sigmund Freud

Ledelse av prestasjonskulturer - prestasjonsledelse

- I bunn og grunn handler det om å

være en entusiastisk og åpen

leder, å ha tydelige mål og være

et godt menneske med respekt

for andres synspunkter og ideer

(Hetland 2005).

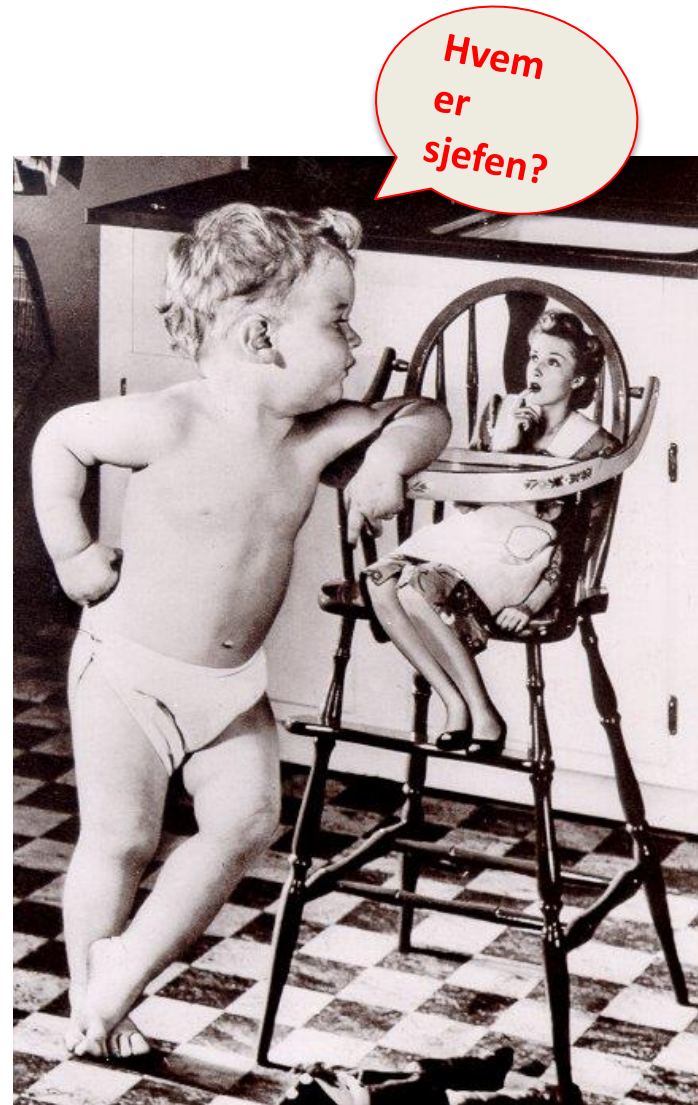


- **Ledelse** er rangert som den hyppigst nevnte forklaringen på en organisasjons suksess i Norge,
 - foran ansattes dyktighet,
 - foran planer og strategier og
 - foran økonomiske ressurser



Hvordan leder man i en prestasjonskultur

- Man leder med spørsmål, ikke svar
- Man dyrker åpenhet, dialog og debatt
- Man analyserer uten å klandre noen
- Man stiller krav
- Man følger tett opp
- Man gir tilbakemeldinger *på prestasjon*
- *Enhver måling har en konsekvens*
- Man bygger trygge relasjoner til dem man leder
- Det er månedlige oppfølgingssamtaler og to årlige medarbeidersamtaler



”La det skure og gå-ledelse”

En publisert doktorgrad dokumenterer at denne ledelsesformer er overrepresentert i

Norge:

- ☐ Norske ledere er konfliktsky
- ☐ De er opptatt av være godt likt
- ☐ De er redde for å gjøre feil
- ☐ De fremstår utydelige
- ☐ De stiller ikke krav
- ☐ De bruker ikke den makten en lederposisjon gir
- ☐ De skjuler seg bak at de gir flinke fagfolk ”frihet under ansvar”

En leders egentrening

Du bør ha en til tre treningsoppgaver på å utvikle din lederatferd - som du trener på til enhver tid

Eksempler på egentreningsoppgaver:

1. Trene på å være mer krevende/tydeligere
2. Trene på å følge tettere opp
3. Trene på å gi tilbakemeldinger

Lagbygging - ingen vinner alene

Vinnerskallene er en del av et lag med en sterk kultur, hvor de utvikler kulturen, seg selv, laget rundt seg og ***lykkes sammen med laget sitt***



Tillit og åpenhet en forutsetning i lagbygging

- Tillit og åpenhet oppnår vi kun ved å være direkte og konstruktivt konfronterende med hverandre

Boëthius mfl. (2004).

- Pakkes ting for lenge inn under harmoniens kappe, kan det hende at vi aldri oppnår nødvendig åpenhet i gruppen.



Vinnerskallementalitet

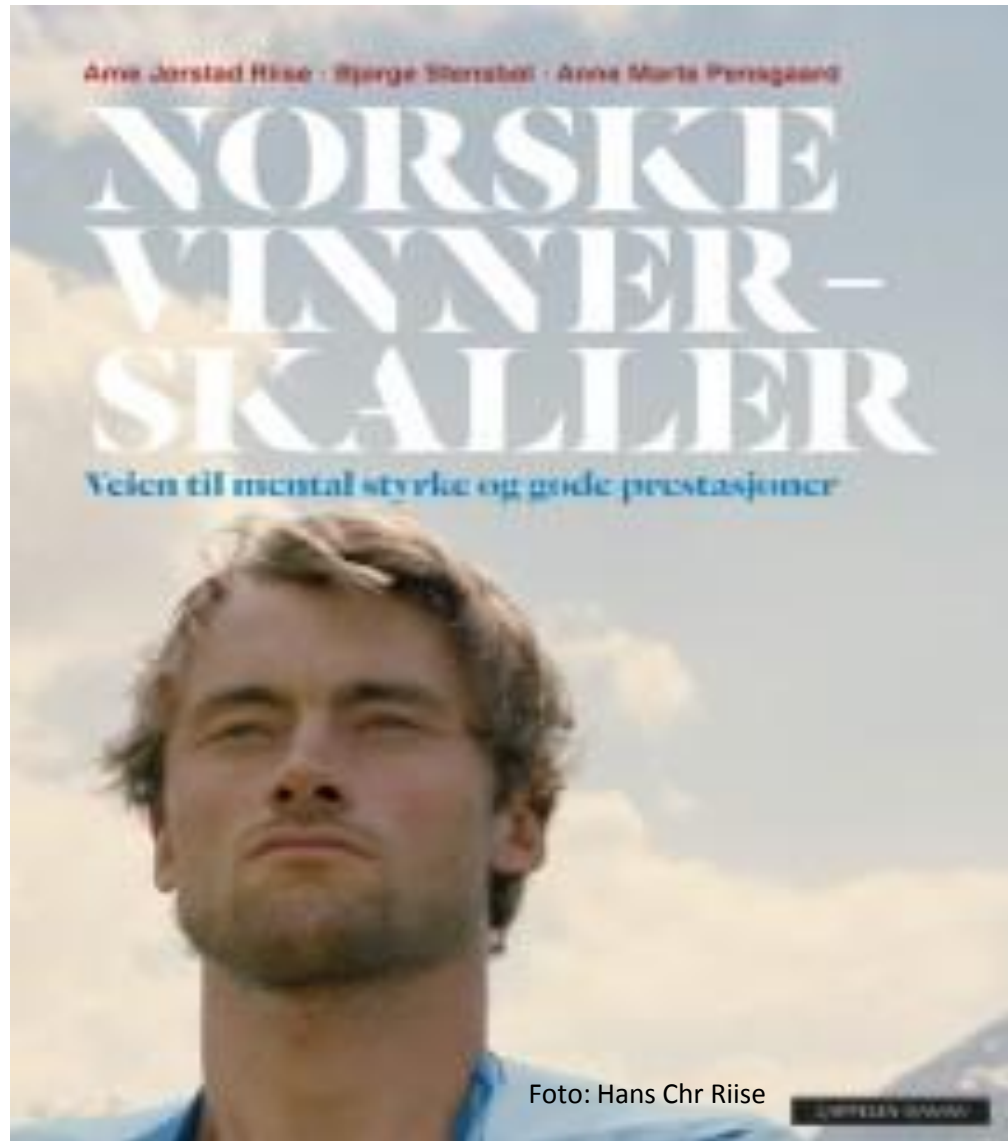


Foto: Hans Chr Riise

Med en vinnerkalles mentalitet øker sjansene for å lykkes

- Det gjelder i idretten, arbeidslivet eller andre arenaer i livet
- Vinnerkallene møter utfordringer med en optimistisk og offensiv innstilling
- De ser ikke nederlaget som en mulighet før det er et faktum.
- Når kroppens normale tålegrense er nådd, er vinnerkallene så sterke mentalt at de overstyrer kroppens signaler.
- Å utvikle en vinnerkalle handler mye om vilje.
 - vilje til å sette seg ambisiøse mål,
 - vilje til å ta konsekvensene av målet,
 - vilje og evne til å tåle smerten det kan innebære å realisere målet.



Foto:Scanpix

- *Jeg føler meg helt sikker på at ingen uten mitt hode hadde vunnet med så stive bein som jeg hadde på tremila VM i Liberec i 2009,*
Petter Northug jr

KONGEN AV SJAKK

(hva kan dere lære av dette?)

*Jeg kjemper alltid helt til siste slutt,
helt til siste lille sjanse er oppbrukt.*

***Det eneste alternativet for meg er
å vinne, til det rent teoretisk ikke er
mulig lengre***

*Etter nederlag vil jeg slå tilbake
med en gang, for å **gjenopprette**
tingenes normale tilstand*

Magnus Carlsen i boken

«Norske Vinnerkaller»



Vinnerskallene presser grenser

Et sentralt fellestrekk ved vinnerskallene er at de søker *ut* av komfortsonen sin for å mestre på stadig høyere nivå, fordi en av deres viktigste motivasjonsfaktorer er *utvikling*.

I treningshverdagen er de motivert av å presse grenser, jakte på marginer og utvikle seg.



Foto Scanpix

Vinnerskallene taper mer enn de vinner

- Selv om winnerskallene vinner oftere enn andre utøvere gjennom karrieren, taper de likevel oftere enn de vinner, og de må lære seg å takle nederlag som alle andre.
- Men i motsetning til mange andre blir de *motivert* av nederlag, og er gode på å analysere hvorfor de ikke lyktes, og å lære av det.
- Fordi de har gode holdninger og verdier skylder de ikke på andre enn seg selv når de mislykkes. De tar det hele og fulle ansvaret for sine egne prestasjoner og egen utvikling.



Foto:Scanpix