

## FYRIRTÆKIÐ Á FÓTBOLTAVELLINUM

**Gunnar Haugen og Ægir Már Þórisson**

Af og til eru Íslendingar þeirrar gæfu aðnjótandi að geta fagnað glæsilegum árangri í íþróttum. Þegar okkar menn og konur sigra er áhugavert að staldra örlítið við og kanna hvaða stjórnunaraðferðir eru við lýði á vellinum. Getur íþróttavettvangurinn kennt íslenskum fyrirtækjum stjórnun eða horfir dæmið þannig við að fyrirtæki geti kennt þjálfurum í íþróttum áhrifameiri stjórnunar-aðferðir?

### Fyrirtækið á fótboltavellinum

Ímyndum okkur aðeins hvernig íþróttavöllurinn liti út ef þar væru teknar upp hefðbundnar stjórnunar-aðferðir íslenskra fyrirtækja.

Í íþróttum eiga áhorfendur það til að fagna þegar leikmenn eiga glæsilegt skot að marki eða góða sendingu á samherja. Samkvæmt hefðbundnum íslenskum stjórnunaraðferðum er þetta alrangt. Þar ríkir sú stefna að það eigi ekki að fagna því sem ekki tekst, það eigi bara að fagna þegar boltinn fer inn.

Viðhorf hins dæmigerða stjórnanda er eitthvað á þessa leið: "Það þýðir ekkert að horfa á viðleitni, það eina sem skiptir máli er árangur!" Samkvæmt þessu væri því rétt að gefa út leiðbeiningar til áhorfenda á kappleikjum um að fagna ekki viðleitni leikmanna þ.e. sóknum, glæsilegum skotum og sendingum eða samspili. Annars gæti verið hætt á að leikmenn næðu ekki árangri. Hættan er, samkvæmt þessu viðhorfi, að leikmenn verði svo ánægðir með að hafa sýnt viðleitni til sigurs að þeir sjái ekki tilgang í að ná lokatakmarkinu, þ.e. að vinna leikinn.

Ef viðleitni skiptir engu máli er einnig ýmislegt við það að athuga að öllum mörkum sé fagnað. Eins og kunnugt er fagnar jafnvel lið sem er langt undir marki þegar og ef það skorar. Er slíkt ekki beinlínis hættulegt? Samkvæmt þeim stjórnunaraðferðum sem víða tíðkast í fyrirtækjum kann svo að vera. Ef árangur er það eina sem skiptir máli er aðeins leyfilegt að fagna þegar leiktíminn er liðinn og liðið hefur sigrað.

En bíðum nú við. Ef þetta viðhorf er rétt er þá leyfilegt að fagna sigri? Er ekki einn sigur aðeins minniháttar áfangi í langri leið að titli? Ef árangur er það eina sem skiptir máli ætti í raun ekki að fagna sigri fyrr en titill er í höfn.

Leynt og ljóst er lokamarkmið hvers íþróttamanns eða íþróttaliðs að vinna titil. Að verða betri en hinir. Ef hefðbundnar stjórnunaraðferðir ísl-enskra fyrirtækja væru teknar upp í íþróttum ætti að leggja áherslu á það og ekkert annað. Til að tapa ekki sjónum af endamarkmiðinu ætti ekki að fagna smásigrum á borð við að vinna eins og einn leik. Hver sigur er aðeins skref í átt að hærra og göfugara markmiði: Að verða Íslandsmeistari, deildarmeistari eða bikarmeistari. Ef sérhverjum smásigri væri fagnað gæti stjórnendum þótt eins og það væri hætt á að menn misstu sjónar af endamarkmiðinu.

Það þarf ekki að hafa mörg orð um að sennilega væri dapurt um að litast á kappleikjum ef þessi viðhorf næðu fóttfestu í íþróttum líkt og þau hafa gert víða á vinnumarkaði. Góðum sendingum mætti ekki fagna þar sem þá væri verið að senda þau skilaboð að það sé nóg að reyna. Mörkum ætti sennilega ekki að fagna heldur vegna þess að þau væru aðeins lítill áfangi í átt að endamarkmiði og ætti ekki að líta á sem einhvern merkilegan atburð. Slíkt gæti dregið athygli manna frá lokamarkmiðinu. Að vinna titil.

Ef þessar aðferðir væru teknar markvisst upp, líkt og virðist vera á mörgum íslenskum vinnustöðum, yrðu íþróttir ekki svipur hjá sjón. Ekki mætti fagna glæsilegri hjólhestaspyrnu í skeytin, heldur baula því boltinn fór ekki inn! Að fagna sigri væri ótímabært þar sem titillinn væri ekki enn í höfn.

### Fótboltavöllurinn í fyrirtækinu

En hvernig væri ef stjórnendur tileinkuðu sér þær aðferðir sem hafa reynst vel á íþróttavellinum? Þá fengi starfsfólk tíða endurgjöf um frammistöðu sína, markmiðasetning væri raunhæf og áfangasigrum yrði fagnað.

Góðir stjórnendur eru vakandi fyrir því sem vel er gert hjá starfsfólki, leita tækifæra til að fagna áföngum og koma því skýrt til skila hvað það er í störfum starfsfólks sem er mikilvægt. Þannig búa þeir til kappsfullan og glaðværan vinnu-stað þar sem starfsfólk leggur sig fram við að ná sem mestum árangri og sýnir frumkvæði í að leita nýrra leiða til að leysa vandamál. Eða, sem er enn betra, sýnir frumkvæði í að leita leiða til að koma í veg fyrir að vandamál eigi sér stað.

Með þessu er ekki verið að gefa í skyn að stjórnunaraðferðir í íþróttum séu óskeikular og í öllum tilfellum heppilegri en þær aðferðir sem tíðkast víða í íslenskum fyrirtækjum.

Í íþróttum þekkjast einnig gagnslitlar stjórnunaraðferðir. Í viðtali við Morgunblaðið þann 29.5.01 sagði handknattleiksmaðurinn Ólafur Stefánsson svo frá: Öll þjálfraði hjá Döring, eins og hjá mörgum öðrum hér í Þýskalandi, byggðist á því að kúga leikmennina og ala á óttanum. “Ef þú gerir þetta, þá eru þetta afleiðingar”, var undirstaðan hjá honum. Þegar ég kom til Magdeburg einkenndist spil liðsins af þessu. Mennt þorðu ekki að taka áhættu; langri sendingu á frían mann í hraðaupphlaupi var sleppt ef áhætta var fólgin í aðgerðinni. Það var betra að vera ekkert of áberandi ef eitthvað færi úrskaiðis. Andrúmsloftið var því allt mjög þvingað, og þrátt fyrir að í liðinu væru margir toppmenn léku þeir allir undir getu hjá Döring og höfðu dalað.

Stjórnendur sem temja sér þessa tegund af stjórnun geta lært af þessum orðum. Frumkvæði og baráttugleði er ekki hægt að laða fram með skömmum, hunsun eða ógnun. Aðeins regluleg endurgjöf til starfsmanna um það sem vel er gert hefur þau áhrif. Flestir stjórnendur taka eftir og hrósa fyrir góða frammistöðu af og til en góðir stjórnendur gera það alltaf.

Einhverjum gæti þótt það hljóma sem töluverð vinna að leita sífellt uppi það sem vel er gert. Í raun er það ekki aukin vinna heldur viðhorfsbreyting. Í stað þess að einblína á það sem er illa gert er horft á það sem vel er gert. Sem dæmi má nefna að koma má sömu upplýsingum til skila með því að segja: “Við stóðum okkur vel, við náðum 90% árangri í síðasta mánuði” og með því að segja “Ástandið var slakt í síðasta mánuði, okkur mistókst í 10% tilvika”.

Hvort ætli sé líklegra til að stuðla að glaðværum og kappsfullum vinnustað?