

High Performance – undgå automatpiloten

- *Om rutine, repetition, ledelse og "high performance"*
af Stig Rossen, skuespiller, sanger og foredragsholder.
Medlem af High Performance Institute®

Et af min mors yndlingsudtryk, da jeg var dreng, var: "Det er kun dumme mennesker, der keder sig...."

Selv om jeg naturligvis er ked af at sætte spørgsmålstegn ved min kære moders surt samlede livsvisdom, vil jeg gerne gennemhulle den floskel én gang for alle!

- Alle mennesker keder sig!

Vi har alle sammen rutine og repetition i vores dagligdag, på arbejdet og i vores fritid.

Måske har jeg ikke fundet de vises sten i kampen mod kedsomheden, men jeg har gennem 1369 gange i den samme rolle i musicalen Les Misérables udviklet en teknik til at se rutinen i øjnene og vende den kedsomhed, som kan være forbundet hermed, til noget positivt.

Da jeg for næsten 10 år siden startede med at spille teater i London, oplevede jeg, hvordan en potentielt dræbende arbejdsrutine føles. Vi spillede otte gange om ugen, to forestillinger torsdag og lørdag og kun søndag fri. I første omgang spillede jeg rollen i 19 måneder, i alt 600 forestillinger kun afbrudt af to ugers ferie og tre sygedage. Siden da har jeg altså spillet den samme rolle i den samme forestilling næsten 1400 gange, og folk spørger mig ofte, om det ikke er ufatteligt kedeligt at synge de samme ord og gøre de samme bevægelser dag ud og dag ind i årevis? Kedsomheden ved en opslidende rutine er nærliggende, men det er jo en arbejdsrutine som alle andre, og det bliver kun kedeligt, hvis man slår automatpiloten til og venter på, at forestillingen er forbi, så man kan komme hjem,

eller at kontrakten udløber, så man kan komme i gang med noget andet.

Efter at have spillet rollen i seks måneder fik jeg sværere og sværere ved at sætte mig op til den daglige kraft-præstation. Jeg ankom til teatret så sent som muligt. Jeg lagde min make-up i sidste øjeblik. Jeg var gnaven og indadvendt og skældte min påklæder ud for de mindste ting. Hvis jeg sang en skæv tone, var det fordi, dirigenten dirigerede for hurtigt eller for langsomt eller i det hele taget bare var talentløs. Mine sko gnavede, min paryk så herrens ud, og jeg glædede mig ikke længere til at skulle på scenen. Igennem en måneds tid blev det mere og mere surt. Og jeg var ikke engang halvvejs gennem kontraktperioden!

Et eksempel. I anden akt sidder Jean Valjean på barrikaden og beder en bøn til Gud om at skåne studenten Marius' liv i det forestående angreb. Den unge mand og Cosette, Valjean's steddatter, er forelskede. Bønnen er et af højdepunkterne i den tre timer lange musical og en af de vanskeligste sanglige præstationer. Umiddelbart før 'Bring Him Home' skulle jeg sidde med ryggen til Marius, og publikum, mens studenterne sang 'Drink With Me' – en smuk sang om venskab og livets mirakuløse skønhed. Dirigenten og jeg havde aftalt, at når jeg rejste mig op og gik hen imod barrikaden, skulle han slå forspillet an. En torsdag aften i anden forestilling var jeg så træt, at jeg lige lukkede øjnene en kort stund, mens jeg sad der med ryggen til, og...ja, jeg faldt altså i søvn!

– Jeg vågnede med et sæt ved, at der var helt stille på scenen. Jeg rejste mig så hurtigt, jeg



kunne, uden at det virkede påfaldende og sang mit store nummer.

Efter forestillingen sagde dirigenten, at han syntes godt om den lille kunstpause, jeg havde holdt før bønnen! Det begyndte at gå op for mig, at lyset for enden af tunnelen var endog meget svagt. I en måned blev situationen mere og mere uudholdelig. Drømmerollen var ved at forvandle sig til et mareridt.

Denne måned på automatpilot forsikrede mig om, at jeg måtte udvikle en teknik – en overlevelsese-teknik, om man vil. Netop da det så sortest ud, og jeg så småt havde besluttet mig for aldrig at spille teater mere, så jeg filmen 'Groundhog Day' (med Bill Murray og Andie MacDowell). På dansk hedder den 'En ny dag truer.'

Filmen handler om en TV-vejrreporter, som er sendt ud på en for ham lavt prioriteret rutineopgave. Han skal dække en årligt tilbagevendende begivenhed fra en lille flække, hvor det er tradition, at hele byen samles for at se et lille murmeldyr komme ud af en kasse og forudsige, hvor lang vinteren vil blive. Han mener sig over-kvalificeret til opgaven og ser den som noget, der blot skal overstås hurtigst muligt. Han er ubehøvlet og arrogant over for sine kolleger og de mennesker, han møder. 'Straffen' for denne egoistiske indstilling kommer uventet og surrealistisk, idet han oplever, at tiden spoles tilbage hver aften, når han går i seng. Han vågner, som var det stadig i går.

Groundhog Day endnu engang.

Dette gentager sig dag efter dag. Clockradioen vækker ham kl. 05.59 med den samme melodi, og han må gennemleve den samme dag igen og igen. – Ikke et par gange eller fem, men tusindvis af gange! Han oplever alle de stadier, der kan være forbundet med dræbende rutine: kedsomhed, frustration, vrede, håbløshed, og til sidst er han på selvmordets rand. Han begår faktisk selvmord adskillige gange – men vågner hver gang op

næste morgen og må i gang med den samme dag..... igen. Det lykkes ham på et tidspunkt at overbevise den kvindelige producer om sin ulykkelige situation, og han siger til hende: 'Det er en forbandelse!' Det eneste positive aspekt er, at han kan spise, lige hvad han har lyst til, han har ikke taget på næste morgen!

– Hun svarer eftertænksomt: 'Det er måske ikke en forbandelse...'

'It may not be a curse...' Denne replik satte mine tanker i sving. – Hvad nu, hvis rutine og repetition ikke er en forbandelse? Og hvis det ikke er en forbandelse, hvad er det så? – Hvad, hvis man brugte rutinen til, ikke at falde i søvn, men at vågne op og blive ekstra opmærksom? At lære nyt og genopdage magien og glæden ved at være til? Inspireret af Bill Murray's utrættelige forsøg på at skabe 'den perfekte dag' opdagede jeg langsomt og gradvist, at jeg kunne bruge min daglige forestillingsrutine til at åbne mine sanser i stedet for at tage skyklapper på og 'få det overstået.'

Jeg blev opmærksom på et væld af detaljer, jeg ikke før havde lagt mærke til: små nuancer i mine medspilleres måde at synge på netop den aften, publikums forskellige reaktioner, min påklæders aftershave, scenefolkenes humør, politiske undertoner i opslag fra kontoret, små detaljer i min make-up og min fortolkning af rollen, mennesker i undergrundstoget på vej hjem fra teatret.

Og faktisk var dirigenten slet ikke så tosset!

Det var som om, en hel ny verden åbnede sig for mig, og jeg følte mig som et barn, der ikke kunne suge alle disse nye indtryk til sig hurtigt nok. Hver dag blev en udfordring, en jagt på detaljer og nuancer, en forrygende leg – jeg glædede mig til at tage på arbejde hver eneste dag! Jeg mærkede gradvist, hvordan den nye 'teknik' gav resultater, ikke bare i min egen præstation på scenen, men også i forholdet til mine medspillere.



Før jeg begyndte at udvikle 'Groundhog Day'-teknikken, havde jeg altid holdt døren til min garderobe lukket, fordi jeg mente, at jeg havde brug for at have 'mit eget rum'. Jeg bildte mig ind, at min opgave som Jean Valjean var så krævende, at jeg ikke havde energi og overskud til også at være noget for mine kolleger, men var nødt til at bruge alle mentale ressourcer på mig selv og min opslidende rolle. Det var ikke gået op for mig, hvor ondt i nakken man får af at kigge på sin egen navle konstant! En af de første ting, jeg gjorde, da jeg begyndte at arbejde med min nye teknik, var at åbne min garderobe-dør og lade den forblive åben. Reaktionen på denne 'gestus' var lige så fantastiske, som de var aldeles uventede. Ikke alene begyndte mange af mine medspillere at komme op og ønske 'pøj-pøj' før forestillingen, men et par af scene-folkene, som jeg aldrig tidligere havde vekslet mange ord med, fik nu for vane lige at stikke hovedet ind og sludre lidt på deres vej rundt i teatret.

Jeg fik således en betydeligt større kontaktflade, end jeg hidtil havde haft, og var derfor langt bedre rustet til at løse en anden af hovedrolleindehaverens opgaver, nemlig at lede kompagniet. Den åbne dør førte også til, at flere af mine kolleger, deriblandt for øvrigt min instruktør, efterhånden kom til mig med deres små og store problemer, såvel med hensyn til forestillingen som med deres privatliv. Ved bevidst opmærksomhed og en åben dør havde jeg nu fingeren på pulsen og syntes igen, det var sjovt at gå på arbejde. Og jeg havde langt større overskud end tidligere. Selv nu, efter at have spillet rollen næsten 1400 gange, finder jeg stadig nye nuancer

– og det er for mig high performance!

Jeg blev medlem af **High Performance Institute** for et års tid siden efter at have truffet Allan Levann, idemanden og skaberen af konceptet, ved en TV-optagelse og fundet, at vores filosofier gik godt i spænd.

High Performance Institute hylder elite på alle niveauer – i alle livets forhold. I den vestlige verden lægger arbejdsmarkedet uforholdsmæssig stor vægt på faglige kompetencer og overser, at der i arbejdsstyrken ligger uanede og utappede personlige ressourcer i form af menneskelige værdier og holdninger. Instituttet forsøger gennem foredrag, kurser samt kompetence- og leder-udvikling at fremelske 'elite-tænkning' og kunsten at gøre sig umage. Vi har analyseret og opdaget: at sporten, kunsten og erhvervslivet i parallelløb har indhøstet værdifuld viden om udfoldelse af menneskelige ressourcer, at de erfaringer er komplementære, det vil sige, at de kan kombineres og skabe ny forståelse af, hvad der fremmer menneskers evne til at yde toppræstationer, og at det herigennem er muligt at udløse store potentialer hos det enkelte menneske. (1)

Fordi alle mennesker har en iboende lyst til at gøre sig umage. At være god til noget. At yde store præstationer. På alle niveauer og i alle sammenhænge.

Gennem det personligt gode eksempel, ved at udvise overskud, bevidst opmærksomhed og en åben dør, kan lederen ikke undgå at inspirere sine medarbejdere til at præstere bedre og udøve den form for selvjustits i deres arbejde, som er sundere end 'cirkulærer ovenfra'. For eksempel mener jeg, at det er en falliterklæring, hvis en leder er nødt til at indføre forbud mod at spille 7-kabale i arbejdstiden! Lederen kan i stedet overveje at bruge sine ressourcer på at skabe et arbejdsmiljø, hvor de ansatte føler, at når de gør sig umage og løser deres opgaver fyldestgørende, når de præsterer high performance, bliver det bemærket og værdsat.

Ved et af mine foredrag bemærkede en af deltagerne, som er mellemleder ved et stort firma, at det jo var nemt nok for mig at high performe, eftersom publikum automatisk stod op og klappede, når jeg havde fyraften. Det kan selvfølgelig godt se sådan ud på over-fladen, men den selvjustits, som er en del af 'Groundhog Day'-



teknikken, gør, at jeg ikke kan være tilfreds med min egen præstation, bare fordi publikum klapper – jeg skal selv være tilfreds. Når jeg så til gengæld ved, at jeg har præsteret det, jeg havde sat mig som mål, når jeg har indfriet mine egne forventninger, så er akkorderne da velkomne. Og her er det, at lederen har et ansvar over for sine ansatte. Når de har løst en opgave med kompetence, lidenskab og umage, er det lederen, der skal, om ikke ligefrem stå op og klappe, så dog i alt fald bemærke og værdsætte indsatsen. Men ikke ros for rosens skyld, for vi ved godt, hvornår vi har gjort det 'nogenlunde', og hvornår vi har high performet. Når en arbejdsindsats, som er udført efter devisen 'så kan det vist ikke blive meget bedre', belønnes med ros, skaber det snarere forlegenhed og mistillid. Velfortjent ros er et godt redskab, men lederens vigtigste opgave må være at inspirere sine medarbejdere til at få lyst til at high performe.

Den udfordring, der ligger i at gøre sig umage og søge mod at blive en lille smule bedre hver eneste dag – det, at flå de tommetykke brædder fra øjnene og se, virkelig se og (gen)op-leve verden og de mennesker, vi omgås, er en udfordring, som gør det umuligt at slå autopiloten til og sidde og vente. Vente på

- at klokken bliver fire, så man kan komme hjem,
- eller det bliver onsdag, hvor man skal til volleyball,
- eller det bliver weekend, så man kan komme i byen,
- eller det bliver juli, hvor man kan tage til Grækenland,
- eller man bliver pensioneret, så man kan få tid til at spille bridge,
- eller man da langt om længe dør, så man kan få lidt fred!

Det er vigtigt at leve i nuet, og det er også muligt at arbejde i nuet. Konklusionen for mig er, at jeg ikke kan undgå rutinen og repetitionen i mit arbejde og min hverdag; men jeg bestemmer selv, hvordan jeg vælger at forholde mig til den.

Og det fantastiske og livsbekræftende ved at få øjnene op for nuancerne er, at når man på denne måde også bliver opmærksom på, at man har haft en dårlig dag, så gør det ikke så meget;

- man får jo en ny, dugfrisk chance i morgen!

Kilde:

(1) Rapporten "Elite på alle niveauer" som High Performance Institute udarbejdede i samarbejde med Mandag Morgen, 1998. High Performance Institute er medstifter af Kompetencerådet.

Læs mere om High Performance Teams
www.sebastiannybo.dk/Foredrag/Andre-foredrag/High-Performance

