

LEDELSE MED GLÆDE

HVORDAN DE BEDSTE LEDERE
SÆTTER GLÆDEN FØRST
OG SKABER FANTASTISKE
RESULTATER OG EN BEDRE VERDEN

ALEXANDER KJERULF



Woohoo Press



Ledelse med glæde: Hvordan de bedste ledere sætter
glæden først, og skaber fantastiske resultater og en bedre
verden

© Alexander Kjerulf og Woohoo Press

Udgivet i 2018

ISBN-13: 978-87-994513-9-5

www.leadingwithhappiness.com

Woohoo Press
Suomisvej 4
1927 Frederiksberg C
www.woohooinc.com
www.arbejdsglaedenu.dk

Oversat fra engelsk – Leading With Happiness: How the
Best Leaders Put Happiness First to Create Phenomenal
Business Results and a Better World udgivet i 2017



INDHOLDSFORTEGNELSE

Sagt om bogen	11
Indledning	13
Hvorfor lede med glæde?	19
Lad os være filosofiske	21
Glade lande	28
Glæde er det ultimative mål	29
Dette kapitel i tweets	32
Videnskaben om glæde	34
Positiv psykologi	35
Du kan øge din og andres glæde	36
Glæde handler primært om følelser	37
Følelser har betydning – stor betydning!	41
Tilfredshed er ikke glæde	44
Glæde kan måles pålideligt	46
Følelser smitter	46
Negativitetsbias påvirker alt	48
Taknemmelighed gør os glade	49
Små og simple ting gør os glade	51
Glæden er social	52
At gøre andre glade gør os glade	53
Hvad neurovidenskaben fortæller os om glæde	54
Spejlneuroner	55
Social isolation/afvisning føles som smerte	56
Sunde hjerner kender rigtigt fra forkert	57
Positive overraskelser gør os glade	58
Dette kapitel i tweets	59
Hvad er glad ledelse	62
Hvad glad ledelse ikke er	66
Det er ikke perfekt og evig glæde	66
Det handler ikke om et tilfredsstillende eller nemt arbejdsliv	67

Det er ikke positiv tænkning	69
Dette kapitel i tweets	74
Glade ledere starter med sig selv	76
Fokuser først på din egen arbejdsglæde	78
Vis at du er glad	79
Bevæg dig	81
Få sovet	83
Vær taknemmelig	85
Plej dine relationer	87
Få hjælp	88
Stop op og tænk	89
Glem alt om overarbejde	92
Dette kapitel i tweets	97
Medarbejderglæde	100
Derfor er glade medarbejdere vigtigt	101
Arbejdsglæde er godt for medarbejderne selv	101
Alle medarbejdere kan blive glade	102
Løn, bonus, titler og personalegoder skaber ikke arbejdsglæde	102
Resultater og relationer gør os glade på arbejde	104
Hvor er dit fokus?	108
Glade medarbejdere skaber bedre resultater	110
Glade virksomheder tjener flere penge	112
Hvem er ansvarlig for arbejdsglæde?	115
Hvordan kan man som leder skabe rammerne for medarbejdernes arbejdsglæde?	116
Giv positiv feedback	118
Lyt til dine medarbejdere	123
Mening og formål	125
Glade medarbejdere kommer først	149
Dette kapitel i tweets	150
Glade kunder	154
Hjælp kunderne til at blive dygtigere	156

Hjælp kunderne med at holde styr på og fejre deres fremskridt	157
Hjælp dine kunder med at hjælpe andre	159
Gør det, som er bedst for kunden – ikke for virksomheden	160
Hav det sjovt med kunderne	163
Lav små overraskelser for kunderne	164
Giv medarbejderne lov til at være sig selv	168
Mål dine medarbejdere på kundeglæden	169
Skab relationer til kunderne	171
Hjælp kunderne i svære situationer	173
Kunden har ikke altid ret	176
Dette kapitel i tweets	182
Gør verden glad	184
Skab en glad vision	184
Giv mere end penge	187
Tænk bæredygtigt, langsigtet og bredt	189
Skab glæde hos leverandører, forhandlere og partnere	192
Gør fagforeningerne glade	194
Gør investorerne glade	194
Dette kapitel i tweets	200
Ledelse med glæde i svære tider	202
Sådan kom Xilinx styrket gennem finanskrisen	202
Hvis du støtter dine medarbejdere, støtter de også dig	213
Dette kapitel i tweets	215
Udfordringerne ved ledelse med glæde	216
Business schools hænger fast i fortiden	217
Modet til at gå imod strømmen	220
Dårlige ledere skaber flere dårlige ledere	221
"Arbejde er et helvede – det skal bare overstås."	223
No pain, no gain	225
Magt og indflydelse gør grimme ting ved os	228

De gode nyheder	230
Dette kapitel i tweets	231
Sæt i gang og vær glad	233

DENNE BOG ER DEDIKERET TIL ALLE,
DER ER MODIGE OG SKØRE NOK
TIL AT TRO PÅ, AT VI ER HER
PÅ DENNE PLANET
FOR AT GØRE HINANDEN GLADE.



SAGT OM BOGEN

Denne fantastiske bog giver dig opskriften til at skabe en bedre forretning og en bedre verden. Beviserne og redskaberne holder du i din hånd lige nu. Resten er op til dig.

Mikael Kamber

Nyhedsvært og forfatter

En utroligt inspirerende bog. Alle ledere burde læse den og lære hvordan de skaber glæde for medarbejdere, kunder, leverandører, investorer og ikke mindst for lederen selv. Det er netop den type ledelse der har været kilden til vores succes og jeg ved at den også vil styrke jeres resultater.

Garry Ridge

CEO WD-40 Company

Ledelse med glæde er gribende – den er brugbar, velunderbygget og decideret sjov at læse. Jeg var især begejstret for Kjerulfs beskrivelse af hvad “glad ledelse” er og ikke er og hans historier om at lede med glæde i hårde tider. Kjerulfs råd om at “Hvis du passer på dine medarbejdere, passer de på dig” er visdom som alle ledere burde leve efter hver dag.

Robert Sutton

Stanford professor og forfatter til *The Asshole Survival Guide: How to Deal with People Who Treat You Like Dirt.*

Alexander har gjort det igen. Han har skrevet en bog som hjælper ledere til at blive gladere og bedre og, vigtigst af alt, kan hjælpe deres teams til at blive gladere og dygtigere. Hvis du følger de simple trin som han beskriver tør jeg vædde hvad som helst på, at din virksomhed kommer til at klare sig godt. Rigtig godt! Læs bogen. Læs den igen. Og før ideerne ud i livet. Det vil give pote!

Srikumar Rao

TED taler og forfatter til "Happiness at Work"

Vi skal hele tiden udvikle os og blive bedre både som organisationer og som individer. Med den digitale udvikling vi har set de sidste 10 år har det for mange betydet at vi er på 24/7 og det er naturligvis ikke hensigtsmæssigt. Det er på tide at vi kombinerer det stadige krav om mere effektivitet med arbejdsglæde så vi sikrer at vi ikke brænder ud. Det har Alexander i sin nye bog et bud på.

Søren Lockwood

CEO SEB Pension Danmark

Sikke en inspirerende bog. Vega IT's kultur er baseret på arbejdsglæde, men jeg var vild med det Alexander skriver om kundeglæde. Jeg tog mange noter med ideer fra det kapitel i bogen og jeg glæder mig til at føre dem ud i livet.

Sasa Popovic

CEO Vega IT Sourcing

INDLEDNING

Forestil dig, hvordan det ville være at leve i en verden, hvor ledere altid satte glæden først. Forestil dig nu hvordan det ville være, hvis forretningsverdenen blev transformeret til en positiv kraft med fokus ikke bare på højere profit, men også på en bedre verden.

Det er desværre ikke sådan vores verden ser ud i dag. Det har længe været en selvfølge, at forretningsledelse handler om at optimere resultaterne, uanset hvad. Som økonomen Milton Friedman tørt konstaterer i en klumme i New York Times i 1970'erne¹:

The business of business is business.

Han mente at ledere, som fokuserede på andet end at maksimere bundlinien for aktionærerne, ikke levede op til deres ansvar, og skulle fyres eller sagsøges. Dette verdenssyn – at ledere kun skal fokusere på at maksimere aktionærværdien (det Friedman kaldte *shareholder value*) – er stadig udbredt i erhvervslivet, og det fører til mange skadelige holdninger og handlinger. Dette verdenssyn får ledere til for eksempel at:

- Fyre tusindvis af medarbejdere, hvis det kan få aktiekurserne til at stige midlertidigt.
- Forurene og skade miljøet for at spare penge.
- Fremme en stresset arbejdspladskultur, der slider medarbejderne ned, ødelægger deres karriere, deres sundhed og deres personlige liv.

- Forvirre og lokke kunderne til at købe så meget som muligt til den højest mulige pris, i stedet for at hjælpe kunderne med at købe det de ønsker og har behov for.
- Udnytte medarbejderne økonomisk ved at betale dem så lidt som muligt, så de kan tjene flere penge til investorerne.
- Skabe elendige arbejdsmiljøer, hvor medarbejderne føler næsten konstant frygt og frustration.

Du tænker måske, at jeg maler et skræmmebillede, men dette sker i virksomheder i hele verden. Og i sidste ende tror ledere, at de har ret til at handle på denne måde, fordi deres vigtigste ansvar er aktionærværdien. De føler intet ansvar for at gøre noget godt for verden – eller at undgå at gøre noget negativt.

Faktisk har ledere været så opslugte af dette verdenssyn, at de kan gøre utrolig skade helt uden betænkeligheder. Jeg har læst alt for mange pressemeddelelser, hvor en leder annoncerer firing af flere tusinde medarbejdere for at "øge aktionærværdien", uden at vise det mindste tegn på beklagelse eller følelsesmæssig forståelse for det faktum, at deres ledelse nu skader tusindvis af familier. Andre ledere er mere pragmatiske og apatiske, og har aldrig rigtig taget sig tid til at tage aktivt ansvar for den måde, deres ledelse påvirker andre.

Derfor har verden brug for en ny type leder, der primært motiveres af at gøre det gode. Eller sagt med andre ord: at skabe mere glæde. I mit arbejde med denne bog mødte jeg utallige eksempler på denne ledertype, og jeg blev klogere på, hvad der fik dem til at sætte glæde først, og hvordan de

har brugt glæde i deres ledelse, og det er med stor fornøjelse, at jeg kan dele deres historier med dig.

De er ikke perfekte mennesker, men de har en klar vision om, hvad de ønsker at forbedre i verden, og i stedet for udelukkende at maksimere aktionærværdien, ønsker de at skabe mere glæde på fire specifikke områder:

1. For dem selv
2. For medarbejderne
3. For kunderne
4. For samfundet/verden

Disse ledere skaber virksomheder, der er en drivkraft for positive forandringer i verden. De leder på en måde, der er bæredygtig – ikke kun miljømæssigt, men også økonomisk og psykologisk.

Deres medarbejderes liv er bedre, og de er gladere for deres arbejde. Kundernes liv forbedres takket være virksomhedens service eller produkter. Og verden er en smule bedre, fordi deres virksomhed eksisterer. Og glem ikke det første punkt: Disse ledere er selv gladere, da de ved at deres ledelse gør tingene bedre, ikke værre. Endelig skaber glade ledere bedre resultater for virksomheden, fordi glæde har en lang række positive effekter på bundlinjen.

Titlen på denne bog bør læses på to måder:

1. Ledelse med glæde som *målet* – dit ultimative mål som leder er at skabe mere glæde i verden.

2. Ledelse med glæde som *et værktøj* – du indarbejder glæde i måden du leder på, og gør glæde til dit primære ledelsesværktøj.

Dette afspejler glædens dobbelte natur – at glæde både er et mål og en praksis.

Bogen er skrevet til ledere på alle niveauer i alle typer virksomheder. Alle ledere kan lede med glæde, fra CEOen til mellemlideren, og denne type ledelse kan implementeres ikke alene i erhvervslivet men også inden for velgørenhedsorganisationer, politik, kunst, militær, religion og alle andre steder, hvor mennesker er sammen om at udrette noget.

Læs bogen og lær:

- *Hvad glad ledelse er, baseret på en gammel filosofi og de seneste videnskabelige undersøgelser.*
- *Hvorfor glæde bør være i centrum for ledelse.*
- *Hvordan man leder med glæde, med inspirerende eksempler fra fantastiske ledere fra hele verden i mange forskellige typer virksomheder.*

De to første kapitler i bogen gennemgår den teoretiske ramme og forklarer, hvorfor vi overhovedet skal bekymre os om glæde, og uddyber de seneste forskningsresultater fra psykologien og neurovidenskaben, der afslører hvad der gør os glade. I det tredje kapitel bruger vi disse teorier til at definere præcis hvad glad ledelse er og ikke er.

Efterfølgende bliver vi praktiske med fire kapitler, der går i dybden med hvordan ledere kan skabe mere glæde for sig selv, deres medarbejdere, deres kunder og samfundet i bredere forstand.

Det næste kapitel handler om, hvordan man leder med glæde i svære tider. Alle teams og virksomheder vil opleve en krise før eller senere, og modgang gør det sværere at fokusere på arbejdsglæden, men gør det samtidig vigtigere end nogensinde.

Ledelse med glæde er ikke nødvendigvis nemt, og det næste kapitel beskriver de væsentligste udfordringer man kan møde, og hvordan man overvinder dem.

Det sidste kapitel er en opfordring til handling, så du kan komme i gang med at anvende bogen i praksis – for glæde er noget vi skaber.

Alle påstande i denne bog er understøttet af videnskabelige undersøgelser, og bogen er anført med kilder og links til alle kilder, så du kan lokalisere og læse de henvisninger der har inspireret mig. Udover at anføre alle kilder i selve bogen, har jeg også lagt en kildehenvisning på bogens hjemmeside:

www.leadingwithhappiness.com

På hjemmesiden finder du også flere ressourcer, videoer, en litteraturliste og du kan downloade en gratis håndbog med flere lærerige øvelser. Og det vigtigste: Du kan dele dine erfaringer og give feedback om bogen. Jeg vil virkelig gerne vide, hvad du synes om bogen og hvordan du har implementeret indholdet, så kig forbi siden og del gerne din mening, kommentarer eller erfaringer.

God læselyst!

HVORFOR LEDE MED GLÆDE?

Bob Chapman er CEO for Barry-Wehmiller, et amerikansk industrifirma med en omsætning på 3 mia. \$, hovedsæde i St. Louis og knap 12.000 medarbejdere over hele verden. I hans fantastiske bog "Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family" beskriver han, hvordan han har skabt en virksomhed, der fokuserer på trivsel for alle parter, ikke kun aktionærerne. Dette indebærer at give medarbejdere tillid og frihed og at gå til yderpunkter for at undgå fyringer i svære tider.

Denne kultur har netop vist sit værd. Chapman var i Frankrig for at forhandle Barry-Wehmillers opkøb af en fransk virksomhed. Frankrig har en meget streng arbejdsret, så overtagelsen krævede godkendelse fra fagforeninger og samarbejdsudvalg, da de ansatte ifølge fransk lovgivning har ret til selv at byde på virksomheden, inden den sælges til en potentiel køber. Som du måske kan forestille dig, var de franske medarbejdere meget skeptiske over for amerikanerne, der ville opkøbe en fremtrædende fransk virksomhed, og deres modstand kunne have forhindret den amerikanske overtagelse. Men da Bob satte sig ned med dem, sagde de følgende: "Vi har fulgt med i jeres forretningsprincipper i Paris. Vi har set, hvordan I passer på jeres medarbejdere i Paris, og vi har studeret jeres kultur. Vi har enstemmigt besluttet, at I skal overtage vores virksomhed."

Bob blev rørt, særligt da manden ved siden af ham, som var formand for samarbejdsudvalget, sagde: "Hr. Chapman, vi har ventet på jer i 39 år." Det var et meget følelsesladet øjeblik.

Barry-Wehmiller har fokus på medarbejdernes glæde. Medarbejderne arbejder i et positivt miljø, som gør livet bedre for alle. Men hvorfor har Bob valgt denne tilgang? Da jeg interviewede han til denne bog, forklarede han det meget tydeligt:

Ledelse handler om at udøve en positiv påvirkning på andre mennesker.

Det starter med vores grundlæggende ansvar for de mennesker, som vi har det privilegium at lede og arbejde med.

Alle ønsker at gøre en forskel og føle ægte stolthed over deres indsats. Og når man viser ægte interesse, kan man virkelig påvirke andre menneskers liv.

Chapman mener, at ledelse er et *privilegium*, der indebærer et ansvar for at lede godt, og når vi gør det, kan vi skabe bedre liv.

Men hvorfor i alverden skal vi tale om *glæde* i forbindelse med *ledelse*? Det kan virke besynderligt for mange, så jeg vil gerne starte med at afdække, hvorfor glæde ikke alene bør være en integreret del af ledelse, men bør være det ultimative *mål* med ledelse.

Glæde er på næsten alle dagsordener. Områder så forskellige som psykologi, økonomi, neurovidenskab, uddannelse og popkultur har alle lige nu et stigende fokus på glæde. Hvis glæde dukker op så mange forskellige

steder, kunne det meget vel også have relevans for ledelse.

Men langt vigtigere er, at der er konkrete filosofiske og videnskabelige grunde til, at gode ledere bør sætte glæde først, og dem vi vil se nærmere på i dette og det næste kapitel. Det bliver måske en smule teoretisk, men hæng på – det bliver det værd. Jeg har gjort mit allerbedste for at gøre bogen spændende og holde læserens interesse fanget. Jeg har sågar inkluderet rygter om sexorgier i oldtidens Grækenland og et mumificeret lig i London.

Hvis du foretrækker at gå til den mere praktiske del, så er du velkommen til at gå direkte til side 76, hvor jeg forklarer hvordan man leder med glæde, og så kan du altid vende tilbage til disse kapitler senere.

LAD OS VÆRE FILOSOFISKE

Nogle af de centrale spørgsmål vi mennesker bør stille os selv, er følgende: "Hvilke handlinger er rigtige og hvilke er forkerte? Hvad er godt og hvad er ondt? Hvad gør et menneske til et godt menneske?" Eller set i konteksten af denne bog: "Hvad er god ledelse? Hvad adskiller en god leder fra en dårlig? Hvad skal ledere gøre, og hvad skal de undgå?"

Det er ikke nemme spørgsmål, og gennem tiderne har mennesket søgt mange forskellige steder efter svar. Guruer, præster, profeter, hellige tekster og forskellige overhoveder er kommet med mange forskellige bud på, hvad vi bør og ikke bør gøre. Af en eller anden grund har mange af dem været stærkt optaget af, hvad vi ikke skal lave i sengen sammen med andre mennesker.

Den grundlæggende idé om, at noget er godt eller skidt er indlejret i alle kulturer, og der er bred enighed på tværs af de fleste kulturer, at visse ting er gode (fx velgørehed, venlighed, ærlighed) og andre ting er dårlige (fx at lyve, stjæle, skade andre).

Men hvorfor er visse handlinger gode og andre dårlige? Mange kulturer har forsøgt at definere faste regler for god og dårlig adfærd, men det har vist sig ikke at være helt nemt. En regel som "det er forkert at lyve – man skal altid sige sandheden," lyder fornuftig, men hvis man var tysker og skjulte jøder i sit hjem under Anden Verdenskrig, ville det være en meget nobel handling at lyve for Gestapo for at redde dem fra koncentrationslejrene. "Du må ikke påføre andre skade eller dræbe et andet menneske" er en god generel regel, men den har også undtagelser. Hvad nu, hvis du var betjent og en stærkt bevæbnet forbryder skyder på dig og din partner?

Præcis det samme problem opstår, når man forsøger at definere god ledelse. Under min research til denne bog stødte jeg på mange forsøg fra eksperter og kloge hoveder på at definere god ledelse baseret på faste regler, som fx "En god leder skal være beslutsom" eller "En god leder sætter kunden først" eller "En god leder har selvtillid og karisma." Der er intet galt med disse regler, men det er klart at de aldrig kan være universalregler. Det er fx nemt at forestille sig, at selvom det ofte er positivt at en leder har selvtillid, er der også tidspunkter, hvor det er godt at tvivle på sine handlinger og beslutninger, og være åben for muligheden for at man tager fejl.

Da de fastsatte regler for god og dårlig adfærd (i livet og inden for ledelse) tilsyneladende er umulige at definere, hvad

gør vi så? Skal vi kaste håndklædet i ringen og acceptere, at vi ikke kan definere god ledelse?

Nej, der findes nemlig en løsning på dette problem i filosofien. Lad mig introducere min favoritfilosof, Epikur, der levede i Athen omkring 300 f.Kr, og var en af Aristoteles' intellektuelle arvinger. Hvor Aristoteles mente, at vi får et godt liv, hvis vi er dydige og moralske mennesker, mente Epikur, at det ultimative mål med livet er lykken, og alt vi behøver for at være lykkelige, er inden for rækkevidde. Han citerede fx venskab som en primær kilde til lykke²:

Af alle de ting, visdom giver for at gøre os lykkelige, er den største besiddelse venskab. Venskabet danser omkring hele den beboede verden, idet det kalder til os alle, at vi skal vågne op til lyksalighed.

Epikur ignorerede bestemt ikke værdien af en stærk karakter, og anerkendte i høj grad at dyd var vigtigt. Men hvor dyd og moral var grundprincipperne i Aristoteles etik, betragtede Epikur lykke som endemålet og dyd som en vej til dette mål,³. Han skrev:

Vi kan ikke leve behageligt uden at leve klogt, ærværdigt og retfærdigt, ej heller leve klogt, ærværdigt og retfærdigt uden at leve behageligt. Dyderne hører efter deres natur med til at leve et behageligt liv, og de kan ikke adskilles fra et behageligt liv.

En hurtig sidebemærkning: Epikur mente også, at der ikke er nogen grund til at frygte døden, da dødsangst svækker vores livskvalitet. For som han sagde: "Når vi er, er døden ikke til stede, og når døden er, er vi ikke tilstede"⁴:

Væn dig til at tro, at døden ikke har betydning for os; evnen til at sansse medfører godt og ondt, men døden frarøver os al sansning, og derfor medfører den rette forståelse af døden, at den ikke har betydning for os. Vi kan leve behageligt på trods af livets dødelighed; ikke ved at tilføje livet en grænseløs tid, men ved at fjerne længslen efter udødelighed.

I oldtidens Grækenland, hvor mennesket levede i frygt for de lunefulde græske guder og de straffe, de kunne blive udsat for i dette liv eller i livet efter døden, var dette i sig selv en revolutionerende idé.

Men Epikurs centrale og afgørende princip er at sætte *menneskelig oplevelse* i centrum for etik og definere ting som gode og korrekte, når de fører til mere livsglæde, og som forkert og ondt, når de medfører mere lidelse.

Epikur var langt forud for sin tid på mange måder. Han grundlagde sin egen skole i Athen, "Haven," som var åben for alle, også kvinder og slaver, og dermed brød han de traditionelle normer i en tid, hvor filosofi ellers kun var for frie mænd. At Epikur åbnede dørene op for alle, herunder kvinder, gav anledning til rygter om orgier, vilde fester og fråseri på skolen. Hvorfor skulle man ellers invitere kvinder og slaver? Han kunne umuligt bare undervise dem i filosofi!⁵

Lige siden er Epikur blevet beskyldt for bare at være en livsnyder, selvom hans filosofi slet ikke handler om det. I dag bruger vi stadig termen epikuræer om en person, der "sætter sanselig nydelse som livets formål." Anklagerne mod Epikur var fuldstændig ubegrundede og uberettigede, og måske en meget tidlig indikation på den kritik man stadig møder, når man taler om betydningen af glæde.

Den næste store filosofiske udvikling af glæde kom med *utilitarisme*. Her er den formelle definition:

Utilitarisme er princippet om, at jo mere lykke handlingen medfører, jo rigtigere vil det være at udføre handlingen, og at vi skal handle på den måde, som skaber størst mulig lykke for flest mulige mennesker.

Den engelske filosof, jurist og samfundsteoretiker Jeremy Bentham grundlagde utilitarismen i det 18. og 19. århundrede, og det er tydeligt, at han var inspireret af Epikur.

Mens Bentham definerede lykke som menneskets primære mål, brugte han et mere formelt udtryk, som han lånte fra sin medfilosof David Hume, nemlig *nytte* eller *utilitet*:

Ved nytteprincippet forstås det princip, som billiger eller misbilliger en hvilken som helst handling i overensstemmelse med den tendens, som den synes at have til at forøge eller formindske den parts lykke, hvis interesse er involveret; eller, hvad der er den samme sag sagt med andre ord, at fremme eller hæmme denne lykke.

Nyttefilosofi er et andet ord for *utilitarisme*. Hvor Epikur fokuserede mest på, hvordan individer bør leve deres liv, ønskede Bentham at anvende de samme lykkeprincipper til at gennemføre sociale reformer, som, lad os bare være ærlige, var hårdt tiltrængt i Storbritannien i det 19. århundrede. Dette gjorde ham til den første, der definerede hvad der er rigtigt og forkert i et samfund, baseret på at 'rigtige' handlinger forøger samfundets lykke mere end de mindsker den.

Bentham var i øvrigt også tidlig fortaler for dyrevelfærd og mente ikke at handlingerne skulle begrænset til mennesker – men udvides også til dyr:

Spørgsmålet er ikke, "Kan de tænke?" eller, "Kan de tale?" men, "Kan de lide?" Hvorfor skal de så ikke beskyttes af samfundet?

Dyr er måske ikke lige så intelligente som mennesker, men de kan lide, og derfor skal vi passe godt på dem.

Du kan faktisk stadig se Bentham, som døde i 1832, hvis du skal en tur til London. Bentham havde besluttet at donere sin krop til videnskaben, og at hans skelet skulle bevares i et træskab. Skelettet blev udstoppet med hør og iklædt hans tøj.

University College i London købte hele molevitten i 1850 og udstiller stadig Jeremy Bentham i hovedbygningen. Skelettet kom med til universitetets 100- og 150-års jubilæum og kommer med til møderne i universitetets bestyrelse. I det seneste referat, blev han opført som "til stede, uden at stemme."

Jeg introducerer nu en sidste filosof i denne omgang. Du har måske hørt om den danske filosof og teolog K.E. Løgstrup. Løgstrups filosofi har sat sig dybe spor i dansk kultur, og hans værker er læst meget i Norden. Løgstrup blev for alvor kendt med udgivelsen af "Den etiske fordring i 1956."⁶ Her er basiskonceptet:

Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd.

Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede, man uddyber eller hæver.

Med vor blotte holdning til hinanden er vi med til at give hinandens verden den skikkelse. Hvilken vidde og farve den andens verden får for ham selv, er jeg med til at bestemme med min holdning til ham.

Jeg er med til at gøre den vid eller snæver, lys eller mørk, mangfoldig eller kedelig – og ikke mindst er jeg med til at gøre den truende eller tryk. Ikke ved teorier eller anskuelser, men ved min blotte holdning.

Hvorfor der er en uudtalt, så at sige anonym fordring til os om at tage vare på det liv, som tilliden lægger i vor hånd.

Med andre ord siger Løgstrup, at man aldrig har med et andet menneske at gøre, uden at han holder en smule af dets liv i sin hånd, og at vi har et etisk ansvar for, hvordan vi påvirker andre. Det er altså vores forpligtelse at behandle andre på en måde, der skaber mere glæde.

Dette gælder alle aspekter i livet, men på arbejdspladsen falder vi nemt i en vane, hvor andre bekymringer kommer først. Vores holdninger til andre mennesker kan blive negativt påvirket af tidspres, økonomiske pres, arbejdspress etc. Vi ved, at mennesker hurtigt kopierer normer og adfærdsmønstre fra deres omgivelser (i socialpsykologi kaldes dette for *konformitet*⁷), og destruktiv ledelse eller kulturer får hurtigt mennesker til at reagere på måder, der grænser til adfærdsmæssige forstyrrelser⁸. Men det er underordnet hvilken slags stress du oplever på dit arbejde; Løgstrup siger, at intet arbejdspress giver dig ret til at behandle andre

mennesker med mindre end den største respekt og omsorg. Ja, vi har etiske forpligtelser over for vores medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere, forhandlere og medmennesker. Dette gælder dobbelt for ledere, hvis adfærd – god eller dårlig – altid observeres af medarbejderne og hurtigt adopteres som den nye norm. Det berømte Milgram-eksperiment er et af de mest skæmmende eksempler, der viste, hvor nemt en autoritetsfigur kunne få frivillige til at give en anden frivillig elektrisk stød, som de troede var dødelige⁹.

Som vi vil kigge nærmere på i næste kapitel er der også væsentlige forretningsfordele ved glæde. Undersøgelser har vist, at glade ledere er mere succesrige, glade medarbejdere er mere motiverede, og produktive og glade virksomheder har større indtjening, for blot for at nævne nogle få af de mange fordele. Dette betyder, at ledelse med glæde ikke handler om at gå på kompromis med indtjeningen, for at medarbejderne kan trives. Det er lige modsat; glade ledere skaber rent faktisk langt bedre resultater over tid.

Men jeg vil gerne understrege en ting: Selv hvis der ikke var den mindste skygge af bevis for, at glæde forbedrer forretningsresultaterne, er ledelse med glæde stadig det rigtige at gøre rent etisk, takket være de utrolig positive indvirkninger god ledelse har på medarbejdere, kunder og samfundet.

GLADE LANDE

Så idéen om, at den ultimative målestok for godt eller ondt, rigtigt eller forkert er glæde, har eksisteret i årtusinder og er ved at vinde indflydelse, også politisk. I februar 2017 blev jeg inviteret som ekspert i arbejdsglæde til World Government

Summit i Dubai, et årligt topmøde med fokus på hvordan politik og regeringsarbejde kan være med til at forme fremtiden med 4.000 deltagere fra hele verden.

Lidt overraskende var det vigtigste tema under hele topmødet ikke regeringsarbejde, politik eller bureaukrati; det var *glæde*, og især hvordan politik kan skabe mere glæde hos borgerne. Dette er den seneste udfordring for glæde: Hvordan regerer man et land baseret ikke alene på økonomisk vækst, men også på glæde blandt borgere? Og to faktorer er ikke så relaterede, som man skulle tro. Det er fuldt ud muligt at skabe økonomisk vækst på en måde, der ikke gør nogen spor gladere. For eksempel er BNP pr. indbygger mere end fordoblet i Storbritannien fra 1973 til 2002, mens livsglæden forblev uændret.

Så pointen om, at glæde er vigtig, vækker genklang. Uanset om du leder et team, en virksomhed, et orkester, en velgørenhedsorganisation eller et land, bør det vigtigste mål med din ledelse være at skabe mere glæde for så mange mennesker som muligt. Hvis din ledelse ikke skaber mere glæde, gør du det forkert.

GLÆDE ER DET ULTIMATIVE MÅL

Jeg tror, at selve formålet med vores liv er at søge glæde. Det er tydeligt. Hvad enten man er troende eller ej, hvad enten man har den ene eller den anden religion, søger vi alle noget bedre i livet. Så jeg tror, at selve bevægelsen i vores liv går mod glæde.

Dalai Lama

Følgende er de tre vigtigste filosofiske argumenter, som jeg har præsenteret i dette kapitel:

- Epikur: Lykke definerer rigtigt og forkert, godt og ondt. Vi søger alle lykke, og alle de ting, vi behøver for at være lykkelige, er inden for rækkevidde.
- Bentham: Vi bør skabe mest mulig glæde for så mange mennesker som muligt – og dette gælder for alle væsener, der kan føle nydelse og lidelse. Gode handlinger øger samfundets glæde.
- Løgstrup: Du påvirker de mennesker, du har med at gøre, og du har et etisk ansvar over for dem og en forpligtelse til at påvirke dem positivt.

Dermed spiller glæden rollen som det ultimative hvorfor. Hvorfor skal vi tage ansvar for vores medmennesker? Fordi det gør dem glade. Hvorfor skal vi bekymre os om dyrevelfærd? Fordi dyr også kan lide eller være glade, og at skade dem er forkert. Hvorfor skal vi bekæmpe global opvarmning? Fordi miljøkatastrofer og klimænderinger sandsynligvis vil føre til uhørte lidelser og ulykke. Hvorfor skal vi donere til velgørehedsorganisationer? Fordi det skaber mere glæde og/eller lindrer lidelserne for de mennesker, som velgørehedsorganisationen hjælper. Hvorfor er det bedre at leve i et land med demokrati end med diktatur? Fordi mennesker er gladere, når de er frie. Hvorfor bekæmper vi racisme, sexism og diskrimination? Fordi forskelsbehandling af visse grupper i samfundet skaber mulighedsulighed og gør mennesker ulykkelige. Hvorfor skal vi arbejde på at forbedre befolkningssundheden? Fordi usunde eller syge mennesker er mindre glade.

Eller set i lyset af bogens tema om ledelse: Hvorfor skal virksomheder være miljøbevidste? Fordi forurening skader naturen, dyr og mennesker. Hvorfor skal ledere behandle deres medarbejdere godt? Fordi det gør medarbejderne glade. Hvorfor skal vi generelt have en retfærdig løn, og særligt samme løn for samme arbejde til mænd og kvinder? Fordi uretfærdighed gør mennesker ulykkelige.

Glæde er også svaret på det ultimative spørgsmål "Hvorfor er vi her? Hvad er meningen med livet?" Svaret er "Vi er her for at være glade og gøre hinanden glade", og glæde definerer hvad der er meningsfuldt. Hvis du tænker på noget, der er meningsfuldt i dit liv, vil jeg vædde på, at essensen af det handler om i sidste ende at skabe glæde (eller mindske lidelse) for dig selv eller andre. Hvis en handling på ingen måde gør det, kan den så siges at være meningsfuld?

En god arbejdsplads efterlever og anerkender dette. IKEA's virksomhedsvision er ganske enkelt denne¹⁰:

IKEA's vision er at skabe en bedre hverdag for de mange mennesker.

Denne vision handler tydeligt om at skabe mere glæde for så mange mennesker som muligt.

Glæde (for mennesker og andre bevidste væsener) er den ultimative målestok for rigtigt og forkert, godt og ondt. Den store udfordring har altid været at definere, hvad der gør os glade eller triste. Vi har længe manglet objektive data eller tilfredsstillende svar på dette spørgsmål. Dit gæt ville have været lige så godt som mit eller som en medicinmands fra stenalderen.

Men det var dengang. For første gang i menneskets historie har forskning dokumenteret, hvad der gør os glade eller triste, og det vil vi kigge nærmere på i det næste kapitel.

DETTE KAPITEL I TWEETS

Ledere påvirker hver enkelt person de leder, og de har en forpligtelse til at skabe mere glæde og tage vare på andre.

Glæde er i fokus alle vegne – inden for psykologi, økonomi, neurovidenskab og uddannelse. Glæde er selvfølgelig også relevant inden for ledelse.

Løgstrups filosofi: Vi har et etisk ansvar for at tage vare på hinanden og skabe mere glæde for dem omkring os.

Selv hvis der ikke var bevis for, at glade medarbejdere booster indtjeningen, ville det stadig være det rigtige grundprincip takket være den positive indvirkning på medarbejderne.

Ledere bør lære af den græske filosof Epikur:
Vi søger alle lykke, og alt vi behøver for at være
lykkelige, er inden for rækkevidde.

Der er ingen faste regler for, hvad god ledelse er.
Vi kender god ledelse på den effekt den har. God
ledelse skaber mere glæde.

Glæde er det ultimative mål. Alt hvad vi gør, gør vi
fordi vi tror, det vil skabe mere glæde.

Det ultimative mål med ledelse skal være at skabe
mere glæde i verden. Hvis din ledelse ikke skaber
mere glæde, gør du det forkert.

Ledere har pr. definition en stor indvirkning på
andre og har derfor en endnu større forpligtelse til at
påvirke dem positivt.

VIDENSKABEN OM GLÆDE

Det er en væsentlig del af mit job at sørge for, at mine orkestermedlemmer er glade. Og jeg mener ikke bare overfladisk glade eller at de hygger sig, men at de virkelig føler gejst og glæde for musikken, så musikken flyder og løfter vores sind og sanser.

Så min opskrift er, at en glad musiker er en fantastisk musiker, når deres indre styrke frigives. Så styrken ligger i dem, ikke i mig. Hvis jeg kan få dem til at føle energien, føle styrken, føle musikken flyde og blive et med musikken, så bliver musikken til perfektion. Hvis de er modløse, triste eller på en eller anden måde deprimerede, kan jeg helt sikker på at musikken ikke virker. Så glæde er en nødvendighed som drivkraft. Det er en absolut nødvendighed.

Benjamin Zander

Benjamin Zander er leder og verdensberømt dirigent for Boston Philharmonic Orchestra og Boston Philharmonic Youth Orchestra, og er anerkendt for sin musik, energiske tilgang til livet og utraditionelle ledelsesfilosofi. Da jeg mødte ham i hans hjem i Boston, var han 73 år og jeg oplevede ham som et af de gladeste og mest energiske mennesker, jeg nogensinde har mødt.

Hvor nogle dirigenter har ry for at være temperamentsfulde diktatorer, der regerer med hård hånd, har Zander en helt anden filosofi. Hans udgangspunkt er, at uanset hvor god en dirigent er og hvor meget han svinger taktstokken, laver han ikke en eneste lyd! Han er komplet afhængig af musikernes engagement og glæde, hvis han vil lykkes med at gøre sin

vision om et stykke klassisk musik til virkelighed. Derfor er musikernes glæde en central del af hans ledelse og arbejdsmetoder.

Vi så i sidste kapitel *at glæden er vigtig*. Hvis man stiller sig selv nogle af de store spørgsmål som; "Hvorfor er vi her?" eller "Hvad er meningen med livet?" er svaret simpelthen, at vi er her for at være glade og gøre hinanden glade. Og da ledere pr. definition har stor indflydelse på andre mennesker, og derfor et stort potentiale for at skabe glæde eller det modsatte, er det især vigtigt for ledere at sætte glæde først.

I lyset af alt dette er der et par meget enkle spørgsmål, vi skal besvare: Hvad er glæde, og hvad gør mennesker glade eller det modsatte? Hvis vi ikke har velbegrundede svar på disse spørgsmål, er grundlaget for at skabe mere glæde ikke på plads.

Heldigvis har vi nu for første gang i historien videnskabelige svar på de spørgsmål fra to spændende områder: positiv psykologi og neurovidenskab. Dette kapitel giver dig et overblik over de vigtigste og mest fascinerende resultater fra disse to områder, der er relevante for ledere.

POSITIV PSYKOLOGI

Traditionel psykologi har et overvejende sygdomsorienteret fokus – psykoser, neuroser, fobier, depressioner og så videre – og fokuserer på, hvordan dette kan behandles eller helbredes. Det er et utrolig vigtigt område, der har haft stor succes med at behandle psykisk sygdom og lidelse.

Men i de senere årtier er den traditionelle psykologi blevet suppleret med forskning i, hvordan positive forhold kan fremmes, så mennesker kan blomstre: Hvornår er vi glade? Hvad skal der til for at mennesker trives psykologisk og fysisk? Dette område kaldes for *positiv psykologi*¹¹ og har ført til mange vigtige og overraskende opdagelser om glæde.

Hvad jeg særligt værdsætter ved positiv psykologi er, at det er et forskningsbaseret område. Positiv psykologi er ikke gætværk; det er det videnskabelige studie af mennesker, når de trives og fungerer bedst. Her er nogle af hovedpunkterne i positiv psykologi, som alle ledere bør kende.

DU KAN ØGE DIN OG ANDRES GLÆDE

Lad os starte med et væsentligt punkt: Kan vi overhovedet påvirke os selv eller andre til at føle mere glæde? Eller er glæde forudbestemt og uforanderlig? Hvis sidstnævnte er tilfældet, kan vi lige så godt kaste håndklædet i ringen, ikke?

Nogle af de mest interessante resultater kommer fra den sammenlignende undersøgelse, Minnesota Twin Family Study, af enæggede og tveæggede tvillingers lykkesniveau. Undersøgelsen viste, at enæggede tvillinger (som er genetisk identiske) ligger tættere på hinandens lykkeniveauer end tveæggede tvillinger (der kun deler lige så meget DNA som søskende i øvrigt)¹². Forskerne drog denne konklusion:

Genetiske faktorer forklarer knap 50 % af lykkeniveauet. De øvrige 50 % bestemmes af livets med- og modgang.

Med andre ord er alle født med et individuelt grundniveau for glæde, på samme måde som en termostat er indstillet til at

bevare en bestemt temperatur. Markante livsbegivenheder påvirker også glædesniveauet. Men i sidste ende vender vi tilbage til vores genetisk bestemte grundniveau, på samme måde som temperaturen vender tilbage til det normale niveau efter udluftning.

Men selvom glæde påvirkes via et genetisk forudbestemt niveau, og nogle mennesker er genetisk disponeret for at være særligt glade mens andre ikke er det, er det vigtigt at være opmærksom på, at undersøgelser tydeligt viser, at vi kan øge vores generelle glædesfølelse. Man kan øge det kortvarige glædesniveau, dvs. få et skud glæde her og nu, når noget godt sker, men undersøgelser viser også, at der er en kumulativ effekt, så vi kan øge vores langvarige glædesniveau (vores grundniveau) med en målrettet indsats over tid¹³.

GLÆDE HANDLER PRIMÆRT OM FØLELSER

Mange har forsøgt at definere begrebet glæde, men de rammer ikke nødvendigvis helt plet. Definitionen, som vi bruger i denne bog, er bredt accepteret blandt glædesforskere og har den ekstra fordel at være meget enkel:

Glæde er en hyppig oplevelse af positive følelser kombineret med en generel oplevelse af, at livet er godt og meningsfuldt.

Denne definition kombinerer to forskellige glædesfaktorer, nemlig:

1. Din generelle følelsesmæssige tilstand, dvs. om du oplever flest positive eller negative følelser i dit liv.

2. En generel tilfredshed med din livssituation.

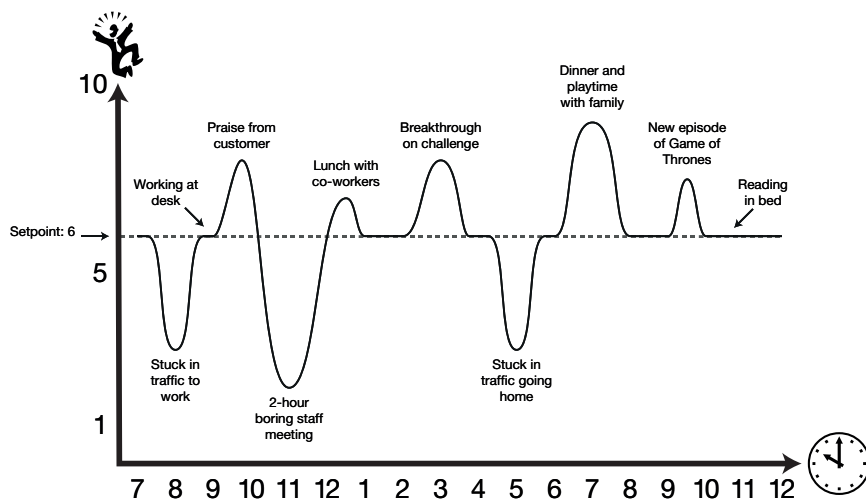
Af disse to faktorer er følelser langt den vigtigste, men også den mest oversete. Vi har alle følelser. Nogle er positive; andre er negative. Positiv og negativ i denne sammenhæng betyder ikke, at nogle følelser er rigtige eller forkerte, det betyder blot, at nogle følelser er behagelige og andre er ubehagelige.

En glad person oplever ofte positive følelser og oplever sjældent (men ikke aldrig) negative følelser. Omvendt oplever et trist menneske flere negative følelser i sit liv¹⁴.

Positive følelser	Negative følelser
Glæde, sindsro, håb, taknemmelighed, henrykkelse, interesse, stolthed, ærefrygt, kærlighed, inspiration.	Ensomhed, afsky, ligegyldighed, vrede, sorg, frygt, frustration, tristhed, forlegenhed, misundelse.

Da glæde i høj grad afhænger af et menneskes følelser, er det vigtigt at erkende, at følelser ændrer sig konstant, og at ingen kan (eller bør) opleve positive følelser hele tiden.

Hvis man skulle tegne følelser ind i et forenklet diagram over en helt almindelig dag, kunne det se sådan her ud:



Diagrammet viser, hvordan humøret varierer mellem 0 (meget ulykkelig) og 10 (meget glad) afhængigt af, hvad der sker i løbet af dagen. I virkeligheden ændrer et menneskes humør sig meget oftere i løbet af en dag, så dette diagram er en meget forenklet visning.

I dette eksempel er grundniveauet 6, så hvis der ikke opstår udfordringer i løbet af en dag, er denne person moderat tilfreds, hvilket gælder de fleste mennesker. Udsving ved forstyrrende omstændigheder er også individuelt – nogle mennesker er meget følelsesmæssige robuste, andre har lavere robusthed og oplevere flere følelsesmæssige udsving.

Målet er ikke, at man skal leve et liv, hvor man altid ligger øverst på glædeskalaen. Målet er at skabe så meget glæde som muligt for så mange som muligt. Logisk betyder dette, at der er fire grundlæggende metoder, der skaber mere glæde:

1. At leve længere. Jo længere vi lever, jo mere glæde kan vi nå at opleve.
2. At skabe flere positive oplevelser, der påvirker humøret i hverdagen.
3. At skabe færre negative følelser og bevare stabiliteten.
4. At øge grundniveauet – hvor glad en person er uden udefrakommende påvirkninger.

Den første faktor (levetid) er lidt sværere at adressere direkte, men vores glædesniveau har faktisk betydning for, hvor længe vi lever. Som vi vil se på 41 påvirker vores følelser vores helbred, og glade mennesker lever længere.

De øvrige tre er mere direkte under vores kontrol. I eksemplet ovenfor ville det være en god idé at gå tidligere hjem for at undgå myldretiden eller at droppe det kedelige ugentlige 2-timers afdelingsmøde. En anden mulighed er at optimere grundniveauet fra 6 til 7. Dette ville med tiden skabe flere positive følelser og optimere den langvarige glæde og tilfredshed.

Det væsentlige i denne forbindelse er, at forbipasserende følelsesmæssige tilstande ikke har den store betydning, men at vores følelsesmæssige tilstand *over tid* har en afgørende effekt. Lad os kigge nærmere på, hvad forskningen siger om det.

FØLELSER HAR BETYDNING – STOR BETYDNING!

Følelser er flygtige, ændrer sig hurtigt i løbet af dagen og kan betragtes som en kortvarig sindstilstand. Men undersøgelser har vist, at en vores følelsesmæssig tilstand over tid påvirker både krop og psyke. Først og fremmest, og måske mest indlysende, viser undersøgelser, at positive følelser har betydelige kognitive fordele. Glade mennesker:

- Er mere kreative.
- Er hurtigere til at lære nyt.
- Er bedre til at håndtere hindringer og udfordringer.
- Træffer bedre beslutninger.

Vi kan altså konkludere, at positive følelser skaber mere kreativitet, åbenhed og omstillingsparathed. Dette kalder Barbara Fredrickson, en af de førende forskere inden for positiv psykologi, for udvidelses- og udviklingseffekten¹⁵:

Ifølge udvidelses- og udviklingsteorien kan positive følelser udvide vores opmærksomhed og fremme nye, varierede og udforskende tanker og handlinger. Over tid opbygger disse nye handlinger større evner og ressourcer.

Dette bekræftes også af et forskningsprojekt gennemført af Teresa Amabile og Steven Kramer¹⁶, som fandt frem til, at:

Hvis medarbejderne har en god dag og er i godt humør, er de mere produktive og kreative den dag, og også den efterfølgende dag, uanset humøret dagen efter.

Der startes tilsyneladende en kognitiv proces, når medarbejderne er glade, som skaber en mere fleksibel, flydende og kreativ tænkning, og der er faktisk en videreførelse, en inkubationseffekt, til den næste dag.

Negative følelser har tendens til at have den modsatte effekt, indsnævre vores fokus, svække vores evne til at tænke i nye baner og til at lære nye ting. Den eneste kognitive fordel ved negative følelser, ser ud til at være, at de får os til at fokusere lidt bedre på rutineopgaver.

Vores langvarige følelsesmæssige tilstand påvirker også vores mentale og fysiske helbred¹⁷. Glade mennesker oplever:

- Mindre stress.
- Færre depressioner.
- Færre hjerte-/karsygdomme.
- Færre slagtilfælde.

Derfor lever glade mennesker længere. For eksempel viste en dansk undersøgelse med ældre tvillinger, at den gladeste tvilling levede længere end den mindre glade tvilling¹⁸.

Glade mennesker oplever også mere succes – både privat og professionelt. Et fascinerende projekt identificerede påvirkningen af vores langvarige følelsesmæssige tilstand¹⁹:

Vores fokus i denne undersøgelse er på glade mennesker – det vil sige mennesker, der ofte oplever positive følelser, som fx glæde, interesse og stolthed og sjældent (men ikke aldrig) oplevere negative følelser, som tristhed, angst og vrede.

Med denne definition, fandt forskerne frem til, at:

Glade mennesker er mere succesrige i forhold til mindre glade mennesker på tre primære livsområder: arbejde, relationer og helbred.

Undersøgelsen viste, at glæde er forbundet med, og går forud for, talrige succesfaktorer, og at glæde skaber succesfremmende adfærd.

Desuden tyder det på, at positive følelser – der uløseligt hænger sammen med trivsel – er årsagen til mange af de ønskelige egenskaber, ressourcer og succeser, der er forbundet med glæde.

Nogle vil påstå, at følelser ikke hører hjemme på arbejdspladsen; vi bør lade dem blive hjemme og være rolige, stoiske og professionelle på arbejdet. Set i lyset af ovenstående undersøgelse giver denne holdning slet ingen mening. Følelser spiller en central rolle i vores liv; de er med os overalt, uanset om vi vil det eller ej, og vores følelser påvirker direkte vores præstationer og trivsel.

Hvorfor betyder følelser så meget, som de gør? Den bedste teori er, at følelser fungerer som et læringsværktøj. Ting, der er gode for os, skaber positive følelser, og vi har tendens til at opsøge disse ting igen i fremtiden. Omvendt kan alt, der udgør en trussel, skabe negative følelser, og vi har tendens til at undgå dem fremadrettet. Så vores følelser er vores mest grundlæggende indikator for, hvad der er godt eller skidt for os. Det er selvfølgelig ikke et perfekt system. At drikke det fjerde glas vin på en aften med vennerne kan føles rigtigt i øjeblikket, men næste dag betaler man prisen ...

Undersøgelser viser også, at vores aktuelle følelsesmæssige tilstand er en indikator for, om vi kan slappe af eller skal være på vagt. Når vi er i en negativ følelsesmæssig tilstand er kroppen mere anspændt og vi får et snævert fokus på det negative, der udgør en trussel, hvilket ikke efterlader plads til at tænke frit. På den anden side: Når vi oplever positive følelser, er vi mere åbne for nye idéer, vi tænker hurtigere og er mere kreative, og kroppen er mere afslappet. Selvom følelser ikke er en perfekt indikator for, hvordan vi har det, og hvad der er godt eller skidt for os, er det stadig den mest grundlæggende målestok, vi har.

TILFREDSHED ER IKKE GLÆDE

Mens tilfredshed er en del af glæde, skelner mange ikke mellem de to begreber. Det er en fejl. For eksempel ignorerer mange ledere følelser på arbejdspladsen og fokuserer i stedet udelukkende på *medarbejdertilfredshed*, mange virksomheder måler *kundetilfredshed* i stedet for kundeglæde, og mange lande ser udelukkende på borgernes *livstilfredshed* i stedet for på deres følelser.

De to termer er bestemt ikke modsigende, med de er stadig forskellige. For eksempel er jobtilfredshed hvad du *mener* om dit job. Hvis du laver en liste over alle fordele og ulemper, hvor tilfreds er du med din jobsituation? Dette er meget en rationel, intellektuel, tankebaseret proces, der kun sker, når du gør en bevidst indsats for at tænke over disse ting, fx når du gennemfører en medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

Tilfredshed	Glæde
Mere rational	Mere følelsesmæssig
Kræver tid og fokus	Sker automatisk
Tilbageskuende	I øjeblikket
Sjælden	Hyppig
Få fordele	Mange fordele

Som tidligere nævnt handler glæde mere om vores følelsesmæssige tilstand over tid, dvs. hvordan vi *føler*. På en typisk dag oplever du da flest positive eller negative følelser? Dette sker automatisk og hele tiden, og følelser har derfor en tendens til at påvirke os meget dybere end tilfredshed, som kun har betydning, når vi bevidst gør en indsats for at tænke over vores tilfredshed.

Med andre ord handler tilfredshed om, hvor glad du er, mens du tænker over, hvor glad du er (hvilket sandsynligvis er sjældent). Vores følelser styrer, hvor glade vi er, mens vi er i fuld gang med at leve livet, og forhåbentlig fylder glæden mest i din hverdag. Det alene gør følelser meget mere relevante end tilfredshed.

Som beskrevet har vores langsigtede følelsesmæssige tilstand en enorm virkning på vores trivsel og præstationer –tilfredshed, derimod, har langt færre fordele. For eksempel er der kun en svag sammenhæng mellem jobtilfredshed og arbejdsindsats, men en meget stærkere sammenhæng mellem en positiv følelsesmæssig tilstand og arbejdspræstation²⁰.

Glem alt om at motivere eller engagere dig selv eller andre med temaet "tilfredshed". "Kom så allesammen, lad os være tilfredse!" er ikke just det bedste kampråb.

Vil du virkelig bruge dit liv på at være tilfreds? Når du ser tilbage på dit liv, vil du da gerne kunne sige: "Jeg har såmænd været meget tilfreds med mit liv"? Nej! Gør glæde til dit mål. Som i: "Jeg vil lede på en måde, der gør denne arbejdsplads til et sted, hvor folk elsker at arbejde, og som spreder glæde til vores kunder og samfund." Udsagnet har meget mere potentiale til at engagere andre, og sender et meget tydeligere og mere inspirerende budskab.

GLÆDE KAN MÅLES PÅLIDELIGT

En indvending jeg ofte hører er, at glæde er et vagt begreb, der ikke kan måles. Jeg vil gerne understrege, at undersøgelser tydeligt viser, at der er pålidelige og anerkendte måder at måle glæde ved hjælp af metoder, der er underlagt streng statistisk og metodisk verifikation²¹.

FØLELSER SMITTER

En deltager til et af mine foredrag delte denne historie:

Jeg havde en gang en leder, der tydeligt elskede sit job. Han var tilsyneladende altid i godt humør, havde et smil på læben og var altid klar til at fortælle en vittighed eller en god historie. Selvom man kom til ham med dårlige nyheder (hvis man fx ikke kunne overholde en deadline), lyttede han roligt og hjalp med at finde frem til en plan B.

Hans humør spredte sig til hele teamet, der elskede deres arbejde, og ville gå igennem ild og vand for ham.

Følelser smitter og påvirker mennesker omkring os. Glade mennesker løfter stemningen, og triste mennesker trækker stemningen ned.

I et spændende eksperiment²² fik en gruppe deltagere til opgave at deltage i et møde, hvor de skulle optræde som ledere i et lønudvalg, der forhandlede om udbetaling af en mindre bonus til deres ansatte. Deltagerne fik rollen som afdelingsledere, der repræsenterede en kandidat fra hans eller hendes afdeling, som var blevet udpeget til en bonus, og skulle forsøge at få så mange penge til den pågældende kandidat som muligt.

Deltagerne troede, at de skulle præsentere deres kandidat i en tilfældig rækkefølge, men i virkeligheden var den første person, der talte, en skuespillerstuderende, der var forsøgslederens medsammensvorne. Denne type eksperimenter er ofte ret luskeede, da afsløring af eksperimentets sande natur gør det umuligt at opnå gyldige resultater. Skuespillerens præsentation var altid den samme, men hans humør var enten rigtig godt med mange smil eller meget dårligt med en negativ attitude. Forsøget viste, at da den medsammensvorne viste glæde i sit åbningsindlæg, blev de øvrige deltagere gladere og gruppen arbejdede bedre sammen under resten af mødet. Vær opmærksom på dette og start altid dine møder med glæde og en positiv attitude fremover.

Undersøgelser viser også, at jo mere opmærksomhed en person får, jo større påvirkning har denne persons humør på andre. Ledere er virksomhedens fyrtårne og får pr. definition mere opmærksomhed, hvilket betyder, at deres følelser smitter mest! Med andre ord kan en leder sprede glæde

ved blot selv at være glad, udstråle en positiv attitude og et positivt kropssprog.

NEGATIVITETSBIAS PÅVIRKER ALT

Vi er mere opmærksomme på det negative end det positive. Resultaterne fra en ret deprimerende artikel med titlen "Bad is stronger than good" kan opsummeres som følger²³:

Negative følelser, dårlige forældre og negativ feedback rammer os dybere og hårdere end positive påvirkninger, og vi er mere opmærksomme på negative end positive begivenheder. Vi er hurtigere til at danne negative indtryk end gode indtryk af andre, vi danner hurtigere negative end positive stereotyper, og negative billeder af andre er sværere at lave om end de positive.

Negativitetsbias (hvor det negative er stærkere end det positive) er næsten uden undtagelser. Samlet set tyder resultaterne på, at det negative er stærkere end det positive, og at det er et generelt princip, der dækker en bred vifte af psykologiske fænomener.

Hvorfor har vi denne negativitetsbias og hvorfor er den så dominerende? Det bedste gæt har dybe rødder i menneskets udvikling. Forestil dig to unge hulemænd, der går over en mark på en smuk solskinsdag. Til højre er et tæt buskads, og pludselig hører de lyden af noget, der minder om et stort vilddyr.

Det ene af de to hulemænd har en stærk negativitetsbias. Han tænker øjeblikkeligt: "Jeg vil vædde på, at det er en sabelkat, der vil æde mig," og løber, så hurtigt han kan. Den anden

hulemand er meget mere positiv og optimistisk og tænker i stedet; "Sikke en spændende lyd, jeg vil vædde på, at der gemmer sig noget sjovt og interessant. Det undersøger jeg lige nærmere." Han bliver spist af sabelkatten og får aldrig mulighed for at videregive sine overdrevet positive gener til den næste generation, i modsætning til hans mere negative ven, der overlever og får børn.

Hvor den negative tendens dengang var en livsvigtig overlevelsesfaktor, lever den stadig i bedste velgående og påvirker vores tankegang på stort set alle områder af livet. Det er værd at være opmærksom på, for når vi overfokuserer på det negative, som vi gør, ser alt værre ud end det er. Mange arbejdspladser er præget af negativitetsbias, og på en eller anden måde formår de kun at fokusere på og tale om mislykkede projekter, overskredne deadlines, utilfredse kunder eller uopnåede mål, mens alt, der er vellykket eller positivt ignoreres eller tages for givet. Eller som en hjerneforsker udtrykte det²⁴:

Hjernen er som velcro for det negative, men som teflon for det positive.

Den gode nyhed er, at vi kan træne os selv til at fokusere mere på det positive, for eksempel ved at øve os i at være taknemmelige.

TAKNEMMELIGHED GØR OS GLADE

En gruppe frivillige blev bedt om at skrive lidt ned om deres uge over en 10-ugers periode.

Nogle deltagere skrev om ting, de var taknemmelige for i den pågældende uge, nogle blev bedt om at skrive om negative begivenheder eller ting, der havde gjort dem i dårligt humør, og nogle skrev kun om begivenheder, der havde påvirket dem (både positive og negative begivenheder).

Efter 10 uger var de deltagere, der skrev om taknemmelighed, mere optimistiske og mere tilfredse med deres liv. De dyrkede også mere motion og havde færre lægebesøg end de deltagere, der fokuserede på negative begivenheder²⁵.

Hvis du gerne vil være gladere, så er der to fundamentale metoder:

1. Du kan forsøge at få flere af de ting, der gør dig glad; eller
2. Du kan være taknemmelig for de ting du allerede har, som gør dig glad.

Begge er effektive metoder, men undersøgelser har vist, at den sidste metode er særlig effektiv. For det første er det nemmere. Du behøver ikke at styre efter nye mål eller få noget andet – du skal blot sætte pris på det, du allerede har.

For det andet; hvis du aldrig er taknemmelig for det, du har, er det underordnet, hvor meget du har; det vil aldrig gøre dig glad! Dette forklarer, hvorfor nogle mennesker ser ud til at have alt, men stadig ikke er glade – de er fokuserede på at få mere i stedet for at føle sig taknemmelige for det, de har.

Epikur (min yndlingsfilosof fra første kapitel) påpegede det samme med citatet:

Han, som glemmer de gode ting, han havde i går, bliver en gammel mand i dag.

SMÅ OG SIMPLE TING GØR OS GLÆDE

Det er fristende at tro, at glæde er et fjernt mål, der kræver store personlige ændringer. Vejen til glæde kunne være gennem penge, berømmelse, en perfekt sund livsstil, åndelig oplysning eller noget andet kompliceret og vanskeligt.

Men undersøgelser viser, at det er langt enklere og at mange små ting har vist sig at have væsentlige indvirkninger på vores glæde. Berkeley University har lanceret programmet Greater Good in Action²⁶, der indsamler hundredvis af enkle dokumenterede handlinger, som fx:

- Skrive et taknemmelighedsbrev til en person, der betyder meget for dig.
- Gøre gode gerninger.
- Føre en "taknemmelighedsdagbog".
- Undskylde.
- Skrive et næstekærligt brev til sig selv.

Glæde er langt mindre kompliceret end mange mennesker tror, og der er mange små ting, vi kan gøre for at skabe mere glæde for os selv og andre.

GLÆDEN ER SOCIAL

Forsøget *Grant Study*, der blev sat i gang i 1938 på Harvard University, er en af de længste og mest fascinerende undersøgelser om menneskelig glæde og sundhed. Undersøgelsen har fulgt og undersøgt 268 mandlige studerende fra Harvard i 75 år, som blev målt på fysiske og psykologiske faktorer, fx personlighedstype, IQ, alkoholvaner, familieforhold og (min personlige favorit) "længden af mandens testikler"²⁷.

Den nuværende forsøgsleder, George Vaillant, opsummerede undersøgelsen som følger:

De 75 år og 20 millioner dollars, der er brugt på Grant Study, peger på en utvetydig og kort konklusion: "Glæde er lig med kærlighed. Punktum."

De mænd, der havde gode, sociale relationer med deres ægtefæller, forældre, børn, familier og venner var lykkeligere, sundere og levede længere. De var også mere succesrige og havde en større livstidsindkomst. Overraskende viste det sig, at IQ havde meget lidt indflydelse på indtægten, mens relationer spillede en meget vigtig rolle²⁸:

Mændene, der lå højest i målingerne af "gode relationer", tjente i gennemsnit 141.000 dollar om året mere, når de lå på deres højeste lønniveau (oftest i alderen 55-60 år).

En af de største fejlfortolkninger om glæde er at betragte glæde som en individuelle udøvelse, noget, som vi hver især skal skabe for os selv. Som Lily Tomlin så fint formulerede

det:

Problemet med rotteræset er, at selv om du vinder, så er du stadig en rotte.

Vi er sociale væsener, og vores niveau af glæde afhænger i høj grad af andre. Den ene undersøgelse efter den anden har vist, at vi er meget gladere, når vi har dybe, positive sociale relationer til vores ægtefælle/partnere, familie, venner, kollegaer og så videre.

AT GØRE ANDRE GLADE GØR OS GLADE

Fred Gratzon, en succesfuld amerikansk virksomhedsleder, definerer succes som følgende:

Her er hvordan jeg ved om nogen er succesfuld – hvis du er i stand til at give af din overflod, så er du succesfuld.

Min absolutte favoritkonklusion fra positiv psykologi og konklusionen, der er blevet bekræftet i utallige undersøgelser, er, at vi rent faktisk opnår mere glæde ved at være gode ved andre end ved at være gode ved os selv. Det er simpelthen en del af vores natur at være altruistiske, generøse og medfølelse. Vi vil være glade, og vi ønsker at andre mennesker også skal være glade.

Mange har en negativ opfattelse af menneskets natur. De tror, at vi er født egoistiske, kun tænker på vores egne interesser og skal lære at opføre os eksemplarisk. Kun truslen om straf, enten i dette liv eller i efterlivet, holder os på dydens smalle sti. Men det er bare ikke sandt – vi er ikke født egoistiske. Tværtimod, siger forskerne:

Børn har allerede en prosocial adfærd, inden de fylder to år. Undersøgelser har dokumenteret etåriges evner til at vise empatisk omsorg samt evnen til at bekymre sig om, hvorvidt andre har det godt.

I et eksperiment nåede tyske forskere frem til, at evnen til at hjælpe andre er en medfødt egenskab hos småbørn²⁹. Et lille barn betragter en voksen med en tung kasse i hænderne, som har brug for hjælp med en enkel opgave, fx at åbne et skab. I videoerne fra eksperimentet kan man se, at alle børnene går over og åbner skabet for den voksne, uden at blive bedt om det. De ser også ud til virkelig at nyde muligheden for at hjælpe en anden. Det er et meget positivt og sødt syn³⁰ og det viser tydeligt, at det er en del af vores natur at række ud og glæde andre uden at få noget til gengæld.

HVAD NEUROVIDENSKABEN FORTÆLLER OS OM GLÆDE

Som noget helt nyt inden for glædesforskning studerer neuroforskere fra hele verden hjernen for at finde ud af, hvordan glæde og smerte udtrykkes i forhold til den grå substans. Jo bedre vi forstår vores hjerner, jo mere effektivt kan vi skabe mere glæde³¹:

Psykologer har gjort betydelige fremskridt med at kortlægge glædens empiriske formel, og neuroforskere har gjort tilsvarende fremskridt med at undersøge den funktionelle neuroanatomi af velvære, som bidrager væsentligt til glæde og er afgørende for vores trivsel.

Nye teknologier, som MRI-scannere (de store, hvide, støjende maskiner, der sender radiobølger ind i kroppen og

laver et detaljeret billede af kroppens indre) giver forskere mulighed for at undersøge, hvordan blodgennemstrømning i hjernen ændrer sig, afhængigt af hvad personen gør, tænker eller føler, og mens mange af disse studier er i meget tidlige stadier og er underlagt mange spekulationer, er der allerede spændende resultater, som interessant nok understøtter resultaterne fra positiv psykologi. Her er nogle af de mest fascinerende og relevante opdagelser fra neurovidenskaben, som vi kan bruge i forbindelse med glad ledelse.

SPEJLNEURONER

Mange vigtige videnskabelige opdagelser sker ved et uheld, og historien om, hvordan spejlneuroner blev opdaget, er et rigtig godt eksempel:

Tre italienske forskere placerede elektroder i abehjerner for at studere de hjerneceller, der styrer håndens bevægelser, for eksempel når aben rækker ud efter en ting. Under hvert forsøg registrerede de aktiviteterne i en enkelt neuron i abens hjerne, mens aben fik lov til at række ud efter et stykke mad, så forskerne kunne måle neuronens reaktion på bestemte bevægelser.

En af forskerne forklarer: "Jeg tror, at det var Fogassi, der stod ved siden af en frugtskål og rakte ud efter en banan, da nogle af abens neuroner blev aktiveret. Hvordan kunne dette ske, hvis aben ikke bevægede sig? Først troede vi, at det var en fejl i vores måling eller en udstyrsfejl, men alt blev kontrolleret, og reaktionerne blev gentaget, da vi gentog bevægelsen."

En spejlneuron er en hjernecelle, som både sender impulser når et dyr handler – og når dyret observerer den samme handling udøvet af andre dyr. Neuronen "spejler" andre dyrs bevægelser, som var det dyret selv, der lavede bevægelserne.

Disse neuroner er blevet observeret hos primater, hos nogle fugle, og ja, hos mennesker, og forskere anser dem for at være en af de vigtigste opdagelser i neurovidenskaben³².

Har du nogensinde set en film eller TV serie, hvor en skuespiller gør noget virkelig pinligt (som i stort set alle afsnit af Klovn) og du selv krummer tæer på skuespillerens vegne? Hvorfor mon du spejler følelserne? Du har ikke gjort noget pinligt, og alligevel føler du dig pinligt til mode. Spejlneuroner er årsagen til vores forståelse for andres adfærd og følelser. Undersøgelser viser, at spejlneuroner er det biologiske grundlag for forståelse for empati og følelser, og den direkte årsag til, at vores glæde er dybt forbundet med alle omkring os.

SOCIAL ISOLATION/AFVISNING FØLES SOM SMERTE

I et spændende forsøg anbragte forskere frivillige forsøgspersoner i MRI-scannere, hvor de skulle spille et computerspil, Cyberball, og virtuelt kaste en bold til hinanden. Man skal ligge helt stille i en MRI-scanner, så der var ikke mulighed for at kaste og gribe en rigtig bold.

Nogle gange kastede to af spillerne kun bolden frem og tilbage til hinanden og ignorerede altså forsøgspersonen fuldstændig, som føler sig udeladt og socialt afvist. Forskerne fandt ud af, ved at måle blodtilstrømningen til bestemte områder i hjernen, at hjernen registrerer social smerte på samme måde som fysisk smerte³³:

At blive ignoreret i spillet var forbundet med øget aktivitet i det samme netværk af hjerneregioner, som registrerer fysisk

smerte. Andre forsøg udført i forskellige laboratorier har siden vist lignende resultater.

Dette understreger igen, at mennesket er et meget socialt væsen, og at en af de vigtigste glædesfaktorer er gode sociale relationer med andre³⁴.

SUNDE HJERNER KENDER RIGTIGT FRA FORKERT

Forskere har også fundet frem til, at moral er indkodet i hjernen³⁵:

Undersøgelser indikerer et "neuromoralt" netværk, der reagerer på moralske dilemmaer centreret i den ventromediale del af pandelappen og dens forbindelser, især i højre side. Neurobiologiske undersøgelser har givet viden om "prosociale" impulser, der gør det muligt at tolke og forstå andres sociale signaler, og som spiller en afgørende rolle for vores moralske vurderinger. Patienter med skader i det neuromoralske netværk udviser en klar tendens til at handle mere kynisk og udvise psykopatiske træk.

Uretfærdighed og lidelse vækker empati og forståelse hos de fleste mennesker, med undtagelse af sociopater og psykopater, der mangler indlevelse i andres følelser og ikke er i stand til at føle empati fordi de ikke oplever negative følelser, når de ser andre lide. Og det kan simpelthen skyldes en hjerneskade. Jeg kan ikke lade være med at tænke på, hvor mange af disse kolde, beregnende, ubetænksomme ledere med aktionærværdi-tænkning, der handler som de gør på grund af en hjernefejl ...

Et lidt skræmmende forskningsresultat viser, hvor meget vi værdsætter retfærdighed og muligvis også hævn. Forsøgsdeltagere i en MRI-scanner spillede et computerspil, hvor de så deres modstander snyde dem og slippe afsted med det. Efterfølgende så de, at snyderen fik elektrisk stød, og dette aktiverede nydelsescenteret i forsøgsdeltagerens hjern³⁶. Det får os tilsyneladende til at føle os godt tilpas, når vi får hævn.

POSITIVE OVERRASKELSER GØR OS GLADE

Undersøgelser viser, at vi bliver gladere af positive oplevelser (den havde du nok set komme), men effekten er endnu større, når de positive oplevelser er uventede:

I en amerikansk undersøgelse med MRI-scanninger målte forskere fra Emory University og Baylor College of Medicine ændringer i forsøgsdeltagerenes hjerneaktivitet som reaktion på en række behagelige stimuli.

De anvendte en computerstyret enhed til at dosere juice eller vand ind i munden på 25 forsøgsdeltagere. Doseringerne var enten forudsigelige eller uforudsigelige.

MR-scanningerne viste, at hjernens belønningscenter (nucleus accumbens) var langt mere aktivt, når deltagerne modtog uforudsigelige doser juice og vand.

Belønningscenteret er et område af hjernen, der er meget involveret i glædesøgende adfærd og som typisk er aktivt, når vi oplever glædesfølelse eller forventer en belønning. Så når vi oplever noget positivt, som vi forventer, er det godt, men når det er uventet, er det endnu bedre.

DETTE KAPITEL I TWEETS

For første gang i historien har vi fakta om, hvad der skaber glæde. Ledere bør kende til denne forskning og anvende teorierne.

Forskning viser tydeligt, at der er måder at øge din egen og andres glæde – både her og nu og på lang sigt.

Den bedste definition af glæde:
Oplevelsen af positive følelser kombineret med en generel følelse af, at livet er godt og meningsfuldt.

Følelser har stor betydning – også på arbejdspladsen. Mennesker, der ofte oplever positive følelser, er klogere, sundere, mindre stressede og mere succesfulde.

Forskning viser, at glade mennesker klarer sig bedre på tre livsområder – arbejde, relationer og helbred.

Mange tror, at tilfredshed og glæde er det samme.
Det er en fejl.

Følelser smitter. Glade mennesker løfter stemningen,
og negative mennesker trækker andre ned.

Negativitetsbias påvirker alt. Vi er mere
opmærksomme på det negative end det positive.

Vær taknemmelig. Hvis du aldrig er taknemmelig for
det du har, er det underordnet, hvor meget du har;
det vil aldrig gøre dig glad.

Glæden er ekstremt social. Social isolation påvirker
hjernen på samme måde som fysisk smerte.

Vi er født altruistiske og empatiske.
Vi oplever mere glæde ved at være gode ved
andre end ved at være gode ved os selv. Dette bør
arbejdspladserne afspejle.

Sunde hjerner kender rigtigt fra forkert.
Disrespektfulde, egoistiske møgledere opfører sig måske som de gør på grund af en decideret hjernefejl.

Vores hjerner elsker positive overraskelser.
"En positiv handling, man forventer" er fantastisk.
"En positiv handling, man ikke forventer" er endnu bedre.

HVAD ER GLAD LEDELSE

Det, der driver mig, er at gøre det rigtige for andre og at tjene dem så godt jeg kan.

Hvis du prøver at hjælpe andre, hvis du prøver at forbedre deres liv og arbejder så hårdt du kan på at opnå det, drevet af et indre behov for at hjælpe andre – det er grundlæggende det, ledelse består af.

Herb Kelleher³⁷

Lad os kigge på alle de ting, der er beskrevet i de to foregående kapitler, for at definere glad ledelse mere formelt:

Glad ledelse er ledelse, der har en samlet positiv effekt og skaber mere glæde i verden.

De fire hovedgrupper, ledere bør fokusere på, er:

- Lederen selv.
- Medarbejderne.
- Kunderne.
- Samfundet/verden.

Ledelse skal fokusere på glæde på to måder:

1. Målene, som lederen arbejder hen imod, bør have som formål at skabe mere glæde i verden.
2. Ledere bør altid arbejde mod sine mål på en måde, der skaber glæde i sig selv.

Det er ikke tilstrækkeligt at adressere kun et af de to aspekter. En leder, der arbejder for en god sag, men leder på en måde, der gør alle omkring sig i dårligt humør, er ikke en god leder. Forestil dig en leder af en velgørhedsorganisation, der arbejder på at sikre adgang til rent drikkevand i afrikanske landsbysamfund, som styrer sit team, medarbejdere og driften med jernnæve. Uanset hvor meningsfuldt målet er, er det ikke glad ledelse.

Forestil dig nu en leder af en fabrik, der virkelig værdsætter sine medarbejdere og behandler dem exceptionelt godt, men hvis fabrik, for at begrænse omkostningerne, skader miljøet og truer menneskers og dyrs helbred i området. Dette er selvfølgelig også forkert.

Ledere har pr. definition stor indflydelse på andre mennesker, og har derfor et stort ansvar for at sikre, at deres ledelse påvirker andre positivt. Grundlæggende skal ledere *bekymre sig* om hvilken indvirkning deres ledelse har på andre. Hvis en leder ikke interesserer sig for, hvordan ledelsen påvirker andre, er der noget helt galt med den leder. Faktisk er det et karakteristisk kendetegn for en psykopat at forårsage skade på andre uden at bekymre sig om det.

Det er ikke realistisk at forvente, at *alle* lederens mål eller handlinger skaber mere glæde, men endemålet for ledelsen skal være en positiv effekt i verden. Med andre ord er verden, på få eller mange måder, et bedre og gladere sted på grund af deres ledelse.

Traditionel ledelse	Glad ledelse
Ledelse handler om at leve op til værdier som beslutsomhed, karisma, ambition, konkurrenceevne eller lignende.	God ledelse defineres af den effekt, den har på alle, der påvirkes af den. God ledelse har positive effekter; dårlig ledelse har negative effekter.
God ledelse handler om, at <i>jeg som leder</i> når mine mål og ambitioner. Jeg ignorerer helt og aldeles, hvordan min ledelse påvirker andre.	God ledelse handler om, at jeg og alle andre påvirkes positivt af min ledelse.
God ledelse handler om at optimere resultaterne. Hvis jeg udnytter medarbejdere, kunder eller miljøet for at opnå resultater, er det acceptabelt – måske endda beundringsværdigt.	God ledelse handler om at minimere lidelse og maksimere glæde for så mange som muligt.
Følelser hører ikke til på en arbejdsplads – de skal blive hjemme.	Positive følelser har en afgørende effekt på vores trivsel, sundhed og præstationer, og er en integreret del af arbejdslivet.
Glæde er underordnet – ledelse handler om resultater.	Kend videnskaben, find ud af, hvad der gør folk glade eller det modsatte, og vær en leder i overensstemmelse hermed. Det er det rigtige at gøre og giver bedre resultater.

Forestil dig den stolthed og glæde, du som leder kan føle, når du ved at din ledelse forbedrer andres liv. Forestil dig en verden, hvor de fleste ledere tænker på denne måde og aktivt implementerer glad ledelse, ikke kun med fokus på månedens indtjening, men for at skabe et bedre samfund. Potentialet er enormt!

Dette er ikke kun et stort ideal med et enormt potentiale for at skabe en bedre verden; men det er også indbegrebet af, hvordan ledelse *bør* være. Hvis man ikke kan finde ud af at lede på en måde, der har en samlet positiv påvirkning i verden, bør man ikke være leder. Hvis en virksomhed ikke kan finde en måde at drive forretning på, der som helhed gør verden til et bedre sted, bør virksomheden ikke eksistere.

Benjamin Zander måler direkte sin succes som dirigent ud fra den positive indvirkning han har på andre:

At klare sig godt på aktiemarkedet eller have tilfredse aktionærer er et naturligt biprodukt af en effektiv virksomhed. Og det, der skaber en effektiv forretning, er det samme, som skaber et effektivt orkester: Mennesker, som har lyst til at være der, som giver alt, hvad de har, som elsker at gå på arbejde, hvis øjne lyser af glæde, og som giver energi til andre.

Min definition af succes er: Hvor mange lysende øjne har jeg omkring mig?

Hvor mange omkring dig har øjne, der lyser af glæde?

HVAD GLAD LEDELSE IKKE ER

Udfordringen ved at bruge ordet "glæde" i er konteksten af arbejde, at det kan give et forkert billede. En klassisk kommentar er; "Så vi skal bare have det sjovt på arbejde og aldrig få noget fra hånden?". En anden kommentar; "Men hvad nu, hvis jeg skal give negativ feedback til en medarbejder? Vil det ikke gøre dem kede af det?"

Det er derfor vigtigt at definere, hvad ledelse med glæde *ikke* er.

DET ER IKKE PERFECT OG EVIG GLÆDE

Måske er en af de største misforståelser om glæde, at vi skal stræbe efter at være glade hele tiden. Det er et umuligt mål.

Det, vi tilstræber, er så meget langsigtet glæde som muligt for så mange som muligt – det handler ikke om, at alle konstant skal være glade. Det betyder, at man nogle gange må handle på en måde, der gør andre kede af det på kort sigt, men øger glæden på langt sigt.

Håndtering af en medarbejderkonflikt er et godt eksempel. Hvis to medarbejdere har en indgroet konflikt, er det vigtigt at løse den. At indkalde dem til et møde for at løse konflikten er ikke sjovt for nogen parter, men de følelsesmæssige omkostninger ved ikke at håndtere konflikten kan forværre situationen. Undersøgelser viser, at jo længere en konflikt får lov til at leve, jo sværere er det at få den løst – og i nogle tilfælde lykkes det slet ikke.

Glad lederskab handler ikke om at alle skal være glade hele tiden. Nogle gange må man handle, enten fordi det bare skal gøres eller for at undgå, at en situation forværres. Vi er heldigvis vant til den slags afvejsninger, også i hverdagen. Tandbørstning eller rengøring gør os måske ikke ligefrem glade, men vi gør det alligevel, fordi vi ville være kedede af at miste alle vores tænder eller bo i et rodet og beskidt hjem.

Mennesker er også forskellige og endnu vigtigere: glæde er individuelt og kan opleves på forskellige måder. Peter kan sidde ved sit skrivebord, arbejde med et neutralt ansigtsudtryk – og alligevel være glad og tilfreds. Samtidig udfører Susan sit arbejde med masser af energi, et stort smil og interagerer hele tiden med andre – og hun er tydeligvis også glad. Vi har forskellige måder at vise glæde på, og det helt ok.

Som beskrevet på side 36 har alle har et grundniveau for glæde, og målet med glad ledelse er ikke at få alle til at ligge på niveau 9 eller 10 hele tiden. Hvis personens grundniveau er 5 eller 6, vil det være næsten umuligt alligevel. Snarere er målet at skabe så meget glæde for så mange mennesker som muligt, og give den enkelte mulighed for at leve op til sit glædespotentialer.

DET HANDLER IKKE OM ET TILFREDSSTILLELSE ELLER NEMT ARBEJDSLIV

Da jeg mødte Garry Ridge, CEO for WD-40 Company, ville jeg selvfølgelig gerne høre mere om den meget succesfulde virksomhed, men jeg havde et andet mål; at fortælle ham denne vits:

Man behøver kun to ting for at løse alle problemer i livet, gaffatape og WD-40:

Hvis noget bevæger sig og ikke skal, så brug gaffatape.

Hvis noget ikke bevæger sig, men skal, så brug WD-40.

Han havde desværre hørt den før.

WD-40 Company har en stærk virksomhedskultur og glade medarbejdere, men det er ikke fordi, at arbejdet er nemt, forudsigeligt eller behageligt. Tværtimod forventes det, at den enkelte medarbejder altid leverer et godt stykke arbejde, tager ansvar for deres eget arbejdsliv og udfordrer sig selv for at blive bedre. Disse forventninger er skrevet ind i WD-40's Maniac Pledge, en erklæring, som alle medarbejdere underskriver:

Jeg er ansvarlig for at handle, stille spørgsmål, få svar og træffe beslutninger.

Jeg venter ikke på, at nogen fortæller mig nyt. Hvis der er noget, jeg skal vide, er det mit ansvar at spørge.

Jeg har ingen ret til at blive fornærmet over, at jeg ikke "fik det før nu."

Hvis jeg foretager mig noget, andre bør informeres om, er det mit ansvar at holde dem informeret.

Medarbejderne erklærer sig enige i, at arbejdsglæde ikke kun opnås, når arbejdet er nemt eller enkelt, men også når man udfordres og vokser. Den amerikanske psykolog Theodore Isaac Rubins definition er som følger:

Glæde kommer ikke af nemme arbejdsopgaver. Glæde kommer af tilfredsstillelsen ved udførelse af en vanskelig opgave, der krævede din bedste indsats.

DET ER IKKE POSITIV TÆNKNING

Hvis du vil vide, hvordan man *ikke* skaber en glad arbejdsplads, så kommer her et eksempel:

En tysk IT-virksomhed kom med den perfekte løsning til at bekæmpe brok på arbejdspladsen – ved at gøre glæde til en kontraktlig forpligtelse. En dag erklærede virksomhedens CEO, at medarbejdere, der ikke var i godt humør om morgenen, skulle blive hjemme, indtil de kom i bedre humør.

Der er tydeligvis personer, som sidestiller glæde med, at man altid skal være glad. Dette er budskabet om Positiv Tænkning – en vagt defineret tilgang, der taler om personlig udvikling med fokus på positive udsagn og på at tænke optimistisk. Hvis vi bare tænker positivt, løser vi alle problemer*.

"Du skal bare se lyst på tilværelsen," er holdningen, og det påstås at man bedst bliver gladere ved at fremtvinge positive følelser. Hvis du ikke altid er glad, så er det i bund og grund din egen skyld, fordi du ikke tænker positivt.

Som udgangspunkt er idéen ikke helt forkert. I mange situationer kan man blive gladere og se lysere på tilværelsen ved at gøre en målrettet indsats. Forestil dig, at du sidder fast i trafikken på vej til arbejde. I denne situation kan man

* En kort bemærkning: Det er problematisk, at positiv tænkning forveksles med positiv psykologi, som er beskrevet på side 35. Positiv tænkning har ikke noget med positiv psykologi at gøre: Det eneste, de har til fælles, er ordet "positiv".

forsøge at ændre sin tankegang og vælge en mere positiv tilgang i stedet for at blive frustreret over forsinkelsen. "Super, nu har jeg mere tid til at lytte til en spændende podcast," eller lignende. Det er der ikke noget galt i.

Men de mest fanatiske fortalere for positiv tænkning går meget længere. Holdningen er, at man altid kan ændre sin tankegang, og at eksterne forhold ikke har nogen betydning. Uanset kontekst, ifølge positiv tænkning, har man ansvaret for sin egen glæde.

Fortæl lige det til en der er alvorligt syg, til en der lige er blevet fyret, eller til en der lider af en alvorlig depression. Dette skal man faktisk aldrig sige til nogen, for når man siger til nogen, der står i en negativ livssituation, at de "bare" skal tænke mere positivt, er det en utrolig nedladende og forfærdelig måde at negligere deres følelser. Positiv tænkning er med andre ord en meget individualistisk tilgang til glæde.

Glad ledelse handler bestemt ikke om at fremtvinge positive følelser, da undersøgelser viser, at det rent faktisk giver bagslag. Tyske forskere igangsatte et forsøg for at undersøge hvad der sker, når man fremtvinger positive følelser hos medarbejderne³⁸:

Forsøget bestod af falske telefonopkald med klager over togdriften, hvor en gruppe med 80 universitetsstuderende agerede personale. Halvdelen af gruppen fik fortalt, at de mundtligt kunne forsvare sig mod uhøflige kunder, men den anden halvdel skulle forblive venlige og høflige til enhver tid.

Forsøgsdeltagernes blodtryk blev målt og de foreløbige resultater viste, at gruppen, der fik lov til at forsvare sig mundtligt, kun havde et let forhøjet blodtryk. Men forskerne målte et forhøjet blodtryk i gruppen, som skulle

være høflige over for kunderne, og blodtrykket forblev mærkbart højere længe efter, at telefonopkaldene var afsluttet.

Professor Zapf fortalte: "På baggrund af tidligere stressforskning ved vi, at forhøjet blodtryk er en af hovedårsagerne til hjerte-kar-sygdomme og er en klar indikator på en forøget psykologisk arbejdsbyrde. Det er på tide, at vi tager afstand fra idéen om, at kunden altid har ret, og viser mere respekt for kundeservicemedarbejdere."

"Vi kalder denne form for uægte følelser for 'følelsesmæssig dissonans.' Vi fandt frem til, at tidsforbruget med kunderne var irrelevant ved stressmålingen, sammenlignet med perioden, hvor medarbejderne blev udsat for følelsesmæssig dissonans."

Forsøg på at fremtvinge glæde gør os rent faktisk *mindre glade og mere stressede*.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at negative følelser og oplevelser er en naturlig del vores hverdag, som denne historie fra en IT-projektleder viser:

Jeg havde en stor kunde i Frankrig, som ikke kunne beslutte sig. Under hvert enkelt møde ændrede kunden kravene til det IT-system, som vi udviklede til dem. Først ville de have det ene, så det andet. Først ville de have det på den ene måde, så på den anden. Jeg forsøger at forklare, at det ikke var en god måde at arbejde på, men det fortsatte. Jeg var ved at blive skør.

Til sidst mistede jeg besindelsen under et møde. De introducerer ændring nummer 283 (mindst!), og vendte igen tilbage til en løsning, vi tidligere havde drøftet, og jeg sprang i luften! Jeg slog faktisk i bordet, lukkede min taske, bed tænderne sammen og sagde "Nej, det her kan ikke blive ved. Systemet kommer aldrig i gang, hvis I hele tiden skifter mening. Vi bliver nødt til at træffe beslutninger og holde os til dem".

I denne situation følte OG viste jeg vrede – en negativ følelse. Jeg kunne have tvunget mig selv til at være positiv i den situation, men det ville have været modstridende over mit arbejde og mine følelser, hvilket ville have været endnu værre. Ikke alene turde jeg udtrykke min vrede; mit udbrud fik endelig kunden til at respektere mig, og samarbejdet blev efterfølgende langt bedre.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at ingen følelser er forkerte – heller ikke de negative, selvom de er ubehagelige. Nogle gange er en negativ følelse den helt rigtige følelse, og hvis man altid tvinger sig selv til at være positiv, er man både mindre autentisk og mindre effektiv. Når omstændighederne er udfordrende er der intet galt med at blive vred; det er en naturlig og legitim følelse. Det er også en fantastisk motivationsfaktor til at forbedre omstændighederne.

En anden grund til at stille spørgsmål ved fænomenet positiv tænkning er, at det kan være med til at underkende uoverensstemmelser og ignorere problemer på arbejdspladsen. Har du nogensinde hørt nogen sige; "I vores virksomhed har vi ingen problemer, kun muligheder?" Jeg tager virkelig afstand fra denne udtalelse, dels fordi glæde ikke er noget, man kan beslutte sig for, men også fordi positiv tænkning ofte bruges til at negligere uenighed og kritik. Ingen virksomhed er perfekt. Intet arbejde er uden problemer. Hvis vi konsekvent marginaliserer og kritiserer utilfredse medarbejder ved at fortælle dem, at de bare skal tage de positive briller på, mister vi nogle meget værdifulde skeptiske og realistiske stemmer, der kan være med til at udvikle arbejdspladsen.

Sidst, men ikke mindst, positiv tænkning virker bare ikke. I en fremragende artikel i Harvard Business Review konkluderede

forskere, efter mange års gennemgang af undersøgelser om positiv tænkning, at:

...mennesker, der bevidst har brugt positive tanker til at nå deres mål, lige fra ønsker om vægttab, rygestop og hurtig genoptræning efter sygdom til forbedring af professionelle eller akademiske præstationer (fx et ønske om at reducere stressniveauet, finde et nyt job eller få gode karakterer) – opnåede de samme fremskridt eller færre end dem, der ikke tænkte positivt³⁹.

Glad ledelse handler ikke om at lade som om, man er glad eller at kræve, at alle skal være glade til enhver tid. Det handler om at være tro mod sine følelser og acceptere, at negative følelser er en integreret og vigtig del af arbejdslivet.

DETTE KAPITEL I TWEETS

Forretningssucces er ikke meningsfuldt eller et mål i sig selv. Det, der tæller, er ledelse, der gør verden bedre.

Man leder med glæde, når man:

- 1) Arbejder for mål, der gør verden bedre.
- 2) Arbejder mod målene på en måde, der skaber glæde.

Forestil dig den stolthed og glæde, som ledere kan føle, når de ved at deres ledelse forbedrer andres liv.

Hvis man ikke kan finde ud af at lede på en måde, der har en positiv effekt i verden, bør man ikke være leder.

En af de største misforståelser om glæde er, at vi skal stræbe efter at være glade hele tiden. Det er et umuligt mål.

Når man taler om "glæde" på arbejdspladsen kan nogle danne sig et forkert billede, fx; "Så vi skal bare have det sjovt på arbejde og aldrig få noget fra hånden?"

Arbejdsglæde opnås ikke kun, når arbejdet er nemt eller enkelt, men også når man udfordres og vokser.

Glad ledelse handler bestemt ikke om at påtvinge positive følelser, da undersøgelser viser, at det rent faktisk giver bagslag.

Glæde kan ikke fremtvinges – den skal være ægte.

GLADE LEDERE STARTER MED SIG SELV

Jeg ved, at jeg er heldig og lever et fantastisk liv, og at de fleste mennesker antager, at min forretningssucces og de penge, der følger med den, har gjort mig glad. Men pengene har ikke gjort mig glad, det er faktisk omvendt, glæde har åbnet dørene for min succes. Jeg er succesfuld rig og godt forbundet med andre, fordi jeg er glad.

Richard Branson

Nu, hvor vi har gennemgået undersøgelser og brugt filosofien om glæde til at definere, hvad glad ledelse er og ikke er, er det tid til at se på, hvordan man gør det i praksis. Nærmere bestemt vil de næste kapitler afdække, hvordan glade ledere skaber mere glæde på fire specifikke områder: For dem selv, for deres medarbejdere, for kunderne og for verden.

Hvis man vil gøre andre gladere, skal man starte med sig selv. Som Charlie Kim, CEO for Next Jump, fortalte mig: "Man kan ikke give andre noget, man ikke selv har."

Forestil dig en leder, der virkelig elsker sit job. Hun er engageret og elsker sit arbejde. Hun er glad for sit team, kender dem godt og ser og værdsætter deres kvaliteter. Hun ved, at hendes arbejde er meningsfuldt og gør en positiv forskel i verden. Hun er glad, ikke hvert eneste sekund (det er umuligt), men hun møder på arbejde med god energi, entusiasme og et smil på læben. Langt de fleste dage går hun hjem med masser af energi efter en god arbejdsdag. Hun

elsker sit job, men passer på sig selv og sørger for, at der altid er tid til hendes familie, venner og fritid.

Det er sådan, en leder skal være, og det er ikke kun sundt og godt for lederen, det har direkte indflydelse på medarbejdernes glæde og resultaterne. Undersøgelser viser, at glade ledere:

- Træffer bedre beslutninger.
- Prioriterer sparsomme ressourcer bedre.
- Administrerer deres tid bedre.
- Har mere empati for andre.
- Er mere optimistiske.
- Gør deres medarbejdere glade.
- Opnår mere forretningssucces.

Det sidste punkt er afgørende. Mange tror, at glæde kommer fra succes. De er overbeviste om, at "Hårdt arbejde er vejen til succes". "Hårdt arbejde er vejen til en succesrig karriere, og succes vil gøre mig glad." Man kommer ikke sovende til succes men undersøgelser viser, at vejen til succes går i en anden retning: Mennesker, der generelt er glade, har mere succes og tjener mere. Som leder behøver man derfor ikke vælge mellem succes og glæde. De to ting går nemlig hånd i hånd.

Formålet med dette kapitel er ikke at fortælle dig, hvordan du bliver glad. Alle er forskellige og det, der virker for én, virker måske ikke for en anden. Målet er blot at illustrere, at man bør fokusere på sin egen glæde, og samtidig giver dig inspiration til, hvordan du kan opnå mere glæde.

FOKUSÉR FØRST PÅ DIN EGEN ARBEJDSGLÆDE

I 2005 foretog forskere fra University of Minnesota en undersøgelse blandt sundhedspersonale, der viste, at⁴⁰:

Entusiastiske ledere påvirker medarbejderne positivt.

Medarbejdere med ledere, der ikke var glade, oplevede mindre glæde, entusiasme og optimisme og oplevede en lille stigning af irritation, vrede og angst.

Lederens humør og ledelsesstil påvirker medarbejdernes følelser hele arbejdsdagen, også når medarbejderne ikke interagerer med lederen.

Hvis man som leder ikke oplever arbejdsglæde, er det dér, man skal starte. Når man ikke er glad, skaber man dårlig stemning, da følelser smitter (se side 46). Selv hvis man rent hypotetisk kunne undgå at smitte andre med de negative følelser (hvilket er svært nok i sig selv), er en situation, hvor man skaber glæde omkring sig, mens man selv er i dårligt humør, ikke en bæredygtig løsning

Din manglende arbejdsglæde påvirker ikke kun din arbejdsplads og dine omgivelser, men også dit privatliv. Undersøgelser viser, at mennesker, der mangler arbejdsglæde:

- Er mindre tilfredse med livet⁴¹.
- Har større tendens til overvægt⁴².
- Er mindre tilfredse med deres ægteskab/parforhold⁴³.
- Har øget tendens til stress og depression⁴⁴.

- Har øget risiko for hjertesygdomme⁴⁵ og slagtilfælde⁴⁶.
- Har øget risiko for visse kræftformer⁴⁷.

Manglende arbejdsglæde kan altså ødelægge parforholdet, familielivet, trivslen, selvværdet og medføre alvorlige helbredsproblemer. Så hvis du ikke er glad for dit arbejde, er der to muligheder; Gør noget for at blive gladere i din nuværende stilling eller tag skridtet og sig op, og find et andet job, hvor du kan være glad. Det eneste, der ikke løser problemet, er at forholde dig passiv. Mulighed nummer to er det sværeste valg, primært fordi man møder mange fordomme, når man overvejer at sige sit job op. Men hvis man virkelig har at forsøgt at skabe arbejdsglæde i sit nuværende job, og det bare ikke lykkedes, så er det måske tid til at søge videre*.

VIS AT DU ER GLAD

Undersøgelser viser tydeligt, at ledere generelt er gladere end deres medarbejdere. I 2014 udgav den amerikanske tænketank Pew Research Center resultatet af en tilfredshedsundersøgelse, der viste, at 69 % af ledere var "meget tilfredse" med deres job, mens kun 48 % af medarbejderne oplevede samme tilfredshedsniveau. I kategorien familieliv udtrykte lederne også en højere glæde, dog var forskellen væsentlig mindre: 83 % af ledere var "meget tilfredse" med deres familieliv sammenlignet med 74 % af medarbejderne⁴⁸.

* På hjemmesiden www.InternationalQuitYourCrappyJobDay.com er der nyttige tests og tips til at komme ud af et dårligt job.

Hvorfor er ledere glattere? De har i gennemsnit længere arbejdsdage, har mere ansvar og er mere socialt isolerede end medarbejdere. Burde det ikke gøre dem mere stressede og mindre glatte? Eller er ledere glattere, fordi de tjener mere?

En europæisk undersøgelse, der bygger på oplysninger fra 2006/2007, viste nogle af svarene. Forskerne konkluderede først, at der var en "markant tilfredshedsforskel mellem ledere og medarbejdere." De konkluderede efterfølgende, at forskellen primært skyldes det faktum, at ledere har mere selvstændighed, mere indflydelse på beslutninger og flere muligheder for at lære nyt⁴⁹. Når man ser bort fra disse faktorer, forsvinder tilfredshedsforskellen mellem ledere og arbejdstagere næsten.

Så ledere har mere frihed og kontrol, og det gør dem i gennemsnit glattere end deres medarbejdere. Men mange ledere er bange for at vise, at de er glatte. De føler, at ledere ikke bør være glatte; at ledere bør være *seriøse*, *kompetente* og *professionelle*.

Men hvis du som leder allerede er glad, hvorfor så ikke gøre en indsats for at vise det? Du kan fx:

- Smile og være positiv.
- Være opmærksom på og værdsætte de positive ting på arbejdspladsen.
- Være opmærksom på og værdsætte de gode kvaliteter hos dine medarbejdere.
- Udtrykke optimisme.

Du skal ikke *fremtvinge* glæde. Som beskrevet på side 69, kan det rent faktisk give bagslag. Find din egen ægte og autentiske måde at føle og udtrykke glæde.

BEVÆG DIG

Mange bruger det meste af arbejdstiden på at sidde ned. Vi sidder ned ved vores skriveborde, vi sidder ned til møder, vi sidder ned til frokost, under telefonopkald og stort set alt andet, der sker i løbet af en typisk arbejdsuge. En artikel i New York Times konkluderede, at inaktivitet:

... medfører øget risiko for overvægt, diabetes, hjertesygdomme, forskellige kræftformer og for tidlige dødsfald. Hvis du sidder meget ned på arbejdet hver dag er der med andre ord en øget sundhedsrisiko, uanset om du træner hårdt i fritiden.

Det er almindelig kendt, at stillesiddende arbejde har afgørende betydning for vores sundhed, men jeg troede i det mindste, at man kunne kompensere med træning i fritiden. Jeg tog fejl.

Artiklen nævner to årsager til, at fysisk inaktivitet har en så skadelig effekt på helbredet. For det første forbrænder man meget få kalorier ved stillesiddende arbejde. Bare det at stå op i stedet for at sidde ned, øger hjerterytmen og dermed forbrændingen. Men der er mere:

Lange stillesiddende perioder belaster kredsløbet, koncentrationsevnen, levealderen – og humøret. Når vi bevæger os producerer musklerne forskellige hormonlignende

stoffer, og muskler i bevægelser optager mere sukker og får kroppen til at udskille fedt, som musklen bruger til at arbejde.

Undersøgelse viser, at selv små aktive pauser i det stillesiddende arbejde – fx rejse sig op, lave strækøvelser, hente kaffe, kopiere eller printe i et andet rum – kan mindske den helbredsrisiko, som lange siddende perioder udgør⁵⁰.

Bevægelse styrker også hjernens evne til at lære nyt⁵¹, og forbedrer generelt de kognitive præstationer:

- Styrker koncentrationsevnen.
- Styrker hukommelsen.
- Styrker evnen til at lære nyt.
- Styrker den mentale udholdenhed.
- Styrker kreativiteten.
- Mindsker stressniveauet.
- Styrker humøret.

Ledere, der er fysisk aktive og sunde, er gladere, men det er vigtigt at understrege en ting: Undersøgelser viser, at det er sundt at afbryde stillesiddende adfærd, men det betyder ikke, at man skal løbe et halvmaraton hver dag. Den mest positive sundhedseffekt opnås ved at være mere aktiv med en lav intensitet i løbet af dagen.

Fysisk aktivitet er sundt, men det er også vigtigt at have lyst til at bevæge sig. Find motivation til motion ved at finde en træningsform, der passer til dig og skaber ægte træningsglæde. En forsker kom med denne anbefaling⁵²:

Vi skal gøre ting, vi elsker, som gør os glade og stolte, som styrker vores selvtillid og vores fællesskabsfølelse, og som får os til at føle os som en del af en større helhed, der arbejder på noget værdifuldt, som deltagerne værdsætter.

FÅ SOVET

"Jeg er en stor fortaler for søvn, og jeg prioriterer det på samme måde, som jeg ville prioritere min træning og mine venner. Mit mål er otte timers søvn, men jeg er nok tættere på syv timer. Det er ikke altid nemt, da man tit må gå på kompromis med nattesøvnen."

Mana Ionescu

grundlægger og CEO for Lightspan Digital,
et digitalt marketingsbureau med base i Chicago⁵³.

Nogle ledere tror fejlagtigt, at søvn er for slapsvane. De praler måske med, hvor lidt søvn de kan klare sig med, selvom undersøgelser viser, at søvnmangel har betydelige omkostninger⁵⁴:

Søvnmangel er forbundet med betydelige sociale, økonomiske og sundhedsrelaterede omkostninger. Mangel på søvn påvirker og svækker kognitive funktioner, som fx hukommelses-, indlærings-, koncentrations- og præstationsevnen.

Undersøgelser viser, at kronisk søvnmangel – som mange af forskellige årsager oplever – kan føre til alvorlige påvirkninger af hjernens funktionsniveau og de kognitive evner hos den søvnløse.

Kun en lille procentdel, ca. 1 %, af befolkningen er genetisk disponeret for at sove få timer. Som citatet ovenfor viser, kan søvnmangel faktisk være skadeligt, uden at man selv er opmærksom på det. En kronisk træthedsfølelse har en direkte indvirkning på ledere.

Ledere, der sover godt, leder godt. Dette er resultatet af en lille, men spændende, undersøgelse om søvnmangel hos ledere⁵⁵. Som led i undersøgelsen blev 88 ledere hver morgen spurgt om, hvor mange timers nattesøvn de havde fået. Sidst på eftermiddagen blev de igen spurgt om, hvor engagerede og fokuserede de havde været i løbet af arbejdsdagen. Christopher M. Barnes, der er medforfatter til forskningsrapporten, konkluderede følgende:

De fleste ved, at træthed påvirker vores egen adfærd og resultater, men de færreste ved, at vi også påvirkes af andres søvnmangel. Men det er præcis, hvad undersøgelsen viste; en træt leder påvirker medarbejdernes engagement og præstationsevner. Så hvis ledere ønsker engagerede medarbejdere bør de starte med at se på deres eget søvnmønster.

Charlie Kim, CEO hos IT-virksomheden Next Jump, tager restitution så alvorligt, at han har indført daglige pauser i arbejdstiden⁵⁶:

De fleste ledere ville sige, at de ikke er ansvarlige for at forbedre medarbejdernes søvn – at det er et personligt problem. Hos Next Jump mener vi det modsatte.

Vi oplevede, at når vores medarbejdere fik mere ansvar, fik de sværere ved at sove – de kunne simpelthen ikke slå hjernen

fra. Dynamikken var tydelig – jo flere forfremmelser og jo mere ansvar des mindre søvn.

Vi forsøgte med hvilerum, men det virkede ikke. En indbydende seng var ikke løsningen på medarbejdernes søvnløshed. De kunne ikke slå hjernen fra.

I de seneste seks måneder har vi fundet en anden løsning, og vi tilbyder nu en 30-minutters pause med yogasøvn fra 14.30-15.00 hver eftermiddag på alle vores kontorer.

Budskabet til ledere er tydeligt:

- Sov mere. Få din søvn – de fleste har brug for 7–8 timers søvn. Gå tidligere i seng, stå senere op, find tid til en lur i løbet af dagen eller lignende.
- Sov bedre. Jeg vil ikke komme med søvntips her, da alle mennesker er forskellige. Prøv dig frem og find ud af, hvordan du kan forbedre din søvnkvalitet.

VÆR TAKNEMMELIG

Værdsæt det, du har, og ødelæg det ikke ved at fokusere på det, du ikke har. Husk, at det også var noget, du engang drømte om at have.

Epicurus

Som beskrevet på side 49 er en af nøglerne til glæde at sætte pris på det, vi allerede har. Det giver god mening; hvis man ikke værdsætter det, man har, er det ligegyldigt, hvor

meget man har, for man vil altid fokusere på det, man endnu ikke har, i stedet for at føle sig taknemmelig for det, man har.

Jeg har ikke har set undersøgelser, der støtter min teori, men det forekommer mig, at mange ledere falder i denne fælde. De ser sig selv som *ambitiøse, hårdtarbejdende og konkurrencedygtige*, så mens de arbejder hårdt for at nå bestemte resultater, ser de ikke ud til at værdsætte dem, når de når i mål. I stedet er deres fokus konstant på det næste mål, dvs. på, hvad de *ikke har*.

For nogle er det et spørgsmål om stolthed – faglig stolthed. Gammeldags ledere kan fx med stolthed sige: "Jeg er aldrig tilfreds. Jeg vil altid have mere, og denne ambition er nøglen til min succes." Denne holdning er forkert af to årsager. For det første; hvad er idéen med succes, hvis man aldrig værdsætter den, men altid er fokuseret på mere? For det andet; denne type ledere falder i fælden "kun benhårdt arbejde er vejen til succes" (som beskrives på side 225), selvom undersøgelser viser, at glade mennesker i gennemsnit er mere succesrige.

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på og værdsætte de gode ting i arbejdslivet. Her er et par forslag:

- Hver fredag eftermiddag kan du lave en liste med 3-5 positive ting, der er sket i løbet af arbejdsugen.
- Tænk på én, der har haft stor betydning for dig, enten personligt eller professionelt, og ring eller skriv til den person for at vise din taknemmelighed.
- Tænk på én, du elsker at arbejde sammen med, og tak denne person.
- Lav en liste over fem ting, du elsker ved dit job.

- Tænk på den bedste leder, du nogensinde har haft. Send en taknemmelig hilsen til den person.

PLEJ DINE RELATIONER

Vi mennesker er sociale væsner med behov for at føle os som en del af et fællesskab (helt i ånd med Epikurs filosofiske skole, hvor der var plads til alle). Ingen trives i social isolation – selv introverte mennesker er generelt gladere i selskab med andre mennesker, end når de er alene⁵⁷. Mange tror, at lederjobbet er lig med ensomhed. "Der er koldt på toppen," er en klassisk fordom, og "Venskaber opstår ikke på arbejdspladsen," er en anden. En norsk undersøgelse med 3.000 ledere viste, hvor forkerte disse antagelser er. Undersøgelsen konkluderede⁵⁸:

Ledere oplever betydeligt mindre stress, når de har et godt forhold til deres medarbejdere, og når der er gensidig respekt, tillid og anerkendelse.

Det bedste, en leder kan gøre for at forebygge stress på arbejdspladsen, er at skabe gode relationer til sine medarbejdere.

En af de vigtigste ting man som leder kan gøre, er at have gode relationer til sine medarbejdere. Det betyder ikke, at man skal være bedste venner med samtlige medarbejdere, men det betyder, at forholdet er baseret på gensidig respekt og tillid. Vi kigger nærmere på forholdet mellem medarbejderne og ledere i næste kapitel. Gode relationer er selvfølgelig også en meget vigtig faktor for privatlivet. Som beskrevet på side 52 er glæde altafgørende for et socialt liv. Dybe, kærlige og langvarige relationer med sin ægtefælle/partner, venner, børn, forældre og andre familiemedlemmer er afgørende for

vores egen glæde. Alt for mange ledere ofrer kærligheden til fordel for karrieren.

FÅ HJÆLP

Da jeg mødte Jiří Halousek, CEO og grundlægger af IT-virksomheden Iresoft i Tjekkiet, kom han med en overraskende konstatering: "For tre år siden var jeg et røvhul." Han forklarede, at han tidligere var en kompromisløs og krævende leder, der gjorde livet surt for sig selv og medarbejderne – men han indså det aldrig selv. En dag foreslog en af Jiřís venner, at han skulle finde en businesscoach, der kunne give hans ledelsesstil et serviceeftersyn, hvilket han modvilligt gik med til. De første par gange var hårde, fordi han i bund og grund ikke ønskede sparringen, men efterhånden fik Jiří øje på værdien af sparringsprocessen og fandt metoder til udvikling af sin ledelse. Han forklarede resultaterne som følger:

Et af de mest afgørende områder, jeg har udviklet mig på, er evnen til at stole på andre. Tidligere stolede jeg ikke på andre mennesker, og de opførte sig derefter. Jeg fik hjælp til at indse, at et godt arbejdsklima er afhængig af gensidig tillid. Som leder skal man være den første til at vise tillid, og så vil den tillid smitte af den anden vej. Den modsatte vej fungerer ikke.

Jeg er nu meget gladere og mere afslappet på arbejdet, mine medarbejdere er gladere og mere produktive, og jeg føler mig ikke alene, og ansvaret for virksomheden ligger ikke længere på mine skuldre alene. Nå ja, og virksomheden klarer sig langt bedre og vokser hurtigere.

Adfærdssændringer er meget nemmere, hvis man får hjælp fra en god coach, mentor, ven, eller en anden sparringspartner, der kan hjælpe med at definere og nå mål, samt sætte rammerne for den ønskede forandringsproces.

STOP OP OG TÆNK

Teresa Amabile, professor ved Harvard Business School, og psykologen Steven Kramer har gennemført et omfattende og meget spændende forskningsprojekt for at afdække, hvordan medarbejderes følelser påvirker deres produktivitet. Forsøget foregik ved, at forsøgspersonerne dagligt modtog en e-mail med spørgsmål om deres arbejdsdag. Det sidste spørgsmål i den daglige e-mail bad forsøgspersonerne om at beskrive en oplevelse fra arbejdsdagen, som de særligt hæftede sig ved. Her er, hvad forskerne fandt⁵⁹:

Selv om spørgsmålet kun handlede om at beskrive en konkret oplevelse og de involverede parter – stoppede medarbejderne ikke der. De fortalte, ofte meget detaljeret, om deres opfattelse af hændelsen, hvilke tanker den affødte, og hvordan den fik dem til at føle. Nogle gange fortalte medarbejderen også, hvordan hændelsen påvirkede deres motivation og arbejdsindsats den dag.

Analyse af de indsamlede data viste tydeligt, hvordan vores følelser påvirker vores produktivitet, kreativitet og robusthed, men der var en ekstra overraskende konstatering: *Selve det at føre en dagbog har en række meget positive effekter*⁶⁰.

Sarah Kaus, grundlægger af virksomheden S'Well, som producerer drikke- og termoflasker, fortæller om fordelene ved at føre dagbog:

At føre en dagbog på arbejdet har givet mig fokus på at identificere mine styrker og de aktiviteter, der giver mig mest arbejdsglæde. Jeg har lært meget om, hvordan jeg kan være mest engageret og dermed skabe mest succes på arbejde. Arbejdsdagbogen har også givet mig tålmodighed og forbedret min evne til at planlægge.

Det er altid sjovt at gå tilbage i dagbogen og se, hvor langt jeg er kommet på et års tid, og hvordan store forhindringer blev til små vejbump set i bakspejlet. Dagbogen giver mig tålmodighed og perspektiv, når jeg møder nye udfordringer. Selv nu, som travl iværksætter, kunne jeg aldrig drømme om ikke lige at tage et øjeblik sidst på dagen, til at notere mine fremskridt og mine håb og planer for den næste fase.

Ledere har travlt næsten pr. definition. Jeg har mødt mange ledere, hvis kalender er så booket med væg-til-væg-møder mange uger frem, at de ikke har tid til refleksion, sparring og eftertanke. Jeg siger altid: "Husk, at du er en leder – og ikke bare en mødeleder."

Den fascinerende bog "Scarcity: Why Having Too Little Means So Much" af økonomiprofessor Sendhil Mullainathan og psykologiprofessor Eldar Shafir, viser tydeligt de skadelige effekter af tidspres. Mangel på tid kan svække intelligensen, man bliver mindre disciplineret og dårligere til at administrere den smule tid man har⁶¹. Hvordan undgår man tidspres og mangeltænkning? Ved aktivt at sætte tid af til refleksion i løbet af dagen, fortæller Shafir:

Når man er under tidspres og mangeltænkning er det vigtigt at planlægge pauser i løbet af dagen – book pauser ind i kalenderen, så der er tid til refleksion samt til at håndtere det uventede. Med andre ord, prioritér alenetid.

I artiklen "In Praise of Slack: Time Is of the Essence" fra The Academy of Management Executives, fortæller M. B. Lawson også om vigtigheden af at have alenetid i løbet af arbejdsdagen, for at få fokus og klarhed til at håndtere nye komplekse problemstillinger⁶²:

Mere komplekse systemer og teknologier kræver mere, ikke mindre, tid til at overvåge og behandle information. Fremtidens krav om strategisk fleksibilitet og om at integrere læring og viden igennem organisationer understreger behovet for at genoverveje vigtigheden af tid på arbejdspladsen – og at erkende, at alle organisationens ressourcer ikke kan være afsat til direkte arbejde, hvis vi skal have tid til at være opmærksomme på, tænke over og drage nytte af den viden, vi indhenter.

Tager du dig tid til at stoppe og tænke, eller er du konstant optaget af møder og arbejde? Her er et par gode forslag til, hvordan du får mere refleksionstid:

- Før en daglig eller ugentlig arbejdsdagbog. Lige inden du forlader arbejdspladsen, kan du skrive et par linjer med observationer fra din dag/uge.
- Planlæg "mig-tid" hver dag. Gå i enrum og brug 5 minutter på at tænke over, hvad der sker omkring dig på arbejdet, og hvad du tænker og føler om det.
- Du kan mødes regelmæssigt med en kollega til refleksion og sparring.

SEB Pension har sat det sidste af de tre forslag i system. De har lavet en sparringsordning, hvor alle ledere mødes i grupper af tre hver anden uge for at reflektere over arbejdet. Hver leder vælger et tema eller en udfordring, de gerne vil

arbejde med, og bruger så møderne til at følge op på og støtte hinandens fremskridt. Helene Neergaard, der er juridisk leder hos SEB Pension, fortalte, at hun har valgt at fokusere på at blive bedre til at *give feedback*, og at denne regelmæssige refleksionstid har hjulpet hende ved:

- At få idéer og tips fra lederkolleger.
- At få mere klarhed over sine mål og de fremskridt, hun gør:
- At få bedre og dybere relationer til kolleger, som deler udfordringer og succeser.

GLEM ALT OM OVERARBEJDE

CNN spurgte 12 kendte ledere, bl.a. Carlos Ghosn fra Nissan, Marissa Mayer fra Google (dengang) og den berømte jazzmusiker Wynton Marsalis, hvordan de administrerer deres tid og opgaver⁶³. Mit yndlings svar er dette:

Jeg ved, at det er normalt for ledere at starte dagen meget tidligt, men ærligt talt, så træffer jeg bedre beslutninger og jeg er i bedre humør, når jeg er veludhvilet. Så jeg står som regel op ved 7.30-tiden efter en god nats søvn.

Jeg arbejder ikke mere end 40-timer om ugen, og kun sjældent i weekenden. Det er vigtigt for mig af to årsager. For det første jeg har et liv uden for arbejdspladsen. Jeg har en familie, der gerne vil være sammen med mig, og venner og fritidsinteresser, som jeg også vil have tid til. Den tid, jeg tilbringer uden for arbejdspladsen, lader mine batterier op, udvider min horisont og gør mig rent faktisk mere effektiv på arbejdet.

For det andet, hvis jeg altid møder på kontoret kl. 6 om morgenen og går hjem kl. 19, for ikke at nævne telefonopkald og e-mail uden for arbejdstiden, sender jeg et usundt signal til mine medarbejdere om, at virksomheden forventer overarbejde, og at man konstant skal være på. Men det er ingen tjent med.

Undersøgelser viser at overarbejde ikke automatisk fører til højere produktivitet og slet ikke er effektivt i det lange løb. De ekstra timer brugt på arbejdet kan faktisk skade privat- og familielivet og helbredet. Hvilket igen er ødelæggende for virksomheden.

Hvis man ikke kan lykkes med en 40-timers arbejdsuge, har man brug for at blive bedre til at strukturere, prioritere og uddelegere opgaver.

Forfriskende ord. Gæt hvilken af lederne, der udtalte det?

Gæt engang!

INGEN AF DEM! Ikke én.

I stedet var der mange udtalelser i stil med: "Jeg står op kl. 5 og møder på kontoret kl. 6", "Jeg arbejder 16 timer om dagen", "Jeg besvarer en masse opkald på vej til kontoret", og "Jeg plejer forlade kontoret på 19, og derefter arbejde videre et par timer om aftenen derhjemme."

Jeg forventede næsten følgende udtalelse; "Jeg står op kl. 4 om morgenen, en halv time inden jeg går i seng, arbejder 27-timers om dagen og holder kun 3-minutters frokostpause, hvor to assistenter propper mig med mad, som en anden foie gras-gås."

Ledere arbejder meget. En undersøgelse med 483 ledere fandt⁶⁴:

60 % af ledere, der bruger smartphones i forbindelse med deres arbejde, er forbundet til deres job 13,5 timer eller mere om dagen på hverdage og ca. fem timer i weekenden, i alt ca. 72 timer [om ugen].

Jeg ved, at mange betragter hårdtarbejdende ledere som virksomhedens helte, men undersøgelser viser, at de ville være mere effektive og nyde livet mere, hvis de arbejdede mindre. De ville være mere åbne, mindre stressede, være gladere og være bedre rollemodeller for medarbejderne. Man kan endda argumentere for det modsatte: Ledere, som ikke kan nå deres arbejde på en almindelig 40-timers arbejdsuge, må enten være uproduktive, dårlige til at administrere deres tid eller have svært ved at uddelegere opgaver.

En kortere arbejdsuge kan danne basis for *bedre* resultater, som denne historie fra Arlie Hochschilds fremragende bog "The Time Bind" viser:

Det amerikanske computerfirma ESI var i 1990 i økonomisk krise og tvunget til at indføre en 32-timers arbejdsuge for alle medarbejdere og til at give dem en tilsvarende lønnedgang. Doug Strain, daværende direktør i ESI, opsummerede resultatet som følger:

Når efterspørgslen er meget lav presses virksomhederne til afskedigelser, og de tilbageværende medarbejdere må knokle dobbelt så hårdt. Så vi lod medarbejderne vælge en løsning. Vi spurgte dem, hvad de ønskede: afskedigelser eller en 32-timers arbejdsuge for alle. De tænkte over det og besluttede, at ingen skulle afskediges. Så alle gik ned til en 32-timers arbejdsuge under krisen. Alle gik ned i løn og timeantal – også lederne.

Med en vis overraskelse konstaterede Strain to ting:

For det første faldt produktiviteten overhovedet ikke. Jeg sværger, vi fik lige så meget ud af medarbejderne på 32 timer, som vi før gjorde på 40. Så det er ikke nogen dårlig forretningsbeslutning. For det andet tilbød vi medarbejderne at gå tilbage til fuld tid efter krisen. Men ingen ønskede at gå tilbage!

Vores ledere ville aldrig i deres vildeste drømme have designet en fire-dages arbejdsuge, men nu holder vi fast i den.

Der er intet i vejen for at arbejde over i en kortere periode for at nå en deadline – det kan faktisk være både givende og sjovt – men konstant overarbejde er skadeligt af to årsager. For det første er overarbejde en farlig cocktail for helbredet. Undersøgelser viser, at "medarbejdere med en 55-timers arbejdsuge har 33% større risiko for slagtilfælde i forhold til dem, der arbejder 35-40 timer om ugen".⁶⁵ For det andet:

Flere arbejdstimer er ikke lig med bedre resultater.

En artikel i Harvard Business Review med titlen "The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies" siger det meget tydeligt⁶⁶:

Overarbejde fører ikke til højere produktivitet.

Hvis du tænker, at dette i hvert fald ikke gælder for dig, er der en god grund. Ledere, som konstant arbejder over, vurderer selv at de er mere produktive, men objektive målinger af deres resultater viser, at de reelt når mindre end de lederkolleger, der kan finde ud af at holde arbejdstiden nede. De er også mere stressede og laver flere fejl i løbet af arbejdsdagen.

Konstant overarbejde har altså ikke nogen positiv effekt på hverken personlige eller professionelle resultater. Konstant overarbejde er farligt for helbredet – og giver ikke bedre resultater. Bør ledere derfor ikke tilrettelægge arbejdet, så det over en længere periode ikke væsentligt overstiger den almindelige arbejdstid?

En leder, der formåede dette, var den tidligere amerikanske vicepræsident, Joe Biden, der sendte denne skrivelse til sine medarbejdere i 2014:

"Til mit fantastiske personale,

Jeg vil gerne bruge et øjeblik på at gøre noget helt klart for alle. Jeg forventer ikke, og ønsker heller ikke, at nogen af jer går glip af eller ofrer vigtige forpligtelser i familien til fordel for arbejdet. Familieforpligtelser inkluderer, men er ikke begrænset til, fødselsdage, jubilæer, bryllupper, religiøse ceremonier som konfirmationer eller bar mitzvah, translokationer og svære tider som sygdom eller dødsfald i familien. Det er meget vigtigt for mig. Faktisk vil jeg gå så langt som til at sige, at hvis jeg opdager, at du arbejder sammen med mig, mens du går glip af vigtige familiepligter, vil det skuffe mig meget. Det har været en uskreven regel siden mine dage i senatet.

Tak for jeres store indsats.

Med venlig hilsen,

Joe."

DETTE KAPITEL I TWEETS

Hvis man som leder vil gøre andre gladere, skal man starte med sig selv. Ledere, der ikke er glade, gør alle omkring sig i dårligt humør.

Undersøgelser viser, at glade ledere træffer bedre beslutninger, administrerer deres tid bedre, er mere empatiske og mere succesrige.

Mange tror, at succes vil gøre dem glade. Undersøgelser viser det modsatte: Glade mennesker arbejder bedre og bliver mere succesrige.

Ledere, som ikke kan nå deres arbejde, uden at arbejde 60 timer om ugen, må enten være uproduktive, dårlige til at administrere deres tid eller have svært ved at uddelegere opgaver.

Undersøgelser viser, at lederens humør og ledelsesstil påvirker medarbejdernes følelser hele arbejdsdagen, også når medarbejderne ikke interagerer med lederen.

Ledere, der har gode relationer til deres medarbejdere, er glattere og mindre stressede.

Mange ledere er glade, men er bange for at vise det fordi de føler, at de skal være seriøse, kompetente og professionelle. Man kan være begge dele!

Mange stillesiddende timer skader vores helbred. Fysisk aktivitet forbedrer koncentrationen, hukommelsen, kreativiteten, energien og helbredet. Bevæg dig!

Nogle ledere tror, at søvn er for slapsvane. Men søvnmangel skader både dit helbred og din arbejdsindsats..

Vær taknemmelig for de positive ting i dit arbejdsliv. Lav en ugentlig liste med 3-5 positive ting, der er sket i løbet af arbejdsugen.

Dybe, kærlige og langvarige relationer uden for arbejdspladsen er afgørende for glæde. Alt for mange ledere ofrer kærligheden for karrieren.

Adfærdsændringer er nemmere med hjælp fra en coach eller mentor, der kan definere mål og sætte rammerne for forandringsprocessen.

Nogle ledere er fuldt booket med væg-til-væg-møder mange uger frem. Husk: Du er en leder – ikke en mødeleder.

Undersøgelser viser, at konstant overarbejde er farligt for helbredet og ikke giver bedre bundlinjeresultater. Stop den syge kultur med overarbejde.

MEDARBEJDERGLÆDE

Sæt medarbejderne først. De skal ikke komme i anden, tredje eller fjerde række. Så går det galt.

Uanset hvor travlt du har, skal du passe på dine medarbejdere, vise interessere og kommunikere med dem. Det skal være din førsteprioritet.

Herb Kelleher⁶⁷

Herb Kelleher, grundlægger og tidligere CEO i Southwest Airlines i 30 år, er ikke i tvivl om sine strategiske prioriteter:

1. **Medarbejderne** kommer først, for når de er glade og engagerede, præsterer de et bedre stykke arbejde.
2. Det smitter af på **kunderne**, som bliver glade og vender tilbage.
3. Når kunderne vender tilbage bliver **aktionærerne** glade, fordi virksomheden tjener flere penge.

Bemærkelsesværdigt har denne filosofi ført til uafbrudt fremgang. Southwest er det eneste større flyselskab i verden, der har præsenteret overskud hvert eneste år siden 1970'erne.

Dine medarbejdere er mest direkte berørt af din ledelse. Som leder har du en fantastisk mulighed for at gøre medarbejdernes liv rigere, mere meningsfyldt og gladere. Det handler ikke om, at du *først* selv skal være glad på arbejde, og *derefter* fokusere på medarbejdernes arbejdsglæde. De to ting skal gå hånd i hånd. Fokuserer du på din egen glæde, og

ignorerer medarbejderne, vil det sandsynligvis give bagslag, da ingen god leder kan være glad, hvis medarbejderne ikke føler arbejdsglæde.

Næste afsnit indeholder tips til, hvordan man som leder får glade medarbejdere. Men først kommer en kort introduktion til de vigtigste ting enhver leder bør vide om arbejdsglæde.

DERFOR ER GLADE MEDARBEJDERE VIGTIGT

Arbejdsglæde er godt for medarbejderne selv

Arbejdsmiljøet påvirker både trivselen ikke bare på arbejdspladsen, men også i privatlivet. Glade medarbejdere:

- Er mere tilfredse med livet.
- Har bedre parforhold/relationer.
- Er sundere fysisk og psykisk.
- Oplever mindre stress.
- Levere længere.

Dette er næppe overraskende i betragtning af, at vi bruger så meget af vores liv på at arbejde. Undersøgelser viser, at vi i løbet af et liv i gennemsnit bruger mest af vores tid på at sove, og at arbejde kommer på andenpladsen. Det betyder altså, at vi bruger flest af vores vågne timer på at arbejde. Når vi bruger så meget af sit liv på at arbejde, skal det virkelig være noget, vi brænder for. Hvis ikke, så spilder vi vores liv.

Alle medarbejdere kan blive glade

For et par år siden mødte jeg en ung kloakarbejder i København – og tro det eller ej, han elskede sit job. Han var den første til at indrømme, at kloakarbejde er beskidt og ildelugtende, men han var alligevel glad for sit arbejde af to grunde. For det første var han stolt af det, fordi han ved, hvor vigtigt et velfungerende kloaksystem er for en by. Og for det andet var han en del af et fantastisk team, der hjalp hinanden og havde det sjovt på arbejde.

Der er en gammel myte om, at arbejdsglæde kun er for nogle mennesker. Nogle tror, at kun højtuddannede (læger, advokater, ingeniører etc.) kan elske deres job, mens personer i manuelt arbejde ikke kan. Jeg har hørt kommentarer om, at kun kontorarbejde skaber glæde, og at fabriksarbejdere er dømt til at være ulykkelige. Andre mener, arbejdsglæde kun er for ledere, og ikke for medarbejdere, eller kun højtlønnede. Det er helt forkert, og det er vigtigt for ledere at indse, at arbejdsglæde ikke kun er for udvalgte medarbejdere. Alle medarbejdere kan blive glade.

Løn, bonus, titler og personalegoder skaber ikke arbejdsglæde

Her er en liste med eksempler på personalegoder, som virksomheder tilbyder deres medarbejdere for at skabe mere arbejdsglæde og engagement: Frugtordning, motionsrum, designkontorer, firmafester, konkurrencer, teambuilding, wellnessprogrammer, massage, renseriordning, juridisk rådgivning, sundhedsforsikring, gratis morgenmad, swimmingpools, julegaver, rygestopkurser og diætistvejledning, årskort, hvilerum og gratis drikkevarer/kaffe. Mangler der noget?

Virksomhederne bruger mange penge på denne type personalegoder, men de skaber ikke mere arbejdsglæde, da ordningerne skaber medarbejdertilfredshed og ikke glæde. På den ene side er det frustrerende. Det ville være så meget nemmere, hvis medarbejderglæde blot var et spørgsmål om at tilbyde fitness og en gang massage. På den anden side er det en god nyhed, for hvis personalegoder var løsningen, ville der kun være glade medarbejdere på økonomisk velstående arbejdspladser. Heldigvis er de ting, der skaber ægte arbejdsglæde tilgængelige uanset økonomien.

Man kan ikke helt se bort fra bonusser, titler og personalegoder, for selv om de ikke skaber medarbejderglæde, kan de dræbe arbejdsglæden, hvis medarbejderne opfatter dem som uretfærdige. Her kommer et godt eksempel på vigtigheden af retfærdig fordeling: Et forsøg med to aber, som blev belønnet med agurkestykker for at løse en opgave, viser tydeligt konsekvenserne af uretfærdighed. Aberne lærte hurtigt, at når de løste opgaven, så fik de en belønning.

Så prøvede forskeren noget nyt: Den ene abe blev belønnet med en vindruer for at løse den samme opgave. Det skal lige siges, at vindruer står i langt højere kurs hos aber, end et stykke agurk, fordi de er sødere og smager bedre. Da naboaben opdager, at den første abe får vindruer, føler den sig uretfærdigt behandlet og nægter at samarbejde. Det er abens reaktion på 'lige belønning for lige arbejde'. "Jeg vil også have druer, ellers strejker jeg." I vrede bruger aben sågar et stykke agurk som kasteskyts mod forskeren!

Som beskrevet på side 57 påvirker uretfærdighed hjernen på samme måde som fysisk smerte. Vi hader det. Vi vil gerne behandles ens og vi har en stærk retfærdighedssans.

Derfor kan løn, bonus, titler og personalegoder have en betydning for vores arbejdsglæde, fordi vi reagerer negativt, når vi oplever uretfærdighed. Men lige personalegoder til alle skaber heller ikke arbejdsglæde. Når betingelserne først er lige og retfærdige, skaber virksomhederne ikke mere arbejdsglæde ved at tilbyde yderligere attraktive personalegoder. Det er mange virksomheder ikke opmærksomme på, og de forsøger derfor at skabe et bedre arbejdsmiljø med forskellige ordninger, som fx gratis smoothies, fitness og andre bonusser, som er dømt til at mislykkes. Det er vigtigt, at betingelserne er rimelige og retfærdige og derefter fokusere på de ting, der rent faktisk skaber arbejdsglæde.

Resultater og relationer gør os glade på arbejde

Der er lavet mange undersøgelser for at finde ud af, hvad der skaber arbejdsglæde, og resultaterne kan opsummeres til følgende:

De to vigtigste faktorer, der skaber glade medarbejdere, er *resultater* og *relationer*.

Lad os tage et nærmere kig på de to faktorer. Først, resultater. Nogle ledere har den opfattelse, at mennesker fra naturens side er dovne og kun præsterer, hvis lederen konstant presser og motiverer medarbejderne. Denne opfattelse er forældet og forkert. Når vi får muligheden, knokler vi på for at skabe resultater. Vi ønsker alle at gøre en forskel, skabe værdi, føle, at vores arbejde er vigtigt, føle værdsættelse og udføre arbejde, som vi kan være stolte af.

Vi elsker at gøre et godt stykke arbejde og at gøre en forskel. At nå i mål er en fantastisk følelse. Og det er også i

virksomhedens bedste interesse at sørge for, at hver enkelt medarbejder og hvert enkelt team skaber gode resultater og lever op til deres potentiale. Virksomhederne tilbyder typisk nogle af følgende værktøjer, så medarbejderne kan udvikle sig og optimere deres værdibidrag:

- Færdigheder: Uddannelse, personlige og faglige kompetencer ...
- Ressourcer: Tidsstyring, IT-systemer, budgetter ...
- Struktur: Organisation, planlægning, mål, strategi, processer ...
- Support: Sparringspartner, coaching, mentoring ...

Dette er vigtige værktøjer til at skabe gode resultater. Hvis lederne ikke tilbyder medarbejderne disse værktøjer, hvordan i alverden skal de så kunne skabe værdi?

Hvis vi hjælper medarbejderne med at skabe bedre resultater, bliver de helt sikkert gladere. Vi kan give dem en bedre uddannelse, flere ressourcer, mere støtte etc., så de præsterer bedre. Problemet er, at mange medarbejdere allerede skaber gode resultater, men *føler det ikke*. Og hvis det er tilfældet, føler de ikke arbejdsglæde. Da glæde er en følelse, er det ikke de faktiske og målbare resultater, som medarbejderen opnår, der gør dem gladere, men *følelsen af at skabe gode resultater*. Hvis en medarbejder gør et godt stykke arbejde, men ikke får anerkendelse eller føler, at arbejdet er meningsfuldt, vil medarbejderen aldrig opleve følelsen af resultater.

Dette er en afgørende forskel, som ledere bør være opmærksomme på – forskellen på *at skabe gode resultater*

og følelsen af at skabe gode resultater. Hvis vi vil have glade medarbejdere, skal de også opleve den sidstnævnte faktor. Hvis ikke det er tilfældet, kan medarbejderne godt skabe gode resultater lige nu, men situationen vil ikke være holdbar. Når vi ikke føler arbejdsglæde, går det ud over vores motivation, produktivitet og kreativitet. På længere sigt er konsekvensen stress og udbrændthed.

Så ud over at hjælpe medarbejderne med at skabe gode resultater, skal virksomhederne også sørge for, at medarbejderne *føler glæde* ved deres resultater. Der er tre ting ledere skal give medarbejderne, så de *føler*, at de skaber gode resultater på arbejdspladsen:

- **Frihed:** Når man har kontrol og frihed på arbejdspladsen er man mere engageret, er gladere og føler mere stolthed over de resultater, man skaber, fordi man arbejder på *sin egen måde*.
- **Mening og formål:** Skaber følelsen af, at man yder en vigtig arbejdsindsats og gør en positiv forskel. Medarbejderne kender **formålet** og er samtidig **involverede** i opgaverne.
- **Ros og feedback:** Feedback skaber anerkendelse og værdsættelse for arbejdsindsatsen og viser samtidig medarbejderne, hvordan de kan forbedre deres resultater.

Vi vil kigge nærmere på disse tilgange senere i dette kapitel.

Hvilket bringer os til relationer på arbejdspladsen. Som beskrevet på side 52 er vi sociale væsner, og dybe og tillidsfulde relationer er nøglen til trivsel og arbejdsglæde. Arbejdsrelationer spiller så stor en rolle, fordi vi bruger en

masse tid sammen med mennesker på arbejdet. Vi tilbringer faktisk mere af vores vågne tid sammen med kollegaerne end med venner og familie tilsammen.

Den mest skræmmende undersøgelse, jeg har læst om arbejdsmiljø og relationernes betydning, viste, at relationelle faktorer har en helt afgørende betydning for vores trivsel og helbred. Undersøgelsen af 800 raske medarbejdere viste, at forsøgsdeltagere med dårlige sociale relationer på jobbet havde 240 % øget risiko for at dø af en hjertesygdom over en 20-årig periode⁶⁸.

Som beskrevet på side 87 er ledere med gode relationer til deres medarbejdere gladere og mindre stressede, og der er lige så klare beviser for, at medarbejdere med god relation til deres nærmeste leder, er gladere og mere produktive. Nu siger jeg ikke, at man skal være bedste venner med alle sine medarbejdere; men man skal have et godt samarbejde, hvor medarbejderne føler, at lederen har tid, bekymrer sig, kender og behandler dem med respekt. Jeg kommer med forslag til at skabe gode relationer senere i dette kapitel. De gode relationer behøver ikke at stoppe ved kolleger og ledere, men kan også omfatte kunder, leverandører, aktionærer og øvrige partnere.

Disse to faktorer – resultater og relationer – er universelle, fordi de repræsenterer to grundlæggende psykologiske behov:

- Resultater: Behovet for at præstere, gøre en forskel og kontrollere vores omgivelser.
- Relationer: Behovet for at tilhøre et fællesskab og at føle sig accepteret og afholdt.

Behovene er grundlæggende og samler os på tværs af kultur, personlighed, køn, alder og etnicitet. Dette betyder også, at hvis man som leder vil sætte glæde i højsædet, skal man fokusere lige meget på resultater og relationer. Kan du med hånden på hjertet sige, at du både har gode arbejdsresultater og -relationer?

Hvor er dit fokus?

Er du som leder mest fokuseret på at opnå resultater eller skabe gode arbejdsrelationer? Hvad med din arbejdsplads som helhed? Lægges man mest vægt på og går efter resultater eller relationer? Tænk over det et øjeblik.

Det er nok ikke helt forkert at sige, at langt de fleste arbejdspladser er mest fokuserede på resultater. Det er ikke så overraskende – virksomheder lever af resultaterne, de opnår. Det handler om budgetter, planer, projekter, strategier og missioner – kort sagt resultater. Så det er helt forståeligt, at ledere fokuserer så meget på resultater. Men det er også en fejl.

Det, der sker på de fleste arbejdspladser, er, at man fokuserer så meget på resultater, at man glemmer alt om arbejdsrelationer. Men gode relationer kommer ikke af sig selv; det kræver en fælles, daglig indsats at skabe dem. Når dette negligeres, får man dårlige arbejdsrelationer. I stedet for teamwork og gensidig anerkendelse får man mistillid, interne konflikter, brok og egoisme.

Det eliminerer selvfølgelig arbejdsglæden, og når vi ikke er glade på arbejdet, går det ud over resultaterne. Hvilket

naturligvis får arbejdspladsen til at fokusere **endnu mere** på resultater. Ironisk nok vil for meget fokus på resultater netop *gå ud over resultaterne!*

Og det er derfor man på arbejdspladserne må fokusere lige meget på resultater og relationer i alt, hvad man foretager sig. Her er et par gode forslag:

Aktivitet	Resultater	Relationer
Møder	Sørg for en god og fyldestgørende dagsorden og giv alle mulighed for at bidrage.	Gør møder til en god oplevelse, lyt til alle mødedeltagere, lad nye deltagere introducere sig selv og sæt tid af til lidt smalltalk.
Rekruttering	Ansæt medarbejdere med de rette faglige og personlige kompetencer til at løse opgaverne.	Ansæt medarbejdere, der passer ind i teamet og kulturen.
Projekter	Sørg for at have klare mål, planer og deadlines.	Sammensæt et godt projektteam, hvor medarbejderne kommer godt ud af det med hinanden og arbejder godt sammen.

I forretningsverdenen er det almindeligt at anerkende resultatorienterede ledere og ikke ledere med stærke sociale færdigheder. Oftest forfremmes de mest fagligt kompetente

medarbejdere til ledende stillinger, selvom de måske mangler de sociale færdigheder, der skaber en god leder. Hvis de nye ledere ikke får den uddannelse/videreuddannelse, de har brug for, har det en direkte negativ indvirkning på arbejdsglæden og dermed på produktiviteten.

Vi er nødt til at udfordre den tankegang, da ledere skaber langt mere succes på arbejdspladsen, hvis de har gode sociale færdigheder. Ledere skal selvfølgelig også have fokus på resultater, men det er sandsynligvis meget nemmere for en leder med gode sociale færdigheder at lære at fokusere på resultater, end det er for en leder med benhårdt resultatfokus at udvikle sociale færdigheder og empati.

Southwest Airlines har længe prioriteret sociale relationer. I bogen "The Southwest Airlines Way" af den amerikanske professor Jody Hoffer-Gittell afslører hun en af de største hemmeligheder om Southwests utrolige succes: De har fantastiske relationer, som skaber motivation, teamwork og koordinering blandt Southwests medarbejdere, der sikrer en kæmpe konkurrencefordel over konkurrenterne. Når Southwest fx søger nye ledere er den vigtigste færdighed at kunne samarbejde og skabe gode relationer⁶⁹.

En grundlæggende værdi for en glad leder er simpelthen at tage sig af andre mennesker. Jeg er overbevist om, at *man kun skal lede mennesker, hvis man kan lide mennesker.*

Glade medarbejdere skaber bedre resultater

En undersøgelse fra 2014 på University of Warwick i London viste, at arbejdsglæde øger produktiviteten. De inviterede et antal softwareudviklere ind i laboratoriet og gav dem de samme programmeringsopgaver med henblik på at

måle produktiviteten. Inden testpersonerne gik i gang med opgaven, gjorde forskerne nogle af dem lidt gladere ved enten at vise dem en sjov video eller med slik. Forsøgene viste, at de testpersoner, der blev gjort glade, før de løste opgaverne, var 12 % mere produktive end dem, som ikke havde oplevet noget behageligt. En af arbejdsmarkedsforskerne, dr. Daniel Sgroi, forklarede resultaterne som følger:

Drivkraften synes at være, at glade medarbejdere bruger den tid de har mere effektivt, og arbejder hurtigere uden at gå på kompromis med kvaliteten.

Hans kollega, dr. Eugenio Proto, mener, at ledere bør tage disse resultater alvorligt:

Vi har vist, at glade medarbejdere er mere produktive; det samme mønster går igen i fire forskellige forsøg. Denne forskning giver nogle retningslinjer til ledere i alle typer organisationer; de bør prioritere at skabe positive arbejdsmiljøer til deres ansatte.

Man kan mene, at 12 % ikke er en stor produktivitetsstigning, men husk, at det blot krævede en sjov video og lidt slik, som skabte en kortvarig positiv følelse. Prøv nu at forestille dig den produktivitetsstigning man får ud af en overordnet at være vild med sit job over længere tid! Der findes utallige undersøgelser om, hvordan glæde påvirker vores arbejdsindsats, og indtil videre ved vi, at glade medarbejdere performer bedre fordi de er:

- Mere produktive.
- Mere kreative.
- Mere hjælpsomme.

- Mere energiske.
- Giver bedre service.
- Mere fokuseret på kvalitet.
- Bedre teamspillere.
- Mere åbne.
- Mere vellidte.
- Mere empatiske.
- Mere robuste.
- Sælger mere.
- Mere optimistiske.
- Mere motiverede.
- Mere engagerede.
- Bedre til at lære nyt.

Kig på listen og overvej, hvilke af disse færdigheder, der er vigtigst for dit team? Hvilke tre af disse færdigheder er nøglen til at forbedre performance i din organisation og blandt dine medarbejdere? Det er værd at bemærke, at vi oplever alle disse færdigheder, når vi oplever arbejdsglæde *lige nu*, og når vi har det godt *i dag* – og ikke ved en oplevelse af generel tilfredshed med vores arbejdssituation.

Glade virksomheder tjener flere penge

Produktion af en Hollywood-film er uden tvivl stressende og udfordrende, så da instruktøren J.J. Abrams skulle lave "Star Wars: The Force Awakens" i 2015, besluttede han, at han ville skabe en glad og respektfuld stemning under optagelserne. Abrams vidste, at det ikke alene ville blive en bedre oplevelse

for alle involverede parter, men at det også ville få alle til at arbejde hårdere og bedre på filmen. I en samtale med den legendariske manuskriptforfatter Lawrence Kasdan, fortæller han:

Når man behandler hinanden med respekt, får man utrolige resultater.

Det lyder måske lidt naivt og for godt til at være sandt, men det er det ikke, det er benhårdt arbejde!

Filmen blev en kæmpe succes og slog alle rekorder med en imponerende indtjening på en milliard dollars de første tolv dage efter premieren.

Fordi glade medarbejdere gør et bedre stykke arbejde, tjener glade arbejdspladser flere penge. Undersøgelser har vist, at glade arbejdspladser har⁷⁰:

- Bedre salg.
- Bedre kundeloyalitet.
- Bedre vækst.
- Højere aktiekurser.
- Større overskud.

En undersøgelse konkluderede, at⁷¹:

En stor og stigende mængde forskning om positiv organisationspsykologi viser, at ikke blot er et hårdt arbejdsmiljø skadeligt for produktiviteten over tid, men at et godt arbejdsmiljø giver utvivlsomme fordele for arbejdsgivere, medarbejdere og bundlinje.

Ud over det faktum, at glade medarbejdere gør et bedre stykke arbejde, ved vi også, at glade arbejdspladser:

- Har meget lavere sygefravær.
- Har lavere personaleomsætning.
- Bruger mindre tid og penge på at rekruttere nye medarbejdere.
- Tiltrækker de bedste og mest kvalificerede medarbejdere.

Dette betyder, at ledere ikke skal vælge mellem medarbejderglæde og resultater, og giver afkald på det ene til fordel for det andet. Glade ledere ved, at de to ting går hånd i hånd, og at glade medarbejdere skaber fantastiske resultater.

Søren Lockwood var adm. direktør for SEB Pension, en dansk finanskoncern med 300 medarbejdere, der nu er blevet opkøbt af Danica Pension. Som leder er hans opgave at skabe vækst og overskud, men han indså for et par år siden, at den bedste vej til det, var glade medarbejdere, og har siden gjort arbejdsglæde til en strategisk topprioritet. I 2015 modtog Lockwood en HR-pris, hvilket er usædvanligt for en administrerende direktør.

Han fortalte, at han altid bliver spurgt, om han kan bevise at denne fokus på arbejdsglæde skaber resultater, og at han er en smule frustreret over spørgsmålet. Hans svar på spørgsmålet er:

Hvad med alle de ledere, der har fokus på at ødelægge andres arbejdsglæde? Hvorfor skal de ikke bevise, at det virker?

Lad mig blot påpege, at SEB Pension ikke kun havde glade medarbejdere, de skabte også gode økonomiske resultater, og opnåede den højeste kundetilfredshed blandt samtlige pensionselskaber i Danmark. Faktum er, at man ikke skal vælge mellem arbejdsglæde og resultater. Bob Chapman, CEO for Barry-Wehmiller, forklarede det således:

Der var engang en artikel i Inc. Magazine om Barry-Wehmiller med overskriften "Mennesker over profit." Men det er ikke sandt.

Hvis vi ikke skaber værdi, eksisterer vi ikke som organisation. For hvis man ignorerer den økonomiske værdi, mister man virksomheden.

Det handler ikke om at vælge arbejdsglæde frem for det resultater. De to faktorer er i harmoni.

Glade ledere finder en måde at lede på, der ikke ofrer det ene frem for det andet.

Hvem er ansvarlig for arbejdsglæde?

Hvem er ansvarlig for medarbejdernes arbejdsglæde? Er det den direkte leder? Er det topledelsen eller bestyrelsen? Eller er medarbejderne ansvarlige for deres egen glæde?

Det er et centralt spørgsmål med flere svarmuligheder. En mulighed, at "Medarbejderne er alene ansvarlige for deres egen arbejdsglæde. Det er underordnet, hvad ledelsen gør, medarbejderne må tage ansvar for arbejdsglæden, ellers kan de bare sige op." Jeg har hørt dårlige ledere bruge dette som undskyldning for at ikke tage ansvar for arbejdsglæden. En anden mulighed er at lægge hele ansvaret over på den

nærmeste leder og sige, at "Lederen er ansvarlig for at gøre alle glade til enhver tid." Men det er ikke løsningen, da glæde er en individuel følelse, som ikke kan fremtvinges. Her er mit bud på et svar:

- Topledere er ansvarlige for at udarbejde organisatoriske strukturer, værdier og processer, der fremmer arbejdsglæde.
- Mellemledere er ansvarlige for at skabe en struktur og kultur i deres team, hvor medarbejderne trives og er glade.
- Medarbejderne har ansvaret for deres egen og kollegaernes arbejdsglæde inden for organisationens rammer.

Som leder er man ikke ansvarlig for at gøre alle på arbejdspladsen glade. Som leder er man ansvarlig for at skabe betingelser, der fremmer arbejdsglæde. Lederen har et særligt ansvar for at gå foran i arbejdet med at skabe et godt arbejdsmiljø. Men nogle ledere gør det modsatte og skaber betingelser, der næsten garanterer mistrivsel og stress.

HVORDAN KAN MAN SOM LEDER SKABE RAMMERNE FOR MEDARBEJDERNES ARBEJDSGLÆDE?

Nu hvor vi har fået fundamentet for arbejdsglæde på plads og fået bekræftet, at glade medarbejdere er mere succesrige, sundere og mere produktive, og at glade arbejdspladser tjener flere penge, er det tid til at stille det afgørende spørgsmål: hvordan? Hvordan skaber man som leder mere arbejdsglæde?

Lad os genopfriske kapitlet om positiv psykologi og se nærmere på, hvordan man kan omsætte viden til praksis. Her er fem af de vigtigste resultater og tips til, hvordan man som leder kan gøre medarbejderne glattere.

Fordi	Fokuser mindre på	Fokuser mere på
Glæder handler mere om følelser end tilfredshed	Lønninger, bonus, titler og personalegoder	Resultater og relationer
At værdsætte det, vi allerede har, gør os glade	Påpege og løse problemer	Fremhæve og fejre de positive ting på arbejdspladsen
Små ting gør os glade	Store begivenheder som den årlige firmafest eller teambuilding	Daglige interaktioner
Positive overraskelser gør os glade	Planlagte, tilbagevendende handlinger	Positive, uventede overraskelser
Når man gør andre glade bliver man selv endnu glattere	Skabe gode rammer for medarbejderne	Hjælpe medarbejderne med skabe gode relationer til andre, fx kunder og kolleger

Det vigtigste er at huske, at *arbejdsglæde er noget, vi gør*. Hvis du vil have glattere medarbejdere, er du nødt til at gøre en aktiv indsats. Ingen bog kan fortælle, hvad *du* skal gøre,

men resten af dette kapitel giver inspirerende eksempler fra glade ledere, som du kan tilpasse til din ledelsesstil.

Giv positiv feedback

En undersøgelse fra 2015 bekræftede, hvad vi nok alle ved: Ros og anerkendelse skaber mere arbejdsglæde, mindre stress og mere produktivitet⁷². I undersøgelsen skulle forsøgsdeltagerne løse en række opgaver så hurtigt som muligt, og lige inden de gik i gang med opgaverne fik nogle af deltagerne positiv feedback. De modtog en e-mail fra en ven eller en kollega, der beskrev en situation, hvor deltagerne ydede deres bedste – som ifølge forskerne får forsøgspersonen til at fokusere på deres bedste sider.

De forsøgsdeltagere, der modtog positiv feedback, udførte opgaverne langt bedre. I en af opgaverne fik forsøgsdeltagerne tre minutter til at løse en kreativ udfordring, det klassiske "Duncker Candle Problem", hvor opgaven er at sætte et lys fast på væggen, så stearinen ikke drypper på bordet, når lyset tændes. 51 % af deltagerne, der havde læst e-mailen med positiv feedback, inden de gik i gang med opgaven, gennemførte opgaven indenfor tidsfristen, mens kun 19 % af dem, der ikke modtog den motiverende e-mail fuldførte eksperimentet. De deltagere, der fik e-mailen med positiv feedback, oplevede også mindre stress, under opgaveløsningen, og de havde et lavere kortisolniveau* i forhold til de deltagere, der ikke fik positiv feedback.

Forskerne opsummerede resultaterne som følger:

* Et højt kortisolniveau kan være et tegn på stress.

Positiv feedback forbedrede folks følelser, modstandsdygtigheden over for sygdom, stress og udbrændthed, kreativ problemløsning, præstation under pres og forholdet til arbejdsgiveren.

Hvorfor er positiv feedback så effektiv? Det er meget enkelt: Ros skaber positive følelser, og som vi har lært fra forskning i positiv psykologi, har positive følelser mange gavnlige effekter på os og vores arbejdsindsats.

Desværre er ros en sjældenhed på arbejdspladsen. I en undersøgelse fra 2015, hvor min virksomhed undersøgte hvilke faktorer, der ødelægger arbejdsglæden, var "Manglende ros og anerkendelse" en af de hyppigste arbejdsglædedræbere. 37 % af deltagerne nævnte manglende ros som en faktor, der ødelægger arbejdsglæden⁷³.

Ros og anerkendelse er desværre en mangelvare på mange arbejdspladser. Særligt ledere kan have en idé om, at ros og anerkendelse er trivielt eller ineffektivt – de tager selvfølgelig helt fejl. Jeg har endda hørt ledere udtale, at "man ikke behøver at rose og anerkende medarbejderne, de gør jo bare deres job." En utrolig snæversynet holdning. Nogle arbejdspladser har sågar en nul-fejls kultur, hvor gode resultater mødes med tavshed, mens den mindste fejl straffes.

Ikke alene gør manglen på ros og anerkendelse på arbejdspladsen det sværere at give ros, det betyder også, at den smule ros, der bliver givet, kan blive modtaget med afvisning eller mistro. Men ros og anerkendelse er en af de mest effektive metoder til at skabe mere arbejdsglæde, så hold fast ved det. Med tiden indser medarbejderne, at anerkendelsen er ægte, og at de fortjener den.

Anerkendelse virker opmuntrende og er vigtig, fordi medarbejderen får at vide, at de gør et godt stykke arbejde, gør en forskel og skaber *resultater*. Det skaber en følelse af stolthed, der gør os glade for vores arbejde. Ros og anerkendelse skaber også motivation til fremtidige opgaver.

Men der er flere fordele ved ros og anerkendelse; det handler også om at styrke *relationerne* på arbejdspladsen. Når man anerkender sine medarbejdere viser man, at man rent faktisk ser dem, værdsætter dem og lægger mærke til deres gode arbejdsindsats og positive egenskaber.

Den tyske sociolog Axel Honneth har påpeget, at anerkendelse er grundlaget for at udvikle gode relationer til andre og endda til os selv⁷⁴:

En persons evne til at udvikle en praktisk identitet afhænger grundlæggende af feedback fra andre (og fra samfundet som helhed). De som ikke oplever tilstrækkelig anerkendelse, dvs. dem som ses af andre i et ensidigt eller negativt lys, har meget sværere ved at se sig selv eller deres indsats som værdifuld. Mangel på anerkendelse skader eller ødelægger dermed en persons evne til at opbygge en god relation til sig selv.

En af vores mest grundlæggende psykologiske behov er at føle os set, hørt og anerkendt af andre, og ifølge Honneth er anerkendelse en af de vigtigste faktorer for vores identitetsdannelse. Mennesker, der aldrig føler sig anerkendt, eller kun føler sig set for deres fejl, er langt mindre glade og har en øget risiko for at udvikle psykiske helbredsproblemer på langt sigt.

Heldigvis anerkender mange virksomheder og ledere deres medarbejdere. Et eksempel er Richard Branson, stifter af

Virgin, der fejrer og anerkender sine medarbejdere for at gøre Virgin til en succesrig og sjov arbejdsplads. Han fortæller:

Jeg har altid troet på, at hvis man sætter medarbejderne først, så sætter medarbejderne kunderne først, og at mennesker trives, når de får ros og anerkendelse.

Så ros og anerkend dine medarbejdere. Det er en af de mest effektive metoder til at skabe en gladere og mere produktiv arbejdsplads, og vejen til gode resultater. Ros og anerkendelse koster hverken tid eller penge. Men det kræver to ting:

1. At man ser medarbejdernes gode arbejdsindsats og deres gode kvaliteter.
2. At man viser sin anerkendelse.

Er du den type leder, der er fantastisk til at se medarbejdernes styrker og rose dem for deres arbejde? Når man anerkender sine medarbejdere behøver man ikke gøre et stort nummer ud af det. Her er nogle konkrete forslag:

- Gå hen til en medarbejder og giv ros og anerkendelse.
- Send en anerkendende e-mail.
- Skriv et par rosende ord på en post-it på medarbejderens skrivebord.
- Sig "tak" personligt eller med en e-mail.
- Anerkend medarbejderen foran kolleger, så de også hører det.

Tænk på modtageren og vælg den metode, der passer bedst til medarbejderens personlighed. Det er også værd at huske på, at ros og anerkendelse skal være:

- **Ægte** – giv kun ros, når du mener det.
- **Meningsfuld** – ros folk for noget som er vigtigt og meningsfuldt – ikke noget som er trivielt.
- **Konkret** – fortæl, hvad der er godt.

Sidst, men ikke mindst, vent ikke på, at medarbejderne gør et eminent og fantastisk stykke arbejde, før du anerkender dem. Man kan anerkende forskellige aspekter af medarbejderne:

- Arbejdsopgaverne – eller de resultater, de skaber. "Godt gået, at du fik den nye kunde i hus."
- Arbejdsindsatsen – hvor fokuseret og dedikeret medarbejderen er. "Jeg sætter virkelig pris på, hvor hårdt du arbejder på at få nye kunder."
- Personligheden – medarbejderens gode personlige egenskaber. "Du er en meget engageret medarbejder, der kommer med nye idéer, nye kunder og løser problemer hurtigt."

Gør det til et dagligt mål at give mindst én medarbejder en eller anden form for anerkendelse. Daglig anerkendelse bliver hurtigt til en god og naturlig rutine. Jack Mitchell, indehaver af to meget succesfulde tøjbutikker i New England og forfatter til bogen "Hug your People", havde en supersmart måde at minde sig selv om at give ros og anerkendelse: Hver morgen lagde han 10 mønter i sin venstre bukselomme. Hver gang, han roste en medarbejder, flyttede han en mønt til højre

lomme, og han gik ikke hjem fra arbejdet, før alle mønsterne var lagt i den anden lomme.

Anerkendende ledelse handler også om, at medarbejderne roser hinanden – ros og anerkendelse skal ikke kun komme fra toppen. I et IKEA-varehus, vi arbejdede med, lavede ledelsen en "rosetavle", hvor medarbejderne kunne skrive rosende ord til hinanden, som alle kunne læse. En højtstående kirurg på et hospital fyldte et skab på sit kontor med chokolade, og fortalte medarbejderne, at de altid var velkommen til at komme ind og tage et stykke chokolade, som de kunne give videre til en kollega, som havde fortjent det.

Lyt til dine medarbejdere

Benjamin Zander, den glade dirigent fra tidligere, opfordrer musikerne til at dele deres tanker og uenigheder med ham:

Jeg giver alle musikerne en stemme under hver prøve; de får et stykke papir, hvor de kan skrive deres kommentarer og forslag til forbedringer. Og helt uden filter. Hvis noget ikke fungerer i musikken eller hvis min ledelse ikke fungerer, er de velkommen til at fortælle det.

De skriver deres navn, så dialogen kan fortsætte, og det er et meget, meget effektivt værktøj, for selvom musikeren sidder i bagerste række og er helt anonym, har han en stemme.

En af mine andenviolinister giver tit udtryk for sine tanker. Han sender mig en tresidet e-mail (!) om at tempoet ikke var rigtigt, at crescendo var for hurtigt og alle mulige detaljer og instruktioner, som jeg tager meget seriøst. Han er meget

betænksom. Og at han er andenviolinist betyder ikke, at hans stemme tæller mindre end førstetrompetistens.

Glade ledere lytter til deres medarbejdere og følger op på deres idéer og kritik. Og når medarbejderne fortæller at man har begået en fejl, skal man kunne sige undskyld. Benjamin undskylder hele tiden:

Jeg undskyldte til Israels filharmoniske orkester for en fejl, jeg lavede, og en af musikerne fortalte mig, "Jeg tror ikke, jeg har hørt en dirigent undskyldte for en fejl i de seneste 25 år."

Det betaler sig at lytte til sine medarbejdere, både menneskeligt og forretningsmæssigt. Tal med medarbejdere individuelt og i grupper. Bed om deres ærlige mening. Følg op på medarbejdernes idéer og kritik. Et af de bedste eksempler jeg har set, kommer fra marketingsbureauet Quirk, som holder til i Cape Town, Johannesburg og England.

De har skabt en proces, der giver alle i virksomheden mulighed for at komme med idéer, få opbakning til dem og få dem implementeret (eller ikke). På et besøg på deres hovedkontor i Cape Town så jeg deres idéproces, og alle arbejdspladser burde have noget tilsvarende.

Hvis en Quirk medarbejder har en idé eller ser et problem, skriver de en seddel og hænger den op på en tavle, der er placeret et åbenlyst sted, hvor alle har deres daglige gang. Man skal så have 12 kolleger til at støtte idéen, det gør de helt enkelt ved at sætte et klistermærke på idéen.

Hvis en idé får de nødvendige 12 stemmer, skal personen, der er kommet med forslaget, uddybe idéen. Idéforslaget sendes herefter til ledergruppen. Ledergruppen mødes hver

anden uge, og forslaget kommer på dagsordenen for det næste møde, hvilket sikrer en hurtig opfølgning. Hvis de så godkender det, bliver forslaget straks sat i gang. Selvfølgelig kan ledergruppen afslå idéer, men hvis de gør det, skal de detaljeret forklare hvorfor de ikke synes det er en god idé. De kan ikke bare afskrive en idé, med "Nej!" eller "Måske senere". Det er en enkel, hurtig og transparent proces, hvor alle medarbejdere kan komme med forslag, som hurtigt bliver taget op på ledermøderne.

Menlo Innovations, en IT-virksomhed i Michigan, sætter også pris på forslag til forbedringer og kritik fra deres medarbejdere. Jeg spurgte virksomhedens stifter, Richard Sheridan, hvad en leders vigtigste rolle er. Han svarede med det samme:

At pumpe frygten ud af rummet.

En leders vigtigste opgave er at skabe tryghed og ro i stedet for frygt og frustrationer, der skaber utilfredshed på arbejdspladsen. Projektledere i Menlo lærer at tage imod forslag til forbedringer og kritik fra medarbejderne med et smil og ordene "Tak, fordi du sagde det."

Mening og formål

Henrik Egeskov er afdelingsleder i Patienterstatningen, der afgør sager om erstatning, når patienter er blevet fejlbehandlet på hospitalet, hos lægen eller ved bivirkninger fra et lægemiddel. Hans team af juridiske og medicinske eksperter har utrolig travlt med at vurdere krav fra patienter og vurdere, om de er berettiget til erstatning og i givet fald hvor meget. De har (lige som de fleste arbejdspladser) rigtig travlt og kan nemt komme til at glemme, hvor vigtig deres indsats er.

Han lavede derfor en lille konkurrence, hvor medarbejderne skulle gætte, hvor meget teamet havde udbetalt af erstatning i løbet af de seneste 6 måneder. Han fandt frem til, at der var udbetalt erstatninger for 51.604.788 kr.! Til det næste afdelingsmøde medbragte han en kage og skrev "51.604.788 – godt gået" med glasur. Det var med til at sætte fokus på meningen bag jobbet; at der er patienter i den anden ende, hvor afgørelserne betyder rigtig meget, og at rigtig mange patienter bliver tilfredse, når de får den berettigede erstatning. Han fortalte mig, at budskabet (og kagen) blev meget vel modtaget.

På de fleste arbejdspladser har vi et temmelig klart billede af *hvad* vi beskæftiger os med, men nogle gange bliver vi så fokuserede på den næste opgave, det næste møde, den næste e-mail eller det næste telefonopkald at vi glemmer *hvorfor* vi gør det. Der er meget lidt glæde i at gennemføre den ene opgave efter den anden, hvis vi ikke har nogen idé om formålet med opgaverne. Men når medarbejderne ved, at deres arbejde og resultaterne af deres arbejde bidrager til gavn og glæde for andre, er arbejdet meget mere meningsfuldt.

Mange oplever, at de har et meningsfuldt arbejde. Sygeplejersker på hospitaler ser, hvordan patienterne får det bedre. Lærere ser, hvordan eleverne udvikler sig og får ny viden. Hvis man producerer solcelleanlæg er man med til at bekæmpe klimaændringer. Mange offentlige arbejdspladser har generelt den fordel, at de ikke skal skabe profit, men levere direkte service til samfundene, og derfor er arbejdet mere meningsfuldt, hvilket betyder, at offentlige arbejdspladser har fremragende forudsætninger for at være glade arbejdspladser. Offentlige arbejdspladser har rent faktisk en konkurrencefordel i forhold til private arbejdspladser, der ofte fokuserer mere på profit, end på at

gøre en positiv forskel.

Konflikter kan opstå, når ledere måler og vejer medarbejderne på faktorer, som ikke giver mening for dem. De færreste sygeplejersker motiveres af administrative opgaver, deadlines og budgetter, men motiveres af helbrede og pleje patienterne. De færreste lærere motiveres af skemalægning, planlægning og regneark, men motiveres af at uddanne eleverne.

Jeg arbejdede med et meget succesrigt forsikringselskab, der oplevede en kraftig stigning i antallet af stressramte medarbejdere. Et problem var, at virksomheden i stigende grad målte deres kundeservicemedarbejdere på faktorer, som "antal besvarede opkald", hvilket frustrerede medarbejderne, der primært fandt mening i at gøre et godt stykke arbejde og hjælpe kunderne.

Det er vigtigt at stoppe op en gang imellem og se bort fra *hvad* vi beskæftiger os med, og minde os selv om *hvorfor* vi gør det. Hvis man ikke umiddelbart kan se meningen med arbejdet, teamet eller arbejdspladsen, kan man stille sig selv disse spørgsmål: "Hvem gør vi gladere? Hvem hjælper vi? Hvis liv er bedre, nemmere, sikrere eller sundere på grund af det arbejde, vi gør?" Svaret kan være eksterne (fx kunder) eller interne (fx kolleger eller andre teams), men hvis man ikke ærligt kan sige, at teamets og organisationens arbejde giver nogen væsentlig mening er det svært at se, hvordan arbejdsglæden kan bevares.

I de næste to kapitler kigger vi specifikt på, hvordan man kan skabe mere glæde for kunderne og samfundet i bredere forstand. Fordelen ved også at fokusere på disse grupper er, at det giver arbejdet mening og formål at gøre andre glade.

Når man som leder ved, at ens ledelse ikke kun skaber egen glæde og glade medarbejderne, men også gør kunderne og samfundet gladere, bliver arbejdet fyldt med mening og formål.

Jeg fik til opgave, i samarbejde med et stort multinationalt selskab, der fremstiller medicinsk udstyr, at skabe mere arbejdsglæde på to af deres fabrikker. Nogle af produktionsprocesserne involverer en del manuelt arbejde, hvor medarbejderne samler produkterne i hånden, i dette tilfælde urinposer og katetre, til brugere med blæreproblemer. De havde haft problemer med kvaliteten af de færdige produkter, som ofte var samlet forkert, hvilket gav brugerne problemer.

De fik idéen til at invitere to brugere til frokost sammen med medarbejderne. Brugere, der sad i kørestol, fortalte om livet som handicappet, hvordan de var afhængige af de produkter, virksomheden producerede, og hvad der sker, hvis produkterne er defekte – fx hvis en urinpose er utæt. Mødet sendte et tydeligt signal til medarbejderne om, at deres arbejde er vigtigt og gør en positiv forskel for mennesker, der virkelig har brug for det. Det hjalp medarbejderne med at finde *mening* og *formål* med arbejdet. Medarbejderne blev gladere, og der var efterfølgende færre fejl i de færdige produkter.

Som George Bernard Shaw så perfekt sagde:

Det er en sand glæde at blive brugt til et formål, som du selv anerkender som værdigt. At være en naturkraft i stedet for en hektisk, selvisk klump af smerter og brok, som klager over at

universet ikke vil vie sig til at gøre dig glad.

Giv dine medarbejdere frihed

Da David Marquet overtog kommandoen på den amerikanske atomubåd USS Santa Fe, vidste han, at jobbet krævede væsentlige ændringer. Det var den dårligst performende ubåd i den amerikanske flåde, den var aldrig klar til tiden, den fejlede både på sine missioner og i sine sikkerhedscheck og der var ingen arbejdsglæde blandt besætningsmedlemmerne. Ud af de 135 besætningsmedlemmer var der kun 3 fra året før, der valgte at blive på ubåden. Faktisk var årsagen til, at David blev kaptajn, at den tidligere kaptajn pludselig sagde op. David gik som ny kaptajn i gang med at gøre ubåden til en succes for på den måde skabe arbejdsglæde hos besætningen, men han opdagede hurtigt, at han var nødt til at gøre det lige modsat: Han gjorde besætningsmedlemmerne glade og succesen fulgte.

Davids vigtigste ændring var, at han holdt op med at give ordrer og i stedet fokuserede på at skabe den rigtige kultur og stemning samt afskaffe alt unødvendigt bureaukrati og besværlige systemer. Som han fortalte:

I stedet for at lade informationen flyde til dem som har beslutningskompetencen, gav vi beslutningskompetencen til dem som har informationen.

Det virkede og USS Santa Fe blev den bedst performende ubåd i flåden. David fortæller sin historie i sin bog "Turn The Ship Around", som får den varmeste anbefaling herfra. Hans centrale budskab er:

Dårlige ledere giver dårlige ordrer.

Gode ledere giver gode ordrer.

Fantastiske ledere giver ingen ordrer.

Utallige undersøgelser viser, at når medarbejderne har frihed og ansvar på arbejdspladsen, er de gladere og mere engagerede.

Peer1 Hosting i England er vært for store hjemmesider for virksomheder, der er afhængige af, at deres hjemmesider er til rådighed til enhver tid. Den lejlighedsvis nedetid er begrænset, men kan ikke undgås. Den daværende CEO, Dominic Monkhouse, fortalte, at de tidligere havde en politik om, at deres supportere kunne tilbyde kunderne en rabat i tilfælde af driftsforstyrrelser, men kun op til et vist beløb. Over dette beløb skulle medarbejderen have godkendelse fra en leder, hvilket var tids- og ressourcekrævende.

Dominic besluttede at ændre denne politik og give supporterne frie hænder til at beslutte, hvor stor rabatten skulle være. Beslutningen resulterede i tre fordele:

1. Tillid og autonomi gjorde medarbejderne gladere.
2. Kunderne var gladere, fordi de modtog rabatten hurtigere, da ledelsen ikke længere var involveret.
3. Virksomheden endte med at refundere *mindre* til kunderne, fordi supporterne kendte alle sagens detaljer og bedre kunne udregne en fair kompensation, mens lederne ofte godkendte hvad som helst.

Nogle virksomheder går den anden vej og forsøger at fastsætte regler og politikker for alt. Her er fraværspolitikken fra et amerikansk

universitet, der angiver hvor mange fridage medarbejderne får i tilfælde af dødsfald i familien:

Medarbejdere kan, efter anmodning, få op til tre (3) fridage om året ved dødsfald af en forælder, ægtefælle, barn, bror eller søster, bedsteforælder, svigerbedsteforældre, barnebarn, svigersøn eller -datter, svigermor, svigerfar, svoger, svigerinde, stedbørn, svigerbørn, tanter, onkler, niecer, nevøer, fætre og kusiner. Andre relationer er ikke omfattet, medmindre der er tale om en værgeforhold. Fravær af denne type er ikke-akkumulerende, og det samlede antal fridage ved dødsfald må ikke overstige tre dage inden for et regnskabsår. Hvor det er nødvendigt med ekstra fraværsdage kan medarbejderne, efter redegørelse for de formildende omstændigheder, anmode om syge- eller feriedage.

Godt så! Hvor aldeles småligt og umenneskeligt. Sammenlign budskabet med Middelfart Sparekasse. Middelfart Sparekasse har 300 medarbejdere og hører til blandt de bedste arbejdspladser i Danmark. Middelfart Sparekasse er fire gange blevet kåret som Danmarks bedste arbejdsplads i Great Place To Work, I 2017 blev sparekassen også kåret som Europas tredjebedste arbejdsplads.

I bankens kulturprofil fra 2017 kan fraværspolitikken i tilfælde af dødsfald inden for nærmeste familie koges ned til "Tal med os, og så finder vi i fællesskab ud af, hvor meget tid du har brug for." Nogle medarbejdere har brug for tid til at bearbejde sorgen, mens andre måske foretrækker at vende hurtigt tilbage til arbejdet, fordi arbejdet og kollegerne er en hjælp midt i sorgen.

Middelfart Sparekasse har taget denne tilgang så langt som muligt, og har valgt at se bort fra alle regler og bureaukrati. Der er ingen øvre grænse for, hvilken størrelse lån den enkelte bankrådgiver kan godkende til en kunde, i stedet forventes de at udøve deres gode

dømmekraft. Der er ingen dresscode, for banken har tillid til at medarbejderne klæder sig passende. Jeg mener, at dresscode er en unødvendig kontrolforanstaltning; hvis man er nødt til at fortælle sine medarbejdere, hvordan de skal klæde sig, har man større problemer. Google mener det samme. Den uofficielle dresscode hos Google er blot: "Du skal have tøj på."

En af toplederne i Middelfart Sparekasse fortalte mig, at en af filiallederne ringede til ham i forbindelse med en personalefest med spørgsmålet; "Hvad er mit budget pr. medarbejder?" Toplederen svarede hurtigt "Hvor skulle jeg vide det fra," og lagde på. Hans pointe var, at banken ikke har regler for denne type bevillinger – men stoler på ledernes dømmekraft, og at mange i øvrigt ofte går til den øvre grænse ved et fastsat budget. I dette tilfælde endte filiallederen med at holde personalefesten i sit eget hus og selv stå for maden, hvilket ikke alene var billigere, men også en meget mere personlig og mindeværdig oplevelse end at gå på en fin restaurant.

En anden meget inspirerende idé kommer fra det Canadiske logistikfirma NRI Distributions, der distribuerer varer for store sportsmærker som Volcom, Marmot og Skullcandy. De har en såkaldt "15-centimeters regel". De har adresse tæt på nogle gode skisportssteder, og reglen er ganske enkel: Hvis der er faldet mere end 15 cm frisk sne i bjergene, så må man holde fri fra arbejdet og tage ud at stå på ski eller snowboard.

Virksomhedens CFO og medstifter, Bruce Churchill, fortalte at nu, hvor virksomheden er vokset og fået flere kontorer og et mere mangfoldigt personale, har politikken udviklet sig til et generelt fleksibelt arbejdsmiljø:

"Når medarbejderne gerne vil holde fri eller tilpasse deres arbejdstid, gør vi alt for at imødekomme ønskerne. Vores medarbejdere beder stadig om en halv eller hel fridag til at nyde sneen på pisterne, men tilbuddet gælder også medarbejdere, der gerne vil med til skolearrangementer, have

tid til venner eller familie, der kommer på uanmeldt besøg, eller andre begivenheder, der har betydning for medarbejderne.

Der er tidspunkter, hvor vi simpelthen ikke kan sige ja, men når det sker, accepterer medarbejderne det, fordi de ved, at vi altid gør alt for at imødekomme deres ønsker, så et "nej" betyder, at der er et reelt behov for medarbejderne."

Tilbuddet udvikler sig, men filosofien er den samme. Virksomheden værdsætter medarbejderne og giver dem mulighed for at nyde den nyfaldne sne eller børnenes skoleprojekter, og medarbejdere nyder ikke alene privilegiet, men også den viste tillid.

Lad medarbejderne få lov til at være sig selv og gøre tingene på deres egen måde – der er store gevinster ved at lade medarbejderne løse opgaverne selv, uden endeløse regler, normer og bureaukrati. I så vid udstrækning som muligt, lemp de kvælende normer, løs grebet og giv medarbejderne frihed til at præge og forme deres eget job. De vil føle mere sig mere selvledende, engagerede og forpligtede over for arbejdspladsen, end hvis lederen driver mikroledelse og vil styre alt i detaljer.

Ansæt de rigtige

Oftest er det nærliggende at ansætte den bedst kvalificerede til jobbet, men det kan faktisk ikke altid betale sig. Som CEO for Next Jump, Charlie Kim, fortalte:

Vi fulgte en praksis, der er almindelig blandt verdens største teknologivirksomheder: at ansætte de bedste og mest ambitiøse kandidater ud fra faglige kvalifikationskrav. Efter to

år med denne rekrutterings- og ansættelsespolitik endte vi med en mindre hær af fremragende røvhuller.

Arbejdsmiljøet var giftigt og præget af racisme, medarbejderne hængte hinanden ud, de havde foragt for andres meninger og totale ejerfornemmelser over for egne idéer og resultater. Vi foretog en hurtig evaluering af alle de medarbejdere, vi ønskede at fortsætte samarbejdet med, og på én dag fyrede vi halvdelen af vores udviklere.

Hvis man ønsker at skabe en glad arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, skal man holde arbejdspladsen fri for dumme svin. De vil påvirke deres kolleger negativt med deres handlinger, holdninger og følelsers afsmittende effekt. Gå ikke efter kvalifikationer, men personlighed og glæde. Her er lidt om, hvad den succesfulde britiske cafékæde Pret A Manger, siger:

Du kan ikke ansætte mennesker, som kan lave sandwich, og lære dem at være glade. Så vi ansætter glade mennesker og lærer dem at lave sandwich.

Hvordan kan man vide, om en potentiel medarbejder er glad? Hvis man spørger ansøgerne direkte om de er glade, kan de ikke rigtig svare andet end, "Ja, det er jeg ..." I stedet kan man stille dem spørgsmål om tidligere positive arbejdsoplevelser, fx:

- Hvem er den bedste kollega, du har haft? Hvad satte du pris på ved denne kollega?
- Fortæl om den bedste leder, du har arbejdet for. Hvad kunne du lide ved ham/hende?

- Hvad er det sjoveste projekt, du nogensinde har arbejdet på?
- Hvad har været et af dine stolteste øjeblikke på arbejdet?

Bemærk, at spørgsmålene handler om *specifikke* erfaringer. Spørg ikke; "Hvad er en god leder i dine øjne?" Spørg specifikt til den bedste leder, ansøgeren har haft, og hvad der gjorde lederen god. Glade mennesker har generelt nemmere ved at huske tidligere positive erfaringer, og vil hurtigt kunne besvare denne type spørgsmål. Desuden vil denne type spørgsmål gøre samtalen til en mere behagelig og afslappet oplevelse, og give et klart billede af, hvilke omstændigheder ansøgeren trives i.

Det handler ikke nødvendigvis om at ansætte mennesker, der allerede er glade. Målet er at ansætte den person, der vil stortrives i stillingen, dvs. skabe gode resultater, relationer og arbejdsglæde.

Glade arbejdspladser er kendetegnet ved en meget omhyggelig rekrutteringsproces. Valve, et softwarefirma i Seattle, siger det tydeligt i deres medarbejderhåndbog⁷⁵:

At ansætte de rigtige er den vigtigste ting i universet.

Det handler om at finde fantastiske mennesker og holde barren højt. Alt andet er underordnet.

Den hollandske fodboldklub, Ajax Amsterdam, har verdens mest berømte fodboldskole, hvor de rekrutterer og træner fremtidens stjerner på fodboldbanerne. Men hvordan spotter man potentiale og talent? Hvordan ved man, hvem af de

10-årige knægte, der er den næste fodboldstjerne i svøb? De største talenter er interessant nok ikke nødvendigvis dem, der scorer flest mål. En af holdets talentspejdere, Roland de Jong, fortæller⁷⁶:

Jeg ser aldrig efter resultater – fx hvilken dreng, der scorer flest mål eller løber hurtigst. Resultater og hurtighed kan skyldes drengens størrelse og udviklingsstadiet. Jeg lægger mærke til, hvordan han løber. Løber han på forfoden, løber han let? Er han kreativ og legende med bolden? Ser han ud til at elske spillet? Jeg tror, at disse faktorer er gode til at forudsige, hvor langt evnerne rækker.

Dette er endnu vigtigere ved ansættelse af ledere. Rosenbluth International, et amerikansk erhvervsrejsebureau med 6.000 medarbejdere, havde besluttet at gøre medarbejdernes arbejdsglæde til deres førstprioritet. Tidligere CEO, Hal Rosenbluth, har beskrevet dette i sin fantastiske bog "The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch'em Kick Butt", og denne historie fra bogen viser, hvor omhyggelige de var ved rekruttering af nye ledere:

Rosenbluth var engang tæt på at ansætte en leder med alle de rigtige kompetencer, den rigtige personlighed og det perfekte CV. Samtalen gik strygende og ansøgeren sagde alle de rigtige ting, men noget ved ham gjorde Rosenbluth nervøs, selvom han ikke kunne sætte fingeren på, hvad det var. Hans løsning var genial: Han inviterede ansøgeren til at deltage i en softballkamp med de øvrige medarbejdere, og her viste han sit sande ansigt. Han var konkurrenceorienteret på grænsen til at være manisk. Han råbte og skreg af både modstandere og sit egen team. Han bandede og svovlede over dommerne og førte sig frem. Han fik ikke jobbet ...

Stop uønsket medarbejderadfærd

En af vores kunder, et stort forsikringselskab, havde et team på 50 medarbejdere, der blev mere og mere utilfredse med deres arbejde. Der var mange faktorer i spil, men en af grundene til den manglende arbejdsglæde var, at en af de mest rutinerede medarbejdere var utrolig negativ. Hun klagede over alt og alle, hun skød alle nye idéer ned og hun var næsten altid irriteret og kort for hovedet. Hun havde en vane med at afslutte telefonsamtaler med både kunder og kolleger ved at smække røret på, stirre på telefonen og vrisse "idiot."

Selv om hun var fantastisk til sit arbejde, og hun kendte alle systemer og processer indefra og ud, indså afdelingslederen, at adfærden ikke kunne fortsætte. Så han forberedte sig grundigt og kaldte hende derefter ind til en samtale, hvor han beskrev situationen. Han gav eksempler på hendes negative adfærd, og hvordan det påvirkede ham og kollegerne, der blev angste, energiforladte og frustrerede. Han gjorde det også klart, at hun skulle ændre adfærd, ellers ville hun blive opsagt. Han gav fri resten af dagen til at tænke over det.

Den næste dag kom hun tilbage på arbejde, og i en samtale med lederen fortalte hun, at hun havde tænkt over det og rent faktisk var enig i, at hendes adfærd var blevet mere og mere negativ. Hun fortalte ham, at hun ikke var den person, hun ønskede at være, og bad om hjælp til at ændre sin adfærd. I de efterfølgende måneder fik hun hjælp og ændrede sine adfærdsmønstre, og efter tre måneder stillede hun sig op på et personalemøde og undskyldte til kolleger for den uønskede adfærd og takkede lederen, som fik hende til at indse, at hun havde brug for en adfærdsændring. Hun blev gladere, hendes kolleger blev gladere og afdelingen skabte bedre resultater end nogensinde.

Visse adfærdsmønstre blandt medarbejdere kan være katastrofale for hele afdelinger, fx:

- Mobning.
- Uhøflig/respektløs adfærd.
- Rygter/sladder.
- Usandheder/bagtaleri.
- Konstant brok.

Særligt mobning på arbejdspladsen har vidtrækkende psykologiske konsekvenser⁷⁷. Heldigvis er det relativt sjældent, men når det sker, kan det være altødelæggende for offeret, og mobning skal stoppes *øjeblikkeligt*.

Hvis du bemærker noget af den adfærd på arbejdspladsen skal det adresseres og stoppes. Det er ikke nemt. Hvis en medarbejder ikke løser sine arbejdsopgaver optimalt, er det meget nemmere at adressere, fordi man ikke kritiserer medarbejderen direkte, men kritiserer arbejdsindsatsen. Men når problemet er medarbejderens personlige adfærd på arbejdspladsen, er det mere følsomt at tage fat i og kan dermed være langt sværere at løse.

Derfor er det vigtigt at forberede sig godt, som lederen i historien ovenfor. Kommunikationsteorien "girafsprøng", som er udviklet af den amerikanske psykolog Marshall Rosenberg⁷⁸ er en fantastisk hjælp til svære samtaler. Teorien er opdelt i følgende fire trin:

1. **Iagttagelse:** En neutral iagttagelse; hvordan opleves medarbejderens adfærd? "Jeg har bemærket, at du overfuser dine kolleger, når det brænder på. Jeg har fået fortalt, at det desværre er sket flere gange."
2. **Følelser:** Hvilke følelser opstår; hvordan påvirker det andre? "Som leder bliver jeg ked af, at du mister

besindelsen over for dine kolleger. Det gør dem stressede og nervøse. En af dine kolleger fik tårer i øjnene efter din overrumpling."

3. **Behov:** Udtryk de behov, der opstår: Hvilke værdier og behov er der brug for? "Vi skal behandle hinanden med respekt. Jeg sætter pris på, at man behandler hinanden pænt og med forståelse, især i stressede situationer."
4. **Anmodning:** Anmod om det, der er brug for; hvad er der helt konkret behov for? "Jeg foreslår, at du undskylder til de involverede parter, og at vi sammen finder en løsning på det uønskede reaktionsmønster."

Og hvis medarbejderen ikke ændrer den ødelæggende adfærd, kan det være nødvendigt at opsige den pågældende. Rosenbluth International, erhvervsrejsebureauet, stod i dette svære dilemma. Som organisation havde de besluttet at sætte medarbejderne først og gøre medarbejdernes arbejdsglæde til deres førsteprioritet. Men hvis en virksomhed sætter medarbejdernes trivsel i højsædet, hvordan kan man så nogensinde opsige nogen?

CEO Hal Rosenbluth så ikke dette dilemma. Ifølge ham indebærer det at sætte medarbejderne først, en ledelsesmæssig pligt til at opsige medarbejdere, der ikke passer ind. Medarbejderne skal ikke opsiges ved det første tegn på problemer – uddannelse, coaching, vejledning eller en ny stilling i virksomheden kan være en første skridt. Men hvis det ikke virker, kan den eneste løsning være, at fyre medarbejdere med negativ adfærd. Man gør ingen en tjeneste ved at lade en medarbejder blive i en stilling, hvor han ikke er glad og aldrig bliver det. Bare én utilpasset medarbejder med manglende arbejdsglæde og dårligt humør smitter af på alle andre.

Skab relationer til medarbejderne

Denne historie kommer fra en læser af min første bog:

Jeg arbejdede tidligere for en bank i Tyskland – en arbejdsplads, man normalt ikke forbinder med "nære, personlige relationer."

Teamet var stort med ca. 40 medarbejdere, der arbejdede i et åbent kontorlandskab. Det overraskede mig meget, at medarbejderne hver morgen gik rundt på hele kontoret og hilste på hinanden med et håndtryk og en lille godmorgenhilsen. Alle havde samme rutine, når de mødte ind, uanset om det var teammedarbejdere, ledere eller kolleger fra en anden afdeling. Det var en kendt procedure at hilse personligt på alle.

I starten synes jeg, at det var mærkeligt og en smule grænseoverskridende. Der gik også tid med at få hilst på kollegerne. Men efter lidt tid blev jeg virkelig glad for rutinen. Det gav alle medarbejdere mulighed for at styrke det personlige kendskab og skabe gode relationer. Der var ingen grund til ugentlige e-mails med oplysninger om ferie, sygdom, kursus etc. Alle havde overblik over kollegers status.

Da jeg fik nyt job savnede jeg faktisk rutinen.

Medarbejdere bør ikke være i tvivl om, at deres direkte leder ser dem, kender dem og viser ægte interesse for deres præstationer og arbejdsglæde. Kort sagt bør medarbejderne have en god relation til deres leder, og at hilse på medarbejderne, når du møder ind, er en utrolig nem og simpel måde at sprede god stemning og skabe arbejdsglæde. Prøv selv: Gør det til en rutine at hilse på hver enkelt medarbejder om morgenen med et venligt og smilende "godmorgen." Man viser, at man interesserer og værdsætter medarbejderens personlighed – og ikke blot deres faglige kvalifikationer.

En venlig bemærkning, en snak om familien og en uformel samtale er meget mere værd end afdelingsmøder og formelle evalueringer og er en perfekt måde at skabe gode relationer og arbejdsglæde.

For et par år siden publicerede Lederne en undersøgelse, der viste, at 60 % af ledere oplever, at de har for lidt tid til deres arbejdsopgaver, fordi de bruger for meget tid på deres medarbejdere. Det er det rene sludder! Som leder er dine medarbejdere dit job. Førsteprioritet skal være glade og produktive medarbejdere. Selvfølgelig har man som leder andre arbejdsopgaver, men hvis du prioriterer dine egne opgaver over medarbejdernes trivsel, vil resultatet være en stigning i én persons effektivitet (lederens) på bekostning af 10-20 medarbejders (afhængigt af, hvor mange medarbejdere man leder). Medmindre du er 10-20 gange så produktiv som medarbejderne, er det en rigtig dårlig prioritering. Det er vigtigt at tage tid til medarbejderne hver eneste dag for at skabe gode relationer.

Her er et par idéer til daglig dialog: Brug 5 minutter dagligt på en uformel samtale med en af dine medarbejdere. Spørg, hvordan det går, og vis både faglig og personlig interesse. Hvis det er mandag, så spørg til weekenden. Spørg ind til ferien, når de kommer tilbage. Dialogen får medarbejderne til at føle sig set, anerkendt og værdsat for deres daglige indsats.

Ledere med gode sociale kompetencer spørger sikkert allerede ind til medarbejdernes arbejde og dagligdag, og behøver ikke yderligere struktur. Men resultatorienterede ledere bliver nemt opslugt af tal og regneark, og har ofte kun arbejdsrelateret dialog med deres medarbejdere. Synes du

som leder, at det er svært at komme i gang med dialog og blive synlig, så prøv det.

Hvis du er meget resultatorienteret kan du sågar sætte det i system og lave et regneark med medarbejdernes navne samt datoen for den seneste personlige dialog. Det giver et godt overblik over den daglige dialog. Du kan også sætte tid af i din kalender hver dag, indtil det bliver en vane at spørge ind til medarbejderne.

Topledere i store virksomheder kan ikke skabe meningsfulde relationer med samtlige medarbejdere i organisationen, men de kan stadig gøre en indsats for at vise interesse. Efter et foredrag jeg gav i Istanbul mødte jeg en topleder i en stor tyrkisk virksomhed med flere tusinde medarbejdere og en mangeårig fantastisk tradition: Hver måned spiser han frokost med ti tilfældige medarbejdere. De ti medarbejdere får ikke kun en god frokost, de får også tid til en god dialog og til at lufte deres forslag eller bekymringer under uformelle rammer. Den uformelle karakter giver samtidig lederen et mere nuanceret indblik i medarbejderens arbejdssituation.

Målet er at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor gode relationer, tillid og samarbejde sættes i højsædet. Den canadiske forfatter, forsker og pioner inden for ledelsesadfærd Henry Mintzberg konkluderer følgende:

Virksomheder er sociale institutioner, der fungerer bedst, når engagerede medarbejdere (der ikke betragtes som "ressourcer") samarbejder i relationer baseret på tillid og respekt. Ødelæg dette og hele erhvervslivet som institutionen vil kollapse.

Lav små overraskelser

To salgschefer hos en af vores kunder ville overraske deres medarbejdere, så en mandag morgen mødte de tidligt og tog imod hver enkelt af de 80 medarbejdere, da de mødte ind, med en glad morgenhilsen og friskbagt morgenbrød. Et par måneder senere, kort inden jul, tog de nissehuer på og serverede risalamande til hele kontoret.

Den type små, enkle positive overraskelser kan have en kolossal effekt af to årsager: For det første gør uventede positive overraskelser (som beskrevet i afsnittet om neurovidenskab om glæde på side 57), os endnu gladere end overraskelser, vi forventer. For det andet plejes og styrkes relationerne, når man gør noget positivt for andre.

Og det kan være små ting. Idéer til små positive overraskelser:

- Næste gang du henter en kop kaffe til dig selv, så tag en kop med til en medarbejder, uden at vedkommende har bedt om det.
- Del slik ud til afdelingen.
- Overrask en medarbejder med et stykke chokolade på skrivebordet.

Det er også en god idé at opfordre medarbejderne til at overraske hinanden – som tidligere nævnt bliver man selv gladere af at glæde andre.

Vi skal fejre resultater i stedet for at belønne resultater

Det er sikkert ikke hver dag, du ser din leder spille luftguitar i arbejdstiden. Hvis det er, vil jeg meget gerne møde din leder! Men medarbejderne i

en kendt dansk It-virksomhed havde netop den fornøjelse. De havde modtaget en e-mail, som inviterede dem ned i kantinen samme dag uden nærmere agenda. Her kunne direktøren så afsløre foran hele forsamlingen at de efter lang tids hårdt arbejde havde landet to store nye kunder – og det blev fejret med rockmusik og en direktør, der spillede luftguitar.

Kan man ikke bare belønne medarbejderne og så forvente bedre resultater? Nej, desværre. Undersøgelser siger det meget tydeligt: Belønning for at skabe bedre resultater *reducerer* både motivation og performance. Dan Ariely, professor i psykologisk og adfærdsøkonom ved Duke University, står bag følgende undersøgelse: Studiet foregik på en halvlederfabrik i Israel, en perfekt case, fordi man her kunne måle produktiviteten direkte ved at se, hvor mange enheder, der dagligt blev produceret af hver enkelt medarbejder.

Medarbejderne blev opdelt i fire forskellige grupper:

1. En gruppe blev lovet en kontant bonus (ca. 30 \$), hvis de nåede et bestemt produktionsmål samme dag.
2. En anden gruppe blev lovet en pizza, hvis de nåede samme mål.
3. En tredje gruppe fik en SMS med ros fra deres leder, hvis de nåede målet.
4. Kontrolgruppen, der arbejdede under de sædvanlige betingelser.

Forsøget, der strakte sig over en uge, viste meget tydeligt begrænsningerne ved bonusordninger. Medarbejderproduktiviteten i gruppe 1 steg 4,9 % på første dag, men næste dag, hvor der ikke blev tilbudt en kontant

bonus, faldt produktiviteten med 13,2 %. Over hele ugen producerede denne gruppe 6,5 % *mindre* end kontrolgruppen. Medarbejderproduktiviteten i gruppe 2 og 3 steg på førstedagen med 6,5 %, og produktiviteten forblev forholdsvis høj i løbet af ugen. Den amerikanske sociolog Alfie Kohn opsummerer undersøgelser om belønninger som følger:

Utallige undersøgelser indenfor socialpsykologi viser, at at jo mere du belønner mennesker for at gøre noget, jo mere mister de lysten til at gøre det.

Videnskaben har talt: Belønninger *giver dårligere resultater* og eksterne belønninger kan ikke måle sig med den indre motivation. Når medarbejdere belønnes for at udføre en opgave, hæmmes kreativiteten, fordi belønningen motiverer medarbejderne til at få belønningen og ikke til at udføre deres arbejde.

Så glade ledere skal fokusere mere på at *fejre resultaterne* og mindre på at belønne resultaterne. Richard Branson gør dette løbende, men især en gang om året under Virgin Star of the Year Award, hvor medarbejdere fra hele verden bliver fejret for at gøre Virgin til en succesrig og sjov arbejdsplads. Vinderne får ingen kontant belønning, men de fejres foran deres kolleger og får en stjerne opkaldt efter sig.



Fejl skal fejres

Hvis du kommer forbi Waterbury, Vermont USA, må du ikke gå glip af en rundvisning på Ben and Jerry's hovedkontor for at få indblik i, hvordan de fremstiller deres fantastiske is og hvilke værdier, der driver virksomheden. Og når nu du er der, så kig også forbi deres *smagskirkegård*⁷⁹. Mange virksomheder vælger at skjule deres fiaskoer, men Ben and Jerry's fremviser stolt de fejlslagne produkter, der i årenes løb er sendt til de evige vaffelmarker ved at give hver af dem en gravsten og et lille vers.

Mange arbejdspladser glemmer at anerkende medarbejdernes veludførte arbejdsopgaver, men lader hammeren falde ved den mindste fejl. Det er dårlig ledelse. Hvis medarbejderne

tør stå ved deres fejl uden frygt for repressalier, vil de lære mere af fejlene og fremadrettet lave færre fejl.

Dirigenten Ben Zander har en fantastisk måde at overføre denne indstilling til musikerne:

En musikers største frygt er at begå fejl. De lever med den frygt. Når mine musikere og mine elever laver en fejl, så fortæller jeg dem, at de skal række hænderne i vejret og med et smil udbryde: "Hvor fascinerende!"

Jeg har fortalt dette til ledere og medarbejdere i hele verden, som nu siger, "Hvor fascinerende," når noget går galt. Et positivt kropssprog og begejstring gør det nemmere at fejle sig til succes. Hvad gik galt? Hvad gjorde jeg? Hvad kan jeg gøre bedre næste gang, så fejlen ikke gentager sig?" Det skaber en tilstand af værdifuld indsigt og læring.

Jeg vil gerne have, at alle accepterer og føler sig trygge ved at lave fejl. Og jeg bliver aldrig vred, hvis en musiker begår en fejl.

Det er vigtigt at understrege, at det ikke er selve fejlen, man skal fejre. I fejrer, at I:

- har modet til at prøve nye ting. Når man prøver nye ting, vil der ske fejl.
- har modet til at indrømme fejlene og lære af dem.

De to ting er værd at fejre. Og det er især vigtigt, når du som leder laver en fejl. I stedet for at skjule den, så benyt chancen til at fejre initiativ og handlekraft sammen med teamet.

Den amerikanske ledelsesekspert Peter Drucker mente endda, at ledere skulle finde alle de medarbejdere, som aldrig lavede fejl og fyre dem, for de eneste som ikke laver fejl, er dem som aldrig laver noget nyt og spændende. Hvis man kan acceptere og fejre sine fejl, opnår man en helt konkret fordel: man vil lave færre fejl. It-virksomheden Menlo Innovations i USA har endda et stort skilt hængende, hvor der står:

Lav fejl hurtigere!

Den britiske milliardær og opfinder James Dyson fortæller:

Jeg lavede 5.127 prototyper, inden jeg opfandt verdens første poseløse støvsuger. Der var 5.126 fejl. Men jeg lærte af dem alle. Fejlene banede vejen for en løsning. Så jeg er ikke bange for fejl. Jeg har altid tænkt, at skolebørn burde få karakterer efter antallet af fejl, de har lavet. Det barn, der kaster sig ud i eksperimenter og oplever masser af fejl og udfordringer undervejs, er sandsynligvis mere kreativ ...

Vi lærer at gøre tingene på den rigtige måde. Men hvis man vil opdage og opfinde noget nyt, er man nødt til at gøre tingene på den forkerte måde. Lav fejl ved at gøre noget, der er meget dumt, utænkeligt, skørt eller farligt. Fejl kan være startskuddet til at gå helt nye veje. Det er faktisk spændende.

Så det skal være min udfordring til dig: Næste gang du eller dine medarbejdere jokker i spinaten, så se det som en mulighed for at lære nyt og blive dygtigere. Håndter fejl med humor og åbenhed i stedet for frygt og skam.

GLADE MEDARBEJDERE KOMMER FØRST

Dette kapitel afsluttes med at understrege, at alle virksomheder bør gøre medarbejdernes arbejdsglæde til deres vigtigste strategiske prioritet. Her er Bob Chapmans bud:

Hos Barry-Wehmiller er vores prioritering klokkeklar: Virksomheden eksisterer, så vores medarbejdere kan have meningsfulde og tilfredsstillende liv.

Vi gør alt, hvad vi kan, for at skabe et miljø hvor medarbejderne kan realisere deres potentiale, bruge og udvikle deres talenter og føle ægte stolthed over deres indsats. Med andre ord findes Barry-Wehmiller for at skabe bedre liv.

Vi er en international produktionsvirksomhed med mennesker som vores formål, og vi måler vores succes på, hvordan vi berører menneskers liv. Det gør vi ved at bringe formål og mening ind i arbejdet. Det er vores primus motor, vores økonomiske motor, hvorigennem vi beriger vores medarbejders liv.

Chapman har nyfortolket det grundlæggende ledelses- og forretningsbegreb. I stedet for at bruge mennesker til at skabe virksomhedsværdi, bruger han virksomheden til at skabe menneskelig værdi. Formålsdrevne virksomheder giver mening, og bedre resultater!

DETTE KAPITEL I TWEETS

Denne strategi skaber mere arbejdsglæde OG bedre resultater: Medarbejderne kommer først, kunderne kommer i anden række og bundlinjen kommer i tredje række.

Ledere bør glemme alt om jobtilfredshed og i stedet fokusere på at gøre medarbejderne glade.

Det er vigtigt at ledere indser, at arbejdsglæde ikke kun er relateret til bestemte stillinger eller medarbejdere. ALLE medarbejdere kan blive glade.

Lønforhøjelser, bonusordninger og personalegoder skaber ikke mere arbejdsglæde. Det gør resultater og relationer, dvs. at medarbejderne kommer godt ud af det med hinanden og arbejder godt sammen.

Fremtidens leder er fantastisk til at skabe relationer med såvel medarbejdere som kunder.

Når ledere fokuserer for meget på resultaterne, så skader det resultaterne!

Glæde på arbejdspladsen er noget, man skaber, og der er mange enkle og effektive måder at gøre medarbejderne gladere.

Man kan ikke lede mennesker, hvis man ikke bryder sig om mennesker.

Glæde er den ultimative produktivitetsbooster. Glade medarbejdere er mere produktive, mere kreative, har bedre helbred og færre problemer.

Glade virksomheder tjener flere penge. Ledere, der ikke fokuserer på glæde, svækker bundlinjen.

Ledere er ikke ansvarlige for at gøre alle glade til enhver tid, men de er ansvarlige for at skabe en struktur og arbejdskultur, hvor medarbejderne kan trives og være glade.

Mange ledere har en idé om, at ros og anerkendelse er trivielt eller ineffektivt – de tager helt fejl. Ros og anerkendelse gør os gladere og mere effektive.

Glade ledere lytter til deres medarbejdere og følger op på deres idéer og kritik.

Det er vigtigt at stoppe op en gang imellem og se bort fra, HVAD vi beskæftiger os med, og minde os selv om HVORFOR vi gør det.

Giv dine medarbejdere frihed. "Dårlige ledere giver dårlige ordrer. Gode ledere giver gode ordrer. Fantastiske ledere giver ingen ordrer." – L. David Marquet

Gode ledere lader medarbejderne få lov til at være sig selv og gøre tingene på deres egen måde. Der er store gevinster ved at lade medarbejderne løse opgaverne selv, uden endeløse regler, normer og bureaukrati.

Hvis man ønsker at skabe en glad arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, skal man holde arbejdspladsen fri for idioter. Ansæt de rigtige.

Adfærd som mobning, sladder, bagtaleri eller konstant brok er altødelæggende for et team. Ledere skal øjeblikkeligt stoppe den uønskede adfærd.

Medarbejdere bør ikke være i tvivl om, at deres direkte leder ser dem, kender dem og viser ægte interesse for deres præstationer og arbejdsglæde.

Resultater skal fejres – i stedet for at belønnes.

De eneste, der aldrig fejler, er dem, som aldrig laver noget nyt og spændende. Opfordr medarbejderne til at fejre deres fejl på arbejdspladsen.

GLADE KUNDER

Afslut denne sætning: Når det regner, bør prisen på paraplyer sættes ___."

Gættede du på "op", har du ret i de fleste tilfælde. Men i IKEA-varehusene, er det lige omvendt. IKEA tager nemlig forskellige priser for deres paraplyer afhængig af vejret.

- I godt vejr er prisen på en paraply \$4.99
- I regnvejr koster den \$2.50

Ja, der er penge at spare i IKEA, hvis man køber sin paraply på en regnvejrsdag. Hvilken fantastisk måde at gøre kunderne glade.

Uden kunder er der ingen forretning, hvilket de fleste ledere er klar over. Kunder er selve organisationens eksistensgrundlag. Med dette i tankerne vælger mange ledere at måle og forsøge at optimere *kundetilfredsheden*. Så længe vi tilbyder de rigtige produkter/tjenester til den rigtige pris og de rigtige vilkår samt holder vores løfter, vil kunden være *tilfreds*, og alt vil være godt, ikke?

Men hvad nu, hvis vi kunne gøre det endnu bedre? Hvad nu, hvis man kunne behandle kunderne på en måde, der ikke kun gjorde dem *tilfredse* med virksomhedens tilbud, men som også kunne gøre deres liv lettere, sikrere, sundere, rigere, mere meningsfyldt, sjovere eller på en anden måde bedre? Ikke alene får man fornøjelsen af at gøre deres liv *gladere*, det er også godt for virksomheden, fordi glade kunder er mere tilbøjelige til at gøre følgende:

- Vende tilbage og købe mere.
- Anbefale produkterne til andre.
- Se bort fra og tilgive, hvis man laver en fejl eller ikke holder et løfte.
- Forblive loyale, selvom et tilsvarende konkurrerende produkt koster mindre.

Det handler om at ændre tankegangen fra det rationelle koncept med *kundetilfredshed* til den mere følelsesmæssige *kundeglæde*.

Kundetilfredshed	Kundeglæde
Tilbyde de rigtige produkter/tjenester til den rigtige pris	Gøre kundernes liv bedre
Mere rationel	Mere følelsesmæssig
Holde vores løfter	Overraske kunden
Resultatfokuseret	Fokus på langvarige relationer
Transaktionel	Relationel

Hvordan gør vi det? Det er afgørende at have glade medarbejdere, som beskrevet i det foregående kapitel. Glade medarbejdere passer på hinanden, giver bedre kundeservice og har et naturligt ønske om at gøre andre glade. Glæde smitter, og medarbejdernes glæde smitter af på kunderne – blot ved selv at være glade⁸⁰.

I foregående kapitel erfarede vi også, at de to væsentligste faktorer for medarbejderglæde, er resultater og relationer, og at disse to faktorer repræsenterer vores dybeste psykologiske

behov og er indbygget i os på et biologisk plan. De samme to faktorer kan bruges overfor kunderne. Lad os kigge på forskellige måder at gøre kunderne gladere på.

HJÆLP KUNDERNE TIL AT BLIVE DYGTIGERE

Hvorfor er det, at reklamer altid er farvestrålende og glade, mens produktvejledninger er i sort-hvid og ikke indbyder til gennemlæsning? Det er fordi mange virksomheder prioriterer salg, men når købsrejsen slutter er kunderne på egen hånd. I bogen "Badass: Making Users Awesome," fortæller Kathy Sierra, at virksomhederne bør ændre denne tilgang og fokusere meget mere på at lære kunderne at bruge produkterne:

Jo mere man lærer, jo bedre bliver man til noget. Jo bedre man er, jo mere engagerende er oplevelse. Hvis man kan hjælpe andre til at opleve mere af den følelse, vil kunderne ikke sige, hvor god en virksomhed man er – men hvor fantastisk virksomheden er.

Det handler om at ændre tankegangen fra "Fokus på hvor fantastisk vores produkt/service er" til "Fokus på hvor fantastisk kunden er, når hun bruger produktet/servicen." Det er underordnet hvor godt *produktet* er, hvis *kunden* ikke får glæde af det. Hvis man kan hjælpe kunderne med at blive bedre til noget, bliver resultaterne bedre og kunderne bliver gladere.

WD-40 Company står bag det fantastiske smøremiddel WD-40 (som fik sit navn, fordi der skulle 40 forsøg til at finde frem til den helt rigtige formel), men virksomhedens fokus er ikke på hvor fantastisk formelen er, men hvor mange nye

måder kunderne kan bruge produktet på. Faktisk fortæller virksomhedens formål intet om deres produkter:

Vi arbejder på at skabe positive og varige minder ved at udvikle og sælge produkter, der løser problemer på værksteder, på fabrikker og i hjem over hele verden.

Deres hjemmeside indeholder en sektion med masser af historier og brugstips til, hvordan WD-40-produkter løser forskellige problemer⁸¹, fx historien om politibetjenten, der brugte WD-40 til at fjerne en nøgen indbrudstyv, der var fanget i en luftkanal, eller historien om buschaufføren i Asien, som brugte WD-40 til at fjerne en pytonslange, der havde viklet sig rundt om bussens undervogn! Hvis man har gode tips til anvendelse af WD-40, kan man indsende indlæg, som publiceres på hjemmesiden. Og idéen virker; WD-40 har en fanklub med 125.000 medlemmer. Gør dit produkt eller din virksomhed folk så glade, at de tager initiativ til en fanklub som hyldest?

HJÆLP KUNDERNE MED AT HOLDE STYR PÅ OG FEJRE DERES FREMSKRIDT

Jeg hørte denne joke for nylig:

Hvordan ved man, om en person går til CrossFit?

Bare rolig, det skal han nok fortælle dig!

CrossFit er endnu et succesrigt træningsfænomen fra USA, men det adskiller sig ved, hvor effektivt det forvandler medlemmer til fans. CrossFittere er berygtede for at fortælle alle omkring dem om deres seneste personlige rekorder,

hvor hård træningen var og hvor ondt de har i hele kroppen efter den seneste træning. Mange kalder i sjov CrossFit for "CultFit", da træningen skaber vild begejstring hos medlemmerne.*

En af de mest succesfulde CrossFit-kæder i verden er CrossFit Copenhagen, der åbnede i 2008, og som i 2018 havde 24 centre i hele Danmark og over 15.000 medlemmer. De to stiftere, Andreas Bang og Klaus Vesti, har fuld fokus på at hjælpe medlemmerne med at blive stærkere og sundere og er kommet på nogle meget enkle måder at give kunderne en følelse af resultater og fejre deres udvikling, bl.a. følgende:

- Der hænger en klokke i hvert træningslokale, som man ringer med, når man sætter en ny personlig rekord – hvorefter alle i lokalet klapper.
- De opfordrer deres trænere til at dele og fejre medlemmernes hårde arbejde og fremskridt på de sociale medier.
- Når man har deltaget i et bestemt antal timer (10, 50, 100, 500 osv.), modtager man en e-mail med en hilsen og en velfortjent lykønskning for det hårde arbejde. E-mailen indeholder et billede af en knytnæve, og medlemmerne opfordres til at give skærmen et "fistbump".

Glade ledere bekymrer sig ikke kun om deres egne eller virksomhedens fremskridt, de bekymrer sig også om kundernes fremskridt. Hvis man kan hjælpe kunderne med at se deres fremskridt, som virksomhedens produkter og tjenester hjælper dem med at opnå, er kundeoplevelsen

* Ja, jeg går også til CrossFit, men i det mindste ventede jeg til et godt stykke inde i bogen med at fortælle det.

mere værdifuld og kunderne vil være mere loyale. Historier om kundernes fremskridt bør deles med medarbejderne for at vise, at deres arbejde og resultaterne af deres arbejde bidrager til gavn og glæde for andre.

HJÆLP DINE KUNDER MED AT HJÆLPE ANDRE

Har du hørt om denne type kampagner?

For hvert solgte produkt donerer vi 5 kroner til bevarelse af regnskov i Sydamerika!

Mange virksomheder lancerer kampagner, hvor de lover at støtte en god sag for hvert solgte produkt eller tilsvarende. Det er selvfølgelig positivt, at en virksomhed viser socialt ansvar, men jeg har ærligt talt aldrig været begejstret for denne type kampagner, og de får mig ikke til at synes bedre om virksomheden, dens produkter eller mig selv som forbruger.

Innocent Drinks (som laver fantastiske smoothies og juicer) kom på en meget bedre idé, hvor forbrugerne blev involveret direkte i velgørenhedskampagnen "Den Store Strikkefest". De opfordrer alle til at strikke eller hækle små huer, som bliver sat på deres små smoothieflasker. For hver solgt smoothie med hue donerer de 2 kr. til Røde Kors til fokus på ensomhed igennem netværksinitiativerne "Venner viser vej", "Vågetjenesten" og "Frivillige besøgsvenner"⁸². På hjemmesiden "Den Store Strikkefest" kan man også læse om nogle af de glade strikkere, bl.a. de pensionerede lærere, Ali og Marion, der strikker sammen i Gosport, England, som

tilsammen har strikket imponerende 2.500 huer til Den Store Strikkefest gennem tiden⁸³.

Det hele begyndte i England for mange år siden, men siden er Den Store Strikkefest rykket ud over de engelske grænser. Nu strikkes der for velgørende formål i 10 europæiske lande og strikkefesten har været i gang siden 2003, og har indtil videre rejst over 35 millioner kroner. Det hele handler om glæden ved at strikke, støtte en god sag og skabe relationer, da mange af de frivillige mødes for at strikke sammen.



GØR DET, SOM ER BEDST FOR KUNDEN – IKKE FOR VIRKSOMHEDEN

Hvad gør I, hvis kunden vil købe et produkt, der er udsolgt hos jer? Zappos er en online detailbutik med tasker, beklædning, sko og tilbehør med 1.500 medarbejdere, som blev grundlagt i Las Vegas. Deres "chief of staff", Jamie Naughton, fortæller om Zappos procedure i den situation:

Hvis en kunde er på udkig efter en vare, som vi ikke har på lager, hjælper vi dem med at finde det hos en konkurrent. Så hvis kunden skal bruge et par Nike i størrelse 39, som er udsolgt, googler vi og finder en konkurrerende onlinebutik, hvor kunden kan købe varen.

Vi ved, at vi på kort sigt mister den kundes køb, men på lang sigt husker kunden serviceniveauet, vi leverede, og vender tilbage næste gang de shopper online.

Ja, Zappos træner rent faktisk kundeservicemedarbejdere til at tjekke konkurrenternes hjemmesider for at se, om et produkt er tilgængeligt der, og *aktivt sende kunden videre til konkurrenten*, fordi det er til kundens fordel og skaber en bedre kundeoplevelse.

En glad leder skal kunne sætte virksomhedens interesser til side for at skabe gode kundeoplevelser. Det er umuligt at opbygge varige, positive kunderelationer ved at fokusere på at få så mange penge som muligt ud af dem under alle omstændigheder. Glade ledere skal derfor sørge for, at:

- Kun sælge det, kunden ønsker og har behov for – og ikke fokusere på hvor meget, man kan få kunden til at købe.
- Hvis virksomhedens produkter og tjenester ikke er det rette for kunden, så henvis dem til en anden.
- Hvis man laver en fejl, der går ud over kunden på den ene eller anden måde, så tag ansvar for fejlen og konsekvenserne.

Det gør ikke kun kunderne gladere, mere loyale og mere tilbøjelige til at vende tilbage, men påvirker også både ledere

og medarbejdere, som alle kan føle sig stolte over at arbejde for en virksomhed med gode etiske forhold.

Et rigtig godt eksempel på, at det betaler sig og skaber tillid og troværdighed at tage afsæt i gode grundlæggende værdier, er denne historie fra Middelfart Sparekasse: Inden finanskrisen, hvor alle former for risikable investeringer blomstrede, havde sparekassen været meget konservativ og forsigtig med, hvordan de rådgav kunderne til at investere. De anbefalede dog en bestemt type obligationer, Scandinotes, som i god tro blev solgt til kunderne som en sikker investering, men som meget hurtigt faldt voldsomt i værdi og blev stort set værdiløse.

I lighed med mange andre danske pengeinstitutioner solgte de obligationerne til deres kunder, og 4.000 danske investorer endte med et samlet tab på i alt lige under 3 mia. kr. Mange pengeinstitutter havde travlt ved håndvasken og var hurtige til at fraskrive sig ansvar over for kunderne. De henviste til købsvilkårene, som sagde, at selvom banken havde anbefalet investeringen, var den enkelte investor personligt ansvarlig for eventuelle tab.

Men Middelfart Sparekasse var hurtige til at erkende den fejlagtige rådgivning, og indkaldte bestyrelsen til et ekstraordinært bestyrelsesmøde. Det var en enig bestyrelse, som uden den mindste tvivl traf beslutningen om at dække kundernes tab. En compensation, som kostede sparekassen 27,5 mio. kr. Efterfølgende blev alle berørte kunder kontaktet med tilbuddet om at tilbagekøbe obligationerne. Den tidligere administrerende direktør, Hans Erik Brønserud, fortalte, at det ganske enkelt var et spørgsmål om etik i hans øjne:

Når vi ikke i tilstrækkelig grad har rådgivet vores kunder om risikoen ved køb af obligationerne, har vi ikke levet op til de værdier, vi er forpligtet til at følge.

Det var en modig, ærlig og beundringsværdig håndtering af sagen. Det er sådan en leder viser, at han tager værdierne alvorligt: Ved at leve op til dem, også når omkostningerne er store. I øvrigt gik sparekassen aldrig til medierne med deres håndtering af sagen. De behandlede sagen med diskretion, og historien kom først frem i lyset, da en af deres (forståeligt nok) glade kunder fortalte historien til en journalist. Den efterfølgende positive omtale cementerede, at det betaler sig på langt sigt at træffe beslutninger med udgangspunkt i sunde værdier.

HAV DET SJOVT MED KUNDERNE

Har man besøgt IKEA en lørdag formiddag, så ved man, hvor travlt medarbejderne har. Indkøbsvogne overalt, lange køer ved kasserne, masser af børn, der løber rundt, og par, der kæmper for at klare den ultimative parforholdstest: At være i IKEA sammen.

Et IKEA-varehus forberedte sig på en af årets travleste lørdage, og lederen af sengeafdelingen planlagde en god og sjov dag for både medarbejdere og kunder. Så han kom på et par supergode idéer.

Alle medarbejdere i afdelingen tog morgenkåber på over uniformen, for at gøre dagen mere sjov og uformel. De satte også et skilt op med en invitation til pudekamp ved middagstid, hvilket resulterede i at 40 mennesker (kunder og medarbejdere) bevæbnede med puder gik i krig med hinanden. Afdelingslederen tilbragte selv en del af dagen med at gemme sig i et af de store Pax garderoberbeskabe, og hver gang en kunde

åbnede døren for at kigge ind, trådte han ud med et stort smil og udbrød, "Hej, har du brug for hjælp?"

At sprede humor er en fantastisk måde at gøre kunderne glade på og skabe relationer til dem. Hvordan afhænger af medarbejdernes personlighed og branche. Hvis man er bedemand, vil jeg ikke anbefale, at man gemmer sig i kisterne ... Men langt de fleste arbejdspladser har potentiale til at lave sjov med kunderne, hvilket, når det gøres rigtigt, kan skabe glæde og få smilet frem hos mange i løbet af dagen.

Hos Arbejdsglæde nu gør vi det også. Vi inviterer bl.a. vores kunder, partnere og leverandører i biografen, til fest, events og meget mere. Vi har inviteret i biografen (vi så filmen "De satans chefer", som i øvrigt er vanvittig morsom), til en lukket rundvisning i Den Blå Planet og til en kæmpe fest med verdens gladeste DJ.

Southwest Airlines har det ekstra, der skal til. Jeg har fløjet med selskabet og har selv oplevet, hvor åbne, venlige og humoristiske personalet er. Nogle bryder ud i sang eller rap, nogle spiller spil med passagererne og nogle gemmer sig i bagagehylden for at overraske passagererne. En rampemedarbejder i Las Vegas, Jerico Nazareno, underholder passagererne med sin ukulele, mens de venter på at gå om bord⁸⁴. Efter min mening er at flyve i bedste fald en neutral oplevelse; hverken godt eller dårligt. Men med Southwest ser jeg virkelig frem til at flyve.

LAV SMÅ OVERRASKELSER FOR KUNDERNE

Berendsen er en stor multinational virksomhed, der tilbyder kvalitetstekstiler og hygiejneartikler til erhvervslivet og private. De leverer,

reenser og vasker alt fra kokke- og tjenertøj, arbejdsbeklædning, måtter, mopper, sengelinned, håndklæder og meget andet.

Kræn Nielsen, tidligere landechef hos Berendsen Danmark, fortalte, at de tidligere var meget fokuserede på omkostninger og logistik og havde meget faste rammer for deres sælgere og kundeservicemedarbejdere. I 2013 besluttede han at ændre virksomhedens tilgang og fokusere på at lave små overraskelser for Berendsens kunder.

På et to-dages kickoff blev de 90 sælgere og kundeservicemedarbejdere introduceret til konceptet og formålet bag det. Målet var at lade kunderne opleve en anden side af Berendsen, der gik fra en meget rationelt til en mere personlig tilgang.

Han fortalte aldrig medarbejderne, hvad de specifikt skulle gøre, men her er et par idéer, de kom på.

En medarbejder blev opmærksom på, at en kunde holdt jubilæumsfest og besluttede at levere en røde løber til firmaarrangementet. Kunden ringede for at spørge, hvem der havde bestilt røde løber og hvor meget det kostede, og blev både glad og overrasket over at høre, at "Det er en gave. Vi ville bare være med til at fejre jeres milepæl." En uge senere sendte kunden en gaveæske fyldt med deres produkter til Berendsens medarbejdere, hvilket cementerede et stærkere samarbejde.

Et andet eksempel er kunden, der ringede for at bestille gulvmopper med meget kort varsel. Den næste planlagte levering var først et par dage senere, og transportøren havde desværre ikke mulighed for at gøre et ekstra stop den dag. En medarbejder overhørte samtalen, hentede gulvmopperne, hoppede på cyklen og kørte forbi kunden på vej hjem fra arbejde. Kunden blev meget overrasket og glad for at få gulvmopperne leveret samme dag på cykel.

Inden for kort tid tog medarbejderne flere hundrede initiativer, der gjorde en masse kunder glade. Der er også historien om medarbejderen, der købte solcreme til en kunde, der skulle på ferie, medarbejderen, der forærede en kunde grøntsager fra egen have, og medarbejderen, der hjalp en kunde med et IT-problem, et område, som ellers ikke er en del af Berendsens spidskompetencer.

Ledelsen støttede den nye indsats på flere måder:

- De gav hver kundeservicemedarbejder et månedligt "kærlighedsbudget", de kunne bruge på kunderne. Det var nødvendigt, fordi medarbejderne ellers var trænet til at skulle bruge så få midler som muligt.
- De placerede en stor gennemsigtig kasse midt på kontoret. Hver gang en medarbejder gjorde en ekstra indsats for en kunde, blev der lagt en plastbold i kassen, og når kassen var fuld blev det fejret med hele temaet.
- Hvert team havde en tavle, hvor de delte positive historier, ros og e-mails fra kunderne.
- En gang om måneden udvalgte ledelsen månedens indsats og fejrede den pågældende medarbejder.
- De bedste historier blev indsamlet og publiceret.

Ikke alene blev kunderne gladere, men det også en lige så positiv effekt på medarbejderne, der virkelig nød de frie rammer til at skabe glæde. Medarbejderne begyndte også at gøre ekstra indsatser for hinanden, da initiativet havde en positiv afsmittende effekt.

Jeg spurgte Kræn, hvad hans vigtigste personlige læring var, og hans svar var: "Læringen er, at man ikke behøver at gøre noget stort for at gøre en forskel. Det er den personlige og følelsesmæssige forbindelse til kunden, der gør en forskel."

Jeg samarbejdede også med Telenor, det største telekommunikationsselskab i Skandinavien, om en kampagne, der blev rullet ud i alle deres danske butikker lige inden julen 2015. Hver butiksmedarbejder fik ti postkort, som de skulle sende ud til kunderne med en håndskrevet hilsen i løbet af december, hvilket medførte mange positive reaktioner fra kunderne. En ældre dame fra Latinamerika henvendte sig til en Telenorbutik for at få hjælp til sit mobilabonnement. Det viste sig, at en af de unge medarbejdere talte spansk, så han sendte hende en flot postkort på spansk, som kunden blev virkelig glad for.

Små gode overraskelser skaber glade kunder. Denne historie fra Zappos er et rigtig godt eksempel. En kunde ville returnere et par sko, men fik det ikke gjort, da hendes mor gik bort. Så skete dette:

Da jeg kom hjem modtog jeg en e-mail fra Zappos ang. skoene, som de ikke havde modtaget. Jeg var lige kommet hjem fra begravelsen og havde ikke overskud til at tage mig af det, så jeg svarede kort, at min mor var død, men at jeg ville sende skoene snarest muligt. Zappos svarede tilbage, at de havde bedt UPS om at hente skoene, så jeg ikke skulle bruge tid og energi på det. Jeg blev meget rørt. Det var imod virksomhedens politik.

I går, da jeg kom hjem fra byen, havde et blomsterbud netop sat en buket ved min dør. Det var en smuk buket med hvide liljer, roser og nelliker. Stor, smuk og velduftende. Jeg åbnede kortet, og det var fra Zappos. Jeg brød ud i gråd. Jeg elsker betænkksomhed og venlighed, og det er en af de mest positive ting, jeg nogensinde har oplevet!

GIV MEDARBEJDERNE LOV TIL AT VÆRE SIG SELV

McDonald's er kendt for at have regler for alt, lige fra hvordan man tager imod en bestilling, hvordan bestillingen pakkes, hvordan man skal vaske hænder inden vagten starter og meget mere. Den gennemgribende standardisering var med til at skabe en effektiv og rentabel virksomhed.

Men i Danmark ønskede McDonald's at give medarbejderne mere plads til at være sig selv, for at engagere medarbejderne og gøre kunderne gladere. De lancerede en ny strategi, "Vital Ingredients", med bl.a. indsatsområderne "Ha' det sjovt" og "Vær dig selv." Mette Hybschmann, HR-chef hos McDonald's Danmark, fortalte, hvordan strategien inddrog medarbejderne, gav dem mere plads til at tage initiativer og skabte en endnu stærkere servicekultur. Formålet med strategien var "At servere gode øjeblikke for alle".

Nogle virksomheder forsøger at skabe god kundeservice ved at skabe faste rammer og retningslinjer for deres medarbejdere. Jeg mener det er et forkert udgangspunkt, fordi det fratager medarbejdernes frihed til at være sig selv, hvilket uundgåeligt svækker kundeservicekvaliteten. Zappos har valgt ikke at have retningslinjer for deres kundeservicemedarbejdere. CEO Tony Hsieh forklarer det som følger⁸⁵:

Vi har ingen retningslinjer, fordi vores ønske er, at medarbejderne lader deres personlighed skinne igennem, så de kan give kunderne en god og personlig oplevelse.

Drop de faste rammer og fortæl i stedet medarbejderne om hvilken oplevelse, virksomheden ønsker at give kunderne, og giv dem derefter frihed til at finde de gode og mulige løsninger, som fungerer for kunden. Ja, det kan gå galt og en

kunde vil måske brokke sig, men som helhed giver ansvaret, friheden og tilliden en meget bedre, gladere og mere autentisk kundeservice.

MÅL DINE MEDARBEJDERE PÅ KUNDEGLÆDEN

Jeg overnattede engang på et hotel i Cape Town i forbindelse med et foredrag, og efter mit ophold modtog jeg den sædvanlige kundetilfredshedsundersøgelse med 43 spørgsmål som; 'Hvor tilfreds var du med check ind?', 'Hvor tilfreds var du med hotellets beliggenhed?', og sågar (man skulle tro det var løgn) 'Hvor tilfreds var du med belysningen på dit værelse?' Undersøgelsen var alt for lang, og jeg gav hurtigt op, men hvad værre er, så målte undersøgelsen de forkerte faktorer, da fokus var *kundetilfredshed*, og ikke *kundeglæde*.

Hos Zappos har de en meget enklere måde at måle kundernes glæde. "Chief of staff" Jamie Naughton fortæller, at efter hver samtale, e-mail eller chat får kunderne mulighed følgende spørgsmål:

"Føler du, at Zappos-medarbejderen viste oprigtig interesse for dig og din årsag til at kontakte os?" [Ja eller nej]

Der er tre grunde til, at dette ene spørgsmål er meget mere brugbart:

- Det er et simpelt og tydeligt spørgsmål.
- Spørgsmål appellerer til modtagerens følelser, og er derfor en meget bedre måde at måle kundernes glæde.

- Det er et relationelt spørgsmål om, hvorvidt medarbejderen viste interesse for kunden og skabte en følelsesmæssig forbindelse.

Når dette spørgsmål er besvaret dirigeres kunden videre til side med tre yderligere spørgsmål, hvor kunden vurderer følgende punkter fra 1 til 5:

- Oplevelsen af Zappos-medarbejderens hjælpsomhed.
- Oplevelsen af Zappos-medarbejderens løsning.
- Oplevelsen af Zappos-medarbejderens produkt- og servicekendskab.
- Yderligere kommentarer (valgfrit).

Zappos kundeservicemedarbejdere måles og uddannes løbende i disse faktorer.

Nogle ledere håndterer dette helt forkert. De beder medarbejderne om at levere god service og gøre kunderne glade, men så de måler de medarbejderne på, *hvor mange* kunder, de håndterer om dagen, eller på deres salgstal.

Hvis du fortæller medarbejderne, at du vil have dem til at gøre kunderne glade, men derefter måler dem ud fra helt andre parametre, vil medarbejderne ikke alene mislykkes, du skaber også en masse medarbejderutilfredshed, fordi du siger én ting, men gør noget andet. Desværre måler mange virksomheder primært medarbejderne på volumen (hvor mange kunder de håndterer) eller omkostninger (omkostningseffektive løsninger).

Håndtering af så mange kundehenvendelser som muligt så billigt som muligt, er selvfølgelig ikke kompatibelt med at give hver enkelt kunde fuld opmærksomhed og god service. Problemet med at måle servicevolumen er, at det fremmer den forkerte adfærd. En medarbejder, der leverer telefonisk kundeservice, og som måles på antallet af opkald, opfordres indirekte til at gøre opkaldene så korte som muligt og gøre alt hvad han kan for at undgå at håndtere mere komplicerede eller vanskelige sager. Og når en leder siger én ting, men måler en anden, er det det målte, der tages seriøst. Det er derfor, at det giver meget mere mening at måle kundernes glæde i stedet.

Dipali Sikand er stifter af den indiske virksomhed, Les Concierges. Virksomhedens 700 medarbejdere servicerer erhvervskunders medarbejdere med alt fra restaurantbookinger til tøjvask. Medarbejdere yder dagligt en ekstra indsats for kunderne, og Dipali fortæller, at de fandt en utrolig enkel måde at holde styr på og fejre de bedste initiativer til god kundeservice: De oprettede WhatsApp-gruppen "Moments of WOW." Alle medarbejdere og ledere er med i gruppen, og hver gang en medarbejder gør noget ekstra for en kunde eller modtager positiv feedback fra en glad kunde, kan oplevelsen deles med gruppen. Dermed deles bedste praksis og positive tilbagemeldinger hurtigt i virksomheden.

SKAB RELATIONER TIL KUNDERNE

Jeg er vild med Disney World og har besøgt parkerne i Orlando og Paris flere gange. Sidste gang jeg besøgte Disney World i Orlando, skulle vi købe parkeringsbillet lige uden for Disney-parken, og da jeg betalte for billetten kiggede medarbejderen

på min kæreste og sagde, "Sikke et smukt smil du har." For det første er det sandt; hun har det skønneste smil. Og for det andet, hvilken fantastisk ting at bemærke og sige! Og denne type interaktion er ikke tilfældigt. Disney World fokuserer i høj grad på, hvordan der skabes oplevelsesmæssig værdi i selve mødet med gæsten.*

Man skal arbejde med følelserne og oplevelsen for at skabe gode minder i mødet med gæsten, fx ved at komme med små komplimenter eller tale om en fælles interesse, for at skabe glæde i det øjeblik, man interagerer med den enkelte gæst. Bare det at se og engagere sig direkte med kunden kan gøre en forskel og skabe glæde i en verden, hvor flere og flere mennesker føler sig isolerede og ensomme.

Selv hvis en kunde ringer for at klage, er det muligt at skabe god kontakt. Innocent Drinks skriver et lokalt kundeservicenummer på deres flasker og kartoner, og hvis man som kunde i England ringer til det nummer så ringer telefonen hos alle medarbejdere i London-kontoret. I stedet for at outsource klager til et kundeserviceteam, uddanner Innocent Drinks alle deres medarbejdere til at håndtere kundeklager og være bindeled mellem virksomheden og kunderne. De har også trænet alle medarbejderne til bagefter at sende et håndskrevet brev til kunden.

Man kan uddanne medarbejderne i kundeservice, men som leder er det også vigtigt at skabe nærværende kundekontakt. Craig Newmark, grundlæggeren af det utrolig populære online rubrikannoncemarked Craigslist, fortæller, at hans vigtigste rolle som leder er den direkte kundeservice⁸⁶:

* Man er ikke kunde hos Disney World, man er gæst.

Da jeg grundlagde Craigslist helt tilbage i '95, fungerede jeg som en direkte kundeservicerepræsentant.

Jeg var i direkte kontakt med tusindvis af mennesker, hovedsageligt amerikanere, som brugte rubrikannoncerne til at få mad på bordet, finde en lejlighed, købe biler og forbedre deres liv.

Jeg kom i kontakt med almindelige mennesker på en måde, som jeg, en oldschool nørd, aldrig tidligere havde været.

Craigslist er en platform for fællesskabet, som jeg stadig brænder for og holder direkte kontakt med.

I sin tid som administrerende direktør for flyselskabet JetBlue, så David Neeleman hver flyvetur som en mulighed for at skabe kontakt med passagererne. Efter takeoff introducerede han sig som administrerende direktør for JetBlue, og bad passagererne dele deres tanker, utilfredshed eller feedback med ham. Han gik også gennem kabinen og serverede snacks iført sit helt eget forklæde med teksten "Snack Boy" broderet på. Neeleman introducerer nu samme kultur hos Azul, flyselskabet han grundlagde i Brasilien.

HJÆLP KUNDERNE I SVÆRE SITUATIONER

DaVita er et amerikansk dialysecenter med ca. 2.000 klinikker i hele USA, hvor 160.000 patienter modtager dialysebehandling. Dialyse er en livsforlængende behandling, der er både smertefuld og tidskrævende. Dialysekrævende patienter kan komme i en livstruende tilstand, hvis de ikke får den nødvendige behandling et par gange om ugen.

Situationen var kritisk efter orkanen Katrina ramte New Orleans, da mange patienter ikke kunne komme frem til behandling på DaVitas klinikker. DaVita-medarbejderen Brian Applewhite fortæller om patientjagten⁸⁷:

Det første, vi gjorde efter orkanen, var at finde vores patienter, og jeg måtte bogstaveligt talt skære igennem træer for at komme frem til nogle af dem.

Der var en kvindelig patient, som vi kaldte Fru. B. Hun boede i et lavindkomstområde, og jeg gik gennem gaderne og kaldte på hende, men ingen mennesker reagerede. Jeg kom i tanke om, at hun engang havde fortalt mig, at hun blev kaldt "Big Mama", så jeg prøvede at råbe det i gaderne.

En mand reagerede og pegede på et hus som et stort træ var væltet ned over! Big Mama havde ikke været i dialysebehandling i tre dage, og da jeg trådte ind i huset, troede hun, at hun så et spøgelse.

Brian fik Fru. B til dialyse i tide, og hun overlevede. To ting er unikke ved denne historie. For det første, at en medarbejder er parat til at gå så langt for at hjælpe en patient. At bevæge sig ud i New Orleans' oversvømmede gader lige efter orkanen må have været skræmmende, mildest talt. For det andet var grunden til, at medarbejderen fandt frem til Fru. B, at han kendte hende godt nok til at vide, at hun også blev kaldt for Big Mama. Han havde et forhold til hende, der ikke bare var professionelt – det var også personligt.

Som leder kan man nogle gange hjælpe kunderne direkte i svære situationer, men hvad mere er, man kan give medarbejderne frie rammer til at hjælpe kunderne, når muligheden byder sig. At yde en ekstra indsats for at hjælpe

kunderne, når de har mest brug for det, skaber en perfekt grobund for glæde og trivsel på arbejdspladsen.

Denne historie fra Southwest Airlines fortjener at blive fortalt igen og igen. Historien blev først delt af forbrugertalsmand Christopher Elliott⁸⁸. En morfar skulle flyve fra Los Angeles til Denver af den værst tænkelige tragiske årsag: Hans 3-år gamle barnebarn var i koma som følge af grov vold og lagt i respirator, som ville blive slukket kl. 21 samme aften, hvorefter barnets organer ville blive doneret og redde mange liv.

Han var i lufthavnen to timer inden afgang, men ventetiden i sikkerhedskontrollen var uendelig lang. Han forsøgte at forklare situationen, men ingen lyttede. Endelig slap han gennem sikkerhedskontrollen og løb mod gaten på strømpesokker, med sko og bælte i hånden, selv om han vidste, at det var for sent, og at flyet var fløjet.

Da han kom til gaten, tog piloten imod ham med ordene: "Er du Mark? Vi holdt flyet på jorden til du kom, og vi er utrolig kede af tabet af dit barnebarn." De havde hørt historien, da hustruen havde reserveret billetten og forklaret situationen for agenten.

Da han gik ned mod flyet med piloten, sagde Mark, "Jeg kan ikke takke jer nok, fordi I ventede på mig." Piloten svarede, "De kan ikke flyve uden mig, og jeg ville ikke flyve uden dig. Nu kan du slappe af, vi skal nok få dig frem i tide. Og igen, jeg er så ked af tabet."

Det er dyrt at holde et fly på jorden, og det kan give yderligere forsinkelser. Så hvordan reagerede Southwest Airlines, da de

hørte om pilotens beslutning? Southwests talskvinde Marilee McInnis, fortæller⁸⁹:

Jeg tror, at alle kan blive enige om, at piloten traf den helt rigtige beslutning. Southwest Airlines kunne ikke have bedt om et bedre eksempel på god kundeservice.

Når man læser historien bliver man rørt over historien og utrolig stolt over, at vores pilot tog en sådan beslutning. Man bliver virkelig stolt over at arbejde for Southwest.

Denne empatiske adfærd er direkte relateret til arbejdsglæde og engagement. For det første er glade medarbejdere meget mere tilbøjelige til at give kundeservice i verdensklasse. Hvis man elsker sit job og har en god dag, lægger man bedre mærke til kunder med behov for hjælp og har mere overskud til at hjælpe dem. Men effekten går også den anden vej: At hjælpe andre gør os gladere (som vi har set igen og igen), og at arbejde for en virksomhed, der aktivt gør en forskel, giver medarbejderne en følelse af stolthed og mening med deres arbejde.

KUNDEN HAR IKKE ALTID RET

Følgende historie er fra den fantastiske bog "Nuts!" (om Southwest Airlines) af Jackie og Kevin Freiberg:

En kvinde, som ofte fløj med Southwest, var altid utilfreds med alle aspekter af virksomhedens drift. Faktisk blev hun kendt som "pennevennen", fordi hun skrev klager efter hver flyvning.

Hun brokkede sig over, at Southwest ikke tildelte sæder; hun brokkede sig over, at der ikke var første klasse; hun brokkede sig over måltiderne; hun

brokkede sig over Southwest's boardingprocedure; hun brokkede sig over kabinepersonalets uniformer og den afslappede atmosfære.

Hendes sidste henvendelse var så fyldt med klager og brok, at Southwests kundeservicemedarbejderen kastede håndklædet i ringen. De lagde brevet på Herb Kellehers [tidligere CEO i Southwest] skrivebord med bemærkningen: 'Den her er din.'

Kelleher brugte 60 sekunder på at svare, "Kære Fru. Crabapple, vi kommer til at savne dig. Kærlig hilsen, Herb."

Harry Gordon Selfridge (grundlægger af stormagasinet Selfridges i London) var den første til at bruge udtrykket "kunden har altid ret", som typisk bruges af virksomheder til at overbevise kunderne om, at de vil få en god service og overbevise medarbejderne om at give kunderne god service.

Men jeg tror, ledere bør glemme dette udtryk en gang for alle; ironisk nok fordi det fører til dårligere kundeservice. Her er de fem grunde til, at "kunden har altid ret" er helt forkert.

1: Det ødelægger medarbejderens arbejdsglæde

Gordon Bethune, tidligere direktør for Continental Airlines, skrev bogen "From Worst to First" om Continentals utrolige comeback tilbage i 1998. Han ville være sikker på, at både kunder og medarbejdere var tilfredse med Continental, så han gjorde det meget klart, at kunden ikke altid har ret hos Continental. I konflikter mellem medarbejdere og urimelige kunder valgte han konsekvent medarbejdernes side. Han fortalte følgende:

Når vi ikke kan tale kunderne til besindighed er vores loyalitet hos vores medarbejdere. De står model til krævende kunder hver dag. Bare fordi man køber en flybillet har man ikke ret til at behandle vores medarbejdere dårligt ...

Vi har over 3 millioner passagerer om måneden. En eller to af dem vil være urimelige, krævende fjolser. Hvis valget står mellem at støtte dine medarbejdere, som arbejder for dig hver dag og er med til at skabe dit produkt, eller en eller anden vred idiot, som kræver en gratis billet til Paris fordi du løb tør for peanuts, hvilken side er du så på?

Du kan ikke behandle dine ansatte som slaver. Du er nødt til at værdsætte dem ... Hvis de tror, at du ikke vil bakke dem op, når en kunde går over stregen, kan selv det mindste problem skabe modvilje.

Så Bethune prioriterer sine medarbejdere over urimelige kunder. Balancen mellem medarbejdernes trivsel og kundernes ønsker er et vigtigt aspekt. Udtrykket "kunden har altid ret" favoriserer kunden, hvilket er en dårlig idé, fordi, som Bethune siger, skaber det modviljer blandt medarbejderne.

Når man prioriterer urimelige kunder over loyale medarbejdere, som blot prøver at håndhæve reglerne, oplever medarbejderne det som forræderi og det dræber medarbejdernes arbejdsglæde. Det giver en voldsom følelse af uretfærdighed, som beskrevet på side 56 påvirker det hjernen på samme måde fysisk smerte.

Selvfølgelig er der mange eksempler på medarbejdere, der giver elendig kundeservice, men at forsøge at løse dette ved altid at give kunden ret giver bagslag.

2: Det giver krævende kunder en unfair fordel

At holde fast i termen "kunden har altid ret" giver en unfair fordel til de urimeligt krævende kunder, hvis de pr. definition altid har ret, korrekt? Det besværliggør medarbejdernes arbejde, når de skal forsøge at tale dem til fornuft. Det betyder også, at urimelige kunder får bedre behandling og forhold end eksemplariske kunder. Det giver langt mere mening at værdsætte de gode kunder og sørge for, at de bliver ved med at komme tilbage.

3: Nogle kunder er ikke gode for forretningen

Mange ledere tænker "Jo flere kunder jo bedre", men glemmer at nogle kunder simpelthen er for dyre at have gående. Sådan er det heldigvis ikke altid. IT-virksomheden ServiceGruppen fortæller med denne historie:

En af vores serviceteknikere kom tilbage til kontoret fra et kundebesøg og fortalte, at han var blevet behandlet utroligt uforskammet og nedsættende af kunden. Da ledelsen hørte om det, tog de omgående konsekvensen og opsagde kundens kontrakt.

Ligesom Kelleher afviste den utilfredse dame, der brokkede sig over alt (men alligevel fortsatte med at flyve med Southwest), valgte ServiceGruppen at sige farvel til en dårlig kunde. Bemærk, at det ikke engang var på grund af en økonomisk beregning eller et spørgsmål om, hvorvidt ServiceGruppen ville tjene eller miste penge på kunden på langt sigt. Det handlede om respekt og værdighed, samt om at behandle medarbejderen ordentligt.

4: Det resulterer i dårligere kundeservice

Rosenbluth International gik et skridt videre. Som beskrevet på side 136 sætter de rent faktisk deres medarbejdere i første række og kunderne i anden række. Deres CEO, Hal Rosenbluth, fortæller, at når man sætter medarbejderne først, sætter medarbejderne kunderne først. Sæt medarbejderne i første række og skab arbejdsglæde. Glade medarbejdere giver bedre kundeservice, fordi de bekymrer sig mere om andre, vil gøre en ekstra indsats for kunderne, har mere energi og er sjovere at tale og interagere med.

På den anden side, når virksomheden og ledelsen konsekvent prioriterer kunderne i stedet for medarbejdere, sender det et klart budskab om, at medarbejderne ikke bliver værdsat, ikke skal forvente at blive behandlet retfærdigt eller respektfuld, og at de skal stå model til alt fra kunderne. Når virksomheden prioriterer kunderne, mister medarbejderne lysten til at servicere kunderne. Resultatet er, at selv de bedste kunder kun kan håbe på at få en falsk god kundeservice. Men andre ord, unaturlig og uengageret kundeservice.

5: Nogle kunder har bare ikke ret

Herb Kelleher prioriterer tydeligt medarbejderne, som dette uddrag fra bogen "Nuts!" viser:

Herb Kelleher [...] gør det klart, at medarbejderne kommer først, også selv om det betyder at sige farvel til en kunde. Men har kunderne ikke altid ret? "Nej, de har ej," vrissede Kelleher. "Og jeg mener, at det er det største forræderi en leder kan begå mod sine medarbejdere. Nogle gange tager kunden fejl. Vi flyver ikke med den type kunder. Vi skriver til

dem og siger 'Flyv med de andre. Du skal ikke behandle vores medarbejdere dårligt.'

Faktum er, at nogle kunder simpelthen er gal på den; og virksomheden er bedre tjent uden dem. Så nej, kunden har IKKE altid ret. Det dræber medarbejdernes arbejdsglæde, det giver en unfair fordel til de urimeligt krævende kunder og det koster din virksomhed penge. Og det ender ironisk nok med at føre til ringere kundeservice.

I jagten på gladere kunder, er det fristende at sætte kunden først. Glem det. Ledere skal sætte deres medarbejdere først, så de kan sætte kunden først.

DETTE KAPITEL I TWEETS

Tænk ud over kundetilfredshed – gør kundernes liv gladere, sikrere og sundere, rigere, sjovere eller på en anden måde bedre.

Glem, hvor fantastiske produkter er. Fokuser på, hvor fantastiske kunderne er, når de bruger produkterne.

Fokuser på kundens behov – ikke på kortsigtede resultater.

Husk at have det sjovt med kunderne. De glade kunder vil elske det, og det kan være med til at skræmme de sure kunder væk.

Gør ekstra indsatser for kunderne, det skaber en masse glæde.

Glade medarbejdere giver ægte god kundeservice og gør kunderne glattere.

Nogle virksomheder har faste rammer og retningslinjer for kundeservice. Det er forkert. Træn medarbejderne godt og giv dem frihed til at være sig selv.

Mål og evaluer kundeservicemedarbejdere på kundeglæde før noget andet.

Skab kontakt med kunderne. Hver eneste interaktion er en mulighed for at skabe kontakt med kunderne og gøre dem lidt glattere.

Kunden har ret til sin egen opfattelse af situationen, men har ikke ret til at behandle en medarbejder dårligt. Støt medarbejderne mod urimelige krav fra uhøflige kunder.

GØR VERDEN GLAD

Forretningsverdenen i sig selv betyder ingenting, med mindre den forbedrer menneskers liv og forholdene i fattige lande.

Dr. Haldor Topsøe

Glad ledelse handler også om at gøre en forskel uden for organisationen. Fokus kan være på forskellige grupper; lokalsamfundet, udsatte, miljøbeskyttelse eller uden for landets grænser.

I denne kategori indgår også investorer. Uanset om de er aktionærer, grundlæggere, e.l., er det selvfølgelig vigtigt at sørge for, at denne gruppe er glade – men de må aldrig blive det eneste fokus. De er en af mange grupper, som ledere bør have fokus på. Her er forslag til, hvordan man spreder glæde uden for organisationen.

SKAB EN GLAD VISION

Vega IT Sourcing, som blev grundlagt i Novi Sad i Serbien, har en af de mest fantastiske virksomhedsvisioner skrevet med store bogstaver på en væg, hvor både medarbejdere og kunder kan læse budskabet:

Det er vores drøm at skabe en glad og succesfuld virksomhed, og at bruge vores succes og resurser til at gøre verden til et bedre sted.

Og der er handling bag ordene: Virksomhedens CEO og medstifter, Sasa Popovic, fortæller om alle de mange ting, de gør for at føre drømmen ud i livet:

- De giver stipendier til fattige børn, så de kan gå i skole.
- De fremmer iværksætterkulturen i lokalsamfundet. De mener, at en virksomhed kun er så stærk, som det samfund den støtter. Visionen har allerede resulteret i flere nye IT virksomheder i Novi Sad.
- Initiativet "Giving back to the community" giver alle medarbejdere i Vega IT mulighed for at starte en intern kampagne for en god sag. Uanset størrelsen på det beløb, som medarbejderne indsamler, fordobler virksomheden beløbet.
- Kampagnen "Code for a Cause" støtter udviklere og designere i at designe apps eller systemer til at forbedre livet for lokalbefolkningen. Vega IT planlægger og dækker alle omkostninger i forbindelse med kampagnen, og der gives fri afgang til de færdige systemer til non-profitorganisationer eller lokale offentlige institutioner.
- Virksomheden arrangerer mange velgørenhedsarrangementer, fx en bordfodboldturnering for alle IT-virksomheder i byen, hvor det indsamlede beløb gik til en MRI-scanner til et børnehospital.

Resultatet er, at Vega IT's 135 medarbejdere er stolte og glade for deres arbejde. De gør et stort arbejde for kunderne, og virksomheden har vundet en række priser, bl.a. prisen for en den mest eftertragtede arbejdsplads i Serbien og 2016 Golden Gazelle Serbien Award i kategorien "Årets hurtigst voksende virksomhed i Serbien."

Visionen kan dog nemt misfortolkes. Jeg holdt engang en tale på London Business School, og deres vision, som stolt var indgraveret på en plade i lobbyen, var: "Vi ønsker at være den førende internationale business school i verden." Kan du se fejlen? Det er ikke en vision, det er et mål. En god vision er større end organisationen, og gør verden bedre på den ene eller anden måde.

Medicinalvirksomheden Xellia, en af vores kunder, synliggør også deres vision i lobbyen, men de ramte rigtigt:

"Vores formål er at redde liv ved at lede kampen mod infektioner."

En af de største trusler mod menneskers helbred er risikoen for infektion med multiresistente bakterier, der er immune over for traditionelle antibiotika. Xellia producerer antibiotika, der er effektiv mod nogle multiresistente bakterier, og derfor er forskningen og produkterne direkte med til at redde liv i hele verden.

Xellia har den fordel, at deres produkter ikke bare redder liv, men også forbedrer patienternes livskvalitet. Men hvad hvis virksomheden ikke i sig selv direkte er med til at gøre verden bedre? Man kan stadig have en positiv vision. Her er et par fantastiske eksempler.

- Mobilselskabet Call me besluttede, at de skulle være et selskab med holdning og karakter. De valgte at stå for god kommunikation og har med "Tal Ordentligt"-kampagnen fået danskerne til at tænke over, hvad god kommunikation er, og hvor ondt hårde ord kan gøre. Tidligere Call me-direktør Hanne Lindblad, erklærede, at i

en branche, hvor alle andre konkurrerer hovedsagelig på prisen, ønskede Call me at stå for noget meningsfuldt.

- Southwest Airlines' vision er 'At forbinde mennesker med det, som er vigtigt i deres liv, gennem venlig, pålidelig og billig flyrejse.'
- Fritids- og sportsproducenten Patagonia har følgende vision: "At skabe det bedste produkt, ikke at forårsage unødvendige skader og bruge erhvervslivet til at inspirere og implementere løsninger til den miljømæssige krise."

Det er selvfølgelig ikke tilstrækkeligt at have en fantastisk vision – virksomheden skal leve op til visionen. Hvis visionen er tomme ord, mister den sin værdi.

I sidste ende handler en god vision om glæde, fordi det endelige mål vil forbedre livet for mennesker uden for organisation. Det er nemt at se, i hvert af de ovenstående eksempler, hvordan de er direkte er med til at gøre mennesker gladere. Dette betyder ikke, at virksomheden ikke fokuserer på resultater, det betyder blot, at virksomheden skal finde en vej til resultater, der understøtter visionen. En virksomhed, der ikke kan finde ud af at drive forretning på en måde, der gør verden bedre og gladere, bør slet ikke drive forretning.

GIV MERE END PENGE

I mange virksomheder er det en tradition at give medarbejderne en firmajulegave. Så længe prisen på gaven ikke overstiger 800 kr. skal medarbejderen ikke beskattes, så de fleste virksomheder holder sig inden for denne grænse. Desværre er meget få medarbejdere særligt tilfredse med julegaverne, det er blevet endnu et personalegode, som mange

tager for givet. Faktisk kan julegaven resultere i brok og utilfredshed, når medarbejderen ikke kan lide gaven eller får noget andet end forventet.

Det danske firma Sprout, som er kendt for at have opfundet en blyant, der kan plantes og blive til en blomst eller en krydderurt, valgte at vende bøtten på hovedet. To medarbejdere tog initiativ til at donere firmajulegaverne til et lokalt børnehjem.

Medarbejderne hos Sprout var enige om at give firmajulegaverne til børnene, og den administrerende direktør tilbød at fordoble det samlede beløb, men her kommer den virkelig fantastiske del af historien: I stedet for blot at donere et beløb, involverede medarbejderne sig direkte. De fik alle børnene på børnehjemmet til at skrive en ønskeseddel, kontaktede en legetøjsbutik, og købte noget fra listen til hvert enkelt barn, pakkede gaven ind og leverede dem personligt til børnehjemmet. Det var en meget mere meningsfuld handling og skabte meget mere glæde hos medarbejderne i stedet for blot at udskrive en check.

Mange virksomheder gør en forskel i verden ved at donere til velgørehedsorganisationer. Min virksomhed donerer 10 % af overskuddet, som regel til Læger Uden Grænser, for at støtte det fantastiske arbejde de gør i hele verden.

Next Jump støtter også velgørehed. Orkanen Sandy, som ramte USA's østkyst i 2012, ødelagde huse og infrastruktur og mange lavtlønnede kunne ikke arbejde, og mistede derfor en afgørende indtægt. Next Jump-medarbejderne gav 10 % af deres løn til de ramte, og uddelte kuverter med kontanter og en personlig hilsen.

Men en virksomhed kan også bidrage med noget meget mere værdifuldt: ledelsens og medarbejderes tid, kompetencer og engagement. Charlie Kim, CEO for Next Jump, fortalte at virksomheden var sponsor for en skole i 2015, men i

stedet for blot at donere penge til skolen, var Next Jump-medarbejderne direkte involverede i uddannelse af både lærere og elever.

Her er en idé: Gør den næste teambuildingaktivitet mere meningsfyldt ved at hjælpe andre. I stedet for en aktivitet, hvor teamet tilbereder gourmetmåltid til sig selv, så lav sandwich til de udsatte i lokalområdet. I stedet for at bygge en tømmerflåde og sejle over en sø (hvorefter tømmerflåden straks adskilles), så renover et klasseværelse på en lokal skole.

TÆNK BÆREDYGTIGT, LANGSIGTET OG BREDT

Mange virksomheder forsøger at være mere bæredygtige, for eksempel ved at genbruge papir, opfordre medarbejderne til at slukke lyset eller ved at mindske forbruget i produktionen. Men nogle ledere går skridtet videre. I stedet for at definere bæredygtighed som en "neutral miljøpåvirkning", vedtager de en politik om "positiv miljøpåvirkning", hvor virksomheden som helhed efterlader miljøet bedre, end hvis virksomheden ikke eksisterede.

På den store shoppingdag Black Friday, hvor mange forbrugere går indkøbsamok, frister detailbutikkerne med særtilbud og kampagner. Så hvorfor lancerede Patagonia en kampagne på Black Friday i 2015 med et billede af en af deres jakker og overskriften: "Don't buy this jacket?" Her kommer forklaringen på den usædvanlige opfordring:⁹⁰

Som virksomhed skal vi levere alternativer til den traditionelle måde at forbruge på.

Det mest udfordrende og vigtigste element i vores appel er følgende: At mindske vores miljømæssige fodaftryk, og producere tøj, som holder længere. Virksomhederne skal producere færre ting, men af højere kvalitet. Vi opfordrer forbrugerne til at købe mindre og at tænke sig om, inden de køber denne jakke eller noget som helst andet.

I annoncen var der også en appel til forbrugerne om at mindske deres forbrug på fire måder:

- **REDUCER:** VI laver nyttigt udstyr med lang levetid – DU køber ikke noget, du ikke har brug for.
- **REPARER:** VI hjælper dig med at reparere din Patagonia-udstyr – DU lover at få repareret dit ødelagte udstyr.
- **GENBRUG:** VI hjælper med at finde et hjem for det Patagonia-udstyr, du ikke længere bruger – DU lover at sælge eller videregive det.
- **GENANVEND:** VI tager dit slidte Patagonia-udstyr tilbage – DU lover at holde dine ting væk fra skraldespande og forbrændingsanlæg.

Som tidligere nævnt er Patagonias vision "At skabe det bedste produkt, ikke at forårsage unødvendige skader og bruge erhvervslivet til at inspirere og implementere løsninger til den miljømæssige krise." Værdigrundlaget kommer fra Patagonias grundlægger, Yvon Chouinard, der brænder for miljøet, og påvirker alle aspekter af virksomheden. Her er et par af Patagonias initiativer:

- Patagonia har siden 1985 doneret 1 % af omsætningen til non-profit miljøorganisationer og har startet det

miljøorienterede netværk '1 % for the Planet', hvor virksomheder og privatpersoner opfordres til at gøre det samme.

- Medarbejdere får fri i forbindelse med miljø- og klimaaktivisme.
- Da Patagonia ikke kunne finde økologisk bomuld til deres produkter investerede de direkte i flere konventionelle landbrug for at hjælpe dem med omlægningen til økologisk landbrug.
- I 2016 valgte Patagonia at donere al Black Friday-omsætning (10 millioner dollars) til miljøorganisationer.

Patagonia støtter også B Corp⁹¹, som er en global bevægelse af visionære virksomheder med fællesmålet at redefinere det, der skaber succes i erhvervslivet:

Vi forestiller os en global økonomi, hvor virksomheder er den mest kraftfulde drivkraft for at løfte samfundsudfordringer.

Bevægelsen tager udgangspunkt i en ny type virksomheder, som er formålsdrevne og skaber værdi for alle interessenter, ikke kun aktionærerne.

Som B Corp-virksomheder og lederne af denne nye økonomi mener vi:

- *At vi skal være den forandring, vi ønsker at se i verden.*
- *At det ikke handler om at være bedst i verden, men bedst for verden.*
- *At virksomheder gennem produkter, praksis og overskud bør stræbe efter at skabe en bedre verden for alle.*

- *Dette kræver, at vi handler med den forståelse, at alle er afhængige af hinanden og dermed ansvarlige for hinanden og kommende generationer.*

Mere end 2.100 virksomheder fra 50 lande og over 130 industrier er B Corp-certificerede og dermed direkte forpligtede til at bruge kerneforretningen som løftestang til at skabe positiv samfundsforandring til fordel både for verden og for bundlinjen.

SKAB GLÆDE HOS LEVERANDØRER, FORHANDLERE OG PARTNERE

Ben og Jerry's har en lang historie bag sig som en værdidrevet virksomhed, hvilket denne forpligtelse er et godt eksempel på:

Vores mål er at skabe velstand for alle, der er involveret i vores virksomhed: leverandører, ansatte, landmænd, franchisers, kunder og naboer.

Ben og Jerry's gør en positiv forskel ved at betale lønninger, som leverandører i hele verden kan leve af, og respektere medarbejdere og leverandører (og køerne!). Her er et eksempel fra deres hjemmeside⁹²:

Fairtrade-kooperativet i Huatusco, Mexico leverer en stor del af vores Fairtrade-kaffe, og siden 2010 har vi købt mere end 150 ton kaffe til vores produkter. Vores sociale pristillæg hjælper kooperativets 1.465 landmænd, deres familier og lokalsamfundet på mange måder. Kooperativet brugte det sociale pristillæg til at genoprette et sundhedscenter,

bibliotek og skoler, stipendier og uddannelsesprojekter og produktionen af 400 ton kompost.

Hvorfor ikke skabe glæde og hjælpe forhandlere og leverandører? I stedet for at se det som et kontradiktorisk forhold, hvor målet er at presse forhandlere og leverandører, så prioriter at behandle dem som en værdifuld og integreret del af virksomhedens økosystem.

Zappos ser deres forhandlere og leverandører som en vigtig del af deres verden og gør alt, hvad de kan, for at gøre dem glade, bl.a. ved at holde en kæmpe årlig fest for dem i Las Vegas. Her fortæller Zappos om leverandørfesten i 2016⁹³:

Leverandørerne er vores venner bag mærkerne på Zappos.com. Hver style på vores site er nøje udvalgt for at sikre, at kunderne får den bedste kvalitet, det bedste udvalg og den bedste pris. Vi kunne ikke drive vores forretning uden leverandørerne, og hvert år viser vi vores taknemmelighed ved at holde en kæmpe fest for dem. Hvilken bedre måde at vise vores taknemmelighed end en invitere til en fantastisk og uforglemmelig Zappos-fest?

"Når vi personligt møder og fester med vores leverandører opbygger vi stærkere relationer," fortæller Mike Normart, en af Zappos' markeringsguruer. "Mange leverandører skifter ofte job, og man ved aldrig, hvor de ender. Gang på gang har vi introduceret nye brands takket være de gode relationer, vi har opbygget i årenes løb med vores leverandører."

Medstifteren Fred Mössler, satte nye standarder ved at skabe et klima, hvor medarbejdere og leverandører samarbejder mod et fælles mål. "For mange detailhandlere betragter leverandørforholdet som kontradiktorisk eller rent

forretningsmæssigt," fortæller Mössler. "Vi opbygger kultur og fællesskab ved at række ud over væggene i Zappos, bl.a. ved at holde fest for vores leverandører."

Til festen uddeles også prisen for "Årets leverandør". Fire leverandører blev nomineret til prisen, og alle nominerede blev fejret med deres helt egne cabana, og den heldige vinder løb med æren og en fantastisk ferie.

GØR FAGFORENINGERNE GLADE

Et andet vigtigt fokusområde for ledere er fagforeninger og fagforeningsrepræsentanter. Ledere bør skabe positive relationer med fagforeningerne, der repræsenterer medarbejderne. I sidste ende har alle en interesse i at virksomheden er succesrig, og hvis man kan finde fælles fodslag er det til alles bedste.

GØR INVESTORERNE GLADE

Tal og penge følger – de leder ikke.

Dan Gilbert

CEO of Quicken Loans

Ja, investorer er vigtige, og endnu et område, en glad leder skal være opmærksom på. Hvis investorerne ikke er glade, kan det være svært for virksomheden at finde den nødvendige kapital til at vokse og forny sig.

Heldigvis, som fortalt igen og igen i denne bog, er glæde godt for forretningen, og glade virksomheder tjener flere

penge. Man skulle tro, at hvis en virksomhed behandler sine medarbejdere godt (meget bedre end konkurrenterne) og at arbejdsglæden skaber fantastiske resultater, vil virksomheden og ledelsen blive anerkendt og rost til skyerne. Men det er langt fra realiteten. The New York Times bragte en spændende artikel om Costco, den store amerikanske varehuskæde, der behandler medarbejderne langt bedre, end deres største konkurrenter⁹⁴:

Gennemsnitsløn er fx 17 \$ i timen, 42 % højere end virksomhedens største konkurrent, Sam's Club. Costco tilbyder også medarbejderne sundhedsforsikringer, hvilket får mange andre detailhandlere til at fremstå som nærigpinde.

Ifølge Costcos CEO, Jim Sinegal, giver det god forretningsmæssig mening:

Gode lønninger og personalegoder er årsagen til, at Costco har en ekstrem lav personaleudskiftning og -tyveri, fortæller han. Og Costcos kunder, som er mere velhavende end andre varehuskunder, forbliver loyale, fordi de sætter pris på at lave priser ikke er på medarbejdernes bekostning. "Det er ikke altruistisk," fortæller han. "Det er god forretning."

Resultatet er ret imponerende – Costco har over 700 varehuse, 126.000 medarbejdere, der genererer næsten tredobbelt omsætningen i forhold til den gennemsnitlige varehusmedarbejder hos konkurrenterne, og i 2016 rundede omsætningen 118,7 mia. \$. Så hvordan reagerer aktieanalytikere på denne succeshistorie? Ved at fortælle, at Costco skal stoppe med at behandle medarbejderne så godt:

Emme Kozloff, analytiker ved Sanford C. Bernstein & Company, anklagede Jim Sinegal for at være for gavmild

over for medarbejderne. "Han har været alt for velvillig," fortæller hun. "Han har ret i, at en glad medarbejder er en produktiv og loyal medarbejder, men han kunne godt tvinge medarbejderne til at bære lidt mere af byrden."

Denne holdning giver ingen mening, men den viser, at traditionel ledelsesteori stadig betragter medarbejdere som ressourcer, der, som enhver anden råvare, skal købes så billigt som muligt. Ledere, der fokuserer på at behandle medarbejderne godt, står over for et pres fra analytikere og aktiemarkedet, som kritiserer den glade og positive ledelse – uanset resultaterne.

Derfor er det vigtigt at bevise relevansen og den reelle forretningsmæssige værdi over for nuværende og aktuelle investorer. Ikke alle investorer er opmærksomme på den klare sammenhæng mellem glade medarbejdere og bedre bundlinjeresultater. Men det kan også være vigtigt at skræmme investorer væk, der ikke deler virksomhedens vision.

Da Google debuterede på børsen var budskadet til potentielle investorer meget tydeligt: Googles succes kommer i vid udstrækning af den gode ledelsesform, der kendetegnes ved en høj grad af arbejdsglæde og medarbejderstolthed. Grundlæggerne Sergey Brinn og Larry Page gjorde det meget klart, at de fortsat ville fokusere på at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere, og lovede at behandle deres medarbejdere exceptionelt godt og træffe langsigtede beslutninger frem for kortsigtede. Investorer, der ikke brød sig om budskabet, blev opfordret til at anbringe deres penge andetsteds:

Vores medarbejdere, der kalder sig for Googlers, er alt. Google er organiseret omkring evnen til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Vi har været heldige med at rekruttere mange kreative, målrettede og hårdtarbejdende medarbejdere. Vi håber at rekruttere mange flere i fremtiden. Vi vil belønne og behandle dem godt.

Vi tilbyder vores medarbejdere utallige personalegoder, herunder bespisning, sygeforskning, tøjvask etc. Vi overvejer nøje de langsigtede fordele for virksomheden ved disse goder. Forvent en overflod af personalegoder. Vi mener, at personalegoderne er med til at tilgodese balancen mellem privat- og arbejdsliv samt forbedre medarbejdernes helbred og produktivitet.

"Men vent lige et øjeblik," tænker du måske. "Aktionærerne ejer virksomheden, korrekt? Betyder det ikke, at de kommer i første række?" Det er en almen misforståelse, men svaret er et klart "Nej!" Rent juridisk har en aktionær ret til en andel af udbyttet – og intet andet:

Aktionærer har ikke ret til at lede virksomheden, som han eller hun køber en interesse i, og selv aktionærrettighederne til at udpege ledelsen er stort set teoretisk. De har kun ret til den andel af virksomhedens overskud, der bliver udbetalt til aktionærerne, og har ikke ret til provenu af salg af virksomhedens aktiver – med undtagelse af likvidation af hele virksomheden, hvor udbetalingen til aktionærerne er sidste skridt inden likvidationen er komplet⁹⁵.

Southwest Airlines har også tydeligt vist, at deres førsteprioritet er medarbejderne, og virksomheden skaber de allerbedste rammer for, at medarbejderne kan folde sig mest muligt ud, også selvom det måske ikke direkte

forbedrer bundlinjeresultaterne. På Southwest Airlines' generalforsamling i 2008 afsluttede CEO Gary Kelly sin tale med denne historie⁹⁶:

Da Southwest Airlines flynummer 1218 skal til at lette fra Dallas til Las Vegas bliver stewardessen Robin Hopkins kaldt over af en passager, Janice, som beder om hjælp til at sætte sin mobil i flytilstand. Robin hjælper hende med mobilen, men stopper ikke der. Hun kan se at Janice har grædt, så hun spørger om der er noget galt. Janice svarer at hun er på vej til Las Vegas, for at identificere sin søn, som er blevet dræbt.

Robin fortæller sine to kolleger på flyet, hvad der er sket, og de overtager servicen på flyet, så Robin kan sidde sammen med Janice og tale med hende og trøste hende på hele turen. Da de lander i Las Vegas bliver flyet mødt af to lokale supervisors.

Den ene sætter sig sammen med Janice, mens den anden henter sin bil, så hun kan køre Janice. De skaffer hende også et hotelværelse tæt på stedet, hvor hun skal identificere sin søn.

Ingen var der for Janice den dag, undtagen Southwests medarbejdere, og den slags sker hundredvis af gange hver dag – som regel hører vi bare ikke om det. Men de gør det ikke for anerkendelsen, de gør det ikke for penge. De gør det fordi de bekymrer sig om andre mennesker og i Southwest Airlines er vi heldige at vi kan rekruttere og fastholde medarbejdere, som bekymrer sig om andre.

Jeg ved ikke, om man kan lære mennesker at holde af andre, men man kan fremelske det, man kan støtte det og når man hører om det, kan man i hvert fald anerkende det.

At fortælle historien på generalforsamlingen sendte et klart signal til investorerne om Southwests prioriteter: Vores virksomhedskultur betyder mere end noget andet, vi fejrer

medarbejdere, der tilsidesætter arbejdsopgaver for at hjælpe andre mennesker, og som investor kan man være stolt over at investere i en virksomhed, der gør en positiv forskel i verden.

Måske – kun måske – er der andre måder at få glade investorer på end blot ved at skabe så stort et overskud som muligt til dem. Vi kan helt sikkert bestræbe os på at skabe overskud, men vi kan også gøre investorerne gladere ved at lede virksomheden på en måde, der har en positiv indvirkning i verden, og derefter vise dem, at de skyder penge i en ledelsesstil, der gør verden til et bedre sted.

DETTE KAPITEL I TWEETS

En god vision for virksomheden handler om glæde, fordi det endelige mål vil forbedre livet for mennesker uden for organisation.

Aktionærerne er ikke altafgørende. Gør dem glade ved at levere bæredygtigt overskud på en måde, der gør verden til et bedre sted.

En virksomhed, der ikke kan finde ud af at drive forretning på en måde, der gør verden bedre og gladere, bør slet ikke drive forretning.

Gode ledere går længere end blot bæredygtighed (gør ingen skade) og leder på en måde, der gør verden bedre.

Behandl ikke leverandører og forhandlere som modstandere, og pres dem ikke helt i bund under forhandlinger. Behandl dem lige så godt som kunderne.

Kunden har ikke altid ret. Glade ledere støtter deres medarbejdere.

Støt velgørenhed økonomisk, men giv også noget meget mere værdifuldt: ledelsens og medarbejderes tid, kompetencer og engagement.

Hvis aktionærerne ikke er enige med virksomhedens positive vision, skal de købe aktier andetsteds.

LEDELSE MED GLÆDE I SVÆRE TIDER

"Hvis man ikke er tro mod sine værdier i svære tider er de ikke værdier: de er hobbyer".

Jon Stewart

i den første episode af The Daily Show efter 9/11

SÅDAN KOM XILINX STYRKET GENNEM FINANSKRISEN

Jeg mødte Wim Roelandts, CEO for Xilinx, tilbage i 2008, som var et forfærdeligt år for hele den finansielle sektor og verdensøkonomien. Men han var ikke synderligt bekymret, eftersom det var hans 8. krise til dags dato, som ikke engang var den værste.

Wims værste krise som leder var i 2000, da Xilinx, computerchipproducent i Silicon Valley, blev hårdt og hurtigt ramt af dot-com-krisen. I sidste kvartal 2000 var omsætningen 450 millioner dollars, og ni måneder senere, i september 2001, styrtdykkede omsætningen til kun 225 millioner dollars.

Der skulle handles, og hurtigt. Men hvordan? Tidligere administrerende direktør Roelandts, som altid var smilende og imødekommende, stod tydeligvis over for nogle svære valg. Xilinx' konkurrenter var hurtige til at afskedige medarbejdere for at mindske omkostningerne, men Wim besluttede at han ville klare sig gennem krisen uden at afskedige. Han præsenterede en målrettet og utraditionel plan for virksomheden og de 2.800 medarbejdere, som han

kaldte for "Share the pain". Planen bestod af tre væsentlige punkter.

1: Lønnedgang i stedet for afskedigelser

Wim vurderede, at hvis virksomheden afskedigede medarbejderne under krisen, skulle de genansættes 1-2 år senere, når krisen var overstået. Krisesituationen var både et behov og en mulighed for at tænke og handle utraditionelt.

Virksomheden valgte at gennemføre en frivillig og generel lønnedgang. Lønnedgangen skulle være progressiv og solidarisk, så de, der tjente mest, gik mest ned i løn. Her er et par typiske tal:

Stilling	Lønnedgang
Produktionsmedarbejdere	0 %
Junioringeniører	6 %
Senioringeniører og mellemledere	9 %
Ledere	12 %
Topledere	15 %
Administrerende direktører (inkl. Wim Roelandts)	20 %

Så mens produktionsmedarbejdere løn var urørt, fik Wim selv 20 % mindre ind på kontoen hver måned. Ledelsen kunne have valgt en lønnedgang på 10 % for alle, men valgte at gennemføre en solidarisk løsning. For produktionsmedarbejdere med en årsindtægt på 30-40.000 \$ og bopæl i Silicon Valley-området, ville en lønnedgang

på 5- eller 10 % have store økonomiske konsekvenser. Som topleder har en lønnedgang på 15 % ingen væsentlige konsekvenser.

Lønnedgangen var frivillig. Det var ikke en del af den oprindelige plan, men det viste sig, at Xilinx' europæiske medarbejdere skulle acceptere en frivillig lønnedgang grundet fagforeningernes spilleregler, så Wim besluttede at gøre lønnedgangen frivillig for alle.

Samtlige 2.800 medarbejdere indgik en frivillig aftale om lønnedgangen – med undtagelse af én. Og nej, den ene medarbejder blev ikke udsat for nogen form for repressalier eller konsekvenser som følge heraf. Frivillig betyder frivillig. Når Wim ser tilbage er han især stolt over at hans medarbejdere var villige til at acceptere en lønnedgang for at hindre afskedigelser.

Senere i processen, da lønnedgangen viste sig ikke at være tilstrækkelig til at holde virksomheden rentabel, indførte virksomheden yderligere foranstaltninger, som fx at lukke virksomheden én dag hver anden uge samt muligheden for at tage betalt orlov i forbindelse med videreuddannelse. Selvom Wim var meget omhyggelig med aldrig at love, at der ville være nogen afskedigelser, betød denne plan, at Xilinx kom igennem krisen uden at sige farvel til så meget som en enkelt medarbejder.

2: Åben kommunikation

Wim vidste, at ærlig kommunikation var den vigtigste vej til at dæmpe medarbejdernes utryghed. Hans strategi var at blive ved med at kommunikere effektivt og tvinge hans

ledelsesteam til at kommunikere. Wim planlagde løbende møder med top- og mellemliderne. Han vidste, at når medarbejderne havde spørgsmål, ville de ikke komme til ham eller topledelsen, de ville gå til deres nærmeste leder, så det var vigtigt, at lederne vidste, hvad der foregik og bevarede optimismen.

Det er ikke en nem opgave, hvilket Wim er den første til at indrømme:

"Jeg vidste ikke mere end nogen anden, og så var det fristende at lukke døren til kontoret og ikke tale med medarbejderne, som måske stiller spørgsmål, man ikke kan svare på.

Men det er ikke en konstruktiv løsning, man er nødt til at se medarbejderne i øjnene. Man er nødt til at tale med medarbejderne og endnu vigtigere, man er nødt til at tvinge lederne til at være åbne, kommunikere, informere medarbejderne om det man ikke ved, men også om alt det, man ved ved at være optimistisk og give medarbejderne håb om, at tingene snart bliver bedre."

Under møderne gennemgik Wim virksomhedens situation ærligt og grundigt med lederne, og herefter drøftede man, hvordan situationen skulle viderekommunikeres til medarbejderne. Typiske diskussionsemner var:

- Hvad kan vi som ledere gøre?
- Hvad skal vi sige til medarbejderne?
- Hvilke spørgsmål kan vi forvente, og hvordan skal vi svare?
- Hvordan skal vi handle?

Et centralt aspekt af disse møder var også at lytte til mellemliderne og sikre, at de var velinformede om virksomhedens situation og kunne videregive oplysningerne til deres medarbejdere.

3: Involver medarbejderne

Virksomheden involverede medarbejderne i alle nye initiativer ved hjælp af fokusgrupper. De satte 20 medarbejdere sammen, informerede dem om de planlagte ændringer og inviterede dem til at bidrage med forslag.

En konkret beslutning, der kom ud af møderne med fokusgrupperne, var relateret til de nye medarbejdere. Virksomheden havde som udgangspunkt ikke planlagt at medtage de nye medarbejdere i lønnedgangen. Da beslutningen blev luftet protesterede de nye medarbejdere, at de ønskede at blive behandlet på lige fod med alle andre og at være solidariske.

Et tilsigtet biprodukt af fokusgruppemøderne var, at oplysninger om krisen og hvordan den blev håndteret hurtigt spredte sig i hele organisationen. Når initiativerne blev delt med medarbejderne, havde de fleste allerede hørt om dem, hvilket skabte mere tillid.

En positiv ånd

Planen for virksomheden var på plads, men der var et andet mindst lige så vigtigt aspekt: En positiv ånd!

På et rent personligt plan gjorde Wim tre ting for at håndtere krisen. For det første gjorde han sit bedste for at være positiv. Ja, virksomhedens overlevelse stod på spil, men det var vitalt at bevare troen på, at der var en vej ud. Wim fortæller:

"Man er nødt til at være positiv. Hvis man er negativ og møder ind på arbejde, vil alle medarbejderne blive påvirkede. Uanset hvor slemt det står til og hvor trist og bekymret man er, så møder man på arbejde om morgenen med et stort smil og optimisme for at bevare tilliden, arbejdsglæden og motivationen.

Når man er administrerende direktør og ser tallene falde hver uge eller hver dag, er det nemt at blive deprimeret, og man er virkelig nødt til at finde sin indre styrke."

For det andet betragtede Wim ikke kun krisen som et problem, men også som en mulighed for kreativitet og nytænkning. Ifølge Wim er kreativitet og innovation ikke blot værktøjer til nye og spændende produkter, men også til ledelse – til at finde utraditionelle og spændende løsninger på udfordringer.

For det tredje så Wim krisen som en mulighed for ikke at falde i de traditionelle fælder med 'hvordan man plejer at håndtere en krise', der som regel kun forværrer tingene. Han ønskede at vise verden, at en krise kan håndteres med utraditionelle midler. "Jeg skal vise dem!" er måske ikke den ædleste motivation, men de fleste ledere vil gerne overbevise andre om, at de har fat i den lange ende. Alle de ledere, jeg har interviewet til denne bog, har givet udtryk for samme ønske om at "vise dem!"

Tag ikke fejl, Wim blev mødt af meget modstand mod hans utraditionelle tilgang. Bølgerne gik højt under diskussionerne

med bestyrelsesmedlemmer, der ønskede en forklaring på, hvorfor Wim gik imod strømmen og ikke bare afskedigede 10 % af medarbejderne, som alle andre i branchen. De samme argumenter kom fra finansanalytikere uden for organisationen, der heller ikke var parate til et opgør med den traditionelle måde at håndtere kriser på.

Tiden viste, at Wim havde ret, og resultatet af de kreative bestræbelser var forbløffende:

- Han holdt Xilinx profitabel – med undtagelse af andet kvartal 2001, hvor der var en inventarafskrivning, var Xilinx rentabel hvert kvartal under IT-krisen.
- Høj kundetilfredshed – Xilinx afskedigede ingen medarbejderne, så kunderne fik samme service af samme medarbejdere, som inden krisen.
- Øget markedsværdi – Xilinx' markedsværdi steg med 15 point under krisen. Fastholdelsen af medarbejdere bevarede Xilinx' fremdrift.
- Udviklingen af nye produkter – Xilinx havde tid og medarbejdere til at fortsætte produktudviklingen, hvilket er en kæmpe konkurrencefordel inden for den højteknologiske industri.
- Rekrutterings og uddannelsesbesparelser – Efter tre kvartaler var markedet forbedret. Fordi Xilinx havde fastholdt deres medarbejdere skulle de ikke en masse penge på at rekruttere og uddanne nye medarbejdere.
- Motivation og arbejdsglæde – indsatsen og bestræbelserne viste medarbejderne, at de virkelig blev værdsat. Ikke kun på papiret og i gode tider, men også i svære tider.

I starten var medarbejderne skeptiske, var det alvor eller skuespil? "Ok, I siger, at I fastholder alle medarbejdere, men det er sikkert blot et spørgsmål om tid," var en fælles bekymring. Men efterhånden som mange andre virksomheder i området havde gang i store fyringsrunder, og Xilinx' medarbejdere hørte om venner og bekendte, der blev afskediget og måtte gå fra hus og hjem, begyndte de at stole på ledelsens løfter. Under krisen var Xilinx med på amerikanske magasin Fortunes liste over de 100 bedste arbejdspladser og lå blandt top 10 – midt i virksomhedens værste krise nogensinde.

Effekten var også mærkbar uden for virksomheden. To år efter krisen, da Xilinx var kommet ud på den anden side af krisen, blev Wim mødt af en kvindelig medarbejder i døren. Hun fortalte ham denne historie:

"Under krisen blev min mand blev fyret, så sammen aften måtte vi tage en alvorlig snak med børnene. Vi var nødt til at fortælle dem, at min mand var blevet fyret og at vi nu skulle leve sparsomt for at sikre, at vi kom igennem denne hårde tid indtil far fandt et nyt job."

Et af vores børn spurgte; 'Men, mor, hvad nu hvis du også bliver fyret?' Og jeg var så stolt over at kunne sige, at jeg arbejder for Xilinx, og at Xilinx ikke fyrer sine medarbejdere."

Wim fortalte, at det var hans mest stolte øjeblik under hele processen.

At være en glad leder er nemt i gode tider med vækst, bonus på bundlinjen og gode resultater. Alle virksomheder kommer i krise før eller siden. Når man ser på virksomheder som Apple

og IBM's utrolige succes i dag, kan man hurtigt glemme, at de begge var tæt på konkurs for år tilbage.

En virksomhed kan opleve udfordringer på grund af en økonomisk nedtur, at virksomheden ikke når sine mål, at markedet ikke udvikler sig som forventet, forandringsprojekter, der ikke går som de skal, etc. Glade ledere holder fast i deres principper, ikke kun i gode tider, men også i svære tider, fordi de ved tre ting:

- Den traditionelle måde at håndtere kriser virker ikke. Mange virksomheder skærer typisk ned på alle omkostninger og foretager fyringsrunder, når krisen kradser. Mens afskedigelser kan være uundgåelige, viser undersøgelser rent faktisk, at fyringsrunder forlænger virksomhedens krise⁹⁷.
- Det er muligt at skabe arbejdsglæde, også i virksomheder i krise. Selvfølgelig er det nemmere, når alt går fantastisk, men faktisk kan en krise være en fremragende baggrund til at skabe arbejdsglæde. Det kræver beslutsomhed og fokus, men det er muligt. En krise kan skabe grobund for arbejdsglæde, forudsat at krisen håndteres med fokus og kampgejst – og ikke modløshed og opgivelse.
- Den hurtigste vej ud af krisen er mere arbejdsglæde. Netop når krisen kradser, har virksomheden brug for, at alle yder deres bedste – og med arbejdsglæde er medarbejderne mere motiverede, kreative og produktive.

Krisetider kræver især at glade ledere holder humøret oppe. Når virksomheden er under pres er det nemt at falde tilbage i gamle mønstre. Alfred Josefsen, tidligere administrerende direktør for butikskæden Irma, arbejdede i mange år på at

gøre Irma til en af Danmarks bedste arbejdspladser. Da finanskrisen ramte Danmark i 2008 blev Irma hårdt ramt med et omgående fald i omsætningen på tværs af alle butikker, og Alfred Josefsen stod over for et voldsomt pres fra analytikere, kloge hoveder og bestyrelsesmedlemmer, der opfordrede ham til at gøre som alle andre; fyre, spare og spænde livremmen ind. Her fortæller han om sin reaktion:

Fandeme nej, det er for primitivt. Der må være en bedre vej ud af krisen. Jeg fortalte vores ledergruppe, at vores forretningsmodel havde været utrolig succesrig i gode tider, nu var det tid til at vise, at den også fungerede i krisetider. Tiden var inde til at vise, at vi er seriøse, når vi siger, at medarbejderne kommer først.

Det virkede. Irma undgik fyringer, fortsatte væksten og opnåede rekordoverskud under Alfreds ledelse. I krisetider kan ledere opleve et enormt pres for at opgive deres værdier og "skære igennem." Bob Sutton, forfatter til bogen "Good Boss, Bad Boss" fortæller følgende historie fra de tidlige dage hos Pixar:

Pixar var under økonomisk pres, og en stor del af dette pres endte hos afdelingslederne, Ed Catmull og Alvy Ray Smith.

Den nye direktør, Doug Norby, krævede disciplin og stramninger, og pressede Catmull og Smith til at skære dybt i medarbejderstaben. De to afdelingsledere kunne ikke få sig selv til gennemføre fyringerne.

Men Norby var urokkelig. Han krævede en liste med navne på medarbejdere fra de respektive afdelinger, men Ed og Alvy blev ved med at holde hånden over medarbejderne. Til sidst kom ordren: "Jeg vil se jer på mit kontor i morgen tidlig kl. 9.00 med en navneliste."

Så hvad gjorde de to afdelingsledere? De mødte op på kontoret kl. 9.00 næste dag, og kradsede navne ned på et stykke papir. Der stod to navne på listen: Ed Catmull og Alvy Ray Smith.

Man kan ikke altid undgå afskedigelser, men det er vigtig at skabe arbejdsglæde både i gode tider og i krisetider. Her er et fantastisk eksempel fra Rosenbluth International:

En virksomheds værdisæt skal først virkelig stå sin prøve i modgang, og Rosenbluth blev hårdt ramt af modgang efter 9/11. Fra den ene dag til den anden faldt forretningsrejser til en brøkdel af det tidligere niveau, og det genvandt niveauet langsommere end nogen kunne have forudsagt.

Rosenbluth forsøgte alt i deres magt at undgå afskedigelser. De skar ned. Medarbejderne gik ned i løn, og det samme gjorde ledere og direktører. Men i sidste ende måtte de se det i øjnene: afskedigelser var uundgåelige, og det blev besluttet at afskedige 1.000 af de 6.000 medarbejdere. Det var enten afskedigelser eller at lukke hele virksomheden efter seks måneder. Hvordan håndterer man denne situation i en virksomhed, der sætter sine medarbejdere først?

I bogens mest rørende kapitel, en epilog skrevet efter 9/11, forklarer Hal Rosenbluth, at selvom afskedigelser ikke skaber glæde, ville alternativet (konkurs) på et senere tidspunkt have gjort flere medarbejdere endnu mere ulykkelige.

Hal Rosenbluth fortæller, hvordan han skrev et brev til alle medarbejderne, hvor han detaljeret forklarede beslutningen og tankerne bag. Resultatet var fantastisk: Medarbejdere, der var blevet afskediget, strømmede ind på Hals kontor, mange med tårer i øjnene, og fortalte ham, at de havde forståelse for situationen og takkede for deres tid i virksomheden.

Rosenbluths brev indeholdt også et løfte: At de medarbejdere, der forblev i virksomheden, ville gøre alt, hvad de kunne for at rette skuden op, så

de kunne genansætte dem, der havde mistet deres job. Seks måneder senere havde de genansat 500 ud af de 1.000, og virksomheden var godt på vej ud af krisen.

Ledelse med glæde handler ikke om at undgå de svære beslutninger – det handler om være tro mod sine værdier. Især i krisetider.

HVIS DU STØTTER DINE MEDARBEJDERE, STØTTER DE OGSÅ DIG

Market Basket er en amerikansk kæde med 78 supermarkeder og 25.000 medarbejdere. De oplevede deres største krise i 2014, ikke på grund af økonomiske hårde tider, men på grund af en intern magtkamp mellem to fætre, Arthur T. Demoulas, den administrerende direktør, og Arthur S. Demoulas, som også ejede væsentlig aktieandel og var med i bestyrelsen⁹⁸. Navnene er en smule forvirrende, men historien er virkelig god.

Arthur T. havde været administrerende direktør siden 2008, og i den periode voksede virksomheden fra 14.000 medarbejdere til 25.000. Han var elsket af sine medarbejdere og var kendt for at huske deres navne, fødselsdage og milepæle, han deltog i mange af medarbejdernes bryllupper og begravelser, han tjekkede ind hos sygemeldte medarbejdere og spurgte til medarbejdernes ægtefæller og børn.

I 2014 fik Arthur S. flertal i bestyrelsen og afskedigede Arthur T. Den nye ledelse signalerede, at medarbejderne var blevet behandlet alt for generøst, og måtte forvente mindre gunstige arbejdsforhold. Samtidig vedtog bestyrelsen at udbetale 250 millioner dollars til familieaktionærer, en beslutning Arthur T ikke var enig i.

Dette kunne have været en trist historie om endnu en virksomhed med en god kultur, der blev ødelagt af ændringer i topledelsen, men medarbejderne i Market Basket gav ikke op uden kamp. Medarbejderne stod sammen om at protestere og demonstrere foran butikkerne og hovedkontoret, nægtede at fylde varer op i butikkerne, så hylderne var tomme, salget gik i stå og selv kunderne blev involveret i kampen. De modstod alle trusler om fyringer og repressalier fra bestyrelsen, og forhindrede også ansættelse af nye medarbejdere.

Til sidst måtte bestyrelsen give efter, og endte med at sælge virksomheden til Arthur T. og en gruppe investorer. Han fejrede sin triumferende tilbagevenden med en følelsesladet tale til alle Market Basket-medarbejdere, der lød som følger⁹⁹:

"Det er skønt at være tilbage.

Ord kan ikke beskrive, hvor meget jeg sætter pris på jer alle.

Ord kan ikke beskrive, hvor meget jeg har savnet og holder af jer."

Med en utrolig indsats formåede medarbejdere og leverandører at fylde hylderne i alle supermarkeder i løbet af få timer og dage, og kæden oplevede hurtigt vækst og har kun vokset lige siden.

Alle ledere ønsker at deres medarbejdere er engagerede og virkelig bekymrer sig om virksomheden, men glade ledere anerkender, at dette engagement skal gå begge veje. Medarbejdere vil gå gennem ild og vand for glade ledere, som denne historie viser. Hvis man virkelig viser følelsesmæssigt engagement og bekymrer sig om sine medarbejdere, vil det gå begge veje og medarbejderne vil gå meget langt for deres leder og virksomhed.

DETTE KAPITEL I TWEETS

Hvis du støtter dine medarbejdere i gode tider, støtter de dig i svære tider.

I svære tider har man brug for at alle medarbejdere yder deres bedste. Det kan de kun, hvis de er glade for deres arbejde.

Hvis medarbejderne skal brænde for virksomheden, skal virksomheden brænde for medarbejderne.

Enhver kan fyre medarbejdere under kriser. Gode ledere finder en bedre løsning.

Det er hårdt arbejde at bevare arbejdsglæden i svære tider, men det er mere nødvendigt end nogensinde.

UDFORDRINGERNE VED LEDELSE MED GLÆDE

"Der er koldt på toppen."

"Hvis mine medarbejdere er glade, arbejder de ikke hårdt nok."

"Forretning er et ræs med spidse albuer."

"Vind eller forsvind."

Hvis man lytter til de traditionelle teorier om ledelse skulle man ikke tro, at det har noget med glæde at gøre. De traditionelle teorier om forretning og ledelse har fokus på konkurrence, ambitioner og magt.

Men hvis glæde er så fantastisk, hvorfor fokuserer alle ledere så ikke på det? Hvorfor er erhvervslivet stadig præget af et meget anderledes verdenssyn? Hvilke udfordringer møder man som glad leder?

Desværre trækker stærke kræfter udviklingen i den forkerte retning i forhold til at skabe mere arbejdsglæde. Næste kapitel omhandler nogle af disse kræfter og hvordan man bedst håndterer dem.

BUSINESS SCHOOLS HÆNGER FAST I FORTIDEN

Bob Chapman, administrerende direktør og bestyrelsesformand for Barry-Wehmiller, har valgt at lede på en måde, der værdsætter hver eneste af virksomhedens 12.000 medarbejdere. Men det er ikke sådan, han blev uddannet. Han beskriver sin formelle erhvervsuddannelse som følger¹⁰⁰.

Desværre lever vi i en kapitalistisk verden, hvor vi betragter mennesker som et værktøj til succes. Jeg er uddannet og opvokset i et miljø, hvor det at skabe aktionærværdi og overskud er lig med succes. Jeg fik undervisning i ledelse, jeg tog en akademiuddannelse i ledelse, jeg fik en ledende stilling, så her er hvad jeg gjorde: Jeg forsøgte at lede mennesker.

Jeg blev aldrig uddannet i det store etiske ansvar, der ligger i selve det at lede, at man udøver en påvirkning på andre mennesker. Jeg er opvokset med og uddannet i, at kapitalisme handler om overskud, aktionærværdi og personlig succes.

Jeg mener, ud fra dette perspektiv, at vi står midt i en omfattende krise. En ledelseskrise, og mange af de symptomer vi oplever med skilsmisser, stress og sygemeldinger, er resultatet af at sende medarbejdere hjem hver dag med følelsen af, at de arbejder for en virksomhed, der ikke kender dem og ikke er opmærksomme på hvordan de har det.

Den gode nyhed er, at krisen kan løses i morgen. Vi skal blot fokusere på at lede med hjertet og værdsætte medarbejdernes forskelligheder og styrker.

For at være en god leder, skulle Chapman aktivt glemme meget af det, han tidligere var blevet fortalt.

Min seneste afhængighed er hjemmesiden Coursera, som tilbyder gratis onlinekurser på universitetsniveau. Jeg har fulgt flere fascinerende kurser i alt fra neuroøkonomi til osteoarkæologi. Det er en meningsfuld måde at tilbringe en time eller to om aftenen, da kurserne både er spændende og giver nye indsigter om verden.

For et par år siden var jeg nysgerrig på deres ledelsesorienterede kurser, så jeg tilmeldt mig et par stykker, bl.a. kurset "Foundations of Business Strategy", der blev tilbudt af University of Virginia. Skuffelsen var total. Hvor langt de fleste Coursera-kurser var inspirerende og udvidede min horisont, var dette kursus virkelig deprimerende.

Kurset fokuserede udelukkende på at analysere et givet marked med henblik på profitmaksimering. Emner som kultur, medarbejdertrivsel, CSR eller bæredygtighed blev på intet tidspunkt nævnt. Ikke alene undlod kurset at beskrive disse emners *vigtighed*, men valgte at ignorere dem fuldstændigt.

På et tidspunkt bliver Southwest Airlines fremhævet som et eksempel, og jeg rettede ryggen og tænkte "Endelig, nu kommer der noget." Southwest Airlines er, selvfølgelig, kendt for at deres vigtigste og mest langvarige konkurrencefordel er deres medarbejdere og at arbejdsglæde er en strategisk topprioritet, men dette beskriver kurset *på intet tidspunkt*.

Lad mig slå dette fast: Kurset beskrev et af verdens mest profitable flyselskaber, hvor topledelsen *klart udtrykker* at succesen i høj grad er baseret på følelsesmæssige værdier,

som skal sikre kunde- og medarbejderglæden, men kurset valgte udelukkende at fokusere på markedskræfterne.

Hvis det er sådan business schools underviser er det ikke overraskende, at kandidaterne kommer ud i verden med traditionelle tilgange og forblændet af profitmaksimering og resultater. Problemet er, at business school-kandidater sidder på mange lederjob. På mange arbejdspladser kommer man ikke i betragtning til lederstillinger over et vist niveau, hvis man ikke har en eller anden form for akademiuddannelse i ledelse.

Ud over business schools har mange større organisationer deres egne interne ledelsesakademier, og jeg kan med sikkerhed sige, at kun få af dem har sat arbejdsglæde som pensum.

Dette gælder selvfølgelig ikke alle business schools. Jeg mødte for nylig Lena Rübelmann og Juliana Wolfsberger, to studerende fra Lund University School of Economics and Management i Sverige, som ønskede et interview i forbindelse med deres speciale om en 30-timers arbejdsuge.

Det viste sig, at de to studerende havde læst på to store business schools i Tyskland og Østrig og havde valgt at bryde de to institutioners traditionelle tilgang, netop fordi de var alt for fokuserede på et forældet og profitstyret syn på ledelse og forretning. I Lund fandt de et studie med den rigtige tilgang og et moderne og videnskabeligt baseret pensum, der fuldt ud anerkender vigtigheden af arbejdsglæde og et langsigtet perspektiv inden for ledelse. Vi har brug for flere af denne type business schools og færre af de traditionelle.

MODET TIL AT GÅ IMOD STRØMMEN

Lisa blev forfremmet til teamleder i et callcenter i England efter to år som teammedarbejder. Som medarbejder havde hun bemærket en del problemer, som hun øjeblikkeligt adresserede, og hun involverede altid teammedarbejderne i at definere, hvilken slags kultur og arbejdsstil, der passede dem bedst. Resultaterne var positive – teamet blev mere engageret og resultaterne blev drastisk forbedret.

Efter seks måneder blev hun trukket til side af hendes leder som fortalte, at hendes ledelsesstil var blevet bemærket og at hun skulle ændre stil, hvis hun fortsat ville være leder.

"Du er alt for god ved dine medarbejdere. Hvad nu, hvis du er nødt til at afskedige en af dine medarbejdere? Du er nødt til at sætte dig meget mere i respekt som leder."

Lisa var chokeret og fortvivlet over at alt, hun havde gjort for at skabe et team med glade medarbejdere, og som havde ført til langt bedre resultater, ikke alene blev ignoreret af topledelsen, men også aktivt blev frarådet. Hun nægtede at ændre ledelsesstil og selvom hun fortsatte som teamleder og resultaterne forsat var positive, modtog hun ingen anerkendelse og blev heller ikke opfordret til at søge yderligere forfremmelse.

I samme periode fik andre teamledere, som ikke kunne fremvise samme gode arbejdsmiljø og resultater, anerkendelser og forfremmelser foran hende.

I betragtning af, at den traditionelle tilgang til ledelse *ikke* har fokus på arbejdsglæde, er det ikke overraskende, at udvælgelse og forfremmelse af ledere på mange arbejdspladser enten slet ikke vægter glæde, eller i nogle tilfælde direkte fravælger ledelse med arbejdsglæde.

I et eksperiment blev testpersoner bedt om at læse en tale og vurdere forfatterens intelligens. Halvdelen af testpersonerne fik en tale, hvor forfatteren var negativt indstillet over for emnet, den anden halvdel fik den samme tale, men et par ord blev ændret, så forfatteren nu var positivt indstillet over for emnet. Testpersonerne vurderede forfatteren med den negative indstilling som værende mere intelligent. Dette afspejler en myte om glade, positive mennesker, som vurderes som mindre kompetente, mindre intelligente, mindre seriøse og mere naive.

I nogle samfund møder man i større udstrækning denne holdning. For eksempel skrev den franske forfatter Flaubert:

At være dum, egoistisk og have et godt helbred er tre betingelser for lykke, men hvis dumheden mangler, er alt tabt.

Det er selvfølgelig helt forkert. Jeg håber, at jeg har bevist, at glade mennesker faktisk trives bedre, har flere kognitive ressourcer og er mere succesfulde.

DÅRLIGE LEDERE SKABER FLERE DÅRLIGE LEDERE

Ofte er forfremmelser og ansættelser kopier af den person, der ansætter dem. Når en resultatorienteret, kompromisløs, konkurrencedygtig CEO er på udkig efter en ny underdirektør, vil han højst sandsynligt forfremme eller ansætte en, der også er resultatorienteret, kompromisløs og konkurrencedygtig. Og så gentager historien sig, når samme underdirektør er på udkig efter en ny afdelingsleder.

Virksomheden kan have de helt rigtige budskaber og visioner skrevet på deres hjemmeside om, hvordan "medarbejderne er vores førsteprioritet." Værdierne er inspirerende, som fx *respekt* og *integritet*. Men hvis virksomheden ansætter og forfremmer ledere, der udelukkende er resultatfokuserede, bliver værdierne til tomme ord, som medarbejderne ikke kan forholde sig til.

Det kan være en ren katastrofe, hvis ledelsen ikke holdes fri for idioter! Stanford-professoren, Bob Sutton, er forfatteren bag den populære bog "Nul Røvhuller-reglen", hvor han argumenterer seriøst, grundigt og underholdende for, at dumme svin koster kassen – især når de sidder i lederjobs!

Det første forlag han kontaktede, Harvard Business School Press, ville gerne udgive bogen, hvis han fandt på en mindre provokerende titel. Så han var nødt til at finde ... et nyt forlag.

I bogen demonstrerer Sutton overbevisende med undersøgelser, psykologiske undersøgelser og casestudier, at dumme svin skaber langt flere problemer, end de er værd. De skaber måske gode tal og resultater for sig selv, men på enorm bekostning af resten af organisationen og deres omgivelser.

Og for at gøre ondt værre, så *avler* dumme svin, så det til sidst vrimler med dumme svin! Ok, de avler ikke med hinanden (der er heldigvis grænser for galskaben!). Men ikke alene får dumme svin det værste frem hos andre (og fremavler flere svin), de ansætter og forfremmer kopier af dem selv, eller vælger at ansætte medarbejdere, der er for svage til at modsætte sig dem.

For at bekæmpe denne tendens har mange virksomheder en "Nul røvhuller regel" – som de oftest af ren høflighed kalder for "rekrutteringsritual", "ansættelsespolitik", "ansættelsespraksis" e.l. Her kommer et godt eksempel fra marketingsbureauet Quirk som holder til i Cape Town, der kom på en genial rekrutteringsidé, efter at have ansat en VP, der viste sig at være noget nær en psykopat, og som endte med at ødelægge både medarbejder- og kunderelationer.

For at forebygge en gentagelse af så skidt en rekruttering indførte de en ny praksis for at teste kandidaterne, den såkaldte "julefest-test." Når kandidaten efter de første jobsamtaler og test ser ud til at være den rigtige til jobbet, bliver kandidaten inviteret på kaffe med sit kommende team. Det er et uformelt møde med hygge og smalltalk. Alle i temaet bliver derefter spurgt: "Kunne du tænke dig at sidde ved siden af denne person til julefrokosten?" Hvis bare én medarbejder siger nej, får kandidaten ikke jobbet.

Som Dan Jacobs fra Apple siger på enkel og elegant vis:

Det er bedre at have et hul i dit team end et røvhul i dit team.

"ARBEJDE ER ET HELVEDE – DET SKAL BARE OVERSTÅS."

The Drew Carey Show er en klassisk komedieserie fra 90'erne, der følger en skøn gruppe af tabere i Cleveland, Ohio. I min favoritscene taler Drew med sin kollega Kate, og de er begge dødtrætte af deres job i det fiktive stormagasin Winfred-Louder. Her er en bid af samtalen:

Kate: "Jeg hader mit job."

Drew: "Du hader dit job? Hvorfor har du ikke sagt det noget før? Du ved, der findes en støttegruppe, der kan hjælpe. Den hedder ALLE. De mødes i baren.."

Hvordan kan det være, at mange ledere og medarbejdere giver op og accepterer at miste arbejdsglæden? Hvorfor er mange dybt utilfredse med deres leder (op til 50 % ifølge undersøgelser), men gør ikke noget ved det?

Her er en del af forklaringen: I vesten har vi en massiv historisk og kulturel arv, som fortæller os at arbejde ikke er noget man skal nyde. Gennem det meste af den vestlige historie har vi haft den opfattelse, at arbejde er hårdt og ubehageligt, og at det er derfor vi får penge for det.

Det kommer allertydeligst til udtryk i Max Webers værk "den protestantiske arbejdsetik", hvor det beskrives hvordan protestantiske præster prædikede, at hårdt arbejde var godt for mennesket, godt for det kristne samfund og en frelse for syndefaldet. Ifølge kristendommen levede menneskene i Edens Have, hvor alt var fryd og gammen (og der aldrig var noget arbejde). Men på grund af syndefaldet blev vi uddrevet, og ifølge Første Mosebog 3:19 er menneskets lod nu:

"I dit ansigts sved skal du spise dit brød, indtil du vender tilbage til jorden; thi af den er du taget; ja, støv er du, og til støv skal du vende tilbage."

Også ifølge jødedommen er arbejde en "forbandelse som Gud ene og alene har udtænkt for at straffe Adam og Evas ulydighed og utaknemmelighed." Det Gamle Testamente taler da også for arbejde, ikke fordi der skulle være nogen glæde forbundet med det, men fordi det er nødvendigt for at undgå fattigdom og armod.

Det oldgræske ord for arbejde er *ponos*, som betyder straf eller bod. Ifølge Plato var manuelt arbejde for slaver, hvorimod frie mænd skulle føre krig, være handelsmænd og dyrke kunst, især arkitektur og skulptur¹⁰¹.

Ifølge vores kulturelle rødder er arbejde altså en forbandelse, en straf for arvesynden og kun for slaver. Kort sagt: arbejde er et helvede, og vi er nødt til at holde det ud fordi vi alle er syndere. Men bare rolig, vi får vores belønning, når vi engang er døde og kommer i paradiset! Nogen spørgsmål?

Så hvis ledelsesstilen fører til stress, frustrationer og manglende motivation, vil mange acceptere det som normalt. De spørger måske aldrig, om tingene kunne være anderledes.

I vores søgen efter arbejdsglæde er vi oppe imod mange århundreders kulturarv, som fortæller os noget andet. Derfor har vi brug for en bevidst ledelsesrevolution på arbejdspladser i hele verden, og derfor skal vi, der har valgt at gå imod strømmen og vælge arbejdsglæden til, støtte hinanden.

NO PAIN, NO GAIN

Har du set filmen *Whiplash*? Hvis ikke, så se den, når muligheden byder sig! Det er ikke kun en fantastisk film, men også et perfekt eksempel på teorien om at "succes kræver afsavn og lidelse", der gennemsyrrer erhvervslivet. I filmen presses og tortureres en ung og ambitiøs jazztrommeslager nådesløst af sin sadistiske lærer, og den ekstreme mentale og fysiske smerte, gør ham til en fantastisk trommeslager.

Der er mange andre film og bøger, der tager udgangspunkt i samme grundlæggende verdenssyn; at man kun opnår

succes gennem afsavn og lidelse, og jo mere man lider, jo mere succes får man i sidste ende.

I populærkulturen er de eneste historier, hvor hovedrolleindehaveren får succes gennem glæde, historier som "Forrest Gump" og "Big", hvor tåber eller børn får succes takket være deres uskyld og naivitet. Dette er blot med til at styrke myten om, at kun den dumme og den naive opnår succes gennem glæde. Dette verdenssyn er udbredt, men skrupforkert. Der er meget mere succes (i erhvervslivet, i kunsten og i livet) i glæde, sjov, venlighed og i at nyde, det man laver.

I virkeligheden findes der mange eksempler på glade ledere. Richard Branson tilskriver sin succes til det faktum, at han har været glad undervejs. Ben og Jerry (fra Ben og Jerry's), Yvon Chouinard fra Patagonien, Herb Kelleher fra Southwest Airlines, Tony Hsieh fra Zappos og mange andre fortæller det samme.

Det er sigende, at Damien Chazelle, instruktøren bag Whiplash, og var en seriøs trommespillerstuderende som ung, har dette at sige om den tid:

Jeg gik selv på konservatorium, hvor jeg i årevis blev herset igennem af min lærer. Jeg var ved at bukke under for angst og depression. Det var min grundfølelse i alle disse år. Ren og skær angst. Og ikke at kunne spise før prøverne, søvnmangel og knokle røven ud af bukserne.

I dag bliver han nedtrykt, bare han kommer i nærheden af et trommesæt, så da filmen skulle optages besluttede han følgende:

Jeg ville skabe arbejdsglæde på settet, så skuespillerne kunne føle sig trygge og frie til at eksperimentere. Især med dette set. Vi havde kun 20 dage til at optage filmen på et budget, der burde være løgn. Så stressniveauet var højt, Men jeg forsøgte at gøre settet så stressfrit som muligt.

Teorien om at "succes kræver afsavn og lidelse" er ikke kun forkert, men også så dominerende, at den er blevet selvforstærkende. Ledere forventer, at arbejde skal være hårdt og forventer at ofre mange andre aspekter af deres liv for at "få succes" – og hvis det er det, man forventer, er det højst sandsynligt sådan det vil gå.

Ledere med denne tankegang vil også se på glade medarbejdere og glade team med mistillid. De vil måske ikke direkte have noget imod, at de er glade, men de vil have en formodning om at de glade medarbejdere ville skabe endnu bedre resultater, hvis blot de arbejdede hårdere og med mindre arbejdsglæde, da succes kræver lidelse. De kan derefter lægge direkte eller indirekte pres på medarbejderne for at få dem til at arbejde på en måde, der passer bedre til deres grundlæggende opfattelse af ledelse.

Når ledere oplever succes og analyserer, hvad der lå bag succesen, betyder denne opfattelse, at de er mere tilbøjelige til at tilskrive deres succes alt det "hårde arbejde", og deres afsavn – selv om deres succes lige så godt kan være resultatet af arbejdsglæde, hjælp fra medarbejderne og støtte fra omgivelserne.

Selve tanken om, at man som leder skal leve en slavetilværelse med stress, angst og frustration i årevis, ofre alt andet i livet og SÅ nå sine mål og SÅ blive glad, virker meget suspekt. Hvis man har været presset længe, vil presset sandsynligvis

leve videre, og man vil ende med at være succesrig og glædesløs.

MAGT OG INDFLYDELSE GØR GRIMME TING VED OS

Undersøgelser viser, at der er en kedelig og negativ skyggeside ved at have magt og indflydelse. Tendensen er påvist i det såkaldte "småkageeksperiment" udført af forskere fra Berkeley University: To frivillige blev præsenteret for en samarbejdsøvelse, mens en tredje blev bedt om at bedømme de første to personers indsats. Således udstyret med blot en smule magt over de andres skæbner var den tredje person studiets virkelige subjekt. Da de tre frivillige var godt i gang med opgaven fik de en tallerken med fem småkager til deling. Tre personer, fem småkager – det går ikke op.

Eksperimentet viste, at personen, som havde fået en smule magt, typisk endte med at spise flest småkager. Konklusionerne fra eksperimentet var tydelige: den "magtfulde" spiste i gennemsnit flest småkager, og var også mere tilbøjelig til at tale med mad i munden og til at krumme ud over hele bordet! Mennesker i en ledende position har en tendens til at fokusere lidt mere på sig selv og blive lidt mere ligeglade med andre. Derfor er det vigtigt for ledere at kende den tendens og at bekæmpe den.

De samme forskere udførte et lignende adfærdseksperiment for at vise, hvordan denne mindre empatiske adfærd kan skabes lynhurtigt ved at sætte mennesker i en midlertidig situation, hvor de føler sig overlegne. I eksperimentet blev de frivillige inviteret til at spille Matador imod hinanden, og blev inddelt to grupper: en privilegeret og en ikke-privilegeret gruppe. Den privilegerede gruppe fik en række helt åbenlyse og urimelige fordele i spillet; dobbelt så mange penge til at starte med, en ekstra terning, så

de kom hurtigere rundt på brættet og en dobbelt bonus, når de passerede start.

Som i småkageeksperimentet så forskerne adfærdsændringer hos de privilegerede spillere; de talte højere, de havde en mere dominerende og larmende adfærd, de blev mere uhøflige, og de spiste over dobbelt så mange af de saltstænger, der var blevet sat frem! Men der var en påfaldende skræmmende dimension ved eksperimentet: Da de privilegerede spillere blev interviewet om spillet bagefter, var de blinde over for deres helt afgørende objektive fordele, og forklarede i stedet, hvordan deres strategier var afgørende for deres sejr.

Disse eksperimenter viser, at det at have magt, indflydelse og privilegier, kan gøre ledere:

- Mere uetiske og mere tilbøjelige til at lyve eller snyde.
- Mindre sociale og mere egoistiske.
- Mindre generøse.
- Mindre empatiske.
- Mere tilbøjelige til at flirte upassende.
- Mere tilbøjelige til risikabel opførsel.
- Mere tilbøjelige til at forklare, at deres handlinger/evner er afgørende for deres succes, i stedet for at erkende de privilegier, de bliver givet.
- Mindre tilbøjelige til at værdsætte andres bidrag.

Tendenserne er tankevækkende, og som leder bør man være opmærksom på faldgruberne.

DE GODE NYHEDER

De omtalte tendenser er stærke, og konsekvenserne kan være store, hvis man agerer uopmærksomt. Selvom tendenserne generelt trækker ledere i en adfærdsretning, der underminerer glæde, kan de imødegås og overvindes.

Og heldigvis indser flere og flere ledere, at dette er nødvendigt. I 2014 blev der foretaget en undersøgelse med 300.000 ledere og medarbejdere for at kortlægge de karaktertræk, der definerer en god leder. Det vigtigste karaktertræk var "At inspirere og motivere andre."¹⁰²

Der er to måder, ledere kan undgå faldgruberne:

1. Kend faldgruberne. Ledere, der kender faldgruberne i ledelsestilgangen, er mere tilbøjelige til at modstå effekterne. Så blot ved at være opmærksom på faldgruberne, er man mindre tilbøjelige til at falde i.
2. Find kolleger med samme tilgang. Det er meget nemmere at være tro mod sine værdier i selskab med mennesker, der deler samme overbevisning.

DETTE KAPITEL I TWEETS

En traditionel tilgang til ledelse handler ikke om arbejdsglæde, men om konkurrence, status og magt. Vi må lægge kursen om.

De fleste business schools og lederuddannelser ignorerer værdien af glæde og fokuserer udelukkende på profitmaksimering. Hvilket ironisk nok giver dårligere resultater.

Nogle kulturer og organisationer er anti-arbejdsglæde, og kalder tilgangen for fjollet, naiv eller useriøs. Lad dig ikke påvirke af dem.

Dårlige ledere ansætter kopier af dem selv, og spreder mere elendighed.

Vi har en massiv historisk og kulturel arv, som fortæller os at arbejde ikke er noget man skal nyde. Den holdning kan og skal ændres.

Mange leder ud fra devisen om "no pain, no gain". Det er forkert – arbejdsglæde skaber bedre resultater end lidelse og afsavn.

Magt og indflydelse gør os mere tilbøjelige til at lyve eller snyde, være mere egoistiske og mindre tilbøjelige til at værdsætte andres bidrag. Ledere skal kende og modstå faldgruberne.

SÆT I GANG OG VÆR GLAD

Den farligste myte om ledelse er, at man er født til at være leder – at god ledelse er genetisk bestemt. Myten hævder, at man enten har visse karismatiske karaktertræk eller ikke.

Det er noget vrøvl. Faktisk er det modsatte sandt. Gode ledere skabes snarere end fødes.

Warren Bennis

Jeg håber, at denne bog tydeligt beskriver, at der er mere i ledelse og forretning end en hjerteløs forfølgelse af økonomiske mål, resultater og karriereambitioner på en måde, der hverken tager hensyn til planetens eller menneskers trivsel. Faktisk er den type ledelse ikke kun usmagelig, den er etisk ukorrekt.

Dårlig og uopmærksom ledelse ødelægger arbejdsglæden og motivationen. Ledere på alle niveauer i hele verden fra forskellige industrier er enige om budskabet, og har dedikeret deres ledelse til at gøre verden til et bedre og gladere sted.

Det er ikke nemt og man er nødt til at gå imod de traditionelle ledelsestilgange. Som Bob Chapman fortæller; "Det kræver mod at gå imod strømmen i dagens virksomhedsmiljø. Det er meget nemmere at stole blindt på lønsomhed, profittænkning og aktionærværdi."

Jeg har tre gode forslag. Det første er at gøre *noget*. Denne bog er forhåbentlig kommet med mange eksempler og forslag til at skabe mere arbejdsglæde, men ingen af dem virker, hvis du ikke gør noget. Når du kaster dig ud i det, vil du begå fejl

– det er helt ok. Ledelse er ikke en eksakt videnskab, og selv med de bedste intentioner er der ingen garanti for succes. Her er det vigtigt at huske ordene fra Theodore Roosevelt:

Det er ikke kritikeren, der tæller; ikke den der påpeger, hvor den stærke snubler, eller hvor den der gør store gerninger, kunne have gjort dem bedre.

Æren tilkommer manden, som reelt er i arenaen, hvis ansigt skæmmes af støv og sved og blod, den som kæmper tappert, som fejler, som gang på gang kommer til kort, for der findes ingen bestræbelser uden fejl og mangler; den som rent faktisk stræber efter at udføre gerningerne; som kender til stor begejstring, intens hengivenhed; som bruger sig selv i en værdig sags tjeneste; som i bedste fald ender med at kende triumfen ved store bedrifter, og som i værste fald, hvis han fejler, idet mindste fejler, mens han udviser stort vovemod.

Mit andet forslag er at *gå sammen* med andre med samme ledelsestilgang. Det er svært at gå alene imod en fremherskende ledelsestilgang, uanset hvor forkert og uduelig tilgangen er. Hvis man kan finde en lille gruppe mennesker, der deler troen på, at ledelse handler om at skabe en bedre og gladere verden, er det meget nemmere at holde fast i værdisættet.

Og mit sidste forslag er at *fejre dine resultater*. Når du rammer plet, når du får en god idé, der virker, eller når du kan se, at din ledelse har den ønskede effekt på dig selv og dine omgivelser, så hold det ikke for dig selv – fejr det med manér! Når du fejrer dine fremskridt og succeser, påvirker du din udvikling i positiv retning og inspirerer andre på deres rejse.

På hjemmesiden **www.leadingwithhappiness.com** er der masser af forslag og anbefalinger, og du kan også downloade en gratis arbejdsbog med fem gode øvelser til at komme godt i gang, bl.a. disse:

- Skriv din karrierenekrolog.
- Definer hvilken type leder, du ønsker at være.
- Udarbejd en businesscase om glæde.

Og husk: Undersøgelser viser, at glade mennesker er mere kreative, produktive og motiverede. De træffer bedre beslutninger og er hurtigere til at lære nyt. De udviser mere empati og er mere opmærksomme på andre. De kommunikerer bedre og har nemmere ved at rekruttere medarbejdere til at arbejde for deres interesser.

Derfor tilhører fremtiden ikke de rige. Fremtiden tilhører ikke de stærke. Og fremtiden tilhører ikke de hensynsløse.

Fremtiden tilhører de glade.

LINKS OG REFERENCER

1. Milton Friedman, "The business of business is business": <http://www.ny-times.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. Epikur om venskab: <https://plato.stanford.edu/entries/epicurus/>
3. Epikur om dyd som vejen til lykke: <http://classics.mit.edu/Epicurus/princdoc.html>
4. Epikur om hvorfor vi ikke skal frygte døden: <http://classics.mit.edu/Epicurus/menoec.html>
5. Epikur og rygter om orgier: <https://fee.org/articles/what-epicurus-can-teach-us-about-freedom-and-happiness/>
6. Løgstrups etiske fordring: https://en.wikipedia.org/wiki/Knud_Ejler_L%C3%B8gstrup#The_Ethical_Demand
7. Et skræmmende eksempel på konformitet – Asch's conformity experiment: <https://www.youtube.com/watch?v=TY1h4MkcfJA>
8. Et endnu mere skræmmende eksempel på, hvordan en destruktiv kultur skaber destruktiv adfærd – The Stanford Prison Experiment: <https://www.youtube.com/watch?v=sZwfNs1pqG0>
9. Milgram-eksperimentet: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article35.htm>
10. IKEA's virksomhedsvision: http://www.ikea.com/ms/en_SG/about_ikea/our_business_idea/index.html
11. Positiv psykologi: <https://ppc.sas.upenn.edu/>
12. Genetiske faktorer forklarer knap 50 % af glædesniveauet: <https://mctfr.psych.umn.edu/research/happiness.html>
13. Det er muligt at øge det langvarige glædesniveau over tid: <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/LSS2005.pdf>
14. Glade mennesker oplever ofte positive følelser: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3126102/>
15. Barbara Fredricksons udvidelses- og udviklingsteori: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/>
16. Positive følelser skaber mere kreativitet: <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>

17. Positive følelser er lig med et bedre helbred: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17437190701492486>
18. Den gladeste tvilling lever længst: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3105329/>
19. Hvordan vores følelsesmæssige tilstand påvirker os: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16351326>
20. Der er færre fordele ved tilfredshed end positive følelser: https://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/Living_DK_JR_2005.pdf
21. Måling af glæde: <https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/scales.html>
22. Hvordan følelser påvirker under møder: <http://web.media.mit.edu/~tod/media/pdfs/EmotionalContagion.pdf>
23. Negativitetsbias – det negative er stærkere end det positive <http://assets.csom.umn.edu/assets/71516.pdf>
24. Vores hjerner virker som velcro for det negative: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15701224>
25. Taknemmelighed gør os gladere: http://www.health.harvard.edu/newsletter_article/in-praise-of-gratitude
26. Berkeley's Great Good in Action Center: <https://ggia.berkeley.edu/>
27. The Grant Longitudinal Study: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/05/thanks-mom/309287/>
28. Gode relationer har større indflydelse på indtægten end IQ: <https://www.amazon.com/Triumphs-Experience-Harvard-Grant-Study/dp/0674059824>
29. Småbørns evne til at hjælpe andre: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3088085/>
30. Sød video af hjælpende småbørn: <https://www.youtube.com/watch?v=aS-QLB8ELyk>
31. Neurovidenskab forbedrer vores forståelse for glæde: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3008658/>
32. Spejlneuroner: <http://www.apa.org/monitor/oct05/mirror.aspx>
33. Hjernens reaktion på social smerte: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22286852>
34. Glæde er altafgørende for et socialt liv: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_neuroscience_of_happiness
35. Hjernen er indkodet med et moralsk regelsæt: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3163302/>

36. Hævn opleves som nydelse <https://www.newscientist.com/article/dn8605-brain-scans-reveal-mens-pleasure-in-revenge/>
37. Herb Kelleher- "Det der driver mig, er at gøre det rigtige for andre og at lede med ekspertise": <https://youtu.be/wxyC3Ywb9yc?t=24m>
38. At fremtvinge glæde gør medarbejdere syge: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1420709/>
39. Positiv tænkning virker ikke: <https://hbr.org/2014/10/stop-being-so-positive>
40. Lederes humør har en direkte indvirkning på medarbejderne: twincities.bizjournals.com/twincities/stories/2006/02/20/daily30.html
41. Medarbejdere, der ikke er glade, er mindre tilfredse med livet: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15324834basp0101_4
42. Medarbejdere, der ikke er glade, tager på i vægt: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24351544>
43. Manglende arbejdsglæde ødelægger parforholdet: <http://metro.co.uk/2012/04/10/womens-sex-lives-ruined-by-job-stress-claims-new-study-382318/>
44. Utilfredse medarbejdere har øget risiko for depression: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317909X478557/abstract>
45. Utilfredse medarbejdere har øget risiko for hjertesygdomme: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26238744>
46. Utilfredse medarbejdere har øget risiko for slagtilfælde: <https://www.webmd.com/stroke/news/20151014/job-stress-tied-to-stroke-risk-study-suggests>
47. Utilfredse medarbejdere har øget risiko for kræft: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/763401.stm>
48. Ledere er generelt gladere end medarbejderne: <http://www.pewsocialtrends.org/2014/01/09/why-its-great-to-be-the-boss/>
49. Ledere har mere selvstændighed, indflydelse og flere muligheder for at lære nyt: http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC59720/reqno_jrc59720_managers_happier_eur_report_final.pdf%5B1%5D.pdf
50. Stillesiddende arbejde har en skadelig effekt på helbredet: <https://opinionator.blogs.nytimes.com/2010/02/23/stand-up-while-you-read-this/>
51. Fysisk aktivitet forbedrer præstationsevnen: <https://hbr.org/2014/10/regular-exercise-is-part-of-your-job>

52. Find en træningsform, der skaber glæde: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11002-014-9301-6>
53. "Jeg prioriterer søvn": http://www.huffingtonpost.com/2015/02/17/importance-of-sleep_n_6697650.html
54. Søvnmangel har betydelige omkostninger: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3564638/>
55. Ledere, der sover dårligt, leder dårligt: <https://hbr.org/2014/11/research-your-abusive-boss-is-probably-an-insomniac>
56. Daglige pauser med yoga og mindfulness hos Next Jump: http://www.huffingtonpost.com/charlie-kim/sleep-is-a-companys-probl_b_9668834.html
57. Introverte er gladere i selskab med andre mennesker: <https://www.psychologytoday.com/blog/web-loneliness/201406/yes-its-true-introverts-are-less-happy-extroverts>
58. Det bedste en leder kan gøre for at forebygge stress på arbejdspladsen, er at skabe gode relationer til sine medarbejdere: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/08/less-stress-when-work-relationships-are-good/>
59. Fordele ved at føre en arbejdsdagbog: <https://hbr.org/2007/05/inner-work-life-understanding-the-subtext-of-business-performance>
60. Fordele ved at føre en arbejdsdagbog: <https://hbr.org/2011/04/four-reasons-to-keep-a-work-di>
61. Negative kognitive effekter af mangeltænkning: <http://www.apa.org/monitor/2014/02/scarcity.aspx>
62. In praise of slack: Tid til refleksion er afgørende: https://www.jstor.org/stable/4165766?seq=1#page_scan_tab_contents
63. Artikel i CNN med forfærdelige råd fra berømte ledere om overarbejde: http://money.cnn.com/2006/03/02/news/newsmakers/howiwork_fortune_032006/index.htm
64. Ledere arbejder i gennemsnit 72 timer om ugen: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/AlwaysOn.pdf>
65. En arbejdsuge på 55 timer øger risikoen for slagtilfælde med 33 %: <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2015/aug/20/working-longer-hours-increases-stroke-risk>
66. Overarbejde giver ikke bedre resultater: <https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-long-hours-backfire-for-people-and-for-companies>
67. Herb Kelleher: Sæt medarbejderne først: <https://youtu.be/wxyC3Ywb9yc?t=27m>

68. Medarbejdere med dårligt psykisk arbejdsmiljø har 240 % øget risiko for at dø af en hjertesygdom: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21553970>
69. Southwest Airlines vælger ledere med gode samarbejdsevner: Systemic Change Management: The Five Capabilities for Improving Enterprises By G. Roth, A. DiBella
70. Glade medarbejdere er vejen til bedre kundeloyalitet, salg og vækst: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
71. Et godt arbejdsmiljø giver utvivlsomme fordele for arbejdsgivere, medarbejdere og bundlinje: <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
72. Positiv feedback skaber mere arbejdsglæde, mindre stress og mere produktivitet: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2662057
73. Hvad ødelægger arbejdsglæden: <https://woohooinc.com/happiness-at-work/study-bad-work-days-how-common-are-they-and-what-makes-them-bad/>
74. Anerkendelse skaber identitet og relationer: <https://plato.stanford.edu/entries/recognition/>
75. Valves medarbejderhåndbog: http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf
76. Ajax' talentspejdere spotter spillere, der elsker fodbold: <http://www.nytimes.com/2010/06/06/magazine/06Soccer-t.html>
77. Konsekvenser af mobning: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4382139/>
78. Girafsprøget: <http://www.nonviolentcommunication.com/>
79. Ben and Jerry's smagskirkegård: <http://www.benjerry.com/flavors/flavor-graveyard>
80. Hvordan arbejdsglæde blandt medarbejdere har en afsmittende effekt på kunderne: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/Hennig-Thurau%202006%20emotional%20labor.pdf>
81. WD-40 blog med idéer og brugertips: <https://wd40.com/uses-tips>
82. Innocents Den Store Strikkefest: <http://www.thebigknit.co.uk/>
83. Hvem strikker?: <http://www.thebigknit.co.uk/meet-the-knitters>
84. Southwest Airlines medarbejder spreder glæde med sin ukulele: <https://southwest.fm/southwest-music-scene/a-man-and-a-ukulele/>

85. Ingen retningslinjer for medarbejderne hos Zappos: <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>
86. Craigslist grundlæggeren Craig Newmark om hans vigtigste rolle som kundeservicerepræsentant: <https://www.quora.com/Who-made-you-the-person-you-are-today/answer/Craig-Newmark-1>
87. DaVita medarbejder finder patienten "Big Mama" efter orkanen Katrina: <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/davita/2007fall/index.php?startid=11#/10>
88. Southwest Airlines holder fly på jorden så bedstefar kunne nå at sige farvel til døende barnebarn: <http://www.elliott.org/blog/southwest-airlines-pilot-holds-plane-for-murder-victims-family/>
89. Southwest talskvinde om pilots beslutning om at holde fly på jorden: <http://edition.cnn.com/2011/TRAVEL/01/14/southwest.pilot.holds.flight/index.html>
90. Patagonias reklame "Don't buy this jacket": <https://www.patagonia.com/blog/2011/11/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/>
91. Bevægelsen B Corp: <https://www.bcorporation.net/>
92. Ben and Jerry's om Fairtrade og respektfuld behandling af leverandører: <http://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/fairtrade>
93. Den legendariske Zappos-fest for leverandører: <http://www.zappos.com/about/untamed-circus>
94. Analytikere fortæller at Costco skal stoppe med at behandle medarbejderne så godt: <http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html?ex=1279252800&en=8b31033c5b6a6d68&ei=5088>
95. Aktionærer ejer ikke virksomheden: <https://www.ft.com/content/7bd1b20a-879b-11e5-90de-f44762bf9896>
96. CEO for Southwest Airlines deler rørende historie på generalforsamling: <https://www.youtube.com/watch?v=VOkwtB5SLVY>
97. Virksomheder, som gennemfører fyringsrunder, kommer langsommere ud af krisen: <https://hbr.org/2007/07/layoffs-evidence-on-costs-and>
98. Market Baskets magtkamp: https://en.wikipedia.org/wiki/DeMoulas_Market_Basket
99. Den triumferende tale Demoulas gav til medarbejdere efter han vendte tilbage som CEO for Market Basket: <https://www.youtube.com/watch?v=-0vYmy7tIPs>

100. Bob Chapmans TEDx Speech om ledelse med ægte relationer: <https://www.youtube.com/watch?v=njn-lIEv1LU>
101. Oldgræske meninger om arbejde: <http://workethic.coe.uga.edu/hatcp.html>
102. En leders vigtigste karaktertræk er at kunne inspirere og motivere andre: <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>





