

HENRIK MÆRSK

Arbeidsglede i nedgangstider

- 7 tiltak som sikrer at omstilling gir fremgang!



«Glade arbeidsplasser kommer fortere ut av krisen! Arbeidsglede har en dobbelt fordel, den gjør krisen både artigere og kortere. Det er da verdt å kjempe for.»

- Henrik Mærsk

Arbeidsglede i nedgangstider

– 7 tiltak som sikrer at omstilling gir fremgang

1. utgave april 2016
© 2016 Arbeidsglede i nedgangstider

Design: Sandra Larsson

Gjengivelse fra denne e-boken er tillatt så lenge du bruker boken som kildehenvisning

Utgivelse: Henrik Mærsk – www.merefremgang.no

Følg [Mere Fremgang på Facebook](#) og få kontinuierlig inspirasjon



Innholdsfortegnelse

Introduksjon	1
Det finnes to valg – Eller gjør det?	2
Hva ville dere velge?	2
Arbeidsglede er svaret på ALT	3
Innhold	3
 DEL 1 Nedbemanning forlenger bare krisen	 6
La oss si opp noen medarbeidere	7
 DEL 2 Arbeidsglede er veien ut av krisen	 10
La oss snu nedtur til opptur	11
Velg perspektiv	12
Hvorfor er arbeidsglede viktig i krisetider?	14
Hva er det riktige og hvorfor?	15
Slik bør det gjøres	18
Man kan ikke alltid være glad	19
 DEL 3 7 konkrete tiltak	 20
La oss skape noe arbeidsglede	21
1. Ros og annerkjennelse	22
2. Vær optimistisk	30
3. Gode relasjoner	34
4. Skap en følelse av fremgang	38
5. Feire dine suksesser og dine fiaskoer	42
6. Stopp feil atferd	50
7. Hold fast i læring og utvikling	54
 Det er handling som skaper forvandling	 56
La oss stoppe nedgangen	57
Slik kan du få hjelpen du kanskje trenger	58
 Om forfatteren	 60

Forord

I nedgangstider styres ledere i større grad av kortsiktig frykt for at en langsiktig forståelse av mulig gevinst. Kan forfatterens tydeliggjøring av positive intervensjoner lede til bedre ledelse i praksis? Jeg tror det.

Henriks bok viser konkrete tips på hvordan ledere kan fokusere for å skape arbeidsplasser der ansatte opplever trygghet, glede, fellesskap og personlig vekst. Henrik presenterer forskningsbaserte argumenter og herlig konkrete anbefalinger. Her er det bare å sette i gang. Tør du la være å bruke denne muligheten?

Bjørn Z. Ekelund
Psykolog og spesialist NPF, MBA.
Styreleder, Human Factors AS

«Arbeidsglede er verken en luksus eller et tilvalg, og ikke forbeholdt gode tider. Det er en absolutt forutsetning for at dine medarbeidere kan yte deres beste.»

- Henrik Mærsk

Introduksjon

Her er et faktum som mange velger å overse. ALLE bedrifter kommer i en form for krise på et eller annet tidspunkt. Selv bedrifter som vi lenge så på som udødelige har hatt sin del av kriser. Jeg kan komme i tanke om:

- IBM, som var døden nær på slutten av 80-tallet, hvor markedet sviktet og de kom litt sent igang med pc-salget.
- At Apple fortsatt eksisterer og har suksess er et mirakel med tanke på hvor tett de var på døden de i årene hvor Steve Jobs var borte første gangen.
- Lego hadde en nær døden opplevelse for ikke mange år siden.
- Nokia er mer eller mindre pulveriserte.
- Kodak er død.

Og så videre.

ALLE får sin del i større eller mindre grad.

I Norge er det primært oljenæringen som har det tøft om dagen. Men mange andre har det også tøft. Noen bedrifter vil helt sikkert dø i denne prosessen også.

Denne e-boken er til dere som vil snu nedtur til opptur, og til dere som vil fortsette med å ha opptur.

Det finnes to valg – Eller gjør det?

Når pilen peker nedover og nedbemanning er regelen mer enn unntakelsen vil de fleste ha vanskelig ved å se noen som helst fremtid. Håpløsheten hersker.

Krisetider, omstilling, nedskjæringer og oppsigelsesrunder kan føre til et massivt fall i arbeidsgleden. Og enda verre, den kan bli så selvforsterkende at den dårlige stemningen fører til en «døds-spiral», hvor kreativiten og entusiasmen, som skal til for å komme ut av krisen, drukner i syting og håpløshet.

I en nedgangsperiode har bedrifter to valg:

1. Akseptere krisestemning og dårlige resultater?
2. Bruke krisen som et springbrett til ny utvikling, større arbeidsglede og strålende resultater?

Hva ville dere velge?

Du sitter nå med oppskriften til punkt nr. 2, på hvordan man snur nedtur til opptur. Oppskriften på punkt nr. 1 kan du nok fra før.

Arbeidsglede er svaret på ALT

Jeg brenner for å gi deg et overblikk over hva som er smart å gjøre i krisetider og hva som absolutt ikke er smart å gjøre. For når kriser, uansett bakgrunn, blir håndtert feil, går det ut over fremtiden til både medarbeidere og bedriften. Det skaper frykt, stress, konflikter, mistro og kan i ytterste konsekvens være skadelig for både arbeidslivet og helbredet.

De fleste mennesker kan godt håndtere en krise over en kortere tidsperiode, men i det lengre perspektivet går det ikke. Ingen kan håndtere å kripe rundt i et svart hull, hvor stigen opp mangler flere trinn, i lengre periode. Når ting blir uoverskuelige blir vi mennesker ofte primitive og da er det kjørt.

Når vi vet hvordan en håndterer kriser best, hvorfor da ikke gjøre det på den måten?

Den, på alle måter, beste veien ut av en krise er å sikre og bevare **ARBEIDSGLEDEN!**

Innhold

Innholdet i denne e-boken er basert på resultater fra forskning på området arbeidsglede, mer spesifikt fra forskningsområdene, **positiv psykologi, sosiologi, nevrologi og management**. Forskning som viser at arbeidsglede er den styrende katalysator for vekst i effektivitet og produktivitet, og det som skaper mere engasjement og kreativitet hos de ansatte på en arbeidsplass.

Jeg er likeledes blitt inspirert av tten – *Hurra, der er krise*, av partneren min, Alexander Kjerulf, Woohoo Inc.

E-boken har jeg delt inn i tre deler:

Første del handler om nedbemanning og **hvorfor nedbemanning bare forlenger krisen**. Den handler om hvorfor nedbemanning

***«Livet handler 10 prosent om,
hva som skjer for deg – og 90
prosent om, hvordan du reage-
rer på det»***

- Charles R. Swindoll, amerikansk forfatter

ikke er veien å gå, hvorfor så mange går i den samme fellen og hva konsekvensen er.

Andre del handler om hvorfor arbeidsglede er veien ut av krisen. Her finner du ut hvilket fokus du må ha for å komme styrket ut av krisen.

Den siste delen gir deg 7 konkrete tiltak som legger krisen bak dere. Den handler om hva dere burde gjøre om dere vil fortest mulig ut av krisen.

I boken finner du:

Teori: Boken gir deg overblikk over emnet arbeidsglede i nedgangstider, hvor jeg forteller deg hva som virker, og hva som IKKE virker. Du vil bli overrasket. Mange av de tiltakene bedrifter automatisk tyr til, viser seg å gjøre situasjonen verre.

Redskaper: Du får konkrete redskaper til hva du kan gjøre, for at du selv og andre kan føle arbeidsglede, selv midt i en krise. Du får noen konkrete eksempler på bedrifter, som har brukt disse redskaper, og det med fremragende resultater.

Energi: Jeg vil gjøre mitt for at denne e-boken etterlater deg med et ordentlig energioverskudd, så du er frisk til å gjøre noe for arbeidsgleden – her og nå.

God leselest!

DEL 1

**Nedbemanning
forlenger krisen**

La oss si opp noen medarbeidere

«Krisen rammer, vi må si opp en haug av medarbeidere.»

Det er standardreplikken fra en lang rekke norske arbeidsplasser – både private og offentlige – nettopp nå. Men virker det?

Bob Sutton, Professor ved Stanford Universitetet, har undersøkt emnet særdeles nøye, og her er hans konklusjon:

«Selv om nedbemanningsrunder er et ofte brukt redskap, er det lite(ingen) bevis for, at det rent faktisk virker. Vi har nøye analysert hvert eneste studie, vi kunne finne om emnet. Vi fant studier, som viste, at masseoppsigelser ikke hadde noen nevneverdig effekt på bedriftens prestasjoner. Vi fant studier, som viste, at masseoppsigelser hadde en negativ effekt på prestasjonene. Men vi kunne ikke finne noen studier som – etter man har kontrollert for andre faktorer – viser, at masseoppsigelser forbedrer bedriftens finansielle prestasjoner på lang sikt.»

Disse ordene lar vi stå et øyeblikk!

Andre kilder bekrefter at bedrifter, som gjennomfører nedbemanningsrunder, kommer saktere ut av krisen enn de som ikke gjør det. Deres aksjekurs stiger kortvarig, men stigningen blir avløst av et to-årig fall. Mens omsetning og overskudd stiger saktere i bedrifter som ikke nedbemanner.

Vi opplevde sist en resesjon på globalt plan i 2000-2001, og den mest seriøse og gjennomarbeidede analyse av resultatet etter masseoppsigelser i denne perioden er gjort av Darrell Rigby, under tittelen «Debunking Layoff Myths». Her avviser han myten om at nedbemanningsrunder er bra for en bedrifts aksjekurs, og dokumenterer at bedrifter som sa opp tre prosent eller færre av deres medarbeidere, så en stigning i aksjekursen på gjennomsnittlig ni prosent i perioden. Samtidig så tapte bedrifter, som avskjedigede mer enn ti prosent, i gjennomsnitt åtte prosent på aksjekursen. Det er en ganske stor forskjell.

Det finnes én unntakelse, hvor masseoppsigelser rent faktisk viser seg å ha en positiv effekt. Rigby peker på, at om en bedrift holder på å omstille seg strategisk fra et forretningsområde til et annet, da kan nedbemanningsrunder ha en positiv effekt på økonomiske resultater og på aksjekursen. Men hvis ledelsen bare skjærer ned for å spare i harde tider, da viser forskningen, altså, at det ikke virker.

Tre grunner til at masseoppsigelser skader bedriften

For det første er det ødeleggende for arbeidsgleden og kundetilfredsheten. Vi vet at medarbeidere som mister arbeidsgleden er mindre produktive, mindre innovative, mindre motiverte og gir dårligere kundeservice. Frederick Reichheld, skriver i sin bok «The Loyalty Effect», at «*masseoppsigelser bare forverrer krisen*».

De ødelegger medarbeidernes tillit, dytter kundene vekk og bremser veksten».

For det andre: Å si opp folk nå, fører først til besparelser mange måneder senere. Rigbys analyse fant at det ofte tok mellom 12-18 måneder før bedriftene kunne høste de økonomiske besparelser av en nedbemanningsrunde. Det skyldes dels oppsigelsesperioder og dels de negative virkningene som oppsigelsene har på produktiviteten hos medarbeidere som forblir i bedriften. De skal vi komme tilbake til.

For det tredje: Masseoppsigelser gjør medarbeiderne syke. En finsk studie gjengitt i «The Lancet» viser, at langtidssykefraværet (det vil si mer enn tre dagers fravær) var 1,9 til 6,9 ganger større etter store nedbemanningsrunder. Alt i alt steg langtidssykefraværet med 16-31 prosent i forbindelse med oppsigelser.

«It ain't what you don't know that gets you into trouble. It's what you know for sure that just ain't so.»
Mark Twain

Akkurat nå er store deler av norsk næringsliv overbevist om, at nedbemanningsrunder fører til bedre resultater for deres bedrift. Forskningen viser derimot at de tar feil, og at de reelt er godt i gang med å grave seg enda lengre ned i krisen med massive kostnader til følge for deres medarbeidere, deres bunnlinje og for samfunnet.

Men når du nedbemanner er det likevel ikke for sent å gjøre noe. Noen sitter jo tilbake og de vil bli veldig glade og takknemlige om du fortsetter å lese. Det vil nemlig sikre dem en bedre arbeidsplass.

Du sitter nemlig med oppskriften på hvordan du skaper arbeids glede i nedgangstider og på hvordan man snur nedtur til opptur.

DEL 2

**Arbeidsglede er
veien ut av krisen**

La oss snu nedtur til opptur

Har dere allerede nedbemannet trenger dere som nevnt ikke å slutte å lese. Det er enda mulig å gjøre noe med arbeidsgleden. De neste sidene vil komme dere til unnsetning.

Noen sitter tilbake etter en nedbemanning og de må opprettholde produktiviteten og effektiviteten og gjøre prestasjoner som skaper ytterligere fremgang. Det forventes, men legges det til rette for det?

Krisetider, nedskjæringer og oppsigelsesrunder kan føre til et massivt fall i arbeidsgleden. Og hva som enda verre er, så kan det bli selvforsterkende. Og enda verre, den dårlige stemningen kan føre til en dødsspiral hvor kreativiten og entusiasmen, som skal til for at komme ut av krisen, drukner i syting og håpløshet.

Som nevnt tidligere har bedrifter to valg i en nedgangsperiode:

1. Akseptere krisestemning og dårlige resultater?
2. Bruke krisen som et springbrett til ny utvikling, større arbeidsglede og strålende resultater?

Velg perspektiv

«Vi ønsker ikke at fallende oljepriser og andre eksterne omstendigheter skal ødelegge livene til våre ansatte, til bedriften og til kundene. Fair nok, det er krise, men vi kan godt ha høy arbeidsglede og skape ny utvikling på tross av det!

Hva som skjer i verden omkring oss – konjunkturer, skattereform, politikk og den slags har vi absolutt ingen innflytelse på, men vi har alltid 100 prosent innflytelse på vår egen reaksjon på det. Hvordan vi som virksomhet og enkeltpersoner velger å håndtere krisen, er vårt ansvar.»

Slik kunne alle bedrifter ha valgt å se på sin hverdag.

Man kan også velge å kjøre gjennom på autopilot, være primitive og håndtere kriser slik alle andre alltid har håndtert de, med oppsigelser og nedskjæring av absolutt alt.

Eller. Man kan velge å si:

«It's all about the people. Vi velger at dette skal ha så lite innflytelse på våre ansatte som overhodet mulig, da vi er totalt avhengige av dem. Før vi sier opp noen har vi plikt til å ha undersøkt absolutt alle muligheter og alternativer. For det er i krisetider vi har mest bruk for våre ansatte, at de yter sitt beste og at engasjementet er på sitt høyeste».

Dette gjorde Southwest Airlines tilbake i 2001. Den historie skal jeg komme tilbake til senere.

Valget burde være enkelt. Men det viser seg at de fleste går rett i «autopilot»-fellen.

Jeg har tidligere skrevet om at engasjement skal gå begge veier. Hvordan du får det til og hvorfor det er slik, kan du lese [her](#).

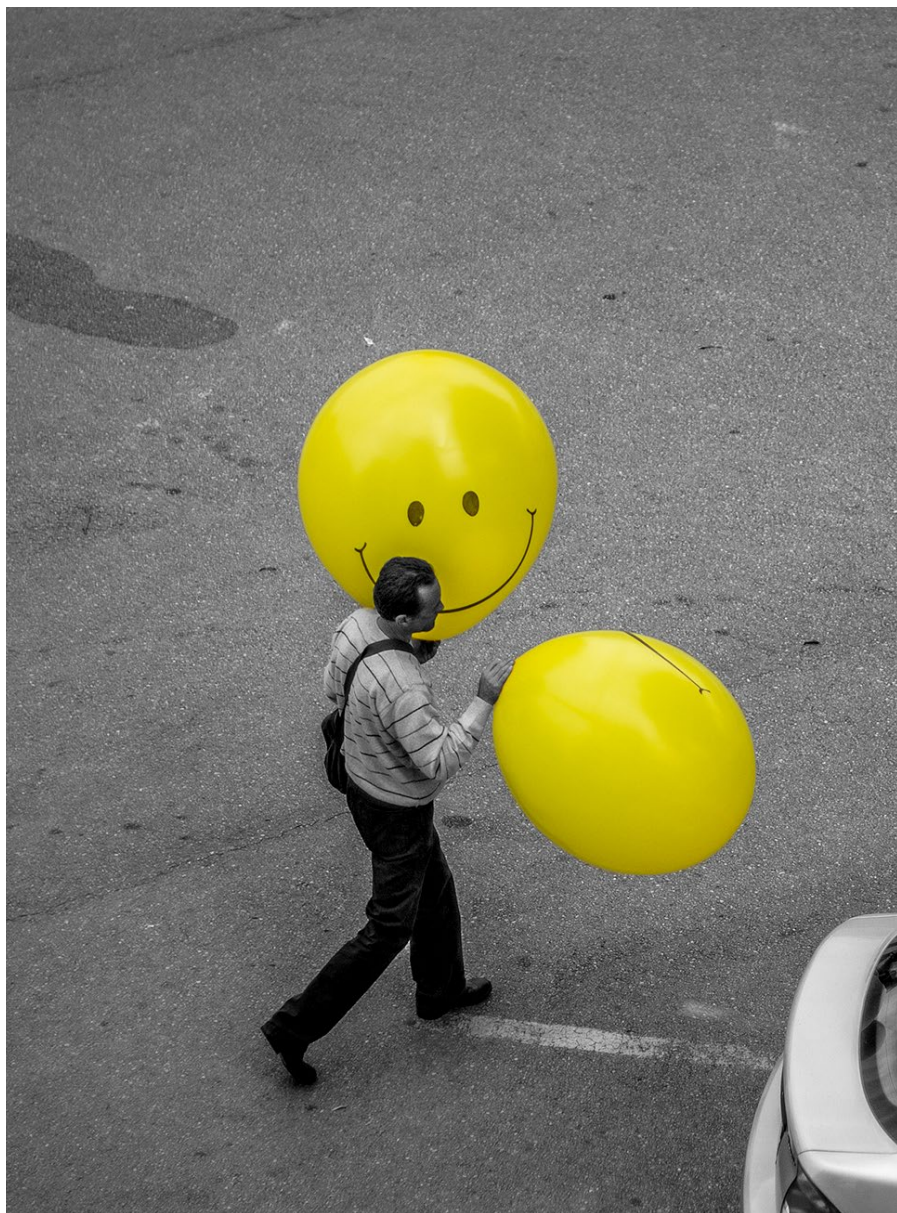


Foto: Marjan Lazarevski

Hvorfor er arbeidsglede viktig i krisetider?

Undersøkelser viser, at glade medarbeidere:

- Er mer effektive og produktive
- Begår færre feil
- Gjør kundene glade
- Er mindre syke
- Blir lengre i virksomheten
- Er bedre til å samarbeide
- Lærer fortere
- Er mer kreative
- Er mer åpne for nye ideer
- Selger mer
- Er mer fokuserte på kvalitet
- Er mer hjelpsomme og generøse
- Er mer motiverte
- Er mer optimistiske
- Er mer engasjerte i deres arbeid
- Har mer energi

Medarbeidere med arbeidsglede utviser mye sjeldnere negativ atferd som mobbing, sladder og baksnakking. Undersøkelser viser for øvrig at også glade ledere er bedre ledere.

Det er også verd å bemerke at arbeidsglede og engstelse, er hverandres motsetninger. Man kan simpelthen ikke oppleve både engstelse og arbeidsglede på samme tid, så når du som leder skaper større arbeidsglede, skaper du samtidig mindre engstelse. Og faktisk har glede en preventiv effekt, for større arbeidsglede gjør oss også mer motstandsdyktige overfor stress og nervøsitet.

I glade bedrifter er både ledelse og medarbeidere preget av arbeidsglede. Og den type arbeidsplasser klarer seg også vesentlig bedre enn de mindre glade.

Glade organisasjoner:

- Når i høyere grad deres mål
- Er raskere til å gjennomføre forandringer
- Er mer innovative
- Har mer tilfredse kunder
- Har høyere aksjekurser og tjener med penger

Man ser med andre ord tydelig at glade medarbeideres egenskaper er nettopp hva en arbeidsplass har bruk for, når den skal kjempe seg ut av en krise.

Sagt med andre ord: **Arbeidsglede er den beste veien ut av krisen.**

Hva er det riktige og hvorfor?

Det er tre gode grunner til at ordentlig krisehåndtering skaper arbeidsglede.

For det første gir krisen en organisasjon et felles mål. Det er plutselig noe å kjempe for, det står lysende klart for alle i organisasjonen, hvor de skal hen, og alle vil det samme. Det er ikke lenger forskjellige avdelinger som trekker i ulike retninger, alle trekker i samme retning. Dette uansett hvilken krise vi prater om.

Det SOS International opplevde under tsunamien i 2004 viser dette.



Foto: ThinkStock

Dette er hva mange medarbeidere, i SOS International, forsikringsselskapenes call-center for reiseforsikringer, sa om perioden da de opplevde at jobben ga ekstraordinær mye mening og utrolig høy arbeidsglede:

«Rett etter tsunamien i Thailand og Indonesia i 2004. Da ringte utrolig mange mennesker inn – folk, som var strandet eller kommet til skade, og pårørende – så det var enormt travelt, men medarbeiderne rykket sammen og hjalp hverandre og jobbet mye lengre enn de skulle, hver dag. Det hadde også stor betydning at ledelsen gikk direkte inn i krisearbeidet og var med på å ta telefoner og ekspedere saker. En medarbeider jobbet 14 timer, så gikk hun hjem og bakte boller og kom tilbake med dem til kollegaene. Det har vært den mest stressende og pressede tid i firmaets historie, men alle husker den som en god tid».

Hvis du som leder kan håndtere en krise riktig, kan den være med til å gi deg selv og dine medarbeidere større arbeidsglede. Rett perspektiv og rette handlinger kan gjøre store forskjeller på utfallet av ulike situasjoner som er vanskelige.

For det andre gir arbeidet mye mer mening i krisetider. Mange undersøkelser demonstrerer hvor viktig det er at vi opplever at jobben vår gir mening. Når vi kan se en mening med det vi gjør, da kjemper vi for en sak som er større enn oss selv.

I gode tider kan det være vanskelig å se den store meningen og sammenhengen i det man gjør. «Hva betyr det egentlig, om jeg leverer min rapport til tiden?» eller «Er det nå også viktig om vi får den kunden, vi er så nær på å få?»

I dårlige tider er meningen med jobben klar: Det gjelder å redde bedriftens fremtid og min og mine kollegers jobb. Det er direkte, personlig og viktig.

For det tredje glemmer vi alle småtingene. Det sies at den beste måten å skape fellesskap på, er å gi folk en ytre fiende. Og krisen kan være en fremragende ytre fiende, som får små konflikter, utilfredshet og syting til å forsvinne i bakgrunnen, mens fokuset kommer til å være på det som virkelig teller, nemlig å redde organisasjonen og redde arbeidsplassen. Det skaper et sterkt fellesskap, bedre teamwork, mer tillit og bedre innbyrdes forståelse.

Men det krever altså at lederne gjør de riktige tingene. For husk – arbeidsglede kommer ikke av seg selv. Det krever en ekstra innsats av deg og din organisasjon.

Slik bør det gjøres

Et fantastisk eksempel på en bedrift som har gjort det riktige i en krise, er Southwest Airlines, det tredje største luftfartsselskap i verden og et av de mest profitable. Etter 11. september 2001 var hele reisebansjen ekstremt hardt ramt, og alle de store amerikanske flyselskaper sa raskt opp 15-20 prosent av medarbeiderstaben.

Det gav Southwest en utfordring. De hadde aldri i bedriftens historie hatt en nedbemanningsrunde, og ville gå veldig langt for å unngå det. Toppledelsen holdt krisemøte i hovedkvarteret i Dallas, hvor de drakk kaffe i spannevis og analyserte spareplaner. De sløffet bl.a. en rekke vekstplaner, leveranser av nye fly og en renovering av hovedkvarteret. Men de avviste enhver tanke om masseoppsigelser. Deres daværende direktør James F. Parker sa «Vi er villige til å lide skade, selv på aksjekursen, for å beskytte våre medarbeideres jobb».

Resultatet ble at Southwest, som de eneste i bransjen, kom ut av 2001 med overskudd. Samtidig skapte de en uhørt høy lojalitet, motivasjon og arbeidsglede blant deres medarbeidere, som fortsatt gir dem en konkurransefordel den dag i dag.

Nettopp denne konkurransefordelen bør oljenæringen og andre huske på når de overveier oppsigelser i stor skala. Viktig kompetanse kan bli borte, noe Jarand Rystad også er inne på.

Man kan ikke alltid være glad

Man kan selvfølgelig ikke være glad hver eneste dag under en krise. Det er klart at hvis det må sies opp folk, eller hvis det skal spares, da gir det et fall i humøret i hele organisasjonen. Det er aldri moro å miste kolleger eller å se at bedriften ikke når målene sine.

Så humøret må falle, når det er krise. Alt annet vil være unaturlig.

Spørsmålene alle bør stille seg selv er: Hvor langt skal humøret ned? Og hvor lenge er det naturlig å bli der nede uten at det gjør stor skade på arbeidsgleden?

Hvis du som leder håndterer situasjonen riktig, opplever dine medarbeidere et mindre og kortvarig fall i arbeidsgleden, som fort erstattes av motivasjon, kampånd og vilje.

Som jeg skrev innledningsvis har en bedrift to valg i en nedgangsperiode:

1. Akseptere krisestemning og dårlige resultater?
2. Bruke krisen som et springbrett til ny utvikling, større arbeidsglede og strålende resultater?

Ditt valg avgjør fremtiden til bedriften og menneskene i den! Jeg brenner for å hjelpe bedrifter med punkt nummer 2 – å skape arbeidsglede - og vil med glede hjelpe din bedrift også. Første skritt er denne boken.

DEL 3

7

**Konkrete tiltak
som legger krisen
bak dere**

La oss skape noe arbeidsglede

Glade arbeidsplasser kommer fortere ut av krisen! Arbeidsglede har en dobbelt fordel, den gjør krisen både artigere og kortere. Det er da verd å kjempe for.

Arbeidsglede er verken en luksus eller et tilvalg, og ikke forbeholdt gode tider. Det er en absolutt forutsetning for at dine medarbeidere kan yte deres beste.

Her får du noen punkter som med sikkerhet vil skape arbeidsglede og dermed få dere raskere ut av krisen.

1

**Ros og
anerkjennelse**

Det er av en eller annen grunn blitt litt smart å tale imot ros og anerkjennelse på jobben. Jeg har selv hørt noen si at ros på jobben gjør oss dummere, mindre risikovillige og mer stresset. Det er en helt absurd påstand basert på noen veldig tvilsomme antagelser.

Det «matcher» heller ikke med virkeligheten på norske arbeidsplasser. Når har du sist møtt en person som har forlatt en jobb med ordene:

«Jeg fikk hele tiden ros for mitt gode arbeid – jeg kunne simpelthen ikke holde det ut til sist, jeg var nødt til å si opp!»

Så la oss gjøre det man alltid bør gjøre i en slik situasjon: Se på forskningen. Uten bevis og forskning har vi kun magefornemmelser og fordommer å gå etter, og de kan rett og slett være helt feil.

Det finnes flere gode undersøkelser på dette, men en spennende og helt ny undersøkelse fra Harvard Business School, med den munnrette tittel «How Best-Self Activation Influences Emotions, Physiology and Employment Relationships», har undersøkt hva ros gjør ved oss i en arbeidssituasjon. I undersøkelsen ble deltakerne bedt om å løse forskjellige kreative oppgaver. Rett før de gikk i gang, leste halvparten av deltakerne en beskjed, fra en kollega eller en venn, som beskrev en situasjon hvor forsøkspersonen levde opp til sitt aller beste.

Her er et eksempel på en av de beskjedene:

«Du er ikke redd for å være intelligent. Du er en vidunderlig rollemodell for alle de kloke og velformulerte kvinnene i verden, fordi du viser dem at det er helt OK å være klok og å la andre se det. Jeg kan huske en gang hvor du vant en diskusjon i undervisningen og det inspirerte meg.»

De som leste positive utsagn om seg selv klarte seg langt bedre, var mer kreative i deres tilnærming og var også vesentlig mindre stresset enn kontrollgruppen. For eksempel hadde deltakerne tre minutter på å løse Duncckers stearinlys-oppgave (en klassisk oppgave i kreativ problemløsning). 51 prosent av deltakerne som hadde fått ros, løste oppgaven, mens kun 19 prosent av de øvrige lyktes med det samme.

Denne undersøkelse (og mange andre) viser at ros på jobben ikke bare gjør oss gladere, men også mer produktive, mer kreative, mer motiverte og mindre stresset.

Men hvorfor er ros så fantastisk?

Det er det særlig tre grunner til.

1. Anerkjennelse føles godt og ifølge den amerikanske forsker [Barbara Fredrickson](#) har positive følelser en effekt hun kaller «[broaden and build](#)», altså at vi kan tenke bredere og ta til oss ny læring. Det er derfor at ros gjør oss mer kreative i vår tilgang til ting.

2. Ros viser oss at jobben vår er viktig og at vi gjør en forskjell. Det viser oss at vi skaper resultater og at jobben vår er meningsfull. Det forteller oss også hva vi gjør riktig, og det betyr vi kan gjøre det enda bedre fremover. Jeg har tidligere skrevet om [hvorfor det er viktig å rose innsats fremfor resultater](#), og det handler nettopp

om å bli minnet på hva du gjør riktig på veien mot resultatet du ønsker deg til slutt.

3. Ros skaper relasjoner. Når noen roser oss, betyr det at de har sett det beste i oss og at de bryr seg nok om oss, til at de også sier det til oss.

Dessverre er ros en mangelvare på norske arbeidsplasser. Jeg gjennomfører nettopp nå [en undersøkelse av de største arbeidsgledesdrepere i Norge](#), hvor «Manglende ros og anerkjennelse for den jobben du gjør» kommer på en klar første plass. Hele 37 prosent av deltakerne nevnte mangel på ros og anerkjennelse som en av de faktorene, som dreper deres arbeidsglede. Det gjør det bare enda mer absurd å peke på det å rose, som et problem. Virkeligheten viser at det er mangel på samme som er det reelle problemet.

Har du barn vil jeg tro du bruker ros og anerkjennelse som en viktig del av oppdragelsen. Hvorfor ikke gjøre det samme med dem du jobber sammen med?

Sannheten er at ros er et grunnleggende menneskelig behov. Hvis vi ikke kan se de gode egenskaper i våre kolleger, da svikter vi hverandre og mister en kjempe sjanse til å gjøre hverandre bedre og gladere. Det er særlig viktig at ledere kan rose sine medarbeidere.

Ros skal selvfølgelig være meningsfull – du skal ikke bare rose for å rose, du skal være oppriktig og autentisk vise at du ser de gode sidene av de andre på jobben. Du skal også rose på en måte som passer til den enkelte person.

Ros er ikke lett. Ros og anerkjennelse er ikke en del av kulturen på de fleste norske arbeidsplasser, så det krever at du som leder



Foto: Ryan McGuire

er villig til å gå litt ut av komfortsonen, gå imot janteloven, slutte med «å være vanlig» og øve på å gi andre positiv tilbakemelding. Kunne du for eksempel gi deg selv en utfordring om å rose minst en kollega eller medarbeider hver dag? Det vil bli til sammen fem på en uke og 20 på en måned.

Du vil oppleve, at det er en av de mest pålitelige måter å gjøre andre gladere, mer produktive, mer kreative og samtidig minske stresset.

Aktivitet:

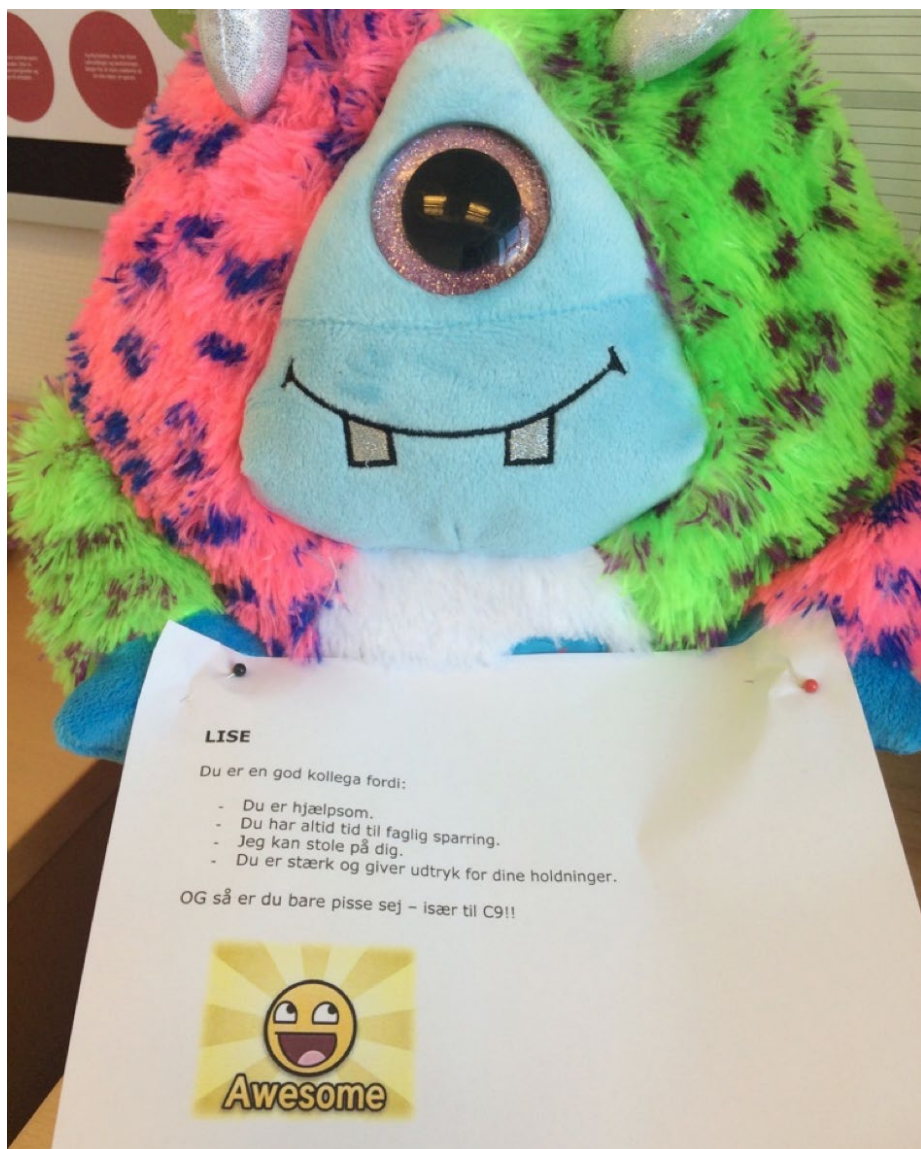
Introduser **rosebamsen**. Kjøp én eller flere bamser, alt etter hvor mange avdelinger dere har. Du kan som leder starte med å gi bamsen til en annen. Her er hvordan det skal skje.

Finn en person som du kan rose for noe konkret den personen har gjort. Det skal være spesifikt. Gå til personen, fortell hva du mener hun eller han har gjort bra og overlekk bamsen.

Bamsen må nå stå synlig på denne kollegas skrivebord i maksimum 5 dager. Da må den «roses videre» til en ny som fortjener dette. Og så videre.

Dette vil hjelpe dere til å skape en rosekultur. Jeg har introdusert dette på flere arbeidsplasser og det virker. Som en kunde sa;

«Henrik, jeg vet ikke helt hva det er du har gjort, men den bamsen der, den har skapt underverker. Folk går rundt og forteller hverandre hvor flinke de er og de er blitt mye flinkere på å finne frem til alle de små suksessene vi skaper hver dag. Fremgangen er åpenbar! Takk for hjelpen».



Eksempel fra virkeligheten: Dette rosebamse-bilde er fra en kunde av meg, Vejle kommune i Danmark. De har tatt i bruk rosebamsen i flere avdelinger og fått enestående tilbakemeldinger. «Folk blomstrer virkelig og rosekulturen vår er blitt markant bedre».

Verdi:

Dette er en god måte og bygge en rosekultur på. Det er personlig og vil bygge relasjoner, som jo er en av grunnpilarene når vi prater om å skape arbeidsglede. Når bamsen står synlig på skrivebordet vil alle komme og spørre hvorfor den står der, og da må den som «har den» gjenfortelle hvorfor. Og positiv gjenfortelling booster arbeidsgleden enda mer.

Ekstra:

Dere kan i tillegg gjøre det til en god vane å skrive små gule post-it-lapper, med rosende ord til hverandre. «Parker» dem på bordet eller skjermen til en kollega og la vedkommende glede seg over rosen. Litt senere kan du gå til personen med en kopp kaffe (uventet vennlighet, som også «booster» arbeidsgleden) og fortelle hvorfor du skrev og leverte lappen.

2

Vær optimistisk

Martin Seligman er grunnleggeren av en gren innenfor psykologien, som heter positiv psykologi. Tradisjonell psykologi handler mer eller mindre om alt som kan gå galt med sinnet vårt. Den går ut på å kunne diagnostisere og behandle depresjoner, psykoser, fobier, nevrose og så videre.

Positiv psykologi stiller et veldig enkelt spørsmål: **Hva er det, som gjør oss glade?** Det er forsket mye innenfor dette området de siste 15 årene, og det er etter min mening det feltet i psykologien hvor det skjer flest spennende ting om dagen. Positiv psykologi setter blant annet fokus på hvor viktig det er å være optimist.

Forskningen viser at optimister har en bedre helse, lever lengre, har flere venner, har mer suksess på jobben og tjener mer penger. Optimistiske ledere er også bedre til å motivere deres medarbeidere.

Optimisme kan trenes. Med litt disiplin og fokus kan en faktisk trene seg selv opp til å se mer positivt på fremtiden og dermed bli bedre til å skape en positiv fremtid.

I den fremragende boken Learned Optimism forteller Seligman, hvordan man lærer optimisme, og det handler spesielt om måten man forklarer situasjonen på.



Foto: iStock

Når en pessimistisk leder eller medarbeider kommer i krise, da tar han det veldig tungt. Konkret vil hans eller hennes forklaring over for seg selv være preget av tre ting:

1. Det er personlig: «Det er meg det er noe galt med.»
2. Det gjennomsyrrer alt: «Åh, nei, nå er hele karrieren min ødelagt.»
3. Det er evig: «Jeg får aldri en ny jobb.»

Hvis en optimist kommer i krise, sier han eller hun derimot:

1. Det er ikke personlig: «Det er ikke meg som feiler noe, for jeg er stadig dyktig.»
2. Det påvirker ikke allting: «Det kan være det går dårlig her og nå, men fremover kan det fortsatt bli bra.»
3. Det varer ikke evig: «Det går nok snart over.»

Du kan arbeide med deg selv og trene deg til å bruke en optimists et forklaringsmønster fremfor en pessimists.

Aktivitet: Tre gode opplevelser

Hver dag, innen du går hjem, gjør du deg et notat om tre gode opplevelser fra dagens arbeid. Det kan være det gode prosjekt-møte, hvor det var en god stemning, ros fra en medarbeider og at det var taco i kantinen. Det har en målbar positiv effekt på din arbeidsglede.

Vi er bedre til å huske dårlige opplevelser, enn vi er til å huske gode. Det er ikke fordi vi er spesielt pessimistiske, men sådan er hjernen vår innrettet. Det kan du lese mer om [her](#).

Men du kan trene deg til å huske de positive opplevelsene.

3

Gode relasjoner

Mennesker er sosiale skapninger og arbeidsplasser er sosiale institusjoner.

En Gallup-undersøkelse har funnet frem til at mennesker som har «bestevenner» på jobben er mer produktive og engasjerte på grunn av mer arbeidsglede. Reelle relasjoner er vanskelige å fabrikke, men avslappede interaksjoner avler fortrolighet over tid. Dette argumenterer for å ta teamet ditt med ut å spise lunsj, drikke kaffe eller annet, så ofte du overhodet kan. Dette er sterkt undervurdert i mange bedrifter, blant annet fordi det tar tid. Du skal se på dette som en investering, som skaper **mer produktivitet og effektivitet**.

Forskning viser at glade arbeidsplasser er 12 prosent mer produktive, mens triste og ulykkelige medarbeidere er 10 prosent mindre effektive. Det blir til ganske store forskjeller.

På min blogg har jeg skrevet om ytterligere ting som kan «boos-te» produktiviteten.

Du kan implementere vennsbyggende tiltak, så du naturlig bygger den relasjonelle kapital i hverdagen. Du kan for eksempel adoptere læringsregelen **«Fra andre – til andre»**. Denne regelen handler om å lære noe nytt fra andre, for deretter å lære det videre til nye andre.



Foto: iStock

Jeg lærer noe fra deg og det lærer jeg videre til andre.

Med fokuset på å lære andre noe, sikrer du at det skapes nye relasjoner samtidig som at innlæringen hos den enkelte økes. Det betyr at arbeidsgleden fyker i været.

Aktivitet:

Er du leder finner du best ut hva som motiverer dine medarbeidere gjennom å være nysgjerrig. Sett deg ned, ofte, og prat med dem, eller snarere lytt til dem. Lær dem å kjenne og la dem lære deg å kjenne. Les mer utdypende om hvordan og hvorfor [her](#).

4

**Skap en følelse
av fremgang**

Da Harvard Business School-professor Teresa Amabile og psykolog Steven Kramer studerte dagbøker fra nesten 12.000 arbeidsdager, fant de ut at de gladeste og mest produktive dagene var de dagene som «hadde en følelse av fremgang». Det er slik at det å gå på jobb til slutt handler om én ting, og det er å få ting gjennomført. Da må en oftere spørre seg selv: «Fikk jeg gjennomført noe og gjorde det en forskjell?»

Derfor er det viktig å ha **ukentlige møter** som fokuserer på og som faktisk måler nettopp dette. Er det vi gjør i henhold til planen og bidrar det til at vi oppnår det resultat vi ønsker oss? Gjør det også sammen med kundene deres. Forestill deg at teamet ditt, sammen med kunden deres, gjennomgår ukens resultater og kunden melder fornøyd tilbake med: «mission accomplished». Da gir ting mening og det skaper arbeidsglede.

Relatert til dette, er fremgang det motsatte av distraksjon. Om du bruker tiden din, dagen lang, på distraksjoner, da får du aldri ferdiggjort noen oppgaver og kommer aldri i mål. Og siden vi mennesker er født til å føle glede og tilfredshet gjennom å gjennomføre oppgaver, er det ikke bra. **Å få gjennomført oppgaver får dopaminen til å invadere årene dine og det er bra.** Dopamin er nemlig et av kroppens fire gledesstoffer.



Foto: Anne-Onyme

Om du vil ha mer arbeidsglede er det derfor viktig å fokusere på de tingene du får gjennomført, fremfor de tingene du ikke får gjennomført.

En stor distraksjonskilde er innboksen din. Tid vekk fra innboksen din kan gjøre underverker for deg. [En studie](#), som fokuserte på å kutte e-posttilgangen i fem dager, viser at dette får stressnivåene til å falle. I tillegg er innboksen din egentlig bare andres måte å gjøre deg til en del av deres agenda. Det du ønsker er å være en del av din egen agenda og derfor kan «tid-vekk-fra-innboksen» være lurt.

Sett deg i tillegg ned og lag en liste over de tingene som ellers distraherer deg. Du vet hva det er. Nå er tiden kommet til å eliminere dem en etter en og den prosessen starter best med å ha overblikk over hva som distraherer deg.

Aktivitet:

I stedet for «to-do»-lister kan du lage en «ta-da»-liste. En liste som viser de tingene du faktisk har gjort. Det gjør deg ikke bare gladere, det gjør deg også mer effektiv og produktiv. Å synliggjøre de tingene du får gjort viser deg at du oppnår fremgang, og at du dag for dag, oppgave etter oppgave, kommer nærmere målet.

5

**Feire dine
suksesser og
dine fraskoer**

«Ting er aldri verre enn du gjør dem til og ting blir aldri bedre enn du gjør dem til».

Der finnes mange gode grunner til å feire sine seire, men det de færreste vet at det finnes like mange gode grunner til å feire sine fiaskoer.

1. Du lærer av feil

I en bedrift ble direktøren fortalt, av en forferdet medarbeider, at en annen medarbeider var skyld i at bedriftens nettside var «nede». Dette var ikke helt likegyldig, da denne bedriften hadde det meste av deres salg online. «Nedetid» var derfor en katastrofe for dem og kostet dem tusenvis av kroner, hver eneste time.

Direktøren spurte da hva som har skjedd, og ble fortalt at det var John fra IT som hadde «feilet» en sikkerhetskopi av systemet. «Okay, da», sa direktøren, «la oss gå og prate med John».

Da direktøren gikk inn i IT-avdelingen ble alle stille. Alle hadde en rimelig god idé om hva som ville skje videre og var sikker på det ikke ville bli bra.

Direktøren gikk til Johns skrivebord. «Er du John?»
«Ja» kom det stille ut av John.

«John» sier direktøren. «Jeg vil gjerne takke deg for at du fant denne svakhet i systemet vårt. Takket være deg og dine handlinger kan vi nå lære av dette, og vi kan rette opp i systemet slikt at det aldri kan skje igjen. Bra jobbet!».

Direktøren forlot nå en taus og ordløs John og en overrasket IT-avdeling.

Denne feilen hendte aldri noensinne igjen.

Når vi åpent kan prate om og innrømme at vi har feilet «big time» uten noen frykt for represalier, blir vi mest sannsynlig bedre i stand til å lære av de feilene vi gjør.

2. Bortforklaringer

Store mengder av tid og energi blir hver dag bortkastet på å forklare (bortforklare) hvorfor feil blir gjort og hvorfor det ikke er min feil. Folk har travelt med «å redde ræva si» fremfor å hjelpe hverandre med å lære av feilene som blir gjort. Det er meningsløst!

Få feilene frem i lyset og skap en kultur hvor det er helt greit å prate om. Eliminer bortforklarings-kulturen.

3. Kreativitet og innovasjon

Randy Pausch er en college professor som ble berømt etter sitt «siste foredrag», som ble holdt etter han fikk en kreftdiagnose.

I forelesningene sine ga Pausch ut en pris som ble kalt «den første pingvin» til det laget som tok den største risikoen – og feilet. Prisen var inspirert av den ene pingvinen, i en hel flokk, som var den første til å hoppe ut i vannet, vel vitende at det med stor sannsynlighet ventede rovdyr der ute under overflaten, kun på å spise den pingvin som hoppet først uti. Den pingvinen tar en enorm risiko, men om ingen hopper uti først, vil hele flokken

sulte ihjel med tørre føtter.

Hos Ben & Jerrys har de en kirkegård for is som ikke solgte bra. De holder rett og slett begravelse av fiaskoene sine. Fullt ritual.

Det er kult.

Gjett om det har økt suksessraten deres?



Foto: Doug Kerr

Sjekk også ut dette skiltet som henger på kontoret til [Menlo Innovations](#), et IT selskap i Ann Arbor, Michigan:



Foto: Menlo Innivation

Yes, skiltet sier, «Make mistakes faster» eller på godt norsk «gjør feilene dine fortere». De vet at feil er en integrert del av å skape noe som er kult og interessant og desto før du «tabber deg ut», desto fortere kan du komme i mål og skape noe fantastisk.

4. Feil åpner ofte nye dører.

Feil er også ofte den raskeste snarveien til nye og spennende muligheter som ellers aldri hadde sett dagens lys. Å lukke øynene overfor feil, som du uansett vet blir gjort, er å lukke øynene for disse nye mulighetene.

Ett eksempel skal du få: En 3M-medarbeider hadde som oppgave å utvikle et superlim som skulle brukes i flyindustrien. Ved en feil utviklet han et lim som var så svakt at det kunne tas av igjen uten å sette merker. Det tok en stund før 3M så nytten, men senere ble Post-it blokken funnet opp og resten er historie.

5. Færre feil når du feirer feilene.

Jeg er med på at de fleste stadig holder seg til den gode gamle «feil er ikke en mulighet». Men gjett engang til, uansett hvor mange ganger du gjentar dette for deg selv, blir det å feile stadig en mulighet. For evig og alltid.

Å lukke øynene for dette faktum øker faktisk sannsynligheten for å gjøre enda flere feil. Å legge, «vi må alltid være en suksess» press på folk vil øke sannsynligheten for feil, fordi:

- Mennesker under press er mindre effektive
- Mennesker motstår å rapportere «dårlige nyheter»
- Mennesker lukker igjen øynene sine når der oppstår trøbbel

Det er spesielt sannheten når feil er fulgt opp av en form for straff til dem som gjør feilen.

Peter Drucker, en østerriksk forfatter, har proaktivt foreslått at bedrifter burde finne alle sine medarbeidere som er feilfrie, de som aldri gjør feil og si dem opp. Dette fordi medarbeidere som aldri gjør feil, aldri gjør noe interessant og nyskapende. Å innrømme at feil skjer og det å feire at de skjer, gjør sannsynligheten for at de skjer mindre.

Neste gang en gjør en feil, gir du vedkommende en «high five»!

The power of small wins

I boken, *The Progress Principle*, skriver Harvard Business School professor Teresa Amabile og psykolog Steven Kramer om hvordan selv de minste seire kan gjøre hele forskjellen på hvordan mennesker har det, hva de føler og hvordan de presterer!

De skriver at, av alle ting som kan «booste» følelser, motivasjon og persepsjon gjennom en arbeidsdag, er den viktigste av alle å skape fremgang gjennom meningsfullt arbeid! Det er det jeg skriver om i tiltak 4.



Foto: Anne-Onyme

Å feire sine seire handler for det meste om ros og anerkjennelse. For tiltak på dette området anbefaler jeg deg å se i tiltak 1.

Essensen er at vi alle gjør mange gode ting hver eneste dag, vi må bare begynne å fokusere på de tingene. Selv de minste tingene kan gjøre den største forskjellen. Dette bekrefter denne undersøkelsen, [*The Progress Principle*](#), som de to fortattere også står bak.

Aktivitet:

Let etter de gode tingene, selv de minste. Feir dem på en eller annen måte. Det kan være alt fra en high five, til en kinobillett, til en kake, til månedens medarbeider, til en tale i lunsjen, ja til fantasien ikke rekker lengre.

Det starter med å finne de gode tingene, da kommer feiringen av seg selv. La deg eventuelt inspirere av sportens verden. Der er de flinke til å feire suksesser.

Du kan starte med å feire at du leser disse linjene. «Øhh», tenker du. «Hvorfor?» Fordi den viten du tilegner deg nettopp nå, er suksess-strategier som vil gi deg og kollegaene dine suksess sammen. Det handler, som før skrevet, om de små tingene som utgjør den store forskjellen.

Finn «suksesslupen» frem og gå på oppdagelse i bedriften din. Du vil bli sjokkert over hvor suksessfulle dere er, uten du har tenkt på det engang.

6

Stopp feil atferd

Nesten alle arbeidsplasser har det: En liten hard kjerne av sytpeiser og klagehoder, «finn fem feil mennesker» som jeg kaller dem. De som aldri er tilfredse, som alltid klager, og som kun kan se problemer i allting. Og det blir ekstra ille i krisetider.

Noen ganger finner de sammen og danner sin egen selvforsterkende gruppe. Innenfor murene, i gruppen, kan man så bekrefte hverandre i at alt er i ferd med å gå til Hel..., at alle andre er noen tullinger, og at de, som ikke kan se det, må være noen jubeloptimister.

Det er ofte ansatte, som har vært i bedriften lenge. Det er ofte folk, som har en inngående kjennskap til deres fagområde og kjenner bedriften inn og ut. Og det er ofte folk med en sterk personlighet og gode evner til å påvirke alle rundt seg.

Det er med andre ord mennesker med kompetanse og en personlighet, som burde være til nytte for bedriften, men som i stedet har fått dem til å fokusere på noe negativt. Fremfor å hjelpe kollegaene holder de på deres kunnskap. I stedet for å jobbe konstruktivt for å utvikle bedriften ut av krisen, peker de hølytt på alle feil og mangler. I stedet for å inspirere, utvikle og støtte deres kollegaer, bruker de energi på å baksnakke, isolere og spre

rykter om andre.

Disse menneskene har ikke aktivt satt seg for å ødelegge andres arbeidsglede, og de er som regel slett ikke oppmerksomme på deres negative påvirkning. Men det endrer likevel ikke det faktum at deres atferd skader både arbeidsmiljøet og bedriftens resultater.

Jeg har sett alt for mange ledere sitte stille og se på mens den type negativ atferd får lov å akselerere. Og her er problemet: Atferd, som ses av ledelsen uten å bli bremsset, blir «de facto legal».

Derfor skal du som leder ta tak og jobbe for å fremme arbeidsgleden hos alle. Det skylder du ikke bare deg selv og bedriften – det skylder du også dine ansatte.

Hal Rosenbluth, som i forretningsreisebyrået Rosenbluth International satte kundene på annenplassen etter medarbeiderne, fastholder, at *«hvis man virkelig mener alvor med medarbeidertilfredshet, har man en forbannet plikt til å avskaffe de ansatte som ikke passer inn, som ikke er glade for å være der, og som ikke leverer»*.

Du gjør ikke noen en tjeneste ved å la en ansatt bli i en jobb, hvor han eller hun ikke er glad og aldri blir det. Bare én utilpasset medarbeider, som ikke kan leve opp til kravene, kan trekke en hel avdeling ned. Alle skal løpe litt fortere for å gjøre jobben sin, samtidig som at personens dårlige humør smitter av på alle andre. For arbeidsglede smitter, men undersøkelser viser dessverre også, at manglende arbeidsglede er det som smitter mest.

Selv hvis den utilfredse er stjernedyktig til jobben sin, har man et problem. Der er en klar sammenheng mellom arbeidsglede og produktivitet, og selv hvis et klagehode utøver jobben fremragende selv, kan det ikke oppveie det faktum at han eller hun tar arbeidsgleden fra alle rundt. Det går da utover produktivitets-

regnskapet.

Så om du har gjort alt du kan for å fremme arbeidsgleden, gjør du ingen en tjeneste ved å la den utilpassede medarbeider bli.

Ryan, som er it-sjef i Irland, fortalte denne historie:

«Min største feil som leder var å bruke måneder på å prøve å finne en ny stilling til en medarbeider, som ikke var glad og ikke levde opp til mine forventninger. Det var en kjempe lærestrekk for meg. Da jeg sa han opp, steg arbeidsgleden OG effektiviteten i teamet momentan. Og han endte opp i en bedre jobb, hvor han nå er glad. Det visste seg, at han var lettet og takknemlig for å komme videre.»

Du skal som leder selvfølgelig først prøve å hjelpe utilfredse ansatte, og du må aldri bruke dette som unnskyldning for å bli kvitt



Foto: Alexandra

7

**Hold fast i læring
og udvikling**

de medarbeidere, som gir upopulært, men konstruktivt motspill.

Et av de første ofre i krisetider er gjerne utdanning og kurs. Det er en skam, for det gir arbeidsglede å bli dyktigere i jobben sin og kunne utvikle seg faglig og menneskelig.

Selv om der verken er tid eller råd til å sende medarbeiderne på kurs og konferanser i samme omfang, er der mange muligheter for å gi utdanning internt.

Aktivitet: Utvikle egne kurser

Hva har dere av eksperter på arbeidsplassen? Hvorfor ikke la dem undervise kollegene innenfor deres fagområde? Tilby et internt kurs, og la dem som brenner for det, undervise og delta.

Alle vet noe som andre kan lære og bruke. Det blir litt det samme som i tiltak tre hvor jeg skrev om «**Fra andre – til andre**» regelen. Ikke bare lære noe nytt, det skapes også bedre relasjoner. Det er bra.

Å følge dette tips koster ikke noe særlig, og det betyr at dere utnytter de ressursene dere har innenfor murene, på best mulig måte.

**Det er handling som
skaper forvandling**

La oss stoppe nedgangen

«En krise er en fryktelig ting å spille.»

Paul Romer, amerikansk økonom, Stanford University.

I krisetider skal både ledere og ansatte vise, hva de er verd. Når det er problemer, og tingene ikke fungerer optimalt, er det bruk for gode ledere som viser deres verdi, og for ansatte som er endringsvillige, med lyst og vilje til å tilpasse seg. Det er også her, dere viser, om dere tror på de verdiene og prinsipper som er formulert av bedriften. Det er nå ord må bli til handling.

Arbeidsglede er ikke en luksus eller et tilvalg og ikke forbeholdt gode tider. Det er en absolutt forutsetning for, at du og dine medarbeidere kan yte deres beste.

Selvfølgelig er det lettere å føle arbeidsglede når det går bra. Men det er absolutt nødvendig å kunne skape den, også når krisen

rammer. For det er kun når du og dine medarbeidere liker å gå på jobb, at dere kan dere skape resultater. Når dere er glade, er dere mer produktive, serviceinnstilt, kreative og innovative, og alt dette er egenskaper som er absolutt nødvendige for at arbeidsplassen deres kan jobbe seg ut av krisen.

Spørsmålet er:

Vil du forfalle til vanetenkning som de fleste andre, eller er det en annen vei ut av krisen?



Foto: iStock

Forhåpentligvis har denne e-boken gitt deg innblikk i at det finnes en annen mulighet, en mulighet som gir håp. Forhåpentligvis har den inspirert deg til å ta tak, gjøre de rette tingene og ha det gøy på veien.

Mange bedrifter har valgt det siste og gjort det med stor suksess. De har vist at den andre veien er langt mer effektiv. Så spørsmålet er ikke, OM det virker, men om du tør og vil gjøre det som virker? Ta ikke feil, for der er en risiko ved å velge denne veien – nemlig at du gjør noe annet enn de fleste andre.

Denne boken har gitt deg kunnskap og kjennskap til andres erfaringer gjennom historier jeg har delt. Den har gitt deg innsikt i hva forskningen forteller oss er det riktige å gjøre og den har gitt deg redskaper til å gjennomføre det. Jeg håper, at du sammen med organisasjonen din, går ut og gjør noe med det – heller i dag enn i morgen.

Slik kan du få hjelpen du kanskje trenger

Erfaringen sier meg at de som får litt starthjelp, er de som kommer lengst på vei med å implementere disse nye vanene, som det er for mange. Dere kan saktens prøve selv og få suksess, ingen tvil om det. Faren for at de gode intensjoner forsvinner i hverdagen og gamle vaner, er dog stor.

Vil du at denne kunnskapen skal spres ut i din organisasjon, at det skal bli til en ny kultur, da kommer jeg med glede ut og holder foredrag og workshop rundt dette teamet for dere. Det eneste du skal gjøre er å be meg om å komme.

Om forfatteren



Henrik er forfatter, fore-
drags- og kursholder samt
en betrodd rådgiver innenfor
sitt felt. Gjennom sine fore-
drag, kurs og samtaler inspi-
rerer Henrik arbeidsplasser
til å bli gladere og deler
handlingsskapende redska-
per til bruk for dette.

Henriks visjon er å bidra til å
skape arbeidsplasser der in-
gen har lyst å gå hjem ifra og
hvor kundene haster tilbake
til. Henrik ønsker dette skal
bli regelen mer enn unnta-
kelsen.

Henrik har gjennom årene spesialisert seg i å hjelpe bedrifter med
å skape arbeidsglede og er en av Norges fremste eksperter på
området.

Henrik har studert forskningen på området nøye og har deri-
gjennom opparbeidet en solid viten, som han nå deler med stort
engasjement til bedrifter i primært de nordiske lande.

Dette er ord som kundene sier om Henrik:
Ryddig, profesjonell, ærlig, autentisk, inspirerende, innsiktsfull,
humoristisk, vet hva han prater om, dyktig formidler, tydelig,
motiverende.

Les mer om Henrik på www.merefremgang.no

Jeg lar andre få det siste ordet

Noen samler på frimerker, noen samler på biler og noen samler på fotballkort. Jeg samler på ord og meninger jeg har fått tilbake fra mine tidligere kunder og samarbeidspartnere. Her er et utdrag fra tilbakemeldingene andre har gitt meg for jobben jeg gjør.

Flere tilbakemeldinger finner du [her](#).

«Henrik setter fingeren på viktige elementer som skal være til stede for at en virksomhet skal blomstre, nemlig arbeidsglede, finne glede i arbeidet du gjør. Gjennom gode visuelle eksempler fokuserer han på hva som kan være arbeidsglede, til inspirasjon for alle og enhver. Og ikke minst: han ansvarliggjør MEG for MIN arbeidsglede.»

- Annemarte Meland Bekkevold, Daglig leder Brattås barnehage.

«Harstad Sparebank har samarbeidet nært med Henrik Mærsk i forbindelse med utviklings- og endringsprosesser. Hans bidrag som Coach har vært viktig for oss. Henriks metodiske tilnærming og gode pedagogisk ferdigheter har gjort en stor forskjell. Prosessene har for oss vært svært nyttige, på individ-, team og bedriftsnivå. Hans dialog med oss har hele tiden vært preget av humor og klar tale.»

- Tore Karlsen, Banksjef Harstad Sparebank

«God, ryddig og profesjonelt samarbeid. De ansatte har gitt en meget god tilbakemelding på innhold og form på foredraget!»

- Rolf Peder Lundh, Rektor Fevang skole i Sandefjord

«Kurset ditt skapte masse diskusjon og engasjement i etterkant. Visualisering, det å skape bilder som du gjorde, var noe som ga mening for de aller fleste.

Vi koste oss på kurs. Vi kommer helt sikkert til å bruke de tanker og ideer du ga oss i det videre arbeidet hos oss. Vi anbefaler deg og dette verktøyet på det sterkeste»

- Ellen Finjord – Daglig leder, Sør-Troms HMS-tjeneste

«Vi valgte Henrik fordi han har en praktisk og pedagogisk fremgangsmåte til å snakke om mål og målsetting. Han har en flott måte å presentere dette på, samtidig som han klarer å dra det ned til det praktiske og relevante. Verktøyene han presenterer er fine og anvendelige noe som vi synes er veldig bra. Han er en flott foredragsholder med mye god humor og gode eksempler som gjør det spennende og interessant. Vi vil med glede anbefale Henrik til alle som ønsker å bli inspirert og oppnå fremgang.»

- Patrick Olsen, Foredragsansvarlig karriere uka 2015 Studentunionen ved Campus Kristiania

HUSK GLADE ARBEIDSPLASSE ER FREMTIDENS VINNERE

Kontaktinformasjon for Henrik Mærsk



947 83 429 er nummeret du treffer meg på.



henrik@merefremgang.no er mailen om du heller vil skrive til meg.



www.merefremgang.no er siden der du leser om alt jeg står for og tilbyr.

Del gjerne boken med venner og kolleger

