



Torsdag fejrer USA Thanksgiving, hvor amerikanerne samles for at se familien. Det handler om gavmildhed, taknemmelighed og fælleskab: De samme temaer, man bygger på i styrkebaseret, positiv ledelse. Positiv ledelse skaber trivsel, givtigt samarbejde og stærke resultater. Illustration: The Granger Collection/Polfoto

# Taknemmelighed tæller på bundlinjen

**Et klap på skulderen, en hjælpende hånd og god sparring styrker både arbejds-glæde, samarbejde og bundlinje**

Af **Mette Nørgaard**, international ledelsesrådgiver, New York

I denne uge fejrer USA Thanksgiving, en af de største mærkedage herovre, hvor amerikanerne samles for at feste, se familien – og fodbold (altså, den slags de mest spiller med hænderne). Traditionen for at sige tak

blev grundlagt af pilgrimmene i 1621 og kan sammenlignes med den danske høstfest, hvor bonden takkede for, at marken var mejet og høsten i hus samt for naboernes hjælp. Det handler om gavmildhed, taknemmelighed og fælleskab: De samme temaer, man bygger på i styrkebaseret, positiv ledelse.

Positiv ledelse skaber trivsel, givtigt samarbejde og stærke resultater. **Kim Cameron**, professor i organisation og ledelse på **Ross School of Business** ved **Michigan University**, giver i sin bog *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* en grundig gennemgang af forskningen på dette område.

Et af de vigtigste og mest omfattende forskningsprojekter rettede søgelyset mod 60 toplederteam og konkluderede, at konstruktiv kommunikation klart styrker samarbejdet og bundlinjen. De 60 hold blev rangordnet efter deres virksomheds overskud/profit, kundetilfredshed og ledernes egne 360 graders profiler og så opdelt i tre grupper: 15 var højt performende, 26 medium, og 19 team lå i bund. Holdene

smøgede så ærmerne op og gik i gang med de tunge årlige opgaver såsom strategiarbejde og fastlæggelse af budgettet.

## Tillid og tilgængelighed

Forskerne (som ikke kendte holdenes placeringer på ranglisten) målte så ledernes adfærd i forhold til positive vs. negative bemærkninger, åbne spørgsmål vs. stærke holdnin-

ger, fokus på mig selv vs. andre samt interaktion, engagement og deling af informationer. Resultatet var slående: Den vigtigste faktor, når det handler om at forudsige gode eller dårlige resultater, er omfanget af positive kontra negative kommentarer. På topholdene var forholdet mellem positive

*Her er det også værd at bemærke, at de, der toppede de fleste lister, også var de medarbejdere, der angav, at de trivedes allerbedst på jobbet. Så at hjælpe andre er godt – for firmaet, for andre og for en selv*

og negative udsagn 5.6:1, i mellemgruppen 1.8:1 og i den laveste 0.36:1. De bedste hold bakkede altså hinanden op, byggede på hinandens ideer og gav fem-seks konstruktive bemærkninger, for hver gang de sagde noget kritisk. Nationalkultur og professionel baggrund spiller naturligvis også en rolle her, men lægger man sig under tre positive udsagn

for hvert negativt, skal man ikke forvente mere end en middelmådig præstation.

**IDEO**, USA's største innovationslaboratorium, bliver stillet de sværeste opgaver af de tungeste virksomheder i hele verden. De kan kun løse dem, fordi lederne her forventer, ja man ligefrem forlanger, at

medarbejderne hjælper hinanden. Deres topchef, **Tim Brown**, forklarer, at "jo mere komplekse de problemer, vi bliver bedt om at løse, er – jo mere hjælp har man brug for." Derfor skal medarbejderne, allerede når opgaven fløjtes i gang, tænke, "hvem vil være de bedste vejledere og sparringspartnere på det her projekt?"

Først på året udgav **Harvard**-professoren **Teresa Amabile**, sammen med to kollegaer, resultaterne af deres studie af IDEO-kulturen. Her bad de bl.a. hver medarbejder om at identificere og rangere deres fem mest hjælpsomme kolleger. Forskerne forventede, at der især ville være bud efter de dygtigste eksperter – men de tog fejl. Ekspertise var en forudsætning, men ikke det, der gjorde udslaget. Det gjorde til gengæld tillid og tilgængelighed. For det er både nødvendigt, at man er tryk ved at diskutere sine fejl og problemer – og er i stand til at få assistance, når der er brug for det.

Desuden viste det sig, at stort set samtlige medarbej-

derne lå i toppen, bare ikke på de samme lister. Her er det også værd at bemærke, at de, der toppede de fleste lister, også var de medarbejdere, der angav, at de trivedes allerbedst på jobbet. Så at hjælpe andre er godt – for firmaet, for andre og for en selv.

## Grobund for gavmildhed

De fleste mennesker vil gerne gi' en hånd med, de har bare for travlt. Men det kræver jo ikke ekstra tid at gå foran med fem positive kommentarer for hver negativ; kun opmærksomhed. Og det er nemmere, når ens tankemønstre har grobund i taknemmelighed. Derfor slutter min dag med en app, der hedder Day One, hvor jeg nedfælder tre ting, jeg er taknemmelig for. Nu hvor jeg er på vej hjem til Danmark, glæder jeg mig over en klients veltjente forfremmelse, at vi snart er i luften, fordi der "kun" er 35 fly i kø foran min SAS-maskine her i Newark – og at jeg snart er færdig med den her klumme. Hvad har du at være taknemmelig over?