

A close-up, high-angle portrait of Mikael Kamber, a man with dark hair and a serious expression, looking slightly to the right. He is wearing a dark blue shirt. The background is plain white.

**VI ER
BEDST**

Mikael Kamber

**NÅR
VI ER
GLADE**

Gyldendal Business

www.GyldendalBusiness.dk

INDHOLD

INDLEDNING 9

1. HVOR GLÆDEN KOMMER FRA, OG HVAD DEN GØR VED OS 17

- Den dobbelte analyse 19
- Nej for en sikkerheds skyld 21
- Pandelapperne 22
- Angsten er en god tjener, men en dårlig herre 24
- Lykke-fordelen 25
- Følelser smitter 27
- 3:1-forholdet 29
- Neuroplasticitet 30
- Vi ser det, vi kigger efter 32
- Glæde i ledelse 34

2. JA, NEJ OG MÅSKE 37

- Måske-fælden 39
- Regndansen 42
- 40-70-reglen 43
- Intuitionens styrke 45
- Tynde skiver 48
- Sandheden om kollegianere 50
- Nej frigør energi 53
- Pas på automat-nejet 55
- Ja fører til det exceptionelle 57
- Hr. Møllers beslutning 60
- Holdepunkter og stjerner 63

3. JA-KULTUR 69

Behovet for mening 70
Ja-kultur 72
Harley-Davidson 74
LEGO 75
IKEA 76
Zappos 77
Aravind Eye Care 79
Apple 80
Ja-kulturens tre søjler 82

4. LEDELSE ER KOMMUNIKATION 87

Vær dit budskab 88
Et skrækeksempel 91
Fire dogmer 92
Den positive tone 93
Tal med alle 97
Bliv ved med at kommunikere 100

5. FOKUS FLYTTER BJERGE 105

Da mesteren vendte tilbage 106
Afbrydelser og overspringshandling 108
Sammenhængen mellem fokus og glæde 109
Målstyring 113
Målstyring i Irma 114
20-sekundersreglen 117

6. TILLID ER DET MODERNE GULD 123

- Tillid er ikke for begyndere 125
- Tillid ifølge Josefsen 126
- Den offentlige sektor 133
- Hvordan politiet vandt tilliden tilbage 135
- Whole-Foods – en rendyrket Ja-kultur 142

7. JA-KULTUREN STARTER MED DIG SELV 149

- Lykken er ... 151
- Regel nummer 1: Vær sammen med dem, du holder af 153
- Regel nummer 2: Lev sundt 155
- Regel nummer 3: Gør noget godt for andre 157
- Regel nummer 4: Dyrk det, du er god til 160
- Regel nummer 5: Meditér 161
- Regel nummer 6: Fokuser på det positive 166

VI ER BEDST, NÅR VI ER GLADE 170

- Tak til ... 172
- Litteratur 174

INDLEDNING

Jeg var 10-11 år gammel, da det stod klart for mig, at vi er bedst, når vi er glade. Man kan ligefrem sige, at jeg fik det ind med forhammer.

Gennem min opvækst gik jeg meget sammen med min far, der var selvstændig og havde sit eget værksted. Min fars håndværk er næsten forsvundet i dag. Han var sadelmager; det vil sige en, der forstår sig på at polstre møbler. Han havde endda et særligt speciale inden for sadelmagerkunsten. Han var autosadmager. Min far kunne skifte betrækket på bilsæder og beklædningen i dørene og under taget, så det blev helt perfekt. For at udvide sit forretningsområde tog han sig også af at skifte indtræk om bord på skibe. Ikke mindst i kabysen på en gammeldags dansk coaster var der et stort slid på sæderne, og derfor skulle de jævnligt repareres.

Jeg synes, det var et spændende håndværk, min far havde. Jeg elskede at komme på skibsværfterne. Der var store maskiner, og der var sjældent låg på slikdåserne. Bilerne var også noget særligt. Det var ikke almindelige biler, der blev sendt til min far til ombetrækning. Det var typisk veteranbiler eller helt nye biler med en ejer, der havde særlige præferencer. Fx havde min far en kunde, der var direktør og købte en splinterny Jaguar en gang om året. Jaguaren kom færdigleveret fra England med sort læder på sæderne. Men direktøren foretrak hvidt læder, og derfor kørte han hen til min far én gang

årligt med sin nye vogn, så sagen kunne blive bragt i orden.

Udviklingen gav visse udfordringer for min fars forretning. Der blev færre coastere og dermed også færre sæder og hynder, der skulle skiftes ud i kabysserne. Og den almindelige udvikling i danske håndværkeres timeløn betød, at ombe-trækning af biler blev en ekstravagance, som stort set ingen havde råd til længere dengang i slutningen af 1970'erne.

Min far kunne godt holde forretningen nogenlunde kørende. Der var altid en familie, der ønskede sig nyt betræk på oldefars lænestol. Men det var ikke det samme. Han var begyndt at kede sig i sit værksted i Nordby på Fanø.

Så en dag kørte min far sin bil, en brun Mazda pickup, frem foran døren.

”Så læsser vi,” sagde min far.

”Hvad læsser vi?” spurgte jeg.

”Værktøjet,” svarede han.

Og så læssede vi hans specialværktøj op på bilen. Knapmaskinen, gjordstrammeren, langnålene, krumnålene, symaskinen, der kunne sy i læder, ruller med stof, hessian og skumgummi, træulden, trådrullerne, bivoksen, fjedrene, pyntesømmene og pyntesnorene, kantbåndet, gummimælken. Aldrig før eller siden er et læs af den beskaffenhed kørt af sted mod lossepladsen i Nordby.

Det er både godt og skidt, at der ikke længere findes lossepladser i Danmark. Selvfølgelig er det ikke godt for miljøet sådan bare at læsse alt tænkeligt affald af på en bakke uden for byen. Men det var et paradys for en dreng. Man kunne altid finde gode, brugbare sager. Jeg har stadig tegneseriehæfter derudefra, og i en årrække morede jeg mig med at konstruere underlige cykler med dele, jeg fandt på lossepladsen. Og så var det et uovertruffent sted at få afløb for den ødelæggelses-trang, der bobler inde i de fleste drenge. Når man fik lejlighed til at smadre 25 flasker og få billedrøret på et gammelt fjernsyn til at eksplodere, havde man det straks meget bedre.

Her rullede min far og jeg op i den brune Mazda. Min far sørgede for, at vi fik smidt rullerne med stof så langt ud over

skrænten som muligt, og pyntesømmene fløj som guldregn gennem luften. Specialværktøjet lagde han i en bunke ved siden af bilen. Han havde også taget en forhammer med, og den fandt han frem som det sidste.

Det var noget af et syn at se sin far stå der på lossepladsen og smadre sit levebrød med en forhammer. Det var helt tydeligt, at han nød det. Han tog sig god tid. Det var en helt lille ceremoni med sin egen rytme. Bang. Så røg knapmaskinen. Bang. Der knækkede to krumnåle. Bang. Symaskinen. Bang. Symaskinen en gang til. Bang. På et tidspunkt stillede jeg det oplagte spørgsmål:

”Hvad er det egentlig, du laver, far?”

”Det skal jeg sige dig. Jeg *gider* ikke mere. Nu kan de komme og plage mig alt det, de vil. Jeg kan ikke lave deres stole mere.” Han slog fornøjet ud med armene. ”Jeg har jo ikke værktøjet.”

Længere var den ikke. Så kørte vi hjem igen, og min far fandt nye veje. Han blev handelsmand og et kendt ansigt på auktioner og markeder i det vestlige Jylland. Folk fandt hurtigt ud af, at han kunne skaffe alle mulige ting til en fornuftig pris. Gennem en årrække udlevede han også sin drengedrøm om egen traktor og bondegård. Han avlede frilandsgrise, længe før det blev moderne. Senere åbnede han Vestjyllands første genbrugsstation, blev mangeårigt medlem af byrådet på Fanø og er primus motor bag Fanøs smukke skovlegeplads.

Det var ikke alt sammen, der var lige mange penge i. I min familie kan vi i høj grad takke min mor for, at hun fik det hele til at hænge sammen, imens min far prøvede sine projekter af. Men hvis ikke min far var kørt ud på lossepladsen den dag i slutningen af 70'erne, ville hans projekter aldrig være blevet til noget. Frilandsgrisene, genbrugsstationen, skovlegepladsen, det meste ville være forblevet drømme inde i hans hoved. Og verden ville have været et fattigere sted.

Allerede mens jeg så ham stå der og slå sit værktøj i stykker med forhammeren, tænkte jeg, at det var ret sejt, at han turde gøre det. Min far havde ambitioner, han ville mere end

det middelmådige. Og det kan man kun, når man brænder for det, man gør. Positive følelser som glæde og begejstring er det brændstof, der gør en vild og nysgerrig nok til at gøre noget andet end det, som alle de andre gør. Han gjorde det rigtige, da han sagde stop. Den dag man ikke længere kan mærke gnisten i sig, skal man gøre noget ved det.

Min far er ikke ene om at være indrettet sådan, at han er bedst, når han er drevet af positive følelser som glæde og begejstring. Sådan er det med langt de fleste mennesker. Og det er ikke noget, du som læser behøver at tage mit ord for. Det er heller ikke en fornemmelse, jeg prøver at prakke dig på. Det er ikke en religion. Det er et faktum, der er særdeles godt dokumenteret.

Videnskabelige undersøgelser er noget, man gør klogt i at omgå med en vis portion sund skepsis. Nogle forskningsresultater hviler på mere sikker grund end andre, og den, der leder længe nok, kan altid finde en undersøgelse, der bekræfter så godt som enhver kæphest. Men når det handler om, hvad positive følelser som glæde og begejstring gør ved os, står vores viden på meget sikker grund.

I 2005 afsluttede amerikanske forskere noget af et heste-arbejde. De ville have svar på følgende ualmindeligt interessante spørgsmål: Fører lykke til succes? (Hvis du spørger, hvad der helt præcist forstås ved ”lykke”, lød definitionen i undersøgelsen sådan her: ”Lykke” beskriver mennesker, der er præget af positive følelser mere end halvdelen af tiden).

For at få svaret på spørgsmålet om sammenhængen mellem lykke og succes pløjede forskerne alverdens undersøgelser om emnet igennem. De fandt mere end 200 godkendte forskningsprojekter, der gav hver deres bidrag til svaret. I alt havde 275.000 mennesker i et stort antal lande deltaget i undersøgelserne, og da forskerne havde kørt alle disse data sammen, kunne de berige os med følgende resultater:

Mennesker med en overvægt af positive følelser har klart bedre chancer for at få succes end mennesker, der lever en dagligdag præget af negative følelser. Lykkelige mennesker er

mere effektive og kreative på arbejdet, de har nemmere ved at omgås andre mennesker, de har mere energi, og de får højere stillinger og mere i løn. De lever endda længere.

I denne bog vil du få indblik i, at de samme mekanismer gælder for virksomheder og organisationer. Positive følelser som glæde og begejstring løfter virksomhedens innovation, effektivitet og konkurrenceevne. En positiv stemning i virksomheden fører til en bedre bundlinje. Vi har ganske enkelt at gøre med en guldgrube.

Forstå mig ret: Det handler ikke om at skabe en virksomhedskultur, hvor alle går rundt og er halleluja-glade og giver high fives til hinanden hele tiden. Det handler heller ikke om at forbyde kritik, uenighed og diskussioner. Og man må gerne have en dårlig dag og være ked af det. Det er også afgørende for enhver virksomhed, at der bliver sagt nej på rette tid og sted. Men grundstemningen skal være positiv.

Inden for ledelse har det i mange år været moderne at tale om den brændende platform. Udtrykket dækker over den tankegang, at mennesker er mest tilbøjelige til at flytte sig og acceptere forandringer, når jorden brænder under dem. Derfor fokuserer mange strategiplaner og mange chefers kommunikation på de trusler, som virksomheden eller organisationen står over for: ”Hvis ikke vi flytter os, vil det gå os gruelig galt.” Den måde at lede på er den moderne udgave af stokkemethoden: Man forsøger at motivere folk til at flytte sig ved udsigten til, at det kommer til at gøre ondt, hvis man bliver stående.

Stokkemethoden kunne fungere i industrisamfundet, hvor fabriksledelsen helst var fri for, at medarbejderne ved samlebåndet tænkte en selvstændig tanke. Det var dengang, samlebåndets legendariske opfinder, Henry Ford, kunne sige i ramme alvor: ”Det eneste, jeg ønsker mig, er et par gode hænder, men desværre kommer de altid med en person på monteret.”

I dag er der ikke så mange samlebånd tilbage. Og de steder, hvor der er, er der i høj grad behov for selvstændigt tæn-

kende mennesker, der kan holde øje med maskinerne. I dag lever vi af viden, service, omsorg og oplevelser – alt sammen noget, som vi alle skal være med til at skabe og udvikle hver eneste dag. Derfor er nutidens behov netop de hele personer, som Henry Ford ikke havde brug for. I dag er der brug for mennesker, der er dygtige til at tænke kreativt og træffe en beslutning selv. Eller med andre ord: mennesker, der kan det, som vi er bedst til, når vi er glade og begejstrede.

Den type mennesker motiverer man ikke optimalt med stok og brændende platforme. Der er alle gode grunde til, at flere gør som min far dengang på lossepladsen: skiller sig af med de gamle værktøjer og finder nogle nye og bedre. Guleroden virker bedre end stokken.

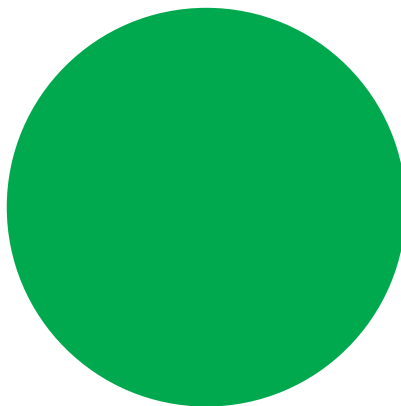
Igen handler det om at finde balancen: Hvis det vitterligt brænder, skal man selvfølgelig ikke fortie det, men omgående få alle mand til pumperne. Og indimellem kan et vist ydre pres være en kærkommen hjælp til at få nødvendige forandringer til at glide lettere igennem. Ligesom vi alle sammen har godt af at vide, at der er en alvorlig konsekvens, hvis vi ikke leverer, hvad vi skal. Derfor er pointen ikke, at vi ikke skal bruge stok længere. Pointen er, at vi skal have flere gulerødder end stokke. Der er et kæmpe potentiale i at skifte de brændende platforme ud med brændende ønsker, i at skabe en ledelsesform, hvor medarbejderne er motiveret af det, de brænder for – og ikke af det, der brænder under fødderne på dem.

Hvis du er interesseret i at gå efter det potentiale, der ligger og venter i guldminen med glæde og begejstring, er denne bog noget for dig. Du kan være leder på ethvert niveau, du kan have ambitioner om at blive leder, eller du kan have andre grunde til at interessere dig for ledelse. Principperne i bogen er ikke forbeholdt en bestemt branche eller position. Du vil få en viden om, hvordan glæde og begejstring opstår, og du får en række tommelfingerregler og strategiske værktøjer, der kan give dig inspiration til, hvordan du skaber positiv energi og får den til at smitte. Du vil opdage, at mange

af principperne i bogen rækker langt ud over arbejdslivet. De giver dig også indsigt i, hvordan glæden opstår i dit personlige liv.

For mig har det ligget lige for at skrive om glæde og begejstring i ledelse. Siden jeg blev journalist for mere end 20 år siden, har jeg haft glimrende muligheder for at prøve mine tanker og ideer om ledelse af i praksis. Jeg har haft en række forskellige lederstillinger, både på mellem- og topniveau. Uanset hvilket niveau jeg har været på, om jeg har været chef for 10 eller 400 medarbejdere, om jeg har haft ansvaret for et lille budget eller et milliardbudget, har der været et mønster: De gange, hvor jeg har ramt noget rigtigt, er i de situationer, hvor det lykkedes at skabe en fælles glæde og begejstring. Det har givet mig en dyb interesse for de mekanismer, der tænder og slukker for den positive energi.

Det hele starter dybt inde i vores biologi, hvor vi konstant træffer et valg. Valget mellem ja eller nej.



1. HVOR GLÆDEN KOMMER FRA, OG HVAD DEN GØR VED OS

Ja eller nej? Det er spørgsmålet.

Vores følelsesliv er det kompas, vi er udstyret med for at kunne navigere gennem dagligdagen. Alt, hvad vi støder ind i af stort og småt, vejes på følelsernes fintfølede vægt. Er det her godt for mig? Ja eller nej? Når svaret er ja, får vi en af de positive følelser. Og på samme måde får vi en af de negative følelser, når svaret er nej.

I psykologien opererer man ofte med seks grundfølelser: angst, vrede, tristhed, afsky, overraskelse og glæde. Der er en omdiskuteret sag, om der reelt er belæg for at lave lige præcis den inddeling af følelserne. Men det er hævet over enhver tvivl, at der grundlæggende findes to slags følelser: positive og negative, ”jaerne” og ”nejerne”, og at de kommer i forskellige styrker.

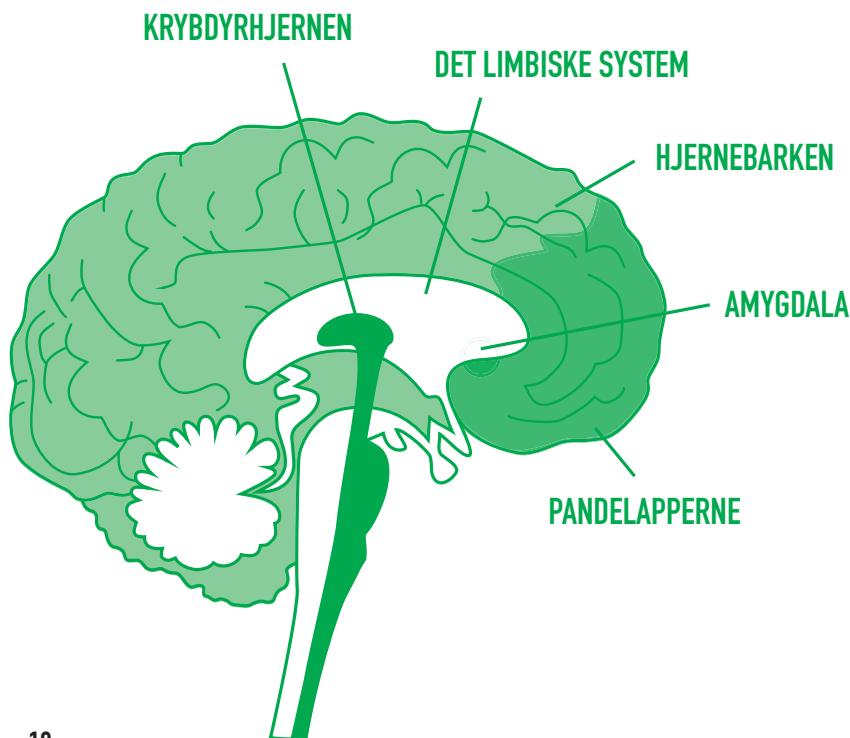
Når vi står over for en trussel, mærker vi en af ”nej”-følelserne. Jo slemmere situationen er, jo heftigere er den følelsesmæssige reaktion. Konfronteret med en frådende voldsmand med løftet kniv får vi en af de kraftige ”nej”-følelser. I den situation ville de fleste af os opleve panisk angst. En mindre trussel, det kunne være en ildelugtende ostemad, fører til en mere afdæmpet ”nej”-reaktion, væmmelse fx. I begge situationer får vi – med forskellig styrke – et signal om at undgå ubehagelighederne.

På samme måde med alt det positive, der sker for os: Når vi spiser, når vi dyrker sex, når noget lykkes for os, når vi bygger noget op, når alt ånder fred og ingen farer, så mærker vi ”ja”-følelserne. Vi har dem i hele repertoireet fra den lille spirende glæde til den lykkeligste begejstring. De positive følelser siger til os: ”Ja, det er fint, det der. Bliv endelig ved!” Der er grønt lys i lamperne. Vi kan trygt give los.

Vi mærker følelserne i hele kroppen. De positive følelser bobler i maven, giver varme i kinderne, energi i musklerne og en lethed i hele systemet. De negative følelser giver uro og anspændthed, vi får en klump i halsen, brystet og maven snører sig sammen. Vi mærker følelserne fra top til tå.

Men tag ikke fejl. Det kommer fra hjernen alt sammen.

For at forstå den rolle, som følelserne spiller i vores liv – og dermed også hvorfor vi præsterer bedst, når vi er glade og begejstrede – må vi en tur ind i kraniet og se nærmere på det prægtige organ, der ligger derinde. Tegningen her viser, hvordan menneskehjernen er bygget op:



Hjernen er som et ældgammelt hus, der gennem tiderne har fået nye og stadig mere avancerede tilbygninger, uden at de gamle rum er revet ned eller renoveret. De ældste dele af hjernen fungerer side om side med de nyere dele. Det vil sige, at vi nutidsmennesker går rundt med hulemanden, aben og øglen inde i os. Mange af funktionerne i vores hjerne er millioner af år gamle. Så selv om vi er udstyret med den klogeste af alle hjerner, er dele af den ikke meget mere sofistikeret end det indre af en snudebille. Det kan vi forvise os om ved særlige lejligheder. For eksempel når vi opdager en tung genstand, der er på vej ned i hovedet på os. Så tager reflekserne over, og vi flytter os helt automatisk. Eller når vi har drukket 15-20 genstande. Så bliver der lukket effektivt ned for de mere forfinede dele af vores tankevirksomhed, og vi kommer i vores drifters vold, hvilket ikke altid er noget kønt syn.

Den del af vores hjerne, som styrer vores basale funktioner, deler vi med mere primitive skabninger som hajer, krybdyr og kakerlakker, og den kaldes for hjernestammen eller krybdyrhjernen. Krybdyrhjernen er programmeret til at styre efter tre ting, der alle styrker vores muligheder for at overleve og videreføre slægten: sex, mad og magt. Ud over disse grundlæggende instinkter styrer krybdyrhjernen funktioner som åndedrættet, hjerteslaget, fordøjelsen, sanseapparatet osv. Alt det, der kører automatisk.

DEN DOBBELTE ANALYSE

Oven på krybdyrhjernen ligger der områder, som langt overgår krybdyrenes forstand, og som vi har til fælles med vores slægtninge blandt pattedyrene og med en del af fuglene. Det er de dele af hjernen, der sætter os i stand til at analysere virkeligheden, opstille valgmuligheder og træffe et valg. Mennesket er skarpere til at lave analysen end dyrene, men grundlæggende er funktionen den samme: Når man skal træffe et valg, kræver det, at man har et billede af virkeligheden. Det skaber vi i det område af vores hjerne, som hedder hjerne-

barken eller på latin *cortex*. Her modtager vi sanseindtryk, vi analyserer dem, og så sammenholder vi resultatet af analysen med det, der ligger nede i hukommelsen. Den proces kan der komme forskellige resultater ud af, fx:

- 1: Jeg ser et dyr med pels. Det er brunt. Det har fire ben. Det brøler. Jeg har ikke set eller hørt det før.
- 2: Det der, det er en kronhjort i brunst.

Hjernebarken laver en objektiv analyse. Der er ingen følelser i det, kun de nøgne facts. Samtidig foregår der en parallel analyse i den del af hjernen, der hedder det limbiske system. Her bliver situationen analyseret og tillagt en værdi: Er det godt eller skidt, det, jeg står over for? Er det farligt eller ufarligt? Det limbiske system kommer frem til en følelse. Fx:

- 1: Det dyr har jeg aldrig set før. Det kan være farligt.
- 2: Nøj, en kronhjort i brunst. Hvor er den flot.
- 3: Arrgh, en kronhjort i brunst. Sådan en blev jeg stangt af sidste år. Jeg dør af skræk.

Følelserne sætter os i stand til at træffe en beslutning: Skal jeg blive stående og nyde synet af kronhjorten, eller skal jeg se at komme væk? Ja eller nej?

Det er på ingen måde tilfældigt, at vi taler om ”mavefornemmelser”, når vi prøver at forklare, hvad vores følelser siger til os. For det limbiske system har ikke nogen ord. Det er et af de rum i hjernen, der blev bygget længe før de rum, der indeholder ord. Det limbiske system kommunikerer i stedet ved at sende elektriske og kemiske impulser ud i kroppen, der giver os følelsen af behag eller ubehag, alt efter situationen. Impulserne mærker vi blandt andet i maven som netop mavefornemmelser: Fx en kildren i maven, når vi er forelskede, tynd mave, når vi er nervøse. Det limbiske system kommunikerer meget tydeligt. Men uden ord.

NEJ FOR EN SIKKERHEDS SKYLD

Inde i det limbiske system findes der et område, som er særligt højtråbende og dominerende. Det er amygdala, centeret for frygt, skræk og rædsel. Amygdala er som en brandalarm, der konstant er klar til at sætte et inferno af larm i gang. Amygdala skanner alle vores sanseindtryk, og den er ligeglad med det meste. Den holder kun øje med én ting: trusler. Når der er noget at være bange for, et rovdyr med blottede tænder, en sur kollega, en indbrudstyv eller en lastbil på vej lige imod os, så går amygdala i gang. Den har et arsenal af stresshormoner, som den kan sende ud i hjernen i forskellige doser og kombinationer. Stresshormonerne virker på et splitsekund, og de sætter gang i en af ubehagsfølelserne: Bliv bange! Bliv rædselsslagen! Bliv vred! Vis afsky! Bliv aggressiv! Vi får den følelse, som amygdala vurderer som den bedste til at få os ud af kniben i en fart.

Stresshormonerne hører til blandt hjernens signalstoffer, der er de stoffer, som flyder fra hjernecelle til hjernecelle med besked om, hvad vi skal føle og gøre. Mens stoffer som dopamin sætter gang i positive følelser, gør stresshormonerne det modsatte. Og stresshormonerne, først og fremmest stoffet cortisol, har en særlig egenskab: De tramper alt ned på deres vej. Cortisolet nedbryder de andre hormoner. Vi kan gå og hygge os nok så meget med en solid dosis dopamin – men det får en hurtig ende, hvis amygdala sender cortisol ud i systemet.

På den måde overtrumfer de negative følelser de positive. Det mærker vi blandt andet, når vi står over for noget ukendt. Så reagerer vi med et forsigtighedsprincip. Amygdala vågner og sender besked ud om, at det kan være noget farligt. Hvis vi fx går på en øde gade en mørk og stormfuld aften, og en skikkelse nærmer sig, kan det snøre sig helt sammen i brystet på os. Det er falsk alarm næsten hver gang. Skikkelsen kan vise sig at være en ældre dame, der var dobbelt så skrækslagen som os selv. Men inde i hjernen tænder amygdala den røde lampe. Man kan jo aldrig vide. Vi siger nej for en sikkerheds skyld.

Den måde at tænke på var rigtig smart i den virkelighed, som vores forfædre kendte i urskoven for mange tusinde år siden. Dengang var livet virkelig, virkelig farligt. Der kunne lure rovdyr og bevæbnede medlemmer af en fjendtlig stamme bag det næste træ. Og hvis uheldet var ude, var der hverken politi eller ambulancer, man kunne ringe til. Så urmennesket gjorde ret i at være forsigtigt. I dag er det anderledes. Vi kan gå rundt i dage og uger uden at være i den mindste form for fare. Men det ved frygtcenteret i vores hjerne intet om. Det fungerer som i stenalderen. Og derfor er vores automatreaktion ”nej”, når vi skal tage stilling til, om det kan gå an at tage chancen med noget nyt og ukendt. Nej er det sikre valg. ”Hvis du er i tvivl, så lad være,” siger amygdala til os. Stenalderhjernen er meget, meget konservativ.

Så den ubekymrede glæde og begejstring har ikke nemme vilkår. Først når der ånder fred og ingen farer, så langt øjet rækker, tillader amygdala os at sænke paraderne. Så kan vi være heldige at opleve en lykkestund, hvor vi ikke behøver at overveje flugtveje eller alternative løsninger. Vi kan hvile i det, vi foretager os. Vi kan fokusere. Lige indtil den næste trussel, reel som indbildt, dukker op. Så reagerer amygdala ved at sende stresshormoner ud. Truslen får højeste prioritet, og så er det farvel til den lyserøde sky.

PANDELAPPERNE

Betyder det så, at vi er i vores følelsers vold? Og at de negative følelser altid vil veje tungere end de positive? Nej, der er et sted i hjernen, der kan feje automatreaktionerne til side. Og nu er vi fremme ved det område, der for alvor sætter mennesket i stand til at give alle andre levende skabninger baghjul. Området er på størrelse med en knyttet næve og ligger lige inde bag pandebenet. Herinde bor direktøren for det hele: pandelapperne.

Pandelapperne er den nyeste og mest avancerede del af hjernen. Det er den overbygning, der giver os evnen til at

se os selv udefra. Med pandelapperne kan vi erkende, at vi har en bevidsthed. Vi kan forestille os konsekvensen af vores handlinger. Vi er klar over, at vi en dag skal dø. Vi kan se ind i fremtiden. Denne evne til at sætte os ud over os selv og vores drifter fører en masse med sig: vores frie vilje, det frie valg, empati, evnen til at fungere socialt med andre mennesker, samvittighed, moral og etik. Takket være pandelapperne kan vi regne ud, hvad der tjener os bedst på lang sigt.

Vi er med andre ord i stand til at ”opdrage” vores følelser. Vi er ikke låst af vores biologiske automatreaktioner. Tværtimod kan vi tilpasse vores følelsesmæssige reaktioner på flere forskellige niveauer: kulturelt, socialt og personligt. Professor i psykologi Lene Tanggaard giver følgende eksempel: ”Som europæer kan man let komme til at føle sig som en elefant i en glasbutik, når man er i et land som Japan og kommer til at bralre for kraftigt ud med sin begejstring eller frustration. Japanere er generelt mere afdæmpede end europæere, ikke fordi vi født forskellige på det punkt, men fordi vi er tilpasset hver vores kultur. På samme måde med de forskellige sociale miljøer, vi færdes i. Vi har et andet reaktionsmønster på fodboldbanen end på de bonede gulve. Og på det personlige plan kan vi bearbejde vores følelser, så vi fx kommer i bedre balance med os selv, bliver bedre til at styre vores temperament, eller hvad vi nu synes, vi trænger til at arbejde med.”

Så pandelapperne sætter os i stand til kontrollere og kullivere de tilskyndelser, som følelserne giver os. Det er den evige vekselvirkning mellem fornuft og følelse. Det er en central del af hjernens måde at fungere på. Og derfor giver det ikke mening at tale om, hvorvidt fornuften er vigtigere end følelserne eller omvendt. Uden følelserne og amygdalas lynhurtige reaktionsevne ville vi være uddøde for længst, og uden fornuften ville vi ikke være så eminente til at tilpasse os.

ANGSTEN ER EN GOD TJENER, MEN EN DÅRLIG HERRE

Det er også pandelapperne, der giver os modet til at sige ja til at løbe en risiko. Uden pandelapperne ville vi stadig klatre rundt i træerne sammen med de andre aber, og for en sikkerheds skyld ville vi sige nej, hver gang der bød sig en mulighed for at kravle ned af træet og prøve noget nyt. Hele vores udviklingshistorie var aldrig blevet til noget, hvis ikke vi havde en hjerne, der sætter os i stand til at sige: ”Ja, vi kan gøre tingene på en anden måde.” Med tankens kraft har vi kunnet bryde ud af det bestående. Stenaldermanden spurgte sig selv, om han mon kunne tæmme dyrene i stedet for at gå på jagt efter dem? Ja, det kunne han. Kunne han mon også selv dyrke jorden i stedet for at samle vilde bær? Ja. Kunne mennesker skabe sig et bedre liv ved at flytte sammen i stadigt større samfund og skabe fælles kulturer? Ja. Kunne det mon lade sig gøre at flyve til månen? Ja.

På den måde har evnen til at reflektere over vores følelser bragt os langt. Nogle gange er det klogt at sige ja, selv om vores følelsers første tilskyndelse er at sige nej. Hjerneforskeren Peter Lund Madsen formulerer det sådan her: ”Vores følelser er en god rettesnor. Vi kan ikke klare os uden angst – uden den døde vi i trafikken. Men vi må ikke lade os styre af den. Angsten er en god tjener, men en dårlig herre. Vi skal fokusere på, hvad der er det rigtige. Ikke nødvendigvis på, hvad der er det mest sikre.”

Når vi bevidst arbejder med at bekæmpe vores frygt, sker der interessante processer i hjernen, som fremmer vores evne til at tænke kreativt og udleve vores potentiale. Der er en naturlig forklaring på, at glade og begejstrede mennesker præsterer bedre end mennesker, der er præget af negative følelser: Når vi er glade, pumper stoffer som dopamin og serotonin rundt i hjernen. De stoffer udløser ikke alene en følelse af velvære, de aktiverer også hjernens indlæringscentre. Det betyder, at vi kan optage ny information hurtigere. Dopamin og serotonin sætter også hjernen i stand til at aktivere et ekstra stort antal hjerneceller på én gang. Når der er flere

hjerneceller – de såkaldte neuroner – i sving på én gang, kan vi tænke hurtigere, mere kreativt, løse mere komplicerede opgaver og knække sværere problemstillinger. Vi er simpelt hen i stand til at tænke bredere og være mere åbne for nye muligheder, når vi er glade. Det modsatte sker, når vi er præget af negative følelser som frygt. Så har vi et snævert fokus på den trussel, vi står over for. Vi overvejer, om vi skal flygte eller kæmpe, og vi har ikke kapacitet til at tænke på nye og alternative måder at løse problemet på. Frygten lammer og gør os ensporede. Glæden gør det modsatte.

LYKKE-FORDELEN

Der findes masser af eksempler på, at glade mennesker har nærmest urimelige fordele i sammenligning med mennesker, der lever et mere bekymret liv. Den amerikanske psykolog Shawn Achor har samlet en række af sine egne og andre forskeres undersøgelser i bogen *The Happiness Advantage*, der beskriver det fænomen, vi på dansk kunne kalde for ”lykkefordelen”.

Et berømt studie tager udgangspunkt i 180 franske nonners dagbøger. De var alle født før 1917, og i deres unge år som søstre i Notre Dame-ordenen blev de bedt om at føre dagbøger over deres tanker. Nonner er pligtopfyldende mennesker, så de skrev troligt deres dagbøger, mens de levede deres sammenlignelige liv, spiste sammenlignelig kost, havde sammenlignelige arbejdsforhold osv. Mange år senere kom forskere på den gode ide at gennemgå nonnernes dagbøger for at se, om deres indstilling til livet som 20-årige havde indflydelse på, hvor længe de levede. Resultatet var ikke så lidt tankevækkende: De nonner, der gennemgående var glade og havde en positiv indstilling til livet, levede i gennemsnit ti år længere end de nonner, der enten havde et mørkt eller neutralt livssyn. Endnu mere markant var resultatet, da man sammenlignede den mest positive fjerdedel af nonnerne med den mest negative fjerdedel: 90 procent af de mest positive var

stadig i live, da de fyldte 85. Kun 34 procent af den mest negative fjerdedel levede længe nok til at opleve deres 85-årsdag.

En stribe andre undersøgelser bygger på følgende skabelon: To grupper forsøgspersoner skal udføre den samme opgave. Forsøget er blandt andet lavet med små børn, der skal stable byggeklodser; med studerende, der skal op til en prøve; med forretningsfolk under forhandlinger; læger, der skal ramme den rigtige diagnose af de samme patienter osv. Før forsøgene bliver forsøgspersonerne inddelt i en ”glad” og en ”neutral/negativ” gruppe. I nogle af forsøgene er folk blevet delt op efter deres almindelige indstilling til livet, i andre forsøg er den ”glade” gruppe aktivt blevet bragt i en positiv sindsstemning: Fx fik småbørnene vist et billede af deres yndlingsmad, og de studerende blev bedt om at tænke på den lykkeligste dag i deres liv. I alle forsøgene af denne type er resultaterne faldet ud til de ”glades” fordel: Alene den omstændighed, at folk er glade, sætter dem i stand til at præstere hurtigere, sikrere og med større succes.

En tredje kategori af undersøgelser, der jævnligt bliver lavet i lande over hele verden, viser sammenhængen mellem arbejdsglæde og sygefravær: jo gladere medarbejdere, jo færre sygedage. I en af de mere yderligtgående undersøgelser på den front fik en række forsøgspersoner en sprøjte med influenzavirus. Efter en uge var den gladeste halvdel af forsøgspersonerne ikke alene kommet hurtigere på benene, de havde også færre synlige symptomer, da de blev undersøgt af en læge: De hostede mindre og havde færre infektioner end de mindre glade mennesker, der havde fået samme indsprøjtning. Der sker med andre ord også noget rent fysisk, når man er glad: Man kommer hurtigere igennem sin sygdom.

Ret beset behøver man ikke forskere til at grave disse kendsgerninger frem. Kig på dine egne erfaringer: Hvornår er du den bedste udgave af dig selv? Når du er glad eller nedtrykt? Hvornår er du mest syg? Når det kører for dig, eller når du føler dig som en fiasko? Hvem levede længst blandt dem, du har kendt? Optimisterne eller pessimisterne? Et kvalifice-

ret gæt vil være, at dine personlige erfaringer bekræfter det, som psykologer kan se på deres forsøgspersoners adfærd, og hjerneforskere kan berette fra indersiden af kraniet: at glade mennesker vinder så godt som hver gang.

FØLELSER SMITTER

Den viden er ikke blot interessant for os som privatpersoner. Den kan også gøre en stor forskel for virksomheder og organisationer. Der er kæmpe fordele i at have medarbejdere, der grundlæggende er glade. Og arbejdspladsen har alle muligheder for at præge den stemning, som medarbejderne er i. Særligt omgangstonen og ledernes adfærd afgør, om dagligdagen er præget af positive eller negative følelser. Sagen er, at følelser smitter.

Vi er udstyret med en særlig type hjerneceller, der kan få os til at føle det samme som mennesker, vi interagerer med. Måske du husker den brillereklame, hvor en bowlingspiller taber sin tunge kugle, der triller ned ad en stejl bakke. Bowlingkuglen rammer et hul i asfalten og slynges op i luften. Længere nede står en ung mand, der ser kuglen komme flyvende, men han forveksler den med en fodbold. Så han springer frisk op og lægger an til at stoppe bowlingkuglen med et hovedstød ... Hver gang jeg ser den reklame, klemmer jeg øjnene sammen, og selv om jeg sidder trygt i en stol langt fra bakker og flyvende bowlingkugler, føler jeg det, som om det er mig selv, der bliver ramt lige i panden.

Det er de såkaldte *spejlneuroner*, der sætter os i stand til at mærke det samme, som andre mennesker mærker. Vi kan spejle hinandens følelser. Man kan se det tydeligt i en hjerneskanner. I et forsøg har man stukket en række forsøgspersoner med injektionsnåle. Vi ved alle, hvordan det føles at blive stukket. Det gør lidt ondt. Og i hjerneskanneren kan man se smerten i form af aktivitet et bestemt sted i hjernen. I samme forsøg deltog en anden gruppe forsøgspersoner. De blev ikke selv stukket, men blev blot bedt om at kigge på,

mens personerne i den første gruppe fik et stik. I skanneren kunne man se, at tilskuerne havde *lige så kraftig* aktivitet i det samme område af hjernen som den første gruppe, når der blev stukket.

Den samme mekanisme gælder sindsstemninger. Det er ikke tilfældigt, når vi taler om, at humør smitter. Humør kan faktisk smitte langt hurtigere end selv den mest aggressive virus. Når vi træder ind blandt andre mennesker i et rum, aflæser spejlneuronerne, hvordan stemningen er. Vi opfanger de signaler, der ligger i de andres tonefald, blik, vejtrækning, deres kropsholdning, tavshed, latter osv. På brøkdele af et sekund har spejlneuronerne givet os en række informationer, der sætter os i stand til at tilpasse vores egen sindsstemning efter den, der er i rummet. På den måde hjælper spejlneuronerne os til at være socialt intelligente. Vi fyrer ikke en kæk bemærkning af, hvis vi kan mærke, at de er kede af det i rummet. Og hvis der er en overstadig stemning i rummet, slår vi os løs sammen med de andre. Vi falder ind i flokken.

Stemningen i en flok eller en gruppe er meget påvirkelig af, hvordan de dominerende individer i flokken optræder. Forsøg viser, at det tager cirka to minutter at vende stemningen i et rum. En gruppe mennesker kan sidde i et mødelokale og være i godt humør. Så kommer endnu en person ind i lokalet, mærkbart sur og kort for hovedet, og giver sig til at dominere samtalen. På få øjeblikke er stemningen vendt, og alle i lokalet er sure.

I virksomheder og organisationer hører cheferne som bekendt til blandt de dominerende individer. Derfor er det netop chefens humør, der har en tendens til at smitte af på resten af gruppen. Forestil dig, at deltagerne i mødet fra før er mellemledere og den sure person, der kom ind, var chefen. Mellemlederne forlader nu mødet og tager det dårlige humør med ud til deres medarbejdere. Så begynder det dårlige humør at brede sig som ringe i vandet til sælgeren, sekretæren, pedellen og praktikanten. Man kunne også forestille sig, at den sure chef, der satte det hele i gang, altid er sur. Så er

chefen over tid med til at sætte en konstant, sur grundstemning i hele organisationen.

Undersøgelser af chefers adfærd viser, at humøret gør en stor forskel. Chefer, der udstråler glæde og systematisk giver ros og anerkendelse, har generelt medarbejdere, der er markant mere produktive end de af deres kolleger, som har en mere negativt indstillet chef.

Det har mange virksomheder indset for længst. Det er derfor, at kloge chefer sørger for, at der er humør i luften og en ordentlig omgangstone, at man kan tage sig et slag bordfodbold eller en yogaøvelse i løbet af arbejdsdagen, og at der er lækker mad i kantinen – også i krisetider.

3:1-FORHOLDET

Der findes en ret præcis tommelfingerregel for, hvornår man kan tale om, at der er en positiv grundstemning på en arbejdsplads. De to amerikanske professorer Barbara Fredrickson og Marciel Losada opererer med det, de kalder for 3:1-forholdet. Der skal mindst tre positive udsagn til at opveje ét negativt.

Den tommelfingerregel hviler ikke mindst på en berømt undersøgelse, hvor Marciel Losada fulgte 60 ledergrupper og analyserede sammenhængen mellem deres måde at kommunikere på og deres præstation. Losada og hans hold brugte denne definition på positive og negative udsagn:

POSITIVE UDSAGN

ANERKENDELSE
STØTTE
HJÆLP SOMHED
SYMPATI
KOMPLIMENTER

NEGATIVE UDSAGN

KRITIK
AFVISNING
UTILFREDSHED
KYNISME
NEDVURDERING

Forskerne foretog en optælling af, hvor mange udsagn der faldt i de to kategorier. De ledergrupper, der klarede sig bedst på parametre som indtjening og kundetilfredshed, brugte tre eller flere positive udsagn for hvert negativt. Og de allerbedste præstationer kom fra grupper, hvor der var cirka seks gange så mange positive udsagn som negative. Helt præcist gik skillelinjen ved 2,9013 – så mange positive udsagn skal der ifølge undersøgelsen til for at opveje et negativt.

I deres videre forskning har Fredrickson og Losada fundet yderligere dokumentation for, at man ikke skal ligge under det niveau, hvis man vil have en gruppe til at præstere sit bedste. Det hører med, at de negative udsagn faktisk også har stor betydning. Det er fx ikke godt for en virksomheds præstation, hvis der er ti gange så mange positive udsagn som negative. Også her gælder det, at balancen er vigtig. Der skal være plads til at kalde en spade for en spade og komme med kritik på rette tid og sted. Men pointen er, at negative udsagn ikke må dominere. Grundstemningen skal være positiv.

NEUROPLASTICITET

Men hvad nu, hvis man bare ikke *er* særlig positiv af væsen? Er det ikke sådan, at nogle af os er født med et lyst syn på livet, mens andre er notoriske pessimister? Er sortseerne så dømt til livsvarig fiasko?

Der er ingen tvivl om, at mennesker er forskellige, også når det kommer til humøret. Det er med glæden som med alle andre talenter: Nogle stod længere fremme i køen end andre, da der skulle deles ud. Men det betyder ikke, at vi værsgo har at affinde os med skæbnen. En sortseer behøver ikke være sortseer hele livet. For selv om vi ikke er født med lige store talenter, kan vi træne med det talent, vi har. Et lille eksempel: Jeg er selv ret bidt af at køre på racercykel. Uheldigvis er verden så uretfærdigt indrettet, at den ideelle cykelrytter er en lille trimmet type på 60-70 kilo, imens jeg er et skrummel på

2 meter og lidt over 100 kilo. Så er det, man må arbejde med det, man har. Jeg bliver helt sikkert aldrig den nye Alberto Contador, men jeg har trods alt trænet mig op til at kunne følge med de fleste på min egen alder, og indimellem oplever jeg den ikke helt ringe fornemmelse, det er at give baghjul til yngre og langt lettere ryttere på vej op ad en stejl bakke. Den slags mirakler kan man fremtrylle gennem træning.

Nu er hjernen ikke nogen muskel, men også den kan man træne. Man kan styrke funktioner som fx hukommelse, intelligens og evnen til at føle glæde gennem træning. For ikke så mange år siden mente forskerne, at vores hjernekapacitet blev fastlagt i løbet af opvæksten, og at vi resten af livet måtte tage til takke med det antal neuroner, vi var blevet tildelt. Men moderne hjernespecialister har afsløret en anden og langt mere opløftende virkelighed. Når man fx skanner en person, der er ved at lære at jonglere, kan man allerede efter en uges træning med boldene se synlige ændringer i hjernen: De områder i hjernen, der styrer synets evne til at genkende bevægelsesmønstre, lyser lidt kraftigere op end ugen før. Og når personen efter nogle måneder er blevet en habil jonglør, viser hjernespecialisten et regulært lysshow i de samme områder. Hjernen har simpelt hen omgrupperet en del af sine neuroner, så den nu er i stand til at understøtte jongleringen med langt mere tankekraft, end før træningen begyndte. Selv hvis personen holder op med at træne med boldene, vil neuronerne hurtigt kunne gendanne den formation, de fandt, mens træningen stod på. Når kablerne først er trukket, er effekten langtidsholdbar.

Fænomenet kaldes neuroplasticitet. Livet igennem kan hjernen udvikle nye neuroner, og de eksisterende neuroner kan indgå i andre funktioner, end de havde oprindeligt. Og lige så vel som hjernen kan udvikle sin evne til at holde styr på en håndfuld kulørte bolde, kan den trænes op til at tænke positivt. Glæde er ikke kun noget, der kommer til os. Glæden er noget, vi selv kan skabe. Kunsten består i at rette opmærksomheden det rigtige sted hen.

VI SER DET, VI KIGGER EFTER

Hvis du har prøvet at køre gokart, cykle på mountainbike, stå på ski eller foretaget dig noget andet, hvor det er ret let at komme til at køre ind i noget, ved du formentlig, at man skal kigge derhen, hvor der er fri bane. Hvis man stirrer på forhindringen, er der stor risiko for, at man styrer direkte ind i den. Forklaringen er, at hjernen langt fra har ubegrænset kapacitet. Vi kan ikke fokusere på ret mange ting ad gangen. Forestillingen om, at nogle af os skulle have særlige anlæg for at *multitask*, er en myte. Vi er ret dårlige til det. Hjernen har kun plads til 1-3 tankespor ad gangen. Vi kan godt bilde os ind, at vi udfører en masse opgaver på én gang. Men realiteten er, at hjernen lægger den ene opgave fra sig, når den skifter til en anden. Og hver gang vi vender tilbage til en opgave, vi lagde fra os, tager det lidt tid at finde tråden igen. Hjernen fungerer bedst, når den fokuserer på én ting ad gangen

En andet eksempel: Du har lige opdaget, at du er gravid (eller at din kone eller kæreste er det). Så går du en tur ud i byen, og pludselig ser du det, som du overhovedet ikke ænsede i går: Byen vrimler med gravide.

Eller du har købt en ny bil. Lad os sige, det er en Toyota Aygo. Førhen lagde du aldrig mærke til en eneste, nu forekommer det dig, at der kører hele flåder af Aygoer rundt på vejene.

Pointen er, at vi ser det, vi kigger efter. Nogle forskere anslår, at vi kun har kapacitet til at registrere omkring 1 procent af alle de indtryk, vi bliver bombarderet med gennem sanserne. Det betyder omvendt, at hjernen sorterer cirka 99 procent af sanseindtrykkene fra, inden de rammer vores bevidsthed. Denne voldsomme frasortering af indtryk foretager hjernen efter et bestemt mønster: Den gør det, som vi har trænet den til at gøre, og ser det, som vi har lært den, at den skal kigge efter. Og den har en tendens til at overse resten. Det betyder, at hvis vi fokuserer på det positive på vores arbejdsplads og i livet som sådan, så er der en stor sandsynlighed for, at det lige præcis er det positive, vi ser. På samme måde med det negative.

Et vidunderligt eksempel er et forsøg udført af den britiske psykolog Richard Wiseman, der undersøgte fænomenet held. Ud fra et rent videnskabeligt synspunkt giver det ingen mening, at der skulle findes sådan noget som held. Der findes tilfælde, og der findes sandsynlighed, men at glædelige begivenheder på magisk og systematisk vis skulle opsøge bestemte mennesker, findes der ikke nogen form for objektivt belæg for. Til gengæld kan man let forestille sig, at bestemte mennesker ofte kommer ud for glædelige begivenheder, fordi de selv opsøger dem. Det var lige præcis den hypotese, som Wiseman ville undersøge.

I forsøget deltog to grupper mennesker: Den ene halvdel definerede inden forsøget sig selv som ”heldige”, den anden halvdel betragtede sig selv som en del af den hær af ”uheldige”, der aldrig får noget som helst forærende. I testen fik forsøgspersonerne udleveret en avis, og opgaven bestod i, at de skulle tælle antallet af billeder i avisen. De ”heldige” løste opgaven på få sekunder, imens de ”uheldige” i gennemsnit var to minutter om at finde det rigtige svar.

Forklaringen? Allerede på side to stod en stor tekst: ”Stop med at tælle. Der er 43 billeder i denne avis.”

De ”heldige” opdagede straks denne nyttige information, imens de forsøgspersoner, der beskrev sig selv som uheldige, aldrig opdagede teksten, der ellers stod med kæmpe bogstaver og fyldte en halv side. De var så fokuserede på at tælle billeder, at de heller ikke opdagede en lige så stor tekst, der stod længere ind i avisen: ”Stop med at tælle. Fortæl forsøgslederen, at du har set dette, og vind 1500 kroner.”

Wiseman forklarer selv resultatet af sit forsøg med, at ”uheldige” mennesker generelt er mere anspændte og bekymrede end ”heldige” mennesker, og at bekymringer svækker vores evne til at opdage det uventede. Omvendt er de ”heldige” mennesker dem, der er åbne for de muligheder, der opstår. De kigger efter muligheder, og derfor får de øje på muligheder. ”Deres positive forventninger bliver en selvopfyldende profeti,” lyder Wisemans konklusion.

Den konklusion passer perfekt med det, vi konstaterede lige før om hjernens måde at arbejde på: Når vi er frygtsomme, tænker hjernen snævert. Når vi er glade, tænker vi bredt og gør os åbne for at lukke det nye og overraskende ind. Glæden sætter os i stand til at se og gribe mulighederne.

GLÆDE I LEDELSE

Vores viden om, hvad glæde og positivitet betyder for vores evne til at præstere, kan gøre hele forskellen for en virksomhed eller organisation. En virksomhed, der er præget af en positiv kultur, har langt større chancer for succes end en tilsvarende virksomhed, der bygger på magtudøvelse, frygt og trusler. Glæden er en konkurrencefordel. Oven i købet en voksende en af slagsen, fordi vi lever i en verden, hvor evnen til at tænke kreativt og hurtigt bliver mere og mere afgørende.

De kommende kapitler handler om, hvordan man kan opbygge en ledelsesstil og en kultur, der får glæde og begejstring til at brede sig, samtidig med at organisationen holder sig på sporet. Det bedste sted at starte er ved de mindste byggesten. Grundlæggende er der tre ord, som kan skrue op og ned for glæde og begejstring: ja, nej og måske.