

En krise er en frygtelig ting at spille

Her er en vigtig, men ofte overset sandhed: Alle arbejdspladser kommer i krise før eller siden. Alle! Selv virksomheder, vi i dag betragter som så succesrige, at de nærmest er uødelige, har været ved at gå under på et tidspunkt.

IBM var døden nær i slutningen 1980'erne, hvor markedet svigtede, og virksomheden var kommet for sent med på pc-bølgen. Og at Apple stadig findes og har succes, er et rent mirakel, når man tænker på, hvor tæt virksomheden var på konkurs i den periode, hvor Steve Jobs ikke var med. Herhjemme skrantede Irma igennem det meste af 1990'erne, og for bare fem år siden var der mange, der tvivlede på LEGO's chancer for at overleve.

Så alle arbejdspladser kommer i krise før eller siden. Hvad enten en arbejdsplads er stor eller lille, offentlig eller privat, dansk eller udenlandsk, og uanset hvor gammel, succesfuld, hæderkronet og ombejlet virksomheden er, så kommer der hårde tider.

Forestil dig, at du er direktør for Irma, med 79 butikker på Sjælland, en på Fyn og tre i Jylland. Det er gået fantastisk i nogle år, men pludselig rammer finanskrisen også din virksomhed, og fra den ene dag til den anden forsvinder fem procent af dine kunder. Du står nu over for et valg:

A: Du kan gøre ligesom alle de andre og fyre, spare, spænde livremmen ind og lade organisationen forfalde i opgivelse, apati og panik.

Eller

B: Du kan gøre, som Irmas direktør Alfred Josefsen gjorde, og sige: ”Det er for primitivt. Der må være en bedre vej ud af krisen.”

Hvad ville du gøre – A eller B? Historien om Alfred Josefsen fortæller jeg i kapitel 2.

Denne bog rummer tre simple påstande:

Du kan skabe arbejdsglæde i en krisetid: Hvis din virksomhed er på vej i krise, skal det så være et levende helvede at gå på arbejde de næste seks eller tolv måneder? Selvfølgelig skal det ikke det. Det gælder om at holde humøret oppe, også i krisetider. Og overraskende nok kan en krise bruges til at skabe mere arbejdsglæde, hvis du håndterer den rigtigt. Når jeg spørger folk, hvornår de har oplevet mest arbejdsglæde, fortæller de ofte om en situation, hvor deres arbejdsplads eller afdeling var i alvorlig krise, og det blev håndteret positivt. Det skriver jeg mere om i kapitel 3, hvor du får opskriften på, hvordan du skaber mere arbejdsglæde, selv om der er krise.

Større arbejdsglæde er den bedste vej ud af krisen: Netop i en krise har arbejdspladsen brug for, at alle yder deres bedste. Der er ikke råd til, at medarbejderne bruger tid på brok, modstand og ballade. Alle skal bidrage med ideer og arbejde konstruktivt for at skabe en bedre fremtid for organisationen. Det sker kun, når de føler arbejdsglæde, fordi arbejdsglæde gør os alle mere motiverede, produktive og kreative. Vi fortæller om organisationer, som netop har valgt den vej ud af dybe kriser, som f.eks. flyselskabet Southwest Airlines gjorde det efter 11. september 2001. Det kan du læse mere om i kapitel 7.

Det vi normalt gør under en krise, ødelægger arbejdsglæden – og det virker i øvrigt heller ikke: Det gør bare det hele værre, hvis vi håndterer en krise, på den traditionelle måde. Det skaber mere krisestemning, mere opgivelse, mere panik og svækker dermed organisationens evne til at komme ud af krisen. Det kan du læse om i kapitel xx.

Der findes mange slags kriser. Lige nu er det finanskrisen, der optager os, og økonomiske nedgangstider, der bringer mange arbejdspladser i uføre. I 2001 måtte Xilinx, et computerchip-firma i Silicon Valley i Californien, i løbet af bare ni måneder se, at deres omsætning blev halveret på grund af dot.com-krisen. Hvad gør man så som leder for 2.800 medarbejdere? Wim Roelandts, firmaets administrerende direktør på det tidspunkt, gik imod strømmen, skabte mere arbejdsglæde, og bragte dermed Xilinx hurtigere og stærkere ud af krisen end nogen af konkurrenterne. Roelandts kommer du til at høre meget mere om i bogen, og den fantastiske historie om hans håndtering af krisen får du i kapitel 7.

En organisation kan også komme i krise, fordi der er alt for meget at lave. Det kan du se et eksempel på i kapitel 3, hvor jeg fortæller om Alm. Brands skadeserviceafdeling i Roskilde, som kom mere og mere bagud, fordi man havde alt for få folk til alt for mange opgaver. Så når en virksomhed slår alle salgsrekorder, erobrer nye markeder og bare generelt klarer sig fantastisk, kan det altså også udløse kriser.

En tredje krisemulighed er store organisatoriske forandringer. Når en virksomhed skal gennemføre store forandringsprojekter, kan det blive svært for både ledere og medarbejdere at følge med. Tænk bare på kommunesammenlægningerne, politireformen og nyorganiseringen af Skat herhjemme. Nogle steder er man endelig ved at være på plads, men det har langtfra været en dans på roser undervejs. Jeg har talt med en HR-konsulent i en jysk kommune, som fortalte, at mange medarbejdere brød grædende sammen på hendes kontor, fordi de ikke længere kunne overskue deres arbejdssituation. Et klassisk eksempel på en forandringskrise startede tilbage i 2001, da Hewlett-Packards administrerende direktør Carly Fiorina stod i spidsen for fusionen med Compaq. Den fusion skulle have givet kæmpe overskud og besparelser, og det gjorde den da også – men først mange år senere, end den oprindelige plan forudsagde.

Virksomheder kan også komme i krise, fordi de er endt med at blive for stive og bureaukratiske. Det var bl.a. det, der skete for IBM sidst i 1980'erne. De havde haft for meget succes i for lang tid og glemte at følge med markedet.

”Livet handler ti procent om, hvad der sker for dig – og 90 procent om, hvordan du reagerer på det.”

Charles R. Swindoll, amerikansk forfatter

Når krisen kommer til din organisation (og det er uundgåeligt), hvad vil I så vælge at gøre i jeres ledelse? Vil I automatisk acceptere krisestemning og dårlige resultater? Eller vil I bruge krisen som springbræt til ny udvikling, større arbejdsglæde og strålende resultater?

Her er en virksomhed, som klart har valgt side:

100 procent ARBEJDSGLÆDE. Det er ligefrem en del af Abu-Constructions navn og logo. Når man midt i den økonomiske krise møder et firma i entreprenørbranchen, der skriver sådan på sine håndværkerbiler, skærper det nysgerrigheden.

En opringing til ejeren Brian Andersen bekræfter, at han da ikke kan forestille sig andet, end at det skal være sjovt at gå på arbejde. ”Når jeg skriver arbejdsglæde, vil jeg signalere over for kunderne, at vi vil gøre det godt, og bliver ved, til vi er færdige. Mine medarbejdere er glade for at have et job, og at vi kan levere et godt stykke arbejde.”

Firmaet, som primært tager sig af nedrivning, men også udfører renovering og nybyggeri, startede i 2005 som enmandshæren Brian Andersen. Først var det for at tjene til studierne til sygeplejerske. Men halvvejs droppede han bøgerne og blev entreprenør på fuld tid. Siden er der kommet en del ansatte til. Her i foråret 2009 har han ni medarbejdere, men det varierer afhængigt af opgavemængden.

Den økonomiske krise har ikke betydet mindre arbejde til den energiske entreprenør; ”vi er heldige, men vi opsøger det også, for ingen opgaver er for sure”. Men Brian Andersen kan mærke, at kunderne har sværere ved at betale regningerne. Og et stort tilgodehavende hos kunderne betød, at Brian var nødt til at spare julefrokosten væk denne gang.

”Der er ikke råd til de sjove ting lige nu, men det kommer igen, siger jeg til medarbejderne, og det forstår

de godt. Mine folk ved, at så snart bøtten vender, så skal de nok få julefrokosten tilbage.”

I mellemtiden holder han arbejdsglæden oppe ved at sørge for medarbejderne og f.eks. selv gå med på de sure opgaver. ”Hvis vi skal rive en kælder ned, går jeg selv ud og arbejder med og forsøger at peppe stemningen op. Jeg sørger for pauser og sodavand undervejs, og så går der indimellem breakdance i den. Det giver produktiviteten et løft, og mine medarbejdere ved godt, at mester er lidt småtosset.”

Er du, ligesom Brian Andersen, Alfred Josefsen, Wim Roelandts og mange andre, klar til at sige: “Jeg gider ikke bare bukke under for krisen, jeg vil aktivt bruge min organisations krise til at skabe mere udvikling, større arbejdsglæde og bedre resultater”?

Så finder du i denne bog noget af det, du skal bruge. Når du læser den, får du:

Teori: Bogen giver dig det teoretiske overblik over emnet arbejdsglæde i krisetider, og fortæller dig, hvad der virker, og hvad der IKKE virker. Og du vil blive overrasket. Mange af de tiltag, virksomheder automatisk tyr til, viser sig nemlig bare at gøre situationen værre.

Redskaber: Du får konkrete redskaber til, hvad du kan gøre, for at du selv og andre kan føle arbejdsglæde også midt i en krise. Og du får nogle konkrete eksempler på virksomheder, som har brugt disse redskaber, og det med fremragende resultater.

Energi: Jeg vil gøre mit til, at denne bog efterlader dig med et ordentligt skud energi, så du er frisk til at gøre noget for arbejdsglæden – lige her og lige nu.

I kapitel 6 kan du desuden teste dig selv og din virksomhed for at se, hvor hårdt krisen har ramt.

Jeg brænder selv varmt for budskabet i denne bog, for når kriser bliver håndteret forkert, kan det være ødelæggende både for organisationen og medarbejderne. Det skaber frygt, stress, apati, konflikter, mistro og kan være skadeligt for både arbejdsliv og helbred. Ingen kan holde til dag efter dag at arbejde i en organisation, som er presset i knæ af krisestemning. Desværre går det ofte sådan, fordi virksomhederne reagerer forkert og får hele organisationen til at synke ned i et stort, sort hul, hvor alle bliver hængende i månedsvis.

Når en krise omvendt bliver håndteret rigtigt, resulterer det i mod, kampgejst, sejre, fællesskab, udvikling og arbejdsglæde. Det giver også bedre resultater, og organisationen bliver bragt hurtigere ud af krisen.

Jeg har selv været der. I 2001 blev min it-virksomhed pludselig (eller sådan føltes det i hvert fald) ramt af dot com-krisen. Vi stod over for nøjagtig de samme valg. Det var langtfra let, og du kan læse min historie i kapitel 7.

Helt grundlæggende handler det selvfølgelig om virksomhedens resultater – men det handler også om menneskeliv. Når krisestemningen uhæmmet får lov til at løbe løbsk på en arbejdsplads, kan det ødelægge ikke bare medarbejdernes arbejdsliv, men også deres helbred, deres parforhold, deres privatliv og deres livsglæde. Nogle af de mennesker, der knækker mentalt på grund af en arbejdsrelateret krise, kommer aldrig ovenpå igen. Det kan vi ikke være bekendt som medarbejdere, kolleger, ledere og topchefer. Og derfor skal vi finde bedre veje ud af kriser. Og den bedste vej er: Arbejdsglæde!

God læselyst!