



Få dig en skridttæller, chef

Enhver leder bør komme rundt i virksomheden og tale med folk hver dag. Nogle har brug for en skridttæller for at komme op af stolen og ud af chefkontoret.

EVA ANDERSEN | eva.andersen@jp.dk

Du er chefen, du er forbillede, og fem minutter af din tid gør en forskel. I stedet for at trippe utålmodigt, næste gang en medarbejder stopper dig på gangen, så brug øjeblikket positivt. Hverdagens små afbrydelser er værdifulde. Det er i de daglige kontaktsituationer, du som leder har mulig-

heden for at påvirke andre positivt. For at opmuntre, begejstre, skabe klarhed og få indflydelse på, hvad der sker i kroge af organisationen. Det er budskabet i bogen "Touchpoints".

Forfatterne er danske Mette Nørsgaard og amerikanske Douglas Conant. Hun er en respekteret ledelsesekspert, som for 30 år siden flyttede fra Nordjylland til USA og har skabt sig et navn der.

Han er tidligere administrerende direktør for Campell Soup Company gennem ti år og i sit hjemland kendt som manden, der vendte en elendig forretning til en succes takket være sin benhårde ledelsesfilosofi kombineret med en imødekommehed og forståelse for de ansatte.

Tough minded, tender hearted, siger man om ham i USA. En stil, som har ført til bemærkelses-



Mette Nørgaard er forfatter og konsulent i USA, hvor hun lige har udgivet bogen "Touchpoints" sammen med topchef Douglas Conant.

Foto: Carsten Bundgaard

» Jeg bliver så trist, når jeg ser en chef, som taler med en medarbejder, men så ringer hans PDA, og han tager den op af lommen. Det tager tre minutter at give medarbejderen en positiv oplevelse, hvis du ellers er til stede.

Mette Nørgaard
Forfatter og ledelseksperter

værdige resultater og et enormt medarbejderengagement, fortæller Mette Nørgaard.

»Hos de allerbedste virksomheder taler man om et medarbejderengagement på 12:1. Det vil sige, at for hver 12 medarbejdere, som er enormt engagerede, er der én, som er "aktivt uengageret". Det er svært at opnå så stort et engagement på en arbejdsplads. I Conants tilfælde lykkedes

det ham at skabe en endnu større *commitment* blandt de ansatte, nemlig 17:1. Og det på trods af en nedgangskonjunktur,« fortæller hun.

Chefer gemmer sig

Nu kan danske ledere lure Conant af. I USA er bogen allerede en bestseller, og herhjemme er den blevet godt modtaget af anmelderne. Mette

Nørgaard mener, at den falder på et tørt sted. I nedgangstider som nu har ledere det nemlig med at gemme sig bag lukkede døre, mens de bearbejder tal og prøver at få overblik. Alt imens er resten af virksomheden ved at gå til af nervøsitet, advarer hun.

»Medarbejderne holder øje med alt. De fortolker alting – som hvilken farve sokker chefen har på i dag – fordi de er bekymrede. Men når folk gætter, ser scenariet næsten altid værre ud, end det i virkeligheden er. Derfor er det vigtigt, at ledelsen er til stede og ikke gemmer sig ti timer om dagen.«

Hun anbefaler, at man som leder afsætter tid til en rundtur i virksomheden, gerne dagligt.

På den måde vinder man tillid, og jo mere almindelig ruten bliver, jo mere naturligt bliver det for andre at henvende sig til en med stort og småt. Håndterer man situationen rigtigt, falder der masser af nyttige informationer af. Samtidig har man mulighed for at påvirke den enkeltes engagement positivt. Og jo mere kompetent chefen optræder, jo mere får han og organisationen igen.

»Du kan berøre 100 medarbejdere på en time bare ved at vise, hvordan du agerer med andre. Det er i de daglige interaktioner, du kan flytte medarbejderens energi fra gul til grøn. Men det kræver, at du er ægte og er til stede i øjeblikket.«

Hun giver et eksempel:

»En leder bestemte sig for 10-12 ting, som han ville følge op på internt i løbet af en dag. Han gjorde det til en vane at gå en tur gennem fabrikken. Her mødte han de folk, som han skulle tale med. Undervejs bøjede han sig måske for at samle noget affald op. Eller han mindede venligt en ansat om at tage høreværn på. Alle vidste, at han kom. Efterhånden begyndte flere at henvende sig til ham, og han fik mange vigtige informationer, som han ellers ikke havde fået. Samtidig viste han med sin egen adfærd, hvad han forventede af andre.«

Køb en skridttæller

Nogle ledere kan slet ikke lade være med at tage sig den daglige eller ugentlige rundtur. Andre har brug for et spark for at komme op af stolen og rundt i virksomheden.

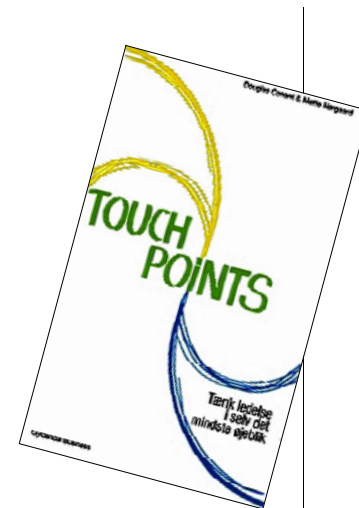
En god måde at minde sig selv om at komme rundt i organisationen på er at anskaffe sig en skridttæller. Et mål kan være at f.eks. at gå 5.000 skridt om dagen. Ikke for motionens skyld. Men for at møde medarbejderne og forstå, hvad der rører sig, opfordrer Mette Nørgaard.

»Den dygtige leder har overblik og overskud til også at være nærværende og vise vejen for andre. Men det kræver, at han tager sig tid,« siger hun.

Formålet med Touchpoints er at få ledere til at se de daglige afbrydelser som værdifulde. Det betyder ikke, at man skal svare på alt og stå til rådighed for alle. Man må vælge mellem, hvilke daglige kontaktsituationer der er vigtige.

Det kan være mødet med en kunde eller en medarbejder. Men det kan også være en email, som kræver et særligt svar.

»Teknologien gør, at vi bliver forbundet med flere og flere mennesker hver dag. Håndterer man det ikke godt, får det konsekvenser. Hvis man virkelig kvajer sig, især på skrift, bliver det med stor sandsynlighed videresendt. Engang fik tre personer måske viden om det. I dag kan nyheden gå verden rundt inden frokost, hvis man er leder i en global virksomhed.«



5

RÅD TIL AT MOTIVERE FOLK

1. På vej til arbejde om morgenen: Tænk over, hvilke tre interaktioner som er dagens vigtigste. Der kan selvfølgelig komme overraskelser i løbet af dagen, men de planlagte er du selv herre over. Overvej, hvilket indtryk du gerne vil efterlade på de mennesker, det involverer.

2. Overvej, hvordan du hjælper med at løfte energien og få andre til at føle sig mere engageret. Mange ledere er så optaget af sagen, at de let kommer til at styre og dominere. Tag ikke energien og initiativet fra andre. Du skal tværtimod puste til energien og initiativet.

3. Læg mærke til, hvordan folk ser ud, når de forlader et møde med dig. De skal udstråle energi, ikke det modsatte.

4. Gør det til en vane at fange mindst fem medarbejdere om dagen. Tak dem for en indsats, som er performance-relateret. Du skal ikke spise dem af med "fortsæt det gode arbejde". Vær konkret. Slå ned på ting, de har gjort, som illustrerer præcis, hvordan opgaven skal løses.

5. Øv dig i at være mere synlig. Nogle bruger en skridttæller til at minde sig om at komme rundt i virksomheden. De sætter sig f.eks. det mål, at de skal gå 5.000 skridt hver dag. Hvis ikke, har de ikke været synlige nok.

Kilde: Mette Nørgaard