

LEDERNE HAR LÆST ...



...og så møder du ikke så mange idioter mere!

Forfatter Dorthe Louise Hjortskov
FADL's Forlag, 199 kroner
Møder du mange idioter som leder, siger det måske mest om dig selv. Det er budskabet i denne bog af Dorthe Louise Hjortskov. Med øvelser og værktøjer fra blandt andet NLP viser bogen, hvordan du udvikler din evne til at skabe positive relationer og få det bedste ud af dem.



Et spørgsmål om ledelse ...

Forfatter Robert S. Kaplan
L&R Business, 475 kroner
Ægte lederskab handler sjældent om at have de rigtige svar, men om at kunne stille de rigtige spørgsmål. Ledelsesguru Robert S. Kaplan giver dig guiden til de kritiske spørgsmål. Løsningerne vil hurtigt vise sig og styre dig i en ny og konstruktiv retning.



Den danske ledelseskanon, bind 1-5

Forfatter Mikael Lindholm og Frank Stokholm
Gyldendal Business, 200 kroner per styk
Hvorfor klarer nogle virksomheder og organisationer sig særligt godt og skaber vækst og arbejdspladser? Læs om de største danske ledelsesbedrifter siden Anden Verdenskrig, hvor du blandt andet kan blive klogere på JYSK og købmandskabets hemmelighed, og hvordan Mærsk kom til at regere over de syv have.

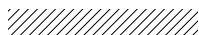


Lyt, afgræns problemet, og træf en beslutning, når en medarbejder har brug for input, mener de to forfattere bag Touch Points, Mette Nørgaard og Douglas Conant.

Må gerne forstyrres!

Forstyrrelser og afbrydelser presser dagligt de fleste ledere. **Touch Points** hævder, at du bør gribe dem med kyshånd, fordi hvert minut er en mulighed for ledelse.

Af Niels Henriksen, ledelsesrådgiver i Lederne



I strømmen af ledelsesbøger, hvor topledere gengiver deres ledelsesfilosofi, eller konsulenter øser af værktøjskassen, er det præcise og enkle måske det sværeste at skrive om. Men nu er det gjort med den lille og unikke ledelsesbog "Touch Points", først udgivet i USA og nu i en rigtig god dansk oversættelse.

Ledere, der har forstået, at deres resultater skabes af (gode) interaktioner mellem medarbejdere, kolleger og kunder, bruger ofte intuition som kompas i relationerne. "Touch Points" er logbogen, som med afsæt i helt konkrete eksempler omsætter den diffuse mavefornemmelse til håndgribelig metode. Pointen er i sin enkelthed: Få fokus på "øjeblikket" (the touch), for det indeholder alle mulighederne, både for succes og fiasko. Øjeblikket er, når du møder en anden

person. Her opstår en kontakt, som i nuet enten kan virke belejlig eller forstyrrende. Men prøv at se hver kontakt som en unik mulighed for at udøve ledelse, uanset om anledningen er positiv eller negativ.

De to forfatters indsigt bygger på et godt mix – topchefen Douglas Conant, der har genskabt den internationale fødevareproducent Campell Soup Company til en virksomheds-succes (hvis dåser Andy Warhol gjorde til ikoner), og den danske ledelsesrådgiver og ph.d. Mette Nørgaard, som med base i New York har rådgivet og undervist topledere i mange internationale firmaer.

Ved første øjekast virker de to forfatters pointer næsten banale, men prøv at gøre det i praksis. Når du møder en medarbejder, kollega eller kunde, så slå

"Touch Points er logbogen, som med afsæt i helt konkrete eksempler omsætter den diffuse mavefornemmelse til håndgribelig metode."

tre toner i interaktionen an med tre spørgsmål:

- Lytte til personen: Hvordan kan jeg hjælpe?
- Sætte ramme for sagen: Er det rigtigt forstået, at det her er problemet?
- Træffe beslutning: Hvad skal der gøres og af hvem?

De to forfattere har selv anvendt og bedt flere hundrede ledere teste metoden af, og den virker. Med citat fra bogen gør den, at du som leder "bliver behård på

“Som leder skal du i mødet med andre både bruge hjerne, hjerte og hænder på én gang, selvom det måske er nemmere at lade være.”

sagen og samtidig imødekomme over for dine medarbejdere”. Lederen kan i en travl hverdag ofte fristes til et hurtigt svar, fordi beslutningstageren jo ofte er lederen selv. Men ved at lytte godt efter og stille den anden person de tre spørgsmål, så vil du ofte opnå flere fordele: en anerkendende respekt af en persons ærinde, en skarpere og fælles analyse af mulige svar og større ejerskab til en beslutning og dermed skabt handling/værdi af den enkelte kontakt. Det er netop i mødet med andre, at du kan udøve lederskab og styrke fundamentet for din lederidentitet. Så se disse møder (touch points) som unikke muligheder – hver gang! Det afgørende er selvfølgelig, at du som leder også følger op på, om det aftalte så sker.

Så vil mange ledere sige, “det har jeg da ikke tid til med måske over hundrede “touch points” inklusive mailboksen i løbet af en dag”. Nej, men prøv metoden af på nogle få i

første omgang – de fleste vil opleve en større oplevelse af motivation og engagement, der munder ud i konkrete ledelsesresultater. Det vil også få medarbejdere og kolleger til ikke at tage din tid, uden der er substans i problemstillingen. Som bogens opdeling signalerer, skal du som leder i mødet med andre både bruge hjerne, hjerte og hænder på én gang, selvom det måske er nemmere at lade være.

Hjernen for at lytte og forstå, hjertet for at være autentisk og tro mod dine værdier og hænderne til at skabe en reel handling. ①



Touch Points
Forfatter Douglas Conant og Mette Nørgaard
Gyldendal Business,
vejl. pris 300 kroner

**7 SPØRGSMÅL
OM LEDELSE ...**

til forfatteren af
“Touch Points”, Mette Nørgaard

Tekst Nya Vecht

1. Hvad er elementerne i Touch points?

I den hverdag, de fleste ledere har i dag, er der så mange konstante interaktioner i form af mails, sms'er og møder, som man skal tage stilling til. Nogle af disse interaktioner er skemalagt, og andre er ikke. Og da man som leder ofte har et stramt program, er det de uforudsete ting, som vælter læsset. Derfor skal man skabe overskud til dem. Det kan enten være, at man beslutter sig for at træde i karakter tre gange om dagen på sin arbejdsplads og tage teten. Eller lægger en times tid midt på dagen til at håndtere de uforudsete sager.

2. Hvordan forpligter man sig som leder til at mestre Touch points?

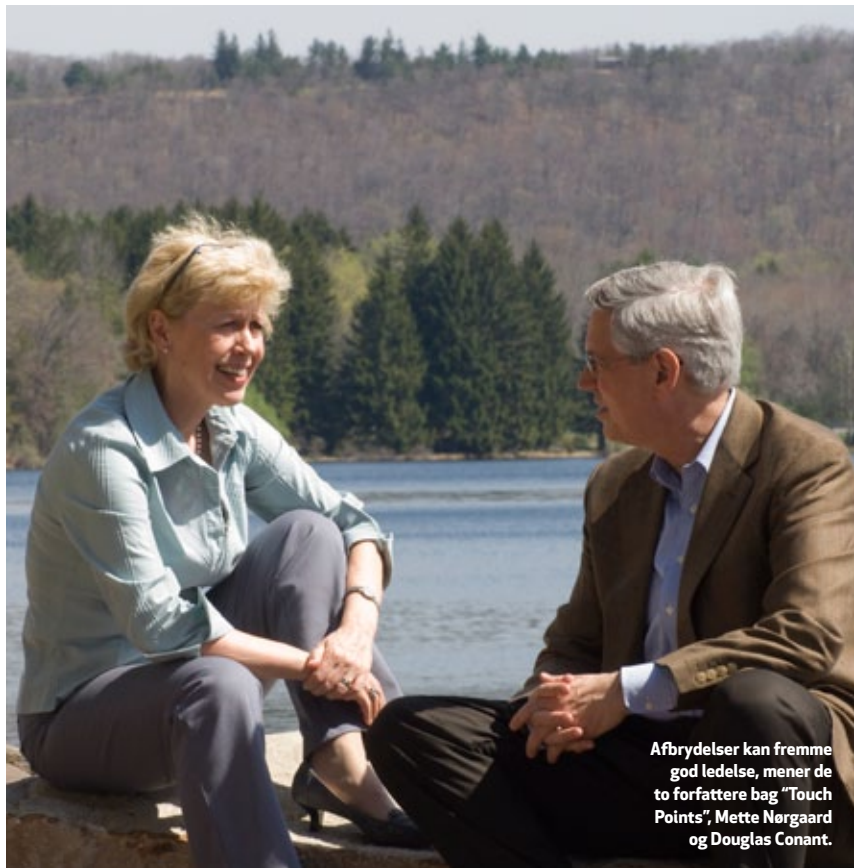
Vi ved jo alle sammen godt, at det tager tid at blive eksempelvis ingeniør, mens ingen siger, at det tager lang tid at blive leder, men det gør det jo! Det tager i hvert fald et par år at blive en rigtig dygtig leder og cirka 10 år at blive en af de bedste i branchen. Et er måske, at man forsøger at lave touch points tre gange om dagen, men hvis du skal være en seriøs leder, er det måske 100 gange om dagen, du skal gøre brug af det. Det er altså svært. Jeg har nærmest aldrig talt med en leder, som ikke kvajer sig mindst en gang om dagen. Og det kan være små ting, såsom at man tjekker sin mobil, mens ens medarbejdere er i gang med at forelægge en problemstilling for en.

3. Hvordan kan man implementere Touch points i sin hverdag som leder?

Da jeg ledede en virksomhed, satte jeg mig et mål, hvor jeg, hver gang jeg fangede en af mine medarbejdere i at gøre noget positivt i en arbejdsrelateret sag, roste dem for det. Jeg havde en lille liste, hvor jeg skrev det op, så jeg sørgede for at give positiv feedback til hver enkelt medarbejder en gang om ugen. Det kan også være, at hvis man sidder i et lidt kedeligt møde, så i stedet for at læne sig tilbage, begynde at tjekke mails og derved trække energi ud af mødet, så vær engageret, og forsøg at træde i karakter. Det er de små processer, som gør forskellen.

4. Hvordan kan man få nået sine arbejdsopgaver som leder, hvis man samtidig skal bruge mere tid på sine medarbejdere?

Pointen er ikke, at du skal bruge mere tid, men at du skal være til stede. Touch Points er opsummeret “Enhver interaktion, hvor du skaber energi og fremdrift omkring det, der er væsentligt” Man skal jo ikke tage alle touch points, men udvælge dem, der er vigtige for virksomheden.



Afbrydelser kan fremme god ledelse, mener de to forfattere bag “Touch Points”, Mette Nørgaard og Douglas Conant.



5. På hvilke områder bliver medarbejderne mere tilfredse i forbindelse med Touch points?

Som leder skal du arbejde behårdt på sagen, men være blød over for dine medarbejdere. De skal føle, at de bliver hørt og respekteret. Du skal som leder hjælpe folk med at skære ind til benet, så du derved skaber fremdrift, for der er ikke noget mere irriterende end en leder, som sylter tingene.

“Som leder skal du arbejde behårdt på sagen, men være blød over for dine medarbejdere. De skal føle, at de bliver hørt og respekteret.”

6. Hvordan har du selv brugt Touch points?

Når jeg rådgiver ledere, tager jeg dem med på forskellige settings. Jeg er som leder ansvarlig for energien under mødet, så hvis det er en smuk majdag, så skal vi da ud, for man er jo langt mere til stede på denne måde, end man er i et gråt mødelokale. Hvis jeg har en længere one-to-one session, så er der ikke noget bedre end at gå en tur sammen.

7. Hvordan kan man implementere Touch points i sin hverdag som leder?

Man skal gøre sig bevidst om, hvorvidt man er blevet leder, fordi det var det næste trin på trappen, eller om man er blevet leder, fordi man brænder for ledelse. Og så skal du udvikle din egen model for ledelse. Du skal udvikle den model ud fra dig selv, dine medarbejdere og jeres unikke kontekst. Når du har en klar model, er det noget af det mest praktiske, energibesparende og stressreducerende, du kan gøre som leder. Jo klarere model, jo klarere kan du være i dine touch points, og jo mindre tid vil dine medarbejdere bruge på at bekymre sig om, hvordan du vil gribe en problemstilling an eller tage en beslutning. De vil i stedet forudsætte dine beslutninger og blive mere selvstændige, så de ofte ikke engang behøver at konsultere dig. Det giver dem mere selvtillid og dig mere tid.

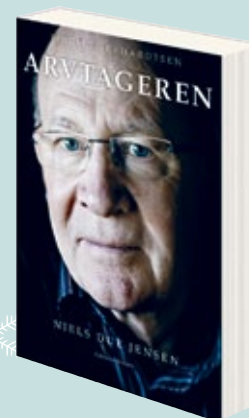


Hold møder i det fri, når solen skinner – og hold generelt, hvad du lover, siger Mette Nørgaard og Douglas Conant.

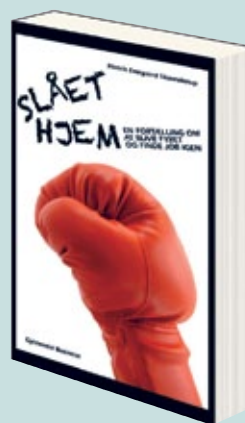
FÅ JULEGAVEN I HUS



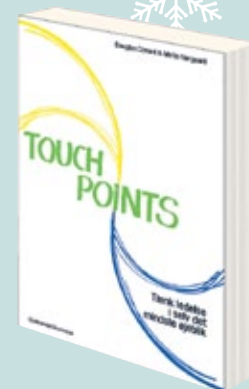
HEARTCORE
Mads Øvlisens tanker om ledelse
300,-



ARVTAGEREN
Biografi om Niels Due Jensen
300,-



SLÅET HJEM
En fortælling om at blive fyret og finde job igen
275,-



TOUCHPOINTS
Tænk ledelse i selv det mindste øjeblik
300,-



rafredesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk