



Udvikling og fastholdelse af autistisk personale i hotel- og restaurationsbranchen

Modul 2

Bløde færdigheder inden for hotel- og restaurationsbranchen

Forfatter: Kallis Filoxeniaki Ltd.

Cypern

Projekt nummer 2023-1-IT01-KA220-VET-000152721

Dette projekt er blevet finansieret med støtte fra Europa-Kommissionen. Denne publikation afspejler kun ophavsmandens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der måtte blive gjort af oplysningerne heri.

Modulets titel	Modul 2: Hospitality Management Soft Skills
LÆRING MÅL	Modul 2 har til formål at: 1. Uddanne i at udvikle de bløde færdigheder, der kræves for at støtte autistisk personale 2. Uddanne i, hvordan man udvikler kommunikationsevner. 3. Uddanne i måder at øve sig på aktiv lytning. 4. Uddanne i at anvende SWOT-analyse til problemløsning. 5. Uddanne i at skelne mellem lederskab og ledelse. 6. Uddanne i mangfoldighed, og hvordan man håndterer det.
LÆRING RESULTATER	Gennem modul 2 vil eleverne kunne: 1. Forstå de nødvendige bløde færdigheder for at lede autistisk personale 2. Udvikle effektive kommunikationsevner, inkl. aktiv lytning 3. Anvende de nødvendige teknikker, dvs. SWOT-analyse 4. Få forståelse for empati og mangfoldighed. 5. Vide hvordan man administrerer opgaver og tid

1. Indførelsen

På arbejdspladsen kan autistiske medarbejdere have gavn af støtte – ofte kan små ændringer gøre en stor forskel. Sammen med deres egne styrker viser mange autistiske individer fremragende evner inden for områder som fokus, pålidelighed, vedholdenhed, nøjagtighed, opmærksomhed på detaljer, tekniske færdigheder (som IT), faktuel viden og hukommelse.

Hvis du er leder, HR-professionel eller en del af ansættelsesteamet, er det vigtigt at forstå, hvordan du støtter autistiske medarbejdere effektivt. Uanset om en medarbejder er autistisk eller ej, forventes ledere at demonstrere stærke bløde færdigheder. Mens jobspecifik viden er afgørende, har medarbejdere, der udmærker sig, en tendens til at have yderligere evner som klar kommunikation, teamwork og tidsstyring. Disse er kendt som **bløde færdigheder**.

2. Kommunikationsevner

Kommunikationsevner involverer evnen til at give og modtage forskellige typer information klart og respektfuldt. For autister kan kommunikation afvige fra neurotypiske normer. Nogle kan have svært ved at tale sprog eller tolke, hvad andre siger. Andre kan kæmpe med nonverbale signaler som ansigtsudtryk, fagter eller øjenkontakt. Sociale interaktioner kan føles overvældende, især når det involverer abstrakt sprog, sarkasme eller at vide, hvornår man skal tale eller lytte.

For eksempel kan autister tage sprog bogstaveligt, hvilket fører til forvirring i samtaler med idiomer eller indirekte beskeder. I gruppediskussioner kan de tale længe eller virke tilbagetrukne – ikke på grund af manglende interesse, men på grund af den måde, de behandler sociale signaler på.

På grund af disse forskelle er det vigtigt for ledere at udvikle tilpasningsdygtige kommunikationsevner. Disse omfatter aktiv tale og lytning, vise empati og være opmærksom på tone, kropssprog og kontekst. Kommunikationen varierer også efter format – uanset om det er personligt, over telefonen, via e-mail eller via digitale platforme.

Hovedtyper af kommunikation på arbejdspladsen

1. *Verbal* – Taler direkte for at dele ideer eller instruktioner.
2. *Nonverbal* – Brug af tone, kropssprog og udtryk.
3. *Skriftlig* – Kommunikation via tekst såsom e-mails eller noter.
4. *Visuel* – Brug af billeder, diagrammer eller diagrammer til at tydeliggøre meddelelser.

2. a. Ikke-verbal kommunikation

Non-verbal kommunikation er udveksling af information uden talte eller skrevne ord. Det inkluderer ansigtsudtryk, fagter, kropsholdning og kropsbevægelser. I modsætning til verbal kommunikation, som typisk formidler fakta, hjælper ikke-verbale signaler med at opbygge relationer og udtrykke følelser, holdninger og personlighed.

Folk bruger ikke-verbale signaler til hilsner, følelsesmæssige udtryk og hverdagsinteraktion. Disse signaler kan ofte forstærke eller endda erstatte verbale beskeder.

Almindelige former for nonverbal kommunikation

- Øjenkontakt
- Ansigtsudtryk
- Bevægelser
- Kropsbevægelse
- Holdning
- Personligt rum (proxemics)
- Parasprog (tone, tonehøjde, lydstyrke)
- Berøring

For ledere er det vigtigt at genkende og reagere hensigtsmæssigt på ikke-verbale signaler for at skabe et respektfuldt og inkluderende arbejdsmiljø – især for autistiske medarbejdere, der kan fortolke eller bruge disse signaler anderledes.

3. Aktive lyttefærdigheder

Aktiv lytning er en nøglekomponent i effektiv kommunikation. Det involverer mere end blot at høre ord – det kræver, at man er meget opmærksom på taleren, mens man oprigtigt forsøger at forstå meningen og hensigten bag det, der bliver sagt. Aktiv lytning betyder at være fuldt til stede og engageret i samtalen i stedet for blot at vente på, at det bliver din tur til at tale.

Faktisk er det ofte vigtigere at lytte end at tale. Målet for en aktiv lytter er ikke straks at være enig eller uenig, men at forstå den anden persons perspektiv fuldt ud og kommunikere denne forståelse på en respektfuld og tankevækkende måde.

3c. Tips til at øve aktiv lytning

Gør:

- Lyt mere, end du taler
- Lad højtaleren afslutte uden at afbryde
- Stil åbne spørgsmål
- Forbliv fokuseret og opmærksom
- Vær opmærksom på dine egne fordomme
- Hold følelserne i skak
- Brug øjenkontakt og nik for at vise engagement
- Vær opmærksom på både ord og følelser

Don'ts:

- Afbryd eller tal ikke i andre
- Lad være med at afslutte andres sætninger
- Lad være med at drage forhastede konklusioner
- Lad være med at bebrejde eller bruge anklagende sprog
- Lad være med at skændes eller blive defensiv
- Lad være med at multitaske eller vise utålmodighed
- Planlæg ikke dit svar, mens den anden person taler
- Lad ikke fordomme blokere for nye ideer

Aktiv lytning er især værdifuld, når man arbejder med autistiske medarbejdere, da det hjælper med at opbygge tillid, reducere misforståelser og understøtte klar og respektfuld kommunikation.

4. Empati

Psykolog Daniel Goleman identificerede tre kerneelementer i empati, der er særligt vigtige i ledelse og interpersonel kommunikation:

1. Forstå andre
2. Udvikling af andre
3. Udnyttelse af mangfoldighed

4. a. Forståelse af andre

Dette er det mest anerkendte aspekt af empati. Som Goleman definerer det: "at fornemme andres følelser og perspektiver og tage en aktiv interesse for deres bekymringer."

Personer, der udviser denne evne:

- Er meget afstemt med følelsesmæssige signaler, herunder subtile former for non-verbal kommunikation.
- Lyt aktivt og empatisk, og opfang ofte det, der ikke er sagt.
- Vis ægte følsomhed over for andres oplevelser og synspunkter.
- Tilbyd støtte og hjælp baseret på en klar forståelse af andres følelsesmæssige behov.

4. b. Udvikling af andre

Dette element indebærer at reagere på folks behov og støtte deres vækst og udvikling. Dygtige på dette område:

- Anerkend og fejrr andres styrker og præstationer.
- Giv konstruktiv feedback med fokus på forbedring, ikke kritik.
- Giv coaching- og mentormuligheder for at tilskynde til vækst.
- Tildel meningsfulde opgaver og udfordringer, der fremmer faglig udvikling og selvtillid.

Disse to første elementer – *Forståelse af andre* og *Udvikling af andre* – er særligt værdifulde, når man leder forskellige teams, herunder neurodivergente individer. Ved at praktisere empati i både opfattelse og handling kan ledere skabe mere inkluderende, respektfulde og støttende arbejdspladser.

4. c. Udnyttelse af mangfoldighed

At udnytte mangfoldighed betyder at være i stand til at skabe og udvikle muligheder gennem forskellige slags mennesker, anerkende og fejre, at vi alle bringer noget forskelligt til bordet. Dette er især vigtigt, når du beslutter dig for at tage vejen til at ansætte en person med autisme. At udnytte mangfoldighed betyder ikke, at du behandler alle på nøjagtig samme måde, men at du skræddersyr den måde, du interagerer med andre på, så den passer til deres behov og følelser. Mennesker med denne færdighed respekterer og relaterer godt til alle, uanset deres baggrund. Som hovedregel ser de mangfoldighed som en mulighed, idet de forstår, at mangfoldige teams fungerer meget bedre end teams, der er mere homogene. Mennesker, der er gode til at udnytte mangfoldighed, udfordrer også intolerance, fordomme og stereotyper, når de ser det, og skaber en atmosfære, der er respektfuld over for alle.

5. Problemløsningsevner

Problemløsning er en vigtig færdighed for både ledere og teammedlemmer. Det involverer at genkende udfordringer, analysere dem og finde effektive løsninger. To almindelige strukturerede tilgange omfatter *SWOT-analyse* og *beslutningstagningsrammer*.

5. a. Anvendelse af SWOT til problemløsning

Selvom det oprindeligt blev brugt i forretningsstrategi (Dess, Lumpkin & Taylor, 2005), SWOT-analyse det kan også hjælpe enkeltpersoner og teams med at tackle udfordringer på arbejdspladsen.

Den strategiske ledelsesmodel (Bratton & Gold, 2003) skitserer fem trin til anvendelse af SWOT til problemløsning:

1. Mission og mål – Definer kerneværdier og mål.
2. Miljøanalyse – Identificer interne styrker og svagheder og eksterne muligheder og trusler.
3. Strategiformulering – Evaluer disse faktorer og vælg en effektiv strategi.
4. Strategiimplementering – Sæt strategien i værk.
5. Strategievaluering – Vurder resultater og juster efter behov.

Ved at anvende SWOT kan teams træffe mere informerede og strategiske beslutninger ved at forstå interne kapaciteter og eksterne påvirkninger.

5. b. Beslutningstagning med henblik på problemløsning

Effektiv problemløsning kræver også klar beslutningstagning. Som skitseret af Ritchie og Thompson (1988), omfatter beslutningstagning en række logiske trin:

- Definer problemet
- Indsaml relevante oplysninger
- Generer mulige løsninger
- Afvej fordele og ulemper
- Vælg den bedste løsning
- Implementere det
- Gennemgå resultater og juster efter behov

At følge en struktureret tilgang hjælper med at sikre, at beslutninger træffes gennemtænkt og objektivt, hvilket er særligt vigtigt i hurtige eller komplekse miljøer.

6. Teamwork

Effektivt teamwork afhænger af den rigtige teamstørrelse, som kan variere afhængigt af opgaven eller konteksten. Mens sportshold følger faste regler, kan arbejdsteam skifte i størrelse afhængigt af projektets behov. Væsentlige elementer for produktivitet omfatter adgang til ressourcer (f.eks. mødelokaler, værktøjer), organisatorisk støtte og klart definerede roller, så alle forstår deres ansvar.

Teamwork findes i mange miljøer – virksomhedsmiljøer, skoler, sport og sundhedspleje. Graden af indbyrdes afhængighed varierer: nogle hold (som i golf) kræver minimal koordination, mens andre (som i basketball eller operationsstuer) har brug for høje niveauer af kommunikation og samarbejde.

6. a. Effektivt teamwork

For at fungere godt skal teams demonstrere visse kvaliteter:

- Samhørighed: En stærk følelse af sammenhold fører til bedre præstationer.
- Kommunikation: Klar, konsekvent kommunikation hjælper med at løse konflikter, reducere forvirring og tilpasse medlemmerne til teamets formål.
- Fælles mål: Når alle deler det samme mål, bliver teamwork mere fokuseret og støttende.
- Engagement: Medlemmer, der er dedikerede til målet, bidrager mere aktivt og pålideligt.
- Ansvarlighed: At holde hvert medlem ansvarligt sikrer fremskridt og styrker engagementet på tværs af teamet.

Disse egenskaber hænger sammen – stærk kommunikation skaber samhørighed, hvilket øger engagementet og driver teamets succes.

7. Tilpasningsevne

Tilpasningsevne er evnen til at justere sine handlinger, tilgang eller tankegang som reaktion på nye eller skiftende situationer. I en verden, der konstant udvikler sig – uanset om det skyldes teknologi, markedstendenser eller globale begivenheder – er det vigtigt at være tilpasningsdygtig. For eksempel, når et produkt bliver knapt på markedet, skifter vi naturligvis vores præference til tilgængelige alternativer. Denne enkle beslutning afspejler tilpasningsevne i handling.

Tilpasningsevne går dog ud over blot at foretage ændringer. Det indebærer at justere jævnt og effektivt uden at forårsage større forstyrrelser eller forsinkelser. Det kræver fleksibilitet, modstandsdygtighed og parathed til at ændre adfærd, når man står over for nye udfordringer eller omstændigheder. I betragtning af de mange uforudsigelige faktorer, der påvirker vores miljø – såsom skiftende regler, økonomiske ændringer eller dynamik på arbejdspladsen – er udvikling af tilpasningsevne en afgørende færdighed for både personlig og professionel succes.

7. a. Tips til at forbedre tilpasningsevnen

Mens nogle mennesker kan være naturligt mere tilpasningsdygtige, er det en færdighed, der kan styrkes over tid gennem øvelse og bevidsthed. Her er et par måder at forbedre din tilpasningsevne på:

- **Overvåg og overvåg dine omgivelser:** Vær opmærksom på ændringer i dine omgivelser – sociale, teknologiske eller professionelle – så du kan reagere proaktivt i stedet for reaktivt.
- **Vær åben for læring:** Tilpasningsdygtige individer omfavner livslang læring. At være nysgerrig og villig til at tilegne sig nye færdigheder eller viden hjælper dig med at forblive relevant og fleksibel.
- **Undgå overspringshandlinger:** At forsinke handling kan gøre forandring vanskeligere. Prøv at reagere hurtigt og beslutsomt, når du står over for nye situationer.
- **Accepter, at forandring er uundgåelig:** Anerkend, at forandring er en konstant del af livet. At udvikle en tankegang, der ser forandring som en mulighed snarere end en trussel, hjælper med at opbygge følelsesmæssig modstandsdygtighed.

8. Tidsstyring

Tidsstyring er den bevidste proces med at planlægge og organisere, hvordan man deler tiden mellem opgaver for at øge produktiviteten, *effektiviteten* og *trivslen*. Det involverer at balancere arbejdsopgaver, personligt ansvar og fritid, samtidig med at man anerkender tid som en begrænset ressource.

Effektiv tidsstyring giver enkeltpersoner mere kontrol over deres tidsplaner, reducerer stress og giver mulighed for mere fokuseret og meningsfuldt arbejde. Oprindeligt var det knyttet til forretning, men gælder nu på tværs af alle områder af livet. Et stærkt tidsstyringssystem omfatter fastsættelse af mål, prioritering af opgaver, planlægning og regelmæssig gennemgang af fremskridt. Det er også vigtigt at bemærke, at kulturelle syn på tid kan forme, hvordan folk håndterer den.

I projektindstillinger er god tidsstyring afgørende for at overholde deadlines, holde sig på sporet og levere resultater. Dårlig tidsforbrug fører ofte til forsinkelser og nedsat produktivitet.

8. a. Fordele ved tidsstyring

1. *Sænk stress* – Undgå pres i sidste øjeblik og overskred deadlines.
2. *Mere fritid* – Få tid til hvile, hobbyer og personlig vækst.
3. *Nye muligheder* – Giv plads til at påtage sig mere meningsfulde opgaver.
4. *Målopfylde* – Hold fokus og organiseret for at nå målene.

8. b. Strategier til effektiv tidsstyring

1. *Sæt klare mål* – Opdel mål i små, overskuelige trin.
2. *Prioriter opgaver* – Fokuser på det, der betyder mest (f.eks. ved hjælp af Eisenhower-matrixen).
3. *Begræns tid pr. opgave* – Forbliv effektiv ved at sætte tidsgrænser.
4. *Hold pauser* – Korte pauser hjælper med at bevare fokus og energi.
5. *Hold dig organiseret* – Brug værktøjer som kalendere og opgavelister.
6. *Skær ikke-essentielle opgaver* – Eliminer distraktioner og aktiviteter af lav værdi.
7. *Planlæg i forvejen* – Forbered dig på dagen eller ugen i forvejen for at undgå overraskelser.

9. Opgavestyring

Opgavestyring er processen med at overvåge en opgave gennem hele dens livscyklus – fra igangsættelse til afslutning. Det omfatter planlægning, udførelse, overvågning og rapportering. Effektiv opgavestyring hjælper enkeltpersoner med at nå personlige mål og gør det muligt for teams at samarbejde effektivt mod fælles mål. Opgaverne kan variere i kompleksitet, lige fra enkle, rutinemæssige handlinger til mangefacetterede opgaver, der kræver koordinering på tværs af roller og ressourcer.

En vellykket opgavestyring indebærer håndtering af alle relevante aspekter af en opgave, herunder:

- Opgavestatus og fremdrift
- Prioriterede niveauer
- Tidsrammer og deadlines
- Tildelte personale- og budgetressourcer
- Opgaveafhængigheder og gentagelse
- Meddelelser og opdateringer

Disse elementer kan grupperes i kerneaktiviteterne i opgavestyring. For teams og større projekter kan specialiserede værktøjer såsom arbejdsgangssystemer eller projektstyringssoftware hjælpe med at strømline koordinering og forbedre synligheden på tværs af opgaver.

Opgavestyring er ofte en del af bredere systemer som projektledelse eller processtyring. Det fungerer som et fundament for at opbygge strukturerede arbejdsgange og forbedre organisatorisk effektivitet. Projektledere, der fokuserer på opgaveorienterede strategier, opretholder normalt klare, opdaterede tidsplaner og er dygtige til at koordinere teamindsatsen for at sikre projektets fremskridt.

Opgaver bevæger sig generelt gennem forskellige faser i løbet af deres livscyklus. Almindelige opgavestatuser omfatter:

- | | | |
|------------------|--------------------|----------------------|
| • <i>Færdig</i> | • <i>Færdig</i> | • <i>Videresendt</i> |
| • <i>Tildelt</i> | • <i>Bekræftet</i> | • <i>Mislykkedes</i> |
| • <i>Startet</i> | • <i>Afsluttet</i> | |
| • <i>Standse</i> | • <i>Udløbet</i> | |

(Bemærk: Hele opgavens livscyklus illustreres ofte ved hjælp af diagrammer over opgavetilstande, f.eks. dem, der er udviklet af IBM.)

9. a. Ramme for SMART-mål

En SMART-målsætning hjælper med at sætte klare, fokuserede og opnåelige mål:

Brev Betydning**Resumé**

S	<i>Specifik</i>	Klart og defineret – hvem, hvad, hvor og hvorfor?
M	<i>Målbar</i>	Sporbar med data eller observerbare resultater
En	<i>Mulig</i>	Realistisk inden for tilgængelige ressourcer og tid
R	<i>Relevant</i>	Tilpasset bredere mål eller strategi
T	<i>Tidsbestemt</i>	Har en fastsat deadline eller tidsramme

10. Kreativitet

Kreativitet blev engang antaget hovedsageligt at stamme fra hjernens højre hjernehalvdel, hvilket understøtter ideen om, at "venstre hjernehalvdel" individer var mere analytiske og mindre følelsesmæssigt tilbøjelige. Moderne neurovidenskab afslører imidlertid, at kreativitet er meget mere kompleks og involverer dynamiske interaktioner på tværs af forskellige hjerneområder. Følelser og hukommelse – især evnen til at tilsidesætte rutinemæssig tænkning – spiller nøgleroller i at generere originale ideer.

I en artikel for **Livestrong** bemærker forfatteren Tracey R., at kreativitet opstår fra specifikke mønstre af aktivering og undertrykkelse i neurale baner. Denne unikke hjerneaktivitet muliggør *divergent tænkning*, som giver individer mulighed for at se problemer fra nye vinkler og udfordre traditionelle tilgange.

Kreativitet studeres inden for områder som psykologi, kognitionsvidenskab, uddannelse, teknologi, kunst og kunstig intelligens. Forskere undersøger, hvordan det relaterer til intelligens, personlighed, hjernefunktion, mental sundhed og de måder, hvorpå kreativitet kan fremmes gennem uddannelse og træning. Der er også stigende fokus på dets rolle i økonomisk udvikling og innovation.

Inden for organisationer er kreativitet en vigtig drivkraft for effektivitet og tilpasningsevne. Hvordan kreativitet påvirker ydeevnen kan dog variere baseret på organisationens mission, miljø, branche og kundebehov. For at evaluere kreativitetens bidrag er det vigtigt at forstå, hvordan organisationen fungerer, hvad den værdsætter, og hvordan den definerer succes.

11. Lederskab

Lederskab er evnen til at påvirke, vejlede og støtte andre i retning af at nå fælles mål. Ægte lederskab er ikke defineret af popularitet, magt eller karisma – selvom nogle ledere besidder disse kvaliteter – men af evnen til at inspirere til handling, træffe gennemtænkte beslutninger og fremme vækst hos andre.

Effektive ledere forstår, at succes ikke opnås alene. De tager en proaktiv rolle i at udvikle deres teammedlemmer og tilbyder opmuntring, støtte og muligheder, der tilpasser individuelt potentiale til organisatoriske mål. Ledelse handler ikke kun om at styre opgaver; Det handler om at motivere mennesker med formål og klarhed.

Mange misforståelser opstår, når man analyserer ledelse. I stedet for at fokusere på overfladiske træk som showmanship eller autoritet, bør effektivt lederskab ses gennem linsen af indflydelse, ansvarlighed og vision.

Stærke ledere findes på alle områder af samfundet – fra virksomhedsmiljøer og myndigheder til skoler, nonprofitorganisationer og lokalsamfund. Uanset kontekst udviser effektive ledere ofte følgende træk:

- Selvtillid og beslutsomhed
- Klar, konsekvent kommunikation
- Empati og følelsesmæssig intelligens
- Innovativ og løsningsorienteret tænkning
- Tilpasningsevne og åbenhed over for forandringer
- Modstandsdygtighed og vedholdenhed
- Ro under pres og i krise

Lederskab er ikke et fast træk – det er en færdighed, der kan dyrkes gennem erfaring, feedback og en vilje til at vokse.

11. Opsummering

Modul 2 udforsker de væsentlige bløde færdigheder, der kræves af fagfolk inden for hotel- og restaurationsbranchen – især dem, der er involveret i menneskelige ressourcer, rekruttering og ledelse – for effektivt at støtte autistiske medarbejdere gennem alle faser af beskæftigelsescyklussen: fra interview og onboarding til dagligt arbejde, faglig udvikling og langsigtet fastholdelse.

Bløde færdigheder er personlige træk og interpersonelle evner, der forbedrer kommunikation, samarbejde og præstationer på arbejdspladsen. I modsætning til hårde færdigheder – som er tekniske og jobspecifikke – er bløde færdigheder alsidige og universelt værdifulde, især i servicedrevne brancher som hotel- og restaurationsbranchen, hvor kundeinteraktion og teamwork er afgørende for succes.

For at skabe virkelig inkluderende og velfungerende gæstfrihedsteams skal ledere og HR-professionelle dyrke bløde færdigheder, der gør dem i stand til at forstå, støtte og styrke neurodiverse medarbejdere.

Modul 2 fremhæver ti centrale bløde færdigheder, der er identificeret som afgørende for at støtte autistiske medarbejdere i hotel- og restaurationsbranchen:

- Kommunikationsevner – Formidling af information klart og respektfuldt
- Aktiv lytning – Fuld interaktion med og forståelse af andre
- Empati – Udviser forståelse og medfølelse
- Problemløsning – Håndtering af udfordringer med kreativitet og logik
- Tidsstyring – Organisering af tiden effektivt for at imødekomme skiftende prioriteter
- Opgavestyring – Overvågning af opgaver fra tildeling til færdiggørelse
- Teamwork – Samarbejde på en respektfuld og inkluderende måde
- Tilpasningsevne – Tilpasning til nye situationer, behov eller roller problemfrit
- Kreativitet – Bringer nye perspektiver til service og drift
- Lederskab – Inspirere og vejlede andre med formål og bevidsthed

12. Referencer

ARIJIT, BISHAI. 2021. *Tilpasningsevne 3. Sem H SEC-1.* Tilgængelig fra:

<https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf>

BANSAL, ROHIT. 2022. *Tidsstyring & Produktivitet til effektiv tidsstyring.* Tilgængelig fra:

https://www.researchgate.net/publication/363859295_Time_Management_Productivity_for_Effective_Time_Management

BRATTON, J OG GOLD, J. 2003. *Human Resource Management Theory and Practice*, 3. udgave, New York: Palgrave Mcmillan.

BRITO, SÍLVIO & FERNANDES THOMAZ, JOÃO. 2022. *Kreativitet.*

10.5772/intechopen.98101.

COBLEY, PAUL. 2008. *Kommunikation: Definitioner og begreber og citater.* Tilgængelig

fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405186407.wbiecc071>

CROPLEY, ARTHUR. 2011. Definitioner af kreativitet. 10.1016/B978-0-12-375038-9.00066-2.

SKÆRING, THOMAS. 2010. *Forhold vs. opgaveorienteret ledelse.* Tilgængelig fra:

<http://www.pmhut.com/relationship-vs-task-oriented-management>

GOLMAN, DANIEL. 2013. *Den fokuserede leder", Boston. Harvard Business Review.*

Tilgængelig fra: <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>

GOLEMAN, DANIEL. 2007. *Følelsesmæssig intelligens. 10. udg., Bantam Books, 2007.*

Tilgængelig fra: <https://www.danielgoleman.info/>

MONTEMURRO, FRANCINE. 2014. *Aktiv lytning, Ombudskontoret*, Boston University.

Tilgængelig fra: <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2016/10/Active-Listening-Handout.pdf>

SIMISTER, NIGEL. 2019. *Fastsættelse af mål.* Tilgængelig fra:

<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Setting-objectives.pdf>

FORGÆVES, CLAIRE. 2021. *Forskellige kommunikationsmetoder.* Tilgængelig fra:
<https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/different-communication-methods/>

W.C.H. PRENTICE. 2004. *Forståelse af lederskab.* Tilgængelig fra:
<https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>



Dette værk er licenseret under en Creative Commons Navngivelse-IkkeKommerciel 4.0 International Licens. Derudover skal der tydeligt henvises til en anerkendelse af dokumentets forfattere og alle relevante dele af ophavsretsmeddelelsen. Alle rettigheder forbeholdes.