

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2008

5. årgang

Udsendes til flere end 4.800

Kære læser!

Velkommen tilbage fra sommerferien! Jeg håber, at du har nydt den og har fået samlet energi.

Mange har benyttet perioden til at deltage i vores sommerquiz som bygger på resultaterne fra vores tidligere undersøgelser. Vi offentliggør de rigtige svar samt de udtrukne vindere blandt de rigtige besvarelser.

I dette nummer introducerer vi en ny undersøgelse, som har et meget aktuelt tema – Krisen! Undersøgelsen bliver fuldt op med en konference omkring krise og krisehåndtering.

Ian Wallentin, Adm. direktør i Norsk Elkraft Danmark A/S overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Teglkamp & Co. har i øvrigt indgået samarbejde med Den Runde Bog. Det betyder, at nyhedsbrevets læsere kan få 10% rabat ved køb af digitalt årsabonnement.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Kan du give ordentlig feedback?**
- 2. Deltag i undersøgelsen: Alle Taler om krisen**
- 3. Konference den 30. oktober – Alle taler om krisen ...**
- 4. Resultat af vores sommerquiz**
- 5. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 6. "Danskerne holder utrolig mange møder" – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 7. Ny medarbejder i Teglkamp & Co.**
- 8. Optimer arbejdet i ledergruppen – se dette og andre åbne kurser i efteråret**
- 9. Den Runde Bog – Juli/August måned – få 10% rabat**
- 10. Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Kan du give ordentlig feedback?

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

De fleste mennesker vil gerne have feedback. Vi har brug for det for at kunne udvikle os og blive bedre. Desværre får vi ikke altid den feedback, vi efterspørger og har brug for. Og desværre bliver feedback ikke altid givet på en ordentlig og konstruktiv måde. Med afsæt i to historier fra det virkelige liv, for du nogle eksempler på hvad man skal gøre og hvad man absolut ikke skal gøre, når man giver feedback.

Den ildelugtende kollega

For nogle år siden havde jeg min gang i en virksomhed, hvor jeg på sidelinien oplevede, hvordan feedback ikke skal gives. I en afdeling havde man igennem længere tid snakket kollegaerne imellem om en af de øvrige kollegaer. Snakken handlede om, at han lugtede af gammelt sved. Lugten hang i kontoret og rundt om ham. Ingen havde lyst til at sidde tæt på ham f.eks. til frokost eller til at gå ind på hans kontor for at spørge ham om noget. Lugten kom formentlig af, at manden cyklede på arbejde hver dag og brugte den samme cykel t-shirt. Han skiftede godt nok, men t-shirten blev hængende på kontoret og han tog i øvrigt ikke bad, når han var landet på kontoret. Der blev snakket om, at noget måtte der gøres. En dag blev der handlet. Da manden en morgen dukkede op i sin gamle svedige og ildelugtende t-shirt, stod der på hans skrivebord en deodorant, et stykke sæbe og en seddel med ordene: "Har du prøvet at vaske dig!" Manden blev meget såret og følte sig frygtelig ydmyget.

Ingen tvivl om, at feedback var på sin plads i forhold til den ildelugtende kollega – også selv om han ikke havde bedt om den. Men måden feedbacken blev givet på var absolut ikke i orden. Feedbacken blev givet anonymt. Det skabte en utryghed hos manden, for hvem var det havde sat tingene på skrivebordet? Og vidste alle i afdelingen det? Det var en meget aggressiv form for feedback iblandet hån. Manden havde ikke nogen mulighed for at stille afklarende spørgsmål.

Der er selvfølgelig en grund til at kollegaerne havde valgt denne feje form for feedback. Det var et meget personligt område at give feedback på, så de var bange. Derudover havde de også gennem længere tid opsøret en vrede mod manden, fordi han udsatte dem for sin gamle svedlugt.

Det er ikke nemt at give feedback, når det går hen og bliver meget personligt. Det kunne være grebet an ved at en kollega, som grundlæggende set godt kunne lide manden og egentlig ville ham det godt havde taget en snak med ham på tomandshånd. Fortalt ham, at det han nu ville sige var lidt svært for ham og at det var ment godt. Han kunne have sagt, at han muligvis ikke selv var klar over, at hans cykel t-shirt udsendte en kraftig svedlugt og at noget af denne svedlugt hængte ved. Her kunne kollegaen have holdt en pause og ladet manden selv kommentere eller spørge mere ind til det. Jeg er ret sikker på, at det havde været langt lettere at håndtere for begge parter, fordi feedbacken var givet med værdighed og tilsvarende gav mulighed for ændre adfærd uden at føle sig ydmyget over for alle i kontoret.

Den morgensure chef

For mange år siden var jeg som ung medarbejder ansat i en stor virksomhed. Vi var mange unge medarbejdere i en afdeling med en chef, som vi alle havde stor respekt for og på mange måder så op til. Han var fagligt meget dygtig og grundlæggende en meget varm og venlig person. Han var også pædagogisk og god til at lære fra sig. Men og der var et meget stort men – alt det positive, man kunne sige om ham, kunne primært siges efter kl 10.00. Vores chef var en "Doktor Jekyll og en mister Hyde". Forstået på den måde, at han var frygtelig morgensur de

første timer om morgenen. Ofte mødte han op ad dagen, formentlig fordi han rent instinktivt havde det bedre med det. Men når han var nødt til at møde fra morgenstunden – og det hændte desværre tit, så skulle man helst holde sig uden for hans synsvidde. Han skældte og smældte, kom med ædende onde og sarkastiske kommentarer og kunne i det hele taget finde selv den mindste fejl og fortælle, hvor håbløst og talentløst arbejdet kunne være. Det var ikke sjovt at være i skudlinien. Det betød selvfølgelig, at der ofte var en dårlig stemning om morgenen og at angstniveauet var ret højt. Det betød også, at der blev begået flere fejl og at man forsøgte at dække over dem, for ikke at påkalde sig chefens vrede. Alt i alt særdeles uhensigtsmæssigt for alle og ikke mindst for virksomheden.

Vi var alle indimellem blevet ramt af hans morgenoverfald. Men en dag blev det for meget. Den dag ramte det mig en gang for meget. Først blev jeg meget bange, dernæst ked af det og til sidst vred. Jeg fik samlet mod til mig og bad om et møde med chefen – først efter frokost. Jeg vidste den gang ikke noget om feedback, men valgte intuitivt en god tilgang til det. Jeg startede med at fortælle min chef, at jeg havde meget forskellige oplevelser af ham. Jeg fortalte, at jeg var meget glad for ham, når vi kommet på den anden side af kl. 10.00, men at jeg var bange for ham inden. Jeg fortalte ham, hvad vores sammenstød havde gjort ved mig samme morgen. Jeg fortalte ham, hvor forfærdelig jeg synes stemningen var i afdelingen de dage, hvor han mødte tidligt, at det gjorde det svært for mig at løse mine opgaver og at jeg kom til at lave flere fejl, fordi jeg var bange.

Det jeg intuitivt gjorde rigtigt og som er vigtigt, når man giver feedback er:

- At give feedback, når man selv er i balance og har styr på sine følelser
- At åbne dialogen med at tage afsæt i det positive, der er at bygge på – altså at jeg var meget glad for ham som chef.
- At feedback skal gives på det man gør og ikke det man er – altså jeg fortalte ikke min chef at han var et dårligt menneske, men at han havde en dårlig adfærd, når han mødte tidligt. Der er en meget stor forskel på at gå efter personen eller at gå efter personens handlinger.
- At tage udgangspunkt i sig selv - altså ikke tale om "man siger" eller "vi er mange der synes".
- At være konkret – altså tage afsæt i den fælles oplevelse vi havde om morgenen og fortælle, hvad den konkret gjorde ved mig.

Jeg husker endnu stilheden efter at jeg havde fået afleveret feedbacken til min chef. Efter at have sundet sig lidt, fortalte han, at han jo ganske rigtigt ikke var morgenmenneske og at han havde det absolut bedst op af dagen. Han havde imidlertid ikke været bevidst om sin egen adfærd og at den var så uhensigtsmæssig og havde så negativ en påvirkning. Han takkede mig for feedbacken og fik rent faktisk omlagt sit arbejde, så han første mødte efter kl 10.00 til stor gavn for alle i afdelingen inklusiv ham selv.

Øv dig i at give feedback.

Ovenstående historier fra det virkelige liv viser, at feedback kan have meget stor effekt for den enkelte og for omgivelserne. Historierne viser også at de er svært. Så øv dig i at give en feedback, der er karakteriseret ved at være givet på en værdig og ordentlig måde uden skjulte dagsordener og med den positive hensigt at skabe mulighed for udvikling for den, du giver feedbacken til. Vær konkret og personlig og tag ansvar for det du siger.

2. Deltag i undersøgelsen: Alle taler om krisen

Det gik godt så længe og nu taler alle om krisen. Er den her? Oplever du krisen? Eller er vi bare ved at lande på et mere balanceret niveau? Og har pressen en rolle i udviklingen af en krise. Teglkamp & Co. ønsker at tage temperaturen på, om der er kristetegn ude på arbejdspladserne og høre dine synspunkter på, hvordan en krise kan undgås eller minimeres. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min. Undersøgelsens resultater vil blive offentliggjort her i nyhedsbrevet.

Gå ind og besvar undersøgelsen på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

3. Konference: Alle taler om krisen ...

Teglkamp & Co. har tilrettelagt en konference torsdag den 30. oktober, hvor vi sætter fokus på den krise, som alle taler om. Formålet er at få forskellige vinkler på, hvordan man måske kan undgå at udvikle krise i egen virksomhed og hvis krisen står for døren, hvordan man kan minimere virkningerne af krisen. Temaet vil blive perspektiveret af forskellige oplægsholdere og fra så forskellige vinkler som den historiske, pressen, innovation, bestyrelsen og HR.

Læs mere om konferencen eller tilmeld dig direkte via vores hjemmeside www.tegkamp.dk

4. Resultatet af vores sommerquiz

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Her i sommerperioden arrangerede vi en hurtig sommerquiz. Der var en del af jer, der var med på spøgen. I alt har 131 deltaget i quizzen. 18 af jer har svaret rigtig på alle spørgsmålene. Vi takker for jeres deltagelse og håber i øvrigt, at det gav anledning til lidt refleksion.

Vinderne blev

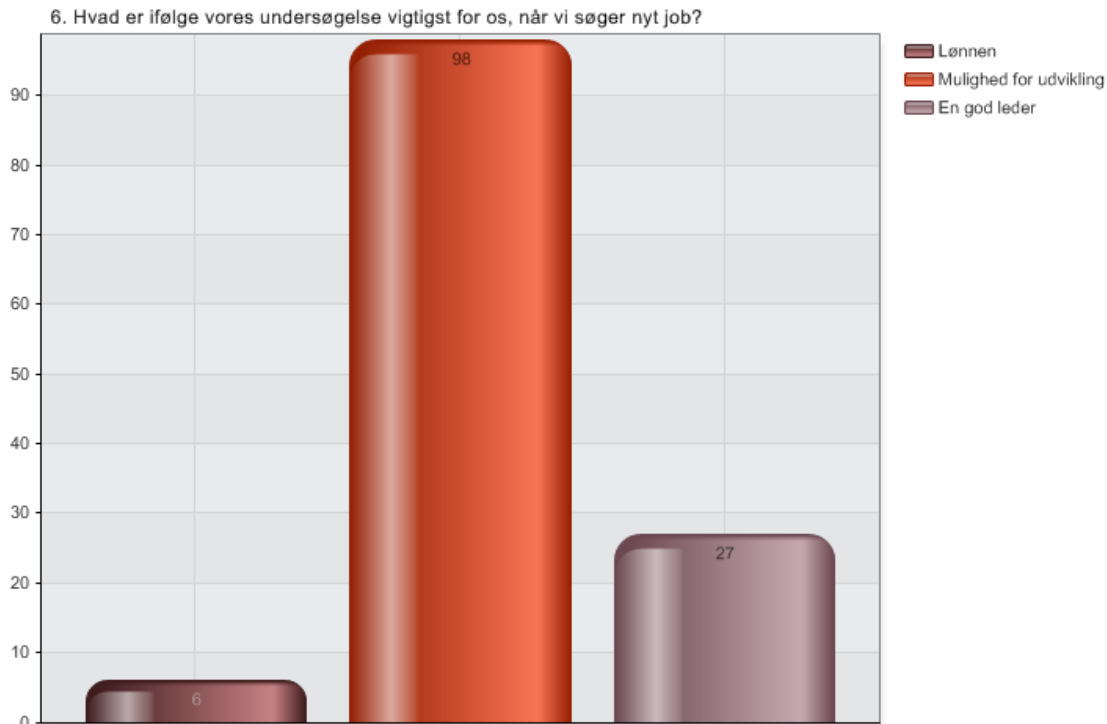
Blandt de rigtige besvarelser har vi ved lodtækning udtrukket 3 vindere af min nye bog: Ledelse i øjenhøjde. Vinderne er:

René Jørgensen
Helle Bernskov
Ole Schönwandt

Vi har orienteret vinderne og ønsker tillykke.

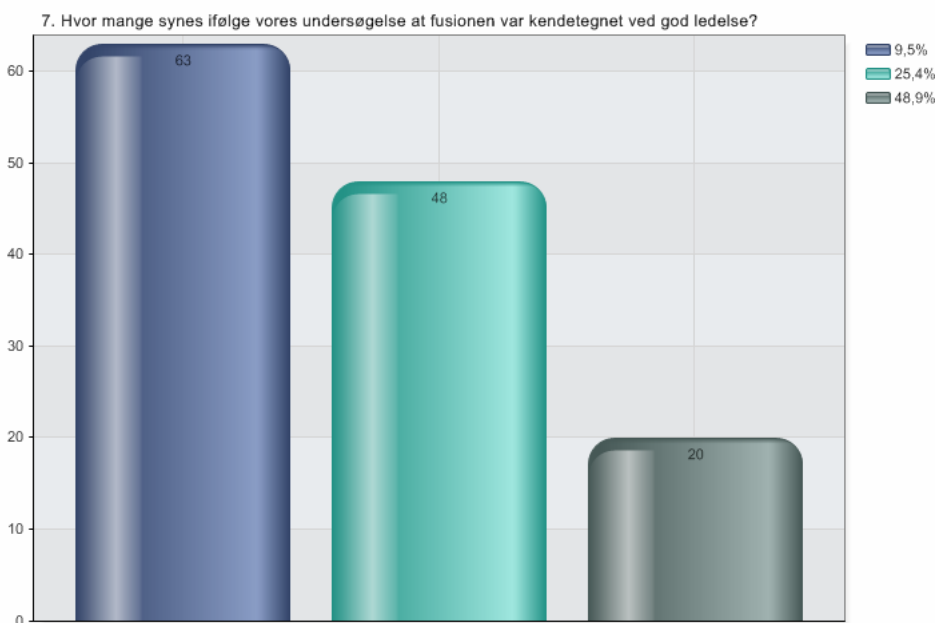
De rigtige svar:

1) Hvad er ifølge vores undersøgelse vigtigst for os, når vi søger nyt job?



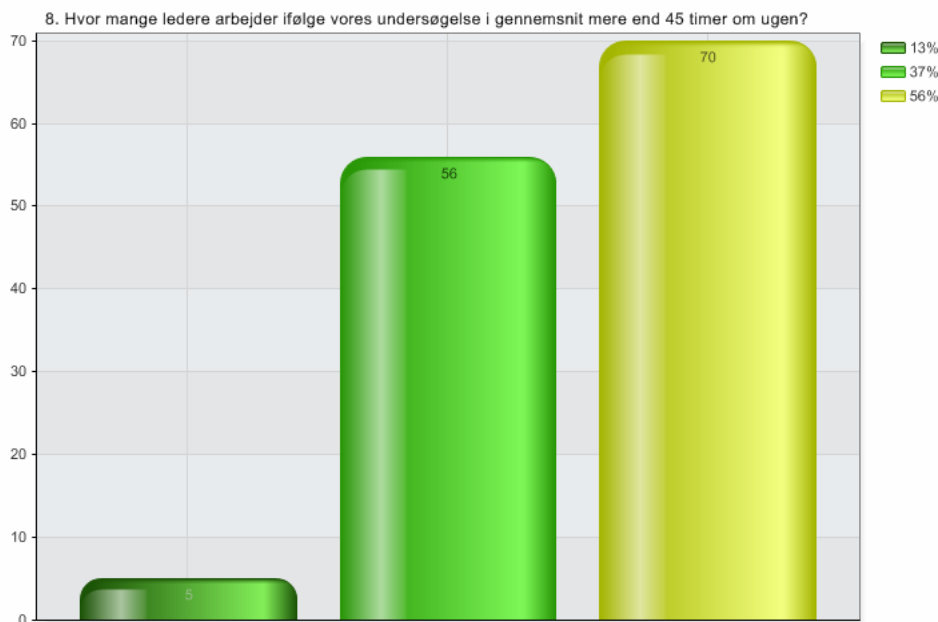
Det rigtige svar er: **Mulighed for udvikling**. Det var I ikke ret meget tvivl om. Men i øvrigt viser undersøgelsen, at det også er vigtigt med en god leder. Lønnen spiller kun en mindre rolle, men det er jo nok ud fra en forudsætning om, at den i øvrigt er rimelig og følger markedsvilkårene

2) Hvor mange synes ifølge vores undersøgelse at fusionen var kendetegnet ved god ledelse?



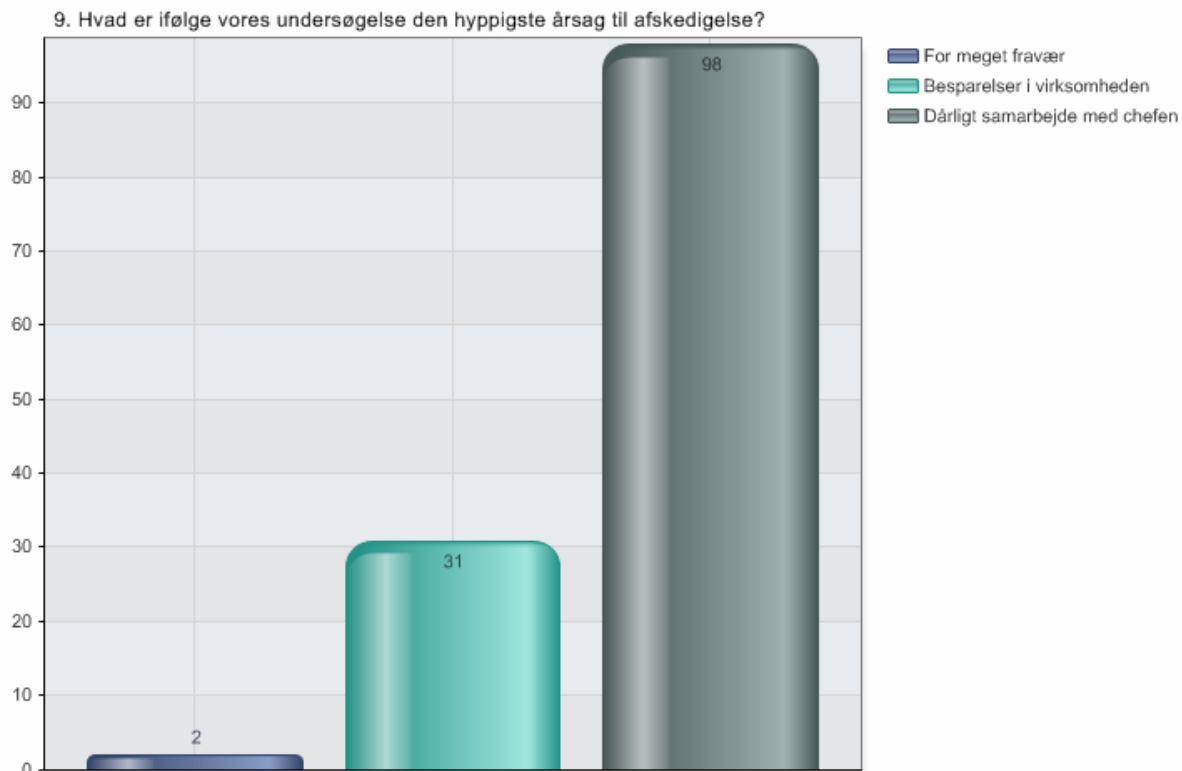
Det rigtige svar er: 9,5% af deltagerne i vores undersøgelse mente at fusionen, var kendetegnet ved god ledelse. Fusioner stiller store krav til ledelsen og det er svært at få succes. Men at under hver 10. medarbejder synes at fusionen er kendetegnet ved god ledelse er for få. De fleste ledere har kun få eller ingen erfaringer med store fusionsprojekter. Derfor kan det anbefales, at lederne bliver klædt godt på til at gennemføre denne proces.

3) Hvor mange ledere arbejder ifølge vores undersøgelse i gennemsnit mere end 45 timer om ugen?



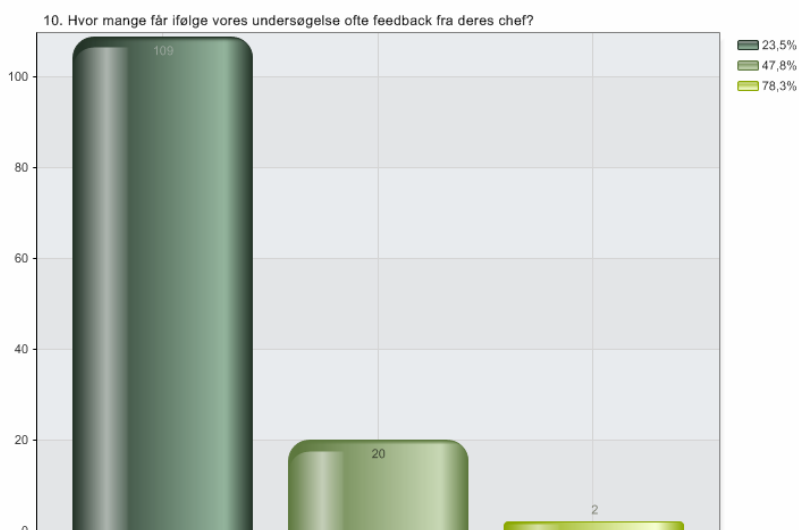
Det rigtige svar er: 37% af de deltagende ledere i vores undersøgelse arbejder flere end 45 timer om ugen. Der er ingen tvivl om, at man sjældent kommer sovende til et lederjob. Og 9 ud af 10 ledere oplyser da også, at de lægger flere end 37 timer om ugen for at løse jobbet. Spørgsmålet er, hvornår er nok nok! Altså er det med de mange timer på arbejdet skruet uden ende – også selvom man er leder?

4) Hvad er ifølge vores undersøgelse den hyppigste årsag til afskedigelse?



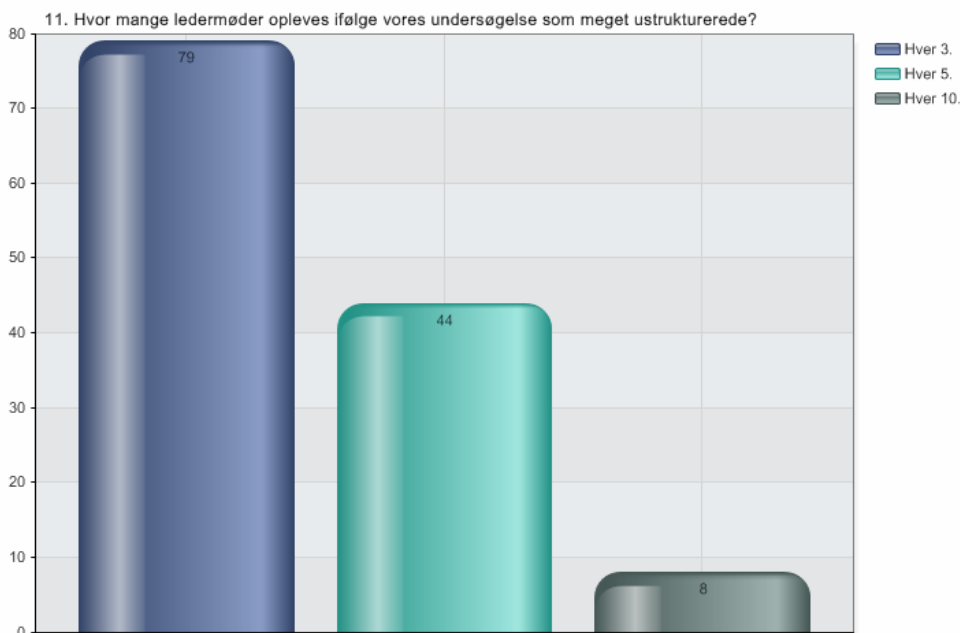
Det rigtige svar er: Dårligt samarbejde med chefen. Der var ikke ret meget tvivl blandt deltagerne i quizen, når det kommer til afskedigelse er den hyppigste årsag dårligt samarbejde med chefen. Flere end hver 4. deltager i undersøgelsen havde prøvet at blive afskediget på grund af dårligt samarbejde med chefen. Derfor er det så meget desto vigtigere, at begge parter i ansættelsesprocessen gør sig umage for at vurdere, om man kan samarbejde. Og viser det sig efterfølgende, at man får problemer med samarbejdet gælder det om så tidligt som muligt at forsøge at tale om problemerne inden, de vokser sig for store.

5) Hvor mange får ifølge vores undersøgelse ofte feedback fra deres chef?



Det rigtige svar er: 23,5% får ofte feedback fra deres chef. Desværre havde de fleste af deltagerne i sommerquizen ret i deres antagelse – i det daglige giver chefen ikke tilstrækkeligt feedback. Årsagerne er mange, ofte er det fordi chefer har for lidt tid eller r sig for lidt tid til personaleledelse. Og det er alt i alt en dårlig prioritering, idet vores undersøgelse viser, at vi bliver mere tilfredse på jobbet, hvis vi indimellem får feedback på det arbejde vi går og laver.

6) Hvor mange ledermøder opleves ifølge vores undersøgelse som meget ustrukturerede?



Det rigtige svar er: Hver 5. oplever ledermøderne som meget ustrukturerede. Der er plads til forbedringer i mange ledergrupper. Lidt struktur på afviklingen af ledermøderne vil effektivisere møderne og skabe bedre resultater. Ofte er det ikke så meget, der skal til. Det handler om at få lavet en realistisk dagsorden for mødet, at få sendt dagsorden og eventuelt materiale ud i god tid forinden, så deltagerne har mulighed for at forberede sig og så en passende mødeledelse under selve mødet.

5. "5 skarpe" om ledelse

Ian Wallentin,

Adm. direktør i Norsk Elkraft Danmark A/S.

Ian har været leder i mange forskellige roller gennem de sidste snart 20 år. Den røde tråd har været brancher som er blevet liberaliseret. På den baggrund tilbragte Ian flere år som leder i Mobilix og Orange. I dag er det i energibranchen at Ian huserer og han er i dag leder af et norsk ejet el-handelselskab - Norsk Elkraft Danmark A/S - som leverer el til store dele af den danske detailbranche samt en række andre små og store danske virksomheder.



1) Hvorfor blev du leder?

Det er faktisk først i forbindelse med denne besvarelse at jeg har tænkt over dette. Måske er det i generne eller miljøet eller også er det et udtryk for at jeg i de perioder andre har været leder for mig, så ofte har tænkt, "det kan gøres bedre" Om jeg gør det bedre, skal andre selvfølgelig bedømme, men gennem de sidste år har jeg deltager i flere 360 graders analyser og det har givet mig et virkelig godt billede af, hvordan andre opfatter lederens lederevner. I øvrigt et værktøj, jeg i denne sammenhæng kan anbefale både til den erfarne leder, men i særdeleshed også til den nye leder med et til to års ledererfaring.

2) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

De bedste ledere jeg har haft har alle haft nogle fællesnævner. De har været synlige i organisationen, de er gået forrest og har udvist en musketerånd i perioder, hvor organisationen har været presset af travlhed eller af stramme deadlines. Dem der formå at lede, så ingen er i tvivl om at de er lederen, men de leder gennem en ledelsesstil som er situationstilpasset, mener jeg opnår de bedste resultater. Lederen skal kunne gå fra at være en af gruppen ved samlebåndet til at kunne sætte mål for organisationen, skabe et rart og produktivt miljø for medarbejderne til at kunne gennemføre en afskedigelse på samme dag. Det er ganske få af de ledere jeg har haft der har evnet dette, men der er flere af dem der har været tæt på.

Samtidig har de haft mod til at følge deres overbevisning og intuition.

3) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede – og hvad lærte du af det?

I min tid som leder i den nu hedengangne Mobilix organisation, havde jeg en fransk leder i en kundeservicefunktion, hvor min opgave var at få IT systemer til at understøtte kundeservicefunktionen i dette nye mobilselskab.

Han var det perfekte modstykke af den ledertype, jeg forsøgte at beskrive ovenfor, men faktisk tror jeg at han er en af de ledere jeg har lært mest af. For gjorde man det stik modsatte af ham, ville man faktisk gøre det ret godt. Management by Fear var hans motto. Jeg oplevede lederkolleger, som måtte dope sig med cigaretter og cola for at turde gå til teammøde. Han udstak løbende en mængde opgaver til alle, men fulgte sjældent op på dem, men forventede altid detaljere svar på alt muligt andet end det han havde spurgt om. Det foregik altid i en hård og meget direkte tone. Efter utallige uger kunne en opgave pludselig dukke op igen og ak og ve hvis man så ikke havde svar præsenteret.

Han var skrækkelig på alle måder og jeg tænkte ofte, at det måtte gælde om at gøre alt modsat af denne herre. Om ledelse i Frankrig er præget af typer som ham ved jeg ikke, men det var faktisk lærerigt at opleve. De erfarne ledere i organisationen kørte deres helt eget spor mens de nye havde en frygtelig tid. Det endte med at han blev mere og mere presset og ikke kunne forstå, hvorfor de tåbelige danskere ikke opførte sig som han ville. Efter 6 måneders tid, havde stort set hele ledergruppen forladt ham og det endte med at han forsvandt fra organisationen. Jeg tænkte ofte på min studietid, hvor jeg bl.a. studerede ledelse i forskellige kulturer og forskellige kulturers påvirkning på ledelse.

4) Hvordan håndterer du stress?

Jeg oplever kolleger og medarbejdere som håndterer stress meget forskelligt. For mig har det altid handlet om at have balance mellem arbejdslivet og fritiden. Bliver den balance skæv over længere perioder bør man stoppe op og spørge sig selv hvorfor. Er det ambitionerne der trække én i den retning eller han man svært ved at sige nej når chefen eller bestyrelsen forlanger det næsten umulige? Jeg har også mødt den meget pligttopfyldende type (ofte kvinder), som bare vil gøre alting perfekt, men ender med at køre sig selv i sæk. Jeg har i perioder været der og er meget opmærksom på de små signaler som både familie og krop

giver når den er ved at være gal. Lyt til dem og tag dem alvorligt og få så genskabt balancen. Det er alle bedst tjent med i det lange løb.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Det bedste råd jeg kan tænke på er at gøre den nyudnævnte leder bevidst om at det at lede handler om at nå resultater sammen med og gennem andre mennesker. Stort set alle ledere har været og er fortsat medarbejdere i en eller anden sammenhæng, så vi har alle muligheden for at lave "copy - paste" finten eller gøre det stik modsatte af dette andre ledere udsætter os selv for. Som det fremgår af ovenstående har jeg praktiseret denne teknik gennem de snart 20 år jeg har været leder.

Jeg har mødt et utal af ledere både i danske og internationale organisationer. De nye ledere skal være meget opmærksomme på deres "human skills". Specielt de nye ledere der på baggrund af en teknisk viden eller anden ekspert rolle bliver udnævnt til ledere skal være meget opmærksomme på dette. De føler ofte ikke at de kan sige nej, når de bliver spurgt, om de vil besætte en lederrolle, men i virkeligheden ville de måske hellere fortsætte som teknisk ekspert. Dem har jeg set en del af og jeg har også haft mange samtaler med deres frustrerede medarbejdere. Er du sådan en, så læg teknikken på hylden en stund og fokuser på dine nye medarbejdere, de fortjener en chef med fokus og en chef der er til stede i ord og handling.

6. "Danskerne holder utrolig mange møder"

Af Charlotte Beder

Bragt i Business.dk Torsdag den 7. august 2008

Danskene er effektive; de går hjem før chefen, og de holder en sværm af møder for at træffe beslutninger i enighed. Sådan lyder skudsmålet fra en fransk og en amerikansk topchef i Danmark.

Selv om de har rejst verden tynd, arbejdet i flere lande og set mange kulturer på nært hold, så har Danmark alligevel formået at overraske et par af de udenlandske topchefer, der har stillet sig i spidsen for danske virksomheder.

»Arbejds-mæssigt er det utrolig anderledes at komme til Danmark sammenlignet med USA. Bare en lille ting som at der ikke er noget, der hedder 'face value' i Danmark, altså at en medarbejder sidder mange timer ved skrivebordet bare for at se travl og hårdtarbejdende ud. Folk går tidligere for at hente børn og pleje familien, men de er bestemt ikke mindre effektive af den grund. Det har været et kulturchock for mig, at jeg som regel er den sidste, der går fra kontoret,« siger amerikanske Reza Taleghani, der i foråret skiftede jobbet i JP Morgan i New York ud med rollen som adm. direktør i Sterling.

Han finder det også meget mere udfordrende at motivere danske medarbejdere end amerikanske.

Penge motiverer ikke

»I USA var pengemæssig motivation som bonus eller lønforhøjelse et vigtigt redskab som leder, men her skal man motivere medarbejderne på helt andre måder, fordi skatten hurtigt udhuler en lønforhøjelse. Men det er bestemt ikke en dårlig oplevelse,« siger luftfartschefen.

Hempels franske topchef gennem 14 år, Pierre Yves Jullien, har også bemærket talrige forskelle på dansk og fransk arbejdskultur.

Enighed er vigtigt

»Ordet »møde« er det aller vigtigste, en udenlandsk topchef skal lære. Danskere holder utrolig mange møder, nok også for mange,« siger han.

Pierre Yves Jullien kom ellers til Danmark med et vist kendskab til det danske selskab, som han havde arbejdet for i både Frankrig og USA.

»Men selv om jeg kendte virksomhedskulturen, blev jeg alligevel overrasket. I Frankrig bestemmer chefen, og når han eller hun har truffet sin beslutning, så bruger man lang tid på, at folk kritiserer beslutningen for at få lavet den om, og først derefter kommer der skub i tingene. I Danmark, derimod bruger man lang tid på at træffe en beslutning, for det skal helst ske i enighed, men når den så først er truffet, så går det hurtigt frem,« siger han.

Begge føler sig dog utrolig godt tilpas i Danmark. Måske lige med undtagelse af vejret.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.teglkamp.dk eller på www.business.dk

7. Ny medarbejder i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. byder velkommen til en ny konsulent:



Lis Hejlesen

Lis Hejlesen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun har en master fra Aalborg Universitet i *læreprocesser i organisationer*. Hun er lektor i *kommunikation, organisation og ledelse* og har desuden en 4-årig uddannelse fra The Kempler Institute, indenfor den vanskelige samtale, supervisor og coach.

Lis har arbejdet som pædagogisk leder igennem 9 år på en privat skole. Og har undervist som lektor i 11 år på University College. Igennem de sidste mange år har hun sideløbende haft mange konsulentjob inden for Human Ressource med særligt fokus på ledelses-, organisations- og medarbejderudvikling samt kommunikation.

Læs mere om Lis Hejlesen på vores hjemmeside www.teglkamp.dk

8. Optimer arbejdet i ledergruppen – og andre åbne kurser i efteråret

Så er vi klar med åbne kurser og inspirationsmøder for 2. halvår 2008. For at optimere udbyttet for den enkelte, kører vi med små hold. Hvis du vil være sikker på en plads, kan det derfor være en god idé at tilmelde sig hurtigt. Alle kurser og inspirationsmøder kører flere

gange i løbet af efteråret.

Du kan lige nu vælge mellem følgende:

Optimer dit arbejde i ledergruppen - 2 dage

Vil du gerne bruge dig selv bedre i ledergruppen? Vil du gerne have nogle praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen?

Teglkamp & Co har tilrettelagt et intensivt 2-dages kursus med henblik på at optimere den enkeltes arbejde i ledergruppen.

Ledelse af forandringer - 1 dag

Teglkamp & Co. har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

Feedback et stærkt ledelsesværktøj - 2 timers inspirationsmøde

Få inspiration til at arbejde med feedback.

Kompetenceudvikling med effekt - 2 timers inspirationsmøde

Fasthold medarbejderne. Få inspiration til at optimere kompetenceudvikling i din virksomhed og til at gennemføre en proces, hvor både ledelse og medarbejdere bliver involveret.

Læs mere på www.tegkamp.dk under Kurser eller kontakte os på info@tegkamp.dk

9. Den Runde Bog – Juli/August måned – få 10% rabat

Teglkamp & Co har indgået samarbejde med Den runde Bog.

Den Runde Bog er et tilbud til alle travle mennesker, der gerne vil lære nyt og holde sig opdateret inden for management. Samarbejdet betyder, at vi kan give alle vores læsere af nyhedsbrevet 10% ved køb af digitalt abonnement på Den Runde Bog.

Den runde Bog laver fyldige referater på udvalgte bøger og indtaler dem. Du kan så vælge om du vil have en CD med den indtalte tekst, blot have det som en mp3 download.

Derudover kan du også få referatet i papirversion.

Hver måned i vores nyhedsbrev vil vi præsentere de 2 nyeste titler fra Den runde Bog.

Hvis du synes det lyder interessant, kan du afprøve konceptet gratis ved at gå ind på www.tdc.dk/smart, og klikke på "bliv inspireret", hvorefter du gratis kan lytte til referatet af "Seven Habits of Highly Effective People" og "The Long Tail".

Efterfølgende kan du bestille et digitalt årsabonnement ved at gå ind på <http://denrundebog.dk/tegkamp.htm>, hvor du får **10% rabat fra Den Runde Bog, hvis du skriver "Teglkamp" i kodefeltet.**

Læs mere på www.denrundebog.dk

De 2 nyeste titler:

Kolind Kuren

- Fra bureaukrati til vækst

Lars Kolind

2006, Jyllandspostens Forlag

286 sider

"Det er, når succesen fejres, at arrogancens virus inficerer kroppen." Sådan lyder startskuddet til Lars Kolinds bog "Kolind Kuren", og det er det etablerede erhvervsliv, der skal slå ørene ud, når Kolind går i gang.

Lars Kolind er nok mest kendt for sin rolle i Oticons transformation til en af verdens første vidensvirksomheder, så når Kolind taler om at afskaffe det traditionelle virksomhedshierarki er det ikke bare teori. Han har som en af de første i verden turdet at tage skridtet fuldt ud og vist, at det kan lade sig gøre, hvis man skaber fire fundamentale basiskoncepter i virksomheden. Kolind deler med rund hånd ud af egne erfaringer, men han er bestemt heller ikke bange for at kritisere den selvtilfredshed og arrogance, der sniger sig ind i virksomheder, der har oplevet en vis succes.

I referatet lærer du, hvilke fire elementer, der er nødvendige for at slippe ud af virksomhedens dødsspiral. Du får en række praktiske redskaber og råd, som kan bruges direkte og er serveret i en uformel og ærlig tone.

Emotional Intelligence

- Why It Can Matter More Than IQ

Daniel Goleman

1996, Bloomsbury Publishing

342 sider

"Enhver kan blive vred. Det er ikke så svært. Men at blive vred på den rigtige person, i den rette grad, på det rigtige tidspunkt, af den rigtige grund og på den rigtige måde, dét er ikke så let." Sådan skrev Aristoteles allerede 350 år før vor tidsregning.

De seneste årtier har vist en stabil stigning i følelsesmæssig uduelighed, desperation og tankeløshed i vores familier, samfund og fælles tilværelse. En spredning i denne følelsesmæssige utilpashed kan ses i stigningen af folk med depressioner verden over og antallet af voldelige hændelser med teenagere som gerningsmænd. Dette faktum udfordrer den tankegang, at den logiske og matematiske IQ er den eneste metode til at måle vores intelligens, og fostrer udfordrende spørgsmål som; hvad kan vi ændre, som kan hjælpe vores børn til at få et bedre liv i en bedre verden? Hvad er det, der gør, at folk med lav IQ kan klare sig ligeså godt i livet som folk med en høj IQ? Svaret ligger højst sandsynligt i konceptet Emotional Intelligence, eller følelsesmæssig intelligens, som blandt andet handler om selvkontrol og evnen til at motivere sig selv.

Goleman er en anerkendt psykolog og med "Emotional Intelligence" har han perspektiveret debatten om intelligens verden over. Den runde Bog anbefaler varmt denne klassiker, der virkelig har fundet noget nyt et sted, hvor mange har kigget før.

I referatet lærer du hvad følelsesmæssig intelligens er og hvorfor det er så vigtigt at træne den og hvordan du kan styrke virksomhedens følelsesmæssige intelligens.



Du kan bestille et digitalt årsabonnement ved at klikke på <http://denrundebog.dk/teglkamp.htm>, hvor du får 10% rabat fra Den Runde Bog, hvis du skriver "Teglkamp" i kodefeltet.

10. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger og bringer hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Strategic Partner Business Development](#) Google Inc.

[Projektleder til internationale projekter](#) Alfa Laval

[Marketing Development Manager](#) Novozymes A/S

[Sektionschef – PensionsService](#)
– med fokus på udvikling og ledelse Pensam

[Arbejds miljøchef](#) Rigshospitalet

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.teglkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk