

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Så er ferien slut og du har forhåbentligt nydt en god ferie uden arbejde – eller hvad? Vi vil meget gerne have dig til at besvare et par enkelte spørgsmål omkring ferie og om du havde dit arbejde med.

Det kan også være, at du har brugt ferien til at tænke lidt over dit arbejdsliv og din karriere og nu er parat til at rykke. Har du brug for inspiration eller sparring, så kig lidt på vores mange tilbud omkring karriereudvikling og karriererådgivning.

Vi kan i dette nummer også tilbyde en masse spændende artikler, som vi håber, du vil finde inspiration i.

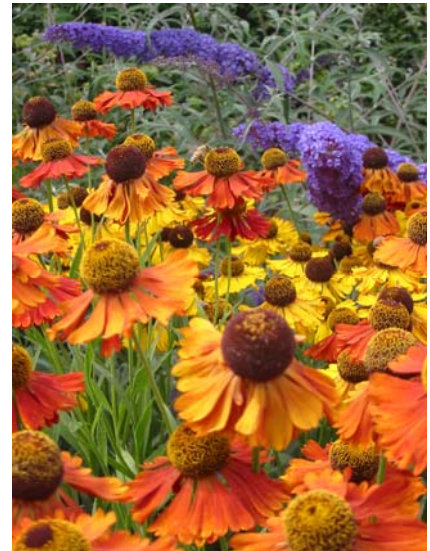
Endelig har Lars Krathmann Jensen, IT-sektionsleder i CERN overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

God læselyst

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Hvornår bør en leder gå på pension?**
2. **Udvikling af ledermøder – Nu også som "Gør det selv pakke"**
3. **Har du arbejdet i din ferie i år? – Deltag i en konkret undersøgelse!**
4. **Kan ledelse være en rolle vi spiller?**
5. **5 skarpe til en leder**
6. **Ledelse af alfahanner og primadonnaer – og andre inspirationsmøder**
7. **Skal din karriere på arbejdet efter ferien?**
8. **Tag dig tid - og tal!**
9. **Køb en god bog**



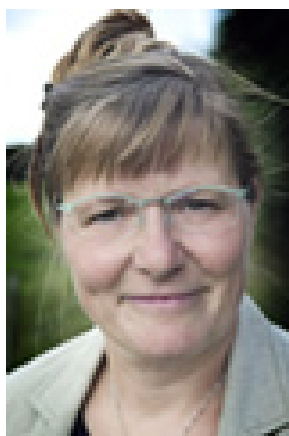
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Hvornår bør en leder gå på pension?

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Jeg var for nylig sammen med en leder, som spurgte mig, hvornår han skulle gå på pension. Historien er, at han er 63 år og for et par år siden, trådte han et skridt ned af karrierestigen og sad nu i et lederjob med ansvar for udvikling og en række andre områder. Han var bekymret for, at han ikke selv erkendte, når det var tid at gå på pension og at andre derfor traf beslutningen for ham. Mit svar til ham kommer senere i artiklen.

65 år – bare han bliver flere år endnu!

Få dage efter var jeg sammen med en yngre administrerende direktør for en mindre virksomhed. Hun havde sat sig i direktørstolen for mindre end et år siden. Og var fuld af energi og visioner for sin virksomhed. I den forbindelse talte vi også om hendes ledergruppe, som jo var centrale spillere i forhold til at få visionerne ført ud i livet. En af cheferne var midt i 60erne. Jeg spurgte direktøren, om hun kendte noget til hans pensionsplaner.

Direktøren blev helt forskrækket og sagde, at hun sandelig ikke håbede, at lederen havde nogle forestående pensionsplaner. Hun håbede da, at han ville fortsætte flere år endnu, da virksomheden virkelig havde brug for ham. Han var både en dygtig leder, en dygtig fagperson og meget arbejdsom og entusiastisk.

Tænk hvis man havde haft en regel om, at man skulle gå på pension, når man var 65 år! Det ville være synd både for ham og for virksomheden.

60 år og kørt træet i jobbet

Jeg skal også være ærlig og fortælle, at jeg desværre også har oplevet folk der var pensionsmodne, når de var omkring de 60 år. Jeg kommer i en anden virksomhed, hvor man har en medarbejder, der har været en loyal medarbejder i virksomheden i mere end 30 år. Men nu er han i den grad kørt træet. De sidste par år har han haft stigende sygefravær og ligger nu på over 30 sygedage i gennemsnit om året. Ret meget, når det i øvrigt ikke er et belastende job. Se her kan der være god mening i at undersøge, om man kan finde en ordning, hvor medarbejderen enten går ned i tid eller måske går på efterløn. Hverken virksomheden, kollegaerne eller medarbejderen selv kan være tjent med, at man bare lader som ingenting. Det er derfor

vigtigt hurtigst muligt at få taget en samtale med medarbejderen for at afklare årsagen til det meget fravær og drøfte forskellige løsningsmuligheder

61 år og i spidsen for fusion af 3 afdelinger

Der er mange fordomme omkring alder. En af fordommene er, at når man kommer op i årene, så går tempoet ned og man har måske ikke helt den samme energi på at kaste sig ud i noget nyt og at man generelt er mindre forandringsparat. Denne fordom har jeg også for nyligt set afkræftet. Det handler om en organisation, som har været igennem en større organisationsudviklingsproces, som bl.a. medførte at 3 afdelinger blev slået sammen til en afdeling. Manden, der kom til at stå i spidsen for denne proces er 61 år og han lægger stor energi og engagement i processen. Han sætter projekter i gang, involverer medarbejderne, arbejder med kulturændringer og håndterer i det hele taget alle de udfordringer, der er forbundet med at skabe én ny afdeling med fælles identitet ud af 3 sammenbragte.

Og svaret er ...

For at vende tilbage til den leder, der spurgte, hvornår han skulle gå på pension. Så besvarede jeg spørgsmålet ved at stille en række mods spørgsmål: Hvad havde han selv lyst til, hvis han mærkede godt efter? Var han glad for sit arbejde? Gav det energi? Følte han, at han udrettede noget?

Det kan jo umiddelbart lyde lidt konsulentagtig bare at stille en masse spørgsmål. Men sandheden er, at man ikke kan opstille faste regler for, hvornår man skal gå på pension. Man bliver ikke automatisk en dårligere leder eller medarbejder for den sags skyld, bare fordi tallene på dåbsattesten siger eksempelvis 63 år.

Hvis man ikke ønsker, at andre skal træffe beslutningen om pensionering for en, så handler det om at være ærlig over for sig selv. Hvis man kommer til et punkt, hvor arbejdet tager mere energi end det giver og hvor man egentlig mest bliver hængene, fordi det kan forbedre pensionen, så skal man kraftigt overveje, om ikke det er ved at være på tide at planlægge sin retræte. Man skal også tænke på, at jo længere tid, man bliver i et job, hvor man dybest set ikke trives mere, jo mere slider det på en og jo kortere tid får man måske efterfølgende til at nyde pensionen.

Der er andre alternativer til at gå på pension

Nu handler det ikke blot om at gå på pension eller ej. Jeg har set adskillige eksempler, hvor man laver en langsom nedtrapning til gavn for alle parter. Det kan være som i mit indledende eksempel at rykke et skridt ned af karrierestigen. Det kan også være at gå lidt ned i tid – måske arbejder 4 dage om ugen eller får et mere afgrænset ansvarsområde.

Hele pointen er, at det er mest værdigt og personligt tilfredsstillende at forholde sig åbent til, hvordan man har det og hvad man har lyst til, når man nærmer sig det tidspunkt, hvor man ifølge dåbsattesten godt kunne gå på pension, hvis man ville. Og tal åbent om det, så behøver omgivelserne ikke gå og gætte.

2. Udvikling af ledermøderne **– Nu også som "Gør det selv pakke"**

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvik-

ling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Vi har udviklet vores gammelkendte ydelse og kan nu også tilbyde ydelsen som "Gør det selv pakke", hvis man af økonomisk eller anden grund ikke ønsker at anvende konsulenter.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

3. Har du arbejdet i din ferie i år? – Deltag i en konkret undersøgelse!

Der siges og skrives meget om danskernes arbejdsvaner, når de holder ferie. Vi håber du vil supplere en konkret undersøgelse, der er løbet hen over sommerferien med at besvare et par hurtige spørgsmål omkring din egen ferie og i hvilket omfang, du har holdt arbejdsfri.

Som tak for din hjælp deltager du i lodtrækningen om et af 10 eksemplarer af Susanne Teglkamps bog: Ledelse i øjenhøjde.

Gå ind på vores hjemmeside og besvar spørgsmålene eller gå ind via dette link:

<https://web.questback.com/tegkampco/ferie2/>

4. Kan ledelse være en rolle vi spiller?

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Hvad sker der, når ens rolle som leder ligger langt fra den 'person', der falder en mest naturligt?

Mødet med en administrerende direktør, som netop kørte med 2 'sideløbende personer', gav stof til eftertanke, men ændrede ikke min grundliggende tro på, at det er vigtigt at finde en stilling, hvor man overvejende kan hvile i det, man definerer som 'sig selv' - og bruge det bedst muligt.



Ledelse er "som at tage en jakke på"

For et stykke tid siden skulle jeg give en administrerende direktør i finansverdenen, lad os kalde ham Jens, en tilbagemelding på en personligheds-test, og det var i den anledning, at han kom med det interessante udsagn, at ledelse for ham ofte var, "som at tage en jakke på".

Hermed mente han, at når han gik på arbejde, lod han vigtige dele af sin person blive hjemme, mens han dagligt sammen med sit jakkesæt påtog sig nogle helt andre træk i sin lederrolle. Kan man det?

Jens havde rundet de 60 og havde med succes været leder i hen ved 25 år. Han ville inden så længe gå på pension og havde nu valgt at kigge lidt på egen ledelsesstil, og på hvad han mente, det krævede at være leder i hans organisation, inden arbejdet med at finde en 'kronprins' gik i gang.

En mand med styr på tingene?

Da jeg mødte Jens første gang, var mit første indtryk, at han var imødekommende, kontant og struktureret. Hans kontor afspejlede dette indtryk, ligeså gjorde mødet, som startede til tiden, Jens havde sat sig ind i det materiale, jeg havde sendt ham, og vi rundede af præcis på aftalte tidspunkt.

Da Jens havde udfyldt sin personlighedstest, blev jeg ikke så overrasket over at se, at 'resultatet' afspejlede det strukturerede indtryk, jeg havde fået af ham. Der var dog nogle elementer i testen, der pegede i nogle andre retninger, og som jeg var spændt på at høre mere om.

Jens genkendte klart hans person-profil, men da vi nåede til de ting, der pegede i andre retninger, brød han pludseligt ud i et stort grin og sagde de gyldne ord, at ledelse for ham ofte var "som at tage en jakke på". Jeg bad ham uddybe.

"I finansverdenen er det vigtigt at have styr på tingene og at signalere, at vi har det, så det er min rolle her på arbejde. Når jeg så kommer hjem, kan jeg tillade mig at være mere mig selv, så det første jeg gør, er at skynde mig op og tage jakkesættet af og få noget mere afslappet på, ellers ville min familie jo blive helt forvirret"

Kan man være en person i lederrollen og en anden derhjemme?

Jens er jo et godt eksempel på, at det kan lade sig gøre at leve og arbejde, som 2 til en vis grad forskellige personer, men er det nu også optimalt?

Som menneske og ikke mindst som leder møder vi forskellige krav, behov og situationer, og vi påtager os løbende forskellige roller, både på arbejde og i fritiden. Det stiller krav til vores fleksibilitet, og det er helt klart vigtigt, at vi kan 'tune' vores adfærd alt efter, hvad den givne sammenhæng kræver.

Herfra til at fungere som to sideløbende personer er der dog et stykke. Dybest set kan det betyde et fravalg af noget, som er vigtigt for en - eller et tilvalg af noget, som måske ikke er. Der er en grund til, at man investerer stor energi i at matche job og mennesker. Tanken er, at det rigtige menneske i det rigtige job giver personen mulighed for at leve op til sit bedste potentiale, hvilket både person og arbejdsplads får glæde af.

Det er fristende at minde om et kendt motto fra netop finansverdenen "gør det du er bedst til...", ordene runger måske nok lidt hult i dag, men pointen er god nok; nemlig at man skal

kende sit udgangspunkt, hvem man er, hvile i det og bruge det konstruktivt. Ellers bliver arbejdet - også som leder for kompliceret og hårdt.

Jens reflekterede "hvis jeg ville være direktør i denne verden, havde jeg, på det tidspunkt jeg blev ansat, ikke et valg, rollen lå rimeligt fast, og jeg valgte at leve mig ind i den. Det har til tider været anstrengende at holde styr på min chefrolle, navnlig efterhånden som den er vokset, og jeg er blevet ældre. Jeg har altid opfattet hjemmet som mit frirum".

Det er vigtigt at være tydelig og autentisk

En anden pointe er, at når man vælger lederrollen, vælger man samtidig en funktion, hvor andre skal forholde sig til en og følge ens angivelser. Omverdenen, medarbejderne, andre ledere skal vide, hvad de kan regne med, og hvad de skal sigte efter.

Det betyder, at det er vigtigt at være tydelig i, hvem man er, og hvad man står for. Kan man på lang sigt være tydelig i en påtaget rolle? Eller vil medarbejderne følge noget, som ikke er autentisk?

Jens havde nu lige behov for at minde mig om, at han rent faktisk havde haft succes som leder - selv med 'lånte fjer', hvilket jeg anerkendte. Jeg kunne dog ikke lade være med at minde ham om hans egne ord om at komme hjem og skifte tøj, 'ellers ville min familie jo blive helt forvirret' - havde hans medarbejdere til tider været forvirret? Det mente han nu ikke.

Undtagelsen der bekræfter reglen

For mig - og også for Jens - blev han undtagelsen, som bekræfter reglen;

"Hvis jeg skulle starte på en frisk på arbejdsmarkedet i dag, er jeg ikke så sikker på, at jeg ville vælge dette job. Jeg ville gerne være leder, men måske i en anden verden - eller måske i finansverdenen, hvor jeg så ville se på rollen med lidt andre øjne og forvalte den anderledes."

Det interessante ved Jens var, at nogle af de personlige træk, som han havde valgt ikke at bruge aktivt i sit job, var det man ofte refererer til som de mere 'bløde elementer' - plus noget fleksibilitet og spontanitet. Kvaliteter, som i dag er efterspurgte i mange ledelsesfunktioner, og som måske havde gjort ham til en endnu bedre leder, hvis han havde sat dem i spil.

Jens og jeg mødes fortsat og giver hinanden stof til eftertanke.

5. 5 skarpe til en leder

Lars Krathmann Jensen f. 1968, IT-sektionsleder i CERN. Uddannet på Vestjysk Teknikum i Herning som svagstrømsingeniør. Siden 1992 ansat på det Europæiske Forsknings-institut for Atomforskning (CERN). Leder siden 01/01/2009 af IT sektion som udvikler lav-niveau software. Nuværende ledelsesopgaver inkluderer koordination af projekter, valg og ansættelse af nye medarbejdere (studerende/stab).

1) Hvorfor blev du leder?

Efter at have været i samme stilling i 10år var det først og fremmest ønsket om at kunne lære noget nyt og få en helt anden vinkel på hvordan organisationen fungerer. En meget vigtig del

af mit job er at kunne skære igennem "støjen" som opstår som f.eks. i form af modstridende specifikationer.

2) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Som forberedelse til det nye job tog jeg et såkaldt management-certifikat per korrespondance gennem det engelske universitet "Open University" som var en meget god introduktion til hvilke udfordring man risikerer at løbe ind i som leder. En meget vigtig del var relateret til at forstå hvorfor voksne mennesker arbejder og hvordan man kan motivere dem gennem en forståelse af deres forskellige kulturer etc.



3) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Generelt vil jeg anse menneske-forståelse og evnen til at lytte til andre som værende meget vigtige. Det er også vigtigt at tænke grundigt om hvordan ressourcerne bliver brugt på den bedste vis.

4) Hvordan håndterer du stress?

Stress er en del af mit job og for mig er den bedste metode til at kontrollere at det ikke går over styr, at sørge for at beskytte sig selv. Der er klart perioder hvor tingene brænder på i forbindelse med deadlines og det er så et spørgsmål om at tage tid til at slappe af bagefter.

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

Hvis der er mulighed for at kunne tage kurser eller snakke med andre om jobrelaterede emner vil jeg anse det som en god investering. Jeg vil råde folk til at passe på med at presse for meget på med større ændringer før en forståelse for kulturen og de mennesker man skal lede er opnået.

6. Ledelse af alfahanner og primadonnaer - og andre inspirationsmøder

Få en god start eller afslutning på dagen. Book et inspirerende oplæg af ca. 1½ times varighed. Hvad med:

- Ledelse af Alfahanner og primadonnaer eller
- Introduktion til Teori U eller
- Hvad er ledelse i grunden eller
- Hvordan skaber man succesfulde ændringer eller fusioner? eller
- Kommunikation - hvordan kan vi blive bedre eller
- Leadership og management!

eller en af de mange andre muligheder for at få en god start eller slutning på dagen.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

7. Skal din karriere på arbejdet efter ferien?

Kan du mærke, at det er ved at være tid, hvor der skal ske en forandring i din karriere?

Vil du gerne have sparring til, hvad der skal ske, hvornår det skal ske og hvordan du kommer i mål?

Teglkamp & Co har samlet en vifte af tilbud til dig, der gerne vil sætte din karriere på arbejde:

- 1) Et karriereafklaringsforløb over 4 møder
- 2) Optimering af dit CV
- 3) Puds formen af til samtalen
- 4) Sparing, mentoring, coaching - Hvad har du brug for?
- 5) Enkeltstående rådgivningstimer.
- 6) Relevante artikler om karriereudvikling

Læs mere på www.tegkamp.dk under "Karriereudvikling" eller kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

8. Tag dig tid – og tal!

Peter Koch Palshøj, er Master of Rhetoric and Communication fra Århus Universitet. Peter Koch Palshøj er oprindeligt bankuddannet, men er i dag partner i Rhetor - Rådgivende retorikere Aps.. På www.rhetor.dk kan du se mere om de konkrete retoriske redskaber.

Som leder har du brug for budskaber, der skaber resultater.

Præsentationer og personlig performance er et krav til dagens ledere. Du kender sikkert udfordringen: Den smarte power-point eller det veludformede organisationsdiagram skaber ikke altid den forventede begejstring blandt medarbejderne eller dine medledere. Eller også nikker de rundt om bordet, men har glemt budskabet 10 minutter efter.

Derfor er retorikken en vigtig ledelsesdisciplin med konkrete værktøjer til formidlingen af forslag, mål og forandringer.

I det mundtlige rum gælder der andre spilleregler end på skrift. I det mundtlige rum kan man ikke lige slå tilbage i teksten og tjekke nogle pointer eller illustrationer.



Desværre glemmer alt for mange, alt for ofte, forskellen på det mundtlige og det skriftlige. Derfor oplever tusinder af danske virksomheder hver dag, at vigtige budskaber drukner i et hav af manglende forberedelse, verdensfjerne eksempler og powerpoints med uoverskuelige tal.

Retorikken giver heldigvis nogle redskaber, der trods alt gør det til en overskuelig opgave at redde det næste budskab fra at drukne.

For nogle lyder ordet retorik af oldgræsk og latin - langt fra den virkelige verdens krav om resultater, udvikling og indtjening. For andre handler retorikken om dronningens nytårstale og præsident Obamas store taler i USA.

Selv om retorikken er en videnskab med mere end 2.000 år på bagen, så forskes der i dag i retorik på hundreder af universiteter verden over. Samtidig arbejder en del retorikere med at bringe retorikken ud af elfenbenstårnet og ind i redskabsskuret.

Derfor udfoldes retorikken også hver eneste dag i mange danske virksomheder og organisationer. De har sat sig for, at det er slut med druknedøden for vigtige budskaber. De anvender retorikken, når de skal formidle afgørende forandringer i organisationen eller når udviklingen af lean-projekter skal videreføres overfor nye medarbejdere og mellem afdelinger i virksomheden.

Det handler om at gøre budskaberne klare og tydelige, nå tilhørerne på tilhørernes betingelser og være konkret.

Apple-bossen Steve Jobs er et godt eksempel på en moderne leder, der henter gennemslagskraft fra retorikken.

Apple er berømt for sine produkter, men andre IT-virksomheder mener, at Apple bliver forkælet i medierne. En af årsagerne er de stærke præsentationer, som Steve Jobs leverer, hver gang et nyt produkt bliver sendt på markedet foran en forsamling af journalister.

Steve Jobs er berømt for at anvende uger på at forberede sine præsentationer. Medarbejdere bliver nærmest drevet til vanvid i arbejdet med at bistå Steve Jobs i at raffinere præsentationerne - og raffinere dem en gang til - og en gang til, inden Steve Jobs endelig træder frem med præsentationen af nye iPhones, iPads, iPods eller mac-computere.

De fleste danske ledere, skal hverken tale som dronningen, Obama eller Steve Jobs, men derfor gør det jo ikke noget at lære deres kunst og tricks.

Første skridt handler om skærpe dit budskab. Det skal stå klart og tydeligt med flammeskrift. I én sætning bør du give dit budskab videre på en måde, som er konkret og relevant for dine tilhørere. Hvad er det, vi skal med vores indsats i virksomheden eller organisationen?

Er dit budskab uklart, så forlader tilhørerne mødebordet med hver deres opfattelse af budskabet. Skærper du budskabet, så forlader de alle mødet med dit budskab. Eller for at citere Jeroen van der Veer, administrerende direktør i Royal Dutch Shell: "Det er lederes opgave at forenkle. Du skal være i stand til at forklare, hvor du vil hen i løbet af 2 minutter."

Derefter kan du begive dig videre med tre redskaber. Byg bro til dine tilhørere, vær konkret med dine eksempler og vacciner mod indsigelserne.

For det første "Byg bro". Tag udgangspunkt i dine tilhørere. Tal til en start om fælles mål, I allerede har nået. Tal om fælles oplevelser, I har haft. Derefter kan du tale om indholdet i dit budskab: Hvad betyder dit budskab for deres daglige indsats? Hvorfor er dit budskab en fordel for dem? Oversæt de økonomiske mål og organisationsplanen til tal og eksempler, som giver mening for medarbejderne.

Og husk så at powerpoints handler om at involvere og ikke om at imponere. Lad tilhørerne lytte, mens dine powerpoints viser få udvalgte eksempler, måske overskriften på det, du taler om. Budskabet drukner, hvis dine powerpoints er et uoverskueligt show af tal og punktopstillinger.

For det andet "Vær konkret". Slut med buzzwords og abstrakt tale. Til fagfæller kan man naturligvis tale mere abstrakt end til andre, men hvorfor tale om firefodede hovdyr, når man kan tale om bryggerhesten Rufus? Jo mere konkret, jo bedre vi kan sanse det for os, jo bedre kan vores hjerner huske det, og jo bedre resultater vil dine budskaber føre til.

For det tredje "Vaccinér mod indvendingerne". Der er altid en eller flere, som sidder med indvendinger imod dit budskab. Du står stærkere, hvis du selv nævner de vigtigste indsigelser og argumenterer imod dem - og dermed sætter du selv rammen for diskussionen bagefter.

Retorikkens redskaber kan give dig større gennemslagskraft. I retorikkens redskabsskur er der også flere redskaber, end dem jeg har nævnt her.

Retorikken er dog ikke nogen garanti for, at det altid går helt som planlagt. Uanset hvor meget du forbereder dig, så vil der være noget, som ikke lige går som planlagt. Ja, selv for Apples Steve Jobs kan det til tider gå galt. Det kan du se selv se på Youtube (<http://www.youtube.com/watch?v=AnVUvW42CUA>).

Apple og Steve Jobs er alligevel nået langt, og det kan du også med dine ledelsesopgaver, hvis du benytter retorikken som ledelsesredskab. Derfor: Tag dig tid - og tal!



5 gode råd fra retorikken:

1. **Skærp budskabet** - i én sætning. Det er lederes opgave at forenkle.
2. **Byg bro** - til dine tilhørere.
3. **Vær konkret**. Hvis vi ikke kan smage, føle eller lugte det, så er det der ikke!
4. **Vaccinér** - tag selv livtag med de vigtigste indsigelser mod dit budskab.
5. **Tag dig tid - og tal!** Øvelse gør mester, også med personlig performance, præsentationer og retorik.



9. Køb en god bog!

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>

