

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Så er det tid til at kigge på dine kunder eller dem, der aftager dine ydelser. Synes du de er sure dumme og besværlige, så er der noget galt – og det er ikke sikkert, at det er dine kunder, den er gal med. Læs indlægget og få inspiration til at få gode kunder.

En tur hos tandlægen gav mig inspiration til en anden vinkel på kundepleje. Det kan du også læse om i dette nyhedsbrev.

I "5 skarpe til en leder" har Formand for Dansk Jægerforbund Ole Roed Jakobsen overtaget stafetten.

Jeg lukker snart undersøgelsen om møder og håber, at du lige vil tage dig tid til at bruge knapt 5 minutter på at besvare spørgeskemaet, hvis du endnu ikke har udfyldt det. På den måde kan du være med til at bidrage til indlæg og inspiration i dette nyhedsbrev.

God læselyst

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Er dine kunder sure, dumme og besværlige?**
2. **Hvordan er dine møder? – Deltag i undersøgelse**
3. **Karriererådgivning – personlig coaching**
4. **Hvad kunne konsulenter lære af min tandlæge**
5. **Hvad er ledelse i grunden? - og andre inspirationsmøder**
6. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
7. **Dialogdag – Optimer samarbejdet på tværs**
8. **Talentpleje er den nye trend – en udvalgt artikel fra Business.dk**
9. **Køb en god bog**
10. **Opslåede lederstillinger**

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



1. Er dine kunder sure, dumme og besværlige?

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



Det er ikke sjældent, at jeg hører om besværlige kunder, kunder som skælder ud og er urimelige i deres krav, kunder som tager din tid, kunder som er utaknemmelige eller uforskammede, kunder der ikke vil betale prisen, kunder der ikke har forstand på kvalitet osv.

Hvis du har sådanne dårlige kunder, så er der noget galt. Og det er langt fra sikkert, at det er dine kunder, der er noget galt med.

Vi har alle kunder

Hvis der skulle sidde enkelte og føle, at dette indlæg ikke rammer dem, fordi de jo ingen kunder har, så vil jeg lige minde om, at der på alle områder, er nogle der modtager de ydelser, vi laver. Det kan være, at det er kollegaer, så er de blot at betragte som interne kunder. Og det kan være, at du er offentlig ansat. I den sammenhæng er aftagerne af dine ydelser borgere, som du med god ret godt kan kalde kunder.

Hvilke varer har du på hylden?

Jeg kommer til at tænke på en scene fra Matador, hvor den gamle førstemand fra Damernes Magasin skælder sin medarbejder ud, fordi hun ikke sælger noget, mens man kan se, at lige over på den anden side af gaden er der et mylder af kunder i Skjerns Magasin. Den gamle førstemand lever i fortiden og kan ikke forstå, hvorfor kunderne ikke vil købe de eksklusive varer, som var gode nok sidste år. Den frustrerede medarbejder siger, at ingen vil købe varer, som er umoderne og fra sidste år. Selvom det er fine varer, så er det altså ikke de rigtige varer, de har på hylden. Damernes Magasin ender med at gå konkurs, hvorimod Skjerns Magasin ekspanderer bl.a. på baggrund af en god forståelse for kundernes behov.

Ovenstående historie er et rigtig godt billede på, hvor vigtigt det er at have de rigtige varer på hylden. Eller sagt med andre ord, at du gør dig klart, hvad det er for ydelser, dine kunder har behov for og efterspørger. Kunder stemmer med fødderne. Det vil sige, at kan de ikke få det, de gerne vil have hos dig, så går de hen et andet sted og køber det.

Ved kunden, hvad han køber?

Da jeg var en lille pige var jeg en gang til et marked. Jeg havde fået lidt småpenge til at snolde for. På det marked havde man lavet en lille spøg, hvor man kunne købe en pose frø og dyrke "chokoladetræer". Jeg tog spøgen helt alvorligt og købte posen med frø og kom glædestrålende hjem og fortalte mine forældre, at jeg nu kunne dyrke mine egne chokolader. Stor var min skuffelse, da jeg for første gang i mit liv erfarede, at træerne ikke vokser ind i himlen – heller ikke "chokoladetræer". Jeg havde købt en pose med karsefrø.

Pointen med denne lille historie fra det virkelige liv er, at kunden – i dette tilfælde en lille pige – ikke vidste hvad det var hun købte. Hun blev derfor enormt skuffet. I vores voksne liv får vi mange skuffede kunder, hvis de tror, de har købt en ydelse, men ikke får det, de tror de har købt. Hvis du vil have en tilfreds kunde, skal du derfor sikre dig, at kunden ved, hvad han eller hun køber.

Giv kunden lidt mere end han forventer

Jeg har købt biler mange gange. En af de gange, hvor jeg købte ny bil, var sælgeren ikke til at hugge eller stikke i. Jeg fik, hvad jeg betalte for og bilen levede op til mine forventninger. Men jeg syntes ikke, at det havde været en god købsoplevelse. Faktisk var det første, sidste og eneste gang, at jeg købte en bil hos den bilforhandler. Da jeg købte ny bil sidste år, forhandlede vi længe frem og tilbage. Jeg fik en god pris for min gamle bil og fik også et godt afslag på den nye bil. Så jeg var egentlig godt tilfreds. Da vi så havde afsluttet handlen, sagde sælgeren, at han i øvrigt ville give første års service gratis oveni. Det gav en helt anden og positiv købsoplevelse, at jeg fik mere end jeg forventede.

Næste gang du skal levere en ydelse, så prøv at levere lidt mere end din kunde forventer. Det behøver ikke at være så meget, men blot at kunden bliver positivt overrasket. Udover at kunden føler, at han virkelig har fået noget for pengene og du dermed har en meget tilfreds kunde, er der også stor chance for, at kunden fortæller sin gode oplevelse videre til nye potentielle kunder og at du i det hele taget får en meget loyal kunde, der laver genkøb.

Har du de rigtige kunder?

Du har sikkert oplevet det. Langt hovedparten af dine kunder er tilfredse og glade for dine produkter eller den service du yder. Men der er ganske få kunder, som aldrig er tilfredse. Det er måske kunder, du i forvejen giver en meget stor rabat. Du bruger faktisk ret meget tid på dem og alligevel er de aldrig rigtig tilfredse. Hvis du kigger på, hvad disse få utilfredse kunder rent faktisk omsætter for, så er det forsvindende lidt i forhold til alt den tid, du bruger på dem. Det kan rent faktisk være, at nogle af dem er rene underskudsforretninger. Måske du skulle overveje, om du overhovedet ønsker de kunder? Selvom det kan være provokerende, så er alle kunder ikke lige gode. Der er nogle kunder som overhovedet ikke er gode for din forretning – drop dem på en pæn måde!

Elsk dine kunder

Jeg holder meget af mine kunder. Mine kunder er alle nogle søde, spændende, sjove og interessante mennesker. Og jeg mener det! Det er afgørende, at du kan lide dine kunder. De kan mærke det og bliver glade og utroligt nemme og behagelige at samarbejde med. Tilsvarende kan dine kunder også mærke, hvis du ikke kan lide dem, så bliver samarbejdet oftest besværligt og tungt. Jeg har faktisk for et par år siden skippet en kunde, fordi jeg af forskellige årsager ikke kunne finde noget positivt og elskværdigt ved den kunde. Det var en rigtig god beslutning både for den kunde og for mig. Derfor kan jeg i dag sige, at jeg kun har gode kunder.

Min opfordring til dig, at du får kigget på dine kunder. Om du holder af dine kunder eller om du synes de er dumme, sure og besværlige. Er det sidste tilfældet, så skal du gøre noget ved det. Det bliver sjovere at arbejde med dine kunder og du kommer også til at lave bedre resultater.

2. Hvordan er dine møder? - Deltag i undersøgelse

De fleste af os bruger rigtig meget tid på møder - det er en del af vores arbejde. Derfor finder Teglkamp & Co. det interessant at undersøge kvaliteten af møderne, hvad gør vi godt og hvad kunne vi gøre bedre?

Del dine erfaringer og brug 5 minutter på at besvare spørgsmålene.

Du kan gå ind via vores hjemmeside eller via dette link:

<http://www.questback.com/teglkampco/moeder/>

3. Karriererådgivning - personlig coaching

Trænger du til at få rusten banket af i forhold til jobsøgning? Vil du gerne skifte job? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag. **Teglkamp & Co.** tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere på www.teglkamp.dk på sitet om karriereudvikling.

4. Hvad kunne konsulenter lære af min tandlæge?

- Tanker fra en tandlægestol

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.teglkamp.dk

"Fandens også! Der røg en plombe!" Det skete for nylig, det er ikke første gang og det bliver sikkert heller ikke sidste gang. Der var ingen vej udenom, jeg måtte en tur til tandlægen. Jeg har det sikkert som de fleste andre, jeg er ikke specielt vild med at gå til tandlæge, faktisk er jeg lidt af en kylling. Derudover ærgrede det mig, at jeg både skulle bruge uforudset tid og penge på et tandlægesøg.



Patientens perspektiv

Forleden sad jeg så i tandlægestolen - eller rettere lå og kiggede op i loftet. Allerede her er min tandlæge anderledes end mange andre tandlæger. Han har nemlig hængt et billede i loftet lige over patientens hoved. Som han en gang fortalte, at det jo gik op for ham, at hans patienter stort set aldrig så andet end loftet, så skulle de da også have noget pænt at kigge på og noget som måske kunne aflede tankerne.

At være nærværende

Min tandlæge er meget kommunikerende. Og gennem årene er vi kommet vidt omkring. Da jeg lå der i stolen kom han selv grinende ind på, at han nok var ret talende. Han fortalte, at han lægger vægt på, at hans patienter skal føle sig godt tilpas og vide, hvad der sker. Det betyder, at han bruger tid på at forklare, hvad han gør undervejs og også har en god fornemmelse for, hvor hurtig han skal gå frem i forhold til patienten. Havde han været knapt så talende og gået mere direkte på opgaven, så havde han nok kunne klemme et par patienter mere ind om dagen og dermed tjene mere. Men jeg er også ret sikker på, at patienterne ikke havde følt den samme ro og efter omstændighederne glæde ved at gå til tandlægen.

Udgangspunkt i patientens behov

Da jeg krøb op i tandlægestolen var det med bange anelser om, at jeg sikkert skulle have lavet en krone. Men min tandlæge sagde, at det var der da ingen grund til. Han kunne godt bore resterne af den gamle plombe ud og sætte en ny i. Og det er ikke første gang, at min tandlæge viser mådehold. Han lægger vægt på at foretage det mindst mulige indgreb. Jeg har absolut ikke forudsætninger for at vurdere, hvad der skal gøres ved mine tænder. Der er jeg helt i min tandlæges vold. Og så er det jo vældig rart og trygt, at han altid forsøger at finde en løsning der er mindst muligt indgribende og billigst mulig. Han kunne let have overbevist mig om, at jeg skulle have lavet båd det ene og det andet, hvor han ville tjene langt mere på mig som patient.

At være menneske frem for ekspert

Midt imellem 2 mundskylninger spurgte jeg til, hvordan han havde det. Det udløste en beretning om, hvordan han for nyligt selv havde været i kontakt med sundhedssystemet. Han fortalte hvilkende afgørende forskel, det gjorde for ham, om han blev mødt af en læge der opførte sig som ekspert og overhovedet ikke så ham som menneske eller om han blev mødt af en læge, der udviste menneskelighed og så ham som individuel person. Det havde gjort ham meget bevidst om sin egen væren overfor sine patienter. At han på baggrund af sin personlige oplevelse har sat ord på ændrer nu ikke ved, at jeg altid har følt, at jeg først og fremmest blev behandlet af et menneske og ikke blot af en ekspert på tænder. Det er nok derfor, at jeg har passet mine halvårlige tandlægebesøg, selvom jeg er en kylling.

Hvad er det så konsulenter kunne lære?

Mit tandlægebesøg gav mig mere end en fyldning, jeg kunne se en klar parallel over til min verden. Mange konsulenter kunne lære:

At sætte sig i kundens sted

Hvis man som konsulent forsøger at se situationen eller udfordringen med kundes øjne får man ofte et helt andet perspektiv på, hvordan man skal gribe opgaven an og ikke mindst, hvordan man skal få kunden med i processen.

At være nærværende

Nærvær er ret afgørende for at få en god kundekontakt og ikke mindst at få kundens tillid. Med ægte nærvær løser konsulenten også opgaven med langt mere kvalitet.

At tage afsæt i kundens behov ikke konsulentens

En dygtig konsulent sælger ikke den store forkromede konsulentpakke, selvom han godt kunne, hvis kunden ikke har brug for det. At sælge det kunden har brug for - hverken mere eller mindre - opbygger en grundlæggende tillid hos kunden og betyder ofte genkøb.

At være menneske frem for ekspert

En dygtig konsulent gemmer sig ikke bag ekspertmasken. En dygtig konsulent viser sig som menneske og skaber derved tillid og troværdighed.

Nu har jeg lige taget udgangspunkt i mit eget fag. Men jeg tror egentlig, at alle vil kunne tage denne læring til sig uanset fag. Når nu jeg ikke er helt vild med at gå til tandlæge, så er jeg ret godt tilfreds med at have en tandlæge, hvor jeg får mere end bare lavet mine tænder.

5. Hvad er ledelse i grunden? – og andre inspirationsmøder

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

- Hvad er ledelse i grunden? eller
- Introduktion til Teori U eller
- Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen eller
- Få bedre og mere effektive møder! eller
- Leadership og management!

eller en af de mange andre muligheder for at få en god start eller slutning på dagen. Hent den uddybende beskrivelse på www.teglkamp.dk eller kontakt os direkte på info@teglkamp.dk.

6. "5 skarpe" om ledelse

Ole Roed Jakobsen, 46 år født og opvokset i det midtjyske på en gård. Jeg startede som konstabel i Flyvevåbnet indenfor kommunikationstjenesten. I 1985 gik en barnedrøm i opfyldelse, idet jeg blev ansat i politiet, hvor jeg i de næste knap 20 år arbejdede som almindelig betjent, som urobotjent, motorcyklist, systemadministrator for at slutte af med 6 år i en intern konsulentgruppe, hvor jeg gennemgik en proceskonsulentuddannelse og arbejdede i hele landet med udvikling af medarbejdere og især ledere. Gennemgik selv politiets lederuddannelse og blev udnævnt til vicepolitikommisær i 2001. Jeg blev valgt til Skævinge Byråd i 1998 og blev borgmester i 2004 indtil fusionen med Hillerød pr. januar 2007. Er netop stoppet med byrådsarbejdet med udgangen af 2009. Blev sommeren 2006 valgt som formand for Danmarks Jægerforbund med 94.000 medlemmer og 50 ansatte. En fuldtidsstilling med valg hvert 4 år. Privat er jeg fraskilt, og bor sammen med min kæreste. Jeg har 3 næsten voksne børn (dreng på 21, pige på 18 (nyvalg til Hillerød Byråd) og en dreng på 16). Bor på en mindre landejendom ved Hillerød.

1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Jeg har netop ansat en ny direktør og det giver en stor udfordring, da jeg samtidig som arbejdende formand sidder tæt på organisationen. Der er behov for at sætte ham godt ind i tingene og samtidig via en tæt dialog at sikre hvert vores ledelsesmæssige råderum. Mit

er først og fremmest med udgangspunkt i, at jeg har en bestyrelse, som jeg skal varetage opgaver for i tæt samspil med administrationen. Samtidig har jeg samlet set knapt 10.000 bestyrelsesmedlemmer fordelt rundt i over 900 lokale jagtforeninger, som hver især og sammen med de øvrige i alt 90.000 medlemmer forventer at se noget politisk lederskab og en formand, som har godt styr på organisationen. Dermed skal jeg både sikre, at vores administration kan levere det ønskede, men også at min direktør sikres det



ledelsesrum, som han skal have som øverste administrative leder for de 50 ansatte. Vores samarbejde vil derfor være hen over den usynlige skillelinje imellem administrativ og politisk ledelse. Jeg har stået i spidsen for at sikre politisk opbakning til en total omorganisering af både den politiske og administrative struktur igennem de sidste knap 4 år. Jeg har derfor været tæt orienteret omkring administrative forhold og mener selv, at jeg har håndteret det godt i samspil med lederne i organisationen, sådan at de fortsat har ledelseskompetencen. Det er en balancegang ikke at træde hinanden over tæerne i en politisk ledet organisation. Min ledelse skal være med til at sikre organisationen politisk indflydelse i omverdenen samt at give administrationen det nødvendige råderum og ro til at fungere uden "utidig indblanding" fra mine medlemmer og/eller tillidsfolk!

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

Der er mange måder at lede på, men vigtigst er jo, at ledelse er at få andre med sig. Jeg prøver derfor at huske og evaluere på min gøren og laden, så jeg ikke begår de samme fejl igen. Derved fylder jeg hele tiden i min rygsæk og bliver bedre til at håndtere situationer, som opstår igen og igen men måske blot i en ny forklædning.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Jeg har set tilfælde, hvor ledere har lukket sig inde på kontoret på grund af travlhed med opgaveløsninger. Jeg tror egentlig, at det er en af de store faldgruber i disse tider med mange mails hver dag. Hvis man ikke lægger det fra sig og giver sig tid til at tale med de medarbejdere man møder på vej ned for at hente kaffe eller såfremt de banker på døren, så isolerer man sig som leder og får ikke skabt den nærværende ledelsesstil, som er så nødvendig når man på et tidspunkt skal have medarbejderne til at løbe hurtigt i pressede situationer.

4) Hvordan håndterer du stress?

Nok alt for dårligt. Arbejdstiden er ofte over 12 timer om dagen og med weekenden i brug og så på grund af mange møder rundt i landet. Jeg prøver, at bruge morgenerne til lidt fred og ro, hvor jeg tjekker mails, nyhederne og får skrevet lidt. Når det så er blevet formiddag, så begynder jeg at gøre klar til at køre ind på arbejdspladsen eller ud til møder. Den ro om morgenen/formiddagen er nok mit vigtigste afstresningstidspunkt. Jeg har været nede at dykke ved at have mærket påvirkningerne på min krop, hvilket har gjort mig mere opmærksom på de små stik i brystet, så jeg ved, at nu er det tid til at skru ned for blusset og så må mails og

andet ligge lidt længere. Heldigvis er jeg formand for en naturorganisation, så det at komme ud i naturen, hvad enten det er med eller uden et gevær er god mental opladning for mig.

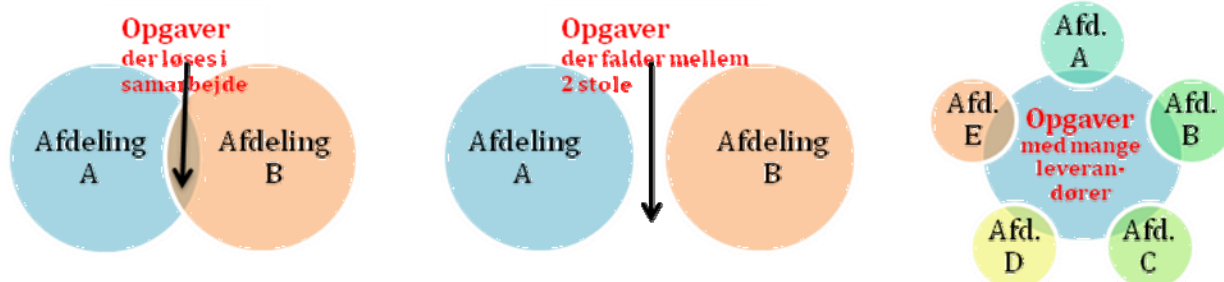
5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Gør op med dig selv, hvad du vil. Herunder om du kan stå distancen for det hele er ikke en dans på roser. Vil du helst tage stilling til faglige spørgsmål, så lad være med at gå ind i ledelse. Ledelse er at give slip på de faglige ting og i stedet styre og dirigere kompetencerne rundt på skibet, så sejladsen bliver rolig uanset om man er i hajfyldt farvand eller man er i på vej sikkert i havn med et projekt.

7. Dialogdag – Optimer samarbejdet på tværs

I langt de fleste organisationer er det tværgående samarbejde en nødvendighed. Vi er afhængige af samspillet med andre, at kollegaer fra andre afdelinger leverer informationer eller løser dele af opgaven.

Derfor kan det svare sig at sætte "Det tværgående samarbejde" på dagsordenen



Af og til opstår der spørgsmål om, hvor en opgave egentlig hører til henne, hvem der har ansvaret eller hvor den løses bedst. Andre gange er udfordringen at få koordineret de mange forskellige interessenter og leverandører i forbindelse med løsningen af opgaven. Nogle gange er uklarhed og manglende kommunikation årsagen til, at der opstår gnidninger og dårlige løsninger, når opgaver går på tværs af afdelinger.

Teglkamp & Co. har udviklet en spændende og relevant proces, der giver meget hurtige resultater.

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

8. Talentpleje er den nye trend

Af Charlotte Pries Jensen

Bragt i Business.dk mandag den 3. februar 2010

Virksomhederne kan blive meget bedre til at pleje og udvikle talenter. Dugfriske tal fra England viser, at 74 procent af virksomhederne derovre ikke har en strategi for talentpleje – og tal fra Danmark viser, at 40 procent af virksomhederne slet ikke har karriereplaner.

Der er flere gode grunde til at talentpleje ikke fungerer optimalt. For det første tænker man ude i især videnstunge virksomheder, at talenter kun kan findes i ledelsen. Og det er forkert, mener professor i ledelse og management ved Copenhagen Business School, CBS, Henrik Holt Larsen, der også er formand for DEAs tænketank om talentudvikling.

Henrik Holt Larsen opfordrer virksomhederne til også at tænke på virksomhedens talentfulde specialister. For ifølge ham bliver netop specialisterne typisk overset i management-køgebøgerne.

»Det er dybt forældet at overse specialister som talenter. Hvorfor gør vi 85 procent af medarbejderne til et B-hold. Videnmedarbejderne vælger virksomhederne – og ikke omvendt. Risikoen ved at glemme specialisterne er, at de forsvinder, hvis de ikke føler sig værdsat,« siger han.

»The hard way« virker

Den anden fejl i talentpleje er en generel holdning om, at man udvikler talenter ved at sende talenterne på dyre, eksklusive udviklingsprogrammer. Men det er slet ikke nødvendigt, siger Henrik Holt Larsen, der i stedet opfordrer til at udvikle talenterne på jobbet.

»Realiteten er, at livet ofte er den bedste skole, herunder arbejdslivet. Læring på jobbet, hvor talenterne enten udvikler sig i jobbet – eller skifter mellem forskellige arbejdsopgaver, er uhyre lærerigt,« siger han.

Fordelen er ifølge ham, at talenterne lærer »the hard way«. En metode, der virker, fordi videnmedarbejdere ofte er sultne efter at blive udfordret fagligt og derfor søger efter muligheder for kompetenceudvikling.

Arbejdsvilkår tæller

Den tredje fejlantagelse er derfor illusionen om, at virksomhedens talentfulde nøglemedarbejdere vil have høj løn, personalegoder og andet guld.

»Det er slet ikke det, videnmedarbejdere tænder på. I stedet ønsker de at få de bedste arbejdsbetingelser til at dyrke deres profession og faglighed endnu mere. Derfor vil en forsker elske at arbejde i de nyeste laboratoriefaciliteter – og projektmedarbejderen at deltage i studierejser. Mange videnmedarbejdere er ildsjæle, der brænder for deres fag, og det forpligter virksomhederne til at sikre gode arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder,« siger Henrik Holt Larsen, der bakkes op af Birgitte Ehrhardt, der er kommunikationschef i DEA.

Hun efterlyser flere talentudviklingsprogrammer, der er rettet mod de talentfulde specialister.

»Det er nødvendigt, for at vi får mere viden om, hvad det er, der motiverer og driver dem,« siger hun.

Trend at dyrke talent

En af de største trends i 2010 er netop at dyrke talentet, lyder det fra chefkonsulent i Dansk Erhverv Ulrik Shultz Brix, der i næste måned skal forsvare sin Ph.d.-afhandling om værdien i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet ved Copenhagen Business School. Han henviser til en undersøgelse fra Boston Consulting Group, der netop bekræfter tendensen. I undersøgelsen er en lang række europæiske ledere blevet spurgt om de ledelsesmæssige udfordringer, der er vigtigst at klare, for at sikre konkurrencekraft i fremtiden.

»Lederne skal forvente, at de i de kommende år bliver holdt ansvarlige for udvikling af nye talenter. De vil blive målt på, hvor gode de er til at udvikle talenter i stedet for, hvor gode de er til at bruge dem,« siger han.

Han spår derfor, at det bliver en del af ledernes job at identificere medarbejdernes udviklingsbehov og hjælpe dem med at udvikle nye kompetencer, der bidrager til at udvikle medarbejdernes talenter for professionel og personlig udvikling.

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

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.teglkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/teglkampco/bogbestilling/>

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:

[Research and Development Director](#) Danfoss A/S

[Regional Sales Manager](#) Lyreco Danmark A/S

[Kommunikationschef](#) University College Syd

[Service- og sikkerhedschef til Integrationsministeriet](#) Ministeriet For Flygtninge

[Planlægningsdirektør til Planning Excellence](#) ISS Facility Services A/S

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