

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2010

7. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

Jeg håber, du er kommet godt ind i det nye år og er parat til at tage fat på alle de spændende udfordringer, der garanteret ligger og venter på dig. En af udfordringerne kunne måske være at kigge på velerhvervede personalegoder. I så fald kan du få inspiration af den første artikel i nyhedsbrevet.

Vi bringer også en artikel med en case fra det virkelige liv. Læs om, hvordan man skaber en god proces for 110 garvede ledere, der skal arbejde sammen i en ny organisation.

I "5 skarpe til en leder" har Kommunaldirektør Bjarke Steen Johansen fra Vallensbæk Kommune overtaget stafetten.

Udover nogle spændende kurser kan vi også tilbyde dig en række nye inspirationsmøder.

God læselyst

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Personalegoder til diskussion**
- 2. Hvordan er dine møder? – Deltag i ny undersøgelse**
- 3. Karriererådgivning – personlig coaching**
- 4. Nye udfordringer til 110 garvede ledere**
- 5. Hvad er ledelse i grunden? - og andre inspirationsmøder**
- 6. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 7. God ledelse kan ikke sættes på formel**
- 8. Slave af indbakken? Sådan flygter du – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 9. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til? – Kursus med nye datoer for 2010**
- 10. Køb en god bog**
- 11. Opslåede lederstillinger**

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

1. Personalegoder til diskussion

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



Har I et overblik over, hvilke goder I tilbyder jeres medarbejdere? Hvis ikke, så kan I være overbeviste om, at det har jeres medarbejdere heller ikke. Hvis ikke I eller medarbejderne er helt klar over, hvad medarbejderne får ekstra oveni i deres løn, så får I formentlig heller ikke tilsvarende goodwill for den ekstra udgift I har på personalegodet.

Goder har det med at blive selvfølgelige

Når nye personalegoder introduceres har det en positiv effekt. Medarbejderne oplever, at virksomheden gør noget for deres medarbejdere. Der går imidlertid ikke lang tid før end, det nye gode bliver en del af dagligdagen og en selvfølgelighed. Taknemmeligheden over at have fået tilbudt dette gode er for længst forduftet.

Da personalegoder var et middel til fastholdelse

I årene op til krisen var der i mange virksomheder en kraftig vækst i personalegoder. De var en nødvendighed for at kunne tiltrække og fastholde gode medarbejdere. Mange virksomheder har derfor oveni lønudgifterne afsat et betydeligt beløb til forskellige former for goder til medarbejderne lige fra gratis kaffe til massageordninger over til sundhedsforsikringer. Men nu har krisen ændret billedet. Medarbejderne er blevet langt mindre villige til at tage chancer og hopte til nye jobs. Krisen har også betydet, at mange virksomheder har sagt farvel til endog meget kvalificerede medarbejdere. Bliver en stilling slået op får virksomheder let langt over 100 meget kvalificerede ansøgere til jobbet, hvor de måske inden krisen kun fik 15-20 ansøgninger til samme type job. Det er således blevet langt nemmere at tiltrække og fastholde medarbejdere uden at skulle lokke med mange og dyre personalegoder.

Når valget er mellem personalegoder eller afskedigelse

Når virksomhederne er trængte økonomisk får omkostningssiden et ekstra kritisk blik. Opsigelser er ofte den sidste udvej. Inden man kommer så vidt, er det naturligt at kigge på de ekstra udgifter, der går til personalegoder. Mange virksomheder stiller sig spørgsmålet: Kan vi ved at skrue væsentlig ned for sommerfesten eller julefrokosten eller måske helt aflyse de ene eller begge fester, holde skindet på næsen og undgå opsigelser?

Almindeligvis er det meget svært at begynde at fjerne eller ændre goder også selvom medarbejderne måske ikke bruger dem i særligt stort omfang. Men i krisetider kan det være lidt nemmere at skabe en accept af, at det kan være et nødvendigt bidrag til virksomhedens overlevelse.

Hvordan skal man gribe det an?

Selvom virksomheden er i krise, kan det godt skabe mange problemer, hvis ikke man griber en reduktion af personalegoder rigtigt an fra starten af.

Få overblik over goderne

Allerførst er det godt at danne sig et overblik over, hvilke goder, man reelt har i virksomheden. Som goder regnes alt, der ikke kan henregnes til lønnen eller som er nødvendig i forhold til arbejdsudførelsen. Man vil ofte blive overrasket over, hvor meget det faktisk over årene er blevet til. Sørg også for at sætte pris på, hvad det rent faktisk koster virksomheden, at stille disse goder til rådighed.

Skab forståelse

Det er jo aldrig sjovt at miste noget - heller ikke et gode. Derfor har ledelsen en stor kommunikationsopgave, hvis man vil undgå for meget støj i organisationen. De fleste medarbejdere kan godt acceptere og se det rimelige i, at man er nødt til at kigge på personalegoderne, hvis det går dårligt i virksomheden.

Find ud af, hvor meget goderne bruges

Nogle gange viser det sig, at relativt dyre goder kun bruges af et fåtal af virksomhedens medarbejdere. Eksempelvis kom jeg på et tidspunkt i en virksomhed, hvor man havde leaset et dyrt træningsudstyr og havde indrettet et mindre fitnesscenter i virksomheden. Det viste sig, at under 10% af medarbejderne brugte udstyret jævnlige. Her kunne det svare sig at afskaffe eget fitnesscenter og i stedet tilbyde en abonnementsordning med betydelig rabat til de interesserede medarbejdere.

Find ud af hvor attraktive goderne egentlig er

Når man har et overblik over personalegoderne, er det en god idé at spørge medarbejderne om, hvor meget disse goder betyder for dem. Hvis medarbejderne selv skulle vælge, hvad opleves så som det største gode, som man ville være mest ked af at miste? Det kan godt gå hen og vise sig, at man hellere vil give afkald på sommerudflugten end f.eks. frugtordningen.

Involver medarbejderne

Nogle steder er ændringer i personalegoder et forhandlingsspørgsmål. Og der kommer ledelsen ikke uden om at involvere medarbejderne. I andre virksomheder kan ledelsen principielt beslutte at reducere eller helt fjerne personalegoder, uden at inddrage medarbejderne. Men det er ikke klogt. I stedet bør ledelsen sætte den økonomiske ramme for, hvor meget der i alt kan bruges på personalegoder og bede medarbejderne komme med et bud på, hvordan de gerne så midlerne brugt.

Giv personalegoderne et tjek – krise eller ej!

Uanset om der er krise eller ej i virksomheden, kan jeg anbefale at få et overblik over de goder, der stilles til rådighed for medarbejderne og hvad disse goder koster virksomheden. Det kan også være sundt at spørge medarbejderne, om det nu er det rigtige, man bruger de afsatte midler til. Selv om man ikke behøver at spare, kan det godt være, at man kunne få mere ud af midlerne ved at have nogle andre typer af personalegoder.

2. Hvordan er dine møder? - Deltag i ny 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. Nye udfordringer til 110 garvede ledere

Anne Tang Thomsen er associeret 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 kursusbranchen, 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.teglkamp.dk

Når en fusion og omstruktureringer skal realiseres

Når man i en organisation laver en anciennitetslinie, som starter ved 1 måned og hvor sidste angivelse lyder på 200 måneder, og beder en stor gruppe ledere om at placere sig efter anciennitet, hvorefter langt flest placerer sig efter mærket med de 200, er det en god indikator for, at man har at gøre med en rutineret flok ledere.



Når man efterfølgende beder samme gruppe placere sig efter anciennitet i seneste ansættelsesforhold, og næsten hele gruppen, inklusiv direktøren, nu flytter sig ned nær de første månedsmærker, er man klar over, at der er sket store forandringer i organisationen, og at en masse erfaring nu skal til at bruges på nye måder.

Ovennævnte øvelse, som er hentet fra det virkelige liv, illustrerer den realitet, der mødte ca. 110 ledere fra Børn og Unge Forvaltningen i Furesø Kommune ved starten af 2009. Baggrunden var dels fusionen

mellem de 2 kommuner Farum og Værløse, dels interne omstruktureringer, som betød, at ledere på alle niveauer skulle arbejde i en ny struktur og mange også i nye ledelsesfunktioner.

Konsekvenserne for de enkelte ledere varierede fra helt nye ansvarsområder eller medarbejdergrupper til nye relationer, herunder at de ledelsesteams de indgik i blev ændret. Ændringerne medførte derfor en risiko for usikkerhed, uklarhed og utilfredshed i opgaveløsningen. En risiko man fra den øverste ledelse besluttede at søge at tage hånd om.

Hvordan bakker en organisation op om en forandringsproces

I chefgruppen var man klar over, at ændringerne havde store konsekvenser for lederne. Direktør for Børn og Unge i Furesø Kommune, Jette Deltorp fortæller, "at der er tale om en meget erfaren og kompetent ledergruppe, men mange af dem havde ikke selv bedt om eller ønsket ændringerne i stillinger og i struktur.

Ligeledes lavede vi nye ledelsesteams på flere områder, hvilket betød, at vi brød med gamle relationer, samtidig med, at vi skabte nye.

Den slags kræver tid og refleksion – og til tider også, at man bliver udfordret på sin praksis og får en mulighed for at se tingene fra en ny vinkel."

Disse forhold betød, at chefgruppen valgte at understøtte ændringerne med en udviklingsproces, hvor de primære formål var:

At skabe et fælles sprog og mulighed for at tale om ledelse og om forventninger til ledelse

At skabe teamstemning og teamlæring i de nye organisatoriske ledergrupper

At skabe rum for afklaring for den enkelte og for gruppen

Sammensætning af udviklingsproces

Processen blev faciliteret af henholdsvis en intern og en ekstern konsulent. Og den rummede 3 dele:

1) En individuel del, hvor den enkelte leder fik mulighed for at se på egen ledelsesstil og drøfte nye ledelsesrolle.

2) En gruppedel, hvor de nye ledelsesteams skulle samles for at gå i dybden med deres samarbejde og deres opgaver og udfordringer.

3) En fælles del, hvor den samlede ledergruppe på 110 mand kunne drøfte ledelse og ledelsesprog.

For den enkelte leder betød det, at man samlet skulle sætte ca. 4 dage af til informationsmøde, individuel samtale og seminarer.

Valg af tilgange blev til i et samarbejde mellem chefgruppen og konsulenterne. "I processen var det vigtigt, at valg af metoder og værktøjer understøttede formålene samtidig med, at de skulle inspirere til diskussioner af hverdagens udfordringer. Vi ville sikre os, at lederne sammen fik mulighed for at tale om, hvordan de bedst muligt kunne løse de fælles opgaver. Fokus for processen var således på det fælles ledelsesrum og ledelsesrammer", fortæller Mette Hammer Sørensen, udviklingskonsulent i Furesø Kommune.

Gav udviklingsprocessen mening?

En gruppe på 110 ledere møder op til et fælles udviklingsforløb med forskellig erfaring og uddannelse. Ligeledes vil forventningerne være forskellige. Langt det overvejende billede var dog en kompetent og engageret gruppe ledere, som brugte deres store viden til at give relevans og

dybde til forløbet, og som gik derfra med noget nyt i tasken i form af f.eks. inspiration, ny viden, styrkede samarbejdsflader eller afklaring.

Gruppens store erfaring viste sig også hurtigt at blive en bonus på de forskellige seminarer og for organisationen som helhed i form af vidensudveksling. Ligesom mange af lederne brugte de fælles rum og drøftelser til at afdække de uklarheder, som altid findes i forbindelse med en organisationsændring 'hvad betyder det for mig?', 'hvem har ansvaret her?', 'hvordan griber vi det an?' mv. De var således selv med til at forebygge usikkerhed og utilfredshed.

Jette Deltorp tilføjer, at det for hende som ny direktør midt i en organisationsændring var vigtigt at have en kontakflade til hele hendes ledergruppe, "Det gav mig en mulighed for at fornemme stemninger og behov blandt lederne. Endelig var det en fornøjelse, da vi afslutningsvis alle var samlet til en fællesdag, hvor det sprudlede af kreativitet og ideer til fremtiden, og hvor der på en gang var plads til nogle gode grin, eftertænksomhed og indsigt, bl.a. da vi var en stor gruppe meget garvede ledere, som måtte rykke ned langs en anciennitetslinie og placere os meget tæt på punktet 'ny i jobbet'!

Men den største succes er nok, at nu et årstid efter forandringerne er mere end 100 af de 110 ledere stadig i fuld gang, og de udfylder med dygtighed og højt humør deres nye roller i organisationen", afslutter Direktør for Børn og Unge i Furesø Kommune, Jette Deltorp.

I Børn og Unge forvaltningen har man valgt at arbejde videre med det fælles ledersprog på årlige lederarrangementer. Ligesom nye ledere bliver introduceret til nogle af de teorier og værktøjer, som den fælles lederudviklingsproces byggede på.



Metoder:

Den individuelle samtale tog udgangspunkt i MBTI'en (Meyer Briggs Typeindikator) . MBTI'en blev atter brugt til teamdelen, hvor andre tilgange var Rollebegrebet, Situationsbestemt Ledelse og Udvikling af Teams. Herudover blev brugt Klassiske Tilgange til Forandringsledelse og Teori U.



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

Bjarke Steen Johansen er Cand. Scient. Pol., fra Københavns Universitet. Arbejdede som sekretariatsleder i Ingeniørsammenslutningen, blev konsulent og i 1994 udnævnt til generalsekretær i Dansk Ungdoms Fælles-råd (DUF). Fra 1996 til 1998 bydelschef for et af de største kommunalpolitiske udviklingsprojekter, nemlig bydelsforsøget på Indre Østerbro i København. Efter en kortere ansættelse som vicedirektør i Lokale- og Anlægsfonden, blev Bjarke kommunaldirektør for Skævinge Kommune i Nordsjælland helt frem til kommunal-reformen i 2007, hvorefter han i en kortere periode var kontorchef i Erhvervs- og Byggestyrelsen, indtil han blev udnævnt til kommunaldirektør i Vallensbæk Kommune i foråret 2008. Vallensbæk Kommune har lidt over 14.000 indbyggere, mere end 1200 medarbejdere og et budget på ca.1 mia. kr. Som generalsekretær i DUF var han bl.a. med til at stifte Lokale- og Anlægsfonden, og har siddet i en række bestyrelser, herunder styrelsen for DANIDA og ICU. Han var desuden med til at etablere Center for Ungdomsforskning, CEFU og var formand for centret i dets første 3 år.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har stort set altid arbejdet med ledelse. Begyndte tidligt som klubrådsmedlem i KFUM og KFUK og blev siden leder af ungdomsklubben og foreningsformand. Så interessen for strategisk tænkning, at organisere, og tilrettelægge, - at skabe forandring og udvikling er grundlagt tidligt. Og det er fortsat det der motiverer mig. Arbejdet med at motivere andre ledere og medarbejdere fylder meget i det daglige og jeg nyder sparringen med mange dygtige og højt kvalificerede mennesker omkring mig.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Vallensbæk Kommune er Danmarks hurtigst voksende kommune, vi er blevet næsten 20 % flere indbyggere indenfor de sidste 2-3 år, så det giver rigeligt med udfordringer på infrastruktur og børnehavepladser mv. Økonomien er også sat under pres, - og en tilsyneladende stadig stærkere statslig styring på såvel økonomi, politik og administration er nok noget at det der udgør de største udfordringer lige nu.



3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Her vil jeg nævne det forhold at mange ledere kan falde i "driftsfælden" og synes at bare det går godt og det hele hænger sammen, så er alt på plads. Noget af det vigtigste som leder er at være, og at gå foran, - at have "hands on" og spotte morgendagens udfordringer og forberede vejen frem igennem dem.

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

Ledere skal have noget på hjerte, - de skal ville noget, have evnen og viljen til at skabe forandring og udvikling. De skal være tændte og engagerede og besidde evnen til at motivere og begejstre deres medarbejdere. Og så skal de tage ansvar, og turde noget også selvom det indimellem kan gå galt.

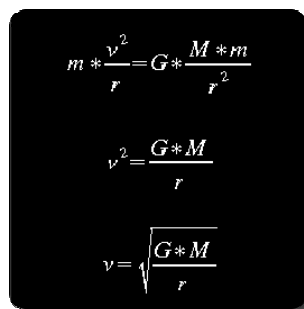
5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Hele processen med indførelsen af kommunalreformen og arbejdet med at sammenlægge to ulige kommuner til en ny har været utrolig spændende og udfordrende. For mit vedkommende handlede det dengang om Skævinge og Hillerød kommuner. Det var et kæmpe arbejde, men på mange måder også et stort spark fremad i forhold til organisering. Desværre slås vi stadig mange steder med at det er så som så med effektiviseringen, og mange borgere og medarbejdere har stadig svært ved at se nytteværdien af kommunalreformen, - den skal nu nok vise sig, men det tager tid!

7. God ledelse kan ikke sættes på formel

Ingenting kommer af ingenting. En velfungerende ledergruppe, der skaber gode resultater kræver fokusering på ledergruppens opgave og hårdt arbejde.

Gode ledergrupper ≠


$$m * \frac{v^2}{r} = G * \frac{M * m}{r^2}$$
$$v^2 = \frac{G * M}{r}$$
$$v = \sqrt{\frac{G * M}{r}}$$

Gode ledergrupper kan ikke sættes på formel

Gode ledergruppen kan ikke sættes på en formel, men tilstedeværelsen af nogle elementer er helt klart en god start for en god ledergruppe, der ønsker at skabe gode resultater:

- Godt kendskab til hinanden
- Tillid og respekt for hinanden
- Fuldstændig klarhed over, hvad der er ledergruppens mission
- En fælles tilgang til god ledelse
- En god arbejdsform og -disciplin i ledergruppen
- Refleksion og evaluering af arbejdet i ledergruppen
- Mod til at udfordre hinanden og arbejder i ledergruppen
- Klar kommunikation med ledergruppens interessenter.

Konkret designet udviklingsprogram

Ligesom mennesker er forskellige er ledergrupper det også. Derfor har Teglkamp & Co. ikke et fast udviklingsprogram, som alle ledergruppen skal igennem. Teglkamp & Co. har udviklet en

hel palet af tilbud til ledergruppen, som kan sættes samme i forhold til, hvad der giver mest mening og skaber størst værdi for den enkelte ledergruppe.

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

8. Slave af indbakken? Sådan flygter du

Af Charlotte Pries Jensen

Bragt i Business.dk mandag den 4. januar 2010

Mange er slaver af deres indbakke og arbejder derfor ineffektivt. Her er gode tip til din virksomhed, så mail-stress hører fortiden til.

Hvornår har du sidst lukket dit e-mail-program ned og give dig selv ro til at koncentrere dig om din egen to-do-liste?

Skal man tro Anette Grønning, kan det godt være rigtig længe siden, skriver Videnskab.dk. Anette Grønning forsker i, hvordan e-mails påvirker folks arbejdsdag.

»Indbakken har taget styringen på arbejdspladsen. Det er den, som sætter dagsordenen. Vi kender vist alle fornemmelsen af at gå hjem fra arbejde uden at have nået noget af det planlagte arbejde simpelthen fordi vi har ladet indbakken styre dagen,« siger Anette Grønning, der er adjunkt ved SDU's Institut for Litteratur, Kultur og Medier og har skrevet flere bøger og artikler om e-mail-kommunikation.

Hun mener indbakken stjæler vigtig arbejdstid fra os.

»Jeg er ikke stressforsker, men der er ingen tvivl om, at indbakken er en stressfaktor. Derfor synes jeg, det er vigtigt for enhver arbejdsplads at se på, om mailen bliver brugt på en hensigtsmæssig måde,« siger Anette Grønning.

Ved at følge et arbejdsteam på syv personer i to måneder, kom det frem, at alle medarbejdere håndterede flere end 10.000 mails på de to måneder, og at 95 procent af mailkorrespondancen var intern.

»Det er et tankevækkende højt tal - især fordi virksomheden lever af eksterne kunder,« siger SDU-forskeren.

Hun lod mærke til, at medarbejderne pressede hinanden ved at sende mange mails til kollegerne. Desuden kunne hun se, at der var en tendens til, at den enkelte medarbejder stressede sig selv ved ikke at have system i sin egen måde at håndtere mails på.

»Når man hele tiden lige skal ind at se, om der er kommet noget nyt og vigtigt, og når man sætter en ære i at besvare mails lynhurtigt, så kommer indbakken altså til at fylde u hensigtsmæssigt meget. Som en af personerne i undersøgelsen sagde: Min indbakke er både en anledning til stress og et fix,« forklarer Anette Grønning.

Hun er derfor tilhænger af, at der indføres systemer for, hvordan man håndterer mails på den enkelte arbejdsplads.

»Det er en idé at indføre fælles regler om, at man ikke svarer e-mails i et bestemt antal timer midt på dagen, eller at man svarer mails de sidste ti minutter af hver klokke time,« siger Anette Grønning.

Sådan kommer du til bunds i indbakken

Stop Cc-forurening: Mange har tendens til at sende en kopi af unødvendige e-mails til Gud og hvermand. Spam ikke hinanden med tidsrøvende mails, og skriv i toppen af e-mailen, hvorfor nogen er sat på som Cc.

Find tæppebomberen: Næsten alle arbejdspladser har medarbejdere, der tæppebomber kollegerne med mails døgnet rundt. De skal findes og stoppes.

Aftal mailtid: Lad være med at skabe en forventning om, at mails besvares i løbet af et minut. Indfør regler om at besvare mails først og sidst på dagen. Eller de sidste ti minutter af hver klokke time.

Skær ned på de interne mails: En gennemgang kan afsløre, at de interne mails udgør en enorm stor del af den daglige mailhåndtering.

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

9. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til?

– Kursus med nye datoer for 2010

Teori U er udviklet af Otte Scharmer og handler i meget brede træk om det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter fødes, og hvor der tegner sig nye muligheder for fremtiden. Den handler om fundamentale ændringer og om at lede ind i fremtiden.

Hvori består det nye? og hvordan adskiller det sig fra mere klassiske tilgange til forandringer? På kurset tager vi afsæt i de klassiske tilgange til forandringer og til forandringsledelse. Med udgangspunkt heri præsenterer vi nye tanker og tendenser på området, inden vi sætter fokus på Teori U. Konsulent Anne Tang Thomsen har tilrettelagt et spændende kursus.

Læs mere om kurset på www.tegkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig.

10. 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/>

11. 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:

[Nordic Sales Director](#) Gilbarco

[Afdelingsleder til produktion](#) Haldor Topsøe A/S

[Erfaren ejendomsadministrator](#) M.Goldschmidt Holding A/S

[Technology Scouting Manager](#) Coloplast A/S

[Afdelingsdirektør](#) Jyske Bank A/S

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