

Når arbejdspladsen udfordres – resultat af undersøgelse

Af: *Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.*

Teglkamp & Co. har gennemført en internetbaseret undersøgelse af, hvordan ledelse og medarbejdere oplever, at udfordringerne bliver tacklet ude i virksomhederne.

I alt har 352 deltaget i undersøgelsen.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen, har flere end 100 af deltagerne valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Nogle af kommentarerne er gengivet i denne undersøgelse. Alle kommentarerne vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Overordnede konklusioner

Når virksomhederne er udfordret f.eks. i forbindelse med en krise, kan det være ret afgørende, hvordan den øverste ledelse vælger at takle krisen. Undersøgelsen viser bl.a. at ledelserne i en del virksomheder lukker sig om sig selv, når virksomheden er udfordret. Konsekvensen heraf er, at medarbejderne mister tilliden til og respekten for ledelsen.

Der kan herudover drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

Når krisen kradser kryber ledelsen i ly

Undersøgelsen viser, at der er en tydelig forskel på ledelsens adfærd, alt efter om virksomheden befinder sig i en krise eller om det går godt for virksomheden:

- Tilliden til ledelsen svinder. I de virksomheder, hvor det går godt, nyder ledelsen generelt medarbejdernes tillid. Der hvor krisen, hvor krisen har haft konsekvenser, vurderer hver 3. deltager, at ledelsen virker handlingslammet og flere end hver 3. deltager, mener at ledelsen handler i panik.
- Ledelsen kommunikerer mindre, når de er udfordret. Kun hver 7. deltager i kriseramte virksomheder vurderer, at ledelsen kommunikerer klart og tillidsvækkende mod godt hver 3. af de deltagere, hvor det går godt i virksomheden. Derimod mener hver 3. deltager i kriseramte virksomheder, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig har interesse – altså krisen. Hver 7. deltager i kriseramte virksomheder oplever, at ledelsen slet ikke kommunikerer, når den er presset.
- Involvering droppes under krisen. Så snart virksomheden virkelig udfordres, er der en klar tendens til at ledelsen lukker sig om sig selv. Medarbejderne udenfor den øverste ledelseskreds involveres mindre. Således oplever 6 ud af 10 deltagere, at de bliver involveret, når det går godt i virksomheden mod kun godt hver 3. deltager i kriseramte virksomheder. Medarbejderne vil rigtig gerne involveres. Således mener 4 ud af 10 deltagere i undersøgelsen, at de godt kunne bidrage til at finde løsninger.

Hver 3. afdelingschef er kritisk over for den øverste ledelse

Det er bemærkelsesværdigt, at mellemledere og afdelingscheferne i denne undersøgelse er ret kritiske overfor den øverste ledelse. Således mener mere end hver 5. mellemleder, at topledelsen virker handlingslammede og hver 3. afdelingschef mener, at ledelsen handler i panik.

Ligeledes er mellemlederne og afdelingscheferne også langt mere kritiske, når det kommer til top-ledelsens kommunikation omkring vanskelige situationer. Således peger mere end hver 4. mellemleder og afdelingschef på, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig interesserer. At afdelingschefer og mellemledere stiller sig kritisk an over for den øverste ledelse, kan handle om, at de ikke føler sig involveret i tilstrækkeligt omfang.

Medarbejdernes potentiale udnyttes ikke

Selvom det i den sidste ende er et ledelsesansvar at håndtere virksomhedens udfordringer, er det ikke ensbetydende med, at ledelsen behøver at sidde alene med udfordringerne. Faktisk siger hver 3. medarbejder i undersøgelsen, at man mener, at man kunne bidrage til at finde løsninger. Men desværre bliver dette potentiale ikke udnyttet. Endnu værre er det, når virksomheden lader som om, man involverer medarbejderne, men ikke tager medarbejdernes input alvorligt. Den oplevelse sidder hver 10. af deltagerne med.

Kvinderne er mere kritiske over for ledelsen

Der er en markant forskel på deltageres vurdering af ledelsen. Således er kvinderne langt mere kritiske i deres vurdering af ledelsens håndtering af virksomhedens udfordringer. Eksempelvis mener 33% af kvinderne, at ledelsen handler i panik mod kun 18% af mændene.

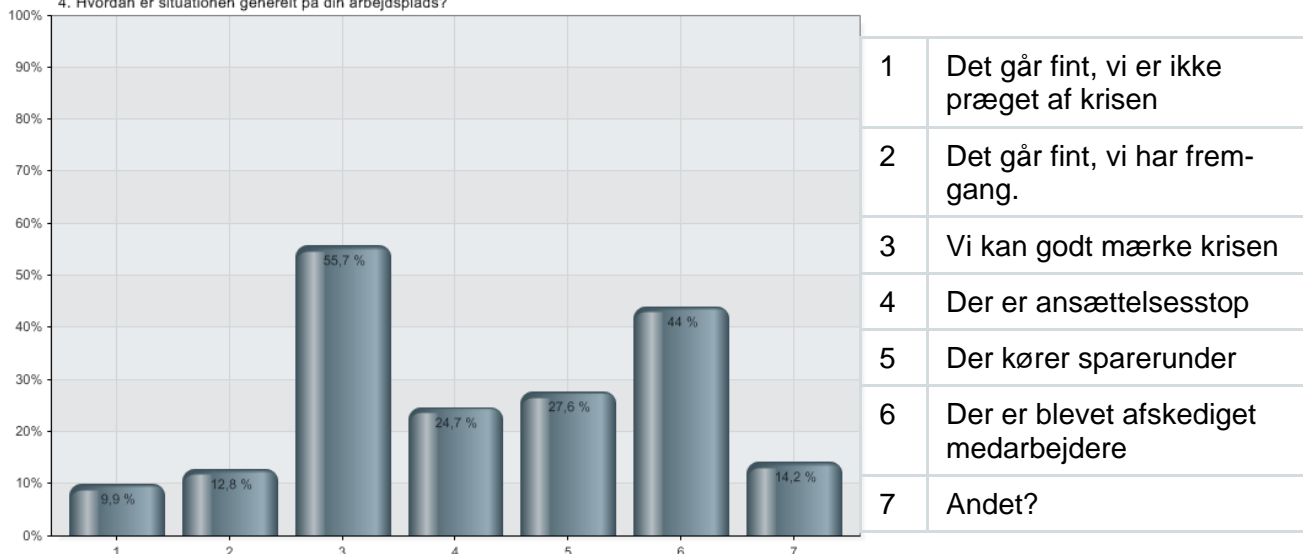
Når kvinderne er så kritiske, kan det skyldes, at kun godt en tredjedel af kvinderne oplever at blive taget med på råd mod halvdelen af de mandlige deltagere i undersøgelsen. Og når kvinderne tages med på råd, er der dobbelt så mange som mændene, der oplever, at deres input ikke bliver taget alvorligt.

Uddrag af resultater fra undersøgelsen

Krisen præger

Selvom denne undersøgelse handler om virksomheder, der er udfordret generelt, så er der ingen tvivl om, at den udfordring, som fylder mest, er den igangværende krise. Selvom der er lyspunkter, så kan mere end halvdelen af deltagerne i undersøgelsen mærke krise på deres arbejdsplads. Hver 4. oplever, at der er ansættelsesstop og at der kører sparerunder på arbejdspladsen. Og knapt halvdelen har oplevet, at det er sket fyringer på arbejdspladsen.

4. Hvordan er situationen generelt på din arbejdsplads?

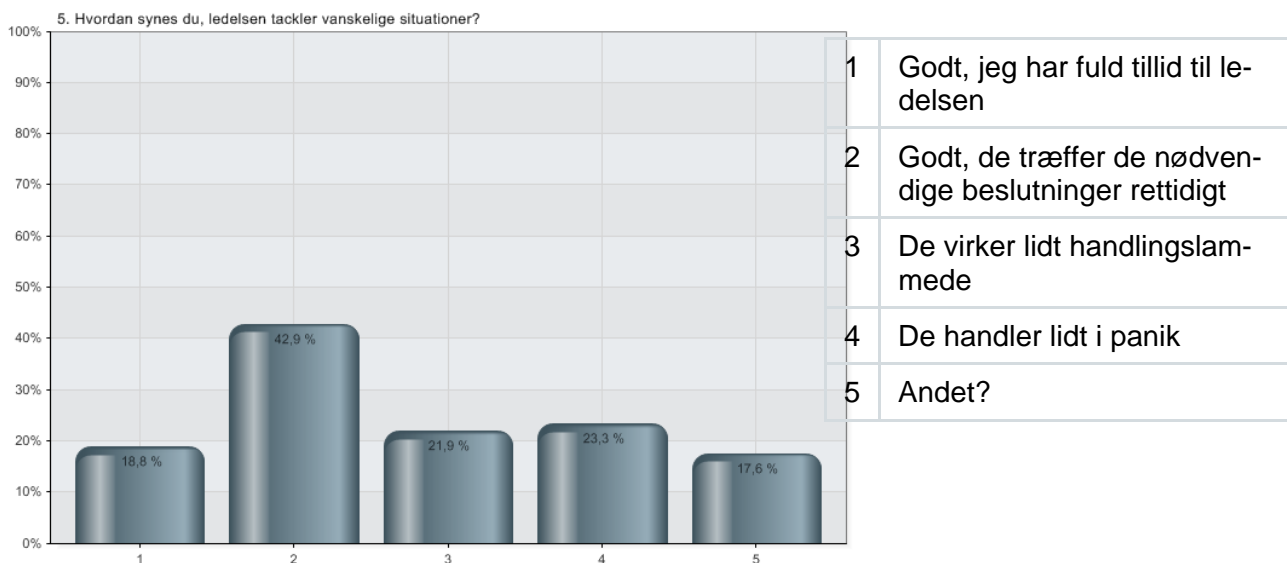


Udover ansættelsesstop, sparerunder og afskedigelser kan deltagerne i undersøgelsen også mærke krisen på anden led, eksempelvis:

- Stemningen er vildt dårlig
- Vi har mistet 25 % af omsætningen
- Vores produktionsafdeling er gået 20 % ned i tid - og 10 % ned i løn.
- Der holdes lukkedage
- Alle aftaler om ansættelsesforhold er blevet annulleret med 1 dags varsel
- Uddannelsesaktiviteterne er sat i bero
- IT outsources
- Begrænset rejseaktivitet.

Mange ledelser gør det ikke så dårligt endda

Det er når virksomheden er i stormvejr, at lederne skal vise deres værd. Og mange ledere gør det ifølge undersøgelsen ikke så dårligt endda. Således mener hver 5. deltager, at ledelsen gør det godt og dermed nyder medarbejderens fulde tillid. Og 4 ud af 10 mener, at ledelsen gør det godt og træffer de nødvendige beslutninger rettidigt.



Men der er også nogle ledere, der helt klart ikke har bestået udfordringen i medarbejdernes øjne. Således mener hver 5. af deltagerne i undersøgelsen, at ledelsen virker handlingslammede og lige knapt hver 4. mener, at ledelsen handler i panik.

Deltagerne i undersøgelsen har suppleret med kommentarer, eksempelvis:

- De sparer de forkerte steder
- Der mangler nytænkning
- De lader medarbejdere være uofficielle ledere og tager ikke selv ansvar
- Ingen konkrete planer.
- De træffer de nødvendige beslutninger men efter salamimetoden - det giver nogen utryg-

- hed blandt dem, der er tilbage.
- Der skæres ned uden tanke for organisationens videre overlevelse efter krisen
- Meget bliver overladt til eksterne konsulenter, hvilket fordyrer processerne
- Medarbejdere på mit niveau er endnu ikke inddraget i særlig høj grad i ledelsens håndtering af krisen, vi hører kun rygter.
- Godt, men de skal passe på ikke at træffe beslutninger uden at kende og høre alle interessenterne - Det skaber unødige personkampe i en tid, hvor der er brug for sammenhold.
- Jeg arbejder i en amerikansk virksomhed, som er aldeles topstyret. Hvad der sker i DK besluttet ude i verdenen
- Bestyrelsen har overtaget den daglige ledelse
- Det er lidt forskelligt - både godt og dårligt, alt efter dagsform ...

Når krisen kradser kryber ledelsen i ly

Undersøgelsen viser, at der er en tydelig forskel på ledelsens adfærd, alt efter om virksomheden befinder sig i en krise eller om det går godt for virksomheden.

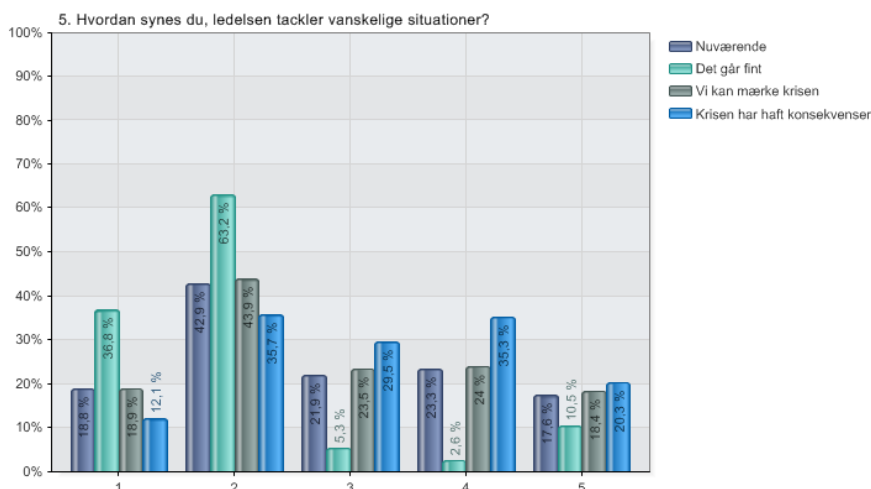
Vi har lavet en analyse af vurderingen af ledelsens adfærd i forhold til i hvor høj grad virksomhederne er i krise. Deltagerne i undersøgelsen er delt op i 3 grupperinger:

- 1) Deltagere, hvor det går fint i virksomheden eller hvor der endda er fremgang.
- 2) Deltagere, hvor man godt kan mærke krisen i virksomheden og
- 3) Deltagere, hvor krisen har haft konsekvenser i form af ansættelsesstop, sparerunder, afskedigelser og/eller andre former for konsekvenser.

Tilliden til ledelsen svinder

I de virksomheder, hvor det går godt, nyder ledelsen generelt medarbejdernes tillid. Der hvor krisen har haft konsekvenser, vurderer hver 3. deltager, at ledelsen virker handlingslammet og flere end hver 3. deltager mener, at ledelsen handler i panik.

Det er selvfølgelig deltagerens subjektive vurderinger, men det giver i hvert tilfælde et signal til ledelserne rundt omkring, at de skal være meget tydelige omkring deres tiltag til at håndtere krisen. Og ledelsen skal begrunde de handlinger, der iværksættes for at håndtere krisen. Hvis ikke ledelsen træffer beslutninger, der peger fremad og skaber forståelse for beslutningerne, så vil ledelserne let komme til at fremstå som handlingslammede eller panikagtige.

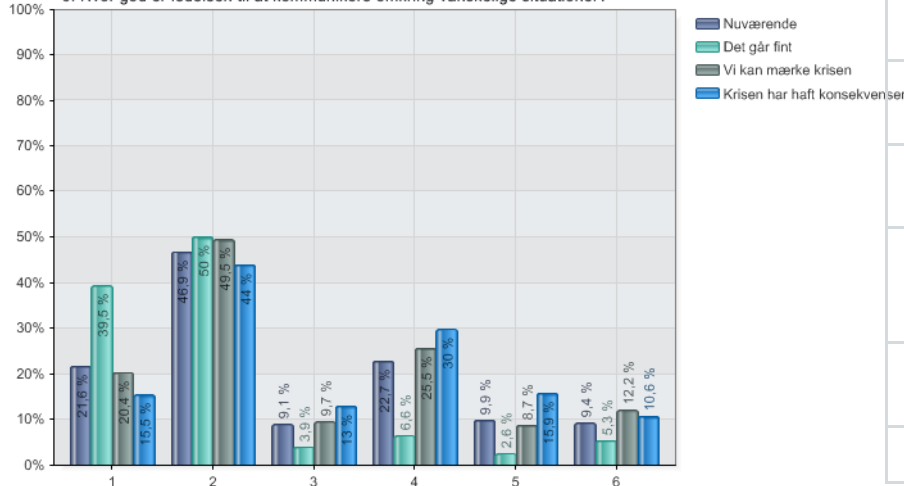


1	Godt, jeg har fuld tillid til ledelsen
2	Godt, de træffer de nødvendige beslutninger rettidigt
3	De virker lidt handlingslammede
4	De handler lidt i panik
5	Andet?

Ledelsen kommunikerer mindre, når de er udfordret

Der er stor forskel på ledelsens kommunikationshåndtering alt efter, om det går fint i virksomheden eller om den er udfordret. Kun hver 7. kriseramte deltager vurderer, at ledelsen kommunikerer klart og tillidsvækkende mod godt hver 3. af de deltagere, hvor det går godt i virksomheden. Derimod mener hver 3. af de kriseramte deltagere, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig har interesse – altså krisen. Hver 7. kriseramte deltager oplever, at ledelsen slet ikke kommunikerer, når den er presset.

6. Hvor god er ledelsen til at kommunikere omkring vanskelige situationer?



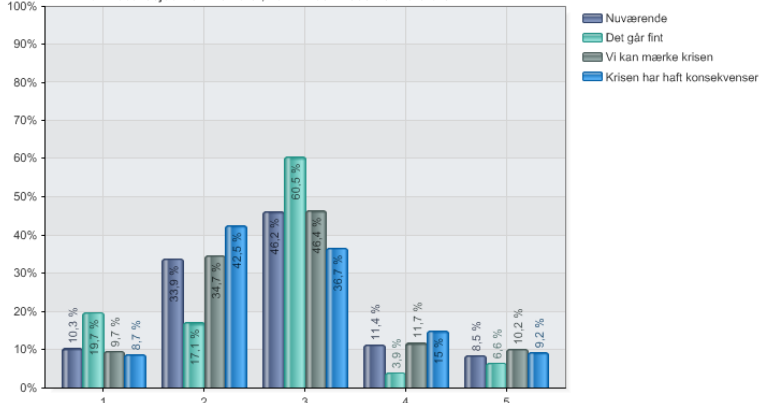
1	God, de kommunikerer klart og tillidsvækkende
2	OK, men de kunne godt være bedre
3	Ledelsens kommunikation er oftest uforståelig
4	Ledelsen kommunikerer sjældent om det, der virkelig interesserer os
5	Ledelsen kommunikerer slet ikke til medarbejderne
6	Andet?

Involvering droppes under krisen

Så snart virksomheden virkelig udfordres, er der en klar tendens til, at ledelsen lukker sig om sig selv. Medarbejdere udenfor den øverste ledelseskreds involveres mindre. Således oplever 6 ud af 10 deltager at bliver involveret, når det går godt i virksomheden mod kun godt hver 3. kriseramte deltager. Og medarbejderne vil rigtig gerne involveres. Således mener 4 ud af 10 kriseramte deltagere i undersøgelsen, at de godt kunne bidrage til at finde løsninger.

Når nogle ledelser vælger at droppe involveringen af medarbejderne, så går de glip af et stort potentiale. Mange medarbejdere sidder ofte inde med gode løsningsforslag, fordi de har problemstillingerne helt anderledes tæt inde på kroppen end en ledelse almindeligvis vil have. Derudover risikerer ledelserne også at miste medarbejdernes loyalitet og engagement, når de vælger ikke at inddrage medarbejderne. Det har en pris og den kommer ledelserne til at betale, når det går godt for virksomhederne igen.

7. Bliver medarbejderne involveret, når virksomheden er udfordret?

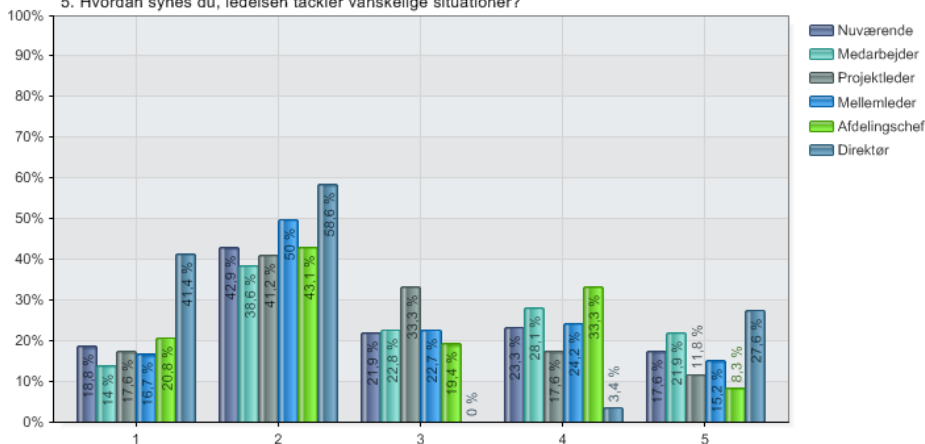


1	Nej, og det skal vi heller ikke. Det er en ren ledelsesopgave.
2	Nej desværre. Vi kunne godt bidrage til at finde løsninger.
3	Ja, vi bliver involveret.
4	Ja, men vores input bliver ikke taget alvorligt.
5	Andet?

Hver 3. afdelingschef er kritisk over for den øverste ledelse

Stort set samtlige direktører mener, at de selv tackler udfordringerne godt. Mellemledere og afdelingscheferne er i denne undersøgelse langt mere kritiske. Således mener mere end hver 5. mellemleder, at topledelsen virker lidt handlingslammede og hver 3. afdelingschef mener, at ledelsen handler i panik. Denne forskel kan indikere, at de kritiske mellemledere er meget langt fra beslutningerne. Det kan virke som om, der ingenting sker, hvis ikke topledelsen er opmærksomme på at informere og sikrer at informationerne trænger ned i organisationen. Afdelingschefernes kritik kan skyldes, at de ikke tages med på råd og involveres i tilstrækkeligt omfang i beslutningerne i de pågældende virksomheder.

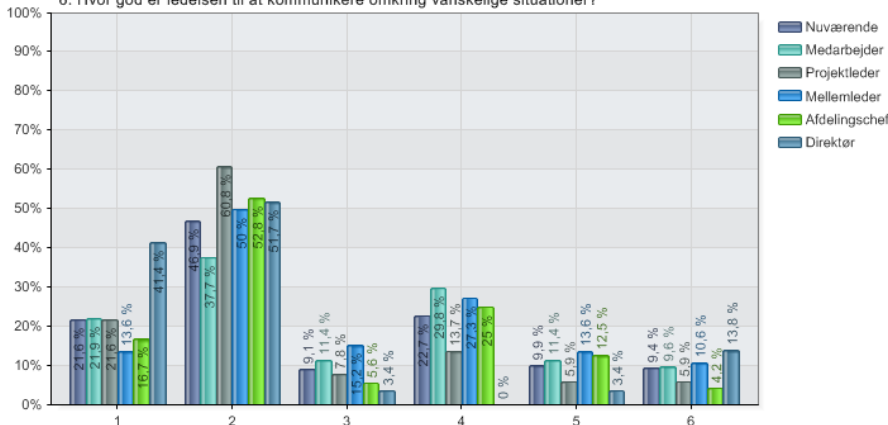
5. Hvordan synes du, ledelsen tackler vanskelige situationer?



1	Godt, jeg har fuld tillid til ledelsen
2	Godt, de træffer de nødvendige beslutninger rettidigt
3	De virker lidt handlingslammede
4	De handler lidt i panik
5	Andet?

Ligeledes er mellemlederne og afdelingscheferne også langt mere kritiske, når det kommer til topledelsens kommunikation omkring vanskelige situationer. Således peger mere end hver 4. mellemleder og afdelingschef på, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig interesserer.

6. Hvor god er ledelsen til at kommunikere omkring vanskelige situationer?



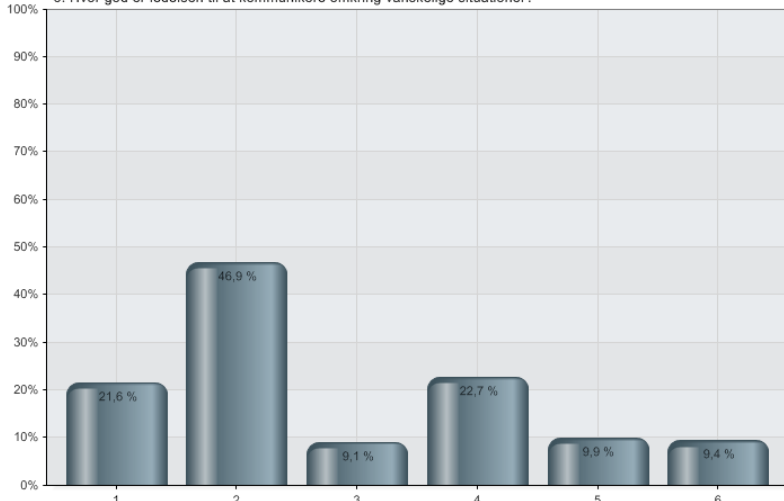
1	God, de kommunikerer klart og tillidsvækkende
2	OK, men de kunne godt være bedre
3	Ledelsens kommunikation er oftest uforståelig
4	Ledelsen kommunikerer sjældent om det, der virkelig interesserer os
5	Ledelsen kommunikerer slet ikke til medarbejderne
6	Andet?

Kommunikation er en udfordring

Mange ledelser håndterer kommunikationen ved udfordringer fornuftigt, men der er plads til forbedringer. Lige knapt halvdelen af de adspurgte mener, at ledelsens kommunikation er OK, men at den godt kunne være bedre. Der er imidlertid også ledelser, der nok kommunikerer, men hvor ind-

holdet ikke opfattes som relevant, Således mener hver 5. deltager i undersøgelsen, at ledelsen sjældent kommunikerer om det, der virkelig er interessant og hver 10. deltager oplever at kommunikationen er uforståelig.

6. Hvor god er ledelsen til at kommunikere omkring vanskelige situationer?



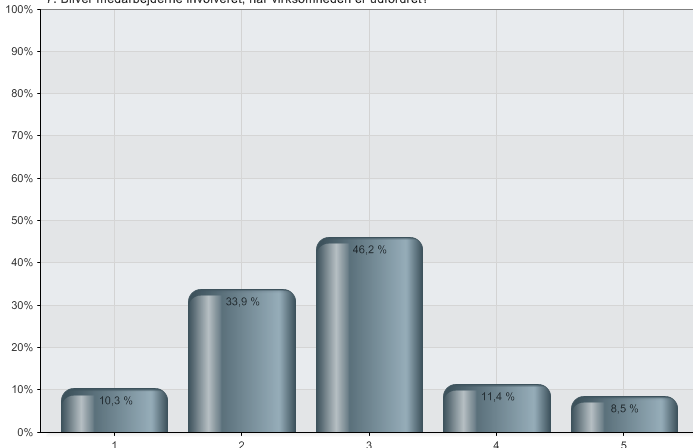
1	God, de kommunikerer klart og tillidsvækkende
2	OK, men de kunne godt være bedre
3	Ledelsens kommunikation er oftest uforståelig
4	Ledelsen kommunikerer sjældent om det, der virkelig interesserer os
5	Ledelsen kommunikerer slet ikke til medarbejderne
6	Andet?

Kommunikation skal være balanceret. Det vil sige, at man ikke kun skal skabe et lyserødt billede af virkeligheden. Det er imidlertid også skævt, hvis alt kommunikationen udelukkende har fokus på det, der er galt og går skævt. En af deltagerne kommenterer det således: "Ledelsen kommunikerer kun de dårlige nyheder. De kommer ikke med løsninger eller muligheder". Det er vigtigt at ledelsen også midt i kriser og udfordringer er opmærksom på, at kommunikationen også skal pege fremad og være med til at skabe realistiske håb for fremtiden.

Medarbejdernes potentiale udnyttes ikke

Selvom det i den sidste ende er et ledelsesansvar at håndtere virksomhedens udfordringer, er det ikke ensbetydende med, at ledelsen behøver at sidde alene med udfordringerne. Faktisk siger hver 3. medarbejder i undersøgelsen, at man mener, at man kunne bidrage til at finde løsninger. Men desværre bliver dette potentiale ikke udnyttet. Endnu værre er det, når virksomheden lader som om, man involverer medarbejderne men ikke tager medarbejdernes input alvorligt. Den oplevelse sidder hver 10. af deltagerne med.

7. Bliver medarbejderne involveret, når virksomheden er udfordret?

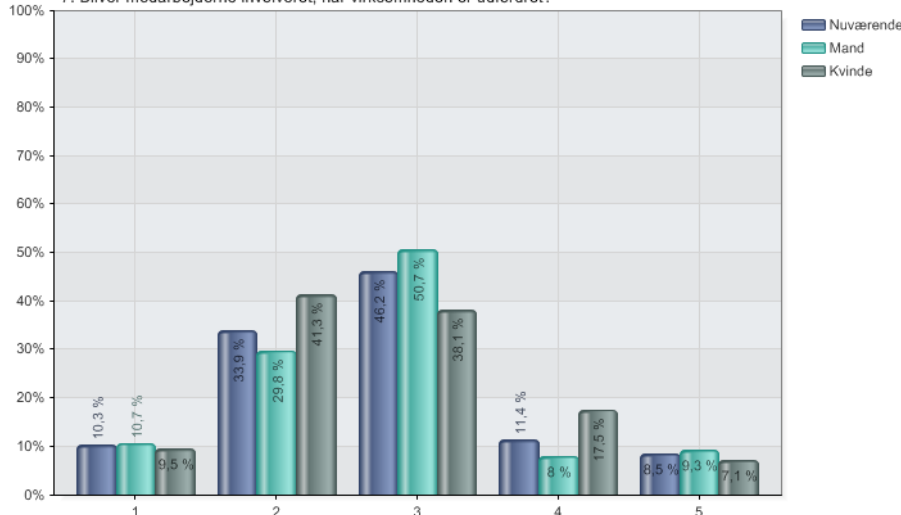


1	Nej, og det skal vi heller ikke. Det er en ren ledelsesopgave.
2	Nej desværre. Vi kunne godt bidrage til at finde løsninger.
3	Ja, vi bliver involveret.
4	Ja, men vores input bliver ikke taget alvorligt.
5	Andet?

Kvinder bliver mindre involveret

Når virksomheden er i krise, er der markant forskel på, hvem der bliver taget med på råd. Således oplever halvdelen af de mandlige deltagere i undersøgelsen, at de bliver involveret mod kun godt en tredjedel af kvinderne. Når kvinderne tages med på råd, er der dobbelt så mange som mændene, der oplever, at deres input ikke bliver taget alvorligt.

7. Bliver medarbejderne involveret, når virksomheden er udfordret?



1	Nej, og det skal vi heller ikke. Det er en ren ledelsesopgave.
2	Nej desværre. Vi kunne godt bidrage til at finde løsninger.
3	Ja, vi bliver involveret.
4	Ja, men vores input bliver ikke taget alvorligt.
5	Andet?

Kvinderne er mere kritiske over for ledelsen

Der er en markant forskel på deltageres vurdering af ledelsen. Således er kvinderne langt mere kritiske i deres vurdering af ledelsens håndtering af virksomhedens udfordringer. Dette kan illustreres således:

Udsagn om ledelsen	Mænd	Kvinder
Ledelsen tackler vanskelige situationer godt, jeg har fuld tillid til ledelsen	22%	13%
Ledelsen tackler vanskelige situationer godt, de træffer de nødvendige beslutninger	47%	37%
Ledelsen virker lidt handlingslammede	23%	21%
Ledelsen handler lidt i panik	18%	33%
Ledelsen kommunikerer godt, klart og tillidvækkende	27%	13%
Ledelsen kommunikerer OK, men de kunne godt være bedre	46%	49%
Ledelsens kommunikation er oftest uforståelig	8%	12%
Ledelsen kommunikerer sjældent om det der virkelig interesserer os	21%	26%
Ledelsen kommunikerer slet ikke til medarbejderne	9%	12%
Medarbejderne bliver involveret, når virksomheden er udfordret	51%	38%
Medarbejderne bliver involveret, men vores input bliver ikke taget alvorligt	8%	18%
Medarbejderne skal ikke involveres, når virksomheden er udfordret. Det er en ren ledelsesopgave	11%	10%
Medarbejderne bliver desværre ikke involveret, vi kunne godt bidrage med løsninger	30%	41%

Når kvinderne generelt er mere kritiske, kan det skyldes flere omstændigheder. Der er ingen tvivl om at manglende involvering også skaber grobund for mere kritik. Herudover kan det også skyldes, at der er langt færre kvinder involveret i ledelse.

Deltagernes bud på involvering

Deltagerne i undersøgelsen har adskillige bud på, hvordan de kunne involveres mere, eksempelvis:

- Vi har oprettet "Det kreative råd". Her kan alle medarbejdere komme med gode råd og ideer til nye tiltag.
- Nedsæt taskforces på tværs af de gængse strukturer. Deres opgave er dels at finde aktuelle og langsigtede løsninger på krisen og dels stå for/give input til kommunikationen internt.
- Tag en snak omkring hvad det er, der kræves for, at det forsat kan forblive en fornuftig arbejdsplads, selvom alt går op i økonomi,
- Gennem medarbejderudvalg samt at lytte til de ansattes råd samt tage de ansattes ideer alvorligt.
- De forskellige afdelingsledere kunne snakke med deres medarbejdere, om de havde nogle relevante ideer til forbedringer i disse svære tider. Lederne så kan snakke sammen om ideerne, når de samles.
- Fortæl sandheden fra starten i stedet for at lyve og sige, at de nok skulle finde en løsning, og at der ikke blev nogen fyringer. Og stol på at mellemledere og medarbejder også kan bidrage med ideer til en løsning.
- Lad underafdelingerne selv komme med forslag til forbedringer og/eller besparelser. Vi kan jo godt selv se, hver der skal spares.
- Åbne for muligheden med at komme med konkrete forbedringsforslag, opstille konsekvensberegninger "hvis vi ikke handler, så..." (den brændende platform), idé-seminarer, salgskonkurrencer, tilpasse præstationslønsmodeller m.v.
- Ideer til besparelser. Evt. med bonus involveret. Mange medarbejdere sidder inde med masse gode ideer
- Dialog, dialog og dialog. Og dernæst Opfølgning.

Deltagernes kommentarer iøvrigt

Deltagerne har mange kommentarer til temaet. Vi giver ordet til deltagerne:

- At sende medarbejdere på indholdsløse kurser med det ene formål, at de så kan få udbetalt VEU-godtgørelse i stedet for løn - virker som en grov udnyttelse af systemet.
- Min personlige mening er, at vel er der "krise" men der er rigtig mange ting krisen får skyld for, uden det egentlig er årsagen. En del ledelser ville nok med lidt mere is i maven, stå stærkere efterfølgende, dem der ikke bliver personaletilpasset søger andre jobs.
- Jeg mener virksomhedernes ledelse til dels selv har været med til at skabe krisen. Hvert år (i mange år) har der været krav om mere indtjening, og dette skal jo bryde på et tidspunkt.
- Krisen giver mulighed for, at vi som virksomheder ser på os selv ude fra og ind på en helt

anden måde, og derved optimerer processer, økonomi og forbedrer kvalitet og service over for kunderne. Så der er ikke noget, det er så skidt, at det ikke er godt for noget. Giver også anledning til at "tænke ud af boksen" være innovativ og bruge hinandens stærke sider - større videndeling.

- Lederen skal altid have en kold hjerne og et varmt hjerte. Kommunikation og gentagelser er meget vigtige discipliner i kriseledelse.
- Det vil altid være en balance mellem, hvornår/hvordan kriser skal formidles. Man skal ikke skabe unødvendig frygt, på den anden side skal man også være troværdig.

Personlige kommentarer

Jeg synes det er rigtig ærgerligt, at mange ledelser vælger automatreaktionen, når virksomheden er i krise: De kommunikerer mindre, centraliserer beslutningerne og undlader at involvere medarbejderne. Rigtigt galt er det, hvis det bliver så topstyret, at næste ledelsesniveau føler sig holdt udenfor. Det er ærgerligt, for ledelserne går derved glip af det potentiale der ligger i medarbejdernes viden og ikke mindst vilje til gerne at ville bidrage til at finde løsninger. Det er afgørende at hele organisationen trækker med. Og det gør den kun, hvis ledelsen kommunikerer klart og relevant for medarbejderne.

Det er let nok at fortælle alle de gode historier, når alt tegner lyst og lykkeligt. Det er når virksomheden er udfordret, at ledelserne skal stå deres prøve som kommunikatører. Og her får man ikke top-karakter, hvis man forsøger at snakke udenom eller bare lukker helt i. Kommunikationen, det vil sige rettidig og troværdig information suppleret med dialog er et meget vigtigt ledelsesværktøj i krisetid.

En topledelse kan ikke egenhændigt bringe en virksomhed ud af krisen. Topledelsen opgave er netop ikke at klare ærterne selv, men at udpege retningen og få folk til at gå den udpegede retning. Det er selvfølgelig også topledelsens opgave at træffe de vanskelige beslutninger. Men de beslutninger skal føres ud i livet og det er her resten af organisationen kommer ind. Hvis organisationen har været involveret og haft mulighed for at komme med forslag til løsninger og disse input er blevet taget alvorligt, så er der langt større chance for, at få hele organisationen til at arbejde ansvarligt og konstruktivt for at få virksomheden igennem krisen.

Og så må vi ikke glemme, at krisen slutter på et tidspunkt. Når krisen er slut vil vi se medarbejdere i stort tal forlade de ledelser, der undervejs har håndteret krisen dårligt og dermed har mistet medarbejdernes respekt.

Lidt statistik om undersøgelsen

I alt har 352 deltaget i undersøgelsen.

Fordelt på køn:

226 mænd og 126 kvinder

Fordelt på sektor:

60 offentlige ansatte

267 privatansatte og

25 selvstændige.

Fordelt på stillingsniveau:

114 medarbejdere
51 projektledere
66 mellemledere
72 afdelingschefer
29 direktører
20 selvstændige

Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og på en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i sensommeren 2009.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. være kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder ud fra perspektivet: ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Sammen med ledere og medarbejdere designer vi den gode proces og de rigtige løsninger, så vejen er banet for at skabe top resultater!

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere, projektledelse, karriererådgivning, web-baserede analyser. Se mere på www.teglkamp.dk

November 2009