

## **NYHEDSBREV OM LEDELSE**

### **DECEMBER 2006**

#### **3. årgang**

Kære læser!

Events, Kick-off, Teambuilding – kært barn har mange navne! Brugt med omtanke kan en event være et stærkt ledelsesredskab. Desværre ser man ofte, at events bliver et enligt stående stunt, hvorefter der ikke sker mere – der er ingen opfølgning. Vi har en artikel med udgangspunkt i events.

Du kan stadig nå at deltage i vores undersøgelse med fokus på, hvad vi går efter i vores næste job. Din deltagelse er med til at skabe spændende indlæg i dette nyhedsbrev.

Anders Sørensen, Administrerende direktør i Brandt Norden A/S har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Med udgangspunkt i en case fa det virkelige liv bringer vi en artikel om loyalitet. Hvor langt skal vi egentlig strække vores loyalitet og hvornår opfører vi os illoyalt? Meget afhænger af øjnene der ser.

Denne gang har vi fået et spændende indlæg fra Louise Lindbo, PR-manager i StepStone A/S. Indlægget handler om kommunikation i forbindelse med virksomhedsopkøb og tager afsæt i StepStones opkøb af IT-Jobbank.

Indhold i dette nummer:

- 1. Events – stor ståhej for ingenting?**
- 2. Dit næste job - hvad går du efter? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 4. Loyalitet – en case fra det virkelige liv**
- 5. Kommunikation i forbindelse med virksomhedsopkøb**
- 6. Undersøgelser: Kursus + 1 fri undersøgelse på internettet!**
- 7. Karriereudvikling – giv dig selv en julegave!**
- 8. Opslåede lederstillinger**

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

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. Events – stor ståhej for ingenting?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Events, Kick-off, Teambuilding – kært barn har mange navne! Når vi bruger disse ord, handler det ofte om en større enkeltstående aktivitet, der har til formål at skabe opmærksomhed. Brugt med omtanke kan en event være et stærkt ledelsesredskab. Desværre ser man ofte, at events bliver et enligt stående stunt, hvorefter der ikke sker mere – der er ingen opfølgning.

### Et eksempel fra det virkelige liv

Jeg støtte for nyligt på en større dansk virksomhed, hvor man på et tidspunkt havde afviklet en større event. Virksomhedens ledelse havde besluttet at sætte fokus på stress og havde derfor udpeget en bestemt uge til at være stress-uge. I løbet af ugen var der iværksat en masse forskellige aktiviteter, der skulle gøre opmærksom på det usunde i at stresse. I sig selv et virkeligt prisværdigt initiativ.

Som en af aktiviteterne i stress-ugen havde man til hver afdeling i virksomheden uddelt 2 store selvlysende veste, hvorpå der med store bogstaver stod påtrykt PAUSE. Ideen var så, at medarbejderne på skift skulle tage disse veste på og så måtte de ikke forstyrres. De skulle ikke tage telefon og de andre måtte ikke tale til dem. De skulle tage sig et mentalt frirum. Men forestil dig at tage vesten på, når du sidder i et stort åbent kontormiljø, hvor der er hektisk aktivitet, hvor telefonerne ringer konstant, hvor folk hele tiden går frem og tilbage og hvor der konstant er højt tempo. Hvor meget mental pause mon det giver at tage en gul vest på? Som en medarbejder sagde: "Vi har i mange år sagt, at de fysiske arbejdsforhold stresser os mest. Vi sidder for tæt og akustikken her i rummet er for dårlig. Så at tage en gul vest på er mest af alt til grin."

Da ugen var til ende og alle aktiviteterne var gennemført, skete der ikke mere. Eventen kom til at stå fuldstændig alene og løsrevet fra den virkelighed, der prægede dagligdagen. De forhold der i høj grad var med til at stresse medarbejderne kørte uforandrede videre. Medarbejderne trak på skuldrene og havde endnu en gang fået bekræftet deres fordomme om, at ledelsen var nogle idioter, der ikke anede, hvad der foregik på gulvet i virksomheden.

### Spørgsmål du kan overveje

Gennemførelsen af events er ofte en både tidkrævende og omkostningstungt. Derfor handler det selvfølgelig også om, at få noget for besværet og pengene. Inden du iværksætter en event, er det derfor en god idé at overveje følgende:

- Hvad vil vi med denne event? Hvad er det den skal understøtte?
- Hvad vil vi have ud af eventen? Altså hvad er det for en oplevelse folk skal sidde med bagefter?
- Hvordan vil vi efterfølgende følge eventen op?
- Er der balance mellem den tid og de penge vi bruger på eventen og det vi forventer at få ud af det?
- Kunne vi opnå det samme mål med andre midler? Hvis ja, hvad er det så lige, at eventen tilfører ekstra?

### **Forskellige måder at bruge events**

Events kan give rigtig god mening i mange forskellige sammenhænge, eksempelvis:

#### At skabe overgange

Hvis noget er slut og noget nyt skal starte kan det være en god idé at markere overgange mellem nyt og gammelt med en event. Eksempelvis er der for øjeblikket mange af de kommuner, der skal sammenlægges, som lukker de gamle kommuner ned med forskellige former for aktiviteter. Pointen er, at man får tydeliggjort, at noget er slut. Man får lukket det ned og sagt farvel, så noget nyt kan begynde.

#### At starte noget op

Er man en ny afdeling eller et nyt stort projekt, så kan eventen bruges til at sparke samarbejdet i gang. Man får noget at være fælles om en fælles oplevelse at starte op på.

#### Som belønning

Eventen kan være en god måde at markere, at en afdeling eller en hel virksomhed har lavet et særligt godt resultat. Det kan være en måde at vise anerkendelse af indsatsen, at man bruger noget tid og penge på at lave en særlig markering af arbejdsindsatsen.

#### Som understregning af et budskab

Eventen kan være med til at understrege et budskab. Det vigtigste er, at eventen i dette tilfælde ikke kommer til at stå alene men suppleres med en række andre tiltag. Det er således en særdeles god idé, at lave en uge med fokus på stress, hvor der indgår forskellige events. Det skal blot følges op af andre mere varige tiltag som eksempelvis forbedring af arbejdsmiljøet, udarbejdelse af en stresspolitik og tilsvarende tiltag.

Det helt overordnede budskab er, at en event sjældent kan stå alene og at man bør have gjort sig nogle overvejelser omkring hvorfor og hvad, der skal komme ud af det.

*Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 7/12-2006*

## **2. Dit næste job – hvad går du efter? – deltag i undersøgelsen**

Når vi søger nyt job, er der en lang række ting, der er afgørende for, om vi takker ja til jobbet. Teglkamp & Co. undersøger, hvilke elementer, der betyder noget for os. I den forbindelse vil vi også gerne undersøge, hvilke forventninger, vi har til vores ledere og til god ledelse. Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt her i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/job3/> eller gå ind på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

### 3. "5 skarpe" om ledelse

**Anders Sørensen:** Administrerende direktør i Brandt Norden A/S. Jeg er 46 år, oprindelig bankuddannet og var indtil 1993 sektionschef i Danske Banks arbitrage afdeling. Jeg endte nærmest ved en tilfældighed i Moskva og har i næsten 10 år været udstationeret i Østeuropa bl.a. for Dandy Chewing Gum som salgsdirektør. Jeg var således med til at cementere Dandy Chewing Gum's succes i Østeuropa og har deltaget i markedsudviklingen fra nogle få containere tyggegummi om året og en håndfuld sælgere til egen fabrik, et sales force på mange tusinde mand samt 50 % markedsandel. For nogle få år siden kom jeg tilbage til Danmark, hvor jeg tiltrådte et job som salgsdirektør i en mellemstor producerende eksportvirksomhed. Jeg er netop tiltrådt som administrerende direktør for Brandt Norden A/S, der markedsfører Blomberg, Brandt og De Dietrich i Skandinavien. Brandt Norden A/S er en del af FagorBrandt koncernen, som er verdens 5. største producent af hårde hvidevarer.

#### 1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har faktisk aldrig lagt en plan for, hvordan jeg skulle blive leder, og kan heller ikke huske, at jeg har haft en drøm om at blive leder. Omvendt er det altid faldet mig naturligt at lede, tage initiativet, motivere mennesker og styre processer. Jeg tror den egentlige grund til at jeg blev leder måske er, at jeg har en ide om, at alting kan og må gøres bedre samtidig med, at jeg i bund og grund er en utålmodig sjæl. Det gør mig ikke nødvendigvis til en god leder, men er det tætteste jeg kommer på en forklaring. Jeg kan simpelthen ikke lade være med at lede.

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

Jeg mener det er vigtigt, at en leder er synlig i organisationen også rent fysisk ved jævnlige at gå en runde i virksomheden og lægge øret til jorden. Derved modtager man mange nyttige informationer, som ikke nødvendigvis når op på direktionsgangen. Desuden kan det være lettere for en leder at få gennemført vigtige/ubehagelige tiltag i en positiv atmosfære, hvis organisationen har mulighed for at konfrontere lederen med eventuelle frustrationer og positive tilkendegivelser både før og efter vigtige/ubehagelige tiltag. En anden karakteregenskab, som jeg lægger meget vægt på, er empati. Altså det, at man åndeligt stikker fingeren i jorden og fornemmer, hvad der rører sig i organisationen og i øvrigt også blandt kunderne. Mange – også mænd – har masser af empati, men de færreste tør agere på signalerne, altså stoppe op og lige tænke situationen igennem igen i stedet for alene at lade beslutningerne blive styret af regneark og rådgivere. Endelig mener jeg, det er en meget værdifuld egenskab at kunne forklare organisationen, hvad der er virksomhedens mål og hvad det betyder for den enkelte medarbejder også på kort sigt. Ledere er ofte tilbøjelige til med store (luftige) armbevægelser at fortælle, i hvilken retning virksomheden skal udvikle sig og hvor virksomheden skal være om måske 3 - 4 år, men de glemmer meget ofte at få forklaret, hvad det betyder for den enkelte medarbejder/afdeling også på kort sigt. Oftest er det den korte distance – altså de næste 6 måneder – der interesserer og berører medarbejderne mest, og ved at kommunikere med et alt for langt sigte mister man meget engagement og eventuelt strategisk kompetence i organisationen. Dette er et område, hvor jeg selv kunne blive meget bedre.

#### 3) Hvad er den største faldgrube for en leder?

Ikke at fortælle sandheden og forklare, hvad der går rigtig godt eller rigtig dårligt i organisationen. Alt for ofte bliver de gode nyheder ikke markedsført hurtigt, præcist og effektivt nok, og meget ofte bliver de dårlige nyheder fejlet ind under gulvtæppet. De fleste organisationer består af dygtige og engagerede mennesker, som hurtigt kan gennemskue selv det mest komplicerede budskab. Sig det som det er - klart og tydeligt. Det virker hver gang.

#### 4) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

At få mennesker til at tale samme på tværs af organisationen. Jeg er leder i ét firma, men har ofte oplevelsen af at arbejde i fem forskellige firmaer. Der skal nedbrydes usynlige barrierer, og vi skal have folk til at tale sammen på kryds og tværs i organisationen i stedet for at sidde isoleret og sagsbehandle i hver sin afdeling uden hensyntagen til kulturer, processer og forretningsgange i andre afdelinger. Vi har i dag i virksomheden flere værdisæt og mange kulturer, men eksempelvis kun én frokostkantine, som næsten ingen benytter. Der er nok at tage fat på.

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

Ja, jeg har engang refereret til en chef, der havde berøringsangst og som havde endog meget vanskeligt ved at konkretisere planer samt at se vanskelige situationer i øjnene. Der blev fejlet ind under gulvtæppet og talt med uld i munden til den helt store guldmedalje. Medarbejderne sad frustrerede tilbage og afventede marchordrer, men da den kom, forstod ingen, i hvilken retning der skulle marcheres. Det var nok her, jeg lærte at forsøge og være klar i mælet og meget konkret – både på den korte og lange bane. Enkelte vil jo nok hellere leve i uvidenhed, men langt de fleste i organisationen ønsker klare og entydige signaler fra ledelsen.

## 4. Loyalitet – en case fra det virkelige liv

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Loyalitet er en god gammel værdi, som nok ikke lige går af mode. Vi forventer loyalitet fra vores medarbejdere, ledere og kollegaer og bliver dybt skuffede, hvis vi ikke oplever loyalitet og i værste fald hvis vi direkte oplever illoyalitet. Men hvor langt skal vi egentlig strække vores loyalitet og hvornår opfører vi os illoyalt? Meget afhænger af øjnene der ser, som den efterfølgende lille historie fra det virkelige liv er et meget godt billede på.

### En historie om loyalitet eller mangel på samme

For et stykke tid siden havde jeg en leder i coaching. Lederen havde været igennem en større organisationsændring, som betød, at hun havde fået større ansvar og en ny chef.

Lederen havde været vældig glad for sin tidligere chef og var meget ked af, at hun ikke havde ham som chef længere. Hendes problem var, at hun var kommet meget skævt ind på sin nye chef og at hun var bange for ham. Den nye chef viste ingen tillid til hendes arbejde og faglige kunnen, han kontrollerede alt og hun følte at intet nogensinde var godt nok. I sin frustration over situationen brugte lederen sin gamle chef til at læsse af på. Hun ringede gentagne gange til sin gamle chef og beklagede sig og fik hver gang at vide, at hun altid var velkommen til at ringe. Hun fik medfølelse fra sin gamle chef, som understøttede hende i hendes kritik af den nye chef. Lederen havde på intet tidspunkt talt med sin nye chef omkring deres samarbejde eller hvordan chefens adfærd påvirkede hende.

Med til historien hører, at både hendes gamle chef og hendes nye chef sad i samme chefgruppe. De to chefer var så forskellige som man kunne være og havde ikke noget godt samarbejde. Yderligere kan det tilføjes, at den nye chef havde fortalt mig, at han ikke var tilfreds med kvaliteten af det arbejde, som den nye leder præsterede og at han oplevede, at lederen var meget egenrådig og ikke informerede sin nye chef. Den nye chef havde ikke talt med lederen omkring sine oplevelse af samarbejdet og kvaliteten af lederens arbejde.

Lad mig på baggrund af ovenstående historie stille en række spørgsmål til overvejelse:

1. Hvem skal lederen være loyal overfor?

2. Er det illoyalitet overfor den nye chef, når lederen fortæller sin gamle chef om sine frustrationer med den nye chef?
3. Hvem skal den gamle chef være loyal overfor sin gamle medarbejder eller sin chefkollega?
4. Er den nye chef loyal over for sin leder?

Efterfølgende vil jeg give mine refleksioner over spørgsmålene.

### **Hvem skal lederen være loyal overfor?**

Almindeligvis må man som leder være loyal over for sin overordnede. Det betyder, at man ikke taler dårligt om sin chef rundt omkring. Har man nogle punkter, hvor man er utilfreds bør man som udgangspunkt rette sin utilfredshed mod genstanden – altså chefen. Dermed giver det chefen lejlighed til at forholde sig til det og måske imødekomme utilfredsheden. Så første skridt er altid at forsøge at få chefen i tale.

Når det så er sagt, så skal en chef selvfølgelig også gøre sig fortjent til loyalitet. Det vil sige, at chefen skal være åben for feedback og forholde sig åbent til eventuelle kritikpunkter eller områder, hvor medarbejderen har en anden holdning.

Selvom en chef ikke har gjort sig fortjent til loyalitet, så er det altid en dårlig idé at bagtale ham andre steder i organisationen. Hvis det kommer for en dag, så kan udgangen meget vel være en fyreseddel til medarbejderen for illoyalitet mod chefen.

I den konkrete case kan det, der opfattes som berettiget frustration fra lederens side, meget let blive opfattet som illoyalitet fra den nye chefs side. Særlig fordi lederen ikke på noget tidspunkt har gået direkte til sin nye chef og fortalt, hvordan hun oplever samarbejdet.

### **Hvem skal chefen være loyal over for – chefkollegaen eller medarbejderen?**

Som udgangspunkt skal en chef både være loyal over for medarbejderne og overfor chefkollegaerne. Det vil sige, at en chef selvfølgelig ikke bagtaler en anden chefkollega til en medarbejder. En chef bør heller ikke passivt lægge øre til bagtaleri om en chefkollega.

Hvis en medarbejder kommer med klager over en chefkollega, så er opgaven som udgangspunkt at hjælpe medarbejderen til at få afgrænset og tydeliggjort problemstillingen og dernæst at opfordre medarbejderen til at rejse problemstillingen i forhold til egen chef. På den måde er man loyal over for medarbejderen og hans problemstilling og man er loyal over for chefkollegaen.

I den konkrete case må det betragtes som illoyalitet overfor chefkollegaen, når den gamle chef lægger øre til og faktisk positivt tilkendegiver overfor lederen, at den nye chefs ageren er kritisabel. I dette tilfælde ville den korrekte handling have været at hjælpe lederen til at rejse problemstillingen overfor den nye chef.

I den konkrete case vil det være gift for samarbejdet i chefgruppen, hvis den nye chef finder ud af, at der foregår alliancer mellem en af hans ledere og hans chefkollega – en alliance som handler om at bekræfte lederen i, at den nye chef er en dum og dårlig chef.

### **Er den nye chef loyal overfor lederen?**

En chef har på mange måde de medarbejdere, han eller hun fortjener. Hvis man vil gøre sig fortjent til sine medarbejders loyalitet, starter det helt oplagt med, at medarbejdere føler sig tryk, set og hørt af chefen. En loyal chef opstiller klare mål og forventninger til sine medarbejdere og giver løbende feedback i forhold til medarbejdernes opfyldelse af de stillede mål og forventninger.

I den konkrete case er den nye chef faktisk ikke loyal over for sin nye leder. Chefen har forsømt at kommunikere mål og forventninger til samarbejdet. Der er nok ingen tvivl om at



målene og forventninger ligger der, de er bare aldrig blevet kommunikeret direkte til den nye leder. Og den nye leder får kun indirekte feedback i form af kontrol og kritik. Så faktisk har den nye chef ikke gjort sig fortjent til lederens loyalitet.

### Opfordring fra redaktøren:

*Har du en historie, der kan bruges som illustration på god eller dårlig ledelse?*

*Du behøver ikke at gøre så meget ud af formen, send mig bare et par stikord, så skal jeg nok skære historien til. Du kan sende din historie til mig på [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)*

## 5. Kommunikation i forbindelse med virksomhedsopkøb

- god planlægning giver bedre dialog

*Af: Louise Lindbo, PR-afdelingen i StepStone A/S*

**Louise Lindbo** er PR Manager i StepStone. Har tidligere arbejdet som presse- og kommunikationsmedarbejder hos SBS TV og Aon. Har en BA i marketing og public relations fra CBS.

Hvad enten man er en lille eller stor virksomhed, er målrettet kommunikation altafgørende for et vellykket køb og en vellykket proces i forhold til virksomhedens medarbejdere og dens eksterne omverden. I juli 2006 udvidede StepStone, Europas førende job- og karriereportal, sin online forretning og offentliggjorde købet af Danmarks største IT-jobportal: IT-Jobbank. Med opkøbet overtog StepStone 100 % af aktierne i IT-jobbank.

Denne artikel handler om kommunikation i forbindelse med et virksomhedsopkøb. Med udgangspunkt i StepStone's overtagelse af IT-Jobbank fokuseres på håndteringen af kommunikationsprocessen over for målgrupperne og rækkefølgen af den.

### **StepStone's målgrupper – hvem skal have nyheden først?**

Enhver proces i et virksomhedsopkøb kræver god planlægning og perfekt timing af kommunikationen over for virksomhedens respektive interessenter og målgrupper. Alle virksomhedens interessenter skal og er interesserede i at modtage nyheden på det rette tidspunkt. Da StepStone skulle informere om overtagelsen af IT-Jobbank, havde StepStone's øverste ledelse forberedt, hvornår og hvorledes nyheden skulle offentliggøres, og hvem der skulle informeres om opkøbet.

### **1. Fondsbørsen og investorer skal have nyheden først**

Alle børsnoterede virksomheder har pligt til at offentliggøre oplysninger om væsentlige forhold, der vedrører virksomheden, og som kan antages at få betydning for kursdannelsen på værdipapirer.

StepStone ASA er et norskejet selskab og børsnoteret på Oslo børs, Oslo Stock Exchange (OSE) i Norge. I forbindelse med IT-Jobbank overtagelsen, havde StepStone således pligt til at offentliggøre nyheden i form af en fondsbørsmeddelelse til OSE før alle andre. Tidspunktet var fast bestemt, og med det i baghovedet, havde StepStone en god mulighed for at koordinere resten af kommunikationsprocessen. StepStone's europæiske Investor Relations afdeling er altid ansvarlig for udsendelse af fondsbørsmeddelelser og vidste på selve dagen for offentliggørelsen hvad tid, de ville udsende pressemeddelelsen.

## **2. Pressen og medierne skal informeres efter udsendelsen af fondsbørs-meddelelse**

Straks efter at StepStone meddelte OSE om overtagelsen af IT-Jobbank, udsendte StepStone's PR afdeling i Danmark en dansk pressemeddelelse, som blev sendt ud til alle relevante erhvervsmedier i Danmark. Den danske pressemeddelelse skal indeholde samme facts som fondsbørsen, og skal naturligvis tilpasses de danske og "lokale" modtagere. Den må ikke oplyse om andre vigtige ting, som fondsbørsmeddelelsen ikke oplyser om. Facts i denne sammenhæng er økonomiske facts, der er interessante og relevante for investorer og analytikere.

## **3. Medarbejdere – intern kommunikation skaber forståelse for forandring**

Et virksomhedsopkøb og overtagelse er lig med forandring og nye arbejdsgange og – processer. Det kan i den forbindelse måske skabe større eller mindre frustration hos nogle medarbejdere i virksomheden. Derfor er det meget vigtigt, at virksomhedens ledelse kommunikerer klart ud til alle på én gang. StepStone's ledelse valgte at informere skriftligt i form af et personligt brev til medarbejderen samt fortælle nyheden mundtligt på et møde straks efter, at den danske pressemeddelelse blev udsendt. Det personlige brev til medarbejderne blev udsendt samme dag som pressemeddelelsen blev sendt til pressen. Det giver god mening, at den administrerende direktør giver direkte besked på et åbent møde, hvis virksomheden er en lille eller mellemstor virksomhed, som StepStone i Danmark med cirka 40 ansatte.

## **4. Kunder og samarbejdspartnere – kommunikation fastholder og plejer kunder**

Kunder og samarbejdspartnere skal også have besked om opkøb og ændringer. Tidspunktet for information til virksomhedens eksterne omverden og netværk er passende samme dag – og senest dagen efter – som offentliggørelsen af organisationsændringerne. Skriftlig meddelelse i form af et brev er en god ide og god kutyme. Virksomhedens meget nære relationer bør udover at modtage et brev også få et personligt telefonopkald fra den administrerende direktør eller fra en Key Account ansvarlig. Det styrker det eksisterende samarbejde med omverdenen og betyder bedre forståelse hos kunderne. StepStone's kunder modtog således et brev og et personligt telefonopkald samme dag eller dagen efter.

## **5. Information til kandidater – Effektiv bannermarkedsføring**

StepStone er en online job- og karriereportal, der henvender sig til jobsøgere og brugere af StepStone's gratis online karriereservices. I forbindelse med StepStone's overtagelse af IT-Jobbank, var det også vigtigt at informere både StepStone's og IT-Jobbank's kandidater om det nye samarbejde og fordelene. Den mest værdifulde måde for StepStone og IT-Jobbank at kommunikere opkøbet på og dermed øge kendskabet til samarbejdet og de to brands, StepStone og IT-Jobbank, var at markedsføre budskabet på både [www.stepstone.dk](http://www.stepstone.dk) og [www.itjobbank.dk](http://www.itjobbank.dk) med bannere. Ud over bannermarkedsføring, valgte StepStone at indrykke annoncer i relevante medier og hos vigtige samarbejdspartnere.

## **Opfølgning – det 6. punkt og et vigtigt element i den fortsatte dialog**

Det vigtigste i denne proces, er som tidligere nævnt planlægning, så virksomheden fremover får succes og styrker samarbejdet og dialogen med både medier, kunder og medarbejdere. Ud over en struktureret planlægning, er opfølgningen efter opkøbet og overtagelsen af en virksomhed lige så vigtig og afgørende for et stærkt samarbejde. Det er en lang proces før, under og efter opkøbet, hvilket også gjaldt for StepStone. Opfølgningen efter overtagelsen af IT-Jobbank har betydet mere dialog mellem begge salgsafdelinger og kundeserviceafdelinger, hvor fokus på videreudvikling af interne processer, innovativ produktudvikling og krydssalg er øget. IT-Jobbank og StepStone er fortsat to separate enheder med hver deres brands, men har den fælles vision at tilbyde branchens bedste service og rådgivning samt tilbyde virksomheder adgang til højt kvalificerede kandidater og karrierestillinger.



## 6. Undersøgelser: kursus + 1 fri undersøgelse på internettet

På kurset kommer vi bl.a. rundt om følgende:

- Spørgeskema undersøgelser – hvad kan de og hvad kan de ikke?
- Hvordan tilrettelægger man en undersøgelse?
- Hvordan sikrer man, at der kommer tilstrækkelig høj svarprocent?
- Hvordan stiller man spørgsmålene – undgå faldgruberne

Hent programmet på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil det på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 7. Karriereudvikling – giv dig selv en julegave!

Vil du gerne skifte job? Ønsker du at blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en professionel 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.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 8. Opslåede lederstillinger

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

[Chef til nyt Ejendomscenter](#)

Greve Kommune

[SAP Team Manager Warehouse Management](#) Carlsberg Breweries A/S

[Design Director - Ballerup](#) GN Netcom as

[Personalechef](#) Roskilde Bank

[Generalsekretær](#) Højskolernes Hus

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S [www.stepstone.dk](http://www.stepstone.dk)