

## NYHEDSBREV OM LEDELSE FEBRUAR 2006 3. årgang

Kære læser!

Det går generelt bedre i erhvervslivet. Det betyder, at der igen er sat penge af til kurser og udvikling af medarbejderne. I denne artikel sætter vi fokus på at få mere ud af kursuskronerne.

I dette nummer kan vi også bringe nogle af hovedkonklusionerne fra vores store undersøgelsen om fusioner og store organisationsændringer. Hvis du gerne vil vide mere, kan du downloade rapporten fra vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Vi kører stadig vores undersøgelse omkring værdier og værdibaseret ledelse, så du kan stadig nå at give din mening til kende. Vi håber, at du vil bruge ca. 3 min. til at svare på spørgsmålene.

John Bamberger, børne- og ungechef i Helsingør Kommune har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse. De 5 skarpe er blevet til 4 skarpe - til gengæld er de uddybet og underbygget.

Indhold i dette nummer:

- 1. Få mere ud af kursuskronerne**
- 2. Hovedkonklusioner fra undersøgelsen om fusioner**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Få succes med fusionerne og organisationsændringerne!**
- 5. Kender du din virksomheds værdier? – deltag i undersøgelsen**
- 6. Vil du lave din egen web-baserede undersøgelse?**
- 7. Opslåede lederstillinger**

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

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. Få mere ud af kursuskroneerne

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

Det kan godt mærkes, at det går bedre i virksomhederne. Efter en lang periode, hvor der har været afsat meget få ressourcer på kursusbudgettet, er der nu igen sat penge af til kurser og udvikling af medarbejderne. Spørgsmålet er, om man får nok ud af kursuskroneerne. Kurser og udvikling af medarbejdere løber hurtigt op og kan meget let være penge ud af vinduet, hvis ikke det tænkes ind i en større sammenhæng. Der er mange elementer, der bør tænkes ind, hvis vi gerne vil få mere ud af kursusbudgettet.

### Kursusbudgettets størrelse

Hvor meget skal man egentlig sætte af til kurser og efteruddannelse? Nogen entydige regler kan der selvfølgelig ikke gives. Det afhænger bl.a. af, om der er et efterslæb på uddannelsesområdet, hvilken branche man befinder sig i og hvordan uddannelsesniveaulet generelt er blandt medarbejderne.

En god tommelfingerregel er at afsætte tid og midler til minimum 5 kursusdage om året pr. medarbejder. På nogle områder vil der være behov for mere og på andre områder mindre, så det kan som regel gå op i den sidste ende.

Vælger man at sende medarbejderne ud enkeltvis på åbne kurser, så kan det med kursusgebyr og udgifter til transport og eventuelt overnatning let løbe op i 4-5.000 kr. pr. kursusdag for kurser i den dyrere ende. Det kan selvfølgelig også gøres meget billigere, hvis man vælger at holde kurset hjemme i virksomheden og trække underviserne ind til virksomheden. Så kan udgifterne let reduceres til langt under halvdelen for den samme type af kurser.

### Interne eller eksterne kurser?

Om man skal vælge at lave interne virksomheds tilpassede kurser eller sende medarbejderne på eksterne åbne kurser afhænger meget af, hvad man vil opnå. De interne virksomheds tilpassede kurser er langt at foretrække, hvis man skal have mange igennem det samme forløb. Dels bliver det væsentligt billigere og dels kan man få kurset skræddersyet til det konkrete behov. Endelig sikrer man, at flere medarbejdere får et fælles sprog. Det er også ofte langt nemmere at integrere læringen bagefter i dagligdagen, når flere har den samme oplevelse.

Det eksterne åbne kurser er gode, hvis man ønsker, at medarbejderne får nye indtryk og mulighed for at netværke med mennesker uden for virksomheden. Det er altid meget inspirerende at høre, hvordan man håndterer udfordringer i andre virksomheder. Her er det vigtigt at sikre, at inspirationen og læringen bagefter bliver omsat til noget, der kan bruges i virksomheden.

### Få struktur på kursusområdet

Det kan anbefales at gå struktureret til værks i forbindelse med anvendelse af de afsatte kursusmidler. Følgende kan være hensigtsmæssigt:

#### Formuler virksomhedens udfordringer

Formuler udfordringerne for virksomheden i de kommende år. Find ud af, hvad det stiller af krav til medarbejdernes kompetencer.

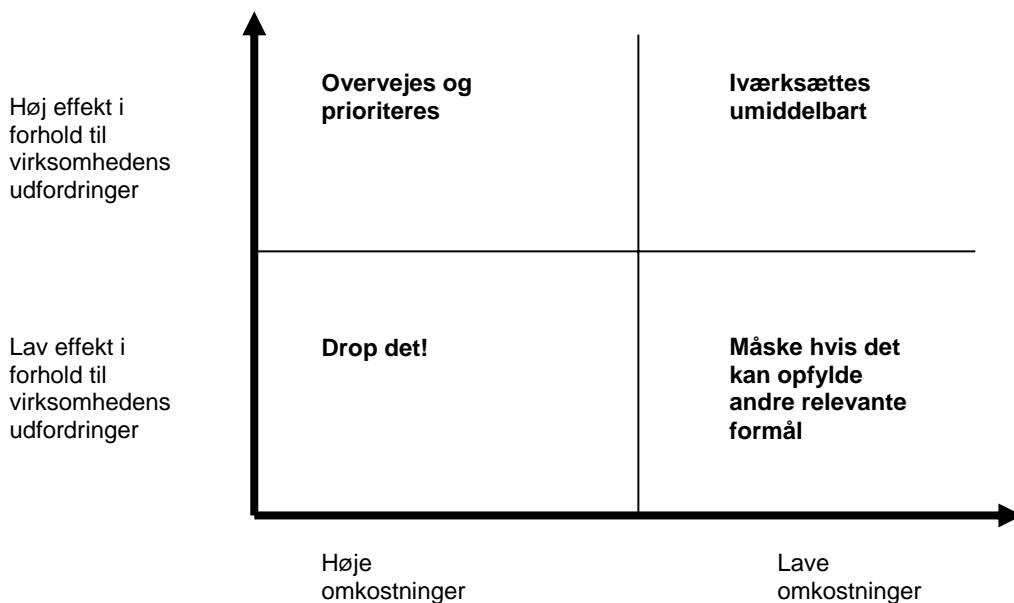
#### Afdæk behovet for kompetenceudvikling

Find ud af, om medarbejderne har den nødvendige viden og kompetencer i forhold til de udfordringer, der ligger i virksomheden i de kommende år. Dette gøres bl.a. gennem systematisk afholdelse af udviklingssamtaler.

## Lav oversigt over uddannelsesbehovet

Lav en samlet oversigt over uddannelsesbehov og en plan for hvordan det kan opfyldes. Opdel uddannelsesplanen i generel uddannelse, som alle eller store grupper af medarbejdere har behov for, uddannelse som en er nødvendig i forhold til løsning af en konkrete udfordringer i afgrænsede områder og specialistviden, som kun er relevant for ganske få i virksomheden. Lav ydermere en opdeling i faglig uddannelse og personlig udvikling.

Uddannelsesplanen prioriteres ud fra følgende prioriteringsmatrix:



## Sørg for effekt

Ofte får virksomheden ikke tilstrækkelig effekt ud af sende medarbejderne på kursus, fordi man ikke sørger for, at de nyerhvervede kompetencer implementeres i virksomheden, når medarbejderen er tilbage igen. Derfor bør der altid i samarbejde med medarbejderen udarbejdes en plan for, hvordan man efterfølgende sikrer, at der kommer effekt ud af kurset. Det kan eksempelvis være gennem aftaler om nye arbejdsopgaver, mere optimale arbejdsgange, videndeling til kollegaerne.

## **Spring ikke over, hvor gærdet er lavest!**

Det er rigtig positivt, at der nu igen er mulighed for kurser og uddannelse. Udover økonomien kan det imidlertid også være svært at få afsat den fornødne tid eller skaffe sig overblikket over behovet. Ofte kan det være nemmest at udskyde det eller lade medarbejderne vælge deres kurser - helt uden skelen til, hvad der er behovet for virksomheden. Men lad være med at springe over hvor gærdet er lavest. Det kan i høj grad svare sig at investere i uddannelse af medarbejderne, hvis det vel og mærke er tænkt ind i virksomhedens behov og udfordringer.

*Bragt i Frederiksborg Amt Avis den 12/1-2006*

## 2. Hovedkonklusionerne fra undersøgelsen om fusioner

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

Tak til alle der har bidraget til undersøgelsen. Der er kommet mange spændende resultater ud af det. I det følgende får du nogle af de vigtigste konklusioner.

I november og december måned 2005 gennemførte Teglkamp & Co. en større internetbaseret undersøgelse af hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves. Det har bl.a. været ønsket at undersøge, om der er forskelle på, om man er offentlig eller privat ansat og om processerne opleves forskelligt alt efter om man er leder eller medarbejder.

Der indkom i alt 534 besvarelser fordelt med 242 på oplevelsen af gennemførte fusioner og organisationsændringer og 292 besvarelser på vej til fusion og/eller organisationsændring.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har langt over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Undersøgelsen har vist følgende:

- Magten i forbindelse med fusioner og store organisationsændringer er koncentreret på få hænder, men traditionen for medindflydelse er langt større i det offentlige end i det private. Dette kan være en af hovedårsagerne til at de offentligt ansatte generelt går mere positivt ind i organisationsændringer.
- Medarbejdernes engagement tabes undervejs i processen. Undersøgelsen viser at både offentlig og privat ansatte, der står foran en fusion eller stor organisationsændring generelt ser mere optimistisk på processen end de ansatte, der har været igennem processen. Der er således en del, der er blevet meget skuffet undervejs. Dette kan være et fingerpeg til lederne af kommende fusioner og store organisationsændringer, om at være opmærksomme på ikke at tabe medarbejderne undervejs i processen.
- Det offentlige er mere procesorienteret end det private. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at der bliver givet langt mere information i det offentlige, at der opleves større medindflydelse undervejs i processen og at man erkender at det bliver en lang proces. Denne offentlige tradition for proces kan være en stor fordel i forhold til de forestående store fusioner på det kommunale område og kan være med til at sikre et godt resultat.
- Magtkampe sætter sit præg på fusioner og store organisationsændringer. Der er en tendens til at lederne føler at magtkampene sætter et større præg på processen end medarbejderne. Under alle omstændigheder er magtkampe noget af det mest ødelæggende både for processen og for virksomheden. Det trækker ofte sine dybe spor og det kan tage lang tid at få helet sårene. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at minimere muligheder for, at der opstår magtkampe.
- Der er stor enighed blandt både ledere og medarbejdere, om at mange af lederne er dårlige til at håndtere fusioner og store organisationsændringer. Dette signal bør tages meget alvorligt. Succesraten for disse processer vil formentlig kunne hæves betydeligt, hvis man dels sørger for at de nødvendige kompetencer er til stede i det team, der skal

gennemføre processen og dels sørger for at klæde lederne ordentligt på til at kunne lede processen.

- Der er langt mellem succeserne. Under hver 10. fusion eller store organisationsændring bliver opfattet som en ubetinget succes af deltagerne. Hver 4. mener at fusionen enten ikke blev den succes, man havde regnet med eller at den blev en egentlig fiasko.

Du kan downloade hele rapporten fra [www.Teglkamp.dk](http://www.Teglkamp.dk)

### 3. "5 skarpe" om ledelse

Jeg hedder **John Bamberger** er 54 år og børne- og ungechef i Helsingør Kommune. Jeg startede som lærer på Bjørnehøjskolen i samme kommune i 1975. Har man svært ved at tie i forsamlinger, bliver man ofte valgt. Og således er det også gået mig. Fra lærerrådsformand til fælleslærerrådsformand, fra skoleleder til børne- og ungechef. Sidste titel har jeg oppebåret siden 1991.

#### 1) Hvorfor blev du leder?

Tja, det var vel nok ikke kun det, at jeg ikke kunne tie i forsamlinger, det var nok mere det, at jeg følte, at jeg kunne gøre en forskel. Nogle mennesker har det bedst med at få anvisninger og overlade det overordnede ansvar til andre - typisk lederen (ligesom på hjemmefronten - ofte med modsat fortegn). Jeg skal sige, at jeg havde 11 gode år som lærer, hvor jeg fik mulighed for at undervise en mangfoldighed af elever i en række forskellige fag. Jeg fik tidligt bragt mig i en position, hvor jeg kunne få medindflydelse på driften af skolen og skolevæsenet, og derigennem en spirende lyst til at få "mit eget". Derfor så jeg kun en udvej, hvis jeg ikke skulle konflikte med skolens ledelse om retningen, nemlig selv at søge udfordringen som skoleleder. Jeg har været privilegeret derhen, at jeg har haft mulighed for at afprøve mig selv i løbende større ansvarsopgaver og kunnet vurdere, om det og jeg var bæredygtig. Når jeg følte mig på fast grund, kunne jeg interessere mig for næste step på karrierestigen. Efter godt 3 år som skoleleder og 2 år som administrativ konsulent var jeg i 1991 klar til at påtage mig administrationen af børne- ungeområdet, som består af en dagpleje med godt 100 ansatte, 15 daginstitutioner, 6 skoler, 6 fritidshjem, et ungdomscenter og musikskolen. En samlet styrke på ca. 650 ansatte og et budgetansvar på over 200 mio. kr. Jeg har indtil nu syntes, at der var udfordringer nok og glæder mig dagligt over alt det, jeg har fået lov at have medbestemmelse af.

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

Jeg står som så mange andre i en situation, hvor kommunalreformen får betydning for mit videre forløb. Helsingør Kommune skal i 2006 igennem en fusionsproces med nabokommunen Græsted Gilleleje. 2006 er valgt som projektår i en matrixorganisation. Her vil jeg på børne- ungeområdet få medansvar for at udarbejde oplæg til politisk beslutning i et nyt Gribskov kommunekoncept. Det bliver et arbejdsomt år, men samtidigt en ny og spændende udfordring, som kun gives denne ene gang. Udfordringen består i at sikre, at processen kommer til at forløbe, så alle interessenter føler sig hørt og involveret, og at resultatet bærer præg af det bedste fra de to kulturer vel vidende at højeste fællesnævner ikke altid er realistisk. En anden og ikke uvæsentlig udfordring er, at driften af egen kommune jo skal forløbe samtidigt med forberedelserne til nykommunen. Det vil betyde en prioritering af egne og medarbejdernes opgaver. Mon ikke hjemmearbejdspladsen bliver slidt i weekenderne?

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

Der er sagt og skrevet meget om god ledelse, så jeg vil vælge en tilgang, som jeg har benyttet mig af i forbindelse med et kursus i kvalitet for mine skoleledere. Tanken var, at tage lederne med på en ekskursion til virksomheder, der var kendte for deres høje kvalitet. Opgaven var at observere virksomhedslederne, når de fortalte om deres produkter, se deres glimt i øjnene og forsøge at omsætte det til egen virkelighed.

Da jeg har brødre, der på det tidspunkt var i fødevarerbranchen, var det nemt at aftale besøgene. Vi startede på Fisketorvet, hvor vi blev præsenteret for røget laks, produceret efter gammel røgtradition. Bedste råvarer, fineste forarbejdning og overvågning af rygningen afhængig af optænding af dette savsmuld i rette temperatur og med vejrliget taget i betragtning. Der blev prøvesmagt kategorierne canadisk-, norsk opdræt- og Østersø laks. Herefter blev vi indført i sildenes endeligt og kom til at kende kvalitetsforskellen på ophavet og modningen, vi besøgte Boisen Chokolader, hvor igen råvarer og bearbejdning, men også innovation i form af tilsætning af krydderier i chokoladen var grundlaget. Dagen sluttede i delikatesseforretningen Løgismose med et opbud af produkter, der alle havde en historie. Den følgende dag mødtes vi på restaurant Tinggården i Asserbo, hvor forskelle på det gode og det dårlige køkken blev tydeliggjort. De samme principper som fra dagen før var genkendelige.

Det, vi så, var engagerede ledere, der stolte fortalte om deres virksomhed og deres produktion. Ledere, der i den grad var tændte og hele tiden var opmærksomme på råvarernes rette herkomst og kvalitet og på løbende produktudvikling.

Vi fik en god snak i lederkredsen efterfølgende, og ud over at frokosterne ved vores møder blev klart bedre, havde vi fået spottet nogle af ovennævnte egenskaber, men jeg kunne tilføje:

- Vælg de områder ud, som du/I vil være kendte for og opdyrk dem til perfektion, men glem ikke øvrige opgaver
- Lad dit engagement smitte af på dine omgivelser
- Vær opmærksom på dine medarbejdere, da det er dem, du skal have til at udføre arbejdet, så den høje kvalitet nås
- Giv dig tid til ledelse, så du kan være visionær og innovativ, hvilket gøres bedst ved at delegerer opgaver og ansvar ud til medarbejderne
- Vær et godt og redeligt menneske og behandl dine omgivelser, som du gerne selv vil behandles

For ikke at begive mig ud i banaliteter, stopper jeg her.

### 4) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Jeg har et par gange været heldig at lytte til tidligere personalechef i Lego Per Sørensen. Hans vinkel på dialektisk ledelse benytter jeg som beskyttelse af mig selv i et job, der er meget præget af navigation i et farvand, der til tiden er stille til andre tider stormfuldt. Jeg citerer fra Per Sørensens essay om ledelse:

Basis for dialektisk tænkning er en erkendelse af, at fænomener kun eksisterer i kraft af deres modsætning: at der til enhver tesis svarer antitesis.

Fritid er afhængig af begrebet arbejde, ansvar af begrebet ansvarsfrihed, harmoni af begrebet konflikt osv. Inden for en virksomhed er det begreber som centralisering/decentralisering, kontinuitet/fornyelse, proaktiv/reaktiv adfærd, planlægning/spontanitet osv. Sådanne begrebspaar kan betragtes som endepunkter i et spektrum, og der vil typisk være såvel fordele som ulemper knyttet til begge endepunkter.

Dette medfører, at man, når man forsøger at løse et problem ved at bevæge sig på spektret, uundgåeligt skaber et nyt, fordi man samtidigt opgiver nogle fordele, der var forbundet med den tidligere måde at indrette sig på.

Intet er så galt, at det ikke er godt for noget og omvendt!

Man kan centralisere for at opnå de fordele, der er knyttet hertil, men ikke uden at give afkald på de fordele, der er tilknyttet til decentralisering og omvendt.

Dette burde for så vidt være en selvfølge. Når det ikke altid opleves således, er det på grund af den menneskelige tilbøjelighed til at tillægge den ene side af spektret en særlig positiv betydning. Decentralisering er i dag stadig et positivt ladet ord, mens centralisering kræver en undskyldning. Tilsvarende er det "bedre" at være proaktiv end at være reaktiv og være nyskabende frem for bevarende.

Der er jo nærliggende så at gardere sig og lægge sig i midten og forsøge at ride på to heste, men det er at sætte sig mellem to stole.

Alternativet er at anlægge en dialektisk synsvinkel.

Det enkleste billede til at anskueliggøre dialektik på kan hentes i VVS branchen. Når man installerer vand i et hus, så vil man sørge for, at der både er koldt og varmt vand. Man nøjes ikke med at installere lunkent vand! Man regulerer vandets temperatur lidenskabsløst ved at skrue op eller ned for den varme eller kolde hane. Det varme vand er hverken bedre eller dårligere end det kolde – kun lidt dyrere.

Mao-tse-Tung har sagt: "Den første betingelse for at kunne løse et problem er, at man forstår de indbyggede modsætninger i problemet."

I virkeligheden er det jo de indbyggede modsætninger, der udgør problemet, og først når man har indlevet sig i, hvilke farer der truer, er man i stand til at navigere sikkert.

Virksomhedsledere arbejder på samme tid med den ydre verden i form af kunder, leverandører og konkurrenter med hver deres mål og intentioner, og med en indre verden i form af medarbejdere, der dels har interessesammenfald med, men også interessemodsigelser til virksomheden.

Da arbejdet til og med foregår i en foranderlig verden, hvor der er behov for at tilpasse virksomheden til nye betingelser, så er og bliver jobbet som leder præget af en mængde problemstillinger af dialektisk karakter.

Man har ofte forsøgt at opstille et sæt af egenskaber og færdigheder, som kunne siges at være nødvendige og tilstrækkelige for en optimal udfyldelse af lederrollen, men alle, der har forsøgt det, har måttet erkende, at det er umuligt, medmindre man tyr til overordnede og uspecificerede egenskaber som menneskekundskab, situationsfornemmelse eller karisma.

Problemet er, at menneskelige egenskaber også er dialektiske i og med, at der er noget godt og noget dårligt, noget hensigtsmæssigt og noget uhensigtsmæssigt med alle specifikke egenskaber.

Tolerance er en positiv egenskab, men bagsiden hedder holdningsløshed. Kreative mennesker er tit uberegnelige, selvsikkerhed og selvtilstrækkelig egenrådighed går ofte hånd i hånd, at være søgende kan let forveksles med at være usikker.

En mulighed er det naturligvis at tilsløre de indbyggede modsætninger ved at tilføje ordet "passende". Det vi søger er et menneske med passende tolerance, kreativitet og selvsikkerhed, men det, vi derved gør, er mentalt at indlægge lunkent vand i rørene.

Den dialektiske metode består i at synliggøre yderpunkterne i spektret og operere ud fra en erkendelse af, at man ikke kan formulere sig ud af de dialektiske modsigelser. En leder må efter behov kunne gøre brug af både den kolde og den varme hane og oparbejde en intuitiv fornemmelse af fordele og ulemper ved begge.

Han arbejder med 11 paradokser i ledelse for at eksemplificere det at beskrive tesis og antitesis med henblik på, at den enkelte leder intuitivt kan skabe hensigtsmæssige synteser:

Det er vigtigt for en leder:

At kunne etablere et nært forhold til sine medarbejdere, fordi nærhed er hensigtsmæssigt for at få en åben kommunikation, at kunne vejlede, inspirere og motivere  
Og at holde afstand, fordi afstand er en betingelse for at kunne vurdere objektivt, skære igennem konflikter og træffe beslutninger på tværs af medarbejdernes interesser

At kunne gå foran, fordi synlighed befordrer rollen som samlingsmærke for virksomhedens mål  
Og at holde sig i baggrunden, fordi tilbageholdenhed fremmer muligheden for at medarbejderne bidrager og ses bidrage til organisationens resultater og oplever realisering af egne ideer og forslag

At vise medarbejderne tillid, fordi tillid fremmer ansvarlighed og loyalitet  
Og at følge med i hvad der sker, fordi kontrol er forudsætning for en feedback, der demonstrerer interesse for den enkeltes præstationer

At være tolerant, fordi tolerance indebærer, at man erkender, at mennesker er forskellige, og at der er flere måder at opnå resultater på  
Og at vide, hvordan man vil have tingene til at fungere, fordi principfasthed forhindrer forvirring og utryghed

At forfølge sin egen afdelings mål, fordi fokus på egne sager skaber tillid i afdelingen  
Og identificere sig med helheden, fordi vidsyn respekteres af side- og overordnede

At planlægge sin tid, fordi prioritering er med til at sikre, at man får det fra hånden, man skal have gjort, og forhindrer, at man bliver styret af omverdenen  
At være tilgængelig, fordi fleksibilitet er nødvendig for at kunne håndtere det uforudsete

At give udtryk for sine meninger, fordi åbenhed bidrager til at medarbejdere, kollegaer og overordnede ved, hvor de har en  
Og være diplomatisk, fordi diskretion forhindrer, at man skader, det man ønsker at fremme, eller de mennesker, man omgås

At være visionær, hvilket indebærer, at man giver sig selv lov til at tænke utraditionelt og langsigtet  
Og holde begge ben ved jorden, for ikke at tabe de nære problemer og opgaver af syne

At tilstræbe samfølelse, fordi dialog reducerer faren for at trufne beslutninger bevidst eller ubevidst undermineres  
Og at kunne skære igennem, fordi beslutsomhed forhindrer, at nødvendige beslutninger forsinkes eller ikke bliver truffet.

At være dynamisk, hvilket indebærer, at man er villig til at træffe beslutning på et ufuldstændigt beslutningsgrundlag



Og eftertænksom, hvilket vil sige, at man benytter al den viden og erfaring, der kan mobiliseres, inden beslutningen træffes

At være selvsikker, da man ellers spreder usikkerhed omkring sig

Og ydmyg, da man ellers mister evnen til at ændre sit kort over verden i takt med virkeligheden

Erkendelsen af lederrollens dialektiske karakter, at intet er helt rigtigt og intet helt forkert, kan være frustrerende og i værste fald føre til handlingslammelse.

Der er såvel for mennesker som for politiske partier, lettere at operere med absolutter end relativitet.

De fleste mennesker har det heldigvis sådan, at de gennem deres opvækst og socialisering har tillagt sig en handlemåde, en paratadfærd, der dækker den ene side af paradokserne, så man typisk kun behøver at arbejde med den anden.

Det er altså udfordringen at blive i stand til at benytte begge disse personlighedsaspekter i sin omgang med mennesker, som jo er en uomgængelige del af vores dagligdag som ledere. God vind!

## 4. Få succes med fusionerne og organisationsændringerne!

Teglkamp & Co. har gennemført en undersøgelse omkring fusioner og store organisationsændringer. Skal du i gang med noget tilsvarende, kan du hente inspiration fra resultaterne af undersøgelsen. Du kan også invitere Susanne Teglkamp til at holde et oplæg eller afholde en workshop omkring fusioner og store organisationsændringer.

Kontakt Susanne Teglkamp på [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk) eller ring på 4822 1141

## 5. Kender du din virksomheds værdier?

Mange virksomheder har i dag et værdisæt. Teglkamp & Co. undersøger i samarbejde med StepsStone, hvor udbredt kendskabet er til værdierne og hvordan de bruges.

Besvar spørgsmålene her på hjemmesiden [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 6. Vil du lave din egen web-baserede undersøgelse?

Teglkamp & Cos store undersøgelse omkring fusioner og store organisationsændringer er lavet med det web-baserede analyseværktøj Questback. Vil du have lavet din egen undersøgelse?

Det behøver ikke at være besværligt eller dyrt at få lavet en undersøgelse. Vi kan eksempelvis lave følgende undersøgelser:

- Indsamling af informationer
- Medlemsanalyser
- Tilfredshedsanalyser - kunder, brugere, medarbejdere, samarbejdspartnere
- Udvikling af nye ideer

- Værdimålinger
- Tilfredshed med website og/eller nyhedsbrev
- Måling af stressniveauet i virksomheden
- Evalueringer af projekter, processer, produkter, undervisning og meget mere

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 7. Opslåede lederstillinger

Som noget nyt vil vi hver måned i vores nyhedsbrev udvælge 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Operations Development Manager](#) GN ReSound

[Udviklingschef](#) Danmarks Idræts-Forbund

[Director](#) Novo Nordisk A/S

[Projektledere med ambitioner](#) TDC Services A/S

[Produktionsleder til volumenproduktion af verdens mindste mikrofoner](#) Sonion A/S

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)