

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2007

4. årgang

Kære læser!

Vi kan have vores formodninger, men nogen gange bliver vi overrasket over, hvad eksempelvis vores kunder, brugere og medarbejdere rent faktisk mener. Brugt med omtanke kan en spørgeundersøgelse være et meget vigtigt ledelsesværktøj, der bringer os fra gætterier og formodninger og over i nærheden af noget, der ligner viden, som vi kan handle på. Denne artikel handler om at lave undersøgelser, der kan bruges til noget.

Vi har startet en ny undersøgelse med fokus på ledelse – set fra lederens side. Vi håber du vil bruge et par minutter på at deltage.

Allan Feldt, Administrerende direktør i kildevandsfabrikken Aqua d'or Mineral Water A/S har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Marie Dalmark Hæstrup, direktør og konsulent i PR Kompagniet har skrevet en indlæg om kommunikation i forbindelse med forandringsprojekter.

Som en ny service over for vores læsere og brugere af vores site, har Teglkamp & Co. lavet en aftale med Business.dk, der indebærer, at vi kan udvælge og bringe artikler fra Business.dk. Vi bringer den første artikel i dette nyhedsbrev.

Indhold i dette nummer:

- 1. Hvordan laver man en god spørgeundersøgelse?**
- 2. Leder i dag – hvad er udfordringerne? – deltag i undersøgelse**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Effektiv kommunikation i projekter**
- 5. Vrede virker som forhandlingsteknik – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Ledelse af forandringer – internt kursus og åbent kursus**
- 7. Det grænseløse arbejde – balance mellem arbejde og fritid**
- 8. Opslåede lederstillinger**

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

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Hvordan laver man en god spørgeundersøgelse?

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

Vi kan have vores formodninger, men nogen gange bliver vi overrasket over, hvad eksempelvis vores kunder, brugere og medarbejdere rent faktisk mener. Brugt med omtanke kan en spørgeundersøgelse være et meget vigtigt ledelsesværktøj, der bringer os fra gætteri og formodninger og over i nærheden af noget, der ligner viden, som vi kan handle på.

Overvejelser inden en spørgeundersøgelse

Spørgeundersøgelser er i dag meget anvendt til hurtigt at få indsamlet noget viden, evalueret eller afprøvet forskellige holdninger til et spørgsmål. Bagsiden af medaljen ved et populært værktøj er, at mange af os bliver bombarderet med forskellige spørgeundersøgelser. Vi bliver efterhånden så trætte af dem, at vi ikke gider at svare på dem. Det betyder, at det kan være svært at få svarprocenten tilstrækkeligt højt op til, at man reelt kan bruge resultaterne til noget. Derfor bør man nøje overveje, om man eventuelt skal anvende en anden metode, inden man eventuelt iværksætter en spørgeundersøgelse.

Hvis en spørgeundersøgelse efter overvejelser er den bedste metode til at opnå viden om et område, så bliver næste skridt at præcisere målgruppen for undersøgelsen. For at formå målgruppen til at besvare lige netop denne undersøgelse, er det vigtigt at have et klart budskab og et tydeligt formål med undersøgelsen, således at målgruppen føler sig adresseret og kan mærke vigtigheden af, at de deltager i undersøgelsen.

At få øget svarprocenten

De potentielle deltagere i en undersøgelse sidder ikke bare og venter på, at svare på lige netop din undersøgelse. Er det frivilligt at svare på spørgsmålene, skal der noget til at prioritere det oveni i alle de andre opgaver.

Er det en ekstern målrettet undersøgelse rettet mod eksempelvis kunder, skal kunden kunne se en klar fordel i at besvare spørgeskemaet. Fordelen kan være at få del i resultaterne i undersøgelsen – f.eks. gennem en rapport, at kvaliteten øges i ydelserne fremover, eller at kunden får en klar fornemmelse af, at svaret vil blive brugt til noget efterfølgende. Nogen gange er man nødt til at supplere med en mulighed for at vinde noget gennem en lodtrækning blandt indsendte besvarelser. I øvrigt skal man sørge for at sende spørgeskemaet ud umiddelbart efter at kunden har modtaget ydelser, idet der her er størst chance for, at kunden vil udfylde spørgeskemaet.

Er det en intern undersøgelse er markedsføringen lidt nemmere. Her handler det om, at ledelsen giver tydelige signaler om, at de bakker undersøgelsen op og anser den som vigtig. Herudover skal de enkelte daglige ledere sørge for at introducere undersøgelsen i deres respektive afdelinger og der skal gives informationer på intranettet, i nyhedsbreve og på opslagstavler.

Det er min erfaring, at de fleste svar falder i løbet af de første 2-3 dage efter, man har udsendt et spørgeskema. Det kan derfor være en god ide at have planlagt en rykker for svar efter 1 uges tid.

Som man spørger i vinden ...

At opstille et godt spørgeskema kan godt gå hen og blive lidt af en videnskab. Men lidt omtanke og et par gode tommelfingerregler kan også bringe en langt i forhold til at få lavet en god spørgeundersøgelse:

1. Hvert eneste spørgsmål skal have et formål. Hvis du ikke har noget at bruge svaret til efterfølgende, så lad være med at stille spørgsmålet. Du vil hurtigt opdage, at det ikke er nogen "kunst" at lave et langt spørgeskema, kunsten er at gøre det tilstrækkeligt kort og præcist.
2. Spørgsmålene skal være korte og klare. Hvis der er brug for forklaringer eller at sætte rammen for spørgsmålet, så gør det inden eller efter spørgsmålet, men undgå de lange og knudrede spørgsmål.
3. Gør dit spørgeskema så kort som muligt. Ofte falder vi i den grøft, at vi "når nu vi alligevel er i gang" stiller et par ekstra spørgsmål, som også kunne være meget rart at undersøge. Men erfaringen er, at jo længere vi laver vores spørgeskema, desto større risiko er der for, at de potentielle deltagere ikke vil prioritere at afsætte tiden til at udfylde det.
4. Test dit spørgeskema af. Når vi laver vores spørgeskemaer, er vi selv inde i emnet i forvejen og synes måske, at vores spørgsmål er klare og let forståelige. Men ofte bliver vi efterfølgende forbavsede over, at vores spørgsmål kunne blive misforstået i den grad. Derfor er det afgørende at kvalitetssikre spørgeskemaet ved at teste det af på et par testpersoner, inden det sendes ud til hele målgruppen.
5. Gør det let at udfylde og besvare spørgeskemaet. Hvis vi opfatter det som alt for besværligt at udfylde et spørgeskema, så udfylder vi det ikke. I dag vil det nok af de fleste blive opfattet som nemmest, hvis man kan udfylde spørgeskemaet over internettet og blot trykke send og så er det ude af verden. Ikke noget med at skulle putte det i en kuvert og hen til postkassen. Fordelen ved en internetbaseret undersøgelse er i øvrigt også, at det er tidsbesparende ikke at skulle indtaste de indsamlede data og at det efterfølgende bliver meget nemmere at arbejde med dataene.

Klassiske faldgruber

Udover de ret enkle tommelfingerregler som beskrevet ovenfor, er der også et par klassiske faldgruber, som er værd lige at nævne i denne sammenhæng:

1. Lad være med at spørge om noget, hvor du ikke kan eller vil stille noget op med svaret. Denne klassiske faldgrube ses ofte inden for klimaundersøgelser og andre interne undersøgelser. Det nytter f.eks. ikke at spørge til opfattelsen af de fysiske rammer, hvis ikke man har mulighed for at gøre noget ved det. Det skaber bare vrede og frustration blandt deltagerne i undersøgelsen.
2. Lad være med at igangsætte en undersøgelse, hvis ikke du har tænkt dig eller har tid til at følge den op. Hvis folk har taget sig tid til at udfylde spørgeskemaet og måske endda har tilføjet nogle personlige kommentarer, bliver de ret vrede, hvis der aldrig kommer noget ud af det.
3. Hvis en spørgeundersøgelse bliver annonceret som anonym, må der ikke være nogen tvivl om, at den også er anonym. Her ryger man typisk i den faldgrube at deltagerne bliver bedt om give nogle oplysninger af hensyn til udarbejdelse af forskellige former for statistik på forskellige grupper. Hvis gruppen er for lille eller for specifik, kan man efterfølgende gætte sig til, hvem der har svaret hvad. Anonymiseringen kan enten være

garanteret ved spørgsmålenes udformning eller ved at lade en udenforstående foretage undersøgelsen.

Og resultatet er

Hvis man har gjort sit forarbejde ordentligt og fået en tilstrækkelig høj svarprocent, kan man gå til det spændende arbejde med at analysere resultaterne. Er undersøgelsen gennemtænkt vil man ofte få en guldgrube af informationer, der kan anvendes til udvikling, forbedring, mersalg eller hvad der nu har været formålet med undersøgelsen.

2. Leder i dag – hvad er udfordringerne? – deltag i undersøgelsen

Der er i dag stor fokus på ledelse og ledelseskvaliteten. Teglkamp & Co. vil med denne undersøgelse gerne tage udgangspunkt i ledernes egne synspunkter på god ledelse og hvilke udfordringer, man har i lederstillingen. Vi håber, du vil dele dine oplevelser og erfaringer med os. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 3-5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/leder/> eller gå ind på www.teglkamp.dk og deltag i undersøgelsen.

3. "5 skarpe" om ledelse

Allan Feldt: Administrerende direktør i kildevandsfabrikken Aqua d'or Mineral Water A/S. Stifter i 1988 Aqua d'or A/S. Samtidig arbejder han som finanskonsulent, Handels Finans, Den Danske Bank i Glostrup og underviser i afsætningsøkonomi og regnskab Copenhagen Business College frem til 1990. I årene 1999-2002 er han tillige nordeuropæisk direktør for Powwow - et selskab der i dag ejes af Nestlé - (den danske del er tilfældigvis netop købt af Eden Springs en del af Danone) – sideløbende med at han er administrerende direktør i Aqua d'or. I 1999 sælger han Aqua d'or til Watson - Hutchison i HongKong, hvor han er nordeuropæisk direktør frem til 2002. Da han har solgt virksomheden bygger han kildevandsfabrikken Aqua d'or Mineral Water A/S, hvor han er administrerende direktør. I september 2006 indgår han partnerskab med og sælger 49 procent af Aqua d'or mineral water til franske Danone, der bl.a. ejer verdens største kildevandsmærke Evian.

Allan Feldt bor sammen med Mette. Han har seks børn, fire fra sit første ægteskab. 18-årige Simone, der læser på CBC, 15-årige William, der går på Oure Idrætshøjskole, 11-årige Alexander, 7-årige Robert, Frederik 3 år og Albert på 4 måneder.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg havde ikke noget valg!

Det var givet fra naturens side, at jeg gerne ville bestemme retning og fart. Som barn sagde jeg, at jeg ville være direktør når jeg blev voksen. Derfor blev det også et naturligt valg for mig at læse få en cand.merc. eksamen idet jeg også havde tæft for handel og dermed en merkantil interesse.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

I den nuværende konjunktur, hvor der næsten ingen ledighed findes, stilles der store krav til lederens evner for at kunne motivere og lede medarbejderne på en måde så de ikke har lyst til at forlade virksomheden (læs: lederen). Alle har netop nu store muligheder for at kunne finde sig et andet job og de fleste vil også kunne opnå en bedre løn. Derfor skal man som leder oparbejde så gode forhold overfor og til sine medarbejdere at man minimerer omsætningshastigheden.

3) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Det vigtigste er, at man er ærlig og redelig og at man fungerer som et forbillede. Ingen leder får succes uden at være et forbillede og et godt eksempel. Medarbejdere vil lynhurtigt spotte lederens svage sider og det er helt normalt at have svage sider, så længe du selv er åben omkring dem og ligeledes ikke viser, at du ikke har brug for hjælp fra dine medarbejdere, så I sammen kan nå de opstillede mål. Et budget kommer jo ikke hus uden at hele teamet trækker i den rigtige retning og kun en leder, der evner at få teamet til at fungere (med de svagheder og styrker, der altid vil være i et team), får succes.

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

Simon Spies (på godt og ondt) var jo et enormt spændende menneske, der i den grad formåede at motivere hele sit team via humor, menneskelig indsigt og ikke mindst som grænsesøgende event-maker. Han solgte historier og godt humør. Lige det en god ferie skal indeholde og han gik til stregen og slap godt fra det hvorimod han glemte at være tro mod sine egne følelser privat. Derfor var det lidt trist at se ham sygne hen til sidst. Mærsk McKinney er jeg også nødt til at fremhæve, som den diametralt modsatte type. En retskaffen men benhård forretningsmand, der helt sikkert også gør sit for at presse sine konkurrenter helt ud til kanten. En patriark for hele sit team, der i den grad ser op til deres leder.

5) Hvordan håndterer du stress?

Jeg er enormt dårlig til at håndtere stress og er i perioder meget stresset. Det skyldes især at jeg er dårlig til at sige fra og til at takke nej. Jeg har derfor aftalt med mine medarbejdere, at de hjælper mig med at sortere og fungere som gate-keepere for mig. Det kan lyde enormt selvhøjtideligt og snobbet, men når man er et godt menneske, der også gerne vil gøre andre glade og altid er parat til at hjælpe, så behøver man hjælp. Det betyder at jeg nu bedre kan overkomme det, der vigtigst for mig, virksomheden og ikke mindst min familie. Så mit gode råd er at lære at sige nej til nogle af de tilbud, man får og i stedet bruge tiden på det, man finder rigtigst og som gør en bedst til mode arbejdsmæssigt såvel som privat.

Allan Feldt om Netværk

Mit netværk stammer fra dengang jeg kom til København. Jeg kom nærmest ind med firetoget, kendte ikke et øje og havde ingen penge. Men så begyndte jeg at spille fodbold bl.a. med den tidligere Carlsberg-direktør Flemming Lindeløv og tidligere direktør i Austrian Airlines og nuværende formand for Bl.a. Brandtex og Codan Vagn Sørensen. De to er i dag blandt mine sparringspartnere. Sidder også i bestyrelsen for modefirmaet By Malene Birger sammen med IC Direktør Henrik Theilbjørn og IC hovedaktionær Niels Martinsen.

Allan Feldts fremtidsdrømme

Mine drømme har ingen begrænsninger. Jeg vil skabe mere. Min største drøm er, at Aqua d'or bliver et mærke, der kommer ud i hele Europa.

Allan Feldt om penge

Penge giver ikke lykke, men frihed. Det, der betyder noget for mig er, at min familie er glad, at mine børn er glade og at jeg kan se, at de trives og er bekymringsløse.

Allan Feldt investerer gerne i...

Virksomheder med en solid ide og en realistisk forretningsplan "og stiftere og ejere, der vil tage en risiko. Jeg har set mange business-planer, hvor direktøren skal have løn allerede fra dag et - vel at mærke en direktør løn. Det kan jeg ikke acceptere, hvis jeg skal investere i nogle iværksættere, så skal de turde at sætte røven på komedie. De skal satse alle deres egne penge før mine. Men de siger: 'Jeg vil ikke belåne i mit hus.' Så siger jeg: 'Hvorfor ikke?' Så siger de: 'Jamen, hvad nu hvis det går galt?' Mit svar er: 'Så skal jeg tabe mine penge, og du skal ikke tabe dine penge. Det kan jeg ikke leve med. Folk skal have troen på egne evner og viljen til at kæmpe indtil døden. Ellers: Glem det. Jeg er ikke en bank men en partner.'

4. Effektiv kommunikation i projekter

- kunsten at få forandringer gennemført

Af: Marie Dalmark Hæstrup

Marie Dalmark Hæstrup, Direktør og konsulent i PR Kompagniet. Marie er uddannet cand.scient.soc. i public relations fra Roskilde Universitetscenter og har arbejdet som PR-rådgiver gennem 8 år blandt andet hos Advice A/S. I 2001 startede hun PR- og kommunikationsvirksomheden PR Kompagniet. Marie har solid erfaring med at rådgive danske og internationale kunder og gennemføre kommunikationsopgaver inden for en bred vifte af PR-fagets discipliner - herunder intern kommunikation og presserelationer. Se mere på www.pr-kompagniet.dk

Når det gælder kommunikation i forbindelse med forandringsledelse, er der mange interessenter, der skal tilgodeses. Og der er ofte mange forskellige opfattelser af, hvordan kommunikationen i projektet er. En veltilrettelagt og velovervejet kommunikationsindsats i projekter er en effektiv metode til at få forandringerne gennemført.

Danmark er for alvor ved at udvikle sig til en vaskeægte projektnation. Flere og flere organisationer og virksomheder vælger at arbejde projektorienteret, hvadenten det drejer sig om udviklingsprojekter, strategiprojekter, forandringsprojekter osv. De fleste projekter har mange interne og eksterne interessenter, hvilket nødvendiggør, at kommunikationen skræddersyes og målrettes til de enkelte interessenter. Kun derigennem skabes et smittende engagement og en reel forankring. Men desværre overses vigtigheden af kommunikationsindsatsen alt for ofte.

Tænk kommunikation og budskaber ind i hele projektføreløbet

Hvor formulering af formål, projektformål og succeskriterier er en naturlig del af projektets beskrivelse, er kommunikationsindsatsen ofte et overset indsatspunkt. Det er imidlertid min erfaring, at en effektiv og velstruktureret kommunikationsindsats har en direkte påvirkning af projektet succes. Så i stedet for at tænke kommunikation som en afsluttende fase af projektføreløbet, bør projektledelsen i langt højere grad tænke kommunikationen med allerede fra projektets start med veldefinerede indsatser og budskaber samt milepæle for kommunikationsindsatsen gennem hele projektføreløbet.

Hvad projektledelsen mener at have kommunikeret klart og tydeligt kan for nogle interessenter virke fjernt og uvedkommende. Alt afhængig af hvem man spørger, kan der være mange forskellige opfattelser af, hvordan kommunikationen i projektet er. Nogle interessenter tænker måske: "Vi har hørt en masse flotte ord og strategierklæringer, men jeg ved ikke, hvad meningen er med det her projekt, og hvad det reelt kommer til at betyde for mig". Når vi skal lede projekter, er det derfor vigtigt at tænke over, hvad effekten af kommunikationen skal være. Ønsker vi at ændre adfærd, ændre en holdning, få interessenter til at acceptere projektets relevans eller ønsker vi, at sikre kendskab til projektet og projektets formål. Projektbeskrivelsen må derfor redegøre for, hvordan kommunikationen skal være i forhold til de enkelte interessenter og de vigtigste milepæle for at opnå denne effekt skal beskrives. "Hvilken information er relevant til hvilken målgruppe hvornår"? er derfor et vigtigt og relevant spørgsmål i forbindelse med fastlæggelsen af projektets samlede kommunikationsstrategi. Det afgør blandt andet hvilken "sprogkode", der skal ligge til grund for kommunikationen. Er der fx tale om kommunikation til direktionen er sprogekoden "bundlinje", er det kommunikation til fagforeningen er sprogekoden "medarbejderrettigheder", kommunikationen til pressen er "nyhed", til afdelingslederen kan det være "ressourcer" etc.

Sunde principper for implementering af kommunikationsstrategien

- Husk at tænke i effekt (fx hvad skal være opnået om 2 uger/ 2 måneder etc.)
- Kommunikationsstrategien skal udarbejdes af projektgruppen og være et indsatsområde og dermed en del af projektbeskrivelsen
- Nedbryd kommunikationsindsatsen over for de enkelte interessenter i overskuelige milepæle
- Start aldrig med kommunikationskanalerne (eksempelvis internet, intranet, nyhedsbreve, aviser) men med det du vil opnå. Kommunikationsstrategien skal hænge sammen med og understøtte projektets målformulering.
- Tænk i involvering – både internt og eksternt. Hvem kan være ambassadører, kulturbærere og forandringsagenter for projektet?
- Kommunikationsstrategien skal gælde for hele projektperioden og skal kunne evalueres.

5. Vrede virker som forhandlingsteknik

Af [Suna Haugaard](#) Business.dk *Torsdag den 26. april 2007, 13:59*

Det virker at slå i bordet midt i en forhandling. Ny forskning vender op og ned på tankegangen om, at det er mest fordelagtigt at vise positive følelser, når man skal forhandle.

"Nu begynder du at gå mig på nerverne!" Det kan virke som hårde ord og ikke særlig fremmende i en forhandlingssituation, men ny forskning fra den anerkendte franske business-school INSEAD og Standford University viser noget andet.

Det skriver nyhedsbrevet ledelseidag.dk, der har talt men professor Marwan Sinaceur fra INSEAD om de opsigtsvækkende resultater. Moderne forskning på området har indtil nu vist, at der opnås flest resultater, hvis parterne forhandler i en stemning af positive følelser.

"Det er fuldstændig korrekt, at forhandlinger normalt giver flest resultater, hvis forhandlerne er i godt humør. Fordi de skændes mindre og nemmere når et kompromis. Og det er også

korrekt, at der findes forskning, som dokumenterer, at vrede mennesker opnår mindre end andre. Fordi de simpelthen er blevet for hidsige til rationelt at vurdere fordele og ulemper. De kan endda finde på at sige nej til tilbud, som ellers ville have gavnet dem," siger Marwan Sinaceur til ledelseidag.dk.

Men pointen er, at man heller ikke må *være* vred, man skal bare lade sig om...

"Det er netop dét, som er så interessant. At man som forhandler kan bruge en følelse uden overhovedet at føle den," siger Marwan Sinaceur.

Så er resultaterne til gengæld også tydelige. Under de rigtige omstændigheder kan det betale sig at spekulere i vrede. Og nogle gange også i andre negative følelser som for eksempel tristhed, skriver ledelseidag.dk.

Når det overhovedet kan rykke en forhandling at slå i bordet eller rynke panden, så er det selvfølgelig, fordi mennesket er påvirkeligt for meget mere end bare talen. Men det glemmer vi tit. *Professor Marwan Sinaceur.*

Vrede kunder får flere indrømmelser

Forskningsresultaterne kommer blandt andet fra to eksperimenter . I det første deltog 157 studerende, der fik til opgave at forhandle en afgørende kontrakt om teknisk udstyr igennem med en stor kunde.

"Resultatet var spændende, for det viste helt klart, at sælgerne gav mange flere indrømmelser til den vrede kunde, end de gjorde i forhold til den ikke-vrede kunde," siger Marwan Sinaceur til ledelseidag.dk.

Halvdelen af de studerende havde fået at vide, at de ikke havde andre kontrakter i sigte, hvis forhandlingen kiksede, mens den anden halvdel fik at vide, at forretningen ville køre udmærket alligevel. Især de sælgere, som ikke havde andre kontrakter i udsigt, lod sig presse af den vrede kunde.

I det andet eksperiment blev 34 studerende sendt til jobsamtale. Halvdelen af arbejdsgiverne blev bedt om at slå i bordet, rynke panden og bruge sætninger som "Den her forhandling gør mig virkelig vred" eller "Nu begynder du at gå mig på nerverne, mens den anden gruppe af arbejdsgivere skulle forholde sig "følelsemæssigt neutrale": "forblive rolige, holde stemmen i ro og vise poker face".

"De arbejdsgivere, der viste vrede, høstede større gevinster end de følelsesneutrale. De fik med andre ord kandidaterne til at gå med til dårligere ansættelsesforhold end de ikke-vrede," fortæller Marwan Sinaceur til ledelseidag.dk.

Det handler om andet end snak

"Når det overhovedet kan rykke en forhandling at slå i bordet eller rynke panden, så er det selvfølgelig, fordi mennesket er påvirkeligt for meget mere end bare talen. Men det glemmer vi tit," siger Marwan Sinaceur.

"Forhandlinger handler jo ikke kun om snak. Det handler lige så meget om at 'give indtryk af'," fortsætter han.

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

6. Ledelse af forandringer – internt eller åbent kursus

Gennemførelse af succesfulde forandringer afhænger ofte af lederens evne til at håndtere processen og til at få medarbejderne med i forandringsprocessen. Teglkamp & Co. har udviklet et seminar, som sætter fokus på ledelse af forandringer. Vi har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe den ansvarlige for forandringsprocessen godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

Vi tilbyder et internt virksomhedstilpasset kursus eller et åbent kursus mandag den 18. juni i Industriens Hus i København.

Læs om kurset på www.tegkamp.dk eller kontakt os for mere information på info@tegkamp.dk

7. Det grænseløse arbejde – balancen mellem arbejde og fritid - Foredrag – workshops – analyser

Teknologien og samfundsudviklingen skaber mulighed for at ophæve grænserne mellem arbejde og fritid. For mange mennesker er det en udfordring at finde en passende balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Teglkamp & Co har lavet en stor undersøgelse omkring hvor meget tid vi bruger på arbejdet, hvorfor vi går det og hvilke konsekvenser det har. Det er der kommet en række interessante resultater ud af.

Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter omkring temaet: Balancen mellem arbejde og fritid.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på 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:

[Chefkonsulent](#) Farvandsvæsenet

[Business Intelligence Strategi Konsulenter](#) IBM Denmark

[Marketingchef til Dalhoff Larsen & Horneman A/S](#) Heckmann ApS

[Service Development Manager](#) HEMPEL A/S

[Continuous Improvement Manager - LEAN Manufacturing](#) Carlsberg Danmark AS

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk