

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2008

5. årgang

Udsendes til flere end 4.600

Kære læser!

Mange af læserne har deltaget i vores undersøgelse om mål og feedback. Vi bringer resultaterne af undersøgelsen i dette nummer af nyhedsbrevet. Tak til alle der bidrog med deres besvarelse og med kommentarer.

Husk også at deltage i vores nye undersøgelse, som handler om du får brugt dine kompetencer på jobbet og om du har mulighed for at udvikle dig.

Så vil vi da også gerne benytte lejligheden til at gøre opmærksom på, at Teglkamp & Co. søger konsulenter. Se stillingsopslaget - det kunne være interessant for dig eller for nogen du kender.

I dette nummer har Karsten Dyhrberg, administrerende direktør i Nordisk Copyright Bureau overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Månedens udvalgte artikel fra Business.dk handler om, at det hurtigt går ned af bakke, hvis ikke vi sørger for at vedligeholde og udvikle vores kompetencer. I den forbindelse har Teglkamp & Co. et godt tilbud. For første gang arrangerer vi et sommerkursus. Fokus er på praktisk personaleledelse. Læs mere om det her i nyhedsbrevet.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

Indhold i dette nummer:

- 1. Chefer giver ikke nok feedback!**
- 2. Dig og din udvikling på arbejdspladsen! – Deltag i ny undersøgelse**
- 3. Teglkamp & Co. har vokseværk – vi søger dygtige konsulenter**
- 4. Networking for alvor!**
- 5. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 6. Gå i stå og bliv 20% dummere! – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 7. Sommerkursus 2008: Praktisk personaleledelse**
- 8. Kompetenceudvikling som et middel til at tiltrække og fastholde medarbejdere**
- 9. 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).

## 1. Chefer giver ikke nok feedback!

Resultat af undersøgelse om mål og feedback

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

**Spørg toplederne i de danske virksomheder om deres største udfordringer på de indre linier, og mange vil pege på det at fastholde medarbejderne. Derfor er det afgørende at finde frem til de elementer, der er med til at hjælpe dem med denne udfordring. Feedback og klare mål er en af vejene til medarbejderfastholdelse.**

Manglende klare mål og feedback i det daglige skaber utilfredshed og kan få enhver medarbejder til at sige op. Det viser den seneste undersøgelse, som Teglkamp & Co. har gennemført i samarbejde med StepStone Solutions A/S. Vi har spurgt 328 danskere om, i hvor høj grad de oplever at have mål for deres arbejde, og om de får feedback på arbejdspladsen.

Cheferne svigter en vigtig ledelsesopgave. Kun omkring hver fjerde deltager i undersøgelsen får ofte feedback fra sin chef. Derimod får langt hovedparten (7 ud af 10) sjældent eller aldrig feedback. Undersøgelsen viser også, at cirka halvdelen af de medarbejdere, som ikke får feedback, overvejer at søge væk eller er i gang med at søge aktivt væk.

Cirka halvdelen af deltagerne i undersøgelsen har personlige mål for deres arbejde, hver tredje har uklare mål og hver 10. har ingen mål for arbejdet. Risikoen for, at man arbejder i forskellige retninger eller arbejder i en forkert retning er ret overhængende. Derudover er manglende mål årsag til at medarbejdere søger væk. Over halvdelen af de medarbejdere, der har uklare mål eller ingen mål overhovedet er på vej væk fra deres job. Klare mål for den enkelte medarbejder er således et vigtigt element, hvis virksomheden vil være konkurrencedygtig i kampen om dygtige medarbejdere.

Jo højere man er oppe i hierarkiet, desto tydeligere kan man se sammenhængen mellem mål og strategier. På medarbejderniveau er det imidlertid ofte svært at se sammenhængen mellem egne mål og virksomhedens strategi. Undersøgelsen viser, at 3 ud af 4 medarbejdere har svært ved at se sammenhængen eller kan slet ikke se den. Hvis medarbejdere skal tage målene til sig, er det vigtigt, at de kan se sammenhængen mellem egne mål og virksomhedens strategi.

### Øvrige konklusioner

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

- Kun knapt halvdelen har personlige mål for deres arbejde.
- Klare mål giver større jobtilfredshed.
- Over halvdelen af de medarbejdere, der har uklare mål eller ingen mål overhovedet, er på vej væk fra deres job.
- 3 ud af 4 medarbejdere har svært ved at se sammenhæng mellem deres mål og virksomhedens strategi.
- Hver 3. medarbejder oplever, at der ikke bliver fulgt op på deres mål.
- Chefen giver sjældent feedback. Kun omkring hver 4. medarbejder får feedback fra chefen.
- Feedback skaber større jobtilfredshed.
- Mangel på feedback får medarbejderne til at søge væk.

## Forskellige citater fra undersøgelsen

Mange af deltagerne har valgt at knytte kommentarer til undersøgelsen. Et par enkelte kommer her:

*"Uden mål er det svært at evaluere, hvordan indsatsen er gået - da vi ikke ved, hvor det er, vi skulle have været henne. Konstruktiv feedback, dvs. andet end "det gik godt, det gik skidt" er også for mig en stor del af den daglige læring i arbejdet. Så ærgerligt, at det ikke ligger mere naturligt for ledere at indføre en sådan kultur, så afdelingen hele tiden højner sit faglige niveau."*

*"Min leder interesserer sig ikke for medarbejderudvikling og personaleledelse, og jeg skal selv skrive mine mål for det kommende år. Det er ikke særligt motiverende."*

*"At arbejde i en politisk styret organisation kan til tider være vanskelig, da det politiske niveau kan ændre målretning fra det ene øjeblik til det andet, hvilket gør vilkårene for de ansattes målsætning besværlig."*

*"I min stilling er der ikke opstillet personlige mål, udelukkende økonomiske. Jeg er jobsøgende bl.a. af pga. ovennævnte."*

*"Er netop blevet flyttet til nyt job - og her er mål og forventninger til mig - meget uklare - det har ligesom ikke været vigtigt for mine chefer at angive, hvad de forventer af mig".*

## Personlige kommentarer

Det der har slået mig ved denne undersøgelse er, at klassiske ledelsesopgaver som at sætte mål, følge op og give feedback tilsyneladende har trange kår på arbejdspladserne. Det er faktisk ret uforståeligt, at man ikke arbejder langt mere med disse discipliner, da de meget hurtigt vil give effekt på bundlinien og i øvrigt også langt højere grad af jobtilfredshed.

For nylig var jeg til et møde med den administrerende direktør for et af de største finansielle virksomheder herhjemme. Han fortalte mig, at en af hans største bekymringer var fastholdelse af medarbejderne i et marked, hvor det var svært at få nye medarbejdere. Jeg ved, at den bekymring er han ikke alene med, den deles af mange andre topledere. Denne undersøgelse giver faktisk nogle meget klare anvisninger på, hvor man som topledelse skal fokusere, hvis man gerne vil fastholde medarbejderne. Der skal være klar forventningsafstemning i forhold til den enkeltes arbejde og der skal være en god feedback kultur.

Topledelsen skal sikre, at organisationens ledere forstår strategien og at de er i stand til at fastlægge mål, der hænger sammen med strategien. Derudover skal lederne rent faktisk sørge for at der fastsættes klare mål og forventninger til den enkelte medarbejder. Og endelig er det vigtigt at følge op og ikke mindst at lederne giver feedback til den enkelte medarbejder.

## Ønsker du hele rapporten?

Hele rapporten kan downloades fra vores site: [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 2. Dig og din udvikling på arbejdspladsen – deltag i ny undersøgelse

En af vores tidligere undersøgelser (Hvad er vigtigt for os på jobbet?) har vist, at mulighed for udvikling er noget af det, vi prioriterer højest, når vi leder efter nyt job. Teglkamp & Co. undersøger nu i hvor høj grad du får brugt dine kompetencer på jobbet og om du har mulighed for at udvikle dig. Vi håber, du vil bidrage med dine erfaringer og synspunkter. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af ca. 5 min.

Gå ind via vores hjemmeside [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) og udfyld spørgeskemaet.

## 3. Teglkamp & Co. har vokseværk - vi søger dygtige konsulenter

Har du lyst til at vokse sammen med Teglkamp & Co?

Teglkamp & Co. er et konsulentfirma, der nu har godt 5 år på bagen. Vi har en god tyngde, vi leverer ydelser på alle niveauer i virksomhederne fra kompetenceudvikling af medarbejdere til ledelsesudvikling i direktionen. Vi har gode kunder – både offentlige og private, spændende produkter og et godt navn. Vi er meget synlige i medierne, udgiver et månedligt nyhedsbrev om ledelse til flere end 4.600 abonnenter og udgiver snart bogen "Ledelse i øjenhøjde". Vi er ambitiøse, har meget at lave og vil gerne vokse i de kommende år. Derfor har vi brug for dygtige konsulenter, der har lyst til at vokse sammen med Teglkamp & Co.

Teglkamp og Co. arbejder med nogle af de spørgsmål, der giver chefer søvnløse nætter:

- Hvordan fastholder vi vores medarbejdere?
- Hvordan motiverer vi medarbejderne til forandringer?
- Hvordan får vi teamet til at trække i samme retning?
- Hvordan klæder vi lederne på til at være bedre personaleledere?

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

Du kan læse meget mere om os på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

### Jobbet

Du er i høj grad med til selv at forme jobbet alt efter, hvad du har at byde ind med. Jobbet indebærer en blanding af at udvikle nye ydelser, at markedsføre og sælge vores ydelser og ikke mindst at gennemføre ydelserne.

Vi arbejder både med individuel sparring, med større organisationsanalyser og som proceskonsulenter i forhold til f.eks. ledergrupper eller teams. Derudover holder vi en del oplæg enten i form af foredrag eller kurser for større eller mindre grupper.

### Din profil

Måske arbejder du allerede i dag som selvstændig konsulent, men kan se fordelene af at komme ind under et større og mere kendt brand. Det kan også være, at du i dag er ansat konsulent eller leder med lyst til at bruge dine erfaringer på en anden måde.

Vores forventninger til dig er:

- At du er forretningsorienteret og kan skabe merværdi for vores kunder og for Teglkamp & Co.
- At du er moden og har noget erfaring, du kan bringe i spil som konsulent
- At du er udadvendt og kan skabe gode kontakter på alle niveauer
- At du har erfaring med at køre udviklingsprojekter
- At du har erfaring med at coache og sparre med ledere
- At du har et godt overblik, kan arbejde struktureret og afslutte dine projekter
- At du har lyst og evner til at sælge vores ydelser
- At du er modig
- At du er kvalitetsbevidst
- At du udviser respekt for de mennesker, du samarbejder med og de opgaver du løser
- At du er uhøjtidelig og har humor

## Vi tilbyder

Du kommer ind i en virksomhed, hvor der er højt til loftet og store muligheder for at påvirke dit eget arbejde. Du får gode og frie arbejdsforhold, hvor det du bliver målt på er det, du rent faktisk leverer.

Du vil blive introduceret til vores forskellige koncepter og vil i øvrigt få den støtte og sparring, der skal til for, at du kan blive en succes i jobbet.

Lønnen er du selv med til at bestemme forstået på den måde, at den vil være afhængig af din arbejdsindsats. Til gengæld vil du få en større andel af den omsætning, du genererer, end man normalt får i konsulentbranchen.

## Yderligere oplysninger

Du er velkommen til at kontakte direktør Susanne Teglkamp på tlf.: 4822 1141 eller via mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk) eller Teglkamp & Co.s bestyrelsesformand Jørn Martin Bank på tlf.: 2679 1928.

## Ansøgning

Skriv et par ord om, hvorfor du gerne vil være ansat i Teglkamp & Co og hvad du vil bidrage med.

Send din ansøgning og dit CV senest den 15. juni 2008 til Susanne Teglkamp via mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## 4. Networking for alvor!

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

Der er i de seneste år skrevet og sagt meget om at netværke og vigtigheden af at netværke. De fleste er da også medlem af et par netværk, men får måske ikke så meget ud af det, når det kommer til stykket. Årsagen hertil skal måske findes i, at mange netværker af nysgerrighed mere end de netværker for alvor. Man kan således meget nemt komme til at spilde sin og andres tid.

## Hvad er formålet med netværket?

For et stykke tid siden deltog jeg i et professionelt netværk. Efter et par møder gik det op for mig, at når jeg kom hjem fra møderne, var jeg både gal og frustreret, hvilket jo absolut ikke burde være meningen – tværtimod. Jeg spekulerede lidt over, hvordan det nu kunne være. Og det viste sig, at det blandt deltagerne i netværket var meget forskellige holdninger til, hvad man ville og skulle bruge netværket til. Der var også en stor del af deltagerne, der ikke rigtig havde lyst til at bidrage med noget selv men mest var med for at få fra netværket. Og endelig så var der faktisk ikke ret god kemi blandt deltagerne i netværket. Konsekvensen af min lille analyse var, at jeg trak mig fra netværket. Herudover lærte dette lille forløb mig, at det er vigtigt:

- At formålet med netværket skal være klart for alle, så man kan vælge det til eller fra
- At deltagerne har lyst til netværket og bidrager efter bedste evne
- At der er god kemi blandt deltagerne, at man har lyst til og gerne vil være i netværk med hinanden

Med hensyn til den gode kemi kommer jeg til at tænke på 2 af de netværk, som jeg er med i for øjeblikket. Det er mindre netværk med et få antal medlemmer - til gengæld er der en masse energi og engagement. Deltagerne i netværket kan lide hinanden og vil hinanden det godt. Det betyder også, at det er møder, som jeg prioriterer meget højt at komme til og at jeg gerne vil stille op, hvis jeg kan hjælpe.

## Skyd genvej med netværket

De fleste har efterhånden erfaret enten selv eller fra andre, at netværket er guld værd, hvis man er ude at søge nyt job. En meget stor del af alle jobs bliver nemlig aldrig slået op men bliver besat gennem netværk. Netværket kan imidlertid være en genvej til så meget andet end et nyt job. Eksempelvis har netværket for mit eget vedkommende været en genvej til at finde en rigtig god samarbejdspartner, til at få faglig inspiration, til at få feedback på nye koncepter, jeg har udviklet og til at få opgaver. Der er faktisk ikke så mange begrænsninger for, hvad du kan bruge et netværk til.

## At holde forbindelsen

Jeg har gennem mit professionelle liv mødt mange personer, som jeg på et tidspunkt har haft en god kontakt til. Livet er gået videre og desværre er kontakten gledet ud. Det har jeg så siden ærgret mig over. Jeg er i dag meget bevidst om, at man ikke behøver at rende hinanden på dørene hele tiden, men at det er vigtigt at bevare en vis form for kontinuitet i kontakten, hvis man skal bevare netværksforbindelsen. Det handler om en gang imellem at give lyd fra sig – sende en mail eller ringe og høre hvordan det går. At huske på hinanden, hvis man støder på nogle interessante informationer eller kontakter, som andre i netværket ville kunne have glæde af.

## At bruge sit netværk

I et godt netværk bruger man også hinanden. De fleste mennesker vil faktisk rigtig gerne hjælpe, hvis man spørger dem og det står i deres magt at hjælpe. Det gør godt at hjælpe andre og at kunne gøre en forskel. Derfor skal man heller ikke være bange for at spørge om hjælp. Jeg har selv erfaret en meget meget stor hjælpsomhed i mit netværk i mange forskellige sammenhænge – senest da jeg bad om feedback på forskellige tanker, jeg havde gjort mig omkring min forretning og udviklingen af den.

Hvis du vil netværke for alvor, så skal du gøre op med dig selv, hvorfor du vil netværke, hvad det er du gerne vil have ud af at netværke og hvad du er villig til at investere i netværket. Så vil du til gengæld opleve en stor glæde ved at netværke.

## Networking for alvor - 5 gode råd:

- 1) Find ud af, hvad der er dit formål med at netværke. Du kan godt have flere formål.
- 2) Vælg de netværk og de netværksformer, der passer dig og dit formål bedst.
- 3) Invester i dit netværk. Det vil sige, at du skal prioritere dit netværk, tage dig tid til at stille op, når der er behov og du skal ville give noget.
- 4) Lær at bruge dit netværk. Brug dit netværk målrettet. Der er ingen grund til at belaste dit netværk med spørgsmål, de ikke har en chance for at hjælpe dig med. Omvendt vil folk rigtig gerne hjælpe, hvis de kan.
- 5) Husk dit netværk. Giv lyd fra dig en gang imellem. Distribuer relevante informationer eller kontakter til dit netværk.

## 5. "5 skarpe" om ledelse

**Karsten Dyhrberg** er administrerende direktør i Nordisk Copyright Bureau, en virksomhed, som forvalter rettigheder for musikere i de nordiske og baltiske lande. Karsten er 39 år og er uddannet advokat og har en MBA i strategisk ledelse. Forud for sit nuværende job har Karsten bl.a. været partner i et advokatfirma og underdirektør i William Demant Holding A/S.



### 1) Hvorfor blev du leder?

Efter min studentereksamen uddannede jeg mig til reserveofficer og fik således i en ung alder lov til at prøve kræfter med ledelse. Udover at jeg godt kunne lide at arbejde med mennesker, så gav oplevelsen som reserveofficer mig også mulighed for at sætte sig nogle mål, og så få en gruppe af mennesker til at forfølge de mål. Det var utroligt spændende. Siden dengang har jeg prøvet at komme tilbage til at arbejde med ledelse på samme måde, men det er først med mit nuværende job det er lykkedes. Som advokat var ledelsesopgaven sekundær i forhold til sagsbehandling og produktion af timer, og som underdirektør i to børsnoterede selskaber var jeg en stabskriger, der ikke havde det direkte ansvar for en organisation.

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

Min nuværende virksomhed står over for store strategiske udfordringer i et musikmarked, som ændrer sig dramatisk i disse år. Desuden er ejerne af virksomheden uenige om, hvorledes udfordringerne skal tackles. Jeg er blevet ansat til at finde en vej for virksomheden igennem et marked under forandring og at skabe en fælles ide hos ejerne om hvad der skal ske med virksomheden. Samtidig har jeg en organisation, der over en længere periode har været betragtet som et stedbarn, som ingen rigtigt vidste hvad der skulle gøres ved. Min vigtigste ledelsesmæssige udfordring er derfor hurtigst muligt at finde en afklaring på virksomhedens

fremtid og samtidig puste nyt liv i organisationen.

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

Lederen skal passe til den opgave, som han er sat til at varetage. Derfor er det svært at give et generelt svar herpå. Nogle karakteregenskaber passer i nogen sammenhænge, mens andre passer på andre tidspunkter. Men jeg mener, at det enhver leder, for at have succes i længden skal interessere sig for andre mennesker, skal være troværdig, skal have en vis evne til at organisere og strukturere og skal kunne tænke så tilpas abstrakt, at han/hun kan udøve sin ledelse med en tæt sammenkobling til den vision, som er gældende for organisationen. Når man sammensætter et ledelsesteam mener jeg det er afgørende, at de enkelte medlemmer af teamet supplerer hinandens styrker og svagheder bedst muligt, så alle perspektiver i en given diskussion er i spil.

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

Jeg vil egentlig fremhæve to personer. Den ene er Bill Clinton. Han formåede gennem sin karisma og reelle interesse for andre mennesker, og sine fantastiske talegaver, at bringe en optimisme og dynamik ind i det amerikanske samfund i hovedparten af sin præsidentperiode. En leder, og det gælder nok i særdeleshed en statsleder, skal kunne være en ledestjerne. At Bill Clinton så samtidig ikke var perfekt og ikke undgik skandaler, og dermed i en periode var lammet som leder, understreger blot, at visse karakteregenskaber, som en leder måtte have, kun er gode i nogen sammenhænge. Den anden person, som jeg vil fremhæve er en bataljonschef, som jeg havde som reserveofficer. Han formåede med sit engagement, sin interesse for andre mennesker og sin dygtighed at forblænde en ung 20-årig. Han formåede, at skabe tillid blandt alle sine officerer til, at på den bedst mulig måde kunne varetage den opgave han var sat til.

### 5) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Den ledelsesudfordring jeg har lært mest af, er utvivlsomt udfordringen i min rolle som forældre til tre små børn. I forhold til min ægtefælle skal der koordineres, planlægges, laves aftaler, fordeles opgaver o.s.v. Og sammen skal vi udøve et fuldstændigt lige lederskab i forhold til børnene uden, at der er nogen klar ansvarsfordeling. Nogen dage er det far, som siger ja til is, nogle dage mor, og nogle dage kommer vi begge to til at sige ja. Børn er kun i begrænset omfang modtagelig for fornuft, så man skal være forberedt på mærkværdige diskussioner på mærkværdige tidspunkter. Og når man lige er klar til at gå ud af døren om morgenen og næsten for sent på den til et vigtigt møde, så er der en som tisser i bukserne. Nej, det er en ledelsesmæssig udfordring, som ikke findes lige. Omvendt så kan god kommunikation, forudseenhed, værdibaseret ledelse, indlevelsessevne og planlægning også gøre chancen for succes i den lederrolle større.

## 5. Gå i stå og bliv 20% dummere!

*Af Peter Jeppesen*

*Bragt i Business.dk Mandag den 28. april 2008*

### **Sørger du ikke for at udvikle dine evner løbende, bliver du 20 procent dummere om året, det mener professor fra Handelshøjskolen i Århus.**

Påstanden om at livet er en stor læringsproces, bør tages til efterretning endnu en gang. I hvert fald, hvis man lytter efter, hvad Anders Drejer, professor ved handelshøjskolen i Århus,



siger. Han mener, at de mennesker, som ikke formår at udvikle deres kompetencer bliver 20 procent dummere om året. Det skriver Ingeniøren.

Og der er endnu dårligere nyt til visse titler. Anders Drejer mener, at eksempelvis specialiserede ingeniører bliver op til 40 procent dummere, hvis deres udvikling på viden går i stå.

"Når du planlægger dit år, kan du faktisk sige til dig selv, at hvis du ikke sørger for at udvikle dine kompetencer, så er du vel blevet 20 procent dummere om et år og skal dermed have 20 procent mindre i løn," siger Anders Drejer

## Prøv noget nyt, det gør dig klogere

Påstanden kommer efter, at han sammen med virksomheden Udviklingskonsulenterne har udviklet et dumhedsindeks. Et værktøj de har udviklet for at måle værdien af kompetenceudviklende initiativer fra virksomheder. Ifølge deres beregninger kræver det 20 dages efteruddannelse om året at vedligeholde sine kompetencer. Dog kan forsøg med nye udfordringer også hjælpe, hvis man gerne vil undgå at blive dum.

"Jeg mindsker for eksempel mit eget dumhedsindeks ved at forlade mit kontor engang imellem og komme ud i den virkelige verden. Man skal udfordre sig selv i andre sociale sammenhænge end de vanlige,"« siger Anders Drejer.

Med til historien følger en god og en dårlig nyhed.

Den gode nyhed er, at Anders Drejer mener, at det kun er vidensarbejdere, som bliver 20 procent dummere om året. Den dårlige nyhed er, at Anders Drejer over for Business.dk forklarer, at begrebet vidensarbejdere dækker det meste af den danske befolkning, det vil sige alt fra kontorpersonale til læger.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller på [www.business.dk](http://www.business.dk)

## 7. Sommerkurser 2008: Praktisk personaleledelse

Brug sommeren på at børste støvet af et par klassiske discipliner i personaleledelse  
Sommerkurserne er alle kendetegnet ved:

- De er praktisk orienterede
- De er korte og intensive (fra kl 09.00 - 12.00)
- Du får værktøjer og tjeklister med hjem
- Du får inspiration
- Debat og erfaringsudveksling undervejs
- Du får lejlighed til at netværke

### Sommerkurser - program:

#### Kursus 1: Ansæt den rigtige - 1. gang

Kurset afholdes onsdag den 18/6 kl. 09.00 - 12.00.

Under kurset kommer vi bl.a. rundt om:

- Foranalysen
- Hvordan får vi fat i de rigtige kandidater?
- Ansættelsessamtalerne - hvad skal vi spørge om og hvad skal der foregå?

- Referencer

## Kursus 2: Udviklingssamtalen (MUS) - få mere ud af dem!

Kurset afholdes onsdag den 25/6 kl. 09.00 - 12.00.

Under kurset kommer vi bl.a. rundt om:

- Forberedelsen
- Samtalen
- Hvad gør man og hvad gør man ikke!
- Opfølgning

## Kursus 3: Den vanskelige samtale - inkl. afskedigelse

Kurset afholdes onsdag den 2/7 kl. 09.00 - 12.00.

Under kurset kommer vi bl.a. rundt om:

- Lederens forberedelse
- Samtalen
- Hvad gør man og hvad gør man ikke!
- Opfølgning

## Kursus 4: Den coachende samtale

Kurset afholdes onsdag den 9/7 kl. 09.00 - 12.00.

Under kurset kommer vi bl.a. rundt om:

- Hvornår kan coaching bruges og hvornår kan det ikke?
- Hvordan forløber den coachende samtale?
- Lidt praktik

## Kursus 5: Personlig lederudvikling

Et individuelt forløb af ca. 2 timers varighed. Tidspunktet aftales.

Vi tager afsæt i en persontest og stiller skarpt på dine lederkompetencer og dine udviklingsområder. Du kan bruge forløbet til at få sparring på konkrete udfordringer eller til at få inspiration til hvordan du kan arbejde med at udvikle dine lederkompetencer.

### **Pris:**

Kurserne 1), 2), 3) og 4) koster 1.800 kr. ekskl. moms pr. kursus.

Kursus 5) koster 3.500 kr. ekskl. moms.

Rabat ved samtidig bestilling af alle 5 kurser. Samlet pris 9.000 kr. ekskl. moms. Du sparer 1.700 kr.

Tilmelding til alle 5 kurser giver fortrinsret ved overtegning på de enkelte kurser.

### **Praktiske oplysninger:**

Møderne afholdes Industriens Hus, H.C. Andersens Boulevard 18, København.

Instruktør er direktør og konsulent Susanne Teglkamp

Tilmeld dig på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakt os på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 8. Kompetenceudvikling som middel til at tiltrække og fastholde medarbejdere

Har du råd til at miste dine medarbejdere? Teglkamp & Co. har udviklet et anderledes koncept, hvor du kan fastholde dine medarbejdere gennem kompetenceudvikling. Det er der økonomi i. Konceptet indeholder både proces og værktøj.

Hent den uddybende beskrivelse på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakt os på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 9. Opslåede lederstillinger

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

[Manager, Quality Assurance](#) Biogen Idec Denmark

[KAM / Business Developer](#) Hays

[Shipping Manager L-4](#) UNICEF Supply Division

[Projektchef og 3 projektledere](#) Københavns Universitet

[Divisionsdirektør](#) Wingmanager 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)