

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Maj 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.200

Kære læser!

I dette nyhedsbrev kommer vi vidt omkring. Vi starter med en artikel som trækker nogle af de årsager frem til at der stadig i dag er flere mænd end kvinder der er ledere. Og lad mig med det samme afsløre, det er ikke kun mændenes skyld! Vi har også en artikel om det at netværke og skabe sit eget netværk.

Hvis ikke du allerede har deltaget i vores lille undersøgelse om dine arbejdsvaner, når du holder ferie, så vil vi kraftigt opfordre dig til at gå ind og udfylde det lille spørgeskema.

Jeg vil også slå et lille slag for 3. generations MUS-samtaler – et koncept, som giver nyt liv til MUS-samtalerne.

I dette nummer har Jacob Madsen, Teknisk direktør i Egedal Kommune overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Endelig har vi samlet 16 af de artikler til en lille bog. Bogen er gennemillustreret og flot indbundet. Du har nu mulighed for at købe bogen.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Mænd, kvinder og ledelse**
2. **Er I klar til 3. generation MUS-samtaler?**
3. **Tager du arbejdet med på ferie? – deltag i ny undersøgelse**
4. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
5. **Lav din egen netværksgruppe**
6. **Sådan håndterer du dårlig mødekultur – en udvalgt artikel fra Business.dk**
7. **Ledelse i øjenhøjde – køb bogen!**
8. **Få en ekstern HR-manager til din virksomhed!**
9. **Opslåede lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Mænd, kvinder og ledelse

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som underviser og managementkonsulent.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Så længe der er to køn – og det bliver der forhåbentligt ved med at være – så er det interessant at se på ligheder og forskelle kønnene imellem. Også når vi taler ledelse har der været sagt og skrevet meget om ligheder og forskelle de to køn imellem. Når jeg tager emnet op igen, så er det fordi det for mig lige er blevet aktualiseret i forbindelse med, at jeg blev interviewet til TV-avisen over temaet: Flere og flere kvinder vil gerne bestemme.

Lige mange mænd og kvinder vil ledelse

HK har lige lavet en undersøgelse blandt deres medlemmer, der viser, at knapt hver 5. gerne vil være leder. Der er nogenlunde lige mange kvinder og mænd, der gerne vil være ledere. Hvis vi ser på, kønsfordelingen blandt, dem der er ledere i dag, er der en klar overvægt af mænd og denne overvægt bliver større jo højere op i ledelseshierarkiet vi kommer.

Hvorfor er der flere mænd end kvinder, der er ledere?

Der er mange grunde til, at vi stadig i dag efter mange års kønspolitiske diskussioner ser flest mænd i lederstillinger.

Rip-Rap-Rup effekten

Når chefer ansætter nye ledere, så vil mange på det ubevidste plan være tilbøjelige til at vælge en kandidat, der ligner dem selv. Det kaldes Rip-Rap-Rup effekten. Da der er et massivt overtal af mænd på de øverste ledelsesposter, så vil der være en vis risiko for, at den ansættende chef falder for en kandidat, han kan spejle sig i - altså en mand.

Kvinderne venter på at blive opdaget

Nu er det ikke kun mændene, der er årsag til, at de kvindelige ledere er i undertal. I 2007 gennemførte jeg en undersøgelse blandt 200 ledere. Undersøgelsen viste, at hver 4. kvinde var gået ledervejen, fordi de var blevet opfordret til at søge en lederstilling. Tilsvarende var det kun hver 6. mand. Tallene bekræfter den tendens jeg ser ude i virksomhederne, at mange kvinder skal have et skub, før de søger en lederstilling, hvorimod mændene ikke på samme måde behøver opfordringer for at melde sig på banen, hvis de har lederambitioner.

Mænd går mere målrettet efter ledelse

Min undersøgelse fra 2007 viste også, at mænd ofte på et tidligt tidspunkt i karrieren er afklarede omkring, at de vil være ledere og går målrettet efter lederstillingerne. Således angiver hver 3. mand i undersøgelsen, at han altid har vist, at han ville være leder mod kun hver 5. kvinde. Hver 4. kvinder i undersøgelsen angav faktisk, at det er tilfældigheder, der har

gjort, at de i dag sidder i en lederstilling. Tilsvarende oplyser kun hver 10. mand, at det er tilfældigheder, der har gjort, at han er havnet i en lederstilling.

Kvinder vil være sikre på, at de kan opfylde alle kravene

Med afsæt i resultaterne fra HKs undersøgelse, bragte TV-Avisen et interview med en yngre kvindelig HKer. I indslaget giver hun udtryk for, at hun gerne vil være leder, men hun skal lige være klar først. Hun skal lige være klædt på med en lederuddannelse, før hun søger en lederstilling. Dette klip er et meget godt udtryk for en anden væsentlig årsag til, at der stadig i dag sidder langt flere mænd end kvinder i lederstillinger. Mænd har generelt en større tiltro til sig selv og deres evner til at klare jobbet også selvom de ikke lige kan matche alle kravene til en start. Derfor er mænd også hurtigere end kvinderne til at melde sig på banen i forhold til lederjobs.

At få flere egnede ledere at vælge imellem

Gode lederegenskaber er ikke noget, der er specielt knyttet til kønnet. Kigger vi på de mænd og kvinder der sidder i lederstillinger både på mellem- og på topniveau, så er der blandt begge køn både nogle der udøver rigtig god ledelse og der er også nogle, der er ret dårlige til ledelse.

Når der skal ansættes ledere, gælder det om at vælge de bedst egnede. Ved at få flere kvinder på banen, vil der således også være flere kvalificerede kandidater at vælge imellem, når man skal besætte lederstillinger. Derfor handler det om, at de der ansætter ledere blive bevidst om, hvad det er for kvaliteter, de går efter og at man forsøger at sætte sig ud over Rip-Rap-Rup effekten. Og det handler om, at flere kvinder mere aktivt vælger at gå ledervejen.

Mand dig op kvinde!

Jeg tror ikke på tanken om kønskvotering, når vi taler om at besætte lederstillinger. Jeg tror på, at kvinder selv har en stor del af ansvaret for, at kønsfordelingen blandt ledere bliver mere ligelig på alle niveauer. Jeg vil gerne komme med et par direkte opfordringer til kvinderne:

- Bliv afklaret på, hvad du vil med din karriere. Find ud af, om du vil ledelse og ikke mindst hvorfor du vil eller ikke vil gå ledervejen?
- Meld klart ud, at du gerne vil være leder. Lad være med at vente på, at nogle højere oppe i organisationen opdager dig og opfordrer dig til at søge en lederstilling. Det vil være alt for tilfældigt, om du bliver opdaget.
- Når du ser en lederstilling, der ser spændende ud, så søg den! Det kan godt være, at du ikke opfylder alle kravene til stillingen 100%, men det er der såmænd nok heller ikke andre der gør. Find ud af, hvad der er de vigtigste krav til at jobbet, hvis du kan matche dem, så søg stillingen.
- Når du ser en mulighed i organisationen, så hold dig ikke tilbage, men byd direkte ind på det, du gerne vil have! Det kan være, der er tale om at blive projektleder for et nyt projekt eller det kan være, at der dukker en ledig lederstilling op i organisationen. Fortæl de mennesker, der har beslutningskompetencen, at du er interesseret i det ledige job.

Hvis man kigger på, hvad mænd gør, så følger de faktisk ovenstående råd. Jeg tror kvinder ville give sig selv en meget større chance for at slå igennem, hvis de i den henseende tog lidt af mændenes adfærdsmønster til sig.

Jeg hører meget gerne erfaringer og kommentarer til artiklen fra både mænd og kvinder.

Kommentarer kan sendes til mig på ste@teglkamp.dk

2. Er I klar til 3. generations MUS-samtaler?

Er der gået metaltræthed i Jeres udviklingssamtaler? Teglkamp & Co. har udviklet 3. generation af MUS-samtaler - et værktøj og proces, der giver nyt liv til Jeres MUS-samtaler.

Du kan læse mere på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan kontakte os på info@tegkamp.dk eller på tlf.: 4822 1141

3. Tager du arbejdet med på ferie? – Deltag i ny undersøgelse

Kan du slippe arbejdet, når du holder ferie? Eller hold du aldrig helt fri? Ferietiden nærmer sig og Teglkamp & Co. undersøger, hvor meget arbejdet fylder, når vi holder ferie. Vi håber, at du også vil deltage med dine erfaringer. Undersøgelsens resultater vil blive bragt i dette nyhedsbrev.

Du kan besvare spørgsmålene på vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/ferie/>

4. "5 skarpe" om ledelse

Jacob Madsen, teknisk direktør i Egedal Kommune. Jeg er 58 år, uddannet som civilingeniør med speciale i veje, trafik og planlægning i 1974, har siden gennemgået og i 1984 afsluttet en HD-uddannelse i organisation og har endvidere en reserveofficersuddannelse fra 1975 fra CF-korpset (det nuværende Beredskabsstyrelsen) med mig i bagagen. Var i mange år medlem af Det Danske Spejderkorps, hvor jeg bestred mange lederjobs lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Var i mange år medlem af korpsledelsen og varetog der opgaver inden for programarbejde og ledertræning.



Privat har jeg siden 1979 været gift med cand.mag. Ulla Bartels. Vi har to børn; - Marie på 29 år, som er kandidat i folkesundhedsvidenskab, og Peter, 23 år, som læser samfundsvidenskab på RUC. Marie og hendes kæreste gav os for næsten 2 år siden et barnebarn, Laurits, som valgte at blive født på morfars fødselsdag. Med bopæl i Næstved og arbejde i hhv. København og Ølstykke er vor fritid sparsom, men vi tilbringer den gerne i huse og haver hjemme og i sommerhus i Odsherred. En rejse i ny og næ bliver det da også til. Helst til en storby eller med nødvendigt udstyr på rykken i fjeldet.

Mit CV:

1976, Peter Mathiesen A/S, konsulent. 1978, Vejdirektoratet, Vejdatalaboratoriet, udviklingsingeniør. 1981, samme sted, sektionsleder. 1984, Lyngby Taarbæk Kommune, afdelingsingeniør. 1985, samme sted, stedfortræder for stadsingeniøren. 1990, Roskilde Kommune, overingeniør. 1991, Københavns Kommune, vejchef. 1996, Næstved Kommune, teknisk direktør. 2007, Egedal Kommune, teknisk direktør.

Har flere tillidshverv, bl.a. medlem af Rådet for Større Færdselssikkerhed, medlem af bestyrelsen for Vejsektorens Efteruddannelse og beskikket censor ved ingeniøruddannelserne.

1) Hvorfor blev du leder?

Mit 1. professionelle lederjob fik jeg på grund af min foresattes kendskab til mig, såvel fagligt som personligt. Det personlige gennem mange års kendskab og lejlighedsvist samarbejde via spejderarbejde, det faglige via 5 års samarbejde som konsulent og ansat. Jeg havde interessen i ledelse, og min foresatte havde tilliden til mig. På det tidspunkt havde jeg i 21 år været leder i forskellig spejder- og idrætssammenhæng. Var endvidere uddannet - og aktiv - befalingsmand af reserven.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Strategisk og faglig ledelse som hhv. medlem af en direktion og som fagdirektør. Er p.t. formand for styregrupper for bl.a. udarbejdelsen af kommunens første kommuneplan efter de nye regler herfor som følge af strukturreformen, selskabsdannelsen inden for vand- og kloakforsyningsområdet samt udarbejdelse af et kvalitetssikringssystem for myndighedsudøvelse inden for natur- og miljøområdet. Egedal Kommune er fortsat en ung organisation (startede 1. januar 2007 efter sammenlægning af 3 mindre kommuner og tilførsel af opgaver fra 2 amtskommuner). Direktionen har lige gennemført dataindsamling vedr. en evaluering af den administrative organisation. Udspil til evt. korrigerende aktiviteter forventes at foreligge inden sommerferien.

3) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg bruger meget de halvårslige seminarer og møder i min chefforening som puste-, inspirations- og refleksionsrum. Mange interne møder i kommunen har for mig samme funktion. Følger endvidere en del med i de nyeste udgivelser på ledelses- og organisationsområdet. Bruger endelig en del energi på at lytte til feedback og fornemmelsen i maven.

4) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Der er helt sikkert flere, men for mig er den største faldgrube, at jeg bliver for optaget af eller involveret i en konkret sags behandling. Det kan være nødvendigt, at også topledere "smøger ærmerne op" for at løse en konkret sag, men for til stadighed at bevare det strategiske sigte og overblikket er det nødvendigt, at du hurtigst muligt søger tilbage til udgangspunktet. Eller at du for en tid bevidst overgiver kompetencen til en anden kompetent og betroet medarbejder. I det hele taget gælder det om at bruge den organisation, som du er blevet betroet, så godt som muligt. Bl.a. ved delegation. Det er til gavn for både dig selv, dine medarbejdere og din virksomhed.

5) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

At lede er for mig at vejlede andre mennesker situationsbestemt. For at kunne det, skal man have et godt øje for de mennesker, som man skal løse opgaven sammen med, man skal kende opgaven ganske præcist og man skal kunne tage behørigt hensyn til rammerne, som er til stede for opgavens løsning. To forhold mere er af stor vigtighed. Man skal kunne kommunikere effektivt med alle i virksomheden (opadtil, til siden og ud i organisationen) og for nogle lederjobs vedkommende (bl.a. mit nuværende) tillige med omgivelserne. Og så skal man have øje for opfølgning.

Generelt skal man være ordentlig og redelig, faglig kompetent og menneskelig.

5. Lav din egen netværksgruppe

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som underviser og managementkonsulent.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Du er sikkert lige som jeg medlem af flere forskellige professionelle netværk. Du er med i disse netværk af forskellige grunde. Nogle af netværkene bliver man automatisk medlem af, når man tiltræder en ny stilling. Disse netværk er nærmest pligtnetværk. Andre netværk er måske et professionelt tilbud i forlængelse af en efteruddannelse, du har deltaget i på et tidspunkt. Atter andre netværk kan være nogle der er blevet udbudt som netværk, hvor du har tilmeldt dig i håbet om at få noget inspiration, kunne gøre en god forretning eller møde nogle ligesindede. Fælles for alle disse netværk er, at vi overlader ansvaret for netværkets succes til nogle professionelle netværksbestyrere. Og allerede her knækker filmen for mit vedkommende, for hvis ikke jeg tager ansvar, giver jeg det heller ikke den rigtige prioritering.

Skab et relevant og vedkommende netværk

Du har sikkert lige som jeg erfaret, at mange af de professionelle netværk er relativt store grupper på 20 mennesker og derover. Der er stor udskiftning blandt deltagerne. Deltagerne prioriterer generelt ikke netværket så højt og kommer derfor kun hver 2. eller hver 3. gang. Dagsordenen bliver oftest sat af netværksbestyrerne, nogle gange er dagsordenen vedkommende - mange gange er den ikke. Min erfaring har været, at vi sjældent kommer særligt tæt på hinanden og ofte kun har vist overfladen af os selv. På et tidspunkt kunne jeg se, at det slet ikke opfyldte mit behov og mine tanker om netværk. Derfor besluttede jeg, at tage ansvaret på mig og sammen med nogle andre skabe et vedkommende og relevant netværk.

Min netværksgruppe

For 2 år siden var jeg så heldig i løbet af relativ kort tid at møde nogle meget spændende mennesker, som alle drev deres egen virksomhed inden for ret forskellige områder. Disse mennesker er kendetegnede ved at være meget engagerede, åbne, hjælpsomme, kloge og inspirerende. Og ikke mindst har de lyst til både at give og modtage. Ingen af disse mennesker kendte på forhånd hinanden. Jeg havde bare en god fornemmelse og stak en føler ud, om de kunne være interesseret i at mødes for at finde ud af, om der var basis for at lave vores egen netværksgruppe. Og det viste sig relativt hurtigt, at det var der.

Og netværksgruppen virker!

Vores netværksgruppe er lille – kun 6 personer. Mange vil sige, at det er alt for sårbart, for der skal ikke mange afbud til, så er der ikke noget netværk. Men det er netop hele pointen. Der kommer meget meget sjældent afbud, fordi vi alle gerne vil og prioriterer det her, selvom vi hver især har meget travlt med vores virksomheder.

Vores netværksgruppe virker, fordi vi har valgt hinanden, fordi vi er ret forskellige, vi konkurrerer ikke med hinanden og vi er ret ærlige over for os selv og hinanden. Jeg tror, at vi hver især har valgt at lade facaderne falde og vise os selv som dem vi er, uden at skele til hvad de andre nu tænker om en. Det valg har vi selvfølgelig kun kunnet tage fordi, der var en udpræget tillid til, at det vi siger ikke bliver misbrugt.

Jeg oplever altid at komme hjem med noget: et par konkrete gode råd, fornyet energi, inspiration, medfølelse, hjælp til at komme videre med en problemstilling eller feedback.

Vores netværk har et meget enkelt setup

Vi mødes fast 2½ time en gang om måneden - 10 gange om året. Jeg har hørt mange sige, at det er da alt for ofte, det kan I ikke bevare energien til. Jo, det har det vist sig, at vi kan.

Vi har købt os til det praktiske. Det vil sige, at vi holder vores møder i et professionelt mødelokale, hvor der er sørge for kaffe, vand og morgenbrød. Vi booker mødelokalet for ½ år af gangen og så skal ingen tænke mere på det praktiske.

Vi lagde ud med at lave et kommissorium, dagsorden og referater. Men ret hurtigt viste det sig, at denne meget formelle form var en hæmsko for arbejdet i netværksgruppen. Vi fik hurtigt arbejdet os frem til en arbejdsform, der virker.

Hver eneste møde starter med en ganske kort snak om løst og fast, indtil deltagerne lige er landet både fysisk og mentalt. Det bruger vi som regel ikke mere end 10 min på. Herefter kører vi bordet rundt. Hver især vælger et emne, en problemstilling eller udfordring, der fylder noget og fortæller om den. De øvrige deltagere lytter og spørger ind, coacher, kommer med gode råd, inspiration eller hvad, der nu er behov for. Det kører rimeligt effektivt. Hvis nogle har brug for lidt mere tid, får de det og så er der andre i gruppen, der bruger noget mindre tid. Der er ingen ordstyrer, da disciplinen og selvdisciplinen er ret høj.

Mellem møderne kan der være kontakt via mail eller telefon mellem enkelte medlemmer eller hele gruppen. Det er typisk, hvis der opstår et konkret behov, hvor man har en idé om, at de andre i gruppen måske kan hjælpe en.

Skab dit eget netværk

Jeg håber, at mine erfaringer har givet dig lyst og inspiration til at skabe din egen netværksgruppe. En netværksgruppe du har lyst til at komme i hver eneste gang, fordi det giver mening for dig. Held og lykke!

6. Sådan håndterer du dårlig mødekultur

*Af Charlotte Pries Jensen,
Bragt i Business.dk onsdag den 6. maj 2009*

En tom stol i et mødelokale kan dræbe motivationen i en projektgruppe. Specielt hvis stolen tilhører projektlederen. Ledelsesekspert anbefaler at sætte de umotiverede af slagsen »af holdet«.

En person, som snakker ved et langt sort bord og en uendelig mængde punkter på en dagsorden. Sådan foregår mange møder i dag, og det betyder, at 20 procent af mødetiden er totalt spildt for medarbejderne.

Det viser undersøgelser fra et forskningsprojekt på Danmarks Pædagogiske Universitet, hvor mødekulturen blandt 50 mellemledere i fem store virksomheder er blevet undersøgt.

De mange møder får desuden flere projektledere til at fravælge møderne for at bruge tiden på andre opgaver.

Dårlig mødekultur er nemlig det samme som dårlig planlægning. Som projektleder har man ifølge ledelsesrådgiver Niels Henriksen fra Ledernes Hovedorganisation ansvar for at motivere alle i gruppen til at bidrage med deres specialviden. Derfor duer det ikke, hvis mødekulturen er ikke-eksisterende.

Afbud til møder

Spørgsmålet i sidste uges Ugens Dilemma, hvor et ledelsesproblem bliver lagt ud til debat på Business.dk, handlede om, hvordan en teamchef skal få en projektleder, der bliver kaldt Christian, til at prioritere et projekt, hvor han har specialviden, men hvor han melder fra til møderne. Christians begrundelse er, at han har for mange arbejdsopgaver.

42 procent af læserne vil bede Christian prioritere projektet og komme til møderne i projektgruppen.

36 procent af læserne vil sikre Christians engagement i projektgruppen og bede ham undersøge, hvordan andre virksomheder har arbejdet med medarbejdertilfredshed i praksis. Han skal i forlængelse deraf forberede et oplæg til næste møde i projektgruppen.

Motiverende møder

Niels Henriksen er enig med de 36 procent, der vælger svar nummer fem. Ifølge ham er en projektleders fornemste opgave at motivere sin projektgruppe.

»Dermed er det også sikkert, at han deltager i næste projektgruppemøde,« tilføjer han.

Som projektleder står man ofte med medarbejdere, der er sendt af sted som »repræsentanter« for et fagområde eller afdeling.

»Det kræver i høj grad situationsbestemt ledelse, hvor man som ansvarlig skal motivere medarbejderne individuelt og kollektivt samt skabe ejerskab, så hver enkelt projektdeltager føler sig uundværlig i gruppen. Som projektleder har man ansvar for »at sætte holdet« til opgaven og motivere dem til at løse det fælles projekt. Men har du projektmedarbejdere, som ikke kan motiveres eller ikke vil bidrage til projektet, skal de sættes af holdet,« siger han.

To kasketter

I den konkrete situation har teamchefen to kasketter, da han både er daglig chef for Christian og samtidig skal sikre, at Christian prioriterer sine opgaver.

»Alligevel skal Christian vise, at han formår at skabe et fælles engagement og motivation omkring sit eget projekt. Af den grund skal Christian ikke have særlige privilegier, blot fordi teamchefen også er hans daglige personaleleder,« siger Niels Henriksen.

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

7. Ledelse i øjenhøjde – Køb bogen

Nu har du mulighed for at købe bogen "Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion". Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!



Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse.

Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/tegkampco/bogbestilling/>

8. Få en ekstern HR-manager til din virksomhed!

- Er jeres virksomhed for lille til en HR-manager på fuld tid?
- Har I midlertidig brug for HR-assistance?
- Har I brug for specielle HR-kompetencer?

Løsningen kan være at lave en aftale med Teglkamp & Co. Vi stiller med professionelle og erfarne HR-konsulenter alt efter jeres behov og ønsker.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: 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:

[Forstander for Agroskolen – fødekæden til dansk landbrug](#) Agroskolen

[Competency development manager](#) RAMBØLL A/S

[Erfaren projektleder til koncernprojekter](#) ATP Pensionservice A/S

[Kommunikationschef](#) Banedanmark

[Sales Executive til ISS Facility Services A/S med Nordisk perspektiv](#) ISS Facility Services A/S

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

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