

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2008

5. årgang

Udsendes til flere end 4.900

Kære læser!

Har du en Hans O Jensen i din virksomhed? Det handler om medarbejdere, som går på arbejdet helt uden motivation og når det går højt arbejder på halv kraft. Her er en stor ledelsesudfordring. Læs artiklen og bliv inspireret. Artiklen følges i øvrigt op med en anden artikel fra Business.dk, som handler om at stoppe med at demotivere sine medarbejdere.

Synes du om nyhedsbrevet og anbefaler det til andre, så kvitterer vi med muligheden for at vinde kurser eller min nye bog: Ledelse i øjenhøjde.

I dette nummer har Lars Severin Klausen, administrerende direktør i CIBER Danmark overtaget stafetten til "5 skarpe om ledelse".

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

- 1. At lave en Hans O Jensen! – om motivation eller mangel på samme**
- 2. Anbefal nyhedsbrevet og vind!**
- 3. Praktisk projektledelse – nyt kursus**
- 4. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 5. Stands demotiveringen af dine ansatte – en udvalgt artikel fra Business.dk**
- 6. Teglkamp & Co søger konsulenter med partner potentiale**
- 7. Ledelse af forandringer – se dette og andre åbne kurser i efteråret**
- 8. Outplacement – hjælp dine medarbejdere videre**
- 9. 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.

1. At lave en Hans O Jensen! - om motivation eller mangel på samme

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

For nylig blev jeg præsenteret for begrebet "At lave en Hans O Jensen". Dette lidt kryptiske begreb dækker over at lægge sin energi et andet sted end på sit arbejde.

En kunde fortalte mig, at han ikke rigtig trivedes i sit arbejde, han blev ikke værdsat og han havde i det hele taget mistet interessen for sit arbejdsområde. Det blev undervejs i samtalen klart for ham selv, at han skulle ud og finde sig et andet job. Vi talte om, at det var vigtigt ikke at gå i panik og søge hvilket som helst job, bare for at slippe væk fra sit nuværende arbejde. Omvendt handlede det også om at finde en fornuftig strategi for at kunne være på det nuværende arbejde, indtil det rigtige job dukkede op. Og så var det at min kunde sagde: "Jamen, jeg laver da bare en Hans O Jensen!".

At holde den gående

I min kundes virksomhed var Hans O Jensen en medarbejder, der havde været ansat mange år i virksomheden. Hans O Jensen kom på arbejdet, lagde de timer han skulle og forsøgte i øvrigt at lave lige tilstrækkeligt for at holde den gående. Jobbet gav ham ikke noget og han gav ikke noget til jobbet, han skulle bare tjene nogle penge. Alt hans energi hentede og gav han til de aktiviteter, han lavede i sin fritid. Jeg spurgte, om det var almindelig kendt i organisationen. Og svaret var nedslående. Det var ikke bare almindeligt kendt, men der var rent faktisk adskillige Hans O Jensener i virksomheden!

Hvor mange Hans O Jensener findes i din organisation?

I virkeligheden er det desværre ikke et enestående eksempel. I rigtig mange virksomheder findes der medarbejdere, som Hans O Jensen. Og her har vi en stor ledelsesudfordring. For det kan ikke gå hen over hovedet på en leder, at man har en medarbejder, som er aldeles umotiveret på arbejdet og som arbejder på halv kraft, når det går højt. Hvis ikke man som leder opdager Hans O Jensener i sin organisation, så har man ikke tilstrækkeligt føling med sine medarbejdere og det, der foregår i dagligdagen.

Hvis ikke du gør noget ved dine Hans O Jensener, så risikerer du at skabe utilfredshed blandt dine øvrige medarbejdere. De finder det sjældent rimeligt at arbejde sammen med en kollega, der helt tydeligt ikke leverer, det han skal, samtidig med at han måske får det samme eller mere i løn, end de gør.

Tag en samtale med medarbejderen

Har du en Hans O Jensen i din organisation, gælder det om at finde ud af, hvorfor han er demotiveret og ikke leverer den arbejdsindsats, man med rimelighed kunne forvente. Det kan jo handle om, at manden simpelthen trænger til at få nogle flere udfordringer. Det kan være, at han ikke er klædt godt nok på til jobbet. Det kan være, at han ikke trives med kollegaerne eller med dig som chef! Det bedste, man kan gøre for Hans O Jensen og for virksomheden, er at tage en samtale med manden.

Start med at spørge helt åbent, hvordan han egentlig trives på arbejdet. Hvis han glider af og siger, at han da trives fint nok, skal du ikke stille sig tilfreds med det svar. For at få lidt mere gang i samtalen, kan du fortælle ham, hvad det er du observerer. Det handler ikke om at skælde manden ud, men at beskrive, at hvordan du selv oplever medarbejderen og samarbejdet med ham i dagligdagen. Det kan f.eks. være, at du ser en mand, der ofte virker

træt og energiløs, der måske ofte kommer for sent, der ofte skal rykkes for at få opgaverne færdige til tiden, der holder sig for sig selv og aldrig bidrager til det sociale liv og trivsel. Det kan være, at du har en fornemmelse af, at mandens potentiale er langt større, end det han faktisk bruger i dagligdagen. Det skulle gerne få ham til at komme mere på banen. Derudover bør du også fortælle, hvad det er for nogle forventninger, du har til dine medarbejdere. De forventninger, skal Hans O Jensen også leve op til.

Hvis du kan få en åben dialog, er der en god chance for, at du rent faktisk kan gøre noget ved det. Kan du ikke få en åben dialog, så kan du som leder være nødsaget til at stille dine forventninger meget tydeligt op og så følge op. Hvis Hans O Jensen ikke har lyst til eller ser sig i stand til at leve op til forventningerne, så kan slut resultatet blive, at Hans O Jensen må finde sig et andet job.

Det vigtigste er, at du som leder ser medarbejderne og at du reagerer, når du ser noget, der ikke er, som det bør være. Det skylder man alle parter. Og så skylder jeg i øvrigt alle denne verdens Hans O Jensener at sige at navnet er helt og aldeles opdigtet, men at historien er ægte nok!

2. Anbefal nyhedsbrevet og vind!

Vi runder snart 5.000 abonnenter på vores nyhedsbrev. Det er mange! Når så mange gerne vil modtage nyhedsbrevet på trods af, at vi dagligt bliver spammet med emails, så er antager vi, at det er fordi vores nyhedsbrev opfylder sit formål – nemlig at give inspiration og anledning til refleksion. Vi tror, at rigtig mange flere kunne have glæde af at modtage vores månedlige nyhedsbrev.

Hvis du synes nyhedsbrevet er godt og kender nogen, der kunne have glæde af at modtage det, så anbefal gerne nyhedsbrevet ved at videresende dette link til relevante personer i dit netværk: <http://www.questback.com/teglkampco/anbefaling/>

Ved tilmelding til nyhedsbrevet bliver man bedt om at oplyse navnet på den, der har anbefalet en nyhedsbrevet. På den måde får vi mulighed for at sige tak for anbefalingen.

Som tak deltager du i lodtrækningen om følgende:

1 plads på kurset den 26/11: Ledelse af forandringer
1 plads på kurset den 27/11: Praktisk Projektledelse eller
Susanne Teglkamps nye bog: Ledelse i øjenhøjde

Vindernes navne bliver offentliggjort i november nummeret af nyhedsbrevet.

3. Praktisk Projektledelse - 1/2-dags kursus

Dette er et kursus med tryk på **praktisk** og på **ledelse**. Kurset henvender sig til alle, der arbejder projektorienteret og som indimellem har ansvaret for opgaver, der involverer flere personer i løsningen.

Det får du med hjem:

Du bliver selvfølgelig ikke projektleder på et halvdagskursus, men du får:

- sat nogle begreber på plads
- tjeklister
- praktiske værktøjer
- inspiration til at arbejde projektorienteret

Vi tilbyder både at holde kurset i den enkelte virksomhed og udbyder kurset som et åbne kurser den 27/11 og den 9/12.

Du kan læse mere og tilmelde dig de åbne kurser fra vores hjemmeside www.tegkamp.dk.

4. "5 skarpe" om ledelse

Lars Severin Klausen, er administrerende direktør i CIBER Danmark, der er et datterselskab af den internationale konsulentvirksomhed CIBER Inc., der er børsnoteret på New York Stock Exchange. Se www.ciber.dk for yderligere information.

Lars har oprindeligt en handelsuddannelse, men har siden afslutning af sin været beskæftiget i IT branchen. De senest 25 år har Lars haft ledende stillinger inden for generel ledelse samt salg og forretningsudvikling i virksomheder som i/s Datacentralen, Digital Equipment, Capgemini og CIBER Danmark.



1) Hvorfor blev jeg leder?

Bortset fra 12 måneder som værnepligtig sergent i det danske forsvar, fik jeg mit første lederjob efter opfordring fra min daværende chef på i/s Datacentralen, et job der indebar, at jeg skulle være chef for en række hidtidige kolleger, der i øvrigt for langt de flestes vedkommende uddannelsesmæssigt og fagligt var langt dygtigere end jeg selv var. Når jeg alligevel, godt nok med en vis ydmyghed, sagde ja tak til jobbet, skyldes det i bund og grund en iboende lyst til aktivt at påvirke udviklingen omkring mig samt naturligvis også en tiltro til, at jeg kunne gøre en positiv forskel. Jeg har aldrig karrieremæssigt været drevet af, at jeg skulle have en formel lederrolle, og jeg er flere gange i min karriere frivilligt trådt ud af den formelle lederrolle, for at løse andre opgaver jeg på det pågældende tidspunkt fandt spændende og udviklende, og hvor jeg stadig aktivt kunne påvirke og gøre en forskel.

2) Hvad er min vigtigste ledelsesmæssige udfordring lige nu

CIBER Danmark har de seneste år gennemgået en række forandringer, hvor det primære mål har været at skabe og konsolidere en profitabel virksomhed. Midlerne har alt overvejende været at skabe en agil og dynamisk organisation med fokus på kunde- og medarbejdstilfredshed. Vores forretningsmæssige mål de kommende år er langsigtet og profitabel vækst gennem udbygning af kunderelationer samt fortsat rekruttering, udvikling og

fastholdelse af engagerede medarbejdere. Personligt er min største udfordring at synliggøre og kommunikere hvor vi som virksomhed gerne vil hen, herunder ikke mindst over for såvel kunder som medarbejdere kunne svare på spørgsmålet: "What's in it for me?" på en troværdig og overbevisende måde.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder

Der er masser af faldgrupper som leder – også nogle der kan opfattes modsatrettede. Med udgangspunkt i egne erfaringer vil jeg fremhæve selvtilstrækkelighed og det at miste troen på egen dømmekraft.

Selvtillstrækkelighed hvor du glemmer at lytte, glemmer at delegere, glemmer at din vigtigste opgave er at udvikle og skabe vækst ikke mindst hos dine medarbejdere.

Miste troen på egen dømmekraft hvor du lader dig "forføre" af konsulenter, specialister og rådgivere i bred forstand, og hvor du i sidste ende risikerer at træffe beslutninger, der ikke er i overensstemmelse med overordnede strategier eller endnu værre, ikke er i overensstemmelse med dit eget og/eller virksomhedens værdigrundlag.

Kunsten er naturligvis at undgå begge ovenstående faldgrupper bl.a. gennem at delegere, lytte være oprigtig interesseret i alternative synspunkter, men i sidste ende også være meget bevidst om, at det i sidste ende er **dig** der skal træffe og stå til ansvar for en given beslutning.

4) Hvordan håndterer jeg stress

Som de fleste andre bliver jeg stresset af ting jeg ikke kan nå – ikke af "hårdt arbejde" hvis jeg ellers når det jeg har sat mig for. Løsningen er derfor delegering og benhård prioritering, herunder selvfølgelig også at kunne sige nej til opgaver og styre forventningerne hos mine omgivelser. Derudover tror jeg på, at god fysisk form også giver arbejdsmæssigt og mentalt overskud til at modvirke stress, hvorfor jeg bruger minimum 2 – 4 timer om ugen på fysisk aktivitet som løb, tennis og badminton.

5) Hvilke råd vil jeg give til en nyudnævnt leder?

Først og fremmest sig nej til lederudfordringen hvis du ikke af et ærligt hjerte kan sige ja til at du interesserer dig for andre mennesker, deres udvikling, glæder, sorger og bekymringer. Vær opmærksom på, at du som leder ikke bliver målt på hvad du personligt kan, men på det resultat du og dit team sammen skaber.

Skab respekt og tillid omkring din person, og tøv ikke med at gennemføre nødvendige forandringer og tiltag. Fra dag 1 sig hvad du vil som leder - og gør det.

5. Stands demotiveringen af dine ansatte

*Af David Sirota, Louis A. Mischkind og Michael Irwin Meltzer
Bragt i Business.dk Onsdag den 1. oktober 2008*

Harvard: Harvard Management Update giver her opskriften på, hvordan man genvinder eller fastholder medarbejdernes motivation og interesse for arbejdet.

De fleste virksomheder har fat i den gale ende. De behøver ikke motivere de ansatte. De skal bare holde op med at demotivere dem.

Langt de fleste medarbejdere starter på et nyt job med stor entusiasme. Men i 85 procent af de 52 virksomheder, vi har undersøgt, faldt medarbejdernes moral drastisk efter de første seks måneder – og den blev ved med at dale i årene derefter.

Hvordan kan man fastholde medarbejdernes motivation og interesse for arbejdet? Jobbet skal opfylde deres behov for:

Præstation: De skal være stolte af deres arbejde, resultater og arbejdsgiver.

Retfærdighed: De skal respekteres og behandles retfærdigt, hvad angår f.eks. løn, personalegoder og jobsikkerhed.

Venskab og sammenhold: De skal have et udbytterigt og støttende forhold til deres kolleger.

Det afhænger både af virksomhedens politik og af den enkelte leders procedurer i hverdagen at opfylde disse tre mål. Ved at fokusere på de otte punkter nedenfor kan ledere støtte deres direkte medarbejders mål, hvad angår præstationer, retfærdighed samt venskab og sammenhold og hjælpe dem med at genvinde eller fastholde entusiasmen for arbejdet.

Præstation

1. Indgyd et inspirerende mål: En vigtig betingelse for medarbejdernes entusiasme er, at der er et klart, troværdigt og inspirerende virksomhedsmæssigt mål: En "grund til at eksistere", der for medarbejderne kan overføres til "deres grund til at være der", og som rækker ud over det rent økonomiske. Enhver leder bør være i stand til klart at formulere et stærkt formål for sin afdeling. Vi er især glade for denne formålsformulering fra en mellemstor virksomhed:

"Godtgørelser handler om mennesker. Det handler ikke om, hvorvidt formularerne er udfyldt korrekt, eller om der udstedes en check. Det handler om, hvorvidt man passer på folk, når de er syge og hjælper dem, når de har problemer."

Denne formulering kommer direkte fra hjertet og har det helt rigtige fokus: På formålet (folk) frem for midlet (at udfylde formularer).

Det er et stærkt virkemiddel at formulere et formål. Men det er lige så vigtigt, at en leder formår at forklare og kommunikere baggrunden for formålet over for medarbejderne. Kan lagermedarbejdernes chef gøre noget, der er bedre, end at forklare de ansatte, at deres formål er at holde lageret ajour? Kan hun kommunikere, hvor vigtig opgaven er, og at der er folk, der er afhængige af, at lageret styres ordentligt – både internt i virksomheden og eksternt?

Hvis ja, er den type leder godt på vej til at give medarbejderne et klart formål.

2. Giv anerkendelse: Medarbejderne fortæller os ofte og med stor overbevisning, at de virkelig værdsætter en kompliment. De fortæller også, hvor frustrerende det er, når chefen ikke takker dem for godt udført arbejde, men er hurtigt fremme, når der skal deles kritik ud for eventuelle fejl. Næsten to tredjedele i vores undersøgelse beretter, at ledelsen er langt mere tilbøjelig til at kritisere dem for dårlige resultater end til at rose dem for godt udført arbejde.

At få ros for sine præstationer er et grundlæggende, menneskeligt behov. Frem for at medarbejderne bliver magelige af rosen, styrker anerkendelse deres præstationer og er

samtidig med til at sikre, at der bliver flere af de gode præstationer. Generelt modtager medarbejdere utilstrækkelig ros og for få belønninger.

Et skulderklap, blot at sige "flot klaret", en middag for to, en besked om en medarbejders indsats til seniorledelsen, lidt fleksibilitet i arbejdstiden, en betalt fridag eller endda en blomst på skrivebordet med et takkekort er bare nogle få af de hundredvis af måder, hvorpå ledelsen kan vise sin anerkendelse for arbejdsindsatsen. Den slags kan udrette mirakler, hvis de samtidig understøttes af retfærdig og konkurrencedygtig løn – og ikke som erstatning for det.

3. Hjælp dine medarbejdere på vej: At lægge en kommando-og-kontrol-stil for dagen er en sikker måde at demotivere folk på. I stedet bør du omdefinere din hovedopgave til at være den, der hjælper medarbejderne på vej: Det er din opgave at gøre medarbejderne i stand til at få gjort deres arbejde.

Hvordan ved du, hvad der er vigtigst for dine medarbejdere, for at de kan udføre deres arbejde? Spørg dem! "Lækre forretningsfrokoster" med medarbejderne er især en god metode i den forbindelse. Og hvis du af en eller anden grund ikke med det samme kan tage hånd om et bestemt behov eller en anmodning, så vær åben og ærlig omkring det, og sig til medarbejderne, at du arbejder på at løse deres problemer. Det er en god måde at opbygge tilliden på.

4. Giv medarbejderne feedback: For det første skal de medarbejdere, hvis præstation er tilfredsstillende, også have det at vide. Det er lettere for en medarbejder at acceptere feedback om at forbedre sig, hvis hun samtidig ved, at hendes chef i det store og hele er tilfreds med det, hun laver. Disse nøglepunkter bør udgøre grundlaget for enhver form for feedback:

Præstationsfeedback er ikke det samme som en årlig medarbejdersamtale. Giv aktuel feedback om den enkelte præstation så tidsmæssigt tæt på den som muligt.

Kommentarer om ønskede forbedringer skal være specifikke, faktuelle, saglige og rettet mod præstationen frem for medarbejderen personligt.

Sørg for at holde feedbacken relevant i forhold til medarbejderens rolle. Du må ikke lade kommentarerne glide over i noget, der ikke har direkte forbindelse til de forhåndenværende opgaver.

Bed om medarbejdernes mening. Medarbejdernes observationer kan tit være en god hjælp til at fastlægge, hvordan præstationsproblemer bedst kan håndteres, inklusive hvordan du kan være til størst mulig hjælp.

Husk, at grunden til at du giver feedback er, at du vil forbedre præstationen, og ikke at du skal bevise din overlegenhed. Så fokusér på, hvad der faktisk kan lade sig gøre uden at kræve det umulige.

Følg op og styrk. Ros forbedringer eller sørg for at rette op på tingene – mens du roser indsatsen – så hurtigt som muligt.

Retfærdighed

5. Sørg for god kommunikation: Medarbejdernes frustration over mangel på kommunikation er et af de mest negative resultater, vi har set udtrykt i meningsmålingerne blandt medarbejdere. Ledelsen bør kun sætte sparsomme begrænsninger for

informationsflowet. Tilbagehold intet, der er af interesse for medarbejderne, undtagen de ganske få ting, der er absolut fortrolige.

Ledelsesmøder skal afsluttes med en specifik plan for, hvordan resultaterne af mødet kommunikeres ud til medarbejderne. Og sig tingene ligeud. Mange medarbejdere forholder sig ret skeptisk over for ledelsens motiver og kan hurtigt gennemskue "spin". Styrk budskabet ved at kommunikere det ud gentagne gange i mange forskellige formater.

Fuld og åben kommunikation hjælper ikke blot medarbejderne med at udføre deres arbejde, men er også et stærkt tegn på respekt.

6. Eksekver med hård hånd: De fleste vil gerne arbejde og være stolte af det, de laver. Men cirka fem procent af medarbejdere er ligeglade. Den eneste måde at håndtere den type medarbejdere på er med hård hånd – og eventuel afskedigelse. Det hæver moralen og præstationen blandt de øvrige medarbejdere, når de ser, at en hindring til deres egne præstationer bliver fjernet.

Venskab og sammenhold

7. Frem samarbejdet: Forskning og undersøgelser viser igen og igen, at grupper er bedre til at løse problemer end enkeltpersoner. Derudover motiveres de fleste medarbejdere af at samarbejde.

Når det er muligt, bør en leder organisere medarbejderne i selvstyrende grupper, som har bemyndigelse over ting som f.eks. kvalitetskontrol, planlægning og mange af arbejdsmetoderne. Din opgave ligger i at formidle gruppens mål og dets forventede resultat. At skabe grupper har lige så meget at gøre med sammenhold som med kernekompetencer. En leder skal nøje vurdere, hvem der samarbejder bedst med hvem. Samtidig er det vigtigt at skabe mulighed for tværfaglig tillæring og variation i ideer, metoder og tilgange.

Sæt det hele sammen

8. Lyt og involvér: Medarbejderne udgør en rig informationskilde til, hvordan et job kan udføres, og hvordan det kan udføres bedre. Princippet er gentagne gange blevet demonstreret i praksis med alle typer medarbejdere – fra timelønnede medarbejdere, der udfører de mest rutinemæssige opgaver, til højtstående professionelle. Ledere, der anvender en medvirkende stil, høster enorme fordele, hvad angår effektivitet og arbejdskvalitet.

Medvirkende ledere viser løbende deres interesse for medarbejdernes idéer. De sørger for at have direkte samtaler med personer og grupper om, hvad der kan gøres for at forbedre effektiviteten. Når først de har defineret grænserne for en opgave, giver medvirkende ledere medarbejderne frie tøjler til at arbejde og foretage ændringer af deres egne mål i kraft af deres viden og erfaring.

I sidste ende er der sikkert ikke en motiverende taktik, der virker bedre end at give kompetente folk lov til at udføre deres arbejde, på den måde de mener, det bør udføres.

David Sirota, Michael Irwin Meltzer og Louis A. Mischkind er forfatterne bag "The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want" (Wharton School Publishing, 2005).

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

6. Vil du arbejde med ledelse i øjenhøjde?

– Teglkamp & Co søger nye konsulenter med partner potentiale

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 ca. 5.000 abonnenter og har lige udgivet 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 potentiale til at blive partnere i Teglkamp & Co.

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

- Hvordan tiltrækker vi og fastholder vi vores medarbejdere?
- Hvordan får vi skabt et godt lederteam?
- Hvordan motiverer vi medarbejderne til forandringer?
- 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!

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.

Se hele jobopslaget på www.tegkamp.dk

7. Ledelse af forandringer – og andre åbne kurser i efteråret

Deltag i vores åbne kurser og inspirationsmøder i løbet af efteråret 2008. For at optimere udbyttet for den enkelte, kører vi med små hold. Hvis du vil være sikker på en plads, kan det derfor være en god idé at tilmelde dig hurtigt. Alle kurser og inspirationsmøder kører flere gange i løbet af efteråret.

Du kan bl.a. vælge mellem følgende:

Ledelse af forandringer - 1 dag

Teglkamp & Co. har udviklet en 5-punkts plan og en række værktøjer, der kan hjælpe godt på vej til at arbejde professionelt med forandringer.

Gennemfør afskedigelser ordentligt og respektfuldt - ½ dag

Med dette kursus klæder vi lederen på til at gennemføre afskedigelser ordentligt og respektfuldt.

Optimer dit arbejde i ledergruppen - 2 dage

Vil du gerne bruge dig selv bedre i ledergruppen? Vil du gerne have nogle praktiske værktøjer til at optimere arbejdet i ledergruppen?

Teglkamp & Co har tilrettelagt et intensivt 2-dages kursus med henblik på at optimere den enkeltes arbejde i ledergruppen.

Feedback et stærkt ledelsesværktøj - 2 timers inspirationsmøde

Få inspiration til at arbejde med feedback.

Læs mere på www.tegkamp.dk under Kurser eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. Outplacement – hjælp dine medarbejdere videre!

Nogle gange bliver man som leder nødt til at afskedige medarbejdere. Der kan være mange årsager til at skulle tage det skridt, det kan være nedlæggelse af afdelinger, udflytning af virksomheden til at andre lande, at jobbet og medarbejderen har udviklet sig i hver sin retning, tidernes ugunst. Uanset hvad årsagen er, er det vigtigt at gennemføre afskedigelsen respektfuldt. Hvis man som leder overhovedet har mulighed for det, bør man hjælpe de afskedigede medarbejdere videre. Teglkamp & Cos undersøgelse fra 2007 viser, at de afskedigede medarbejdere hurtigere kommer i nyt job igen, at de afskedigede medarbejdere taler mere positivt om virksomheden og at det en del af den sociale ansvarlighed, som alle virksomheder bør udvise.

Teglkamp & Co. har på dette område indgået et strategisk samarbejde med konsulentfirmaet Lisberg A/S. Sammen leverer vi rådgivning i forbindelse med gennemførelse afskedigelser samt outplacement til medarbejdere, der er blevet afskediget.

Du kan downloade hele undersøgelsen om afskedigelser på www.tegkamp.dk og kontakte 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:

[Visitor & Event Director](#) Carlsberg Group A/S

[Channel Manager – Salg Danmark](#) Toms Gruppen A/S

[HR-Manager](#) Wingmanager A/S

[Chefkonsulent til Efterretningselement](#) Forsvarets Personeltjeneste

[Chefkonsulent til Copenhagen Business School](#) Copenhagen Business School

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

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