

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

### SEPTEMBER 2006

#### 3. årgang

Kære læser!

Tid er efterhånden en mangelvare. Vores ambitioner er høje, vi vil det hele og har svært ved at sige fra. I en artikel sætter vi fokus på, hvordan du kan skabe dig et bedre forhold til den måde, du bruger din tid på.

Tak til de mange der har bidraget til undersøgelsen om arbejdstid. Vi bearbejder lige nu resultaterne og planlægger at bringe dem i et af de kommer numre af nyhedsbrevet.

Vi har startet et ny undersøgelse op med fokus på uddannelse og udvikling, hvordan vi selv ser på det og hvilke muligheder, der gives for udvikling på arbejdspladsen.

I dette nummer kan vi i øvrigt bringe resultaterne fra en af de tidligere undersøgelser om udviklingssamtaler, hvor en af hovedkonklusionerne er, at MUS-koncepterne skal strammes op, hvis ikke det skal ende med at være tom snak, der ikke flytter noget.

Vini Lindhardt, kommunaldirektør i Farum kommune har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Og så kan vi ikke komme uden om, at meget handler om, hvordan vi håndterer forandringer. Transformations-konsulent Peter K. Thomsen har skrevet et spændende indlæg om Change Management.

Indhold i dette nummer:

- 1. Er din tid en mangelvare?**
- 2. Kommer du på kursus? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 4. Hver 3. udviklingssamtale opleves som tom snak – resultat af undersøgelse**
- 5. Change Management og Indkøb**
- 6. Karriereudvikling – personlig coaching**
- 7. 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).

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

## 1. Er din tid en mangelvare?

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

Lad mig starte med at citere en af Danmarks fremtrædende erhvervsledere – Eric Rylberg, som just har forladt stillingen som koncerndirektør i ISS. I forbindelse med sin fratreden sagde Eric Rylberg bl.a. at han nu havde en mulighed for at opleve verden og se, at der højt til den himmel, han ikke har set i 25 år. Vidste man ikke bedre, skulle man tro, at der var tale om en straffefange der just var blevet løsladt efter 25 års fængsel.

Det handler om tid og hvordan vi bruger vores tid. Sidder vi efter 25 år og føler at vi har været i fængsel og har ventet på vores løsladelse, ja så har vi brugt tiden forkert.

Tid er efterhånden en mangelvare – forstået på den måde, at vi ofte lever som om døgnnet har mere end 24 timer. Tid er noget af det eneste du ikke kan købe mere af – og så alligevel. Du kan ikke få flere timer i døgnnet end 24, men du kan anvende de 24 timer på en bedre måde.

### Skruen uden ende

Der tales og skrives meget om stress og stressrelaterede sygdomme i disse år. Vi er ofte hurtige til at tale om at arbejdet stresser os. Men sandheden er, at det oftest er os selv der stresser os. Vi vil gerne det hele og har svært ved at sige nej til opgaver og sige fra.

Når vi har svært ved at nå alle opgaverne på arbejdet, er den mest anvendte løsning på det problem bare at arbejde flere timer. Enten begynder man at møde tidligere om morgenen eller også tager man lige et par ekstra timer sidst på dagen.

Rigtig mange tager også lidt arbejde med hjem, for så kan man lige tage et par timer, når børnene er lagt i seng. Eller måske kan man lige arbejde lidt på oplægget i weekenden. Herudover har mange efterhånden fået adsl og mulighed for opkobling til arbejdet og mailsystemet via internettet. Det er ikke usædvanligt at få mails afsendt fra folk omkring midnat. På det tidspunkt er der stille i huset og man kan nå at besvare de mails, der ligger i ind-bakken. Og når man åbner computeren igen tidligt næste morgen, så er ind-bakken fuld igen, fordi andre også har siddet og arbejdet og besvaret mails om sent om aftenen eller meget tidligt om morgenen.

Det er skruen uden ende! Hvis din strategi for at klare de mange arbejdsopgaver og arbejdspresset blot er at arbejde flere timer endnu, så stopper festen på et tidspunkt. Enten løbet døgnnet tør for timer eller også løber du tør for energi.

### Det har en pris at arbejde meget

Det har sin pris at arbejde meget. Hvor ofte hører vi ikke, at folk der skal til at pensioneres glæder sig til at kaste sig over alle de hobbies og gøremål, som de ikke har haft tid til, mens de arbejdede. Tænk at vente med at lave de ting, der interesserer en, til man går på pension!

Andre betaler den pris, at de faktisk ikke har set børnene vokse op – det er mest mændene. Når jeg læser portrætter af erhvervsledere, så nævner de fleste, at de har været for lidt hjemme mens børnene var små. Den pris er høj, for det kan ikke gøres om – i hvert tilfælde ikke med de samme børn. Nogen løser det problem med at få et nyt kuld i en sen alder – og måske med en ny kone.

Også Eric Rylberg erkender, at han har betalt en pris for at arbejde meget. I forbindelse med sin fratræden fra ISS sagde han også, at der var meget, han ikke havde gjort i 25 år, fordi han havde knoklet som en vild.

## Få ladet batterierne op

Det er vigtigt, at finde nogle tidspunkter eller aktiviteter, hvor man får ladet batterierne op. Det behøver ikke at være lange ferier, men blot at man sørger for med jævne mellemrum at prioritere at friholde f.eks. en halv dag i kalenderen, hvor man netop ikke skal foretage sig noget.

At røre sig fysisk er som regel også en god måde at få lagt problemerne fra sig og samtidig er det både mentalhygiejnisk og fysisk sundt. Så lad være med at give køb på de raske gå-ture, løb, golf eller hvad det nu er, man har interesse for af fysiske aktiviteter.

Tillad dig selv at gøre noget udelukkende, fordi du har lyst til det og ikke fordi det nødvendigvis skal opfylde et højere formål i forhold til karrieren eller livet. Det kan være noget så simpelt som, at køre en anden vej hjem fra arbejdet bare for at se et nyt område. Det kan også være, at du har lyst til at deltage på et operakursus, bruge en hel søndag på at læse en god skønlitterær bog eller tage på kanotur med nogle venner. Pointen er at det giver energi og overskud at gøre nogle af de ting, man har lyst til og som ikke har noget med arbejdet at gøre. Og så vil energien og overskuddet som regel også få afsmittende effekt på arbejdet.

## Hvordan får du mere tid til din egen rådighed?

Det første du skal erkende er, at der er ikke nogen, der kommer og giver dig mere tid. Den skal du selv skaffe dig.

Styrer du selv din kalender eller lader du andre styre den? De fleste har i dag elektroniske kalendere, hvor andre kan gå ind og booke møder og tid. Du kan selvfølgelig sige nej, når nogen over kalendersystemet har booket dig til et møde. Men du kan også på forhånd lægge noget frirum ind, hvor du markerer, at du ikke er ledig.

Overvej om du overopfylder i opgaveløsningen. Hvis kunden kun ønsker en Skoda, så er der ingen grund til at bruge megen tid og ressourcer på at bygge en Rolles Royce. Nogle gange bruger vi meget ekstra tid på at perfektionere en opgave, hvor det faktisk overhovedet ikke efterspørges. Derfor kan der være en del tid at hente ved at lave en forventningsafstemning omkring opgaven. Hvornår er aftageren af opgaven rigtig tilfreds. Det skal du levere og ikke meget mere. Resten er blot din egne ambitioner, perfektionisme og kilde til stress.

Laver du opgaver, som du kunne overdrage til andre? Når man sidder og har svært ved at give en opgave fra sig, så kan det handle om, at man synes, den er meget spændende. Tænk på at, det også er motiverende for andre også at arbejde med spændende opgaver. Det kan også handle om, at man ikke tror, at andre kan løse den på den rigtige måde – altså som man selv ville løse den. Her kan du overveje om du kan kommunikere, hvordan du gerne vil have opgaven løst. Du kan også overveje om andre løsninger også kunne være gode og være åben for, at de måske endda kunne være bedre.

## Et tankeeksperiment

For at få motivationen til at kigge på, om du bruger din tid hensigtsmæssigt og til at ændre det, der er uhensigtsmæssigt kan du lave en et lille tankeeksperiment.

Forestil dig, at vi fremskriver dit nuværende liv med 25 år. Forestil dig, at du om 25 år står og kigger tilbage på dit liv? Hvad vil du fortryde, at du ikke har fået tid til at gøre?

## 2. Kommer du på kursus? – deltag i undersøgelsen

Så sætter vi fokus på uddannelse og udvikling! Hvordan uddanner du dig og hvor meget tid bruger du på det? Hvilke muligheder har du for udvikling på din arbejdsplads? Dette og andre spørgsmål omkring uddannelse og udvikling håber vi du vil give dit bidrag og dine holdninger til.

Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/kursus/> eller gå ind på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

## 3. "5 skarpe" om ledelse

**Vini Lindhardt:** Cand. jur. fra Københavns Universitet i 1981, MMD (master of management development) fra Handelshøjskolen i København i 2002, tidligere ansat som fuldmægtig i Slagelse kommune og Københavns amtskommune, som kontorchef og viceuniversitetsdirektør på Handelshøjskolen i København. Fra 2003 direktør for Børn, Unge, kultur og Idræt i Farum kommune, fra 2006 konstitueret kommunaldirektør i Farum og fra 1.1.2007 vicekommunaldirektør i Furesø Kommune.

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

Vi står midt i fusionen af Farum og Værløse kommuner. Der er et utal af udfordringer. Den største strategiske udfordring er at fastholde fokus på udviklingen af organisationen samtidig med at sikre drift af Furesø kommune pr. 1. januar er sigtemålet for alle medarbejdere i de to gamle organisationer. Organisationen skal "kittes sammen" så den bliver i stand til at løse de fremtidige udfordringer. Det stiller store krav til hver enkelt medarbejder og ledelse. Der skal arbejdes med skabelse af en ny fælles organisationskultur, hvor sammenkoblingen af gamle og nye værdier skal bidrage til fælles ejerskab og engagement. For at denne kulturintegration skal lykkes er det vigtigt at vi i direktionen er i stand til at få vores ledere på alle niveauer til at trække med på denne opgave så organisationsudviklingen indlejres i organisationen og ikke blot bliver en direktionsbeslutning.

### 2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

En af de større faldgruber er ikke at give sig den nødvendige tid til at delegerer opgaver og ansvar til mellemledere og medarbejdere, i troen på at ens egen faglige og ledelsesmæssige kompetence er nødvendig for løsning af enhver opgave. Banalt og sagt mange gange. I værste fald betyder det at man som leder bliver flaskehals i forhold til løsning af opgaver, man mister det strategiske og overordnede perspektiv og opgaverne bliver uinteressante overfor medarbejderne, der i længde har høje krav til et selvstændigt råderum.

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

Gensidig åbenhed, loyalitet og tillid er efter min vurdering helt afgørende faktorer for at der kan etableres gode ledelsesrelationer på en moderne arbejdsplads og som derfor må være minimumskrav til den enkeltes ledelsesegenskaber. Samspillet mellem ledere og medarbejdere

og mellem ledere kan ikke baseres på regler, retningslinier og kontroller, det er samspillet dels for kompliceret til og dels er virkeligheden så hastig foranderlig at det er uladesiggørligt. Åbenhed, loyalitet og tillid giver et råderum for tidens kompleksitet og krav til hurtige beslutninger.

#### **4) Hvilke råd vil du give til en nyudnævnt leder, der gerne vil godt på vej?**

At være åben og nysgerrig overfor udfordringer og forandringer og parat til at gribe disse. Der er ingen grund til at ligge under for Janteloven, hverken "at man ikke skal tro at man er noget" eller "at man ikke skal tro at man kan lære andre noget". Mod og selvtillid skal dog kombineres med en god portion selvironi og selvrefleksion, så man er i stand til at iagttage sig selv som en konstruktiv kritiker.

#### **5) Hvilken ledelsesmæssig udfordring har du lært mest af?**

At være leder for faggrupper og andre ledere med en anden ledelsesmæssig tradition og faglig baggrund har været meget lærerig, fordi det har udfordret mine egne holdninger til ledelse og fordi jeg har været nødt til at gentænke min egen ledelsespraksis og sætte den ind i nye perspektiver og forståelsesrammer. Denne udfordring har jeg mødt såvel i forbindelse med skift af lederjob men i særdeleshed også i det senest års arbejde med kommune fusionen.

## **4. Hver 3. udviklingssamtale opleves som tom snak**

Resultat af undersøgelsen om MUS

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

De fleste virksomheder afholder i dag udviklingssamtaler mellem leder og medarbejdere. Men i mange tilfælde er det mange skønne spildte kræfter. Således opfatter hver 3. af deltagerne i en ny undersøgelse, at udviklingssamtalerne som regel bare er snak og tomme ord og at der som regel ikke kommer noget ud af det.

Dette er en af konklusionerne fra en nylig afsluttet undersøgelse, som konsulentfirmaet Teglkamp & Co har foretaget. Undersøgelsen baserer sig på 356 besvarelser.

### **Udviklingssamtaler er udbredt i virksomhederne**

De danske virksomheder har taget medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) til sig. Således kommer omkring 2/3 af deltagerne i undersøgelsen til en udviklingssamtale mindst én gang om året. Og kun hver 10. har aldrig prøvet at være til en udviklingssamtale.

### **Udviklingssamtalerne bliver droppet for mange ældre medarbejdere**

Så snart medarbejderen har rundet 50 år, så er der markant færre, der kommer til udviklingssamtaler. Mens omkring 2/3 af alle under 50 år kommer til en årlig udviklingssamtale, er det kun godt hver 3. af medarbejderne over 50 år, der kommer til udviklingssamtale. Mere end hver 4. af deltagerne i undersøgelsen over 50 år har aldrig prøvet at være til en udviklingssamtale.

### **Virksomhederne fremmer ikke medarbejdernes karriereudvikling**

Selvom det er oplagt at bruge udviklingssamtalerne til at tale karriereudvikling, så er virkeligheden en anden i langt de fleste virksomheder. Således oplever kun hver 10.

medarbejder, at virksomheden bevidst arbejder med karriereudvikling af medarbejderne, herunder opfordrer den enkelte medarbejder til at lave en egentlig karriereplan. Mere end hver 4. af deltagerne oplever, at man ikke taler karriereudvikling i virksomheden.

### **Mulighed for karrieresnak giver mere tilfredse medarbejdere**

Undersøgelsen viser, at i de virksomheder, hvor der tales karriereudvikling er medarbejderne også klart mere tilfredse med deres karriere end i de virksomheder, hvor der ikke tales karriere. Så hvis man vil holde på sin medarbejdere, så er det god ide, at tale karriere med dem.

### **Personlige kommentarer til undersøgelsen:**

Som udgangspunkt er det godt at se, at udviklingssamtaler er indarbejdet i så mange virksomheder. Men desværre er der noget, der tyder på, at det mange steder er tomme kalorier og skønne spildte kræfter. Hvis ikke mange både ledere og medarbejdere skal sidde med en følelse af et årligt rituel, der gennemføres uden egentligt indhold og uden, at der kommer noget ud af det, så bør virksomhederne virkelig stramme deres koncept for udviklingssamtaler op. Udviklingssamtaler er, når det anvendes rigtigt, en måde at udvikle og fastholde medarbejdere i en tid, hvor det måske bliver svært at få nye medarbejdere. Herudover er det også en god måde at kommunikere og konkretisere ledelsens mål og forventninger helt ud til den enkelte medarbejder.

Jeg synes, at det er trist, at se en tendens til at der ikke bliver holdt udviklingssamtaler med ældre medarbejdere. Det er min erfaring at begge parter er lige gode om at undlade at holde udviklingssamtalerne. Men det er at springe over, hvor gærdet er lavest, for selvfølgelig kan man også holde meningsfulde udviklingssamtaler selvom medarbejderen har rundet 50 år. Det kan bare være at temaerne er nogle andre end de ville være for en medarbejder sidst i 20erne.

Både virksomhed og medarbejdere har selvfølgelig mest ud af, at medarbejderne generelt er tilfredse. Undersøgelsen viser, at det kan svare sig at satse på at snakke karriere med medarbejderne. Det kræver, at man gør sig klart, hvad man kan tilbyde af muligheder for udvikling. Muligheder som giver mening både for virksomheden og for medarbejderne. Og det kræver, at man har et system til systematisk at udvikle og pleje virksomhedens medarbejdere. Og så er det jo godt at man i langt de fleste virksomheder har MUS systemet lige ved hånden. Med en opdatering af konceptet og noget professionalisering af anvendelse af MUS-koncepterne, vil man have en god mulighed for at øge medarbejdertilfredsheden og dermed også fastholde de medarbejdere, man gerne vil fastholde.

### **Download rapporten**

Du kan downloade hele rapporten inklusiv grafer på <http://www.tegkamp.dk/MUS-resultat-illust.pdf>

## 5. Change Management og Indkøb

Af: Peter K. Thomsen

**Peter K. Thomsen** er tidligere Sprogofficer uddannet i hhv. Lingvistik og tolkning, International Business (BA), Management & Communication (cand.merc) og derudover har han afsluttet en fuldtids MBA fra Frankrig, specialiseret i at lede forandringer.

Han har været fastansat i Forsvaret i 6 år og i den forbindelse arbejdet i hele Østeuropa. Startet eget translatørfirma i Danmark, været direktør for et IT firma i Ukraine og et konsulenthus specialiseret i kulturrådgivning i Skandinavien. I dag sidder han som transformations-konsulent hos Capgemini.

Verdens førende guru indenfor Change Management hedder John Kotter. Baseret på hans analyser af virksomheder over flere årtier har han beskrevet en 8-trins forandringsproces. Ved at følge denne kan man få en succesfuld forandring. Jonathan Byrnes, der ligesom Kotter også kommer fra hhv. MIT og Harvard University, har i et interview sat forandring i perspektiv ved at sammenligne med 4 mere jordnære ting, nemlig: En have, et sandslot, et bjerg og en tallerken spaghetti. Ved at bruge Byrnes' tanker kan vi se på hvilken proces der venter forude for Staten.

Hvordan ser det ud i Staten og statens indkøbsprocedurer? I det nye finanslovsudspil står der at Staten skal realisere det besparelsespotentiale der ligger i at effektivisere statens indkøb, som også tidligere fremsat i en rapport af Rigsrevisionen udgør 0,3 mia. årligt i den kommende finanslovsperiode. En ting er det store potentiale vi alle ved kan opnås, en helt anden ting er at se det ført ud i livet. Det kan lyde som en triviell proces men der ligger mere arbejde i at forandre processer, uden at ødelægge værdi for medarbejdere, end umiddelbart antaget.

### Haven

Man vil formode at Statens institutioner individuelt har optimeret og forhandlet så gode kontrakter som muligt. Men naturligvis kan man ved fælles indkøb og planlægning opnå stordriftsfordele som lavere priser og bedre kvalitet. Ser man på Forsvaret der i mange år har haft centrale indkøbscentre i hhv. Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet, ser man også en sammenlægning for at optimere indkøbene, ligesom dem man skal til at gøre i Staten. Dermed ikke sagt at man ikke har lokale indkøb, men det er på områder hvor lokalkendskabet er vigtigere og ikke kan styres fra centralt hold. Men hvor går grænsen for hvad der skal købes centralt og hvad der skal ligge lokalt?

Ser man kun på omkostningssiden vil man spare mest – på kort sigt, men risikerer at forringe kvaliteten og arbejdsglæden lokalt hos medarbejderne. Inddrager man derimod medarbejderne ude i Staten aktivt i en transformationsproces vil man opnå arbejdsglæde ved at have været med til at spare det offentlige penge samt bevarer den høje produktkvalitet for de ting man nu engang indkøber.

Sammenligner vi indkøb med en have kan man visualisere leverandører som værende alt fra ukrudt til røde roser. Men selv røde roser passer ikke altid ind i den "perfekte" have, man har arbejdet længe for at opdyrke.

”Perfekt” betyder jo pænere end i går men mindre pæn end i morgen. Derfor er det vigtigt at se på hvor man kan forbedre, plante om, forudse vejrlig eller andre tiltag der vil sikre en vedvarende forbedring. Dette gælder også kontrakter med leverandører.

## Sandslottet

Regeringen og konsulenthusene der anbefaler besparelser i indkøbene har nogle visioner om hvordan Statens indkøbsprocedurer kommer til at se ud om nogle år. For at opnå disse visioner er det vigtigt er, at man starter med at bygge sit sandslot – en optimeret indkøbsprocedure – ved at reducere overbetaling uden at nedsætte arbejdsfunktionaliteten hos medarbejderne. Man skal sammen have én vision. Men man må ikke være rigid i sin udvikling. Man bygger, ændrer – sandet blæser ned, man tilføjer mere sand, sandet bliver skyllet bort – man tilføjer mere sand. I en tilpasset ændringsproces vil man have tilpasset sit sandslot til vindretning og tidevand og vil – med lidt snilde og teknisk dygtighed – ende op med et rigtig fint, bæredygtigt og flot sandslot. Dog ikke helt som man forestillede sig da man startede – men i sidste ende bedre. For det man forestillede sig først ville sandsynligvis ikke kunne holde til at stå i blæsten.

## Bjerget

De 0,3 mia. skal ikke opnås ved en lynbesparelse på én gang, men ved nogle delmål der kan nås og som man kan søge tilbage til årsagsforklaringer såfremt man støder på problemer undervejs.

Forsøger man at nå en bjergtop på en gang går man i stå pga. højdesyge. Projekter som bjergbestigning kræver ledelse og medarbejdere der har øje for de kommende udfordringer og aldrig tager det endelige mål af syne, for ikke at forveksle første delmål med endemålet. Men delmål skal der til – mange små bjerghytter skal besøges undervejs.

## The Modern Spagettis

Store projekter med besparelser i Staten kan lade sig gøre hvis man forstår at det er en transformationsproces og ikke blot nedskæringer. Der findes flere succesfulde eksempler i udlandet på at det kan lade sig gøre, nærmest i Sverige.

Husker man ikke at holde fokus på en styret forandringsproces gennem fx Haven, Bjerget og Sandslottet er en tallerkenfuld spaghetti hvad man opnår. For Staten kan denne tallerken komme til at vise sig i form af utilfredse medarbejdere der skifter job (husk at arbejdsledigheden i Danmark er lav og der er mangel på dygtige folk), medarbejdere der sylter arbejdsgange og dermed påvirker andre negativt og nedsætter effektiviteten, højere ressourceforbrug gennem skødesløshed m.m.

Kunsten er dermed ikke kun at identificere hvilke af de forandringer – der naturligt sker i ens virksomhed – der skal styres, men i ligeså høj en grad hvordan de skal styres.

## Kotters 8 Trin til Change Management

Er du for tiden ansvarlig for ændringer i din organisation kan du nedenfor sammenligne hvor langt I er kommet med Kotters fremgangsmodel – den virker!

1. Sørg for alle ved hvorfor netop denne ændring er en nødvendighed
2. Dan dig en loyal og magtfuld koalition der vil arbejde sammen med dig
3. Definer i fællesskab en vision og en strategi herfor
4. Kommuniker ud i virksomheden for at medarbejderne får a) kendskab til visionen og strategien og b) for at opnå tilslutning til visionen og strategien
5. Giv folk de nødvendige friheder og rettigheder for at handle og agere
6. Fokuser på de små succeser hen ad vejen



7. Fortsæt det gode arbejde – I er endnu ikke kommet i mål. Er der flere ændringer?
8. Få stadfæstet de ændringer der er foretaget i organisationens kultur!

## 6. Karriereudvikling – personlig coaching

Vil du gerne skifte job? Ønsker du at blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en professionel person, som ikke er en del af din hverdag. Teglkamp & co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

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

### ANNONCE:



The advertisement consists of two parts. On the left is a newspaper clipping with the headline 'AVISEN.' and sub-headlines 'SUMOBRYDNING VED PERSONALEFEST' and '- NU STÆVNES FIRMAET'. On the right is a blue background with the text 'Thomson HR' at the top. Below it, the text reads: 'En nyansat sælger forstuede foden til firmaets kick-off arrangement. Skal du betale ham erstatning? Vi giver dig svaret. **Klik her »**'. At the bottom right of the blue area is the logo for 'FORLAGET THOMSON'.

### Nyhed - mulighed for at annoncere!

Som noget nyt har vi åbnet mulighed for at annoncere i begrænset omfang. Ønsker du at høre om mulighederne kan du kontakte Susanne Teglkamp på [ste@tegkamp.dk](mailto:ste@tegkamp.dk) eller ringe på 4822 1141.

## 7. 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:

[Golfklubben Hedeland søger Forretningschef](#) - Jobhjørnet hos DGU

[Strategic Pricing Manager](#) - Danfoss A/S

[Area Managers](#) - MedArt A/S

[Salgschef](#) - Kraks Forlag AS

[Site manager, Køge - Denmark](#) - Daifuku Europe Ltd.

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)