

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

April 2018

15. årgang

Udsendes til knapt 6.000

### INDHOLD

1. Mistrivsel på arbejdet koster på bundlinjen
2. Om at skabe følgeskab
3. Har du husket at motionere din hjerne?
4. Skal du rykke på karrieren i 2018?
5. Om ikke at definere sig i forhold til køn – og andre korte refleksioner
6. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
7. Guld fra arkivet – Hver 2. ledergruppe mangler formål med arbejdet
8. De 5 mest læste artikler i forrige måned

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

## 1. Mistrivsel på arbejdet koster på bundlinjen

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



De fleste af os har prøvet det. Vi vågner om morgenen og er ikke syge, men føler os heller ikke rigtig på omgangshøjde. Hvis vi generelt er glade for og trives med vores arbejde, så tager vi af sted. Men trives vi ikke rigtig på arbejdet, så er sandsynligheden for, at vi kryber ned under dynen og tager os en sygedag eller to, langt større.

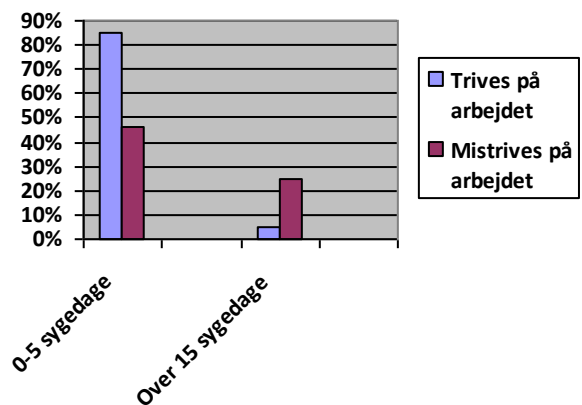
### Manglende trivsel betyder flere sygedage

Jeg har fornyligt gennemført en større undersøgelse med knapt 1000 deltagere. Undersøgelsen viser, at der er en klar sammenhæng mellem trivsel på arbejdet og sygefravær.

85% af de medarbejdere der trives på arbejdet har ingen eller under 5 sygedage mod kun 46% af de medarbejdere der ikke trives på arbejdet.

Hver 4. medarbejder, der ikke trives, har haft over 15 sygedage det seneste år, hvor det kun er knapt hver 20. medarbejder der trives på arbejdet.

Det helt korte og indlysende konklusion er, at det kan svare sig at arbejde med trivsel på arbejdspladsen – både rent menneskeligt men altså også i forhold til bundlinjen i den enkelte virksomhed og i sidste ende i forhold til samfundsøkonomien.



## Hvad skaber mistrivsel på arbejdspladsen

Den største 'skurk' i forhold til mistrivsel på arbejdspladsen er dårlig ledelse. Vi kan have nok så gode opgaver, men hvis vi har en dårlig chef, kan det være svært at holde fast i motivationen.

Knapt halvdelen af de medarbejdere som ikke trives på arbejdspladsen, har angivet chefen som en af de væsentligste årsager.



Der er mange af deltagerne i undersøgelsen, der selv peger på, at deres sygefravær hænger sammen med deres trivsel på arbejdet.

Her er udvalgt et par refleksioner:

*"Jeg har været sygemeldt kort pga mistrivsel og ingen mulighed for at tilpasse arbejde til resten af livet. Jeg har stadig sygedage fordi jeg er demotiveret, stresset/frustreret og det ikke giver mening at tage på arbejde."*

*"Jeg har haft flere sygedage i år, da jeg oplever et langt højere arbejdspress end tidligere. Vi er for få på arbejde til for mange opgaver."*

*"For meget overarbejde og for lidt respekt fra chefen resulterede i en indlæggelse pga. stress."*

## Vi søger væk, når vi ikke trives på arbejdet

Man kan sige, at vi stemmer med fødderne – forstået på den måde, at vi søger væk og nyt job, når vi ikke trives på arbejdet. 8 ud af 10 medarbejdere, der ikke trives på arbejdet, er aktivt jobsøgende. Men et nyt job hænger ikke nødvendigvis på træerne, hvilket betyder at nogle virksomheder er befolket med et større antal medarbejdere, der sandsynligvis bruger alle deres kræfter på at komme væk og ikke på virksomheden. Det koster på bundlinjen.

## Sådan får du glade medarbejdere

Det er dybest set ikke raketvidenskab at skabe trivsel på arbejdspladsen og glade medarbejdere. Helt overordnet handler det om at bedrive god og nærværende ledelse. Det gør man bl.a. ved at sørge for at medarbejderne har interessante opgaver, at de har rimelig stor indflydelse på løsningen af egne opgaver og at de føler sig godt klædt på til at løse opgaverne. Derudover er det også vigtigt at skabe et miljø, hvor samarbejdet mellem kollegaer fremmes. Man kan sige at det er klassiske opgaver i forhold til at bedrive ledelse.

Du kan hente hele undersøgelsen her: <https://teglkamp.dk/Trivselsrapport.pdf>

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp 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 managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet

Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. Om at skabe følgeskab

### Tag et par timer ud af kalenderen og tal om ledelse

Gør noget godt for ledergruppen, for organisationen og for jer selv. Sæt et par timer af til at tale om ledelse. Tal f.eks. om at skabe følgeskab. Som ledere kan vi ikke skabe resultaterne eller forandringerne alene. Vi er afhængige af, at andre vil følge os.



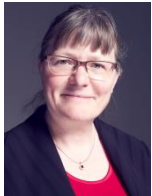
Læs mere her: <https://www.tegkamp.dk/Foelgeskab.pdf>

**Kontakt** for yderligere oplysninger: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail [ste@tegkamp.dk](mailto:ste@tegkamp.dk)

## 3. Har du husket at motionere din hjerne?

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

Mennesket er det klogeste væsen på jorden – lige nu. Snart bliver vi måske overhalet af teknologien. Vi kigger ind i en fremtid, hvor der lægges mange kræfter i at udvikle AI eller kunstig intelligens, som det hedder på dansk. Der arbejdes på at udvikle robotter, som vi kan overlade de mere rutineprægede analyser og afgørelser til.



Det lyder jo umiddelbart dejligt at slippe for alt det trælse rutinearbejde og blot beskæftige os med de meget specielle sager og i øvrigt indimellem lige kontrollere robotternes arbejde! Tænk på al de fritid vi får, som vi f.eks. kan bruge på familien, at rejse og kulturoplevelser! Det lyder næsten for godt til at være sandt og er det måske også.

### Din hjerne er en muskel

Hvis vi overlader det meste af rugbrøds tankearbejdet til robotter, er det ikke sikkert, at vores hjerne får nok udfordringer at arbejde med. Hjernen opfører sig nemlig lige som almindelige muskler – hvis den bliver trænet vokser den og hvis den ikke bliver brugt, skrumper den og bliver dårligere til det, den tidligere kunne.

Vi risikerer, at mange menneskers hjerner fremover får alt for lidt 'motion', fordi robotterne har overtaget det helt almindelige tankearbejde. Med andre ord risikerer vi, at robotterne gør os dummere, med mindre vi sørger for at lave hjernegymnastik.



### Vores smartphone er vores hukommelse

Nu er der ingen af os der ved, hvor hurtigt tingene kommer til at udvikle sig. Måske har vi har god tid - 20-30 år, før vi reelt ser kloge selvtænkende robotter. Men med det udviklingsmønster, vi har set inden for teknologiens verden de senere år, kan det også gå meget hurtigere.

Selv om vi først får selvtænkende robotter om mange år, er vi allerede nu godt på vej til at overlade meget almindeligt tanke- og huskearbejde til teknologien. Tidligere kunne de fleste af os huske mindst 10 forskellige telefonnumre. Hvor mange telefonnumre kan du huske i dag? Kan du huske dine aftaler i næste uge? Hvor god er du til regner procenter ud i hovedet? Lad mig gætte - det kniber lidt. Hvis du er som de fleste af os andre, vender du dig mod smart-phonen efter hjælp. Det er ikke noget, vi bryder vores hoved med. I det hele taget er der mange ting, vi overlader til teknologien.

## Start med lidt hjernegymnastik

I dag bruger mange meget tid på at dyrke fysisk motion, skal de nu også bruge tid på at motionere hjernen? Ja, det er en god idé. Og den gode nyhed er, at man ikke behøver at bruge så meget tid på hjernegymnastikken for at få effekt.

Der kan være mange små ting, du kan gøre i dagligdagen for at give din hjerne lidt motion. Du kan f.eks. løse en Soduko, spille huskespil med dine børn, bruge hovedet i stedet for lomme-regneren. Du kan også gå ind via nettet og finde massere af små hjernegymnastikøvelser. Du kan sågar downloade forskellige apps med hjernegymnastik.

God fornøjelse!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

*Susanne Teglkamp 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 managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.*

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 4. Skal du rykke på karrieren i 2018?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en 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 her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>

## 5. Om ikke at definere sig i forhold til køn - og andre korte refleksioner

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



Følger du mig på LinkedIn? Hvis ikke, så er du gået glip af en række små korte inspirationsindlæg. Nedenfor får du et par smagsprøver:

### Om ikke at definere sig i forhold til køn

I anledning af dagen (Kvindernes Internationale Kampdag) vil jeg dele en lille oplevelse. Som 34 årig var jeg lige startet som kommunaldirektør – i øvrigt vist nok landets yngste på den tid – og deltog sammen med min borgmester på en konference sammen med det lokale erhvervsliv. På et tidspunkt skulle vi ud i mindre grupper og drøfte nogle spørgsmål og komme med et oplæg. Vi var 8 i gruppen 7 mænd og jeg. Gruppearbejdet startede og det gik lidt trægt. Jeg tog derfor på et tidspunkt en tusch og gik op til flipoveren og kom med et forslag til, hvordan vi greb opgaven an. Der blev helt stille rundt om bordet. Det viste sig, at alle de andre kendte hinanden og mig var der ikke grund til at spørge ind til, for jeg var med som borgmesterens sekretær – troede de. Da vi havde grint lidt af det, fik vi løst opgaven i god ro og orden med mig for bordenden og til alles tilfredshed.



Pointen med historien er, at jeg ikke selv definerede mig i forhold til køn, men som et ligeværdigt medlem af gruppen. Derudover tog jeg initiativ og føring, hvilket gav respekt. Og endelig blev jeg ikke fornærmet over misforståelsen, men grinede sammen med dem.

Måske til inspiration for andre?

### Tillid er en forudsætning for vækst

Tillid er en forudsætning for vækst. Det sagde Margrethe Vestager forleden på PwC's CEO-konference, hvor jeg deltog. Det var et interessant oplæg og jeg noterede mig bl.a. at forudsætningen for tillid er, at man rent faktisk har noget med hinanden at gøre, at åbenhed og gennemsigtighed i processerne er tillidsskabende og at tillid kan ses direkte på bundlinjen bl.a. fordi vi kan spare en masse kontrol. Vestager arbejder konkret med at skabe tillid i forhold til

omverdenen ved bl.a. at inddrage og lytte, at signalere at hendes ansvarsområde ikke nødvendigvis sidder med alle de rigtige svar. Hun lægger vægt på at være tilgængelig. Som hun sagde: "Det er vigtigt, at folk ved, hvad det er for mennesker, man har givet 'hammeren'."



Margrethe Vestager talte ud fra et EU perspektiv, men jeg kan kun sige, at det gælder i alle mulige andre sammenhænge. Det er tillidsskabende, at ledere viser, hvem de er som mennesker. Når jeg spørger ledergrupper, hvad der er det vigtigste for at skabe en god ledergruppe, kommer tillid altid ind som en af de 3 vigtigste byggesten. Tillid er ikke noget man bare får forærende, det

skal man arbejde for og gøre sig fortjent til. Det starter med, at man viser tillid til andre og at man er åben og i øvrigt er et ordentligt menneske.

## Ledere må gerne vise følelser – også når det er vrede

"Jeg vil gerne blive bedre til at skjule min irritation, når en af mine medarbejdere igen ryger i negativ mode, hvor hun kun ser fejl og mangler," fortalte en leder mig forleden. "Hvorfor det?" spurgte jeg. "Jo, jeg mener, at en leder ikke bør vise sin irritation," sagde lederen. "Hvorfor det?" spurgte jeg igen. Og det havde lederen ikke noget klart svar på, andet end, at en leder bør bevare roen. Det er jeg helt enig i. Men det er ikke det samme som, at en leder ikke må udtrykke sine følelser og i dette tilfælde tydeligt markere, hvis man ikke er tilfreds med medarbejderens adfærd.

Det handler imidlertid om, hvordan lederen kommunikerer sin utilfredshed. Hvis lederen er blevet så irriteret, at han/hun ikke kan levere budskabet på en ordentlig måde, er det en god idé at vente, til han/hun er faldet ned igen. I øvrigt kan en meget kontrolleret leder være svær at læse for medarbejderne, hvilket kan skabe usikkerhed og utryghed. For hvor har man egentlig lederen henne, hvad tænker han i virkeligheden?

Jeg mener, at en leder skal tillade sig at være det menneske, man nu en gang er, med de følelser man har, men uden at lade følelserne løbe af med en.

Hvad mener du?

**Følg mig på LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/susanneteglkamp/>

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp 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 managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 6. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



### Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

### Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & Co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: [http://www.tegkamp.dk/12\\_12\\_moede.pdf](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

## 7. Guld fra arkivet!

Flere hundrede artikler er det blevet til gennem årene. Nogle artikler kan godt tåle et gensyn. Jeg har udvalgt en artikel, som jeg mener godt kan tåle et gensyn selvom du måske har læst den i sin tid.

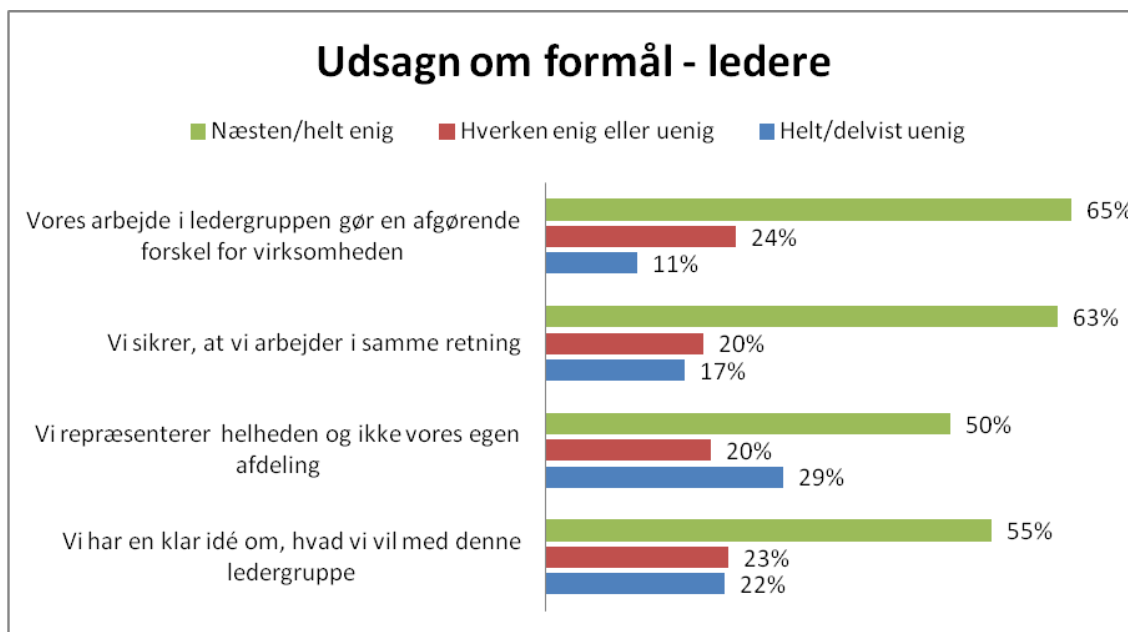
## Hver 2. ledergruppe mangler et formål med arbejdet

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.



Hvis man vil have succes med ledergruppearbejdet, så er det en rigtig god idé at starte med at finde ud af, hvorfor man sidder i ledergruppen og hvilke opgaver, der skal løses der - altså opgaver som ikke ligeså godt eller bedre kan løses ude i de enkelte afdelinger. Det er imidlertid kun halvdelen af ledergrupperne i Teglkamp & Cos undersøgelse, der rent faktisk har en klar idé om, hvad man vil med ledergruppearbejdet.

Teglkamp & Co har taget en temperaturmåling på ledergrupperne i dagens Danmark. Over 300 har deltaget i en internetbaseret undersøgelse. Det andet delresultat af undersøgelsen foreligger nu.



Figuren viser, at knapt halvdelen af ledergrupperne ikke har nogen klar idé om, hvad man vil med ledergruppen og at man primært sidder i ledergruppen som afdelingsrepræsentant. Derudover viser figuren også at hver 3. ledergruppe ikke selv mener, at man gør en afgørende forskel for virksomheden.

## Ledergrupper uden formål fejler også på en lang række andre parametre

99 ledere har i undersøgelsen tilkendegivet, at man i deres ledergruppe ikke har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det



får stor betydning på en lang række områder, hvoraf nogle af de centrale fremhæves nedenfor.

## Lederne arbejder i siloer

På ledermøderne sidder den enkelte leder med sin afdelingskasket og har ikke fokus på helheden. Man tænker ikke og arbejder ikke på tværs af virksomheden men bliver i sin egen silo. Det betyder ifølge lederne selv, at man ikke arbejder i samme retning. At man går i hver sin retning hænger også sammen med, at man ikke udviklet en fælles vision for virksomheden og heller ikke har formuleret en række klare mål og indikatorer for, om virksomheden bevæger sig i den rigtige retning.

## Forskellighederne i ledergruppen kommer aldrig i spil

Selvom lederne selv synes, at de er ret forskellige i ledergruppen, så formår de aldrig at få forskellighederne i spil. Tværtimod er man ikke ret gode til at bruge hinandens kompetencer, ligesom man heller ikke er gode til at udfordre hinanden konstruktivt.

## Stor beslutningskraft – ingen handlekraft

Interessant er det, at ledergrupperne uden formål og retning oplever at de er gode til at træffe beslutninger og at de sjældent er nødt til at omgøre dem. Til gengæld oplever de, at det sjældent er de væsentlige spørgsmål, der arbejdes med. Nok træffer ledergrupperne beslutninger, men de er ikke gode til at omsætte beslutningerne til handlinger. Ligesom de heller ikke er gode til at få beslutningerne kommunikeret ud af ledergruppen og ud i organisationen.

## Ineffektive ledergrupper

Helikopter perspektivet mangler og man beskæftiger sig hovedsagligt med driftsopgaver. Der er ingen handlekraft i ledergruppen. Ikke underligt, at de selv synes, at ledergruppen er ineffektiv

## Ledermøderne er energiforladte

Når der bare ikke er nogen ting, der fungerer, når der mangler retning og mål, når man i virkeligheden ikke er særlig stolt af sit arbejde i ledergruppen og langt hellere ville bruge tiden ude i sin egen afdeling, så er der ikke noget at sige til, at man oplever ledermøderne som energiforladte eller endda energidræbende, et møde der bare skal overstås.



## Godt samarbejde med medarbejderne

Det kan godt være, at lederne internt i ledergruppen ikke kan få samarbejdet til at fungere. Men ifølge dem selv har de fleste et godt samarbejde med medarbejderne. Dygtige medarbejdere, der selv sætter en fornuftig retning, der tager initiativer og ansvar kunne godt være det, der redder ledergruppen og virksomheden.

## Kommunikation er en mangelvare

Ledergrupperne arbejder ifølge dem selv ikke ret meget med deres kommunikation ud af ledergruppen. Det betyder så også, at de ikke selv synes, at de er særlig gode til at kommunikere deres beslutninger ud i organisationen ligesom dialogen med medarbejderne heller ikke fylder ret meget.

Måske er kommunikation halmstrået for disse dysfunktionelle ledergrupper? De skal starte med at tale med hinanden om det, der er væsentligt.

## Ledergrupperne har ingen respekt i organisationen



Det kan ikke komme bag på nogen, at ledergrupperne ikke selv føler, at de har respekt i organisationen. Respekt er ikke noget, det kommer automatisk med 'stjernerne på skulderen'. Respekt er noget, man skal gøre sig fortjent til.

## Er alt tabt for de dårligt fungerende ledergrupper?

Når ledergrupper bare er katastrofalt dårlige over hele linjen, kan man jo spørge sig selv, om ikke bare man skal kaste håndklædet i ringen og fyre hele ledergruppen og så starte forfra med at opbygge en ny ledergruppe? Nogle gange kan det være løsningen, men det behøver ikke være sådan. Der kan være mange grunde til at ledergruppen ikke er velfungerende.

Det vigtigste er om ledergruppen har viljen og evnen til at udvikle sig og blive bedre. Om ledergruppen vælger at gå fra at være en gruppe af ledere til en ledergruppe. Hvis ledergruppen har viljen og evnen, så er det bare om at gå i gang med at udvikle sig som ledergruppe. Det er et langt sejt træk. Som denne undersøgelse indikerer, kan man starte med at finde ud af, hvorfor den enkelte ledergruppe er sat til i verden. Hvad er det, ledergruppen kan tilføje virksomheden som den enkelte leder ikke kan alene?

## Ledergrupper med et klart formål er i superligaen

Nu er det heldigvis ikke ren elendighed alt sammen. 122 af de ledere, der har deltaget i Teglkamp & Co.s undersøgelse har tilkendegivet, at man har en klar idé med, hvad man vil med ledergruppearbejdet. Det har en kolossal betydning for ledergruppen og dens arbejde. Helt overordnet set er ledergrupperne velfungerende på stort set alle de centrale punkter. Et par stykker af dem vil blive særligt fremhævet nedenfor.

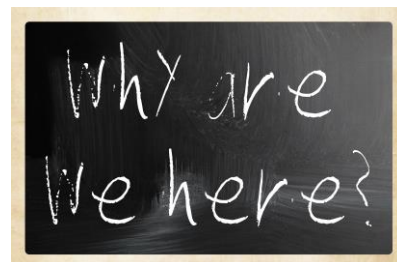


## Mange årsager til at ledergrupperne ikke fungerer

Det er jo interessant, at det er lederne selv, der har evalueret deres egne ledergrupper. Så der er en vis erkendelse af, at ledergruppearbejdet mange steder godt kunne fungere meget bedre. Der kan være mange grunde til at man ikke er en velfungerende ledergruppe. Det kan dels handle om at man er en relativt ny ledergruppe, der endnu ikke har fundet sine ben at stå på. Det kan også handle om, at man er så fokuseret på drift og på brandslukning, at man ikke får taget en tur i helikopteren og stillet sig selv spørgsmålet: Hvor er det vi i ledergruppen virkelig kan gøre en forskel for virksomheden? Og så kan det selvfølgelig også handle om, at der er en erkendelse af ledergruppens mangler blandt flere i ledergruppen, men "manden for bordenden" udgør en effektiv stopklods for at gøre noget ved det.

## Begynd med: Hvorfor sidder I i ledergruppen?

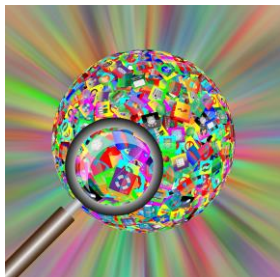
Min anbefaling er derfor, at ledergrupper lader sig inspirere af de ledergrupper, som er velfungerende. Et godt sted at starte er at bruge lidt tid på at blive skarp på, hvorfor man sidder i ledergruppen og på hvilken områder, man som ledergruppe kan gøre en forskel for virksomheden. Undersøgelsen viser, at det kan være det første skridt og en meget stor hjælp til at blive en velfungerende ledergruppe – en ledergruppe, som er virksomhedens dynamiske omdrejningspunkt.



Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 8. De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af marts måned 2018:



- 1) Når ledelsen ikke vil høre dårlige nyheder
- 2) Ansøgningen – godt begyndt er halvt fuldendt
- 3) Rapport om undersøgelse af trivsel på arbejdspladsen
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) De første 100 dage

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)