

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2013

10. årgang

Udsendes til knapt 5.900

Kære læser!

Så er sommerferien slut for de fleste af os. Vi er tilbage på arbejdet og hurtigt tilbage i de gamle rutiner på godt og ondt – også dem, der kan fremkalde stress. Den første artikel handler om vores måde at forholde os til stress på.

Vi byder også på en artikel om lederens autoritet. Artiklen er baseret på en case fra det virkelige liv.

Nu havde vi lige vænnet os til hjemmearbejdspladserne og så er der en modbølge på vej. Læs om hjemmearbejdspladser og hvordan de kan håndteres fornuftigt at både medarbejder og virksomhed.

Vi byder velkommen til Malin Jonsson, IT-direktør i NMP A/S. Malin stiller op til 5 skarpe til en leder.



God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Alle taler om stress ...
2. Fokus på ledergruppens arbejde
3. Har du autoritet?
4. 5 skarpe til en leder
5. Hjemmearbejdspladser – lykke eller forbandelse?
6. Pitstop for ledergruppen
7. Ledelse – Inspiration og refleksion
8. De 5 mest læste artikler i juli måned

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

1. Alle taler om stress

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.

*Alle taler om vejret – men ingen gør noget ved det!
Storm P.*



Man kan godt skifte "vejr" ud med "stress" i Storm Ps gamle citat. For der er noget om det. Vi taler rigtig meget om stress i dag og der arbejdes med stresshåndtering på arbejdspladserne. Men når virkningen tilsyneladende udebliver, kan det enten handle om, at man gør det forkerte eller at stress er lige som vejret - ret svært at gøre noget ved. Men man kan klæde sig passende på i forhold til både vejret og stress.

Stress er et misbrugt begreb

Stress i klinisk forstand er noget man skal tage særdeles alvorligt. Det kan i værste fald være invaliderende. Derfor er det også noget skidt, når vi alle rask væk bruger stress som et udtryk for, at vi har haft travlt eller at det måske til tider har været hektisk. Det skal vi lade være med. Det bliver lige som den gamle historie om råbet "Ulven kommer". Når så virkelig ulven kommer, er vi blevet både blinde og døve. Og så kan det gå rigtig galt.

Hvis ikke det er stress – hvad er det så?

Jeg hører ofte, ledere fortælle, at de har medarbejdere, der har sygemeldt sig med stress. Når jeg spørger lederen, hvad der er årsagen til medarbejdernes stress, er det langt fra altid, at lederen kan forklare eller ved det. Det kan selvfølgelig handle om lederen og lederens manglende kontakt til medarbejderen og de arbejdsvilkår medarbejderen har. Men ofte handler sygemeldingen slet ikke om stress i klinisk forstand men om en lang række andre årsager, der gør, at medarbejderen ikke føler sig i stand til at gå på arbejdet.

Hvis ikke det er stress, hvad er det så? Jeg har oplevet, at det har handlet om alt lige fra depressioner til dårlig ledelse, at medarbejderen har for lidt at lave eller for få udfordringer, ikke trives på arbejdet, er bange for at miste arbejdet eller at årsagerne skal findes i privatlivet. Symptomerne kan på mange måder ligne stress symptomer, men hvis vi i flæng diagnosticerer det hele som stress, risikerer vi også at fejlbehandle.

Jeg vil derfor opfordre både ledere og medarbejdere til at finde ud af, hvad der er galt og ikke bare accepterer stress-mærkatet. Hvis man skal have nogen mulighed for at gøre noget ved det, er man nødt til at gå et spadestik dybere

Teknologien er en gave og en forbandelse

Ofte forklares årsagen til stress med et arbejdstempo, der er blevet stadig mere opskruet. Når mange har en fornemmelse af, at vi arbejder meget mere og at det går meget stærkere i dag end for 10 år siden, så er det på nogle punkter rigtigt. For 10 år siden fik vi stadig det meste



af vores post én gang om dagen som almindelig gammeldags papirpost. Nu får vi post hele tiden og hele døgnet via vores mail. Faktisk kan det i dag være helt opløftende og spændende at modtage et gammeldags brev. Samtidig med at vi får mails løbende, får vi flere af dem og svarfristerne er blevet meget kortere. Får du ikke besvaret mailen samme dag, kan du godt regne med næste dag at få en mail med en forespørgsel på, om du mon har modtaget mailen. På den vis er teknologien med til at øge presset på den enkelte.

Hvordan kan vi forebygge stress?

Vi kan ligeså godt vænne os til det – indbakken bliver aldrig tom! Det kan man jo godt gå hen og blive stresset af. Men man kan også lade være! Der er rigtig meget, man kan gøre forebyggende på arbejdspladsen.

- 1) For det første kan vi starte med at tale om, hvad det er, vi forventer af hinanden. Her har ledelsen et særligt ansvar for at udmelde klare og rimelige forventninger til hvad, hvornår, hvor meget og i hvilken kvalitet, man forventer at medarbejderne leverer.
- 2) Ledelsen kan hjælpe med nogle klare prioriteringer. Det kan give stress, når medarbejderen oplever, at arbejdet er uendeligt og ikke har overblikket over, hvad der er mest vigtigt at få lavet. Så forsøger man at lave det hele for ikke at risikere noget.
- 3) Ledelsen kan sige højt og ofte, at det er forventeligt, at man ikke kan have et ryddet skrivebord, når man går hjem. Den enkelte må arbejde på at rumme, at "indbakken ofte ikke er tom", når man går hjem.
- 4) Man kan arbejde på at indføre nogle fornuftige arbejdsrutiner, f.eks. ikke at læse og besvare mails løbende, men kun 2-3 gange i løbet af dagen. På den måde bliver man ikke forstyrret så mange gange i løbet af dagen og kommer derved til at arbejde mere effektivt.
- 5) Den enkelte kan undlade bevidstløst at sende mails med cc til gud og hver mand og i stedet gøre sig mere umage i forhold til hvem man sender mails til. Det vil begrænse antallet af mails betragteligt og dermed også mindske en potentiel stresskilde.
- 6) Ledere bør have et godt og nært kendskab til den enkelte medarbejder, så lederen kan opfange, hvornår en medarbejder er på vej ud i noget, der kunne ende med stress.

Hvad kan den enkelte gøre?

Arbejdspladsen har ansvaret for at skabe nogle ordentlige arbejdsforhold, men vi kommer vi ikke udenom, at vi hver især har et ansvar for at sige til og fra. Vi skal kende signalerne, når vi er på vej ud i noget, der kunne ende med stress. For nogle kan signalerne være, at man begynder at huske dårligere, andre bliver mere irritable eller har svært ved at sove om natten. Når de første tegn dukker op, skal vi søge ind til årsagen og forsøge at gøre noget ved det. Vi kan ændre langt mere end vi selv tror.

Så med en omskrivning at det gamle Storm P citat vil jeg anbefale, at vi alle arbejder ud fra følgende motto:

Andre taler om stress og jeg vælger at gøre noget ved det!

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Pro-

gramme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012.

Se mere på www.tegkamp.dk

2. Fokus på ledergruppens arbejde



En velfungerende dynamisk ledergruppe er en forudsætning for at skabe gode resultater i virksomheden.

Ledergruppe-indikatoren giver jer et fælles billede af, hvor I er stærke som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere jeres udviklingsindsats.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

3. Har du autoritet?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Det er vel de færreste chefer, som kan lide at måtte svare nej på dette spørgsmål, men ikke desto mindre sker det med jævne mellemrum. For ikke så længe siden, havde jeg en samtale med en relativt ny udnævnt chef, som var bange for, at han havde problemer med autoriteten. Han forstod ikke hvorfor? Og han var mildest sagt lidt på herrens mark, når det drejede sig om, hvad han kunne gøre?

Det viste sig da også, at det med autoritet faktisk er mere komplekst end som så!

Hvad er egentlig autoritet – og hvorfor er det vigtigt at have som leder?

Hvad betyder egentlig autoritet? Man kan skelne mellem den autoritet, som er tilknyttet en rolle og så den personlige autoritet. Til rollen som leder er der pr definition tilknyttet en ret (pligt) til at bestemme forskelligt, som gruppen af medarbejdere så bør/skal følge.

Autoritet behøver som nævnt ikke være tilknyttet en rolle, men kan også være personbaseret, hvor andre mennesker - uden at være forpligtet til det - giver autoritet til f.eks. en særligt kompetent/respekteret person i gruppen.

Den nyudnævnte chef (Niels), som sad overfor mig var bange for, at han rent faktisk ikke havde den personlige autoritet - om jeg så må sige - til at udfylde den autoritet, som var til-

knyttet rollen. Det er en skidt situation, hvis du har en leder, som langt overvejende må ty til rollens autoritet for at klare sig, en tendens vi løbende ser hos især nyudnævnte ledere (men desværre også hos andre) - og hvor fokus så bliver at arbejde med om lederen er i stand til at udvikle sig til at kunne påtage sig rollens autoritet.

Hvad var der gået 'galt' for 'vores' chef'

Som han sad overfor mig kunne jeg bestemt ikke umiddelbart spotte den manglende personlige autoritet. Niels virkede som typen, man lytter til og respekterer - og måtte herudover beskrives som en både åben og imødekommende leder. Han ønskede, hvad bedst kan beskrives som et konstruktivt forhold til sine medarbejdere, hvor medarbejderne kunne få deres faglighed i spil og være med til at sikre de fælles løsninger.

Det han oplevede var imidlertid, at når han inviterede til dialog, så var medarbejderne stille, når han så satte handlinger i gang og spurgte om de var med, så nikkede de - men bagefter ignorerede de hans tanker - og fortsatte som de plejede. Han oplevede nu medarbejderne som en dyne at slå i!



Kort fortalt havde Niels' problem rødder tilbage i tiden, hvor hans forgænger gennem mange år havde haft en meget anderledes stil (baseret på magt og kontrol (over opgaver, kommunikation mv.)) end han selv havde. Medarbejderne havde vænnet sig til den tidligere chef og konsekvenserne af at modsige eller diskutere med den gamle chef var store - så bare fordi en ny chef inviterede til det, var man ikke klar til at 'vove pelsen'.

Vil du udfordres på meninger eller handlinger?

Det bringer os tilbage til definitionen på 'autoritet', hvor det er vigtigt at skelne mellem mening og handling, når man ser på autoritetens virkefelt. Det er en skelnen, som giver god mening i forhold til moderne ledelse, hvor medarbejderne har ret/pligt til at udfordre lederens overvejelser frem til at der er truffet endelig beslutning.

Niels var fuldt på linje med disse tanker, medarbejderne måtte gerne kommentere og diskutere hans tanker og ideer for derved at styrke dem og opgaverne. Men når tingene var endeligt besluttet og skulle sættes i gang, ville han have, at de var med ham.

Medarbejderne var imidlertid vant til en chef, som hverken ville udfordres på sine meninger og eller handlinger. Den eneste måde man kunne modarbejde den tidligere chef var i det stille - ved passiv modstand, som han ikke helt kunne sætte fingeren på - og det mønster fortsatte medarbejderne under den nuværende chef. Herved forhindrede de Niels i at gennemføre de forandringer, som han var ansat til. En stærkt uholdbar situation!

Kan man genoprette tabt autoritet?

Svaret er 'ja måske', og det kræver en solid indsats - både hvor opgaven primært drejer sig om at booste den personlige autoritet, og som her, hvor opgaven var at skabe henholdsvis tillid til og respekt om Niels og at give en 'sund og nuanceret' autoritet til rollen som chef, hvor medarbejderne turde diskutere holdninger åbent og konstruktivt - inden de fælles handlinger.

Medarbejderne skulle simpelthen stoppe en u hensigtsmæssig adfærd og lære en anden - og de vigtigste redskaber i denne proces blev:

- Synlighed, tydelighed og konsistens i rollen som chef (f.eks.: jeg vil gerne udfordres på mine meninger - ikke på handlinger) og at hvile i sin personlige autoritet.

- Skabe retning og læring for medarbejderne ved løbende feedback.
- Øve og fremme dialoger og diskussioner (for at træne evnen/lysten til at sige sin mening i det åbne rum).
- Eventuelle sanktionsmuligheder, hvis Niels fortsat oplevede at blive modarbejdet.

Processen er i fuld gang og tegner lovende!

Det skal lige siges, at vi også løbende støder på ledere, hvor deres rolles autoritet er blevet udhulet af organisationen (f.eks. manglende økonomi, råderum, viden, sanktionsmuligheder mv.) og som primært klarer sig igennem på deres store personlige autoritet, hvilket også er en sårbar situation for organisationen og for en evt. efterfølger.

Autoritet er som sagt indledningsvis en kompleks størrelse – og med mange spændende facetter!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

4. 5 skarpe til en leder

Malin Jonsson, siden oktober 2011 IT-direktør i NMP A/S (Network of Music Partners) - et Joint Venture selskab, der tilbyder back-office services til selskaber, der forvalter copyright-musik. Før NMP har Malin været ansat som IT-udviklingschef i SJ (Swedish Rail) i 4 år og inden da har hun arbejdet som IT-konsulent i forskellige stillinger i USA, UK, Belgien, Danmark og Sverige. Malin har en B.Sc i Computer Science fra Virginia Tech og har derefter læst et år af en MBA på The George Washington University, USA. Malin er svensker, bor i Sverige og arbejder i Danmark.

1) Hvorfor blev du leder?

Jeg har arbejdet som konsulent i rigtig mange år i forskellige organisationer og kulturer. Som konsulent observerer man jo mange ledelse stilarter som giver en god idé om hvordan man selv vil lede. Jeg blev leder, fordi jeg har et ret stort drive, som gør at jeg helst vil være i udvikling hele tiden med mange bolde i luften. Jeg tager gerne et stort ansvar og vil gerne kunne påvirke beslutninger for at opnå et resultat. Som person er jeg også relativt spontan og jeg er meget glad for at arbejde sammen med dygtige mennesker med forskellige erfaringer. Jeg tror at mikset af



mennesker, som finder ud af at samarbejde på en effektiv måde, skaber en utrolig energi i organisationer og det er den slags energi, som stimulerer mig til at udvikles som person og som leder.

2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Vi er inde i en stor forandringsproces lige nu, hvor vores "core business" ændrer sig ret væsentligt. Dermed sker der store forandringer til de fremtidige kompetencebehov og til vores interne arbejdsprocesser. Forandringerne stiller store krav til at jeg som leder vurderer forandringstakten hele tiden. Det er ikke altid helt enkelt at imødekomme den enkelte medarbejders forandringslyst og motivation med den forandringshastighed som presses frem af eksterne faktorer. Dette stiller store krav på at være tydelig overfor medarbejderne med hensyn til de forventninger, som jeg og resten af ledelsen har. Det kræver også en stor dosis tålmodighed fra alle parter for at sikre at medarbejderne følger med.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Der findes mange faldgruber, men jeg tror den største faldgrube er at tro, at man skal være bedst til alt. Det er jo helt umuligt og slet ikke nødvendigt at være det, men det er selvfølgelig også svært at vide, om man tager de rigtige beslutninger, hvis man ikke er helt klædt på til at tage dem.

4) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

En leder som er tryk nok i sig selv ved at være balanceret mht. professionalisme og mod. En god leder er meget troværdig, når han/hun tager fat i de faglige udfordringer, også dem som kræver mod, fordi de er ubehagelige, samtidigt med han/hun viser empati og forståelse for at det er mennesker, som arbejder i organisationer.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Du skal altid være dig selv og kende både dine stærke og svage sider for kunne lede andre og du skal arbejde med dine styrker og svagheder. Vær åben og nysgerrig overfor andre som udfordrer dig, da du altid kan lære noget af andre perspektiver. Sørg også for at være tæt på dine medarbejdere og deres daglige udfordringer. Det er i tæt samarbejde med teamet som den store fremdrift og succes kommer.

5. Hjemmearbejdspladser – lykke eller forbandelse?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



Det er efterhånden blevet ret udbredt med hjemmearbejdspladser. Det har holdt hårdt at få indført i nogle virksomheder. Det har skabt misundelse blandt de, der ikke kunne arbejde hjemme på grund af deres arbejdes natur og det har skabt mistillid for lavede de nu nok, dem der arbejdede hjemme? Og bedst som hjemmearbejdspladser var ved at blive en del af normalbilledet, kommer der en modbølge. Nu skal hjemmearbejdspladserne flere steder tilbage i virksomhederne. Og hvorfor så det?

Fleksibilitet i dagligdagen

Fleksibilitet fremhæves som en af de største fordele ved mulighed for at arbejde hjemme. Flexibiliteten kan man jo have brug for, hvis man f.eks. har et sygt barn, som man ikke kan få passet, skal have håndværkere eller har andre private gøremål, hvor man ellers ville skulle tage en fridag. I disse tilfælde er det en fordel for alle parter, at man kan arbejde.

Større geografisk uafhængighed

Muligheden for at arbejde hjemmefra kan gøre det nemmere at tiltrække specialister, som der er få af. Altså en fordel for virksomheden. I en tid med større arbejdsløshed kan man være nødt til at køre længere for at kunne få et arbejde. Hvis man har mulighed for at arbejde hjemme et par af ugens dage kan det kompensere for den længere transporttid og dermed øge afstanden til mulige arbejdssteder. Altså en fordel for den arbejdssøgende.



Reducerer virksomhedens behov for kvadratmeter

Særligt i videnstunge virksomheder eller konsulentvirksomheder er der mulighed for at arbejde mere systematisk med hjemmearbejdspladser. Hvis det bliver mere reglen end undtagelsen at medarbejderne arbejder 2-3 dage hjemme om ugen, kan virksomheden reducere arealbehovet betydeligt. Jeg har således oplevet virksomheder, som har kunnet flytte i mindre eller fremleje en del af deres lokaler. Altså en klar økonomisk fordel for virksomheden.

Fleksibilitet uden grænser

Men der er også en bagside af medaljen. Hjemmearbejdspladserne er ikke kun en fordel, de kan i høj grad også blive en sundhedsmæssig udfordring. Muligheden for at arbejde når som helst kan betyde, at medarbejderens arbejde bliver grænseløst. Der er altid noget, der lige kan laves. Man kan altid lige besvare en mail, for så er det gjort. Og lige pludseligt holder man aldrig rigtigt fri, man slipper aldrig arbejdet helt. Det kan have store konsekvenser både for det sociale liv men også for helbredet. Jeg har gennem tiden oplevet adskillige, der er gået ned med stress og endt med en langtidssygemelding og i værste fald med at miste jobbet.

Virtuelle kollegaer

Yngre mennesker er vokset op med at være på nettet og have venskaber over nettet. De færreste vil i første omgang anse det som et problem ikke at have daglig omgang med kollegaer. Men virtuelle kollegaer kan altså ikke erstatte kollegaer af kød og blod. Der er mange tid der går nemmere og hurtigere, når man sidder fysisk sammen. Når man har medarbejderne samlet i det daglige bliver det nemmere at vidensdele og at skabe fælles fodslag.

Kræver stor tillid

Et af modargumenterne mod hjemmearbejdspladser er, at det er sværere for ledelsen at kontrollere om medarbejderne laver noget eller laver tilstrækkeligt. Dette argument møder jeg typisk i de virksomheder, hvor der ikke er den største tillid mellem ledelse og medarbejdere. Det kan der være mange grunde til. Hvis ikke der skal sættes et stort kontrolapparat op, er det nødvendigt at kombinere muligheden for hjemmearbejdspladser med en klar forventningsafstemning om, hvad der skal leveres hvornår.

Lav nogle fornuftige rammer

Jeg tror ikke, at det er holdbart eller muligt generelt at afvikle hjemmearbejdspladser. Men jeg vil anbefale, at man i de enkelte virksomheder aftaler en fornuftig ramme, eksempelvis:

- Aftaler om hvor meget, man kan arbejde hjemmefra. Det kan f.eks. aftales at det kun er 2-3 dage om ugen.
- Aftaler om hvornår alle forventes at være til stede i virksomheden.
- Forventningsafstemning om hvad der skal leveres hvornår og i hvilken kvalitet.
- Hvis situationen eller opgaveløsningen kræver det, kan ledelsen bestemme at medarbejderne skal møde ind i virksomheden.

- Ledelsen har en tæt kontakt med medarbejderne og gennem dialog sikrer man en fornuftig balance mellem arbejde og privatliv.
- Hvis den enkelte medarbejder af den ene eller anden grund ikke kan administrere ordningen, kan muligheden for den enkelte medarbejder suspenderes.

Med fornuftige aftaler og rammer omkring hjemmearbejdspladsen, kan det blive en fordel for alle parter.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012. Se mere på www.tegkamp.dk

6. Pitstop for ledergruppen



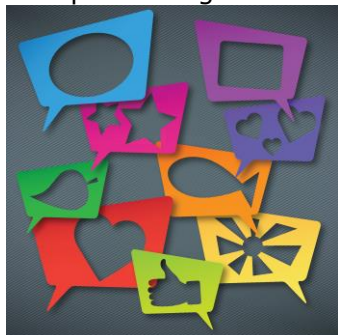
Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.

Teglkamp & Co. tilbyder en optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg og debat omkring et vigtigt tema for jer.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os for en aftale på info@tegkamp.dk

7. Ledelse – Inspiration og refleksion

Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 1.600 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

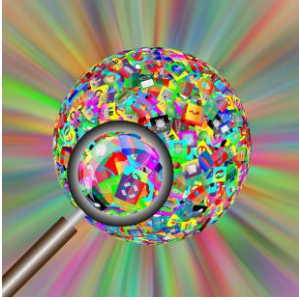


- Ledelse eller mangel på samme en refleksion fra sommerlandet
- Hvordan begår man sig som dansker i en amerikansk ejet virksomhed?
- Undgå at dine medarbejdere (og du selv) går ned efter sommerferien
- Strategiarbejdet er afsluttet og hvad så?
- Hvad sker der med arbejdsmarkedsbalancen?

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

8. De 5 meste læste artikler i juli måned 2013



Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i juli måned:

- 1) Ledergruppen - resultat af undersøgelse
- 2) Hvis du ikke kan lide lugten i bageriet
- 3) Kære chef glem ansøgningen!
- 4) Ros, anerkendelse og feedback
- 5) Loyalitet en case fra det virkelige liv

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.teglkamp.dk