

NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2017

14. årgang

Udsendes til godt 5.700

Kære læser!

Så er vi tilbage efter sommerferien – fuld af energi og med et helt frisk nyhedsbrev. Der er mange spændende indslag og muligheder - f.eks. for at deltage i nye ledernetværk og ikke mindst vores helt nye seniorstrategi.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Nye ansigter i ledergruppen – ny gruppedynamik
2. Skal du være med i et nyt og ambitiøst ledernetværk?
3. Kører din karriere på skinner?
4. Generalens intention – og andre korte refleksioner
5. Vi vil så gerne have I bliver lidt længere – vi vil bare ikke ansætte jer!
6. Har I en seniorstrategi?
7. Guld fra arkivet – Ledergruppens musketer ed!
8. De 5 mest læste artikler i juli måned 2017

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

1. Nye ansigter i ledergruppen – ny gruppedynamik

Af: Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.teglkamp.dk



Ledergruppen havde et år på bagen. Den var resultatet af en fusion. Det havde været en af de fusioner, hvor man havde haft ledelsen hurtigt på plads. Det vil sige, at der ikke havde nået at udvikle sig magtkampe. Alle i ledergruppen var fra start af positive og ville egentlig gerne hinanden. Men alle havde travlt med at få deres egne enheder til at fungere, så der blev ikke lagt så meget tid i ledergruppearbejdet.

Et lille år efter begyndte det at knage lidt i furerne. Det var mange ting, man ikke havde haft tid til lige efter fusionen, herunder at lære hinanden at kende og at få lagt en fælles strategi for ledergruppens arbejde. Hver især havde derfor truffet de beslutninger, som man mente var det bedste i situationen. Nu viste det sig, at beslutningerne ikke helt hang sammen på tværs af organisationen. Det medførte mange misforståelser og småkonflikter i ledergruppen. Man begyndte at se lidt skævt til hinanden og have hinanden mistænkt for at arbejde udelukkende for egen afdeling. Det kunne have udviklet sig rigtig dårligt for ledergruppen og i den sidste ende for virksomheden, hvis ikke man på det tidspunkt havde besluttet at gøre noget ved sagen – at arbejde for at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.

Den lille historie fra det virkelige liv, viser hvor vigtigt det er også at tage sig tid til at få ledergruppen samarbejdet.

Nye ansigter i ledergruppen!

Det handler ikke kun om helt nye ledergrupper. Hver gang der sker udskiftninger i en ledergruppe, sker der også en ændring i gruppedynamikken. Sker der større udskiftninger f.eks. ved fusioner eller andre større organisatoriske ændringer, vil der være behov for at arbejde den nye ledergruppe sammen. Gruppedannelsen kan være mere eller mindre udfordret, særligt hvis flere i gruppen kæmper om at positionere sig i forhold til hinanden.



Den enkeltes plads i gruppen bestemmes ud fra flere elementer, herunder den faglige erfaring man kommer med, de relationelle kompetencer, personlige ambitioner, hvor meget eller hvor lidt man bidrager til fællesskabet, åbenhed og rummelighed, viljen og ønsket om dominans.

Hvis man skal bevæge sig fra at være en gruppe af ledere der agerer på individbasis til at blive en ledergruppe, der arbejder med et fælles mål og ud fra et helhedsperspektiv, bliver det derfor helt afgørende at arbejde med gruppedannelsen.

Sæt tid af til gruppedannelsen

De fleste ledere har travlt med arbejdet inden for eget ansvarsområde. Ledergruppearbejdet kommer oveni og det kan være fristende at kaste sig over alle de konkrete opgaver frem for at bruge tid på at arbejde med gruppedannelsen i ledergruppen. Men den tid, man investerer i at gå fra at være en gruppe af ledere til et blive en ledergruppe, vil kunne svare sig i det lange løb. Man vil kunne undgå mange misforståelser og arbejdet i ledergruppen kan blive både mere energifyldt og effektivt.

Udvis åbenhed

Hvis man skal lykkes og blive til en ledergruppe, er det helt afgørende, at de enkelte medlemmer af ledergruppen er åbne hele vejen igennem. At man kan være sikker på, at der ikke er nogen, der sidder og putter med noget eller kører med en anden agenda. Åbenhed vil afsløre, hvis man har forskellige synspunkter på en række ting eller har forskellige ønsker for fremtiden. Men det er vigtigt, at man deler det med hinanden. Derigennem skabes der tryghed i gruppen. Og hvor der er tryghed, er der som regel også en vilje og et ønske om at finde en vej og finde løsninger.

Udvis respekt

Respekt er et andet vigtigt nøgleord for ledergruppen. Man bør udvise respekt for hinanden både i ord og i gerninger. Respekt er ikke det samme som, at man ikke skal udfordre hinanden – tværtimod. Men man skal behandle hinanden ordentligt - også når man ikke er enige og når man udfordrer hinanden.

Tag ud af huset

Det kan anbefales at tage et døgn ud af kalenderen og tage ud af huset. Det er med til at skabe et andet fokus og til at åbne op, når man mødes i nogle andre omgivelser, hvor man ikke bliver forstyrret af resten af organisationen.

Det kan svare sig at bruge noget tid på at lære hinanden at kende. Brug noget tid på at diskutere ledelsesgrundlaget igennem, hvorfor man er sat i verden som ledergruppe, hvad man vil måles på som ledergruppe, hvad der skal kendetegne ledelsen og hvordan man gerne vil drive ledelse. Spørgsmål som alle er helt centrale i forhold til gruppedannelsen.

Erfaringsmæssigt vil det være en investering som ledergruppen vil få mangefold igen i form af mere effektivt arbejde og samarbejde til gavn for hele virksomheden. Man vil gå fra at være en gruppe af ledere, der handler på individuelt basis til at arbejde som en samlet ledergruppe.

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

2. Skal du være med i et nyt og ambitiøst ledernetværk?



Der er stadig plads til et par stykker til i de nye ledernetværk. Skal du være med?

Executive netværket mødes fredage den 25/8, 6/10 og 1/12 fra kl. 09.00 til 12.00.

Ledernetværket mødes torsdage den 24/8, 5/10 og 30/11 fra kl. 09.00 til 12.00.

Det er min intention at skabe et ambitiøst netværk, hvor man udover at få konkret inspiration kommer til at kende hinanden, så man også bruger hinanden mellem netværksmøderne.

Jeg vil til hvert møde give bolden op med et lille indlæg, der handler om ledelse (I kender min stil og hvad jeg står) og herefter faciliterer jeg diskussion og inddragelse af deltagernes udfordringer og erfaringer. Efter hvert møde skulle vi gerne gå hjem med inspiration og noget at tænke over.

Program for første møde i netværket

Første møde handler selvfølgelig om at lære hinanden lidt bedre at kende. Men der udover vil jeg også give bolden op til det første emne. Jeg har ambitioner og vil gribe det lidt anderledes an end mere traditionelle netværk, hvilket dagsordenen til dels også afspejler.

Den foreløbige dagsorden vil indeholde følgende punkter:

- Velkommen og introduktion
- Hvad har dannet mig som leder – hvem og hvilke situationer? Formålet med dette punkt er dels at komme til at kende hinanden lidt dybere end titel og karriere og dels at skabe noget refleksion.
- Walk & talk 2 og 2: Hvad fylder ledelsesmæssigt lige nu?
- Leadership - Om at skabe følgeskab. Jeg giver bolden op og herefter bringer vi erfaringer og refleksioner på banen.
- Fastlæggelse af temaer til de kommende møder. Deltagernes egne ønsker eventuelt suppleret med forslag fra mig.

Pris: Prisen for deltagelse er 5.000 kr. ekskl. moms.

Anbefaling

Sunniva Høegsberg - en deltager fra en anden netværksgruppe sendte mig følgende anbefaling: Jeg var meget tilfreds med dagen. Der blev skabt et læringsrum, hvilket er forudsætningen for at kurset og netværksgruppen overhovedet kan fungere. At det kunne ske skyldtes Susanne Teglkamps faciliterende facon og deltagerens åbenhed. Susanne faldt ikke for fristelsen til dygne os til med viden om, hvad der var det rigtige at gøre, men anslog nogen temaer, som deltagerne så bød ind på ud fra deres erfaringer.

Der hvor hun bruger sig selv som eksempel gør hun det for at vise noget principielt og fremstillingen danner tit afsæt for diskussioner i gruppen. Jeg er blevet vældig inspireret af hendes ide om at billedliggøre egne produkter i salgssamtalen og skabe dialog. Susanne er i besiddelse af et nuanceret, kompetent ego, som gør at hun både kan give plads, men også blive tydelig og skabe fremdrift.

Kontakt og tilmelding: Hvis du synes, det kunne være interessant, så kontakt mig (Susanne Teglkamp) på mail ste@teglkamp.dk eller på tlf. 2160 2999.

3. Kører din karriere på skinner?

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.teglkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>



4. Generalens intention - og andre korte refleksioner

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* 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:

Generalens intention

”Det jeg vil opnå med denne plan er ...” fortalte generalen ved den afsluttende del af ordredgivelsen. Sammen med de andre officerer lyttede jeg opmærksomt. For selvom jeg selv havde bidraget til planen, havde læst ordren og nu fået den gennemgået ved ordredgivelsen, så var det noget helt andet at få generalens egne ord for, hvad det var han ville opnå med planen. Han gav planen krop og sjæl. Når jeg på et senere tidspunkt sad ude i min afdeling og skulle træffe vigtige beslutninger og ikke lige kunne rende tilbage og spørge generalen (eller nogen tæt på), så var det en vigtig guideline for mig at tænke: Hvad var det generalen ville med dette, hvad ville han have besluttet i situationen?



Pointen med at fortælle denne lille oplevelse fra min reserveofficerskarriere er, at ledere alt for ofte overser vigtigheden af at stille sig op og fortælle med egne og personlige ord, hvad det er, de gerne vil opnå med de forskellige ting, de sætter i værk. Jeg skal hilse og sige, at det giver altså meget mere energi til processen og skaber mere følgeskab end en lang mail eller powerpointpræsentation.

HR-chef med højt humør søges



”HR-chef med højt humør søges” var overskriften i et stillingsopslag i Berlingeren i dag? Hvorfor lige højt humør? Er det fordi det er nødvendigt for at kunne holde ud at være i virksomheden? Eller er det mon meningen, at man skal være pauseklovn for medarbejderne? Måske var det for at fange min opmærksomhed og det lykkedes i den grad, for jeg gik ind og fandt hele stillingsopslaget for at se, om jeg kunne finde svaret på, hvorfor højt humør var så nødvendigt, at det absolut måtte med som et vigtigt signalord i overskriften. Jeg fandt ikke antydningen af svar i det fulde stillingsopslag. Men det gav mig anledning til dette lettere ironiske opslag.

Oftentimes kan man finde helt meningsløse overskrifter i stillingsopslag - misvisende i forhold til jobbet, jobindholdet og virksomheden, hvilket kan betyde, at vi ikke får fat i de rigtige kandidater eller at der viser

sig at være et mismatch mellem realiteterne og de forventninger man skaber.

Og så skal man i øvrigt være opmærksom på, at et stillingsopslag ikke kun kommunikerer til potentielle kandidater men også til medarbejderne i virksomheden, kunderne og potentielle kunder og samarbejdspartnere. Så man skal være opmærksom på, hvad det er for signaler man sender.

Samtale fremmer forståelsen

“Men vi ser jo slet ikke så forskelligt på tingene!” udbrød en leder til en af de andre ledere på et lederseminar med fokus på at forbedre samarbejdet mellem afdelingerne. Og han fortsatte: “Jeg tror det handler om, at vi aldrig har lært hinanden at kende.” Og der ramte han hovedet på sømmet. Deres samarbejde var vanskeliggjort af, at de sad på forskellige lokationer og i det daglige ikke havde ret mange anledninger til at mødes. Og de få gange man mødtes talte de ofte forbi hinanden og der var sjældent tid til at dykke lidt dybere ned i, hvad det egentlig var, den anden leder mente. Stille roligt havde man gennem et par år fået opbygget et “os” og “dem” mellem de to afdelinger. Man havde også lavet fjendebilleder af hinanden – billeder, som når det kom til stykket ikke havde meget hold i virkeligheden.

Samarbejde mellem afdelinger på tværs af organisationen fordrer dels en klar retning, som vel og mærke peger den samme vej for alle afdelingerne og dels at man er tryk ved hinanden. Et væsentlig tryghedsskabende element er at lære hinanden at kende. Og dertil er der behov for at mødes fysisk en gang imellem med ordentlig tid til at udveksle erfaringer, ideer, holdninger og få talt sig ind på den fælles opgave. I en verden der bliver mere og mere virtuel, bliver det derfor vigtigt også at prioritere det fysiske møde en gang imellem.

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

5. Vi vil så gerne have I bliver lidt længere – vi vil bare ikke ansætte jer!

Af Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver og karrierecoach, www.tegkamp.dk



Nedenstående har været bragt som debatindlæg i Børsen den 30. juni 2017.

Der er ingen sammenhæng mellem regeringens aftale med Dansk Folkeparti om at få danskerne til at blive længere på arbejdsmarkedet og virkeligheden. Virkeligheden er at rigtig mange mennesker gerne vil arbejde længe, men er de først røget ud af arbejdsmarkedet, så er det virkelig svært at komme ind igen, hvis dåbsattesten siger 50+ år.

Som ledelsesrådgiver og karrierecoach møder jeg disse mennesker, som af forskellige årsager står uden job efter, at de har rundet 50 år. I starten er de fulde af gå-på-mod og kaster sig ud at skrive ansøgninger. Men gejsten



bliver sværere og sværere at holde oppe efterhånden, som de bare får det ene standardafslag efter det andet. Vi taler her om mennesker, som er særdeles kvalificeret, som har et godt CV og har skrevet gode ansøgninger, de kommer bare ikke til samtale.

Mine oplevelser med frustrerede ledige 50+ årige, der gerne vil tilbage på arbejdsmarkedet og som i øvrigt ikke er kræsne i forhold til job, fik mig til at skrive et lille indlæg på det sociale medie LinkedIn. Det er på nuværende tidspunkt blevet læst af flere end 200.000! Det er blevet kommenteret, liket og delt af flere tusinder. Man får her et indtryk af, hvor mange der kæmper. Men også et indtryk af, at mange ser det som en aldeles relevant og alvorlig udfordring at få 50+ årige tilbage på jobmarkedet igen.

Så hvis regeringens målsætning om at få folk til at blive længere på arbejdet også skal række udover de, der allerede er i job, så skal der også arbejdes på at ændre mindsettet hos mange arbejdsgivere, således at man ansætter på kvalifikationer og personlige kompetencer uden først at frasortere på alder.

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

6. Har I en seniorstrategi?

Der vil i de kommende år være behov for at gentænke ledelse og tilgang til seniormedarbejdere. Derfor har jeg udviklet et nyt koncept: Seniorskarriere i et nyt perspektiv – fra afvikling til udvikling.

Helt grundlæggende handler det om fastholdelse, at tænke nye roller og at få et uudnyttet potentiale i spil blandt seniormedarbejderne. Og så kan det faktisk også svare sig økonomisk.



Ønsker I en præsentation af konceptet, så kontakt mig: Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk

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.

Ledergruppens musketer ed!

En enkelt leder med de rette kompetencer kan skabe store resultater. En ledergruppe med de rette kompetencer og som har aflagt en "musketer ed" kan skabe fantastiske resultater. I denne omgang vil jeg fokusere på det, jeg kalder Musketer eden. Det handler om, at man som ledergruppe har besluttet sig for, at man vil skabe fantastiske resultater i virksomheden og at man vil stå sammen om at gøre det.

Når ledergrupper fungerer værst, konkurrerer medlemmerne med hinanden, er illoyale over for hinanden, illoyale overfor de beslutninger, der bliver truffet i ledergruppen, undlader at dele viden med hinanden, hjælper ikke hinanden, plejer særinteresser og laver underhåndsftaler. Alt i alt et meget ufrugtbart miljø. Heldigvis er det de færreste ledergrupper, der er så ekstremt dårlige. Men mange ledergrupper kunne godt blive meget bedre.



Musketer eden i forbindelse med besparelser

For en del år siden havde jeg min gang i en kommune. Budgetlægningsproceduren er en årligt tilbagevendende begivenhed, hvor en af direktionens vigtigste opgaver i den forbindelse er at skabe så meget økonomisk råderum, at politikerne får mulighed for at igangsætte nogle politiske initiativer. Dette år stod det imidlertid dårligt til. Skatteindtægterne var vigende og de sociale udgifter større end forventet. Udfordringen var ikke bare at skabe et økonomisk råderum, hvor politikerne havde mulighed for at fordele lidt penge. I stedet skulle der iværksættes massive besparelser, hvis økonomien skulle hænge sammen.

Det er min erfaring, at generelle sparerunder er en udfordring, hvor de enkelte direktører kan komme under voldsomt pres både fra de politikere, der sidder som politisk bestyrelse for den enkelte direktørs forvaltningsområde og fra direktørens egne medarbejdere i forvaltningen. Ingen har lyst til at spare på eget område, men er som regel ivrige efter at finde besparelserne på andres områder.

Direktionen i den konkrete kommune besluttede, at denne sparerunde skulle være båret af saglighed og at direktionen ville stå sammen om at fremlægge forslag, som var båret af et helhedssyn og loyalt og sagligt beskrive konsekvenserne ved de enkelte spareforslag. Direktionen besluttede samtidig, at de ville dele det pres, de blev udsat for med hinanden i direktionen og at de ville støtte hinanden hele vejen. Denne "Musketer ed" betød, at det blev en spændende udfordring at samarbejde i direktionen. Det var udviklende for direktionen og gjorde den ret stærk. Det, at man stod sammen, betød også at sagligheden og helhedssynet rent faktisk vandt i forhold til de politiske beslutninger, der blev truffet. Det var også langt nemmere at gennemføre besparelserne, da de var gennemarbejdet og saglige og ikke mindst, at alle kunne

se, at direktionen stod fuldstændig sammen om både forslag og den efterfølgende gennemførelse.

Musketer eden i en midlertidig ledelse

For et stykke tid side arbejdede jeg med ledelsen i en privat virksomhed. Det var på mange måder en rigtig god ledergruppe ført an af en meget karismatisk direktør. Direktøren fyldte meget og havde skabt virkelig gode resultater for virksomheden sammen med sin ledergruppe. Meget uventet sagde direktøren op. Hans sidste gerning var at få placeret en af medlemmerne i ledergruppen som fungerende direktør, indtil der blev fundet en ny direktør. Bestyrelsen besluttede, at man ville tage sig god tid til at finde en ny direktør, hvilket reelt ville give den fungerende direktør ca. et halvt år i stolen.

Nu var ledergruppen skruet sådan sammen, at de alle var meget ambitiøse og gerne ville levere rigtig gode resultater. Dette er en klassisk situation, der kunne have givet anledning til magtkampe i ledergruppen med ønske om at profilere sig i forhold til den ledige direktørstilling. Men ledergruppen var også sammensat af personligheder, som var mere optaget af at levere resultaterne i et samarbejde end at profilere sig på bekostning af de andre.

Det viste sig hurtigt, at gruppen med fravær af den meget karismatiske direktør fik mulighed for at vokse både individuelt og som gruppe og at der var rigeligt med udfordringer til alle. Ledergruppen besluttede hurtigt at samle sig om den nye fungerende direktør og gøre deres til at skabe en fælles succes og bevise over for bestyrelsen, at man skulle udpege den fungerende direktør som direktør for virksomheden. Man talte åbent om det i ledergruppen og formulerede faktisk en form for "Musketer ed" der havde til formål at vise, at de som gruppe kunne levere varen og at arbejde for at den fungerende direktør blev udpeget og ansat som fast direktør. Og det lykkedes – et halvt år efter var bestyrelsen mere end overbevist om, at man havde et godt team og den rigtige direktør i spidsen for teamet.

Har I aflagt musketer eden i jeres ledergruppe?

Hvordan ser det ud i din ledergruppe? Overskygger jeres egne personlige ambitioner det fælles mål? Eller har I aflagt musketer eden og står sammen om at skabe de bedste resultater for virksomheden?



Under alle omstændigheder kan jeg anbefale, at I arbejder med at skabe den følelse af at have et højere mål sammen og være drevet af levere resultaterne sammen. Det er meget sjovere at arbejde i en ledergruppe, som er drevet af en musketer ånd. Det viser sig også, at man leverer langt bedre resultater og at det kommer til at smitte af på de enkelte deltagere i gruppen.

Du kan læse flere end 100 andre artikler og undersøgelser på 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 juli måned 2017:

- 1) 3 spørgsmål til din karriere
- 2) Har du overvejet et sporskifte i din karriere?



- 3) Overlad ikke kommunikationen til kommunikationsafdelingen
- 4) God stil ved rekrutteringer
- 5) Ledelse i forbindelse med fusioner

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