

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Februar 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Vi lægger i dette nummer hårdt ud med en overlevelsesguide for topchefer. Selv om du ikke er topchef, så kan du nu også hente inspiration i artiklen.

Feedback er jo ikke noget nyt, men alligevel så er det noget vi stadig kæmper med rundt omkring på arbejdspladserne. Derfor bringer vi i dette nummer en artikel med gode råd til, hvordan I kan indføre en feedback kultur på arbejdspladsen.

Den tredje artikel handler om at hvad du bør vælge, når du skal ansætte, hvis du skal vælge mellem faglige og personlige kompetencer hos kandidaterne.

I dette nyhedsbrev byder vi velkommen til Jan Ejlsted, direktør i Friluftsrådet. Jan svarer på 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør



### INDHOLD

1. Topchefens overlevelsesguide
2. 12 - 12 seminar - et ledelsesdøgn
3. Feedback - Så simpelt - så effektivt - så svært
4. 5 skarpe til en leder
5. Skab grundlaget for en feedbackkultur i jeres virksomhed - ½ dags kursus
6. Susannes Blog - Hvad vil du helst have en faglig eller en personlig kompetent medarbejder?
7. Ledelse - Inspiration og refleksion - seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i januar måned

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

## 1. Topchefens overlevelsesguide

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



Ikke nok med at der ofte er koldt på toppen, det er også et usikkert sted at befinde sig. Udsiftning på topposter er hverdagskost og en realistisk risiko, man må kalkulere med, når man sætter sig bag skrivebordet som topchef.

Er du på vej til en toppost eller sidder du allerede i en topchefstilling, så er der en række forskellige ting du kan gøre for at komme til at sidde lidt mere sikkert i stolen - også når udfordringerne står i kø.



### Når alt ånder fred og ingen fare

Det er mens succeserne kommer ind på stribe og alt ånder fred og ro, at topchefen skal lægge grunden til overlevelse, "when the shit hits the fan". For én ting kan man næsten være helt sikker på. På et eller andet tidspunkt kommer der kriser, udfordringer man ikke havde forestillet sig og set komme.

#### *Opbyg et stærkt og sammentømret ledelsesteam*

Det kan svare sig at investere noget tid i at opbygge et godt ledelsesteam - et team, der rykker sammen om udfordringerne, når de dukker op. Det handler om at få de rigtige om bord og skille sig af med dem, der ikke vil teamet, men udelukkende vil deres egen karriere. Derudover handler det også om at bruge noget tid på at få fælles fodslag omkring retning og mål.

#### *Opbyg et godt netværk*

Der er ikke et 8 til 16 job at være topchef. Det kræver oftest en god del timer udover en almindelig 37 timers arbejdsuge. Det kræver prioritering – behård prioritering af tiden.

Noget af det første, der oftest bliver nedprioriteret, er det personlige netværk – det netværk, som man kan regne med, når man har brug for det. Derfor vil jeg anbefale, at du rent faktisk prioriterer og sætter tid af til at få skabt dig et solidt personligt netværk, som rækker udover det job, du sidder i lige nu. Dit netværk kan du dels få brug for i dit nuværende job og dels, hvis du på et tidspunkt af den ene eller den anden grund skal videre til et andet job. Opbygningen af det personlige netværk kræver, at du giver det tid og nærvær, at du stiller op og bidrager, når andre har brug for det.

#### *Opbyg en stærk troværdig profil*

Din troværdighed er et af de stærkeste kort til at overleve som topleder. Troværdighed er ikke noget man kan købe sig til i en håndvending, der er noget man opbygger over tid. Troværdighed handler helt grundlæggende om, at du agerer i overensstemmelse med hvem du er som person. Du fremstiller ikke dig selv eller dine holdninger så de passer til øjeblikkets stemning. Troværdighed handler også om, at du siger, hvad du gør og du gør, hvad du siger.

### "When the shit hits the fan"!

Du kan have gjort alle de rigtige ting, den gang du ikke var udfordret, men du kan sætte det hele over styr ved at gøre de forkerte ting, når det hele brænder på og de store udfordringer står i kø.

## *Kommunikér sandheden og kun sandheden*

Åh hvor er det fristende, at forsøge at pynte lidt på sandheden og i nødstilfælde stikke en hvid løgn, når de dårlige sager dukker op. Hvis bare man lige kunne få talt sagen ned og skab lidt arbejdsro, så skal det hele nok lykkes. Men det er en af de dårligste strategier, du kan vælge, hvis du gerne vil beholde dit job. På et eller andet tidspunkt vil du efter alt sandsynlighed blive afsløret i at have et afvigende syn på sandheden og det er ofte begyndelsen til enden. I bedste fald mister du din troværdighed og skal efterfølgende bruge en del tid på at bygge det op igen og i værste fald mister du dit job.

Det kan godt være, at du her og nu af hensyn til forretningen ikke kan gå ud og fortælle sandheden, men så er det bedre at sige, at du på nuværende tidspunkt ikke kan udtale dig, men at du på et senere tidspunkt vil give en redegørelse eller noget i den retning.

Er der dog nogen du altid skal sige sandheden til er det dine nærmeste foresatte, hvad enten det er en bestyrelsesformand, en borgmester, minister, departementschef eller tilsvarende. Det handler om, at du skal sikre dig, at de fortsat har tillid til dig og bakker dig op.

## *Læg dig fladt ned, hvis I har begået fejl*

Jeg talte på et tidspunkt med en topchef, som har prøvet at være i modvind med flere sager, som har haft mediernes bevågenhed. Hans erfaring var, at han ikke kunne forhindre at pressen skrev om sagerne, men han kunne forhindre, at det gik hen og blev personligt, hvis han åbent erkendte, at virksomheden havde begået fejl, at han som topchef selvfølgelig havde ansvaret for at få rettet op på fejlene. Så er der ligesom ikke mere at komme efter på det personlige plan.



Modsat, har vi også kunnet se eksempler på topchefer, herunder ministre, som har benægtet enhver fejl og eget ansvar i en sag. Pressen har lugtet blod og har der været noget at komme efter, så er det endt med en offentlig afsked.

## *Hav et godt forhold til pressen*

Pressen er ofte de sidste, man har lyst til at snakke med og i det hele taget bruge tid på, når det hele koger. Men det er en meget dårlig investering at negligere pressen og ikke mindst pressens magt til at sætte dagsorden i omverdenen – hvad enten det er rigtigt eller fordrejet. Derfor brug tid på pressen. Vær så åben, som du kan. Og lad for guds skyld være med at binde pressen en historie eller bare et skønmaleri på ærmet. Ingen heller ikke journalister bryder sig om at blive brugt eller decideret misbrugt.

## *Vær synlig*

Når virksomheden virkelig er i seriøse udfordringer, så skal du ikke gå i flyverskjul og sende ledere længere nede i organisationen ind foran dig. Tværtimod er der brug, for at du går ind og virkelig viser lederskab både udadtil i forhold til medierne men i høj grad også indadtil i organisationen. Medarbejdere har i sådanne situationer brug for ledere, der udstråler styrke og robusthed og i det hele taget indgyder mod og tillid.

## *Ryk tæt på bestyrelsesformanden/departementschefen/borgmesteren*

En offentlig topchef fortalte mig en gang om en situation, hvor organisationen på et tidspunkt var ude i en af sine værste kriser. I stedet for at sidde og vente på foresatte myndigheds analyser og beslutningsoplæg, rullede han nærmest soveposen ud og flyttede ind hos foresatte myndighed. Han arbejdede tæt sammen med sin chef og bidrog på alle mulige måder med

hjælp og informationer. På den måde blev de fælles allierede, der kæmpede for at bringe organisationen bedst muligt igennem krisen. Og i tilgift havde topchefen skabt en sådan tillid omkring sin person, at han også fik lov til at fortsætte på posten og lede organisationen igennem krisen.

### *Brug dit netværk*

Selvom man har et godt netværk, så er der mange, der glemmer at bruge netværket, når man kunne have allermost glæde af det. Netværket kan hjælpe dig med at tænke klart, at holde proportionerne og måske også bidrage med noget erfaring fra lignende situationer. Netværket kan også være en stor støtte bare at tale med, så det ikke kun er familien, der hele tiden skal holde for. Jeg talte for nyligt med en topchef, der fortalte mig, at havde det ikke været for netværket, så havde hun nok ikke stået på bene, da hun var i sin karrieres værste stormvejr.

### *Giv realistiske prognoser om fremtiden*

Noget at det, der kan slå en topchef af hesten, er urealistiske prognoser om fremtiden. Hvis udfordringerne står i kø, så lad være med at undervurdere deres omfang. Når du skal give et bud på hvordan og hvornår problemerne er løst, så lad være med at male et lyserødt billede for at gøre investorer, bestyrelsen og medarbejdere trygge. Du skal på den ene side indgyde mod og positive forventninger, der gør, at vi har en tro på, at vi kan komme igennem krisen i virksomheden og på den anden side skal der også være en vis realisme i dit bud på fremtiden.



Personligt har jeg selv flere gange oplevet topchefer, der gang på gang fremstillede budgetter med store forventninger til indtjeningen og nye store kunder, for så i forbindelse med regnskabsaflæggelse at skulle forklare hvorfor det heller ikke lykkedes denne gang. Behøver jeg at sige, at topchefen på et tidspunkt blev udskiftet?

Jeg har også oplevet en topchef stille sig op og stille og roligt fremlægge hvor stor og dyb krisen var, hvor lang tid det ville tage at kæmpe sig ud af den men også med et bud på, hvordan man skridt for skridt skulle komme igennem og ud på den anden side. Den topchef overlevede fordi han fremstod dybt troværdig – både i sit bud på alle udfordringer og i sit bud på løsningen af udfordringerne.

### *Husk jobbet er kun et job*

Lad være med at gøre det til et spørgsmål om liv eller død. Uanset hvor godt og vellønnet et job, du har, så er og bliver det kun et job. Og ja du kan miste jobbet, men så får du nok et nyt. Men er du først gået ned og blevet mere eller mindre alvorligt invalideret af dit job, så har prisen været alt for høj.

Det kan hjælpe at få lidt proportioner på i forhold til, hvor meget et job skal betyde i forhold til alt det andet i livet.

*Artiklen bygger på egne erfaringer som topchef og samtaler med andre topchefer.*

**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 nyeste udkom i 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. 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)

## 3. Feedback - Så simpelt – så effektivt – så svært

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



### Hvad handler Feedback om

Feedback handler om at give andre en tilbagemelding på 'noget' de gør. Feedback giver man for at skabe læring! Den som får feedback skal altså have en viden – som kan føre til, at personen f.eks. ændrer eller styrker det 'noget', vedkommende gør.

Det lyder jo simpelt! Men fra vores gang rundt i organisationer og fra en spørgeskemaundersøgelse, vi i Teglkamp & Co har lavet i samarbejde med StepStoneSolutions A/S, ved vi, at feedback er en efterspurgt mangelvare.

Her er nogle interessante pointer fra ovennævnte undersøgelse:

- Kun omkring hver 4. medarbejder får feedback fra chefen.
- Hver 3. medarbejder oplever, at der ikke bliver fulgt op på deres mål med f.eks. feedback.
- Feedback skaber større jobtilfredshed.
- Mangel på feedback får medarbejdere til at søge væk.

Hvorfor viger vi så som ledere og kolleger tilbage fra at give feedback – ja det hænger nok sammen med, at selvom det umiddelbart er simpelt, så er det alligevel rigtig svært, bl.a. fordi



det afviger fra det, vi er vant til at gøre! Det vender jeg tilbage til – først kommer der nogle gode grunde til, at feedback er vigtigt.

## Feedback – det simple 'redskab' med den store effekt

Der er i overskriftform mange gode grunde til, at feedback er vigtigt. Brugt rigtigt er det uhyre effektivt - både for den enkelte, for gruppen og for organisationen som helhed:

- Feedback er et effektivt redskab, når vi skal sikre, at vi er på 'rette vej' (enkeltvis og som gruppe).
- Feedback kan øge vores evne til at leve op til det, der forventes af os f.eks. i form af egne og organisationens mål – det handler altså også om den enkeltes effektivitet i forhold til arbejdsopgaverne.
- Feedback kan som nævnt styrke medarbejdernes mulighed for at lære – læring er en vigtig forudsætning for om nyskabelse og forandringer bliver en succes.
- Feedback er en vigtig faktor, når det drejer sig om trivsel og fastholdelse, da feedback viser os, at vi bliver taget seriøst og at nogen interesserer sig for os.
- Feedback kan gøre os til bedre kolleger.



## Hvorfor er det så svært

Jeg må hellere lige starte med at sige, at når jeg snakker om feedback, handler det ikke kun om en skematisk tilbagemelding på de årlige (eller hvor tit de nu ligger) MUS-samtaler. Nej jeg snakker om en løbende naturlig feedback mellem i første omgang leder/medarbejder – men når det bliver en virkelig integreret del af kulturen - også mellem medarbejder/leder, leder/leder og medarbejder/medarbejder.

Og det kan virke grænseoverskridende for rigtig mange og bryder ofte med gamle mønstre og vaner!

Så selvom teorien i princippet er simpel, er det ret så svært 'bare at gå i gang', hvis feedback ikke tidligere har været en del af kulturen i ens organisation, eller hvis elementer i kulturen – f.eks. mangel på tillid, respekt, tryghed og åbenhed - modarbejder feedback. Herudover handler feedback også om menneskers forskellighed og forskellige tilgang til kommunikation og ikke mindst om relationen mellem mennesker. Lige pludseligt er feedback ikke så simpelt endda!

En feedbackkultur kommer således ikke bare af sig selv, men er noget, man skal klædes på til og arbejde systematisk for.

## Hvordan skaber man en feedbackkultur

Inden man går i gang med at arbejde med at bruge feedback systematisk, er det klogt at spørge sig selv, er vi som organisation klar!



Hvis svaret er 'ja', skal man – kort fortalt - i gang med at klæde ledere og medarbejdere på:

- Start med at fortælle alle, hvorfor der er fokus på feedback. Det er langt nemmere at lære noget, hvis man ved, hvad meningen er - og forstår hvad der forventes af én?

- Giv folk god undervisning i, hvad feedback er - og hvad det kræver at give og modtage feedback. Undervis gerne grupper med arbejdsfællesskab samtidig – det giver bedst vilkår for, at den ny viden kommer i anvendelse.
- Opstil nogle spilleregler for feedback, så folk har noget at støtte sig til.
- Skab mulighed for, at folk kan bruge det lærte aktivt. Jo hurtigere man kommer til at bruge det lærte, jo større chance for, at det 'bider sig fast'.
- Følg op på om folk øver sig - giv en hjælpende hånd, hvis nødvendigt. Der er mange gode måder (coaching, supervisering mv.) at støtte op om, at folk 'tør' kaste sig ud i at bruge ny viden.
- Skab en god stemning om processen, så folk har lyst til at give og modtage feedback. Ingen er perfekte til at starte med!
- Indledningsvis i processen kan det være en god ide' at 'skemalægge' feedbacken – så der er faste aftaler for, hvornår og i hvilket omfang, man skal give feedback.
- Hold liv i processen også efter de indledende faser.
- Husk hvis ledelsen ikke går helhjertet ind i processen, kan man lige så godt lade være med at starte med at arbejde med en fælles feedbackkultur.

Det lyder måske simpelt, men tro mig, det er det ikke! Til gengæld kan det være en endda yderst givende proces, som skaber grundlag for et godt, produktivt og nyskabende arbejdsmiljø.

**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](http://www.tegkamp.dk)

## 4. 5 skarpe til en leder

**Jan Ejlsted**, direktør i Friluftsrådet, som er en paraplyorganisation for ca. 90 danske friluftorganisationer. Han er 59 år, oprindeligt uddannet lærer og har senere suppleret med international lederuddannelse. Jan startede sin karriere på Teknologisk Institut i 1985 og blev pressechef. Senere var han souschef i Teknologirådet, hvor han bl.a. arbejdede med rådgivning af Folketinget. Fra år 2000 og 15 år frem var han direktør for Dansk Ornitologisk Forening og i en periode ligeledes medlem af verdensbestyrelsen i BirdLife International. Han er desuden medlem af bestyrelsen i Center for Skov og Landskab under Københavns Universitet.

### 1. Hvorfor blev du leder?

Jeg har altid haft en drift efter at være leder. Det er ikke noget, der ligger til familien. Jeg er vel nærmest en slags mønsterbryder, da jeg kommer fra en arbejderbaggrund. Men helt fra skoletiden har jeg altid stillet mig i forreste række og gerne villet være med til at bestemme. Jeg er lige ved at tro, at det ligger i generne, men tør man sige det i dag?

## 2. Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Morten Knudsen, der igennem en lang årrække var direktør for Teknologisk Institut. Han spottede mig tidligt og var min mentor i de første år af karrieren. Siden da har jeg selv lagt stort engagement i selv at fremme unge talenter. Det giver sådan en slags faderstolthed, når man følger deres udvikling og kan glæde sig over deres resultater. Sådan havde Morten Knudsen det også, tror jeg. Da han fyldte 75 år, skrev jeg et brev til ham og takkede for hans støtte gennem årene. Han skrev tilbage, at han med stolthed havde vist brevet til sin kone, for hun havde altid syntes at han var sådan en skrap chef. Ja, måske, men med et stort hjerte.



## 3. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Som direktør i en frivillig organisation røg jeg for år tilbage ind i en stor konflikt med en af de lokale frivillige. Konflikten udviklede sig hurtigt til krig. Jeg syntes selv, at jeg havde en retfærdig sag. Det syntes han sikkert også. Krigen endte med, at han trak sig helt ud af foreningens arbejde. For at forstå mit eget reaktionsmønster, begyndte jeg at interessere mig for konflikthåndtering. Det har jeg siden haft stor glæde af og aktuelt er jeg ved at uddanne mig til konfliktnavigatør. Det gør mig (forhåbentlig) klogere på mine egne reaktionsmønstre. Men det hjælper mig også til at håndtere de personkonflikter, som er en del af enhver leders dagligdag.

## 4. Hvordan håndterer du stress?

Jeg er grundlæggende ret doven af natur, så det falder mig let at få andre til at udføre arbejde for mig. Desuden er jeg sådan indstillet, at når jeg har givet den en skalle i en periode, så køler jeg tilsvarende ned et par dage. Og så kigger jeg aldrig på mails, når jeg holder fri.

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

Du skal hele tiden have fokus på ledelsesopgaven, for intet er konstant. Du ændrer dig gennem livet, din virkelighed ændrer sig når du skifter job eller arbejdsplads, og verden forandrer sig. Og dit vigtigste arbejdsredskab er din egen personlighed, hvilket betyder at problemer på jobbet rammer hårdt. Men når det lykkes, er glæden desto meget større, for det er dig der gør forskellen.

## 5. Skab grundlaget for en feedback kultur i jeres virksomhed - 1/2 dags kursus

Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads.

Med dette seminar lægger I grundlaget for en god feedbackkultur på jeres arbejdsplads.

Læs mere her: [http://www.teglkamp.dk/Feedback\\_seminar.pdf](http://www.teglkamp.dk/Feedback_seminar.pdf)





## 6. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk). Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

### Hvad vil du helst have – en faglig eller en personlig kompetent medarbejder?

Hvis du skal ansætte en ny medarbejder, er det dejligt, hvis du har en masse gode kandidater at vælge imellem. Men det kan også gå hen og blive lidt svært, hvis du i den sidste runde står med 2-3 rigtig gode kandidater og skal vælge imellem dem – særligt hvis de er ret forskellige.

#### Hvilken kandidat ville du vælge?

Jeg deltog for nyligt i en ansættelsesproces, hvor valget stod mellem to kandidater, hvoraf den ene var meget faglig stærk og den anden er langt stærkere på de personlige kompetencer. Lad mig sætte nogle flere ord på de to kandidater.

##### Den fagligt stærke kandidat:

Kandidaten havde mange års erfaring indenfor området og havde virkelig en tung faglighed. Han kunne gå lige ind i jobbet og næsten levere fra dag 1. Han kunne helt sikkert også tilføre organisationen et stort fagligt løft. Kandidaten var konkurrenceorienteret, dominerende, meget lidt lyttende og foretrak primært at løse opgaverne selv.

##### Den personligt stærke kandidat:

Kandidaten var relativ nyuddannet og havde kun få års erfaring. Den grundlæggende faglighed var i orden, men hun ville skulle have noget introduktion, inden hun var fuldt flyvefærdig i jobbet. Hun havde fagligt potentiale, der med tiden ville kunne udvikles til en faglig tung profil. Kandidaten havde stærke sociale kompetencer og var en teamspiller.



Hvilken kandidat ville du vælge?

#### Virksomheden var ikke i tvivl

Når det kom til stykket var virksomheden ikke i tvivl. De valgte den personligt stærke kandidat. De gjorde det, fordi de sad med en smertelig erfaring fra en tidligere ansættelse. Her havde man gået efter den fagligt stærke kandidat og erfaret, at vedkommende nok var dygtig men svær at arbejde sammen med. Selvom han havde stor faglig viden, så var han meget lidt tilbøjelig til at dele denne viden.

Min erfaring er også, at når ellers den grundlæggende faglighed er i orden, så er de personlige kompetencer afgørende i forhold til en succesfuld ansættelse. Hvad kandidaten ikke har af faglighed ved ansættelsen, vil langt de fleste kunne lære. Det er straks sværere at ændre på den grundlæggende personlighed.

## 7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

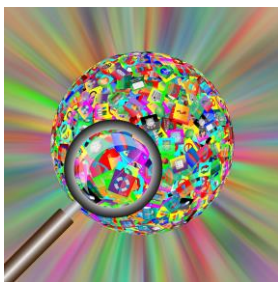


Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.600 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Min bedste chef!
- Hvad vil du helst have en faglig eller en personlig kompetent medarbejder?
- Ingen kommer sovende til succes!
- Midler versus mål!

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 januar måned



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

- 1) Derfor fejler 4 ud af 5 strategier
- 2) Hvordan laver man en god undersøgelse?
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Ros, anerkendelse og feedback
- 5) Kære chef – glem ansøgningen

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