

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2019

16. årgang

Udsendes til godt 6.000

INDHOLD

- Når kollegaen lyver
- Vil du have mere plads til at lede?
- Jeg har givet mig selv en udfordring ...
- Tag ledergruppens ansvar på jer!
- 140 kr. pr. bog – uanset tidligere pris
- Endnu et argument for diversitet i ledergruppen – og andre korte indlæg
- Guld fra arkivet – Ledelsesgrundlaget
- 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.

Når kollegaen lyver

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



Har du prøvet at stå over for en kollega, hvor du har en klar fornemmelse af, at han står og lyver dig lige op i ansigtet? Men du kan ikke rigtigt fange løgneren. Det er en meget ubehagelig fornemmelse. Det er svært at reagere på lige netop den fornemmelse, for tænk hvis vedkommende nu ikke lyver! Det ville jo være frygteligt at påstå, at nogen lyver, hvis de nu ikke gør det. Så er dét samarbejde i hvert tilfælde slut. Men du kan på den anden side heller ikke sidde din fornemmelse overhørig, for det vil sidde og gnave i dig og påvirke jeres samarbejde fremover.

Hvorfor lyver folk?

De færreste lyver for deres fornøjelse skyld. Det kan faktisk være ret belastende at lyve. Når folk så alligevel vælger at kaste sig ud i en eller flere løgne, kan det have flere årsager. Den mest almindelige årsag er, at folk har gjort noget, de godt ved er forkert og derefter forsøger at skjule det.

Du kan også selv være årsag til, at folk lyver over for dig. Folk lyver, hvis de er bange for at sige sandheden, f.eks. bange for konsekvenserne eller for din vrede.

Og så er der også dem, der har skabt en fortælling om sig selv, hvor de gennem tiden har pyntet på sandheden og fortalt historien så mange gange, at de ender med til sidst selv at tro på den.



Er det ok at komme med en hvid løgn?

Er der forskel på løgne? Er der nogen løgne, der er mere i orden end andre? De fleste vil nok sige, at det er i orden at stikke en lille hvid nødløgn, som eksempelvis at sige at du skal til tandlægen, når du i virkeligheden skal til en jobsamtale. Men pas på, man kan blive fanget af sine hvide løgne og ende med at vikle sig ud i yderligere løgne for at forsvare den første lille hvide nødløgn. Og det kan ende så grueligt galt, fordi det bliver svært til sidst at hitte rede i. Har du af forskellige grunde ikke lyst til at sige sandheden, så forsøg i stedet at lade være med at sige noget eller sig så lidt som muligt.

Hvad gør du, hvis du har mistanke om løgn?

Vi skal selvfølgelig ikke bare acceptere, at nogen forsøger at lyve over for os. Men løgneren kan have mange årsager og er det en kollega, du er glad for og normalt har tillid til, så giv vedkommende en mulighed for at slippe ud af løgneren. Start med at stille undrende spørgsmål. Eller bed ham om at uddybe det han siger. Du kan også sige, at du tror, der er noget han har misforstået. Er det en god kollega og noget, du opfatter som en nødløgn, så overvej om ikke du i et enkeltstående tilfælde skal lade ham slippe af sted med det.

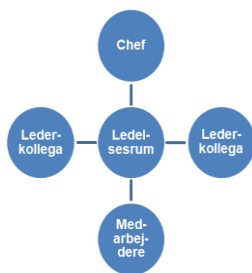
Nogen gange er du imidlertid nødt til at konfrontere din kollega med løgneren, fordi den ellers vil kunne stå i vejen for jeres videre samarbejde eller fordi det kan betyde, at I kommer til at træffe nogle forkerte beslutninger eller i øvrigt kommer til at få negative konsekvenser for virksomheden. Kan I ikke få den landet, kan du være nødt til at gå til din chef, som herefter bør tage over og rede trådene ud.

Det er straks værre hvis det er din chef, der lyver over for dig. Er det mere end en lille hvid løgn, så bør du overveje, om du enten skal gå videre i systemet eller om du vil og skal arbejde for en chef, der lyver over for dig.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant 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 er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere ledelsesbøger. Se mere på www.tegkamp.dk

Vil du have mere plads til at lede?



- Deltag i 'På-vej-til-arbejde-møde' den 3. april

Er du blevet for meget administrator og for lidt leder? Vil du gerne sætte din egen ledelsesdagsorden? Så læg vejen forbi mit morgenmøde den 3. april fra kl. 08.30 og 1 time frem.

Kickstart din arbejdsdag med at få inspiration til at gøre ting anderledes og mød andre mennesker, der også har lyst til at lægge et lidt anderledes snit på dagen.

Jeg giver bolden op med et erfaringsbaseret indlæg, hvor du får konkrete forslag til, hvordan du kan få mere plads til at udøve ledelse. Derudover faciliterer jeg en fælles refleksion og dialog omkring temaet. Deltagerpladsen er begrænset - vi bliver max 16 personer.

Tid og sted: Onsdag den 3. april fra kl. 08.30 – 09.30 hos Exoffice, Læderstræde 3, 1201 København K.

Vi starter og slutter til tiden. Kom gerne lidt før og få dig en kop kaffe, så du er klar til start kl. 08.30.

Din investering: Udover 1 time af din tid er din investering 475 kr. ekskl. moms.

Tilmelding: Du kan tilmelde dig direkte hos mig på mail ste@teglkamp.dk eller ved at tilmelde dig via dette link: <https://response.questback.com/teglkampco/p-vej-til-arbejde>



Om mig: Mit navn er Susanne Teglkamp. Jeg er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Jeg er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Jeg sidder i bestyrelsen for Tænk tanken Atlantsammenslutningen og er ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Jeg har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Derudover er jeg aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger.

Jeg har givet mig selv en udfordring



Jeg har givet mig selv en udfordring. Og du kan følge med på sidelinjen. Jeg er gået i gang med et projekt, der formentlig kommer til at resultere i en ny bog. Bogen kommer til at handle om ledelse, karriere og personlig udvikling med afsæt i en række små overskuelige tips og indspark til at reflektere.

Jeg har fyret ekstra op under skriveprocessen, ved at lade en del af den udkomme som et godt råd hver søndag. Det er her, hvor du får mulighed for at følge med. Det betyder noget for mig, at jeg ved, at jeg skriver til nogen, der forventer noget.

Hver søndag frem til og med juni måned kan du få et godt råd direkte i din mailboks. Et råd som er foldet ud - afsluttende med en række refleksionsspørgsmål.

Det skulle gerne være en win-win. Ved at melde dig under fanerne støtter du mig i min skriveproces og får undervejs lidt at tænke over. Vil du abonnere på 'Søndagsråd'? Så send 50 kr. via MobilePay 21602999 og husk at skrive din mailadresse.

Du kan i øvrigt læse eksempler på mine råd på https://www.teglkamp.dk/Godt_raad.htm

Tag ledergruppens ansvar på jer!

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



Når man siger ja tak til en lederstilling, er det som regel ledelsen af et selvstændigt ansvarsområde, man siger ja tak til. Det er sjældent medlemsskabet af ledergruppen, der har været den afgørende motivation og drivkraft til at gå ind i ledelsesjobbet. Ofte er medlemsskabet af ledergruppen bare noget, der automatisk følger med det pågældende lederjob. Ledergruppen bliver et sted hvor man informerer og koordinerer og hvor man primært varetager egen afdelings interesser.

Ledergruppe er det centrale omdrejningspunkt for virksomheden

Ledergruppearbejdet er ikke et biprodukt og et nødvendigt onde i forhold til lederjobbet. Al ledelse i virksomheder og organisationer bør udspringe af arbejdet i ledergruppen. Når man har sagt ja til et lederjob, har man også påtaget sig et ansvar, der ligger langt udover ansvaret for egen afdeling. Man har påtaget sig et ansvar for at løfte opgaver, der er større og ligger uden for eget ansvarsområde. Og man har også påtaget sig ansvaret for at tænke på tværs og til fælles bedste for hele virksomheden.



En virksomheds succeser er aldrig en enkelt leders fortjeneste, mens en fiasko kan godt være det. Virksomheds succeser skabes, når ledergruppen arbejder for et fælles mål, der er større end hver enkelt leders mål.

Ledergruppen bør være det helt centrale omdrejningspunkt for virksomheden. I det øjeblik man anerkender, at en velfungerende ledergruppe har afgørende betydning for virksomheden succes og tager ansvaret på sig, er man allerede et godt skridt på vej til at skabe succes.

En velfungerende ledergruppe er et fælles ansvar

Det kan være fristende blot at læne sig tilbage i ledergruppen og lade chefen for bordenden have det fulde ansvar for at ledergruppen er effektiv og velfungerende. Selvfølgelig har chefen for bordenden et særligt ansvar, men alle i ledergruppen har et ansvar for at bidrage til ledergruppens arbejde.

Hvor der er en vilje er der en vej

Jeg har endnu ikke set noget bevis for, at der skulle være nogen ledergrupper, der ikke har evnen til at flytte sig og blive klogere. Når der så rent faktisk er nogle ledergrupper, der udefra set står i stampe og ikke tager fat der, hvor det er indlysende, handler det ikke om evnen men om viljen eller lysten til at udfordre og udvikle sig selv både som enkeltpersoner og som lederteam.

Der er mange veje til at få potentialet i spil. Her skal nævnes et par stykker:

Lad jer inspirere

Inspiration kan man hente så mange steder. Det vigtigste er at være åben og nysgerrig. Formålet er netop at udfordre og inspirere ledergruppen.

Tag jer tid til udvikling

Mange ledergrupper klager over, at de har for lidt tid til udvikling af ledergruppen og til egen udvikling. Ofte er det ledergrupper som er dybt involveret i driften, som ikke har det strategiske overblik og derfor også kommer på bagkant og kommer til at handle mere reaktivt end proaktivt.

Ledere får aldrig tid foræret, med mindre et møde er blevet aflyst. Skal I have tid til udvikling, får I den ikke, I skal selv tage den. Der vil ofte være en bonus på den anden side af jeres investering af tid i udvikling af ledergruppen. I vil opleve, at I får mere tid til at beskæftige jer med det, I selv synes er mest væsentligt f.eks. strategisk ledelse.

Vær modige

Når man lader sig udfordre og i det hele taget arbejder med at udvikle sig, ved man ikke altid, hvor man lander. Det kan være nærmest angstprovokerende at give slip på kontrollen. Derfor er der også nogle der vælger at holde fast i det kendte – så ved man da, hvad man har. Men hvis man virkelig skal flytte sig, at man som regel også nødt til at give slip på vante forestillinger og måder at gøre ting på.

Jeg vil slutte af med et Søren Kirkegaard citat, som sådan set siger det hele - også i forhold til ledergrupper:

“At vove er at miste fodfæstet for en stund; ikke at vove er at miste livet”

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant 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 er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere ledelsesbøger.

Se mere på www.tegkamp.dk

140 kr. pr bog – uanset tidligere pris



Forlaget, der udgiver mine bøger har været igennem en konkurs, så jeg har opkøbt deres restoplæg af mine bøger til en meget fordelagtig pris. Det kommer nu jer til gode. Jeg sælger alle mine bøger til 140 kr. stykket - uanset tidligere pris. Hertil skal så lægges 60 kr. i forsendelse - hvad enten man køber en eller flere bøger.

Jeg har følgende titler på lager:

Ledergruppen - det dynamiske omdrejningspunkt (meget få bøger)

Ledergruppen i udvikling (få bøger)

I den gode ledelses tjeneste (få bøger)

Fusioner og forandringsledelse i praksis.

Skriv til mig hvilke bøger du ønsker sendt til hvilken adresse. Du kan betale via MobilePay 21602999 eller via bankoverførsel 3543 1007734.

Endnu et argument for diversitet i ledergruppen - og andre indlæg

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.

Her kommer et par smagsprøver på mine indlæg:

Endnu et argument for diversitet i ledergruppen

Hvad har gode ledergrupper med evolutionsteori at gøre? Temmelig meget, er den konklusion, jeg tillader mig at drage på baggrund af et meget spændende oplæg fra DNA-forsker Eske Willerslev hos People Test Systems i fredags. Eske Willerslev fortalte bl.a. at de store ryk i menneskets udvikling gennem tiden er sket i de perioder, hvor forskellige folkeslag med forskellige kompetencer er mødtes og har udvekslet gener – altså fået børn sammen. Han fortalte også, at en genetisk variation er vigtig for artens overlevelse. Eller med andre ord, hvis man er for ens, så står man svagere i forhold til overlevelse.



Og det leder mig så hen til ledergrupper, hvor det er min erfaring, at de ledergrupper, der klarer sig bedst og laver de bedste resultater også er de ledergrupper, hvor man er meget forskellige. Det skal tilføjes, at det kan være noget af en udfordring at være meget forskellige. Det er så her de gode ledergrupper adskiller sig fra de dårlige. Det gode kan håndtere forskelligheden konstruktivt.

Så hermed endnu et godt argument for diversitet i ledergrupper, i bestyrelser og i mange andre sammenhænge.

Virksomhedens DNA

”Vores DNA er meget stærkt og anderledes” fortalte Mette Maix adm. dir. i Flying Tiger Copenhagen i dag på morgenmødet i Børsen Executive Club. Spørgsmålet er, hvad der sker med DNAet i fremtiden? Virksomheden er et eksempel på den klassiske historie om en karismatisk stifter Lennart Lajboschitz, der har skabt et væksteventyr – en stifter der på mange måder er virksomhedens sjæl og DNA. Hvad sker der på længere sigt med virksomhedens DNA, når stifteren afgiver afgørende indflydelse til en kapitalfond og træder et skridt tilbage?

Lige nu er virksomheden presset på bundlinjen. Fokus vil derfor i de kommende år være mere på konsolidering og effektivisering end på vækst. Jeg tror, at det bliver utroligt svært at fastholde virksomhedens DNA – et DNA, som i dag fremhæves som en styrkeposition for virksom-

heden. Der vil være en stor risiko for, at virksomheden kommer til at ligne så mange andre virksomheder, hvilket ikke kan være en fordel i den fremtid vi kigger ind i med en Amazon og en Alibaba lige om hjørnet.

Dårlig ledelse eller dårlig leder

Dårlig ledelse eller dårlig leder – er det ikke lige fedt? Ja og nej. Jeg er helt med på at både dårlig ledelse og dårlige ledere kan være en belastning for medarbejdere og kollegaerne og at dårlig ledelse kan være en konsekvens af en dårlig leder. Men om det er det ene eller det andet gør en verden til forskel i forhold til hvor vi skal sætte ind.



Dårlig ledelse kan skyldes så mange ting. Det kan f.eks. handle om manglende viden, uklare mål, manglende ressourcer, dårligt tilrettelagt ledelsesprocesser, dårlige ledelsesvilkår. Dårlig ledelse kan man i de fleste tilfælde gøre noget ved, f.eks. ved at tilføre viden, ledelsesredskaber, flere ressourcer, sætte klare mål, støtte med sparring mm – alt sammen noget der kan afhjælpe og sætte lederen i stand til at udøve langt bedre ledelse. Man arbejder altså primært med det, der ligger udenom lederen.

Dårlige ledere er derimod vanskeligere at have med at gøre. Dårlige ledere er ofte kendetegnet ved at være menneskeligt tonedøve og med en selvindsigt, der kan ligge på et meget lille sted. Det handler altså om noget meget mere grundlæggende. Her skal man ind og arbejde med det, der ligger indeni lederen – og det kan være en meget lang og sej.

Heldigvis er der langt flere, der udøver dårlig ledelse end der er dårlige ledere. Heldigvis, fordi det er nemmere at afhjælpe dårlig ledelse.

Give det mening med denne skelnen? Hvad tænker I?

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 med rang af oberstløjtnant 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 er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere ledelsesbøger.

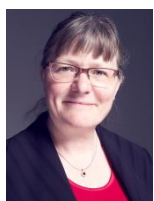
Se mere på www.tegkamp.dk

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.

Ledelsesgrundlaget

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



En ledergruppe er ikke bare en ledergruppe, den indgår i en sammenhæng og har en legitimitet i kraft af det opdrag, den har fået fra bestyrelsen eller fra en overordnet ledelse. En del ledergrupper har imidlertid ikke et tilstrækkeligt klart opdrag eller en tilstrækkelig klarhed over deres ledelsesgrundlag – det mandat man har - hvorfor man er sat i verden. Et uklart ledelsesgrundlag kan give anledning til konflikter i ledergruppen og til uklar ledelse ud i organisationen.

Hvad er et ledelsesgrundlag?

Nogle kalder det et ledelsesgrundlag andre et ledelseskommissorium. Hvad man end kalder det, er formålet ofte det samme: at få placeret ledergruppen i det univers – den virksomhed – ledergruppen arbejder med og for. En ledergruppe er ikke sin egen opfindelse. Den er sat i verden for noget. Den har en mission. Den mission skal ledergruppen som regel ikke opfinde selv. Missionen knytter an til den type af virksomhed, den opererer i.



Hvem ejer ledelsesgrundlaget?

Skal et ledelsesgrundlag have kraft, er der ikke en enkelt ejer af det. Et ledelsesgrundlag bør være et grundlag, der ejes af hele ledergruppen og er kommet frem ved fælles indsats. Det betyder dog ikke, at der er fuldstændig frit slag. Med mindre der er tale om en ejerledelse, vil en ledergruppe altid arbejde med reference til en overordnet ledelse enten i form af en bestyrelse, en direktion eller anden form for organisatorisk overordnet ledelse. Et ledelsesgrundlag kan ikke være i strid med den overordnede ledelses ønsker. Det vil på et tidspunkt give problemer.

Selvom det som udgangspunkt bør være et fælles produkt, vil ham eller hende, der sidder for bordenden have en lidt større vægt. Man kan således ikke forestille sig en majoritet af lederne i ledergruppen "stemme" et ledelsesgrundlag igennem, som chefen for bordenden ikke er enig i. Omvendt vil det også være problematisk, hvis chefen for bordenden trykker et ledelsesgrundlag igennem på trods af modstand fra de øvrige ledere i ledergruppen. En leder er jo kun leder, hvis der er nogen, der vil følge ham.

Er der en enkelt leder, der ikke kan eller vil følge ledelsesgrundlaget, kan konsekvensen være, at den leder må gå, hvad enten det er frivilligt eller man bliver tvunget til at gå.

Hvad indeholder ledelsesgrundlaget?

Et ledelsesgrundlag siger typisk noget om de rammer ledergruppen opererer i, hvad der er det helt overordnede formål med ledergruppens virke, og hvilke opgaver, ledergruppen er sat i verden for at løse. Derudover kan ledelsesgrundlaget suppleres med en række andre elementer, som f.eks. en vision for ledergruppens virke, de ledelsesmæssige værdier og fokusområder for ledelsen de næste 1-2 år.

Ledergruppens vision

En virksomhed bør have en vision, der rækker ud i fremtiden. Indenfor rammerne af virksomhedens vision kan ledergruppen formulere en selvstændig vision for ledergruppens virke.

Skal en ledergruppe overhovedet have sin egen vision – kan den ikke nøjes med virksomhedens? Jo der står ingen steder, at en ledergruppe skal have sin egen vision, men det kan give rigtig god mening. For det første skaber det energi at formulere, hvad man gerne vil arbejde hen imod. Selve processen er som regel med til at skabe fælles fodslag og til at sætte lidt pres på ledergruppen for at løfte sig fra det meget operationelle og driftsorienterede til et mere strategisk niveau.

Hvis en ledergruppe ikke bare skal være virksomhedens fremmeste administratorer, kan en vision for hvad det er, man vil opnå som ledergruppe, give et stort løft til gavn for hele virksomheden.

Ledergruppens ledelsesværdier

Ledelsesværdierne er en beskrivelse af de holdninger, der ligger til grund for ledelsesudøvelsen. En ledergruppe der leder ud fra de samme grundholdninger står meget stærkere som gruppe og vil også kunne lede mere entydigt og konsistent ud af gruppen. Derfor er det en god idé at få talt sig ind på fælles ledelsesværdier. Det er vigtigt at det ikke blot bliver en række floskler, som man let kan forfalde til, når man arbejder med værdier. Det er vigtigt, at man får talt sig ind bag værdierne og får givet dem kød og blod. At man får beskrevet, hvordan værdierne rent praktisk udleveres i dagligdagen.

Det kan hænde, at man faktisk ikke kan blive enige om, hvad der er de væsentligste værdier. Der kan være udtryk for nogle helt grundlæggende forskellige holdninger og prioriteringer blandt medlemmerne af ledergruppen. På den måde kan det blive en lakmus prøve på, om man reelt set skal fortsætte samarbejdet eller om vejene må skilles for en eller flere medlemmer i ledergruppen.

Ledergruppens fokusområder

Hvis man virkelig vil opnå store resultater, skal man ikke sprede sin indsats ud til alle sider - så skal man fokusere. Det samme gælder for ledergruppens indsats. Jeg kan derfor anbefale, at ledergrupper som en del af ledelsesgrundlaget vælger 3-5 områder ud, som skal have ledergruppens særlige fokus de næste 1-2 år. Et fokusområde bør jævnligt være på ledergruppens agenda ellers giver det ikke meget mening at udpege det som fokusområde.



Er ledelsesgrundlaget et internt dokument?

Ledelsesgrundlaget er som udgangspunkt ledelsens eget dokument. Selvom ledelsesgrundlaget er skrevet til og for ledergruppen, skulle det gerne have en sådan karakter, at det kan tåle at se dagens lys. Ledergruppen skulle gerne kunne stå ved deres eget grundlag. Det er samtidig et vigtigt signal til medarbejderne om, hvad de kan forvente af deres ledere. Der er således meget der taler for at offentliggøre ledelsesgrundlaget. Når det så er sagt, er det også vigtigt

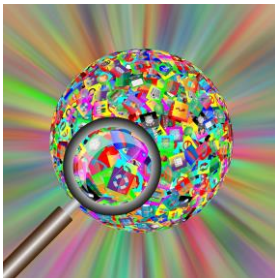
at holde fast i, at ledelsesgrundlaget bare et produkt af det, der er det allervigtigste – nemlig selve processen med at skabe ledelsesgrundlaget.

Artiklen er et uddrag fra et af kapitlerne i bogen: Ledergruppen i udvikling af Susanne Teglkamp. Du kan – så længe lager haves – købe bogen for un 140 kr. + 60 kr. i forsendelse. Betal via MobilePay 21602999 og huske at skrive hvortil bogen skal sendes.

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

De 5 meste læste artikler i sidste måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af februar måned 2019:



- 1) Pas på, hvis du bliver forsøgt headhunted
- 2) Hvordan laver man en god undersøgelse?
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Min chef er en idiot!
- 5) Hvem snyder hvem?

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

Afmelding

Ønsker du ikke mere vores nyhedsbrev kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.dk. Husk at skrive den mailadresse, du tilmeldt dig på.

Vi har opdateret vores privatlivspolitik

Vi behandler dine oplysninger med respekt. Se mere om vores privatlivspolitik på vores hjemmeside www.tegkamp.dk/Privatlivspolitik.htm

Ved at abonnere på vores nyhedsbrev giver du samtykke til, at vi fortsat må sende dig nyhedsbrevet i overensstemmelse med vores politik.