

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

August 2015

12. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Vi lægger i dette nyhedsbrev ud med 5. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. I dette nummer handler det om ligegyldighed over for ledergruppen og ledergruppearbejdet

Det er ikke altid let at være ny leder i egen organisation. Læs i denne artikel, hvilke overvejelser du kan gøre dig og hvordan du kan blive en succes.

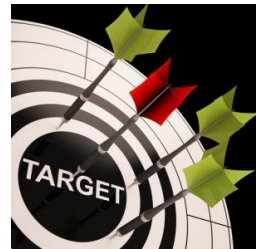
Vi kan også byde velkommen til Dorthe Gude, underdirektør for DR Medieproduktion. Dorthe svarer på 5 skarpe til en leder.

Månedens udvalgte blog-indlæg fra min blog er: Hvorfor? – et virkningsfuldt spørgsmål. Et spørgsmål vi stiller alt for sjældent.

Endelig vil vi gerne slå et slag for værktøjet: *Ledergruppeindikatoren*. Her får I en pejling på, hvad I som ledergruppe med fordel kan arbejde med for at blive mere effektive i jeres ledergruppearbejde.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør



### INDHOLD

1. 5. dødssynd: Ligegyldighed overfor ledergruppen
2. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn
3. Ny leder i egen organisation – hvordan bliver du en succes?
4. 5 skarpe til en leder
5. Er I en effektiv ledergruppe?
6. Susannes Blog – Hvorfor? – et virkningsfuldt spørgsmål
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i juni og juli måneder

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

## 1. 5. dødssynd: Ligegyldighed over for ledergruppen

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



*Dette er den 5. artikel i artikelserien om ledergruppens 7 dødssynder. De 7 dødssynder er oprindeligt fra den katolske kirke og var et udtryk for, at man havde vendt sig væk fra gud og det førte til direkte fortabelse. I denne sammenhæng er de 7 dødssynder omskrevet til nogle begreber, som relaterer sig til arbejdet i ledergruppen. Man kan sige at tilstedeværelsen af bare en af dødssynderne også kan føre til fortabelse ikke bare for ledergruppen men sådan set også for hele virksomheden.*

Ledergruppen bør være det dynamiske omdrejningspunkt for virksomheden. Men i nogle virksomheder, er det langt fra tilfældet. Her er ledergruppen blot noget, man nu en gang har. Det er ikke her, man henter sin energi - i virkeligheden er ledergruppen ret ligegyldig. Men en ledergruppe bliver kun ligegyldig, hvis den mødes af ligegyldighed fra de enkelte medlemmer af ledergruppen.

Ligegyldighed er den 5. dødssynd for ledergruppen, fordi det er alt andet end ligegyldigt, at medlemmer af ledergruppen betragter ledergruppearbejdet med ligegyldighed. Konsekvensen af ligegyldighed er, at det smitter af i organisationen. Hvorfor skulle medarbejderne tage lederne alvorligt, når de ikke selv tager deres ledelsesarbejde alvorligt? Ligegyldighed over for ledergruppearbejdet kan medføre, at strategien opleves fragmenteret i organisationen. Enhver leder laver sin egen strategi og forfølger sine egne ideer. Det overordnede samlede perspektiv og retning kommer til at mangle.

### Hvordan kommer ligegyldigheden til udtryk?

Ledernes ligegyldighed over for ledergruppearbejdet kan manifestere sig på mange forskellige måder:

#### Sjældne ledermøder

Der er stor forskel på, hvor ofte man afholder ledermøder rundt omkring i virksomhederne. I langt de fleste virksomheder mødes man jævnligt ca. hver 14. dag. Nogle mødes oftere og nogle sjældnere.

Der kan selvfølgelig være mange årsager til, at der ikke er behov for at mødes særligt tit i ledergruppen. Det kan være en meget driftsorienteret virksomhed, hvor enhver kender sin opgave og sit ansvarsområde og hvor der kun er behov for at mødes, hvis der opstår en uventet udfordring. Hvis man mødes sjældent i ledergruppen, kan det imidlertid være en indikation på, at ledergruppearbejdet ikke har den store betydning ellers ville man jo have haft behov for at mødes oftere.

Ved sjældne ledermøder bliver afviklingen af ledermødet ofte en rituel handling med mange orienteringspunkter. Egentlige beslutninger er for længst truffet andre steder i organisationen.

Sjældne ledermøder kan forstærke følelsen af ligegyldighed over for ledergruppearbejdet.

#### Nedprioritering af ledermøderne

I nogle ledergrupper møder lederne sjældent fuldtalligt op. Der er altid nogle, der lige har noget andet, der var vigtigere end at deltage på ledermødet. Eller også kommer de efter mødets start og går før mødet er slut.

Der kan selvfølgelig opstå situationer, hvor man bare er nødt til at nedprioritere et ledermøde til fordel for en vigtig opgave eller en vigtig kunde, men det bør så absolut være undtagelsen. Hvis det er noget, der sker tilbagevendende eller det er de samme ledere, der gang på gang ikke møder op eller kun deltager på dele af ledermødet, er der grund til at stoppe op og vurdere om ledergruppearbejdet er blevet ligegyldigt og hvorfor det i givet fald opleves sådan.

## Manglende nærvær på ledermøderne

Det kan godt være, at alle møder op til ledermøderne, men det er langt fra ensbetydende med, at de er mentalt til stede på ledermødet. Indikationer på mentalt fravær er hvis deltagerne har gang i smartphones, sidder og læser i papirer, der ikke har noget med ledermødet at gøre eller besvarer mails. Manglende nærvær på ledermøderne kan f.eks. skyldes dårlig mødeledelse, at mødeindholdet forekommer irrelevant, at det er de forkerte, der deltager på mødet. Hvad der end er årsagen er det manglende nærvær med til at trække energien ud af mødet og til at gøre ledergruppearbejdet ligegyldigt.



## Megen snak - ingen handling

I nogle ledergruppe har der udviklet sig en kultur, hvor man snakker meget. Alle eller i hvert tilfælde de fleste har altid lige noget at tilføje til et dagsordenspunkt. Der sker ofte afstikkere fra punktet og nogle gange kommer man aldrig tilbage til det egentlige dagsordenspunkt. Det kan godt være vældig hyggelige møder, men der kommer sjældent ret meget ud af dem.

## Ingen eksekvering på beslutninger

Med til ledergruppearbejdet hører også at træffe beslutninger. Men en beslutning er ikke ret meget værd, hvis ikke den eksekveres.

Årsagen til at man ikke får eksekveret beslutningerne kan være, at man ikke har dokumenteret beslutningen i et referat, at ingen læser referaterne efterfølgende og at ingen påtager sig opgaven med at følge op på beslutningen. Det kan også være, at man finder ledergruppearbejdet dybt uvedkommende og derfor møder beslutninger fra ledergruppemøderne med ligegyldighed.

Hvis medlemmerne af ledergruppen har glemt beslutningen, så snart de træder ud af mødelokalet, kan det handle om, at man ikke arbejder med de væsentlige spørgsmål og derfor forekommer beslutningerne også ret ligegyldige.

## **Hvorfor opstår ligegyldighed i ledergruppen?**

Hvis ikke ledergruppen har en klar idé om, hvad de skal bidrage med i forhold til virksomheden, hvordan og på hvilken måde, de kan gøre en forskel – ja så kommer arbejdet let til at opleves som ligegyldigt. Ledergruppen bliver blot et forum, hvor man udveksler informationer og i øvrigt ofte ender med at være mere bagudrettet end fremadrettet.

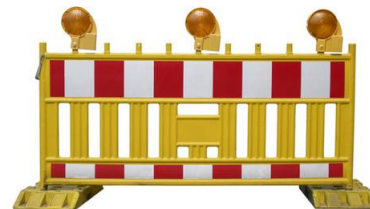
Ligeledes kommer ledergruppearbejdet også til at virke ligegyldigt, hvis strategien lægges et andet sted uden for ledergruppen og de væsentlige beslutninger tages af andre. I disse tilfælde reduceres ledergruppen blot til ekspeditionskontor, hvor opgaver fordeles og hvor enhver typisk passer sit.

Hvis det ikke har konsekvenser, at en eller flere medlemmer af ledergruppen udviser ligegyldighed over for ledergruppearbejdet, udvikler det sig let til en ond spiral. Når de andre i leder-

gruppen ikke regner ledergruppearbejdet og det ikke har nogle konsekvenser for dem, hvorfor skulle jeg så lægge en masse energi arbejdet? Det er spild af tid.

## Hvordan hindrer man ligegyldighed?

Ligegyldighed i ledergruppen opstår ikke fra den ene dag til den anden. Det er typisk noget, der udvikler sig over længere en periode. Ligegyldighed kan forebygges ved jævnligt at tage ledergruppearbejdet op til revision og bl.a. vurdere om arbejdet er blevet for rutinepræget og om det er de rigtige ting man har på agendaen på ledermøderne.



Det bedste middel mod ligegyldighed er at have et klart ledelsesgrundlag, der eksempelvis beskriver,

- hvad der forventes af ledergruppens medlemmer
- hvilken særlig rolle ledergruppen har
- hvad ledergruppen forventes at kunne bidrage med til virksomheden
- hvordan man vil arbejde i ledergruppen
- hvordan man vil bedrive ledelse.

Ledelsesgrundlaget bør ikke blot være et stykke papir, der tages frem ved festlige lejligheder. Det bør leves i det daglige.

Det er et fælles ansvar for de enkelte medlemmer af ledergruppen at undgå ligegyldighed i ledergruppearbejdet. Når det så er sagt, har den leder, der står i spidsen for ledergruppen et særligt ansvar for at tilrettelægge ledergruppearbejdet, så det giver mening og det understøtter virksomhedens mission og vision. Hun har også ansvar for at tage fat på og adressere ethvert tegn på ligegyldighed i gruppen.

## Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsamles således:

1. Ligegyldighed i ledergruppearbejdet har store konsekvenser. Det smitter af i organisationen og kan gå ud over sammenhængskraften.
2. Ligegyldighed over for ledergruppearbejdet kan udmønte sig på forskellige måder, eksempelvis:
  - a. Sjældne ledermøder, hvor møderne primært er af orienterende karakter. Væsentlige beslutninger er for længst truffet andre steder i organisationen.
  - b. Leder møderne prioriteres ikke af de enkelte deltagere. Man kommer for sent og forlader mødet før det er slut.
  - c. Man er mentalt fraværende på møderne, læser mails og har i det hele taget tanker alle andre steder end i ledermødet.
  - d. Mest snak og ikke ret meget handling.
  - e. Manglende eksekvering af beslutninger – enten fordi man ikke får dokumenteret beslutningerne eller også fordi man ikke tillægger dem særlig stor betydning og derfor glemmer dem i det øjeblik, man har forladt mødelokalet.
3. Hvis ikke man har en klar idé om, hvad man vil med ledergruppen – altså hvorfor man er sat til i verden, så kan ledergruppearbejdet let gå hen og virke lidt ligegyldigt.
4. Det bedste middel mod ligegyldighed er at have et klart ledelsesgrundlag. Derudover bør man også en gang imellem tage ledergruppearbejdet op til revision.

5. Alle i ledergruppen har et ansvar for at sætte ind overfor spirende eller tiltagende ligegyldighed over for ledergruppearbejdet. Lederen, der står i spidsen for ledergruppen, har dog et særligt ansvar.

## Læs om de øvrige dødssynder

1. dødssynd: Kampen for egne interesser
2. dødssynd: Magtkampe i ledergruppen
3. dødssynd: Illoyalitet i ledergruppen
4. dødssynd: At lurepasse i ledergruppen er blevet bragt i tidligere nyhedsbreve.

I de kommende numre af nyhedsbrev om ledelse, kan du læse om de øvrige dødssynder:

6. dødssynd: Magelighed
7. dødssynd: Konfliktskyhed

**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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. 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. Ny leder i egen organisation – hvordan bliver du en succes?

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



Det er ikke altid let at være nyudnævnt leder og da slet ikke, hvis du er nyudnævnt leder i egen organisation. I nogle organisationer har man planer og forløb for ledertalenter og lederudvikling – andre steder har man en mere spontan tilgang til lederudvælgelse og atter andre steder er det tilfældighederne, der råder. Men uanset, hvordan din organisation håndterer lederudvælgelse, er det en god ide, at du også selv gør dig dine overvejelser, hvis du går med lederdrømme og pludselig får muligheden.

Her er nogle af de punkter, vi oplever, det er vigtigt at have fokus på, hvis du skal styrke dine muligheder for at blive en succes i dit nye job.

### Hvorfor blev du udnævnt? – mulige faldgruber:

Der ligger altid en historie bag en udnævnelse, og den bør du holde dig for øje, inden du siger ja til jobbet:

- 1) Det er klogt at spørge dig selv, 'hvorfor mig'? - mest af alt for at være klar på, om der i den anledning ligger nogle specielle forventninger til dig fremover – og om du kan/vil leve op til disse?
- 2) Er der nogen, som i forbindelse med udnævnelsen forventer særskilt loyalitet - kan dette blive problematisk?
- 3) Var der andre, som blev forbigået, hvorfor blev de det. Bliver de evt. nu dine medarbejdere, hvordan vil de håndtere det - og ikke mindst, hvordan vil du?

### Er din rolle som leder ordentligt defineret og passer den til dig?

Et nyt job skal rumme mulighed for, at kandidaten kan 'file det til' og passe det til egen profil – det gælder også lederjobs, **men** der skal være tænkt nogle realistiske tanker om det lederjob, du skal bestride, og der skal være sat nogle realistiske mål mv. – og her er det vigtigt, at du er omhyggelig i din analyse.

- 1) Er jobfunktionen defineret ordentligt, hvad skal du opnå - kan det lade sig gøre?
- 2) Er der tilknyttet realistiske beføjelser til rollen, eller er den blevet udhulet af organisationen (fx manglende økonomi, råderum, viden, sanktionsmuligheder mv.)?
- 3) Passer jobbet til dig? Det kan være svært at besvare dette spørgsmål ærligt, navnlig hvis man føler sig meget klar til at blive leder – og nu kom chancen endelig. Men ikke desto mindre er det vigtigt at turde sige nej og selvfølgelig gøre opmærksom på, at du fortsat er interesseret i et lederjob, det skal bare være det rigtige!



- 4) Har stillingen eksisteret tidligere, eller er der tale om en ny lederfunktion. Har der været nogen i positionen før dig, hvordan varetog de jobbet, hvad betyder det for dig?

### **Hvordan arbejder du med din personlige autoritet i lederrollen?**

Som leder er det vigtigt at besidde personlig autoritet, som gør, at medarbejderne respekterer én i lederrollen. Det er en svær situation, hvis en leder ikke har den personlige autoritet - til at udfylde rollens autoritet.

Sikkerhed i rollen er med til at styrke den personlige autoritet, også her er det vigtigt at være omhyggelig med det grundlæggende analysearbejde omkring jobbet – og at have kendskab til sig selv og egne motiver for at ønske at blive leder:

- 1) Start med at tjekke om rollen som leder er på plads (se ovenfor) – hvis rollen er på plads, er det langt nemmere at udfylde den.
- 2) Spørg dig selv, 'hvorfor ønsker jeg at være leder og hvad vil jeg med lederrollen'? Når du kan besvare disse spørgsmål med vægt, er der større chance for, at andre 'tror' på dig og vil følge dig.
- 3) Spørg dig selv, hvordan du vil forvalte rollen og hvordan vil du aflægge din tidligere rolle og påtage dig din nye rolle? Hvis du ved, hvad du vil som leder, er det nemme at aflægge dig din tidligere rolle.
- 4) Søg sparring hos egen leder, hos en mentor, hos en coach, hos.....
- 5) Sørg for at være klædt på til jobbet og læg en plan for din første tid.

### **4 tegn på, at du er på vej til at 'lande' som leder:**

Naturligt nok tager det lidt tid før en ny leder 'hviler' i sin position – her er nogle tegn på, at lederjobbet er ved at føles naturligt for dig:

- 1) Du tør lade dig udfordre af dine medarbejdere! En 'fejl' vi ofte oplever nye ledere begår er, at de er bange for at blive udfordret af deres medarbejdere. Husk, at hvis medarbejderne (konstruktivt) kommenterer og diskuterer dine meninger og ideer for derved at styrke dem og opgaverne, er det ok. Det er når tingene er besluttet og skal omsættes til fælles handlinger, at diskussionen skal stoppe.
- 2) Du tager naturligt ordet ved de fælles ledermøder – og du tænker 'vi' om dig og dine lederkolleger.
- 3) Du tænker ikke længer først på de opgaver, du tidligere havde ansvar for – eller har fokus på at tjekke dine medarbejders opgaver (med mindre der er særlig grund). Du har i stedet fokus på helheden.
- 4) Du sætter dig naturligt i din lederstol!

Og så vil vi gerne slutte af med at sige, at det det også er muligt, at du finder ud af at ledelse ikke er dig – og så er det heldigt, at nutidens karriereveje for dygtige medarbejdere byder på mange andre muligheder end ledelse.

**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 erfarings-

grundlag 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

**Dorthe Gude:** Jeg har arbejdet med TV-produktion, spillefilm, radio og nu Medieproduktion til både internet, TV og radio i de sidste 30 år. Jeg er startet som kameraassistent og er løbende avanceret til mere ansvar i starten hvert andet år og senere i min karriere hvert sjette år. Ved siden af jobbene har jeg forsøgt at uddanne mig løbende, så jeg har lært det relevante teoretiske stof, jeg har brug for. Jeg er i dag underdirektør for DR Medieproduktion, der er Danmarks største Medieproduktionsenhed, hvor ca. 400 af DRs produktionsfolk er samlet.

### 1. Hvorfor blev du leder?

I begyndelsen var det ikke et bevidst valg, jeg fik blot langsomt mere og mere ansvar. Og efter 4 år tog jeg skridtet og blev leder for en mindre gruppe medarbejdere. Jeg har været leder lige siden, hvilket er snart 27 år.

Nu er jeg leder, fordi jeg synes, ledelse er et fag, som konstant er i udvikling, og det stiller store krav til min faglige og personlige udvikling – og så kan jeg lide at arbejde sammen med mennesker. Jeg vil også gerne have indflydelse og medvirke til at præge udviklingen i den branche, jeg arbejder i. De gange jeg har skiftet job, har det altid været afgørende, at jeg kunne se en spændende opgave foran mig. Jeg bliver primært motiveret af at være med til at løse de svære opgaver og er mindre styret af anerkendelse samt status.



Fotograf: Bjarne Bergius Hermansen

### 2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?



Digitaliseringen – den kommer til og har allerede stor betydning for, hvordan vi løser vores opgaver i fremtiden. Der sker en større forandring i mediebranchen lige nu, og det går stærkt. Så det handler om at følge udviklingen og trendseerne meget tæt, så jeg kan drive den rette udvikling af medarbejderne og teknologien i DR Medieproduktion.

### 3. Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Kompetenceudvikling er lige så vigtig for os ledere, som det er for medarbejdere. Jeg har en aftale med mig selv om, at jeg skal fordybe mig i to nye emner/temaer inden for ledelse om året enten via kursus, en bog eller ved, at jeg påtager mig en opgave, hvor jeg bliver nødt til at lære noget nyt. Praktisk øvelse er lige så vigtigt som ny teoretisk viden.



## 4. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Ærlighed, vedholdenhed og faglighed – en leder er ikke et orakel og kan derfor ikke altid have svar på rede hånd. Vi skal være åbne for at hente hjælp til at finde den rigtige løsning. Lederen er et forbindelsesled og skal derfor forstå at skabe bevægelse mellem mennesker. Udover det skal en leder forstå forretningen, for vores opgave er at skabe værdi for virksomheden. Det betyder for mig, at lederen skal kunne skabe resultater ved at omsætte strategi til handling og herigennem skabe resultater.

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

De situationer, hvor jeg er blevet nødt til at bevæge mig udenfor min komfortzone. Det kræver lidt mod, men er meget givende. Og så lærer jeg hverdag, fordi jeg er på en arbejdsplads fyldt af mange rigtig dygtige kollegaer.

## 5. Er I en effektiv ledergruppe?

Hvis I gerne vil være det dynamiske omdrejningspunkt i virksomheden!

*Ledergruppe-indikatoren* kan bruges til få et fælles billede af, hvor effektive I er som ledergruppe og hvor I med fordel kan fokusere udviklingen af jeres ledergruppe.

Læs mere her: [http://www.teglkamp.dk/Pejling\\_paa\\_ledergruppen.pdf](http://www.teglkamp.dk/Pejling_paa_ledergruppen.pdf)

Eller kontakt os på mail [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk) eller på tlf.: 4822 1141.



## 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:

### Hvorfor? - et virkningsfuldt spørgsmål

*Hvorfor* er et virkningsfuldt spørgsmål, som vi stiller alt for sjældent.

Der er flere grunde til, at vi er så forsigtige med at spørge *Hvorfor*. Allerede som børn lærer vi, at spørgsmålet *Hvorfor* er irriterende bl.a. gennem børnebogen: Spørge Jørgen. Og som voksne irriteres vi over medarbejdere på arbejdspladsen, der sætter spørgsmålstejn ved al ting. Vi tillader os ofte at kalde dem for organisationens Spørge Jørgener. Og det er ikke venligt ment.



Selv lærte jeg for efterhånden mange år siden på forskellige coa-

chinguddannelser, at vi skulle stille spørgsmål men passe meget på med spørgsmålet *Hvorfor*. Forklaringen var, at det let kunne blive opfattet som en anklage mere end et åbent spørgsmål og det vil bringe modtageren i en forsvarsposition.

Af frygt for at komme til at støde nogen eller bliver opfattet som irriterende afholder vi os for ofte for at stille det i sammenhængen mest virkningsfulde spørgsmål, eksempelvis: Hvorfor skal vi skifte strategi? Hvorfor skal vi lægge afdelingerne sammen? Hvorfor skal vi forandre os? Hvorfor skal vi være mere effektive?

Min erfaring er imidlertid, at det handler langt mere om konteksten og måden spørgsmålet bliver stillet på end om selve spørgsmålet. Så hvis *Hvorfor* stilles med et åben sind og uden anklage og bagtanker, så bliver det oftest også modtaget i den ånd, det er stillet.

Hvis vi som ledere ikke kan forklare hvorfor, har vi et problem. Derfor kan vi lige så godt gøre det til en god vane på forhånd at spørge os selv hvorfor og finde svaret herpå, når vi iværksætter forskellige nye initiativer og/eller træffer beslutninger. Hvis ikke vi kan komme med et fornuftigt svar på spørgsmålet *Hvorfor*, så skal vi måske overveje en ekstra gang, inden vi iværksætter.

## 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 2.400 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:



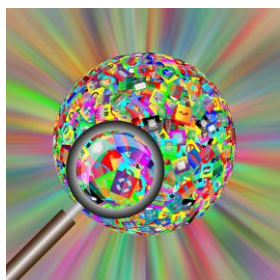
- Pling – pling! – Cyberspace kalder
- Giv receptionen mere ledelsesopmærksomhed
- Hvorfor – et virkningsfuldt spørgsmål
- Hvordan bør lederen forlade sit job?

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

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

## 8. De 5 mest læste artikler i juni og juli måneder

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af juni og jule måneder:



- 1) 4. dødssynd: At lurepasse i ledergruppen
- 2) Hvordan leder man en gnaven medarbejder?
- 3) Gider jeg egentlig blive leder?
- 4) Hvordan kan man kende en leder?
- 5) Ros, anerkendelse og feedback

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