



Dit personlige ledelsesgrundlag (PLG) - en del af et lederudviklingsprogram

*Med afsæt i forskningsprojektet: "Sådan
varedeklarer du dit personlige
ledelsesgrundlag"*

Erhvervsakademi Aarhus & jeres underviser

Etablering
2009

4.900
fuldtidsstuderende
(200 internationale)

7.600
deltidsstuderende

400
ansatte

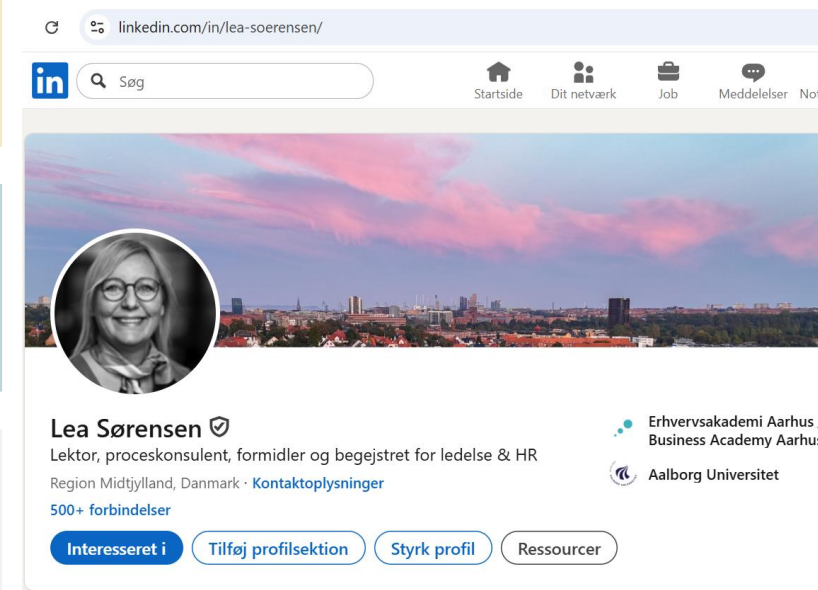


390 mio.
i omsætning

32
fuldtidsuddannelser
og **26** på deltid

Aarhus' **3.**
største
videregående
uddannelses-
institution

9 ud af 10
dimittender får job i
det **private**
erhvervsliv



<https://www.linkedin.com/in/lea-soerensen/>

Agenda for i dag

Præsentation af formål og indhold i dag

- Præsentation af jer med en elevatortale + gruppepræsentation i plenum

Definition af: **Et personligt ledelsesgrundlag**

- Form og indhold for et personligt ledelsesgrundlag m. eksempler

Dit personlige selv – dit indre kompas

- Kend din fortid og lær af dine succeser
 - Øvelse # 1: Hvad er GOD ledelse for dig?
 - Øvelse # 2: "Jeg er....." udsagn

Intro til dit relationelle selv

- Dit ståsted og et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag
 - Øvelse # 3: Dine værdier
 - Øvelse #4: "Godt nok til en start" ledelsesgrundlag

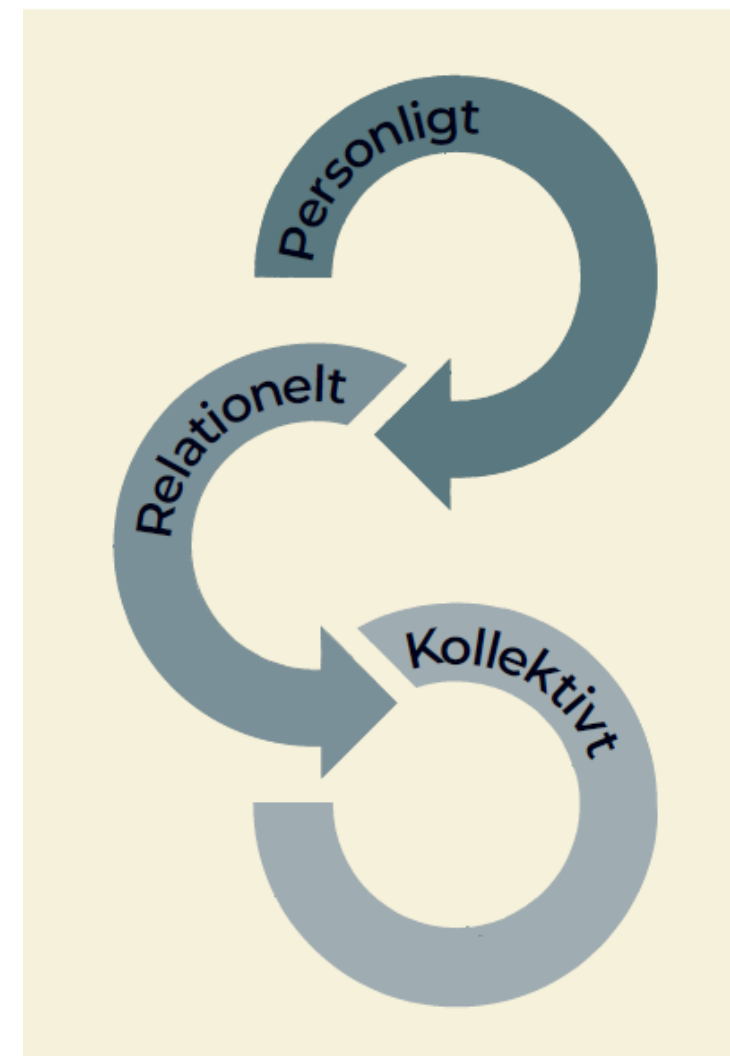
Intro til det kollektive selv

Særlige opmærksomheder

Mellemrumsopgaver

- Del dit PLG med din mentor,

Tak for i dag og på gensyn



Præsentation - via en elevatortale

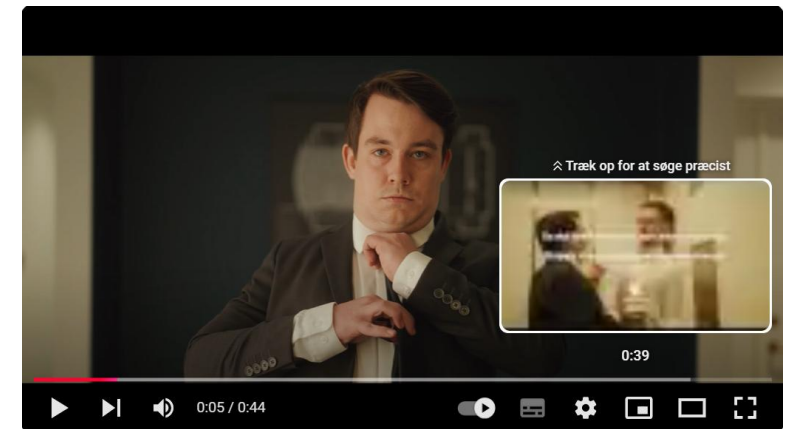
Opgave: **Planlæg en elevatortale: hvem er du?**

Elevatortalen er en kortfattet og konkret præsentation, der helt kort fortæller:

- hvem du er
- hvad du brænder for
- og hvad bidrager du med.

Navnet kommer af, at du skal kunne nå at præsentere dig selv, og hvordan du skaber værdi på kort tid – gerne i løbet af en tur i en elevator.

[Karrierekliché #67: Om at holde en elevatortale](#)



Parvis (eller trio'er) i netværksgruppen

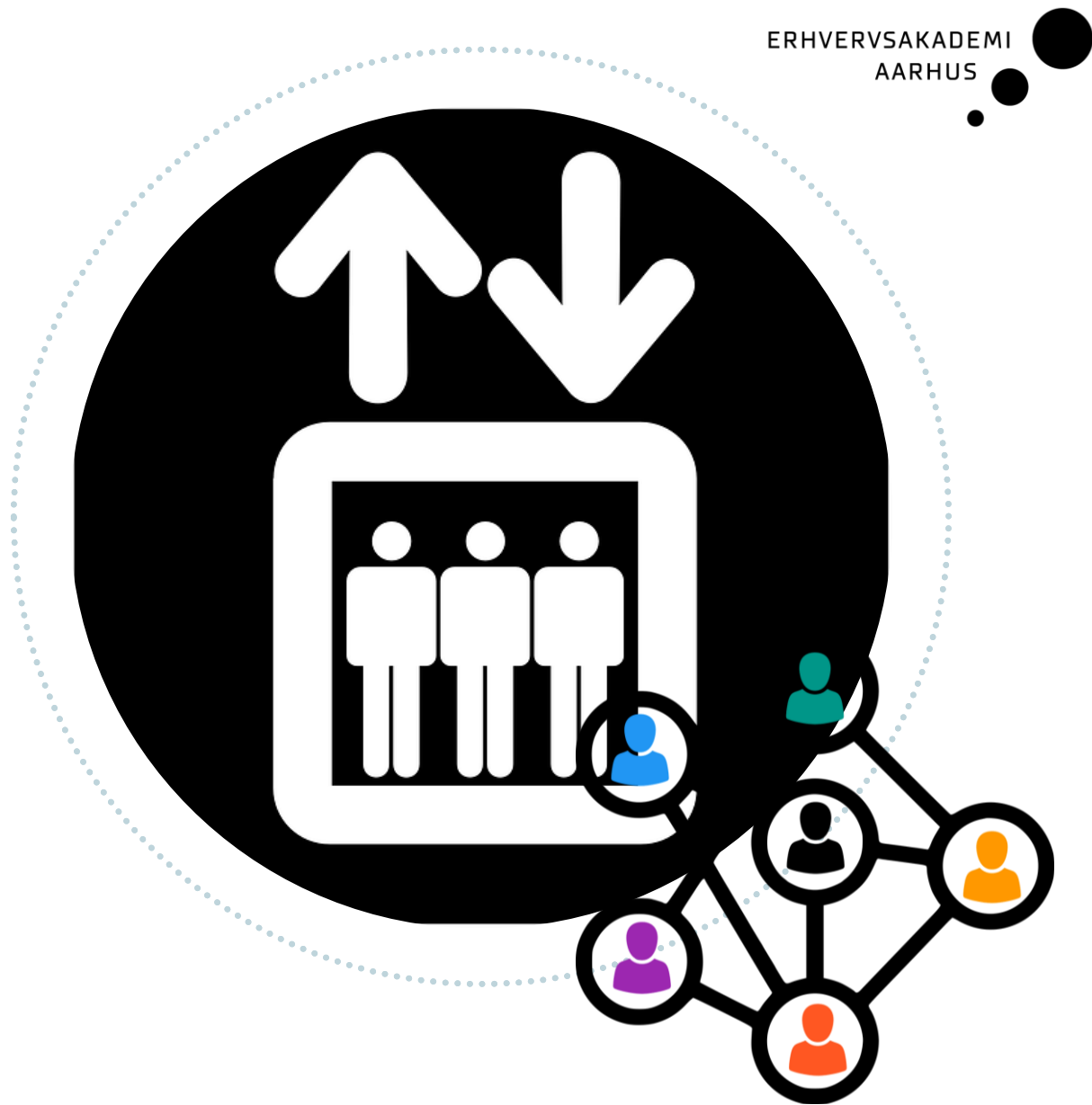
Gå sammen med én fra gruppen du ikke kender særlig godt

Præsenter jer almindeligt for hinanden og gå nu en tur (indenfor eller udenfor) og præsenter jeres elevatortale for hinanden

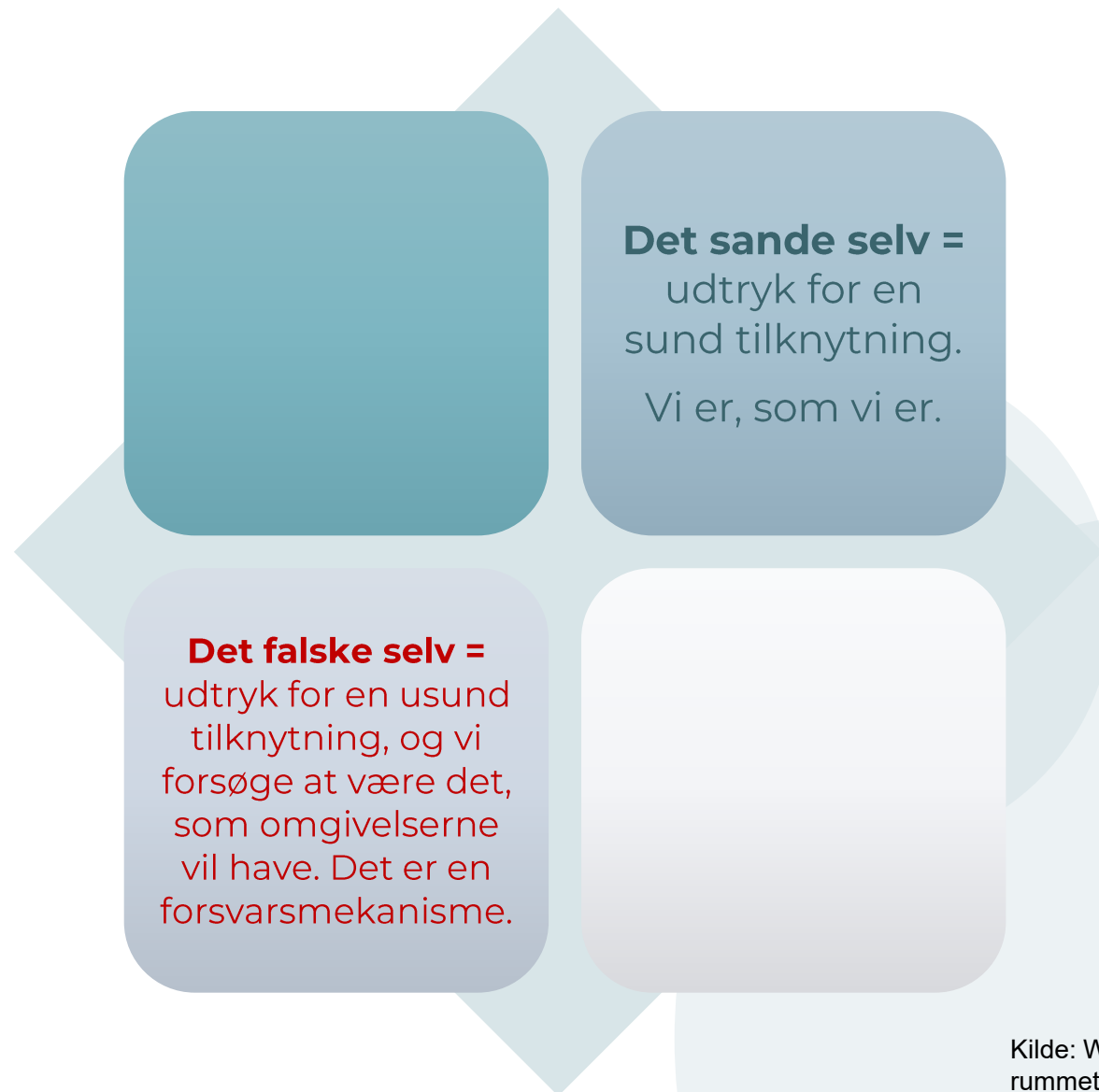
- hvem du er
- hvad du brænder for
- og hvad bidrager du med.

Lyt og giv jeres umiddelbare og støttende feedback og fortæl, hvad du oplevede fungerede godt ved talen.

Find sammen i gruppen og præsenter jer for hinanden og del jeres tanker om oplevelse med en præsentation via elevatortalen



Det sande og det **falske** selv



Kilde: Winnicott i Svalgaard, Lotte (2019): Elefanten i rummet, om modet til at handle på det, vi mærker. S. 101 – 115.

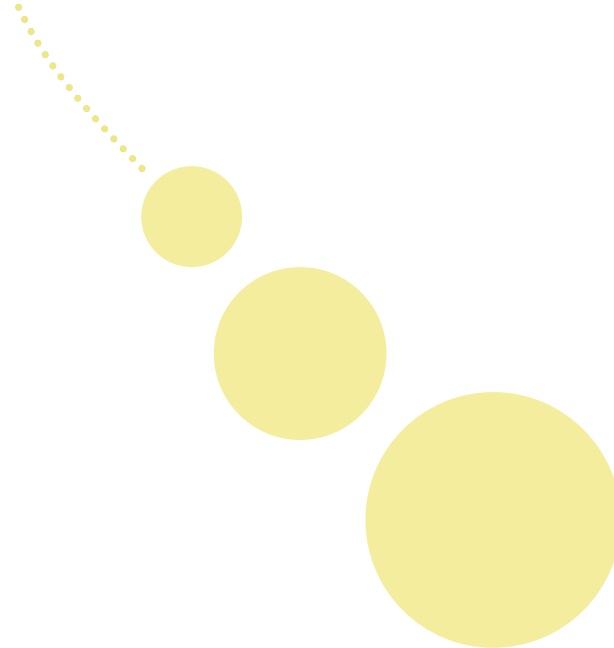
Definition af et personligt ledelsesgrundlag

Dit personlige ledelsesgrundlag er din beskrivelse af
din personlige tilgang til ledelse.

Her formulerer du, hvad **dit fundament, værdier og dine trædesten** er for, at du kan træffe beslutninger, prioritere opgaver og udøve ledelse i forhold til organisationens behov og opgaveløsning.

Du formulerer både, hvad du **kan, gør og forventer** – samtidig med du forholder dig til **dine begrænsninger og ønsker til egen udvikling og forbedring.**

Dit personlige ledelsesgrundlag er dynamisk og kan ændres og tilpasses.

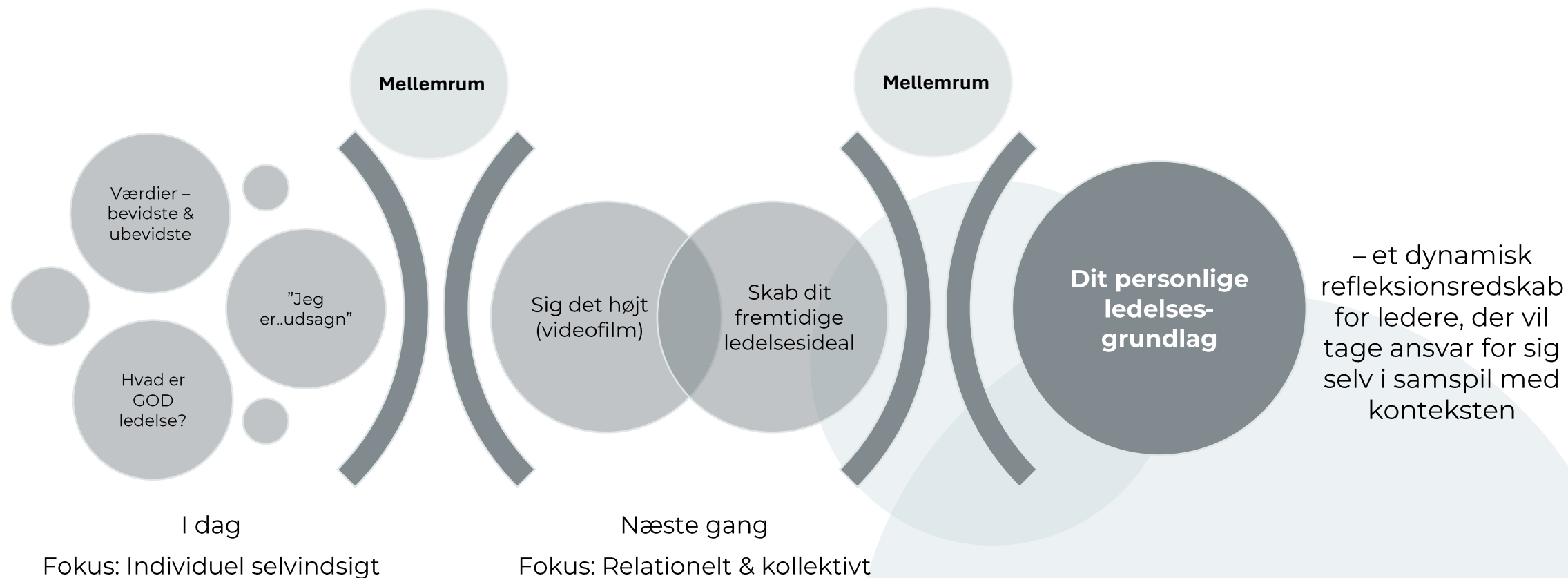


”

”Et PLG er IKKE
en personlig
”brandingstrategi”

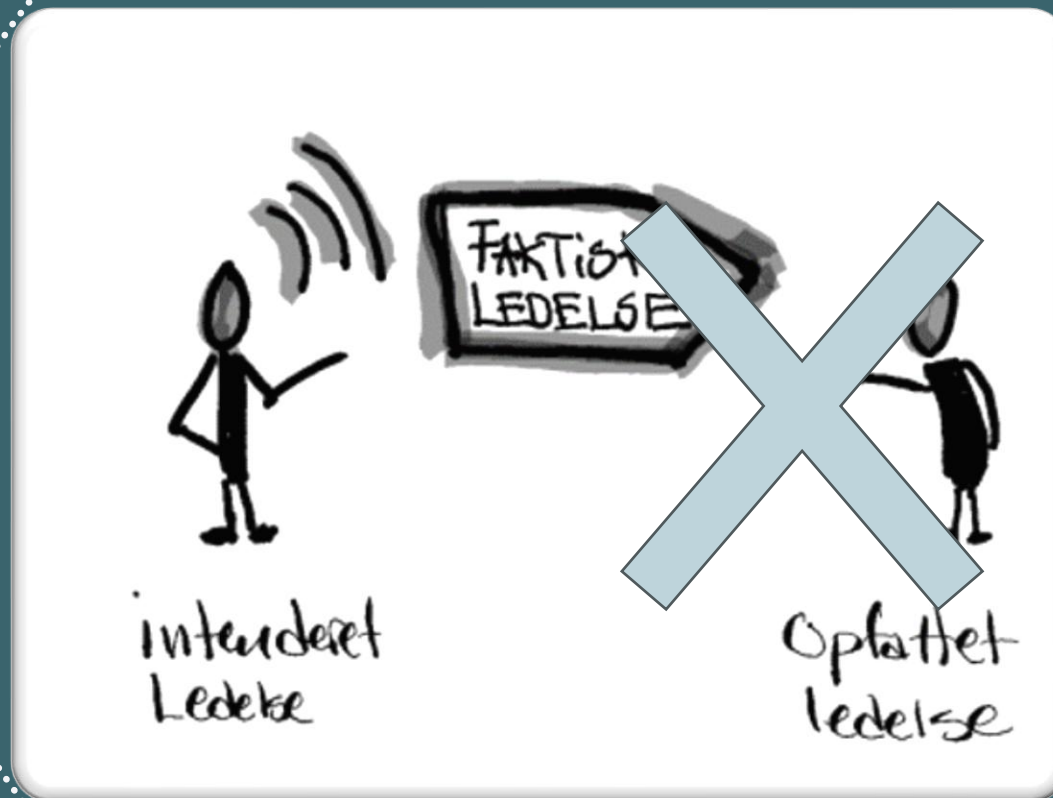
”

PLG; en del af lederudviklingsprogrammet



PLG har fokus på intenderet ledelse – og dermed din selvidentifikation

Vi kan have mange forskellige og skiftende identiteter, men der er noget, som er mere centralt og betydningsfuldt i lederens overordnede selvidentifikation, og det vil være dybere indlejret i lederens sociale liv og praksis.





Findings i forskningsprojektet



1

Undersøgelse af feltet: Form og indhold for et personligt ledelsesgrundlag

2

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag understøtte lederen i egen ledelsespraksis?

3

Processer til at understøtte arbejdet med et personligt ledelsesgrundlag

En definition, en form og et indhold

Kort definition:

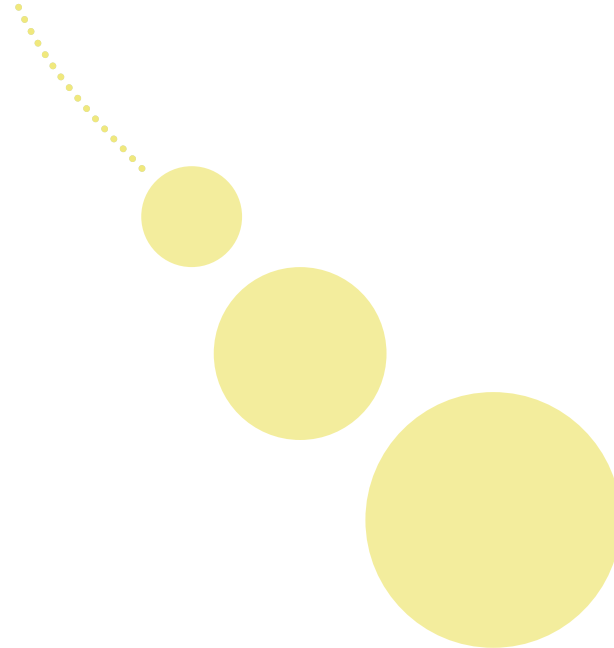
Et personligt ledelsesgrundlag kan defineres som lederens egen beskrivelse af sin tilgang til ledelse, herunder værdier, principper og beslutningsgrundlag.

Form:

- Brug egne ord og formuleringer
- Skriv i 'jeg -form'. Det er dig, der er leder, og det er dit ledelsesgrundlag (jeg vil ... jeg gør ... jeg prioriterer ... jeg ønsker ...) På denne måde undgår du at blive upersonlig, abstrakt og anonym
- Længden kan variere fra 10 linjer til to A4 sider
- Sig det højt. Udkom med dit PLG, skriv det ned og lav eventuelt en video, hvor du fortæller dit personlige ledelsesgrundlag

Indhold:

- Ledelsesgrundlaget skal handle om det, du leverer, og det, du ønsker.
- Skriv dine værdier og det, du oplever som værdifuldt frem i dit personlige ledelsesgrundlag
- Skriv samtidig, hvad du **ikke** er særlig dygtig til, det du gerne vil udvikle og forbedre - det som medarbejderne kan hjælpe dig med.
- Ledelsesgrundlaget bør indeholde klare krav og tydelige budskaber om det, du ikke vil acceptere eller der hvor din grænse går.
- Din opgave, rolle eller kontekst kan godt være en del af dit personligt ledelsesgrundlag



”

.. hvis man har en ambition om
at blive god leder, så er
refleksion over sin egen praksis
og sin egen adfærd i ens egen
ledelsesrolle afgørende..

....

Du har en
forpligtelse til at reflektere over
dig selv i dit ledelsesrum..

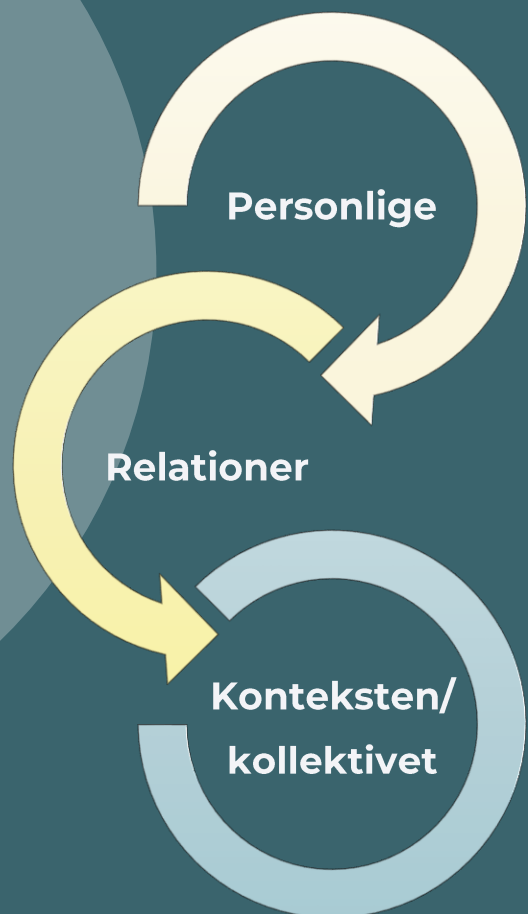
”

Et personligt ledelsesgrundlag kan øge lederens evne til:

- 1 Udvikle og kvalificere selvforståelsen og lederidentiteten
- **det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser**
- 2 Udvikle og opbygge relationer
- **det gør os mere autentiske og kultiveret med konteksten**
- 3 Integrere PLG i dagligdagen med en opmærksomhedspraksis
- **det gør os mere reflekterede og lærende**

Dit **relationelle** selv –

del det og forventnings-afstem



Dit **personlige** selv – et personligt kompas

Det **kollektiv** selv – integrer det i din bredere selvopfattelse

Øvelse #1:

Hvad er GOD ledelse for dig

1. Skriv 2- 3 ord, som er de ord og begreber du forbinder med **god ledelse**
2. Del jeres begreber og ord med hinanden og lyt efter de forskellige individuelle ligheder og forskelle



Foto: PIXABAY.com

Dit personlige selv

Ved forstå, hvad vi kommer af og har med os af overbevisninger, værdier og antagelser, kan vi forme vores ideal for en fremtidig lederidentitet.

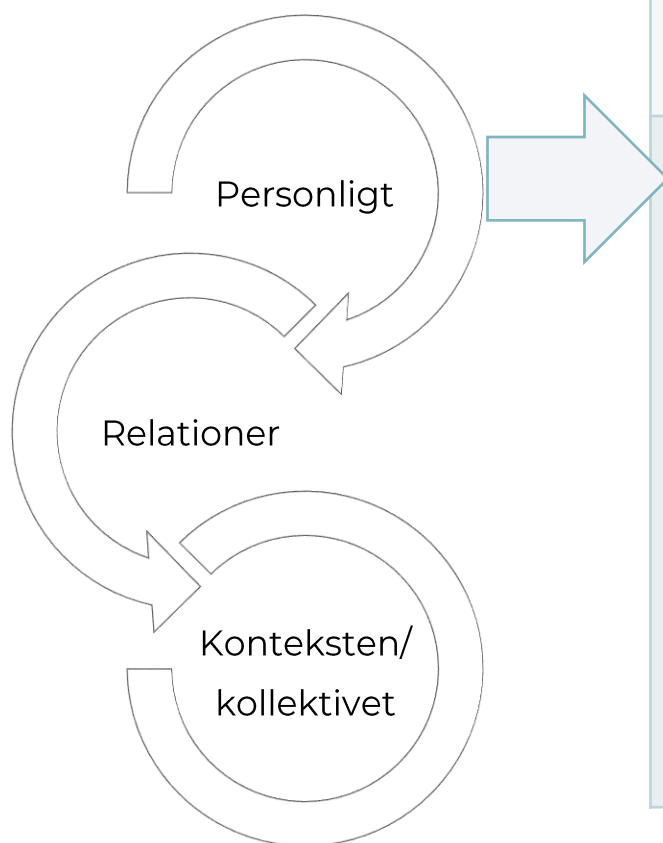
- 1 Erfaringer
- 2 Antagelser
- 3 Værdier & overbevisninger



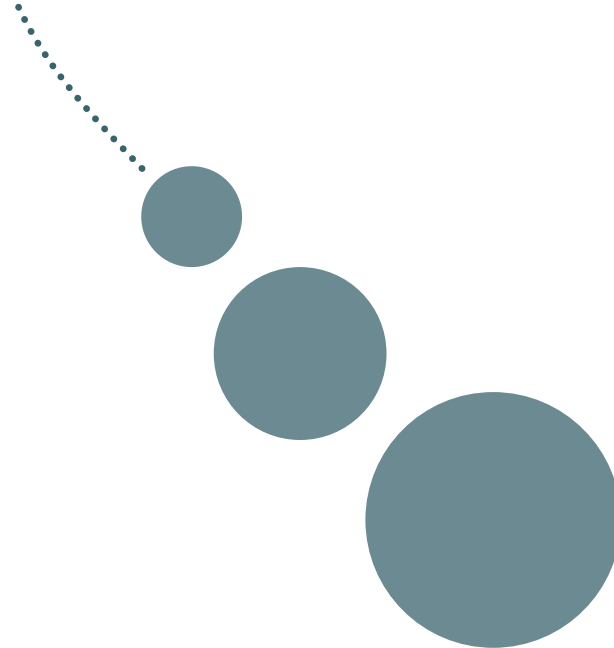
Refleksion: Hvad har du med i din rygsæk? – hæmmer eller fremmer det, du bærer med dig?

Personlige selv - fremmer *selvforståelsen* og *lederidentiteten*

Ved forstå, hvad vi kommer af og har med os af overbevisninger, værdier og antagelser, kan vi forme vores ideal for en fremtidig lederidentitet.



Mål med: Det personlige selv	Hvorfor ? Teoretiske og empiriske begrundelser	Hvordan? Processer på forløbet
• Afdække erfaringer, overbevisninger & værdier i ledelse • Styrkelse af ledelsesidentiteten • Meningen med ledelse	Din mening med ledelse danner grundlaget for lederidentiteten. Din mening er relateret til dine implicitte ledelsesteorier (ILT'er). Dine ILT'er specificerer de egenskaber du oplever en prototypisk leder har. <u>Begreber fra:</u> Positiv psykologi, anerkendende og ressourcebaseret tilgange, autentisk ledelse. Flerdimensionel tilgang til ledelsesudvikling.	Dag 1 • #1 Udforsk fortiden: Hvad er GOD ledelse for dig? • #2 "Jeg er...udsagn" • #3 Værdiopdagelse og -afklaring Begynd på dit "godt-nok-til-en-start-ledelsesgrundlag" Mellemrum frem til næste gang • Færdiggør dit PLG, sparring med mentor • Opmærksomhedspraksis i daglige ledelseshandlinger

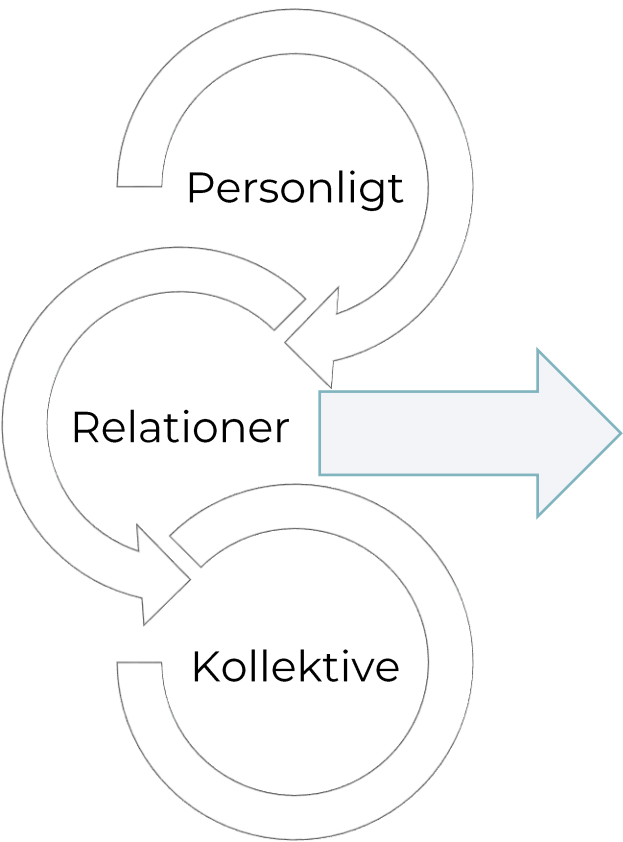


Det relationelle selv

Et personligt
ledelsesgrundlag kræver
også, at vi ser os selv som del
af noget større
– og at vi tør lade os forstyrre
af andre.

Relationelt selv - opbyg og udvikle relationer

- Ved at sige dit personlige ledelsesgrundlag højt og kultiver det i din kontekst



Skab et mere sammenhængende selvbillede ved have en vekselvirkning mellem egen opfattelse af "sig selv" og andre opfattelse - det er vigtigt i meningsskabelsen.

Hvad? Udvikle og opbygge relationer	Hvorfor? Argumenter fra teori og empiri	Hvordan? Processer på LEAP
De sociale aspekter af ens lederidentitet. <i>Du er en del af noget</i> – dit selv er placeret i en kontekst. Del, reflekter - og skab dermed et sammenhængende selvbillede	For at dine omgivelser kan se og opleve dig som autentisk og tro mod dig selv – du skal udkomme med det, sige det højt og på den måde GIVE DET LIV <u>Begreber fra:</u> Mental kompleksitet – at have en selvforfattende bevidsthed, autentisk ledelse, autentisk fleksibelt ledelse, single- og dobbelt lop læring, Intentionel selvafløsning	Dag 1 den 19/6 • Sig elementer af dit PLG til læringsgruppen Mellemrum • Deklarer dit PLG til din mentor Dag 2 den 9/10 • Sig dit PLG til læringsgruppen med bevidning • Evt. bliv filmet, mens du siger dit PLG (her har du en mulighed for at kropsliggøre og bruge det tonale udtryk)

Kilder: Kegan & Lahey (2010), Hammer & Høpner (2021), Clapp-Smith m. fl. (2019), empirien, Seligmann, (2010), George, B. m.fl (2017), Ladkin & Taylor (2010), Poulsen & Linneboe (2021)

Øvelse #2: "Jeg er....." udsagn

Individuelt 	"I" for egenskaber på individuelt niveau. Det vil sige personlige egenskaber eks. venlig, direkte, opmærksom, nysgerrig.
Relationelt 	"R" for relationelle identiteter baseret på nære relationer. Det kan være kollega, mor, søster,
Kollektivt 	"K" for kollektive identitet baseret på gruppe-medlemskaber. Eksempler på det kunne være: ansat i en organisation, religiøst tilhørsforhold m.v.

"Lederidentiteten er den del af et individs selvbillede og selvforståelse, som knytter sig til lederrollen, og er derfor ikke kun et spørgsmål om, i hvor høj grad man ser sig selv som leder, men også et spørgsmål om, hvordan man ser på sig selv som leder." (Cecchini (2021))

Formål:

Øvelsen har til formål at hjælpe dig til at tænke over din lederidentitet = hvem du er på: det individuelle niveau, det relationelle niveau og det kollektive niveau (niveauer som forskningen identificerer som relevante for ledere).

Det kan give en mulighed for refleksion over, hvad identiteten kræver af dig, og hvor integreret din lederidentitet er i de forskellige niveauer.

Opgave:

1. Skriv så mange udsagn hvor du beskriver, hvem du er.
Skriv: "Jeg er....."
2. Gennemgå din liste over dine udsagn og marker hvert udsagn med til I = individuel identitet, R = relationel identitet og K = kollektiv identitet
3. Gennemgå dine identiteter i forhold til din opfattelse af ledelse (brug eventuelt din beskrivelse af GOD ledelse)

Tre plateauer for (mental) udvikling

Disse tre niveauer viser, hvordan vores bevidsthed kan udvikle sig og får os til at forstå og handle i verden på mere komplekse måder. Jo højere niveau, desto større evne til at håndtere kompleksitet, forandring og paradokser.

1. Socialiseret bevidsthed

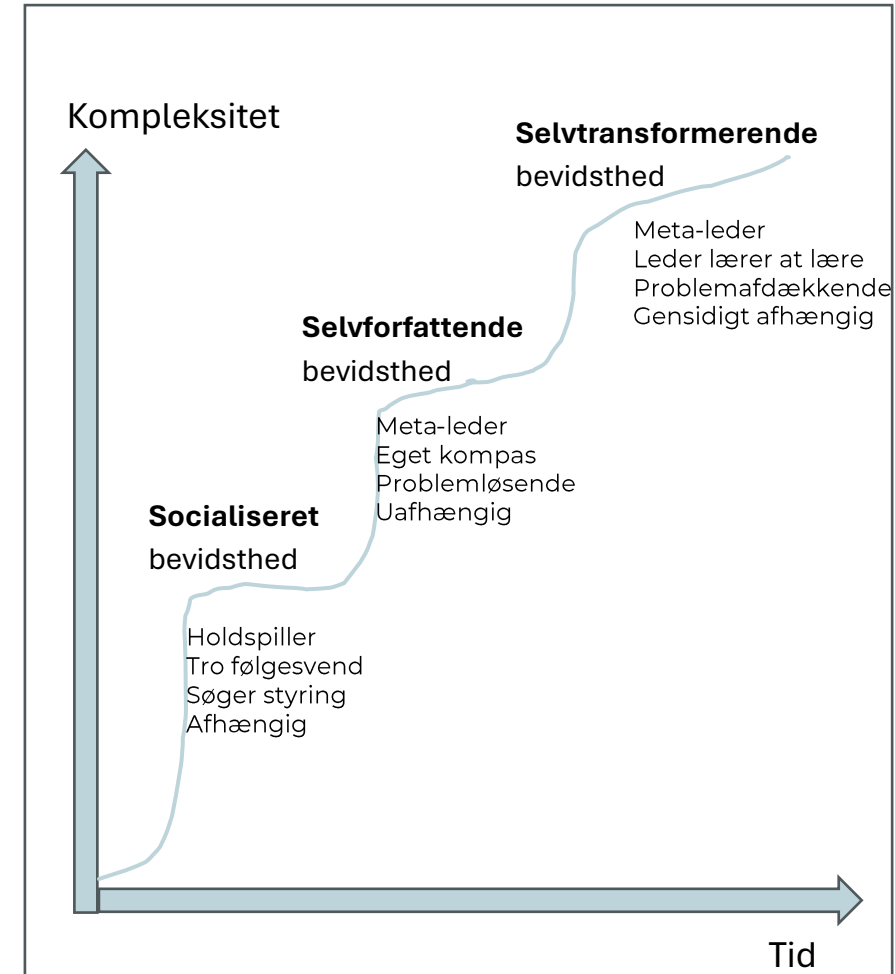
- Identitet og handlinger formes af omgivelserne: normer, autoriteter og fællesskaber.
- Man er styret af andres forventninger og har svært ved at reflektere over egne overbevisninger.
- Typisk i ungdom og tidlig voksenliv, men mange forbliver her hele livet.

2. Selvforfattende bevidsthed

- Individet udvikler en indre kerne og egne værdier, som styrer valg og handlinger.
- Evne til selvrefleksion og at stille spørgsmålstegn ved normer og autoriteter.
- Lederrollen bliver mere bevidst og værdibaseret.

3. Selvtransformerende bevidsthed

- Man kan rumme og integrere forskellige perspektiver og systemer – også dem, man selv har skabt.
- Konstant refleksion over egne begrænsninger og åbne for at udvikle sig videre.
- Høj grad af kompleksitet i tænkning og ledelse; ideel for ledere i komplekse, foranderlige kontekster.





Vær selvforfattende og (strategisk) selvafslørende

Selvforfattende:

På denne pletau formår vi at træde tilstrækkelig væk fra de sociale omgivelser til at udvikle vores egen dømmekraft

Evne til selvrefleksion og at stille spørgsmålstejn ved normer og autoriteter.

Lederrollen bliver mere bevidst og værdibaseret.

Selvafslørende:

"Tag ikke en rolle, hvis den ikke er i dig - en rolle skal være ægte for dig, før den kan være ægte for et publikum ..."

Dustin Hoffman spiller Michael Dorsey i filmen "Tootsie"

Ledere, der udtrykker deres **sårbarheder** skaber bedre muligheder for engagerer sig i og skabe tillid hos medarbejder

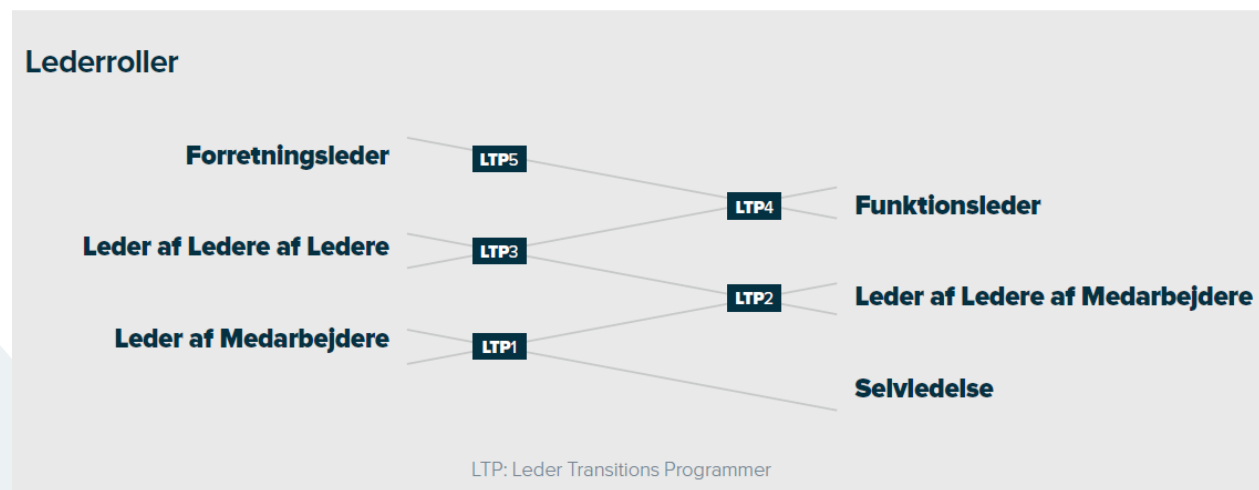
Især ved at **afsløre sårbarheder** antydes det, at medarbejderne lettere kan identificere sig med lederen, hvilket resulterer i mere positive og indflydelsesrige relationer mellem ledere og medarbejder. (Ladkin & Taylor 2009)

Hvad nu hvis... man ikke er XX-leder endnu...

Hvordan forholder en leder sig på en autentisk måde til en situation, som vedkommende aldrig har været i før?

Hvordan er det muligt at iscenesætte et ønsket leder-jeg (måske modelleret efter betydningsfulde andre) under omstændigheder, man aldrig har oplevet før?

Iscenesætte dit "midlertidige" selv ved at træne og øve dig. Det kan opleves som ubehageligt og ubekvemt, men det er nødvendigt at gøre noget for at tilføje og/ændre sin identitet.



"Man handler sig frem til **en ny identitet gennem handling og erfaring**, ikke kun refleksion"

3 trin til: Iscenesætte dit "midlertidige" selv "Act your way into a new way of thinking"



1. Observere rollemodeller

Man begynder med at *studere erfarne kollegaer eller ledere*, som allerede mestrer den rolle, man selv er på vej ind i. Ved at observere deres adfærd, stil og interaktioner, opbygger man et repertoire af mulige måder at "være i rollen" på.

"Role prototyping" (at afkode, hvad der virker).

Man foretager også *"identity matching"*, hvor man vurderer: Hvem ligner mig? Hvem vil jeg gerne ligne?

2. Eksperimentere med midlertidige selv

Herefter *prøver man forskellige måder at fremstå på* – små eller store justeringer i stil, adfærd, kommunikation og selvfremsstilling – i konkrete arbejdssituationer (f.eks. med kunder eller kollegaer).

Nogle prøver at *imitere en rollemodel* (helt eller delvist).

Andre forsøger en *"true-to-self"-tilgang*, hvor man holder sig tættere på sit oprindelige jeg, men stadig forsøger at tilpasse sig rollekravene.

Eksperimentet er en form for læring ved *gøren* snarere end ved tænkning alene

3. Evaluere og justere

Efter afprøvning vurderer man, hvordan det gik – både ud fra:

Intern feedback: Føltes det ægte? Passede det til min personlighed?

Ekstern feedback: Hvordan reagerede omgivelserne? Gav det troværdighed og anerkendelse?

Den viden bruger man til at *revidere, forkaste eller videreudvikle* det midlertidige selv. Over tid bliver nogle af disse eksperimenter internaliseret som dele af ens mere stabile professionelle identitet.

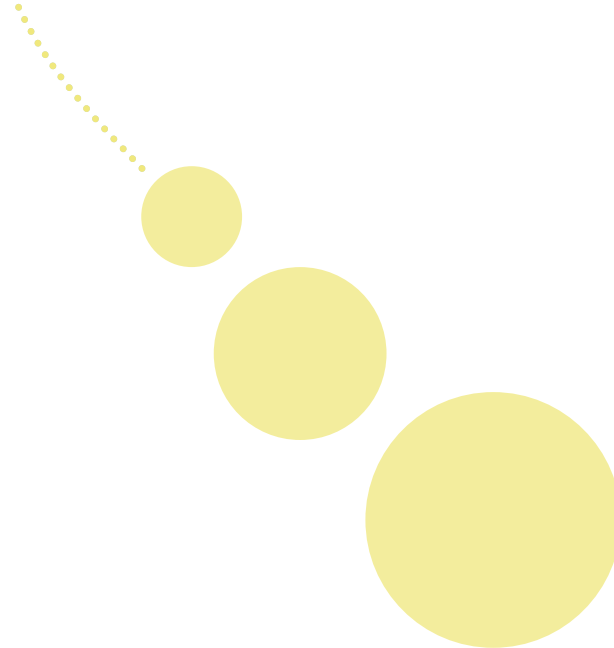


PLG er også en psykologisk kontrakt

Definition: En psykologisk kontrakt er de uformelle, gensidige forventninger, der eksisterer mellem en medarbejder og en organisation, udover de skrevne kontrakter og regler

- Det I forventer af hinanden – både i forhold til roller og adfærd, kan bliver tydeligt med et PLG
- "Når lederens og medarbejderens opfattelse af hinandens identitet stemmer overens," skabes et stærkere og mere velfungerende forhold





”

”Jeg har ”en forventning om, at man kan lide at gå på arbejde, og hvis ikke man kan lide det arbejde man har nu, så skal man gøre noget ved det.

Det ansvar jeg også vil have medarbejderne til at tage. De skal tage ansvar for deres egen arbejdsglæde - for deres egen motivation.”

”



Refleksion i gruppen



- 1 Del eks. på (strategisk) selvaflørende elementer til jeres PLG
- 2 *"Role prototyping"* – hvem og/ hvad vil du gerne modellere?
- 3 Hvilke vigtige emner vil du gerne have med i dit PLG som en del af forventningsafstemningen?

DE STØRSTE FILOSOFER

anvendt
i arbejdslivet
og i hverdagen

CHRISTIAN
HORN

Værdier

Personlige og universelle

Horn (2023), De største filosoffer, Forlaget Klim

Værdier



Værdier er "en betegnelse for noget, som positivt eller negativt styrer eller bør styre menneskelig stræben."



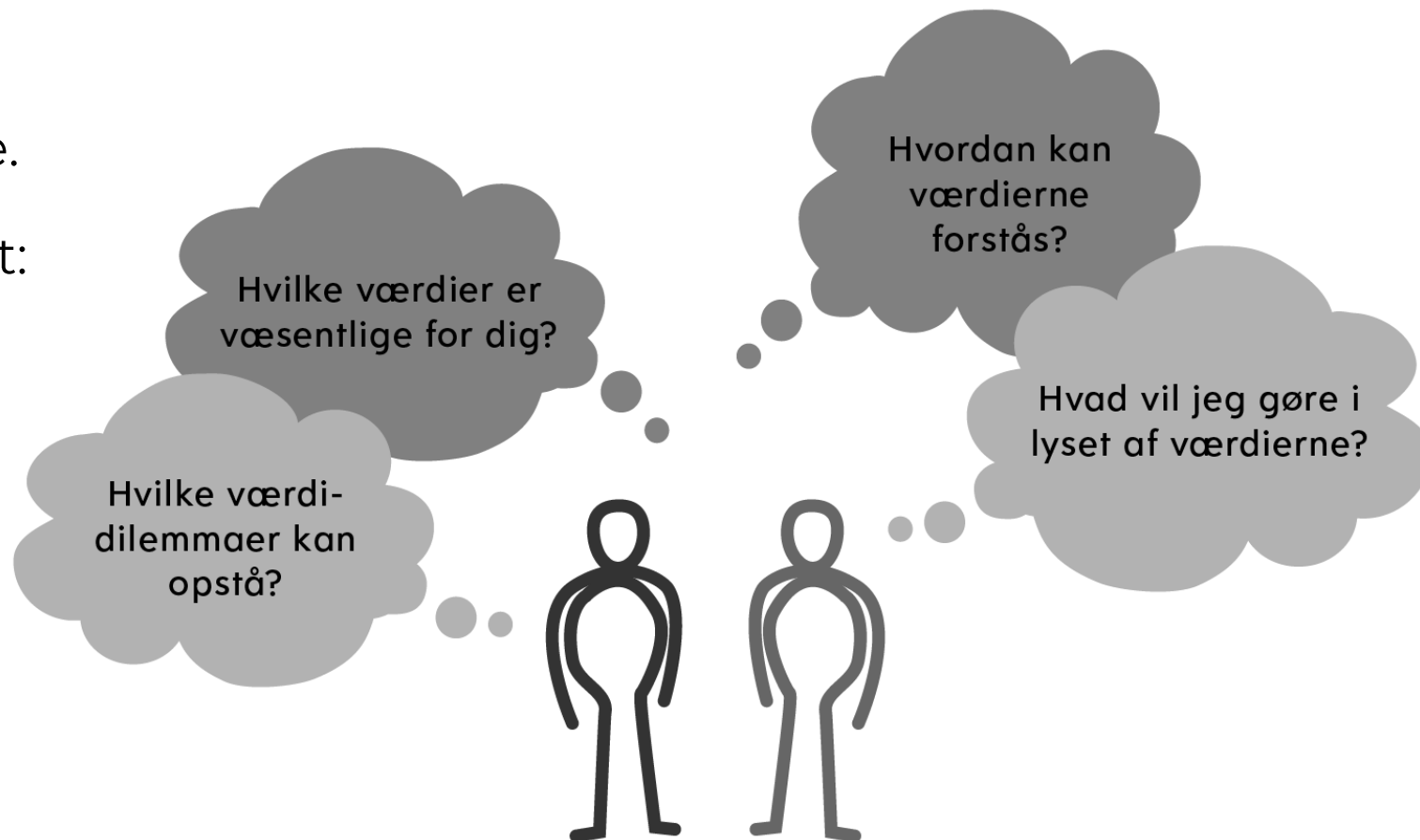
Vi internaliserer normalt "rollemodellers normer og værdier, uden at vi i voksenlivet nødvendigvis tænker videre over disse. Ved at gøre os tanker om værdier, kan vi derfor begynde at tænke over hverdagens mange beslutninger og handlinger på nye måder." (s. 214)

Hjælp til værdiafklaring

Spørg ind til "hvorfor en bestemt beslutning eller handling var vigtig for hende. Hvis du på denne måde flere gange gentager spørgsmålet:

‘Hvorfor er dette vigtig?’

kan du få den anden til at tænke længere og dybere over, hvad hun grundlæggende set opfatter som værdifuldt.”



Egne værdier eller universelle værdier

INDIVIDUELLE
VÆRDIER

Hvad er vigtigt
for mig?

UNIVERSELLE
VÆRDIER

Hvad er vigtigt
for enhver?



Universelle værdier?

- Visdom (dybere indsigt og forståelse)
- Retfærdighed (fx ordentlighed og behandle lige)
- Mod
- Selvbeherskelse
- Værdighed (respekt og anerkendelse)
- Holde løfter
- Sandfærdighed
- Ansvarlighed
- Frihed (muligheder og respekt for selvbestemmelse)
- Kærlighed
- Tilgivelse
- ...?



Skjulte og ubevidste værdier?

Afsæt i "faktiske handlinger og konkrete følelsesmæssige reaktioner (...) hvad dette kan ses som 'et udtryk for' eller som' byggende på'." (s. 221)

"at finde sandheder om dig selv af formen 'Jeg handler og reagerer, som om mine værdier var, at ... '."

MINE VÆRDIER

SYNLIGE OG
BEVIDSTE
VÆRDIER



SKJULTE OG
UBEVIDSTE
VÆRDIER



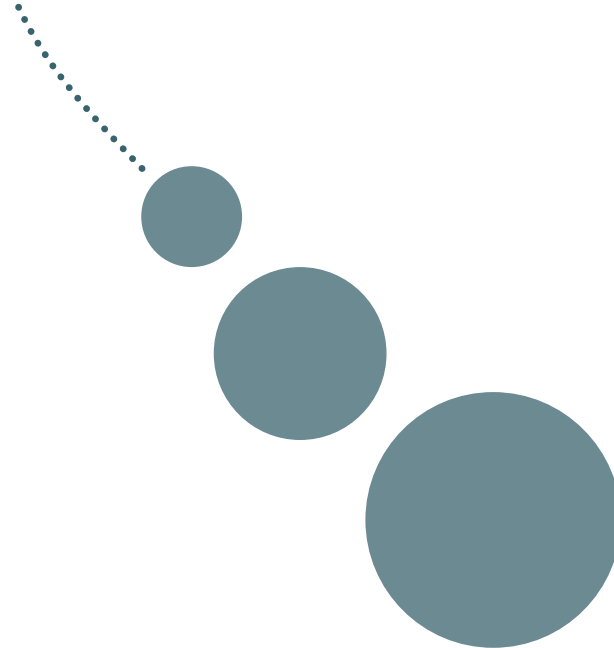
Afdæk dine skjulte og ubevidste værdier?

1. Spørg dig selv:

- Hvad kan andre af mine beslutninger, prioriteringer eller følelsesmæssige reaktioner ses som "byggende på"?
- Hvad vækker positive eller negative følelser hos mig på mit arbejde, og hvad kan de ses som "udtryk for"?

2. Spørg gruppen: Hvilke andre værdier tror I, at jeg også har? (Hvorfor?)

3. Spørg andre på dit arbejde: Hvilke værdier oplever I, at jeg lægger vægt på? Giv gerne eksempler.



LEAP opgave til i dag

Individuel refleksionsopgave:

"Hvilke **værdier** er vigtige i dit
personlige lederskab?

Vær klar til at dele dem i en
læringsgruppe den 19/6?"

Deling af værdier

+ hjælp til skjulte & ubevidste værdier

Individuel refleksionsopgave:

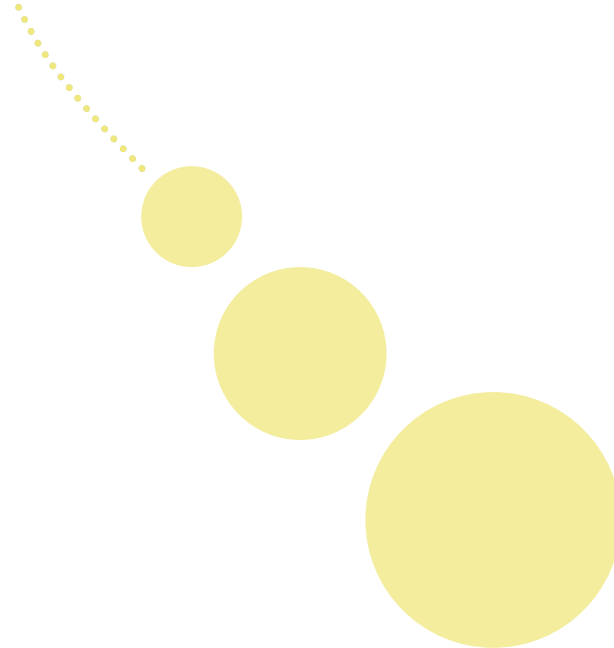
"Hvilke værdier er vigtige i dit personlige lederskab? Vær klar til at dele dem i en læringsgruppe den 19/6?"

- ✓ Deling af værdier (giv også eksempler på konkrete handlinger)
- ✓ Skjulte og ubevidste værdier ("Punkt 2. Hvilke andre værdier tror I, at jeg også har?")

En vigtig ledelsesværdi

- Tænk på én af dine ledelsesværdier (Hvad er vigtigt for mig som leder?)
- Hvad hjælper værdien mig og min organisation med?
- Hvor kan værdien have sine begrænsninger, "komme til kort" eller "stå i vejen"?





”

..Man kommer tættere
på at være autentisk,
når man arbejder med
sit ledelsesgrundlag,
end hvis man ikke gør
det..

”

Eventuel hjemmeopgave:

Hvilke karakterstyrker er vigtige for dig?

1. Tag testen: De 24 karakterstyrker:
<https://www.viacharacter.org/>

- også på dansk

2. Reflekter dernæst over sammenhænge i dine værdier og dine karakterstyrker.



Styrkekort fra: <https://positivpsykologi.dk/styrkekort/>
Gratis styrkekort fra: <https://www.gnist.com/styrkekort/> eller gratis personlig test af de 24 karakterstyrker: <https://www.viacharacter.org/>
- også på dansk

Eventuel hjemmeopgave

Dine succeser – en styrkebaseret refleksion

Formål: At identificere og reflektere over personlige styrker og værdier i praksis ved at analysere tre selvvalgte episoder med god ledelse.

1: Udvælg tre situationer fra din egen praksis

Skriv kort om **tre konkrete episoder**, hvor du selv har udøvet ledelse, og hvor du bagefter tænkte:

"Her gjorde jeg virkelig en forskel" eller "Her lykkedes jeg som leder."

For hver situation skal du beskrive:

- Hvornår og hvor skete det?
- Hvad var udfordringen?
- Hvad gjorde du – konkret?
- Hvilket resultat skabte det – for dig selv og for andre?

Brug maks. en halv side pr. eksempel. Du må gerne skrive i fortællende form.

2: Refleksion med udgangspunkt i positiv psykologi

Gå tilbage til hver af de tre situationer og svar skriftligt på følgende refleksionsspørgsmål:

2A. Styrker i spil (styrkebaseret ledelse)

- Hvilke af dine personlige styrker (fx udholdenhed, mod, nysgerrighed, venlighed, integritet, lederskab) kom i spil?
- Hvordan bidrog disse styrker til resultatet?
- Hvordan kunne du mærke, at du var "i dit rette element"?

Tip: Brug eventuelt VIA Character Strengths som støtte til at identificere dine top fem styrker:
www.viacharacter.org



2B. PERMA-modellen (Seligman)

Overvej, hvordan elementer fra PERMA-modellen kom til udtryk i situationen:

P (Positive Emotions): Skabte du glæde, håb, inspiration?

E (Engagement): Var du fuldt optaget og engageret?

R (Relationships): Skabte du stærke relationer eller tillid?

M (Meaning): Følte du, at det, du gjorde, havde dybere mening?

A (Achievement): Hvad lykkedes du med – konkret og personligt?

3: Identificér mønstre og pejlemærker

Når du har reflekteret over de tre situationer, se efter mønstre:

- Hvilke styrker og værdier går igen?
- Hvad betyder "god ledelse" for dig, når du ser på disse eksempler?
- Hvilken ledelsesidentitet træder frem? Hvem er du, når du lykkes bedst som leder?



Tre processer

– de første anslag til dit personlige
ledelsesgrundlag

- 1 Hvad er GOD ledelse
for dig?
- 2 "Jeg er....udsagn"
- 3 Dine værdier – de
bevidste og mere
ubevidste værdier

+ evt. selvafslørende elementer &
forventningsafstemning



Øvelse #4 Et "godt-nok-til-start"*- personlige ledelsesgrundlag

Individuelt:

Med afsæt i det du har hørt og øvelserne, kan du formulere dit første bud på et "godt-nok-til-start"*- personlige ledelsesgrundlag

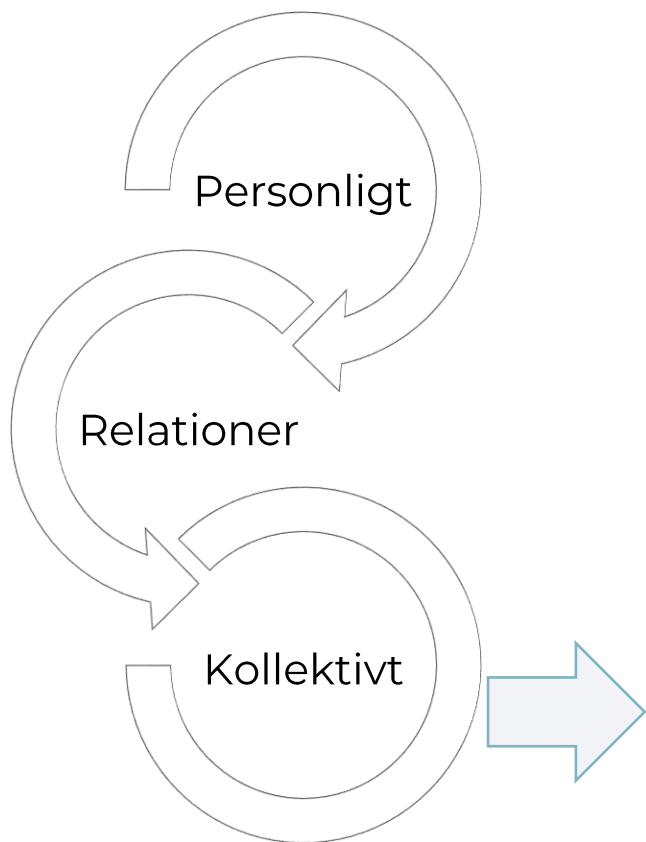
Gruppen:

Del jeres "godt-nok-til-start"*- personlige ledelsesgrundlag. Lyt og vær anerkendende



Kollektivt selv - integrerer PLG med en opmærksomhedspraksis

Når du integrerer dit PLG –skal det være i HELE dig. Løbende skal du justere og tilpasse for, når rammerne og omgivelserne ændrer sig, skal du og reflektere over din tilgang, værdier og sandsynligvis vil du justerer og tilpasse og derfor få flere versioner af dit PLG.



Hvad? Integrer på tværs i dit liv	Hvorfor? Argumenter fra teori og empiri	Hvordan? Processer på LEAP
Integration af din identitet i dit kollektive selv – og være opmærksom	Ved at forholde sig til ens bredere selvopfattelse med ens lederidentitet – kan man arbejde med at integrere ens opfattelse på tværs – det giver mulighed for udvikling af både PLG og ens selv og det vil styrke ens ledelse. En dynamisk proces med en internalisering (eller afvisning) af det, du oplever og gør i forhold til din lederidentitet, og som du har formuleret i dit PLG. Mental kompleksitet – at have en selvforfattende (og/ selvtransformerende) bevidsthed	Mellemrum • En udviklings – og opmærksomhedsspiral, hvor du arbejder på, at blive ét med dine værdier, sådan at du spontant kan erfare situationer gennem værdien • Lav et selvjusterende feedback loop, hvor du juster, spidsformulere og/ændre i dit PLG, hvis du oplever, der ikke er overensstemmelse mellem dit PLG og det, du siger/gør Den 9/10 • Opmærksomhed på: I hvor høj grad hænger din bredere selvopfattelse sammen med din lederidentitet. Fordi lederidentiteter overskrider formelle roller, kan de forskellige identiteter integreres på tværs af forskellige livsdomæner: Arbejde, samfund, familie og venskab

”

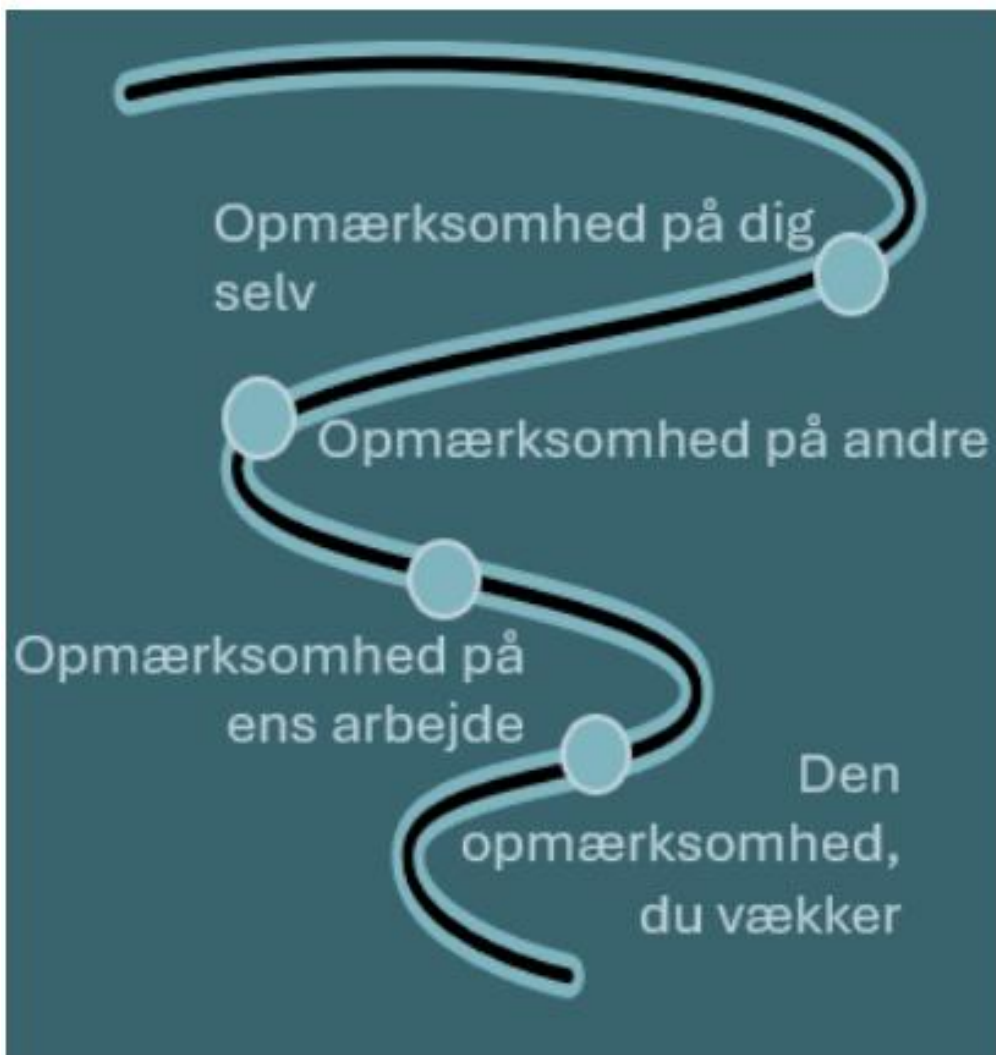
....det her ledelsesgrundlag kan jeg bruge til noget.. ...jeg har jo formuleret, hvem jeg er og fundet min kerne, som kommer til at gå igen i andre sammenhænge og kontekster.

Derfor har jeg integreret det i mit CV og på den måde spurgt mig selv: Hvad betyder det - for den her konkrete organisation, som jeg gerne vil være en del af, og på den måde...oversat og omsat....det har for mig været en måde at sætte kød og blod på...

”



Skab din egen opmærksomhedspraksis med et selvjusterende feedback loop

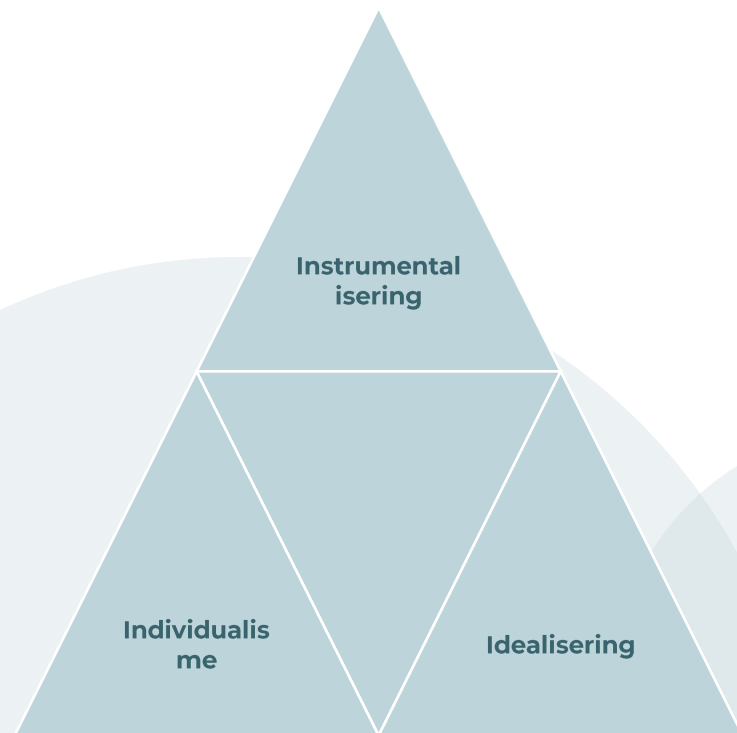


Formål: Formålet med at skabe din egen opmærksomhedspraksis er, at du ved hjælp af dit personlige ledelsesgrundlag (og dermed din egen selvfortælling), kan du blive bekræftet i dine intentioner og handlinger som leder. Dermed bliver du mere tilbøjelig til at gentage handlingerne. Egne og andres bekræftelser (og anerkendelse) af områder i din ledelse kan bevirke, at du fortsætter med at bekræfte grundlaget – eller revidere det og dine handlinger.

1. Opmærksomhed på dig selv
2. Opmærksomhed på andre
3. Opmærksomhed på dit arbejde
4. Den opmærksomhed, du vækker
5. Flere versioner af dit PLG

Dit PLG er et dynamisk redskab, så juster dit PLG og ofte vil de at være opmærksom føre til flere versioner får du af dit personlige ledelsesgrundlag.

PAS PÅ – de tre l'er



Instrumentalisering

Når mennesker primært ses som midler til et mål – fx gennem KPI'er, performancemålinger eller standardiserede HR-processer – risikerer vi at miste blikket for det menneskelige og relationelle.

→ Solsø kalder dette for en form for systematisk afkobling af dømmekraften, hvor etik og relationer får trange kår i styringslogikkerne.

Individualisme

Ledelseskulturer med stærkt fokus på det individuelle ansvar og den enkeltes præstation kan føre til et narrativ om, at succes og fiasko alene er individets ansvar.

→ Dette svækker den kollektive dømmekraft og fører til **præstationskultur med ekskluderende konsekvenser**

Idealisering

Når ledere (eller organisationer) fremstår som ufejlbarlige eller hævet over kritik, reduceres rum for refleksion og ærlighed.

→ Ifølge Solsø er idealisering en **modstand mod det menneskelige og fejlbarlige**, og den hæmmer læring og etisk dialog



Mellemrumsopgaver frem til den 9/10

- Færdiggør dit "godt-nok-til-en-start" ledelsesgrundlag
- Deklarer dit personlige ledelsesgrundlag for din mentor
 - Hvem er rollemodeller for dig? Og hvorfor?
- Opmærksomhedspraksis i daglige ledelseshandlinger
 - Evt. Spørg andre på dit arbejde: Hvilke værdier oplever I, at jeg lægger vægt på?
 - Skab din egen opmærksomhedspraksis - herunder din adfærd

For mere viden & inspiration

I videns universet om forskningsprojektet:

www.eaaa.dk/PLG

Og lyt eventuelt til podcasten:

Dit personlige ledelsesgrundlag
– fra tanke til tale

<https://www.spreaker.com/episode/ep2-dit-personlige-ledelsesgrundlag-fra-tanke-til-tale--66606516>



Selvidentifikation, ledelsesidentitet & intenderet ledelse

Cecchini (2021) *Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet politica*, 53. årg., nr. 4

Clapp-Smith m. fl. (2019), *Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader*, Saga

Day & Dragoni (2015) *Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses*

George, B. m.fl (2017): *Udforskning af dit autentiske lederskab. I: Om lederskab, de 10 vigtigste HBR artikler*

Horn (2023), *De største filosoffer*, Forlaget Klim

Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day (2014), *Leadership & Identity*, Oxford

Tønnesvang, Jan (2015): *Mærkelige menneske: moderne personlighedspsykologi*, Plurafutura Publishing

Personlig ledelsesudvikling – med fokus på det personlige selv og identitet

Clapp-Smith m. fl. (2019), *Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader*, Saga

Hammer & Høpner (2021) *Meningsskabelse, organisering og ledelse*, Samfundslitteratur

Horn (2023), *De største filosoffer*, Forlaget Klim

Kegan & Lahey (2010), *Forandring JA TAK*, Gyldendal BusinessForlaget Mindspace

Ladkin & Tayler (2010), *Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership*

Poulsen & Linneboe (2021), *Det personlige ledelsesgrundlag Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?* Aalborg Universitet

Seliman (2011), *At lykkes. En perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel*, Forlaget Mindspace

Solsø (2024), *Dømmekraft, ledelse i social kompleksitet*, Samfundslitteratur

Udvikling og identifikation i relationelt samspillet (kontekstens betydning)

Helth & Kirkeby (2015), *Menneske & leder. Bliv den du er*, Akademisk Forlag

Krause-Jensen, N. (2015). *Når talen er om ledelse: Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag*. Gjallerhorn: Tidsskrift for professionsstudier, 21, 48-58

Kegan & Lahey (2010), *Forandring JA TAK*, Gyldendal BusinessForlaget Mindspace

Svalgaard, L. (2019), *Elefanten i rummet, om modet til at handle på det vi mærker*. Akademisk forlag

Kritik & opmærksomheder:

Meier (2019), *Pas på med identitets-styring af offentlige ledere*. Børsen,

Meier (2023), *Afmagt*. Erhvervspsykologi V21 nr. 4

Krause-Jensen, N. (2015). *Når talen er om ledelse: Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag*. Gjallerhorn: Tidsskrift for professionsstudier, 21, 48-58