



Personligt ledelsesgrundlag

Erhvervsakademiernes forskningsfestival;

Spor: Ledelse en praksis i forandring I

april 2024

Rammen for oplægget; 10 min

- Baggrund og motivationen for forskningsprojektet:
Dit personlige ledelsesgrundlag
- Metoden i projektet
- Foreløbige findings i projektet
- Projektets efterliv
- Feedback og spørgsmål fra panelet og publikum



Hvordan kan et
personligt
ledelsesgrundlag
understøtte lederen i
egen ledelsespraksis?

Baggrund for projektet

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag understøtte lederen i egen ledelsespraksis?

Baggrund og motivation

- Der er lavet flere undersøgelser af lederuddannelser*, der peger på, det vigtige i at styrke de studerendes ledelsesidentitet og bringe lederens egen praksis og refleksion over praksis i spil
- Uddannelses- og Forskningsstyrelsen** også en pointe om, at ”praksis skal kunne spejles i teori”
- Ledelseskommisionen*** (2018) har et budskab om, at lederen skal lave sit eget personlige ledelsesgrundlag (PLG)
- På faget: Det personlige lederskab & forandring på Diplom i ledelse har vi gennem flere år faciliteret, at de studerende skulle formulere (og eventuelt udkomme) med deres PLG.

Men feltet for PLG er underbelyst, og effekterne af PLG er ubeskrevet. Samtidig er teorien og begreber bag PLG er ikke tydelige for undervisere, ledere og studerende.

*”Eftersyn af offentlige lederuddannelser” (2021)

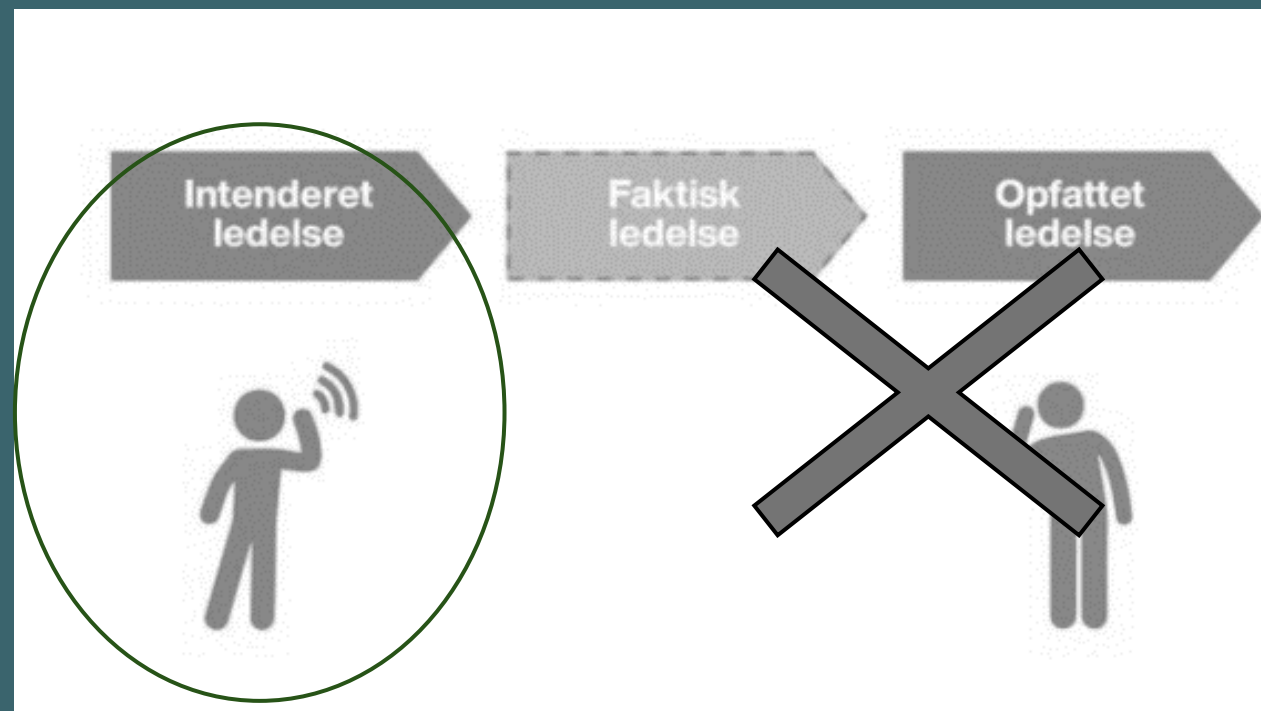
** *Evaluering af de offentlige lederuddannelser: viden og anbefalinger* (2021)

*** Ledelseskommisionen blev nedsat af regeringen for at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor. Kommissionen afsluttede sit arbejde juni 2018

Fokus på intenderet ledelse – **lederens 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.

Det er fokuset i dette projekt.



Definition af et personligt ledelsesgrundlag

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

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

Her formulerer du, hvad dit fundament 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.

Egen tilvirkning

Ledelseskommisionen:

"På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags 'varedeklaration' og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd.

På den anden side er ledelsesgrundlaget også en 'ønskeliste' til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre"
(Ledelseskommisionen (2017 – 2018)

LEAD+:

"Som leder bør du forholde dig til, hvad du står for som leder og styrke definitionen af dit personlige ledelsesgrundlag.

Hvorfor? Fordi ledere med en klar idé om, hvorfor de leder og et velreflekteret udgangspunkt for, hvordan de går til ledelsesopgaven, simpelthen skaber bedre resultater. De gør de, fordi de har større gennemslagskraft og formår at mobilisere dem, de leder. Et ledelsesgrundlag er således ikke "bare" en færdig definition. Det er dit personlige fundament for at arbejde med dit lederliv og din lederidentitet."

Lederweb:

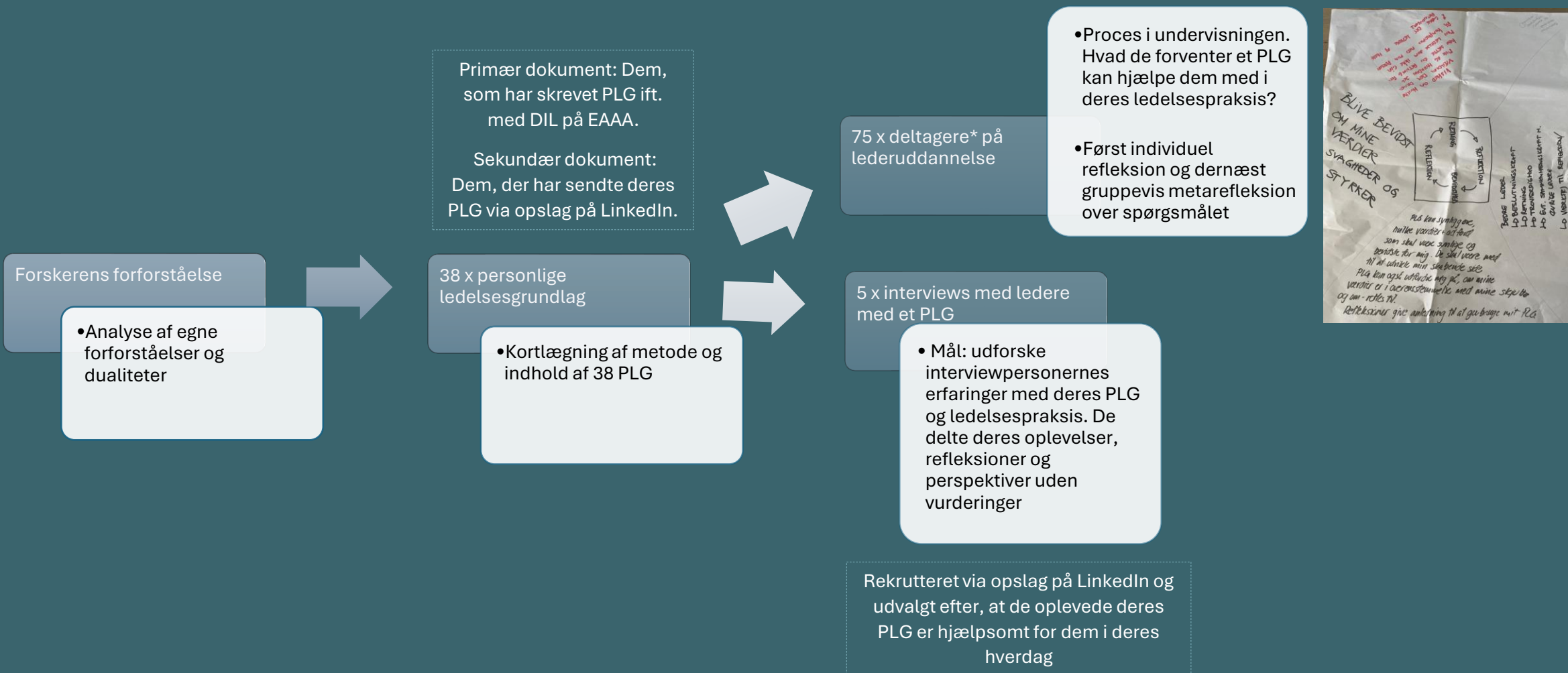
"Formålet med at skrive et ledelsesgrundlag er dels, at man selv bliver mere afklaret om, hvad der kendetegner ens måde at lede på – og eksplicitere de værdier samt menneskesyn, ledelsesstilen hviler på. Dels er formålet, at medarbejderne får et indblik i, hvad de kan forvente af lederen, for på den måde at have et udgangspunkt, de kan tale ledelse ud fra"

Hvordan kan et personligt
ledelsesgrundlag
understøtte lederen i egen
ledelsespraksis?

Metoden i projektet

Empiri, metodik og teori

Empiri – forskerens forforståelse, 38 PLG, 5 interviews, 75 deltagere på diplom i ledelse



Fem interviews

med ledere, der oplever, at deres PLG er hjælpsomt i deres dagligdag

Nr.	Alder	Titel	Virksomhed	Ledelses erfaring i år	Udkommet med PLG	Erfaring med PLG proces i ledergruppen + organisationen
#1	42	Økonomichef	Erhvervsakademi	+10	Nej	X
#2	59	Teamleder	Energisektoren	+2	Nej	-
#3	51	Pædagogisk leder	Kommune	+7	Ja + video	X
#4	50	Professor	Universitet	+10	Ja	X
#5	53	Jobcenterchef	Kommune	+10	Ja + video	X



Lea Sørensen • Dig
Lektor, proceskonsulent, formidler og begejstret for ledelse & ...
5md. • Redigeret • 

★ Bidrag til forskningsprojekt★

Kære LinkedIn-netværk,
Mit navn er Lea Sørensen, og jeg er midt i et forskningsprojekt ved Erhvervsakademi Aarhus om emnet "Sådan varedklarerer du dit personlige ledelsesgrundlag."
Er du en leder, der har formuleret dit personlige ledelsesgrundlag og mærker en positiv indflydelse i din daglige ledelse? Hvis svaret er JA, vil jeg gerne invitere dig til et interview, hvor omdrejningspunktet er din fortælling og dine erfaringer - med netop dit personlige ledelsesgrundlag. 📄

💬 Interviewet forventes at tage omkring 1 time og kan holdes på Erhvervsakademi Aarhus i Viby J eller hos dig i din organisation.

😊 Jeg er nysgerrig på at høre om din oplevelse med at formulere dit personlige ledelsesgrundlag, og hvordan det påvirker din ledelsesstil og hverdag. Kontakt mig på leso@eaaa.dk, hvis du er interesseret.

🔗 Del gerne dette opslag og tag en kollega, som du mener kunne være interesseret!

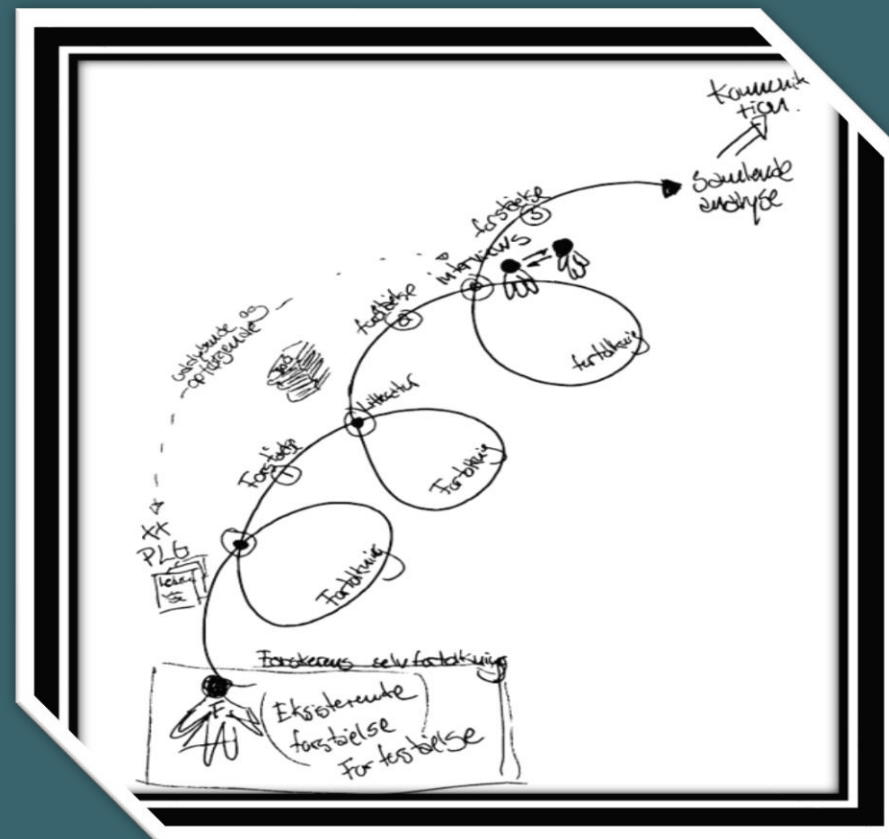
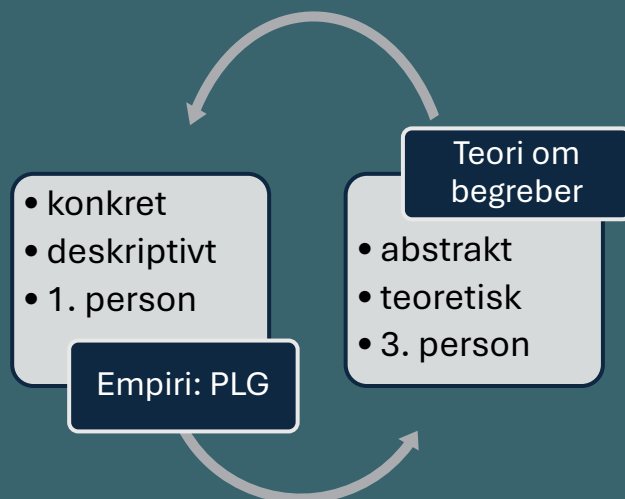
På forhånd tak for din tid, og jeg glæder mig til at høre fra dig.
Med venlig hilsen,
Lea Sørensen
[#Ledelse](#) [#personligtledelsesgrundlag](#) [#EAAA](#)



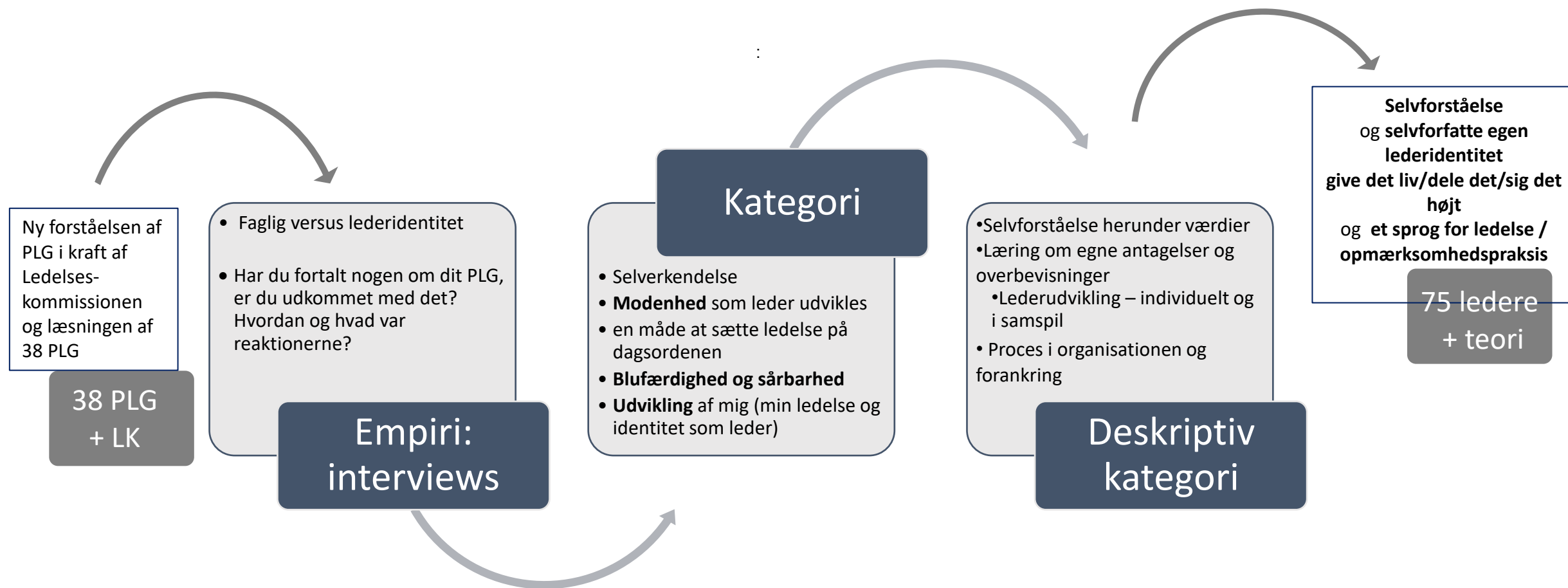
Grounded Theory – metode til at arbejde med empirien

Et hermeneutisk afsæt i projektet - fra en del og helhedstænkning med ny-forståelse og hypoteser som primær tilgang

- til Ground Theory som analysemetode med en abduktiv tilgang, hvor der skifter mellem analyseniveauerne – á lá pendulmodellen:



Åben kodning, kategorisering til deskriptiv kategori og eventuel teori



Teoretiske nøglebegreber:

Begreb:	Udvalgte pointer	Kilder:
Et personligt ledelsesgrundlag	”På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags ‘varedeklaration’ og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en ‘ønskeliste’ til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre”	Andersen, Lotte B. m.fl. (2017), Yukl, Poulsen & Linneboe (2021),
Personlighed	Den integrative personlighedsmodel. Personlighed som en selvfortælling ”Personality is an individual’s unipue variation on the general evolutionary design for human nature, expressede as a developing pattern of dispositional traits, characteristic adaptations, and integrative life stories complexly and differentially situated in culture”	Tønnesvang (2013) , McAdams & Pals, Grøn m.fl. (2020),
Selv-identifikation & identitet	Identitet er dermed med til forme (men ikke determinere) individets adfærd. Der konstrueres en selvidentitet ved bevidst at integrere det arbejdende selvkoncept med andre oplysninger for at besvare to spørgsmål: "Hvem er jeg i denne situation?" og "Hvad skal jeg gøre"? <i>Selvschemaer</i> er mindre komponenter af selvkonceptet. De er vidensstrukturer om selvet inden for et specifikt adfærdsdomæne. Specifikke skemaer om selvet kan ændre sig, men ikke nødvendigvis hele selvkonceptet. Kontekstens rolle er også blevet fremhævet,	Weick, McAdams & Pals, Kegan & Lahey (2010), Clapp-Smith m. fl. (2019), Miscenko, Guenter & Day (2017), Cecchini (2021), Miscenko, Guenter & Day (2017)
Værdier	Værdier vil ofte komme til udtryk til en eller anden form for handling. En værdi kan positivt eller negativ bestemme det, vi stræber efter Universale og terminale værdier. Values in action/ karakterstyrker. Values are one important, especially central component of our self and personality, distinct from attitudes, beliefs, norms, and traits. Values are critical motivators of behaviors and attitudes.	Den store Danske Horn (2023), Seligman & Petersen, Rokeach (1973), Schwartz (2012)
Autentisk ledelse	Autentisk fleksibelt lederskab. Autentisk lederskab bygger på beherskelse af tre dele 1. selvafsløring 2. reaktionsopbygning 3. knytte an til kulturen. ”Rejsen mod autentisk ledelse begynder med forståelsen af din livshistorie. Din livshistorie udgør konteksten for din erfaringer, og herigennem kan du finde din inspiration til at sætte dit præg på verden” ”Lederskabsprincipper er værdier omsat til handling”	Lüscher (2018), George, B. m.fl (2017), Svalgaard, L. (2019), Ladkin & Taylor (2010)
Lederudvikling	Fokus på ens identitet som leder kan forbedre den løbende lederudvikling. ”Opmærksomheds-hexis, hvor hexis betegner den udviklingsspiral som skabe i et menneske der forsøger at blive ét med en norm eller værdi”	Clapp-Smith m. fl. (2019), Helth & Kirkeby (2015), Day & Dragoni (2015)

Hvordan kan et personligt
ledelsesgrundlag
understøtte lederen i egen
ledelsespraksis?

Foreløbige findings i projektet

Personligt: Udvikle og kvalificere egen selvforståelse og lederidentitet

- det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser

Relationelt: Udvikle og opbygge relationer

- det gør os mere autentisk-fleksible

Kollektivt: Integrere PLG med en opmærksomhedspraksis

- det gør os mere reflekterede og lærende

Form & indhold

- på baggrund af kortlægningen af 38 PLG & Ledelseskommisionen

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS

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 2 A4 sider
- Skriv det ned –og/ lav en video
- Sig det højt. Udkom med dit PLG
- Vær opmærksom på psykologisk tryghed, hvis PLG er en del af ledelsesudvikling i organisationen

Indhold:

- ❖ Ledelsesgrundlaget skal handle om det, du leverer, og det, du ønsker.
- ❖ Skriv dine værdier og det, du oplever som værdifuldt frem i dit PLG
- ❖ 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.
- ❖ Din opgave, rolle eller kontekst kan godt være en del af dit PLG

Læsarheden (LIX) var til den lette side – á lá ugeblade og skønlitteratur/dag blade og tidsskrifter

PLG var fra 10 linjer til to sider

2 ud af 5 interviewede ledere have lavet video

3 af de 5 havde delt PLG med medarbejderne

”

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.”

”

90% af PLG indhold specifikt flere værdier

25 % har tydeligt skrevet deres **kontekst** frem og ud af dem har ¾ af dem har brugt arbejdspladsens navn

Kilde: Ledelseskommisionen (2017 – 2018) & empirien

”

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

”

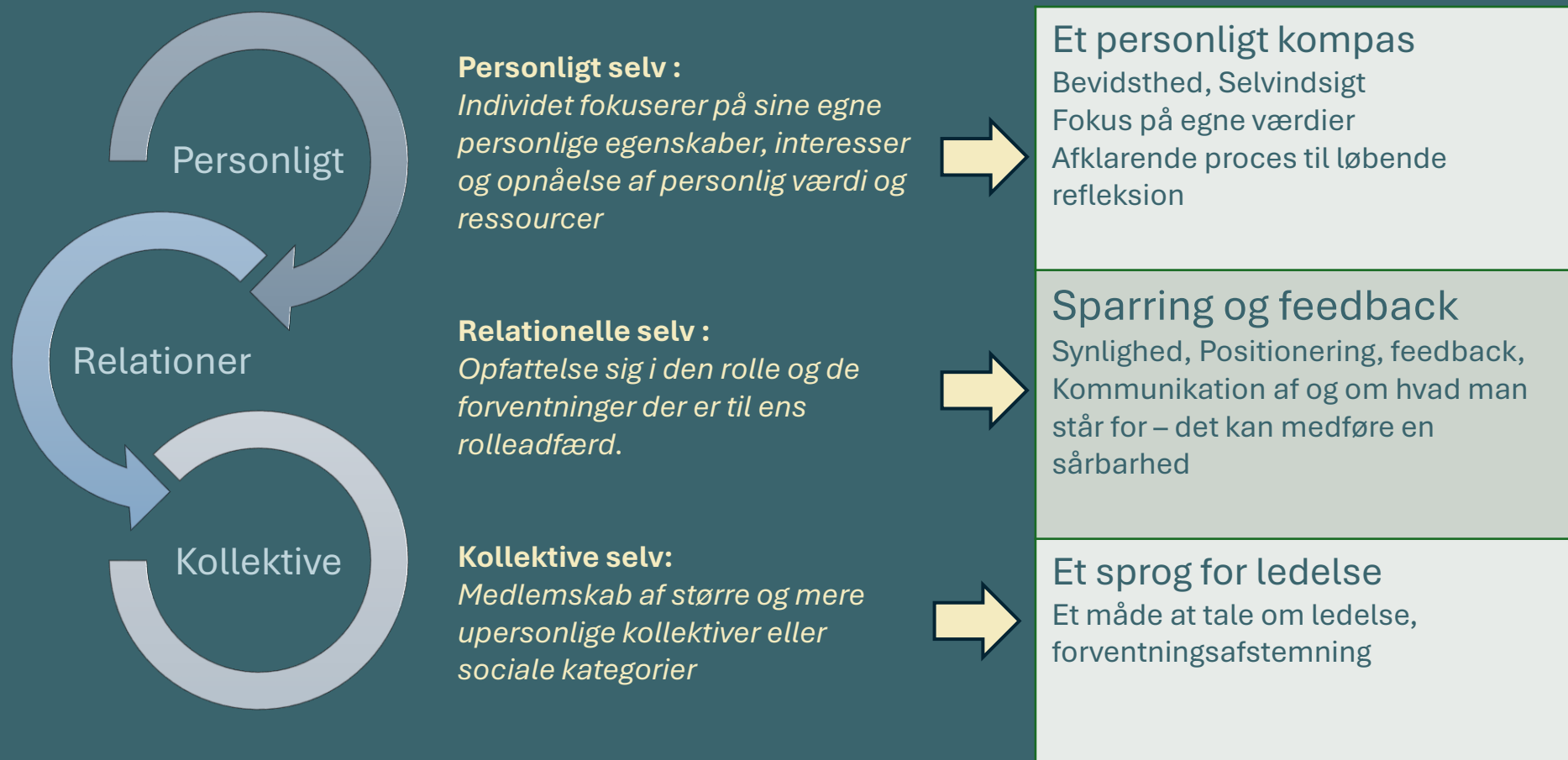
Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag hjælpe lederen?

Et personligt ledelsesgrundlag kan øge vores evne til:

- Udvikle og kvalificere egen **selvforståelse og lederidentitet**
- det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser
- **Udvikle og opbygge relationer**
- det gør os mere autentisk-fleksible
- Integrere PLG med en **opmærksomhedspraksis**
- det gør os mere reflekterede og lærende

Hvis PLG skal hjælpe lederen:

Dit PLG er et rebskab til dig, men du er ikke alene og derfor er det vigtigt at du forholder dig til dit personlige selv, dig selv i en relationel sammenhæng og dig selv i den kontekst og organisatoriske sammenhæng du indgår i – alle tre identitetsniveauer.



”

.. 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..

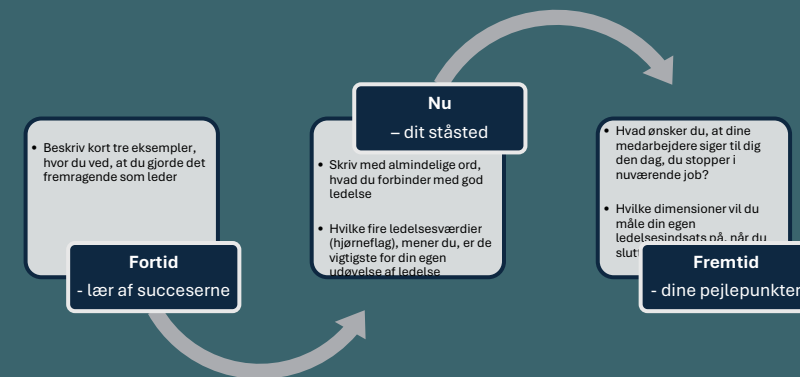
”

Frem 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.



Frem selvforståelsen og lederidentiteten gennem refleksionsøvelser



Ved at undersøge, hvad du i fortiden oplever som succesfuldt, kan du afdække, hvad der er vigtigt for dig i nutid, og derefter skabe dine forestillinger om fremtiden. Ved at lave dit personlige ledelsesgrundlag (og dermed din egen selvfortælling) kan du blive bekræftet i dine intentioner og handlinger som leder. Dermed bliver vi mere tilbøjelige til at gentage handlingerne. Egne og andres bekræftelser (og anerkendelse) af områder i din ledelse kan bevirke, at du fortsætter med at bekræfte grundlaget.

Fortid – lær af succeserne:

Når du skal lære at fortiden, tag da det bedste og der, hvor du er lykkes. Vær nysgerrig på hvad du gjorde og hvad der gjorde, at du kunne lykkedes. Ved at forstå din fortid/livshistorie og konteksten for dine erfaringer, kan du finde inspiration til at præge verden.

Nu – dit ståsted:

Ved at forholde dig til dine værdier – både dem du siger og dem, der viser sig i dine handlinger – kan du lettere forstå dig selv og dine vurderinger og overbevisninger, som ligger til grund for det, du går og gør.

Fremtid – dine pejlepunkter:

Ved at arbejde med din lederidentitet kan det fungerer som et værktøj til at revidere eller opfinde en fremtidig lederidentitet, og identiteter skabes og udvikles gennem fortællinger. Tænk på dit ideelle selv på forskellige tidspunkter i fremtiden.

Værdierne

Værdier er en essentiel del af et personlige ledelsesgrundlag og udgør en stor del af ledernes beskrivelser i de personlige ledelsesgrundlag.

Lederne udfolder, hvad der er vigtigt og væsentligt for netop dem i deres lederskab og deres tanker om deres ledelse.

Vi kan se på værdier som vores personlige værdier eller universelle værdier, som er værdier der er mere grundlæggende værdier for os alle.

Universelle værdier i empirien:

“Være et godt menneske, være mig selv, være et helt menneske, være en bedre leder” En enkelt har formuleret: “først menneske, så leder”.

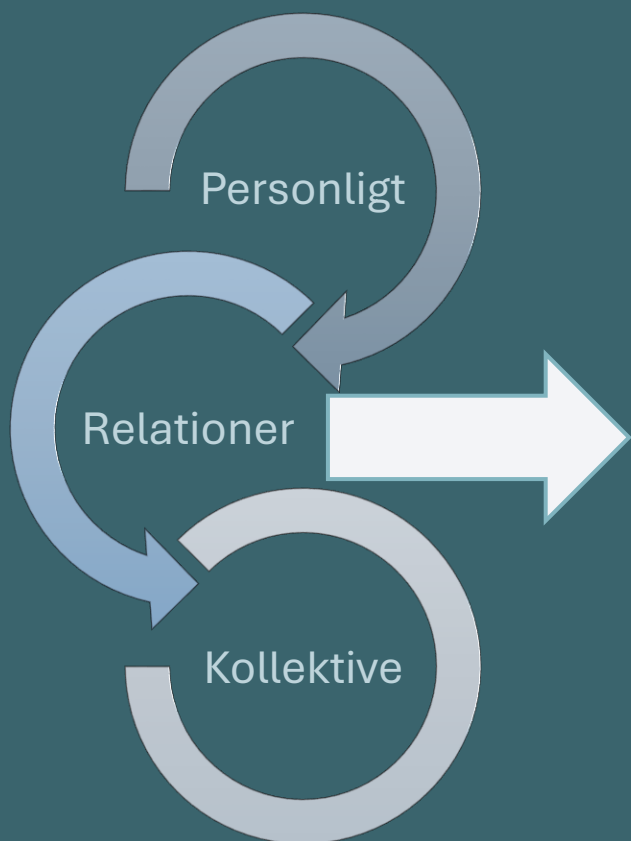
Wordcloud med personlige værdier i empirien:



Kilder: Horn (2023), , Seligmann, (2010), George, B. m.fl (2017 Ledelseskommissionen (2017 – 2018) & data fra PLG-projektet,

Opbyg og udvikle relationer I

- 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? Mulige processer
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 selvafløring	• Sig dit PLG til nogen (begynd evt. med en tryksperson, som du kan sparre med, inden og efter du er udkommet med PLG) • Videofilm dig selv, mens du siger dit PLG (her har du en mulighed for at kropsliggøre og bruge det tonale udtryk) • Lav en proces med ledergruppen, hvor I alle udarbejder og deler jeres personlige ledelsesgrundlag • "Godt - hvis PLG er en strategisk beslutning i organisationen, men hvis ikke - så lav et PLG alligevel"

Opbyg relationer II

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

Det, at sige det personlige ledelsesgrundlag højt, er en form for at kropsliggøre din ledelse. Hvis det skal opleves autentisk, må lederen være i kontakt med sin kropslige oplevelse - og bevidst vælge, hvordan PLG bedst kan udtrykkes i situationen ift. den aktuelle kontekst

1. Vis din selvforståelse – og din tvivl

Del dit PLG. Så bliver det personlige ledelsesgrundlag til mere end et individuelt anliggende. Det skal medvirke til mere end blot lederens personlige udvikling og proces. For at skabe tillid og identifikation hos medarbejdere (og kollegaer) er det vigtigt, at du er også udtrykker dine sårbarheder, udviklingspunkter og tvivl.

2. Opbyg relationer – selv om det er sårbart

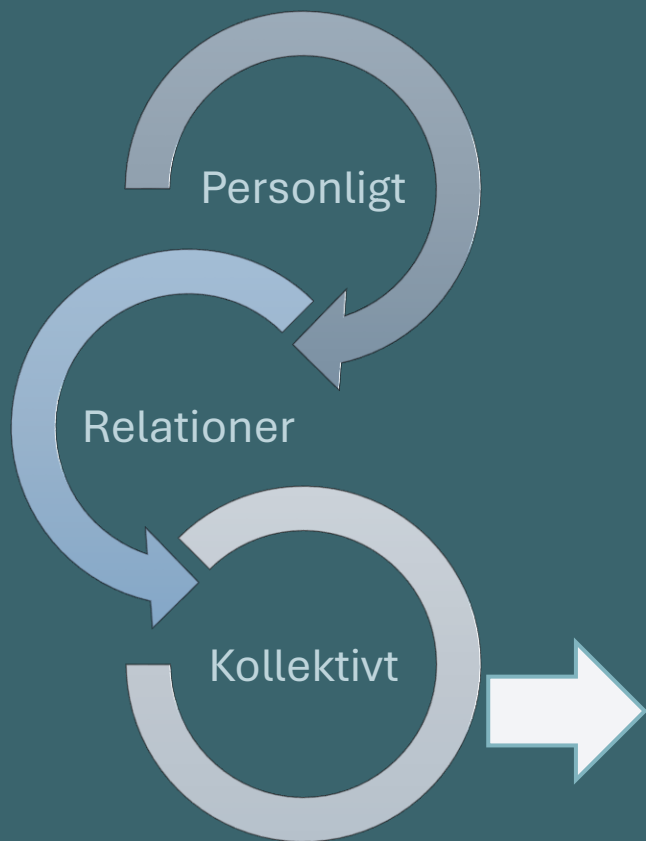
Vær tilstede i fællesskab med andre. Ved at du fortæller og deler dit PLG herunder dine egne følelser, så bliver du som leder til stede i øjeblikket med dine medarbejder og er forbundet med konteksten. Den paradoksal kvalitet ved at kropsliggøre autentisk lederskab er, at det ikke altid *føles* behageligt.

3. Knyt an til kulturen og organisationen – kultiver dit selv i konteksten

Hvad er I fælles om i konteksten? Udvis en kulturel sensitivitet overfor, hvordan dit ledelsesgrundlag kan være en del af den lokale organisatoriske kontekst, som du er en del af. Vær autentisk og samtidig fleksibel i forhold til at blive oplevet som troværdig i konteksten.

Integrer PLG med en opmærksomhedspraksis I

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? Eks. på mulige processer
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	• 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 • Integrere dit PLG i dit liv på tværs af dine forskellige selv'er • 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

Kilder: Clapp-Smith m. fl. (2019), Kegan & Lahey (2010), Helth & Kirkeby (2015), Svalgaard, L. (2019), empirien

“

....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...

”

Farer og opmærksomheder !

Kontrollerbarhed! (Hartmut Rosa)

OBS: Alt kan ikke styres og gøres kontrollerbart – hellere ikke, hvordan du og din ledelse opleves af andre!

Den fundamentale attributionsfejl! (Tønnesvang, 2015)

OBS: Ofte er det ikke vores personlighed, men vores omstændigheder, der afgør hvilke valg vi tager.

Kategoriseringer af dig selv! (Weick/Langer)

OBS: Være opmærksom på din kategorisering af dig selv – og ha' samtidig fokus på din evne til at udvikle nye kategorier. Vær bevist om og udfordre dine forventninger til verden.



Farer og opmærksomheder !



Værdier er ikke kun personlige! (Joakim Meier, 2019)

OBS: Have samtidig opmærksomhed på de værdier der løbende er tilstede i de fordringer, som din praksis stiller

Organisatorisk ledelsesgrundlag vs personligt ledelsesgrundlag
(Krause-Jensen, 2015)

OBS: balance mellem at "leve op til" den organisatoriske målsætning og være et individ som tage ledelse "på sig"

"Deling af PLG og fælles proces i organisationen kræver nænsomhed", og at PLG ikke bliver en "formmæssig metervare"
(Poulsen & Linneboe, 2021)

OBS: "Kan ikke lide denne dybdegående refleksion og føler en vis grad af identitetstrussel" – så særlig opmærksomhed på nænsomhed i faciliteringen, transparens og understøttelse af en psykologisk tryghed i organisationen

Hvordan kan et personligt
ledelsesgrundlag
understøtte lederen i egen
ledelsespraksis?

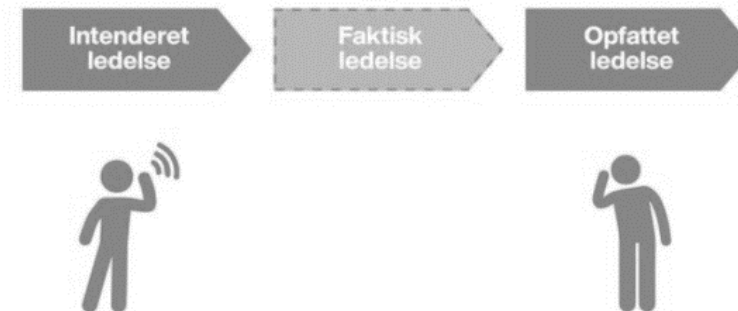
Projektets kommende efterliv

Til ledere, kommende ledere og projektledere. I undervisningen i
Det personlige lederskab på DIL, LIP & Det strategiske lederskab på
AU og til undervisere i ledelse

Kommende analysefelter

- Processer med **PLG i ledergrupper og som organisatorisk læring** herunder begreber om psykologisk tryghed og nænsomhed
- ”Når man bliver bevidst om egen værdier – vil man hellere ikke gå på kompromis med dem” undersøgelse af **ledernes strategier for ikke overstyre** på baggrund af deres formulering af værdier i PLG

Det personlige ledelsesgrundlag – **forskningsprojekt; del II**
kommer forhåbentlig til at handle om vejen fra
intenderet ledelse til faktisk ledelse og opfattet ledelse



Gode råd

– fra 5 erfare ledere til ledere, der skal skrive deres første PLG

- Indrøm for dig selv, at det er svært - ”for vi er jo altid til eksamen i vores ledelsesrum”
- Lad os blive målt og vejet på noget af det, vi selv kan styre – det er jo en form for etikette
- Ha’ en tryghedsperson, som du kan sparre med, inden og efter du er udkommet med PLG
- Godt - hvis PLG er en strategisk beslutning i organisationen, men hvis ikke - så lav et PLG alligevel
- ”Få dit PLG ud at leve – få det sagt”



**Mit personlige
ledelsesgrundlag**

Personligt: Udvikle og kvalificere egen selvforståelse og lederidentitet

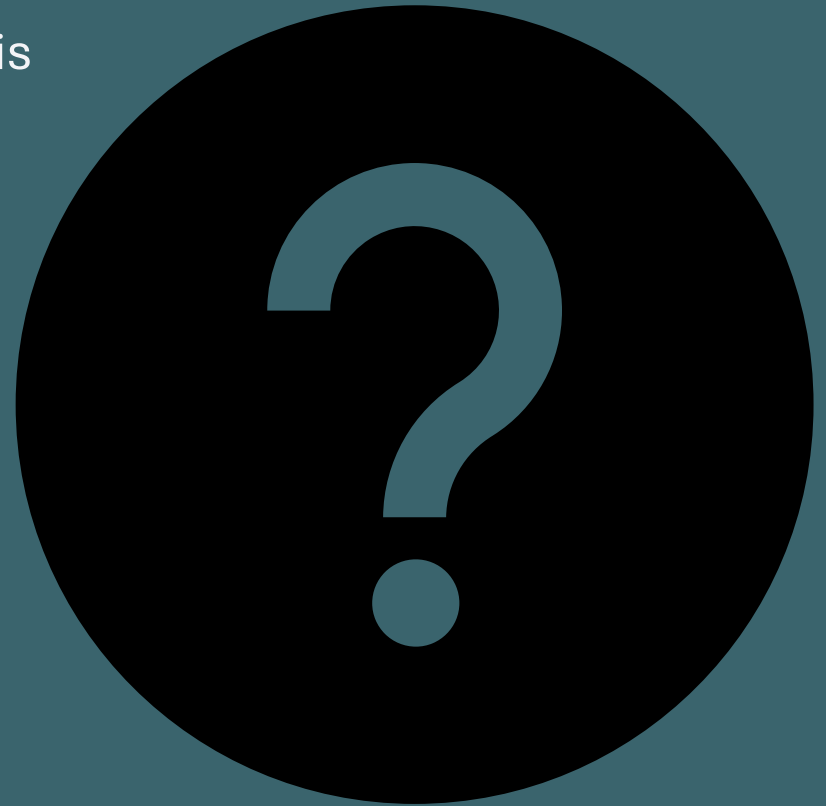
- det gør os bedre til at håndtere komplekse forståelser

Relationelt: Udvikle og opbygge relationer

- det gør os mere autentisk-fleksible

Kollektivt: Integrere PLG med en opmærksomhedspraksis

- det gør os mere reflekterede og lærende



Litteratur – del I

- ✓ Ledelseskommissionen (2017 – 2018), https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_startkit_fra_ledelseskommissionen.pdf
- ✓ Horn (2023), *De største filosoffer*, Forlaget Klim
- ✓ Andersen, Lotte B. m.fl. (2017): *Ledelse i offentlige og private organisationer*
- ✓ Tønnesvang, Jan (2015): *Mærkelige menneske: moderne personlighedspsykologi*
- ✓ Jacobsen & Andersen, *Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Strategies and Organizational Performance*
- ✓ Kegan & Lahey (2010), *Forandring JA TAK*, Gyldendal BusinessForlaget Mindspace
- ✓ Seliman (2011), *At lykkes. En perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel*, Forlaget Mindspace
- ✓ Meier (2023), *Afmagt*. Erhvervspsykologi V21 nr. 4
- ✓ Miscenko, Guenter & Day (2017) *Am I a leader? Examining leader identity development over time*, The Leadership Quarterly
- ✓ George, B. m.fl (2017): *Udforskning af dit autentiske lederskab. I: Om lederskab, de 10 vigtigste HBR artikler*
- ✓ Svalgaard, L. (2019), *Elefanten i rummet, om modet til at handle på det vi mærker*. Akademisk forlag
- ✓ Meier (2019), *Pas på med identitets-styring af offentlige ledere*, Børsen
- ✓ Lüscher (2018), *Lederen mellem tvivl og handlekraft*, Dansk Psykologisk forlag

Litteratur – del II

- ✓ Grøn m.fl. (2020) *Kunsten at være leder handler om identitet* (<https://videnskab.dk/kultur-samfund/kunsten-at-vaere-leder-handler-om-identitet>)
- ✓ Cecchini (2021) *Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet* politica, 53. årg., nr. 4
- ✓ Miscenko, Guenter & Day (2017), *Am I a leader? Examining leader identity development over time*, The Leadership Quarterly
- ✓ Argyris (2014), *Fælder i organisationer*, Forlaget Klim
- ✓ 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*
- ✓ Ibarra, Wittman, Petriglieri & Day (2014), *Leadership & Identity*, Oxford
- ✓ Helth & Kirkeby (2015), *Menneske & leder. Bliv den du er*, Akademisk Forlag
- ✓ Stets & Burke (2014), *Self-Esteem and Identities*, Sage
- ✓ Poulsen & Linneboe (2021), *Det personlige ledelsesgrundlag Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?* Aalborg Universitet
- ✓ Krause-Jensen, N. (2015). *Når talen er om ledelse: Læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag*. Gjallerhorn: Tidsskrift for professionsstudier, 21, 48-58.
- ✓ George, B. m.fl (2017): *Udforskning af dit autentiske lederskab.I: Om lederskab, de 10 vigtigste HBR artikler*
- ✓ Ladkin & Tayler (2010), *Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership*
- ✓ Hammer & Høpner (2021), *Meningsskabelse, organisering og ledelse, en intro til Weicks univers*, Samfundslitteratur

- Lektor & underviser i ledelse

Erhvervsakademi Aarhus
Ringvej Syd 104
8260 Viby

Lea Sørensen
leso@eaaa.dk
+45 7228 6121

