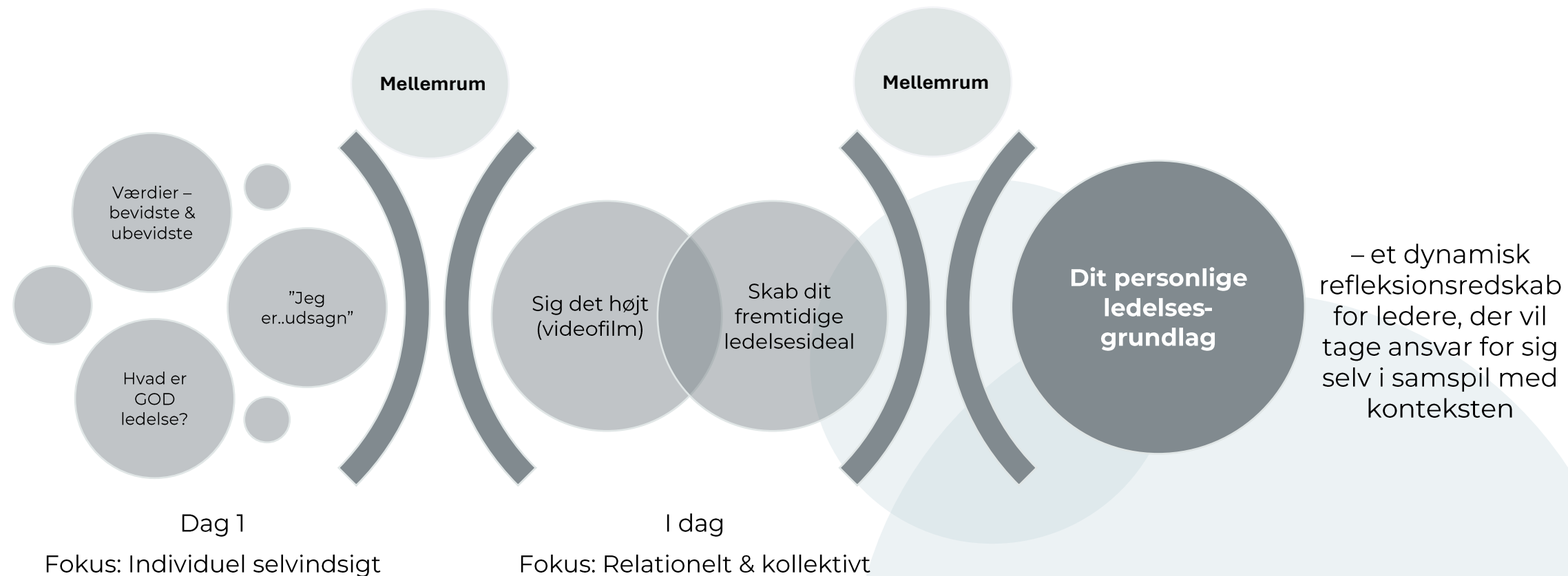




Dit personlige ledelsesgrundlag (PLG) – - en del II af leder- udviklingsprogrammet

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

PLG; en del af LEAP





Mellemrumsopgaver frem til i dag

- 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

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

Agenda for i dag;



Kl. 10.00 **Præsentation af formål og indhold i dag**

Øvelse # 1: Status – hvordan brugte du din tid i sidste arbejdsuge? Og refleksion i gruppen

Dit personlige ledelsesgrundlag

Øvelse # 2: Deling af jeres personlige ledelsesgrundlag med en bevidningsproces

Frontstage og backstage; en metafor til udvikling af dit PLG

Frokost 12.00-12.40

Tydelig og troværdig på video

Øvelse # 3 Videofilm dit PLG – dele af dit PLG

Vær autentisk fleksibel – leg med din autenticitet

Dit fremtidsbillede

Øvelse # 4: Hvem vil jeg være som leder om et år? Fremlæg dit storyboard i gruppen

Fem trin – i processen

Kl. 14.45 **Tak for i dag og held & lykke**

**GØRE TING
SELV**



**SÆTTE ANDRE I GANG MED
AT GØRE TING – TIL MØDER/
1:1**



**LAVE STRATEGIER FOR, HVAD DER
SKAL GØRES**

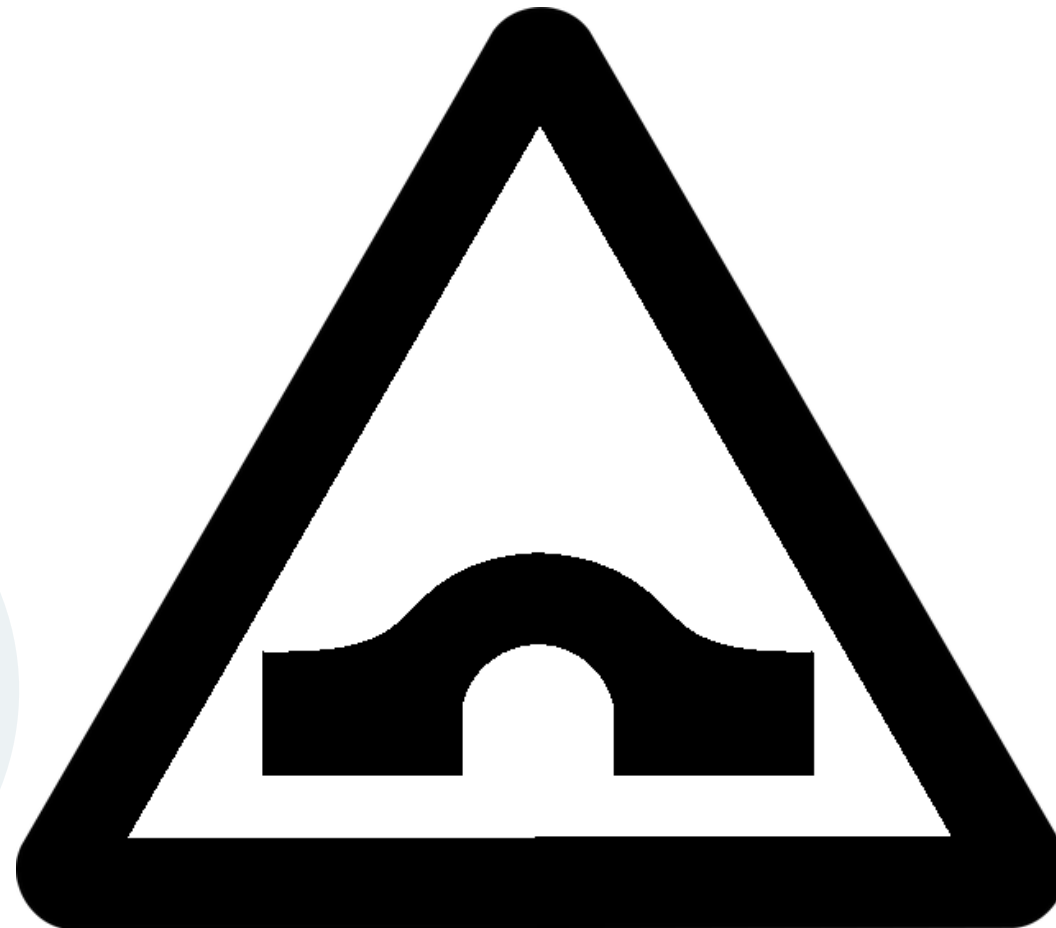
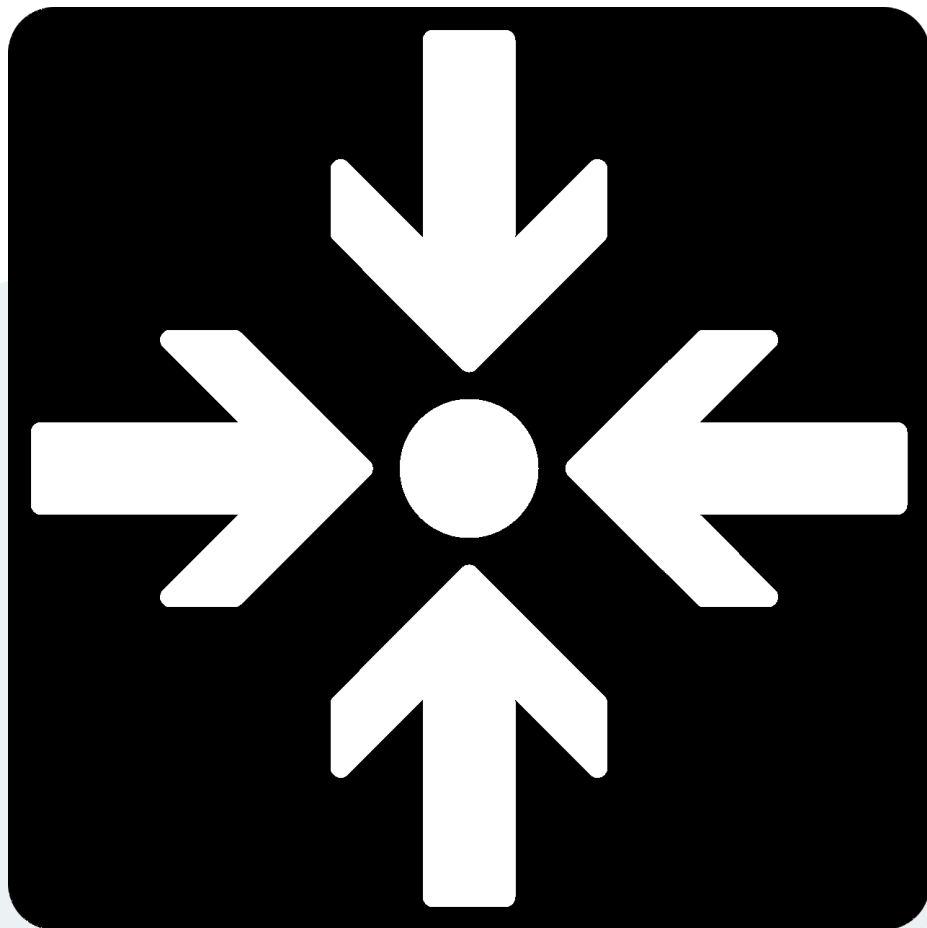
STRATEGY

COACHE OG UDVIKLE ANDRE

COACHING



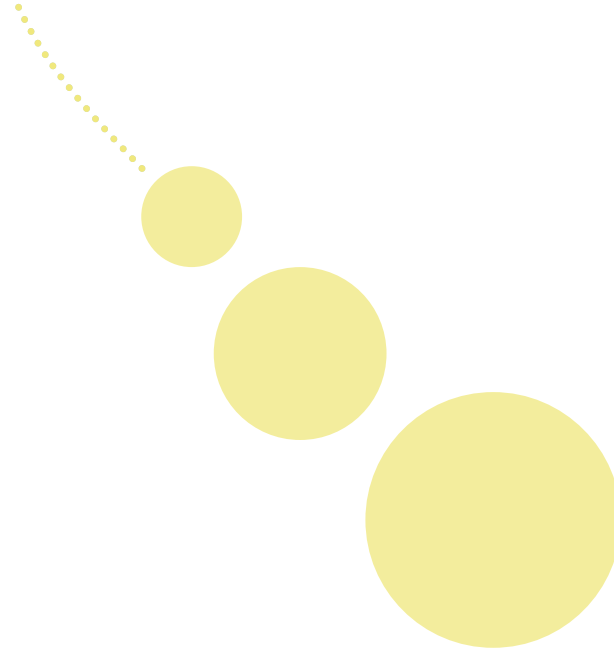
SÅ ER DU ET SAMLINGSPUNKT eller EN BROBYGGER?



Refleksion i grupperne

- Brobygger eller samlingspunkt – hvad kalder din stilling på?
- Hvordan er det gået siden sidst?
 - møder med mentor, dit personlige ledelsesgrundlag eller andre ting, som har fyldt?



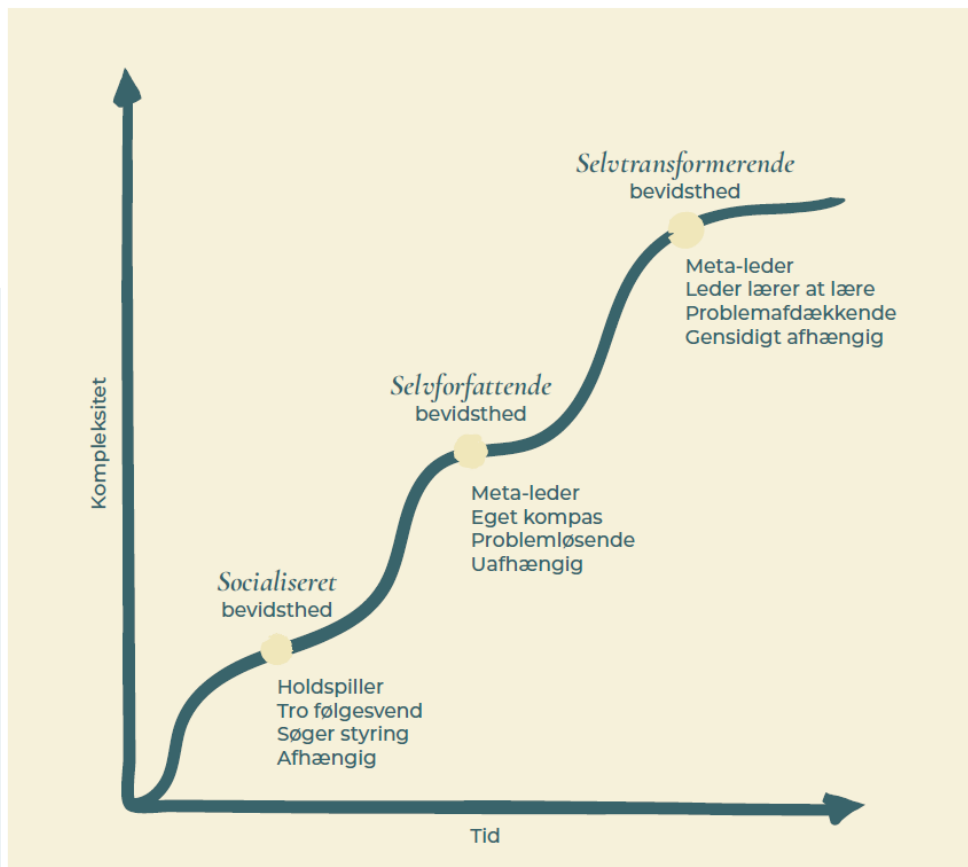


”

At sige sit personlige
ledelsesgrundlag
højt kræver mod
og
det kræver bevidsthed
om, hvordan du
fremstår

”

At være selvforfattende – med et PLG



Figur: egen tilvirkning 2025, inspireret af (Kegan og Lahey, 2010, s. 34)

Det personlige ledelsesgrundlag er et redskab til at bevæge dig fra det socialiserede mod det selvforfattende.

Det handler om at tage ansvar for din egen ledelsesretning og stå balanceret i etiske og komplekse situationer.

Du udvikler et indre kompas, der guider dig – også i de dilemmaer, hvor pres og kortsigtede krav må balanceres med langsigtede værdier og relationelle hensyn.



Et personligt ledelsesgrundlag kan øge lederens evne til:

Udvikle og kvalificere selvforståelsen og
lederidentiteten

- det gør os bedre til at håndtere komplekse
forståelser

Udvikle og opbygge relationer

- det gør os mere autentiske og kultiveret med
konteksten

Integrere PLG i dagligdagen med en
opmærksomhedspraksis

- det gør os mere reflekterede og lærende

Dit *personlige* ledelsesgrundlag

– en håndbog til at *forme, forankre*
og *formidle* dit lederskab

Deling af jeres personlige ledelsesgrundlag med en bevidningsproces





Gruppen skal bevidne fremlæggelsen af dit personlige ledelsesgrundlag:

- Lyt og skriv: Hvad siger han/hun? Hvad ligger jeg mærke til?

I de følgende tre faser taler vidnerne sammen.

Fokuspersonen lytter kun og tiltales ikke direkte:

1. Deling af de **konkrete nedskrevne** ting, vidnerne har noteret
2. Deling af videre tanker om værdier: **"Jeg fornemmer, at dette måske er vigtigt for ham/hende"**
3. Deling af egen inspiration og egne opmærksomheder: **"Ved at have hørt fortællingen bliver jeg selv opmærksom på eller inspireret til ..."**

Fokuspersonen kvitterer kort med egne refleksioner om at lytte til vidnernes input (1 minut)

Sig dit personlige ledelsesgrundlag højt

Det, at sige det personlige ledelsesgrundlag højt, er en form for at du både begrebslig og kropsliggøre din ledelse. Ved at du siger dit personlige ledelsesgrundlag højt – til nogen kan du være med til at skabe dig et mere sammenhængende selvbillede ved, at du har en vekselvirkning mellem egen opfattelse af "dig selv" og andres opfattelse - det er vigtigt i meningsskabelsen.

Begynd i dag med gruppen her.

Så del, reflekter over gruppens feedback - og skab dermed et sammenhængende selvbillede.



Tre måder at sige det højt på: Sig det højt – til nogen

1. Del dit ledelsesgrundlag i et 1:1-møde

Vælg en betroet kollega, medarbejder eller leder. Del dele af dit ledelsesgrundlag og bed om feedback:

Hvad vækker det hos dem?
Hvordan oplever de dig i praksis?

2. Præsenter det på et teammøde

Brug 5–10 minutter på et teammøde til at fortælle om dit personlige ledelsesgrundlag

– og hvorfor det er vigtigt for dig.

Inviter til dialog: Hvilke dele giver mening for teamet?
Hvilke dele giver mindre mening?

3. Indarbejd det i MUS- eller onboarding-samtaler

Brug ledelsesgrundlaget som afsæt for at tale om, hvad du forventer af samarbejdet – og hvad medarbejderen kan forvente af dig.

Dit personlige ledelsesgrundlag er **ikke** en plakat – det er en praksis. Når du siger det højt, forpligter du dig på at lade dine værdier blive til handling. Og du inviterer andre til at gøre det samme. Det kræver **mod**. Men det er her, meningsskabelsen for alvor begynder.

Frontstage og backstage – at træde frem som leder

Nar du siger dit ledelsesgrundlag højt, træder du ud på **frontstage**. Du viser, hvem du er som leder, hvad du tror på, og hvad du står for.

Det kræver mod og bevidsthed, fordi du udsætter dig for andres blikke og reaktioner.

Du bruge **backstage**-refleksion til at forberede og justere det, du bringer frem i frontstage. Du træner din evne til at balancere mellem privat og professionel åbenhed – og du får mulighed for at forme en autentisk lederrolle, som virker i praksis

Du kan:

- Forberede, hvordan du vil fortælle om dine værdier på et personalemøde (**backstage**)
- Gennemføre oplægget med nærvær og tydelighed (**frontstage**)
- Reflektere over, hvordan budskabet blev modtaget og justere din formidling til næste gang (**backstage**)

Tydelig og troværdig på video

Når du formulerer og deler dit personlige ledelsesgrundlag, handler det ikke kun om indhold, det handler om, hvordan du er til stede som leder (Ladkin og Taylor, 2010).

Når du videofilmer dig selv, bringer du noget af din backstage-forberedelse frem i lyset og får mulighed for at justere, finpudse og reflektere over din ledelsesmæssige performance.

Når du arbejder med dit PLG på video, undersøger du dine egne intentioner, udtryk og øver dig i at fremstå tydelig og troværdig.

Navn:
Dorte

Stilling:
Pædagogisk
leder

Organisation:
Aarhus
Kommune



Navn:
Kim Olesen

Stilling:
Arbejdsmarkeds-
chef

Organisation:
Varde Kommune





Videofilm dig selv – del I

Når du arbejder med dit PLG på video undersøger dine egne intentioner, udtryk og over dig i at fremstå tydelig og troværdig.

Sådan gør du – trin for trin

1. Forbered dit budskab

Valg en kort passage eller en kernesætning fra dit personlige ledelsesgrundlag (1–2 minutter). Det kan fx være:

- Et centralt værdiudsagn
- En personlig erfaring, du har lært af
- En sætning, der udtrykker det du tror på som leder

2. Stil skarpt på din intention

Skriv kort ned: Hvad vil du gerne formidle med dette udsagn? Hvad skal modtageren mærke, forstå eller tage med sig? Her træner du din evne til at stå bag dine ord med både indhold og kropsligt nærvær.

3. Optag dig selv – første version

Optage med din telefon eller computer. Tal frit og uformelt. Kig direkte i kameraet – forestil dig, at du taler til en ny kollega, en medarbejder eller hele ledelsesteamet.

Lad det gerne være lidt ufærdigt, det vigtige er, at du viser dig selv og over dig i at stå frem også selv det det kan opleves som både sårbar og grænseoverskridende.



Videofilm dig selv – del II

6. Del din optagelse (valgfrit)

Hvis du er tryk ved det, kan du dele videoen med en kollega, ledergruppe eller mentor.

Brug den som afsæt for fælles refleksion:

- Hvilke styrker og uklarheder ser de?
- Hvordan kan du bruge dette i din praksis som leder?

Refleksionsspørgsmål

- Hvordan føltes det at stå “frontstage” og se dig selv udefra?
- Hvilke sider af dig selv blev synlige? Hvilke blev gemt?
- Hvordan kan du blive mere kropsligt til stede, når du formidler dit syn på ledelse
- Hvad har du lyst til at udvikle eller udfordre i dit udtryk?

Del gruppen i to

Og hjælp hinanden i de mindre grupper med at filme et-to klip på jeres egen mobil/PC.

Det kan være hele dit PLG eller udvalgte dele fra dit PLG

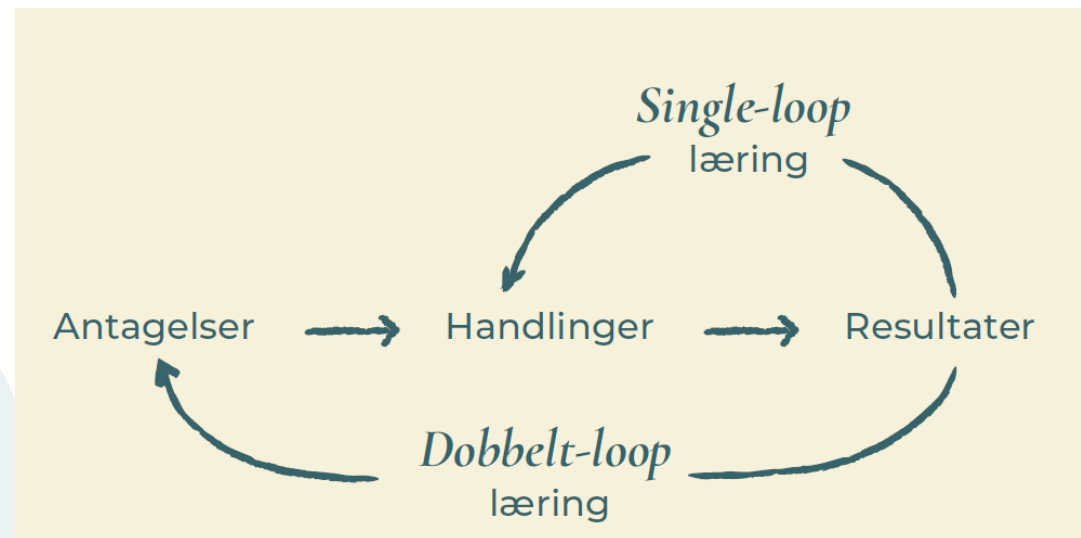


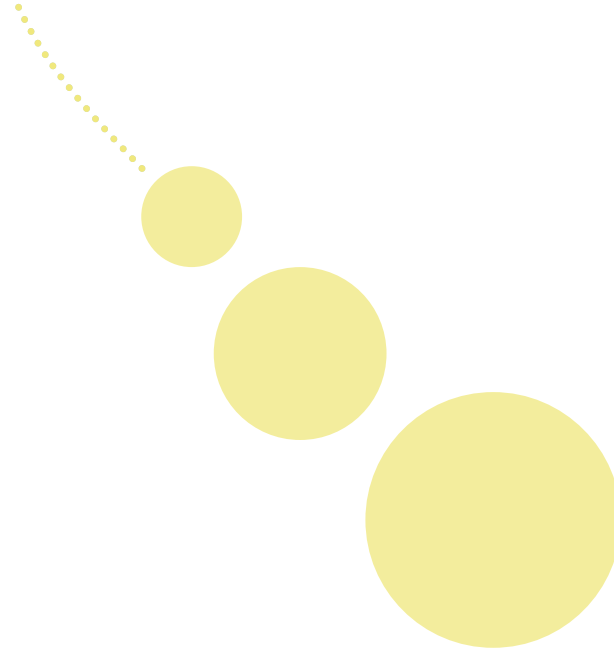
Det kan virke sårbart – men at sige dit PLG højt kan skabe læring

Ved at sige dit personlige ledelsesgrundlag højt og inviterer andre ind i dialogen, aktiverer du et dobbelt læringsloop.

Single-loop læring er kendetegnet ved, at du justerer dine handlinger for at opnå et ønsket resultat uden at ændre de bagvedliggende antagelser, værdier eller mål.

Et dobbelt læringsloop opstår derimod, når du stiller spørgsmål ved dine grundlæggende forestillinger og er villig til at justere dem.





”

Indrøm for dig selv,
at det er svært -
men gør det
alligevel ”for vi er jo
altid til eksamen
i vores
ledelsesrum”

Vær autentisk fleksibel

– leg med din autenticitet og undgå autenticitetsfælder

Autentisk fleksibilitet betyder, at du som leder **tør prøve nye roller og måder at være i verden på uden at give køb på dine kerneværdier**. Du tilpasser dig situationen og konteksten, men forbliver forankret i dit formål. Når du siger dit PLG højt, viser du dele af din identitet, og det er netop gennem denne åbenhed, du kan udvikle den.

Så "leg" med din autenticitet, dermed "flirter du med mulige fremtidige udgaver af dig selv for at holde den nuværende udgave af dig selv op i mod et overjordisk ideal"

Ledelsesudfordringer, som får dig til at føle dig mindre autentisk (autenticitetsfælder)

Når du tager **kommandoen**

Når du skal **sælge dine idéer (og dig selv)**

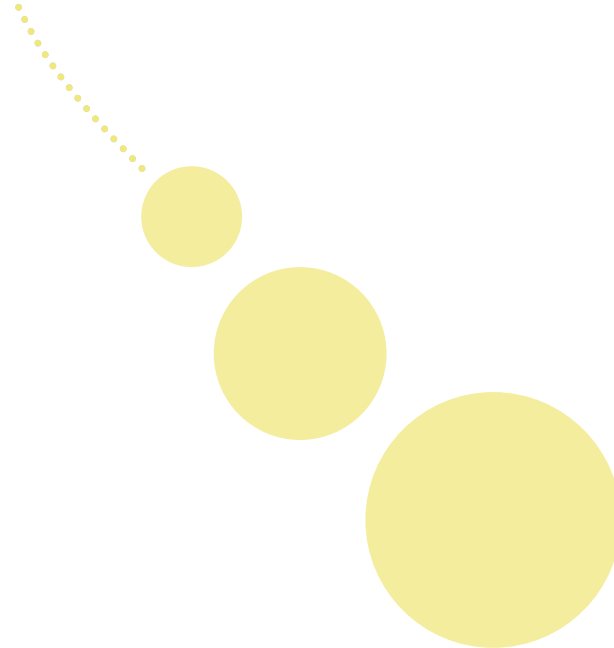
Når du får **negativ feedback**

Det skærpes, hvis du er i en kultur som er anderledes end din egen, hvor personer som dig er underrepræsenteret, dvs. du kan risikere at blive genstand for ubevidste bias.



Dit fremtidige ledelsesideal

- din udviklingsrejse som dokumentarfilm



"Din identitet er ligeligt
baseret på
de fremtidsmuligheder, du
ser for dig,
den fortid du er præget af
og den,
du er i dag."

Dit fremtidsbillede – hvem vil jeg være som leder om et år?



Figur: Skab dit fremtidige ledelsesideal, egen tilvirkning inspireret af (Engelbrecht, 2007)

Formål:

At skabe et billede af, hvem du gerne vil være som leder, så du bedst muligt bidrager til trivsel og gode arbejdsmæssige resultater for dig og din organisation

Bagvedliggende antagelser:

Ledelsesidentitet formes og udvikles gennem fortællinger og refleksion. Øvelsen baserer sig på narrativ teori og principper autentisk ledelse. Lederidentitet er en social konstruktion, der skabes og udvikles gennem fortællinger

Spejling og bevidning

- Identitet skabes og opretholdes gennem bekræftende respons fra andre
- Spejling/bevidning gør en mere afklaret ift. værdier, styrker, udfordringer drømme m.m.
- Fortællinger bliver "tykkere" ved at blive genfortalt (flere nuancer og perspektiver i fortællingen kommer frem)



Din udviklingsrejse som dokumentarfilm

Tænke et år frem. Forestil dig, at du har haft et kamerahold til at følge dig, der har optaget alt, hvad du har oplevet og foretaget dig.

Udvælg 4 scener, som kameraholdet særligt vil fremhæve, der siger noget vigtigt om, hvad der kendetegner dig og din udvikling som leder:

- Scener du gerne vil stå i eller opleve i dit fremtidige lederskab
- Noget du særligt har arbejdet med
- Noget særligt du er lykkedes med

Tegn de 4 scener i storyboardet.

Giv filmen **en titel**, der kan sammenfatte det, du ønsker skal kendetegne din udvikling



STORYBOARD

TITEL _____





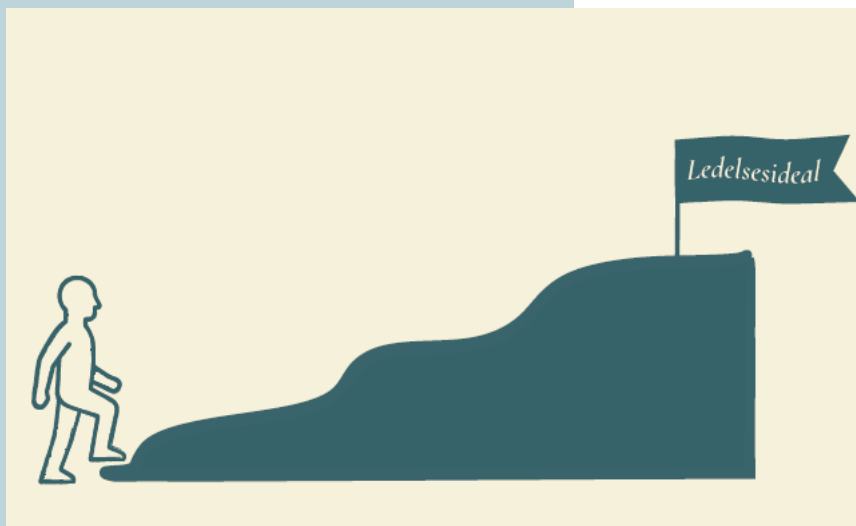
Gruppedialog og spejling

En af gangen fortæller I med afsæt i jeres "storyboard:

Hvem vil jeg gerne være som
leder om ét år?

Gruppen lytter: Giv hinanden feedback: Hvad hørte vi dig sige om dine værdier og drømme som leder?

- Skift til I alle har fortalt om jeres storyboard



Trin på rejsen mod mere lederskab

Trin 1: Frustration

- Du oplever en kløft mellem, hvor du er, og hvor du gerne vil hen.
- Det bliver mere og mere presserende for dig at komme i gang.

Trin 2: Et simpelt regnestykke

- Du lægger nye funktioner og adfærd til uden at trække de gamle fra.
- Øget udsyn; du opnår hurtige gevinster ved at plukke lavthængende frugter.

Trin 3: Komplikationer

- Du tager et skridt frem og to tilbage, du bliver slået tilbage til start.
- Du bliver udmattet af at skulle finde plads til både gammel og ny adfærd; du møder hindringer, når folk omkring dig opmuntrer dig til at være 'dit gamle jeg'.

Trin 4: Kursændring

- Du oplever frustrationer, som gør, at du alvorligt overvejer din karriere.
- Det er tid til at bringe udsyn i spil igen: overvejelser over nye erfaringer, genovervejelse af tidligere mål og udvikling af nye.

Trin 5: Internalisering

- Forandringerne er blivende, fordi de er motiveret af din nye identitet og udtrykker den, du er blevet.



Fem trin – i processen

En personlig udvikling er ikke en lige vej, der vil være udfordringer og "bump" på vejen.

Når du arbejder henimod den ideal leder du drømmer om – igangsætter du en proces mod mere lederskab.

Processen ændrer, hvem du er, på måder, du måske ikke kan forestille dig.

Nyd processen – måske ændre målet sig.

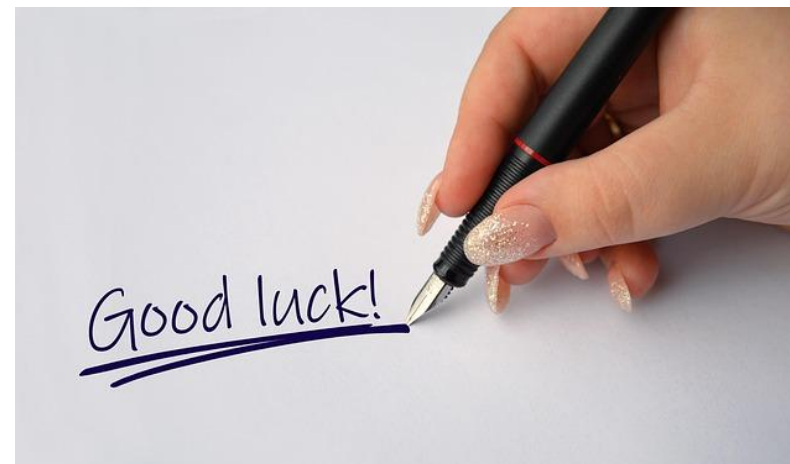
Tak for denne gang

Lea Sørensen

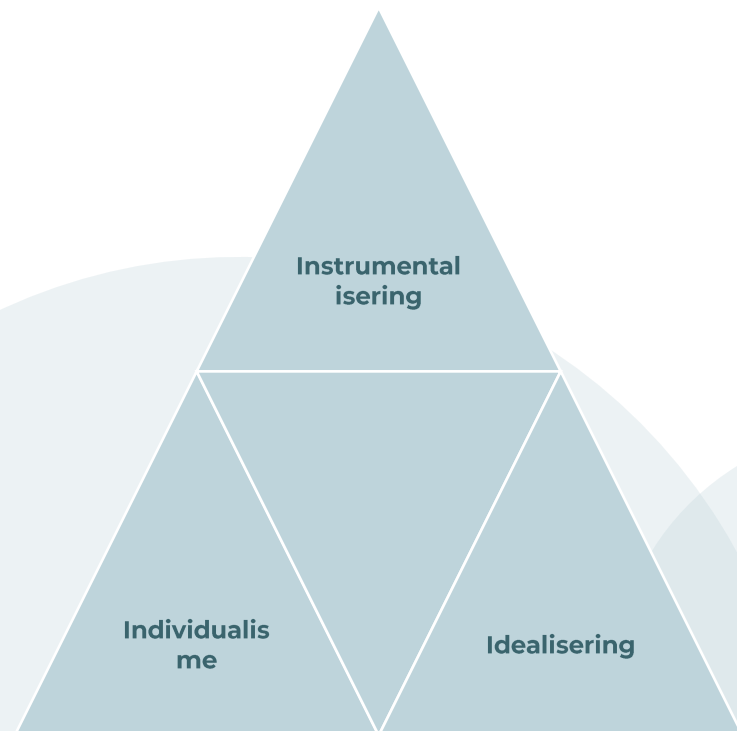
leso@eaaa.dk

eller læse mere:

www.eaaa.dk/PLG



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