

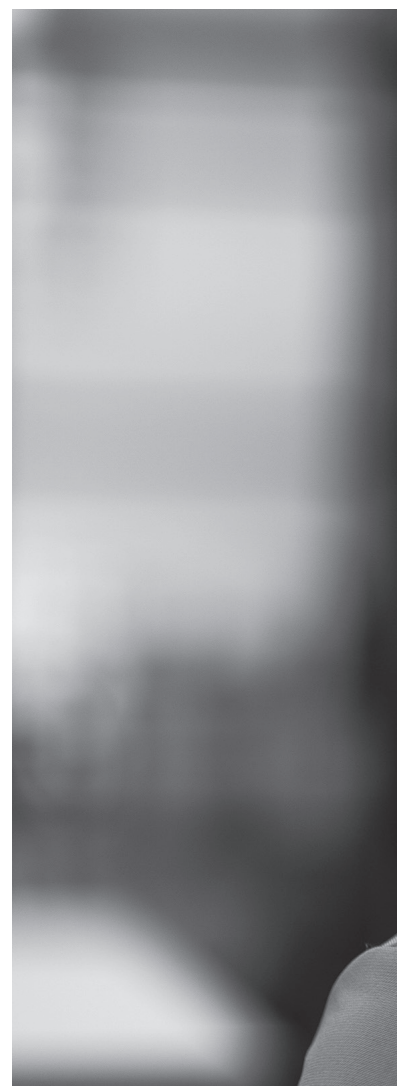
Sådan styrkes HR-funktionen af et personligt ledelsesgrundlag

I 2018 anbefalede Ledelseskommisionen, at ledere skulle formulere og udkomme med deres personlige ledelsesgrundlag. Da dette felt fortsat er relativt uudforsket i praksis, har et forskningsprojekt på Erhvervsakademi Aarhus sat fokus på, hvordan et personligt ledelsesgrundlag kan hjælpe ledere i deres daglige ledelse.

Denne artikel belyser, hvordan et personligt (ledelses-) grundlag kan hjælpe en HR-partner med at skabe retning og nærvær i HR-funktionen. Artiklen tager afsæt i fund fra forskningsprojektet og et interview med HR Business Partner i Salling Group Vivi Poulsen.

Lea Sørensen, lektor og underviser i ledelse & HR, Erhvervsakademi Aarhus, og interviewperson Vivi Poulsen, HR Business Partner, People, Culture & Sustainability, Salling Group

Artiklen vil præsentere, hvad et personligt ledelsesgrundlag (PLG) er, hvordan det udformes, og hvilke opmærksomheder der kan være, når man arbejder med det. Artiklen vil også belyse, hvordan det kan være relevant for både HR-chefer, -partnere og -medarbejdere at formulere deres personlige (ledelses) grundlag, det vil sige at formulere, hvem de er, og deres forventninger i forhold til deres rolle og opgave.



Lea Sørensen lektor og underviser i ledelse & HR, Erhvervsakademi Aarhus



Hvad er et personligt ledelsesgrundlag?

Et personligt ledelsesgrundlag er en beskrivelse af din personlige tilgang til ledelse. Du formulerer, hvad dit personlige grundlag er for at kunne træffe beslutninger, prioritere opgaver og udøve ledelse i forhold til organisationens behov og opgaveløsning. Det personlige ledelsesgrundlag handler om, at du skal formulere, hvordan du identificerer dig selv. Det vil sige, at et PLG blandt andet indeholder "den måde, lederen opfatter sig selv som leder, hvilket inkluderer, hvordan lederen oplever, at andre ser på hende som leder" (1).

De foreløbige resultater i forskningsprojektet (2) viser, at et personlige ledelsesgrundlag fungerer som et kompas, der hjælper ledere med at

navigere og tage beslutninger, som er i tråd med deres grundlæggende værdier og visioner for rollen og opgaven, de står i. På baggrund af forskningsprojektet (2) og ledelseskommisionens anbefalinger (3) kan PLG defineres således:

"PLG 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 at du forholder dig til *dine begrænsninger og ønsker til egen udvikling og forbedring*. PLG er *dynamisk*, og det kan ændres og tilpasses" (2).





Formen for dit PLG

- 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

Kilde: empirien & Ledelseskommisionen (2017-2018)

Læsbareheden (LIX) var til den lette side – å la ugeblade og skønlitteratur/dagblade og tidsskrifter

To ud af fem interviewede ledere have lavet en video

Tre af de fem havde delt deres personlige ledelsesgrundlag med medarbejderne

Rammen for indholdet i dit PLG

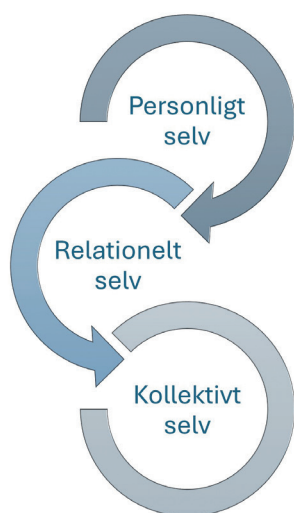
- Ledelsesgrundlaget skal handle om det, du leverer, og det, du ønsker.
- Skriv dine værdier og det, du oplever som værdifuldt frem i dit personlige ledelsesgrundlag
- Skriv samtidig, hvad du *ikke* er særlig dygtig til, det du gerne vil udvikle og forbedre – det som medarbejderne kan hjælpe dig med.
- 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.

Kilde: empirien & Ledelseskommisionen (2017-2018)

90 % af PLG beskrev specifikt (flere) værdier

25 % har tydeligt skrevet deres kontekst frem og 3/4 af dem har direkte skrevet virksomhedens/organisationens navn

Illustrationer fra undervisning i "Det personlige lederskab & forandring", Diplom i ledelse



Ved at formulere et PLG og dele ledelsesgrundlag med dem, man arbejder sammen med, kan man påvirke og udvikle sin identitet på tre identitetsniveauer (4).

Man udvikler sit *personlige selv* og skaber et personligt kompas at navigere efter. Man udvikler *sit relationelle selv* og kan dermed bedre forventningsafstemme med omgivelserne. Det kollektive selv kan blive styrket, ved at man integrerer sin ledelsesmæssige selvforståelse med måden at være i verden på – det vil sige med ens bredere selvopfattelse på tværs af livsdomæner.

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag hjælpe HR?

PLG er ikke blot et ledelsesmæssigt redskab, men bliver oplevet som et anvendeligt, personligt ideal, der kan skabe en betydelig forskel i hverdagen for HR-partnere og -medarbejdere. HR-partner Vivi Poulsen udtrykker det således: "Det er faktisk min rettesnor i dag. Det er min vejledning i dag, og jeg bruger det i næsten i alt, hvad jeg laver."

Vivi fortæller, at jobskiftet fra at have været personaleleder med stort ledelsesansvar til at være HR-partner har været udfordrende, og hun har brugt PLG til øget forståelse og understøttelse i HR-rollen og -opgaven, uden at hun har ledelsesretten. I udarbejdelsen af sit PLG hjalp det Vivi at sætte parentes om begrebet ledelse for lettere at kunne formulere sit personlige (ledelses)grundlag.

PLG skaber ikke kun en intern klarhed, men kan også styrke relationen til organisationens andre aktører. Ved at reflektere over egne værdier og målsætninger kan HR skabe en autentisk og værdiskabende dialog med resten af organisationen (5). Som Vivi Poulsen fortæller: "Jeg kommer ikke som HR-partner med en løftet pegefinger og siger, nu skal I gøre sådan. Det er overhovedet ikke min rolle. Jeg vil gerne tættere på butikken, og det skulle give værdi for butikken, når jeg kom derud." Denne tilgang, hvor fokus er på at skabe reel værdi for organisationen og den enkelte butik, fremmer tillid og troværdighed i samarbejdet.

En anden central fordel ved at arbejde med PLG er den øgede synlighed, det skaber. Det er samtidig en synlighed, der adskiller sig fra det traditionelle billede af HR som en administrativ funktion, der præsenterer teoretiske modeller, måltal og processer. Som Vivi bemærker: "Det er synligt på en anden måde. Det er ikke synlighed, ved at du stiller op med et fancy powerpoint og snakker om en eller to HR-processer. Det er synligheden ved nærvær." Dette nærvær er ikke nødvendigvis fysisk, men kommer til udtryk gennem transparens og åbenhed.

Flere HR-professionelle, som er blevet præsenteret for og har arbejdet med deres personlige ledelsesgrundlag, oplever, at det styrker deres selvopfattelse og selvtillid, hvilket gør dem bedre rustet til at træffe beslutninger og lede processer i det daglige. Vivi Poulsen reflekterer: "Jeg ville ønske, at jeg havde fået det her personlige ledelsesgrundlag, da jeg var 30 år... fordi at jeg har nok tvivlet allermost på mig selv – mange gange. Hvor – sådan et personligt ledelsesgrundlag – det er bare med til at forstærke ens selvopfattelse." Dette understreger, hvor væsentligt det kan være at arbejde bevidst med sit personlige ledelsesgrundlag for at opnå en mere bevidst og autentisk ledelsesstil.

Samlet set kan det personlige ledelsesgrundlag være en ressource for HR-professionelle, der ønsker at lede med autenticitet, skabe værdi for organisationen og styrke deres egen professionelle identitet.

Tre opmærksomheder – når du som HR har et personligt grundlag

1) Hvis du vil opleves som troværdig, når du udkommer med dit personlige (ledelses)grundlag, er det vigtigt at huske, at grundlaget ikke er en personlig brandingstrategi, hvor du skal promovere dig selv. Du skal "lade handling følge intention" (6) og være samvittighedsfuld i dine formulerede ambitioner. Dermed har du mulighed for at lade dine handlinger følge dine ord og dermed (forhåbentlig) blive opfattet troværdig.

2) Vær opmærksom på, at værdier ikke kun er dine personlige værdier (7). Ifølge Joakim Meier (8) kan et for fikseret billede af sine personlige værdier og sine personlige mål bevirke, at man i "bestræbelsen på at leve op til sit personlige ledelsesgrundlag risikerer at blokere for lederens læsning af, hvad praksis løbende kalder på." Husk derfor, at værdier både er universelle og personlige.

3) Slutteligt et det væsentlig at huske, at "vi ikke kan vide, hvem vi er, før vi ser, hvad vi gør" (9). Derfor skal du løbende tilpasse og justere formuleringerne i dit PLG. Derved får du sandsynligvis flere versioner og udgaver af dit PLG. I dagligdagen kan du skabe dig en opmærksomhedspraksis (10), hvor du kan ændre i dit PLG, når du oplever, der ikke er overensstemmelse mellem det, du har formuleret, og det, du siger eller gør. Derved kan du – med en skærpet opmærksomhed – skabe sammenhæng mellem din praksis og dit personlige ledelsesgrundlag. Du kan blive ét med dit personlige (ledelses)grundlag.

Referencer:

- Cecchini (2021) *Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet*, Politica, 53. årg., nr. 4 s. 384
- Empiri i forskningsprojekt på Erhvervsakademi Aarhus (2024): "[Sådan varedklarer du dit ledelsesgrundlag](#)". 38 analyserede personlige ledelsesgrundlag, 5 undersøgende interviews og proces med 75 deltagere på Diplom i ledelse. Se mere på www.eaaa.dk/plg
- Ledelseskommisionen (2017-2018), https://ledelseskomm.dk/files/media/documents/ledelsesgrundlag/dit_personlige_ledelsesgrundlag_-_start-kit_fra_ledelseskommisionen.pdf
- Clapp-Smith m. fl. (2019), *Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader*, Saga s. 14-15
- Poulsen & Linneboe (2021), *Det personlige ledelsesgrundlag. Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag?* Aalborg Universitet s.44
- Andersen & Jacobsen (2019), *Vil handling følge ord? Betingelser for en troværdig ledelsesintention*, Politica, 51. årg., nr. 3 s. 294
- Horn (2023), *De største filosoffer*, Forlaget Klim s.219-225
- Meier (2019), *Pas på med identitetsstyring af offentlige ledere*, Børsen s. 2
- Miscenko, Guenter & Day (2017), *Am I a leader? Examining leader identity development over time*, The Leadership Quarterly s. 606
- Helth & Kirkeby (2015), *Menneske & leder. Bliv den du er*, Akademisk Forlag s. 107

