

# **LEDERGUIDEN**

*Kom godt i gang med at skrive  
dit personlige ledelsesgrundlag*

ERHVERVSAKADEMI  
AARHUS



# Indhold

1. Hvad er et personligt ledelsegrundlag?

---
2. Inden du går i gang..

---
3. Eksempler på karakterstyrker

---
4. Sådan gør du

---
5. Det skal du være opmærksom på

---
6. Eksempel på et personligt ledelsesgrundlag

---
7. Tilmeld dig 'Det personlige lederskab og forandring'

---

# Hvad er 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.

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

Citat fra et lederinterview ifm. forskningsprojekt om det personlige ledelsesgrundlag.

# Inden du går i gang...

3 gode refleksionsøvelser

## Fortid: Lær af succeserne

1. Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende.
2. Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse

## Nu: Dit ståsted

1. Hvilke karakterstyrker er vigtige for dig? (Se side 3 for eksempler)
2. Hvorfor er netop disse kerneværdier vigtige, og hvordan viser det sig i din dagligdag?

## Fremtid: Skab dit fremtidige ideale-ledelses-jeg

1. Forestil dig, vi er et år ude i fremtiden. Du står på dit job og er netop lykkes med en eksemplarisk handling. Udforsk situationen. Tal i nutid, vær konkret og specifik. Brug kroppen og sanserne. Hvad gør du? Siger du? Hvordan agerer du i dit fremtidige-ideale-ledelses-jeg?
2. Gå nu  $\frac{1}{2}$  år tilbage, så du nu er 6 måneder ude i fremtiden. Hvad må så være sket her for at muliggøre situationen om 1 år. Udforsk situationen. Tal i nutid, vær konkret og specifik. Brug kroppen og sanserne. Hvad gør du? Siger du? Hvordan agerer du i dit fremtidige-ideale-ledelses-jeg?
3. Fortsæt..... indtil du er tilbage i nutiden.



## Eksempler på karakterstyrker:

Kreativitet  
Nysgerrighed  
Dømmekraft  
Videbegær  
Perspektiv  
Energi & gejst  
Mod & tapperhed  
Vedholdenhed  
Ærlighed  
Nærhed  
Venlighed  
Menneskelig indsigt  
Retfærdighed  
Samarbejde  
Lederskab  
Tilgivelse  
Beskedenhed  
Fornuft  
Selvkontrol  
Værdsætte skønhed  
Taknemmlighed  
Optimisme & håb  
Humor

## Kendetegn ved en styrke:

De giver en følelse af at være autentiske – det er "lige mig."

De giver energi og glæde frem for irritation.

Jeg søger opgaver, hvor jeg kan bruge mine styrker, hvilket også gør, at jeg lærer bedre og hurtigere.

Brugen af styrker giver mig lyst til at gøre noget og motiverer mig.

De er vigtige for mig og det er jeg stolt af.

# Sådan gør du

*Skriv et "godt-nok-til-en-start" personligt ledelsesgrundlag*

På baggrund af refleksionsøvelserne kan du nu formulere dit "godt-nok-til-en-start" personlige ledelsesgrundlag.

Det er værd at huske, at der ikke findes ét rigtigt ledelsesgrundlag, og at vi kan og skal gøre det på hver sin måde.

## **Sådan gør du:**

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, og 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.

## **Inden du går i gang så husk at ...**

Brug egne ord og formuleringer.

Skriv i 'jeg-form'. Det er dig, der er leder og det er dit ledelsesgrundlag.

Længden kan variere fra 10 linjer til to A4-sider.



# Det skal du være opmærksom på ...

## 5 opmærksomhedspunkter

### Kontrollerbarhed

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

Kilde: Hartmut Rosa

### Fundamentale attributionsfejl

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

Kilde: Tønnesvang, 2015

### Kategoriseringer af dig selv

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

Kilde: Weick / Langer

### Værdier er ikke kun personlige

Vær opmærksom på de værdier, der løbende er til stede i de fordringer, som din praksis stiller.

Kilde: Joakim Meier, 2019

### Organisatorisk ledelsesgrundlag vs. personligt ledelsesgrundlag

Vær opmærksom på balancen mellem at "leve op til" den organisatoriske målsætning og være et individ, som tager ledelse "på sig".

Kilde: Krause-Jensen, 2015

ERHVERVSAKADEMI  
AARHUS



# Eksempel på et personligt ledelsesgrundlag

*Troels Tolstrup Pedersen, tidligere økonomichef hos Erhvervsakademi Aarhus*



For mig er ledelse det, der binder et område sammen. Det, der sætter en retning og skaber mulighederne for, at medarbejderne kan udfolde deres **potentiale**, hvilket er med til at organisationen kan præstere og levere det, den skal. Ledelse handler samtidig om at skabe **resultater** gennem andre og få ting til at ske, som ikke ville være sket af sig selv.

Jeg har som ledelsesfilosofi en sætning, der siger "Gå foran, når det går skidt og bagved, når det går godt". Den sætning forsøger jeg altid at efterleve, og jeg vil gerne mindes om den, hvis det skulle ske, at jeg glemmer at efterleve den.

Jeg vil med min ledelse altid arbejde for at skabe et rum, hvor ærlighed, tillid, respekt og faglighed er vigtige **værdier**, der praktiseres af alle, høj som lav. Jeg vil skabe en hverdag, hvor der er højt til loftet. Der er rum til dialog og uenigheder om opgaver/ snitflader mv., men vi arbejder alle **i samme retning**, når beslutningen er taget. Jeg har nemt ved at delegere og give plads og skabe spillerum, men det fordrer, at jeg føler mig velinformeret og har et generelt overblik over, hvordan det står til både skidt som godt det gode samarbejde, og der hvor skoen trykker.

Jeg har fokus på resultater og forventer, at alle omkring mig har fokus på at finde løsninger og har modet til at træffe beslutninger i tillid til, at fejl accepteres. Når fejl sker, forventer jeg, at der er åbenhed omkring de fejl, der sker, og der vil ske fejl, men **jeg vil hellere have, at der sker fejl, end at der slet ikke sker noget.**

Jeg stræber hele tiden efter at blive dygtigere. Det er min forventning til medarbejdere og kollegaer, at de har samme ønske. Vi skal være nysgerrige, ambitiøse, opsøge og anvende viden om metoder, der skaber de bedste resultater. Det er vigtigt, at vi i vores arbejde ikke er begrænset af, "plejer" eller bange for at begå fejl. Innovation, nysgerrighed og høj faglighed skal være det, der driver vores arbejde med at skabe værdi for vores samarbejdspartnere.

Det leder frem til en anden sætning, jeg forsøger at efterleve "Altid muligheder frem for begrænsninger", dog er det altid vigtigt at huske på "**hvorfor**" og hvilken værdi det skaber. Forandringer skal ikke gøres for forandringernes skyld, men pga. den værdi det skaber.

Jeg vil som leder altid arbejde på at **udvikle de personer, jeg er i berøring med**. Det vil jeg pga. udvikling er en vigtig del af mig, og det bør altid være en vigtig del af mennesker - vi skal lære så længe vi lever. Kun ved at blive bedre og udvikle os kan vi løfte vores opgaver til nye niveauer, opnå nye kompetencer til gavn for hele organisationen. Mit mål med min ledelse er, at de medarbejdere/samarbejdspartnere, som jeg er ansvarlig for, vil sige, at "det har været sjovt, vi skabte gode resultater, og vi udviklede os som mennesker" i den tid, de var sammen med mig.



# Vær stærk og klog indadtil, så du kan lede klogt og stærkt udadtil



*Tilmeld dig 'Det  
personlige lederskab  
og forandring'*

Vil du blive endnu klogere på din egen karakter og værdi – og dine principper, evner og behov som leder?

Tilmeld dig 7-dages kursus i 'Det personlige lederskab og forandring'. Med kurset opnår du en klar identitet som leder - du udvikler din egen ledelsesidentitet, hvor du praktiserer og reflekterer over dit personlige og faglige lederskab.

**Du og dit personlige lederskab er den centrale akse i dette kursus, hvor du:**

1. udvikler dig personligt som leder, får en (mere) krystalklar ledelsesidentitet og reflekterer systematisk over din ledelse i praksis
2. arbejder med at håndtere komplekse problemer og forandringer ud fra dine egne værdier og etik i dit personlige lederskab
3. identificerer dine egne læringsbehov og får lagt en plan for at styrke dit lederskab endnu mere

*Læs mere om kurset her: [Link](#)*

Indholdet i guiden er baseret på følgende kilder:

[Ledelseskommisionen \(2017 – 2018\)](#),

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

Lüscher (2018), *Lederen mellem tvivl og handlekraft*, Dansk Psykologisk forlag

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

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

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

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

Forskningsprojektet: Sådan varedklarerer du dit ledelsesgrundlag,  
[Læs mere her](#)

ERHVERVSAKADEMI  
AARHUS

