



Dit personlige undervisningsgrundlag

*Ét tvist af forskningsprojektet: "Sådan
varedeklarerer du dit personlige ledelsesgrundlag"*



Agenda

- Intro til emnet: Dit personlige undervisningsgrundlag
- Inspirationsinterview med Troels Tolstrup Pedersen, Økonomichef (12 min)
- Findings i forskningsprojektet: : "Sådan varedeklarer du dit personlige ledelsesgrundlag" (12 min)
- Workshop: 3 processer til at hjælpe i gang med et personligt undervisningsgrundlag (15 min)
- Dit næste skridt: Formuler dit "godt-nok-til-start"- personlige undervisningsgrundlag
- Spørgsmål



Baggrund: at formulere et personligt ledelsesgrundlag (PLG)

- Ledelseskommisionens anbefalede i 2018, at alle ledere i den offentlig sektor skulle formulere og deklare deres personlige ledelsesgrundlag (PLG) for medarbejdere for at forventningsafstemme
- Erfaring fra undervisning af ledere, koordinatore og kommende ledere i Det Personlige lederskab & forandring, Diplom i ledelse – i den forbindelse har jeg faciliteret udvikling af lederne og deres lederidentitet gennem processer om "dit personlige ledelsesgrundlag" og igangsat et forskningsprojekt om:

Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag understøtte lederen i egen ledelsespraksis?

38 x personlige ledelsesgrundlag

- Kortlægning af metode og indhold af et PLG

5 x interviews med ledere med et PLG

- Hvordan har du arbejdet med dit PLG, hvordan og hvilke effekter oplever du?

75 x deltagere på lederuddannelse

- Hvordan tror I et PLG kan understøtte jer i jeres daglige ledelsespraksis?

Definition af et personligt ledelsesgrundlag

Dit personlige ledelsesgrundlag er din beskrivelse af din personlige tilgang til ledelse **undervisning**

Her formulerer du, hvad dit fundament, værdier og dine trædesten er for, at du kan træffe beslutninger, prioritere opgaver og udøve ledelse **din undervisning** i forhold til organisationens **EAAA's og studieordningens** 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 ledelses-**undervisning**grundlag 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."

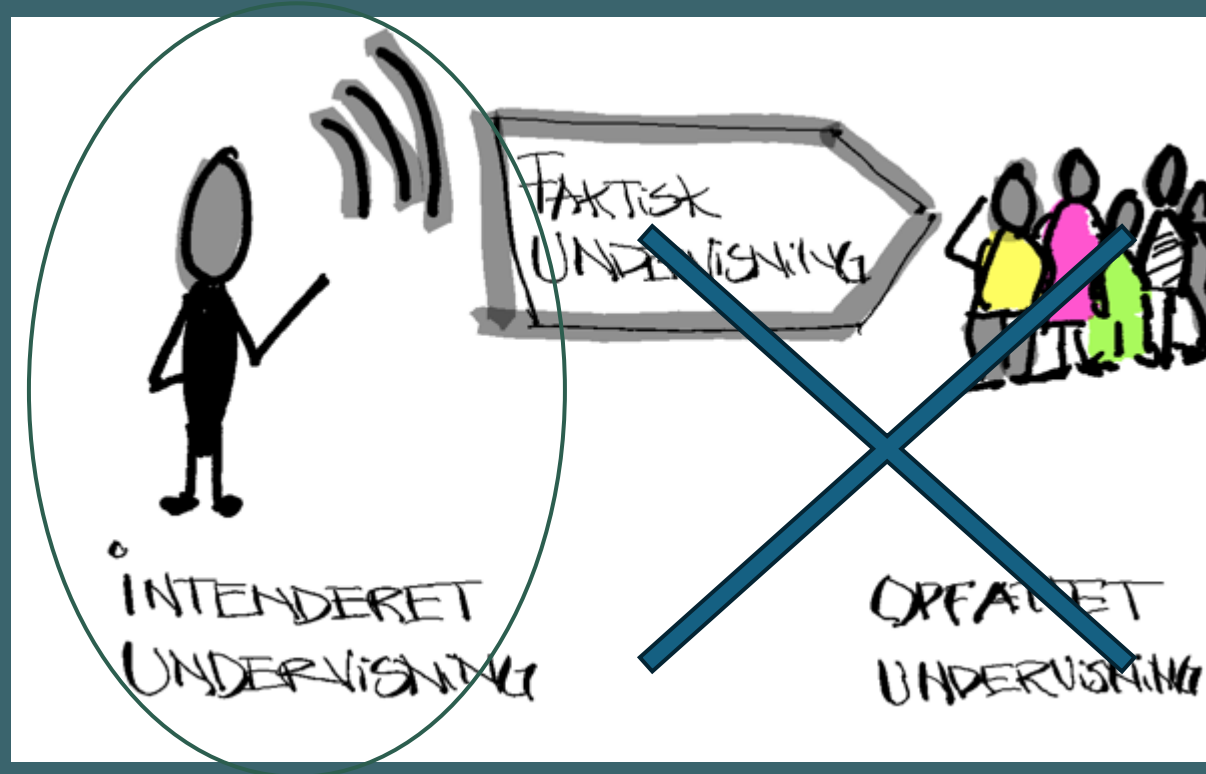
Lederweb:

"Formålet med at skrive et ledelsesgrundlag er dels, at man selv bliver mere afklaret om, hvad der kendetegner ens måde at lede på – og eksplicite 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"

Fokus på intenderet undervisning – underviserens selvidentifikation

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

Det er fokuset i dette oplæg





Troels' personlige ledelsesgrundlag – i 3 glimt..

” 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.

” 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.

” 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.



Findings fra forskningen

- 1 Personlige selv – et personligt kompas
- 2 Dit relationelle selv – del det og forventningsafstem
- 3 Det kollektiv selv - integrer



egsholdere fra øver

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 i dagligdagen med en opmærksomhedspraksis
- det gør os mere reflekterede og lærende



”

.. 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..

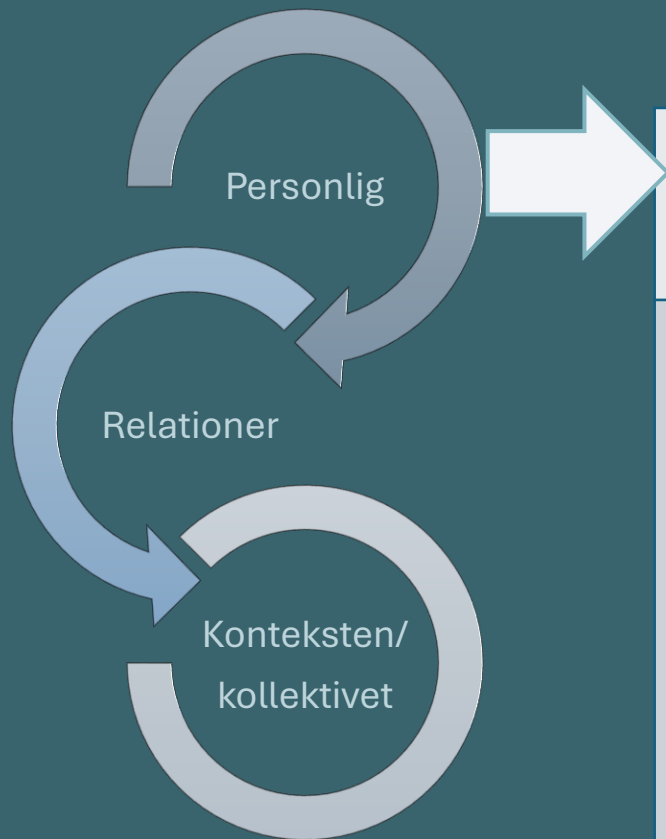
....

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

”

Personligt selv - frem *selvforståelsen* og *lederidentiteten*

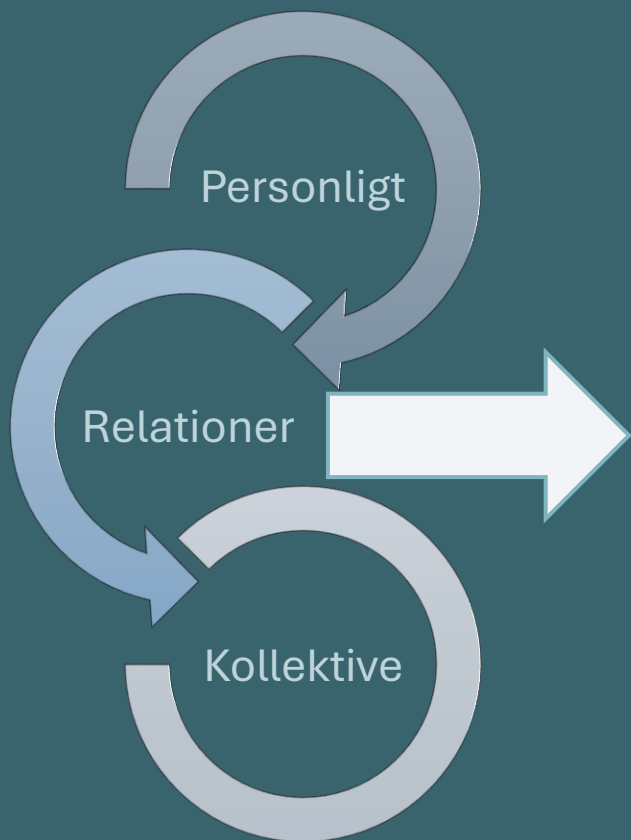
Ved forstå, hvad vi kommer af og har med os af overbevisninger, værdier og antagelser, kan vi forme vores ideal for en fremtidig lederidentitet.



Mål med: Det personlige selv	Hvorfor ? Teoretiske og empiriske begrundelser	Hvordan? Mulige processer
<ul style="list-style-type: none">• Afdække erfaringer, overbevisninger & værdier i ledelse.• Styrkelse af ledelsesidentiteten• Meningen med ledelse	<p>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.</p> <p><u>Begreber fra:</u> Positiv psykologi, anerkendende og ressourcebaseret tilgange, Autentisk ledelse. Flerdimensionel tilgang til ledelsesudvikling.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Udforsk fortiden: Hvad er GOD ledelse for dig?• Vær nysgerrig på dine ledelsesmæssige rollemodeller og ILT'er du har med dig fra fortiden og dine erfaringer. Skriv &/tegn og reflekter• Afdæk dine værdier (både personlige værdier og universelle værdier)• Vurderer hvor meget leder du oplever at du er, og hvordan det viser sig?

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 meningskabelsen.

Hvad? Udvikle og opbygge relationer	Hvorfor? Argumenter fra teori og empiri	Hvordan? Mulige processer
<p>De sociale aspekter af ens lederidentitet. <i>Du er en del af noget</i> – dit selv er placeret i en kontekst.</p> <p>Del, reflekter - og skab dermed et sammenhængende selvbillede</p>	<p>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</p> <p><u>Begreber fra:</u> Mental kompleksitet – at have en selvforfattende bevidsthed, Autentisk ledelse, Autentisk fleksibelt ledelse, single- og dobbelt lop læring, Intentionel selvafsløring</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sig dit PLG til nogen (begynd evt. med en tryghedsperson, 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”



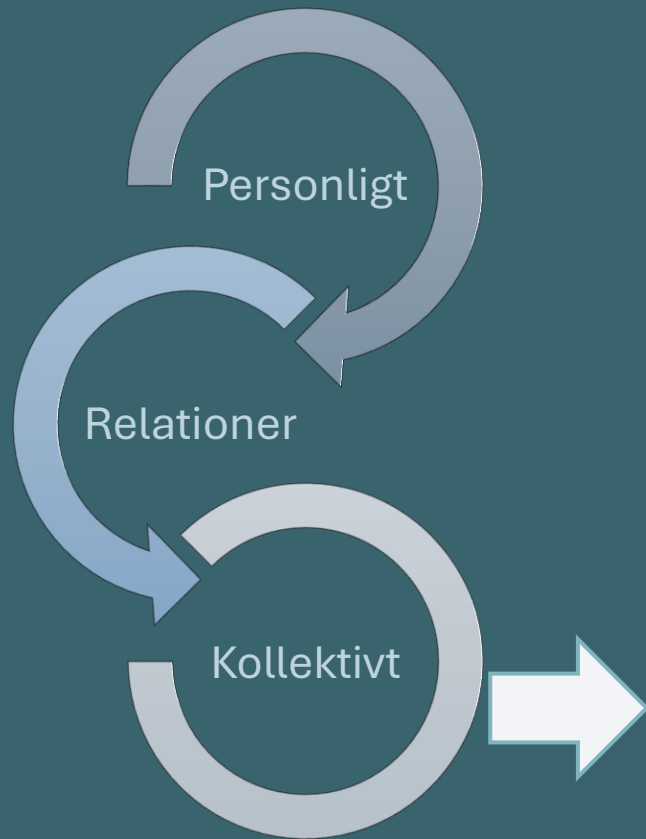
”

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

”

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 justere 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	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Mental kompleksitet – at have en selvforfattende (og/ selvtransformerende) bevidsthed</p>	<ul style="list-style-type: none">• 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• Integrer 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

Integreret i ansøgning og CV

” ...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.. ”

Form & indhold

- på baggrund af kortlægningen af 38 PLG & Ledelseskommisionen

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

2 ud af 5 interviewede ledere have lavet video

3 af de 5 havde delt PLG med medarbejderne

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
- Sig det højt. Udkom med dit PLG, skriv det ned –og/ lav en video
- 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

”

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 beskrev specifikt (flere) værdier/karakterstyrker

25 % har tydeligt skrevet deres **kontekst** frem og ud af dem, har $\frac{3}{4}$ af dem har anvendt virksomheden/organisationens navn

Tre processer

– første anslag til dit personligt
undervisningsgrundlag

- 1 Hvad er GOD undervisning for dig?
- 2 Hvilke karakterstyrker er vigtige for dig i din undervisning?
- 3 Skab dit fremtidige undervisnings-jeg



Fortid:

Hvad er GOD undervisning 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



Nutid:

Hvilke karakterstyrker er vigtige for dig i din undervisning?

1. Vælg 2-3 karakterstyrke – inspiration via kortene på bordene

2. Del derefter jeres tanker om:

Hvorfor denne karakterstyrke er vigtigt for dig, og hvordan det viser sig i jeres undervisning?

Kendetegn ved en styrke er:

- 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 - det er jeg stolt af

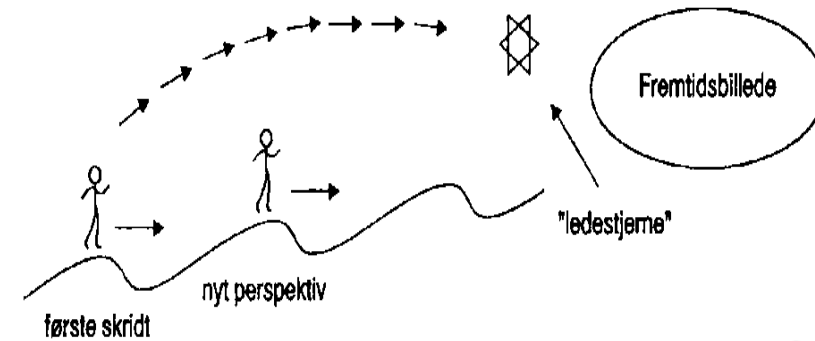


Fremtid:

Skab dit fremtidige undervisnings-jeg

Med afsæt i din nuværende undervisningserfaring (og dermed undervisningsidentitet) skal du forstille dig og dit fremtidige undervisnings-jeg, således at du kan revidere eller opfinde din fremtidige undervisningsidentitet

1. Forstil dig, vi er et år ude i fremtiden. Du står i undervisningslokalet og er netop lykket med en eksemplarisk undervisningssituation. 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-undervisning-jeg?
2. Gå nu ½ år tilbage (altså 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 nu-tid, vær konkret og specifik. Brug kroppen og sanserne 😊. Hvad gør du, siger du, hvordan agerer du i dit fremtidige-ideale-undervisning-jeg?
3. Fortsæt..... indtil du er tilbage i nutiden



Nu er du klar til: Et ”godt-nok-til-start”*- personligt undervisningsgrundlag

1. Individuelt: Med afsæt i det du har hørt og øvelserne, kan du formulere dit første bud på et ”godt-nok-til-start”*-personligt undervisningsgrundlag
2. Del gerne jeres undervisningsgrundlag med en kollega og lyt til hinanden. Husk at lytte med en nænsom og opmærksom lytning





HOKUSPOKUS

Spørgsmål, undren og
kommentarer?



Hvis du vil vide mere:
www.eaaa.dk/PLG
eller på Update efter en intern
masterclass for undervisere på
EAAA, som har interesse i ledelse
og facilitering af undervisning i
det personlige ledelsesgrundlag