

# DANNELSESBEGREBET I BÆREDYGTIG LEDELSE

2022

Projektdeltagere:

Rikke Bjergaard Dinnetz

Niels Lund Poulsen

Projektleder:

Karen Hoby Skanning

## INDHOLD

Optakt.....	2
Indledning.....	2
Projektets formål og problemformulering.....	5
Metode.....	5
Eksempler på øvelser og initiativer.....	8
Primære resultater.....	21
Opsamling.....	25
Evalueringer af arbejdet med dannelses-og ledelsesgrundlagengrundlagene.....	25
Opsamling på evalueringer.....	27
Gennemførte interne aktiviteter.....	30
Afsluttende bemærkninger.....	30
Formidling.....	31
Bibliografi.....	31
Bilag .....	33

## OPTAKT

*'Den udvikling, vi nu står midt i, gør det imidlertid stadig mere nødvendigt at se idealerne for den enkeltes liv også i større sammenhænge end de lokale og nationale. For at være en god borger må man også være en god verdensborger, der så klogt som muligt tager hensyn til ikke at undergrave vores fælles livsbetingelser. Vores dannelsesbegreb må således videreudvikles til at omfatte nye dannelsesidealer, som kan komme til at præge uddannelserne og professionerne mere og mere. Et nyt slagord kunne være: Dannelse er udviklingen af en personlig væredygtighed, der med stor læredygtighed bidrager til global bæredygtighed.'*

Hans Fink, docent emeritus, Institut for Kultur og Samfund, Aarhus Universitet, 2019

Dannelse er et begreb, det er svært at definere. Det er også et begreb, der er stærke holdninger til og som mange mener, vi skal have enten mere eller mindre af. Det er elitært og gammeldags mener nogle og er blevet erstattet af kompetencer, kvalifikationsrammer og læringsmål i vores uddannelsessystem. Hvorimod andre mener, at fordybelse, åndelig udvikling, etisk forståelse og ansvar for fællesskabet er blevet skyllet ud med badevandet i det stadigt strammere effektiviseringsgreb studerende holdes i på deres rejse gennem de videregående uddannelser - og at mere dannelse skal tilbage i uddannelsessystemet.

I dette projekt er det vores ønske at forholde os til studerendes dannelse som en slags kultiveringsproces sideløbende med deres tilegnelse af kompetencer. Vi erkender, at vi ikke kan undervise i dannelse, men vi kan facilitere en refleksionsproces gennem øvelser, eksistentielle samtaler og dilemmaspørgsmål, der kan hjælpe de studerende til at styrke eller finde det kompas, de skal styre efter i en kompleks og usikker verden.

Samtidig er det projektgruppens holdning, at det at man som uddannelsesinstitution forholder sig til dannelse gennem aktiviteter og initiativer på tværs gradvist skaber et fælles sprog for det fundament vi sammen står på.

## INDLEDNING

Projektgruppen består af Lektor Rikke Bjergaard Dinnetz, lektor Niels Lund Poulsen og Lektor Karen Hoby Skanning, der også er projektleder.

*Dannelsesbegrebet i bæredygtig ledelse*, tager afsæt i et tidligere gennemført dannelsesprojekt, *Dannelsesbegrebet i fremtidens organisationer*.

Det første dannelsesprojekt var en eksplorativ undersøgelse af fænomenet dannelse i forhold til ledelse og mundede ud i et dannelsesgrundlag formuleret på baggrund af litteraturstudier, en spørgeskemaundersøgelse blandt studerende samt 10 kvalitative interviews med en række forskellige kendte og mindre kendte personer fra offentligheden, der har fokus på begrebet og som forholder sig til det fra forskellige faglige vinkler.

Dette projekt er ligeledes eksplorativt og har med udgangspunkt i førnævnte dannelsesgrundlag (se herunder) fokuseret på struktureret arbejde med øvelser og initiativer i undervisningen på en række fag på AU og diplomniveau ud fra den tese, at dannelse er nødvendig for at varetage det bæredygtige personlige lederskab. De studerende er derfor blevet introduceret til dannelsesgrundlaget som afsæt for arbejdet med et personligt dannelses- og ledelsesgrundlag, der skulle fungere som bilag til deres respektive eksamensopgaver i de berørte fag.

## Dannelsesgrundlag

Dannelse er både social og individuel.

Den sociale dannelse handler om den almene dannelse – at have viden om kulturer, skikke, regler og manéer. Det er også at vide noget om forskellige emner, så ens viden ikke bliver for ensporet. Desuden handler det om at kunne begå sig og være høflig, konversere og være godt selskab.]

Den individuelle dannelse handler om at være menneske i verden og at blive menneske i verden. At bygge sig selv op som menneske og at komme til sig selv ved at blive den man er. At leve sandt og at ville sig selv og overtage sig selv ansvarligt med etisk dybde.

Dannelse hænger således sammen med karakter. Karakteren relaterer til menneskets egenskaber, som det selv råder over. At udvikle sin karakter og sit fulde potentiale ved at undre sig og stille sig selv de store spørgsmål - og at drøfte dem i åben og fordomsfri dialog med andre.

Dannelse er at finde det ideal, der kan blive kompasset, man styrer efter i livet. Det er den livslange dialog med sin samvittighed, hvor man finder sin personlige grundværdi – eller 'ideal' som Kierkegaard kaldte det. Dannelse er at have *rygrad* i form af viden om livet og verden og *rummelighed* i form af åbenhed for nye erkendelser i interaktion med andre. Dannelse er selvrefleksion og empati – at skabe kontakt både til sig selv og andre. Det handler om nærvær og en oprigtig evne til at lytte både til sig selv og andre.

Dannelse er en opgave der handler om at præge sig selv og lade sig præge af andre. Det er en kontinuerlig opgave, der både fordrer introspektion via refleksion og relationer, hvorigennem dannelsen afprøves, udvikles og bekræftes. Tre egenskaber i processen er centrale: At lytte, være rummelig og have en vilje. Formålet er at blive god til at være menneske blandt andre mennesker.

Dannelse er at kunne forvalte sit arbejde og sin position på bedste vis gennem kløgtig og taktfuld handling i forhold til sin faglighed og med gehør for situationens krav og de relationer man indgår i.

Dannelse er kombinationen af indsigt og udsyn.

Dannelse er at have et verdensborgerperspektiv og evnen til at orientere sig i verden og placere sig i verden.

Der er mange veje til dannelse: At interessere sig for naturen, kunst, historie, litteratur og naturvidenskab. At mestre et sprog, et musikinstrument, et håndværk eller en idræt. At tænke, reflektere, filosofere, meditere og samtale med andre.

# PROJEKTETS FORMÅL OG PROBLEMFORMULERING

## **Formål:**

1) At udvikle nye læringsprodukter, der understøtter de studerendes karakterdannelse og personlige lederskab.

2) At definere en fælles forståelse af dannelse i bæredygtig ledelse, der skal manifestere sig i vores undervisning og aktiviteter på hele institutionen - og dermed styrke vores studerende og deres virksomheder i forhold til varetagelse af fremtidens bæredygtige ledelsesopgaver.

Projektets to formål udfylder et videnhul i forhold til at afdække, hvordan man i praksis kan arbejde med udvikling af karakterdannelse og bæredygtigt personligt lederskab på primært deltids-, men også fuldtidsuddannelser i erhvervsakademisektoren.

## **Problemformulering:**

Hvordan kan uddannelsesinstitutionen gennem relevante aktiviteter bedst ruste de studerende til at varetage det bæredygtige lederskab på en dannet, etisk ansvarlig og solidarisk måde, der anerkender menneskers, virksomheders og samfunds forbundethed i en foranderlig verden?

# METODE

## **Teoretisk udgangspunkt**

Metoden i projektet er karakteriseret ved en eksplorativ tilgang, således som det var tilfældet i det foregående projekt. Vi har arbejdet med øvelser og forskellige initiativer i undervisningen på en række hold. I forberedelsen af disse har vi lænet os op ad forståelsen af fænomenologi som en dannelsesproces med fokus på 'mærkbarheden'. Og har i nogen grad taget afsæt i Thorsted og Thorbjørn Hansens definition af eksistentiel praksisfænomenologi.

Altså den eksistentiel-fænomenologiske tænkning der, med Hartmus Rosas ord, styrker vores ræsonansevne (Thorsted og Thorbjørn Hansen, s. 14).

*'Mangler vi evnen eller åbenheden for den eksistentielle resonans, vil det kunne føre til en slags 'eksistentiel udbrændthed' [...] Via den eksistentielle fænomenologi lærer vi således at gå ind i en udforskning af livsfænomener, der har stor betydning i menneskers liv, samtidig med, at det også er en udviklings- og dannelsesproces, der kan transformere dig på et personligt, eksistentielt og etisk plan'. (Thorsted og Thorbjørn Hansen, s. 14).*

Den eksistentielle tilgang har vi yderligere fastholdt gennem fokus på Aristoteles' og Kierkegaards tanker om etik og eksistens formidlet af Pia Søtoft (Søtoft 2018 og 2021)

### **Dannelse i forhold til bæredygtig ledelse**

Bæredygtig ledelse er et begreb, der har været beskrevet i ledelseslitteraturen og refereret til i samfundsdebatten gennem de seneste 10-15 år. I Danmark i høj grad anført af professor emeritus i organisation og ledelse, Steen Hildebrandt.

Begrebet væredygtighed, derimod, blev ganske vist først introduceret af filosofen John Engelbrecht i 2009 (<https://johnengelbrecht.dk/om-john-engelbrecht/>), men defineret som indersiden af bæredygtighed, er det kun nogle få år gammelt. Center for væredygtighed (tidligere Rethink Human Being) begyndte at bruge begrebet i 2015 og i samarbejde med henholdsvis Aarhus Universitet (2020) og Syddansk Universitet (2022) har centeret afholdt to Væredygtighedskonferencer. Centeret udgav tillige antologien *Væredygtighed indersiden af bæredygtighed* i 2021 og har defineret 9 væredygtighedsmål som supplement til de FNs 17 verdensmål. ([www.vaeredygtighed.org](http://www.vaeredygtighed.org))

I vores afsøgning af dannelsesbegrebet i relation til bæredygtighed, har vi været inspireret af væredygtighedsforståelsen, som den udfolder sig i ovennævnte antologi. Desuden har vi hentet inspiration i mindsettet hos professor i jura på Vermont Law School og tidligere rådgiver for amerikanske præsidenter inden for Global Resources and Environment, James Gustave Speth, der ofte citeres for nedenstående udsagn:

*"I used to think the top environmental problems were biodiversity loss, ecosystem collapse, and climate change. But I was wrong. The top environmental problems are selfishness, greed, and apathy [...] to deal with those issues we need a spiritual and cultural transformation – and we scientists do not know how to do that."*  
(<https://reflections.yale.edu/article/crucified-creation-green-faith-rising/dean-s-desk>)

En tankegang der tydeligt harmonerer med Steen Hildebrandts, når han skriver følgende:

*Det afgørende for om bæredygtighed lykkes handler om menneskers indre, om menneskers væren. Det vil sige om menneskers værdier, mentale billeder, oplevede behov, ønsker, tro, håb, verdens-, natur- og menneskesyn og så videre. (Hildebrandt, 2021)*

Vi er opmærksomme på, at begreberne 'væredygtighed' og 'indersiden af bæredygtighed', som er den del af bæredygtighedsforståelsen der knytter an til

dannelse, ganske vist er beskrevet af flere forskere, men i højere grad har karakter af definitioner og indlæg i samfunds- og ledelsesdebatten end af forskningslitteratur.

Vores ærinde med dette projekt har derfor været at anskue dannelsesbegrebet i bæredygtig ledelse med afsæt i litteratur, der belyser denne debat og at afprøve og udvikle øvelser og initiativer, der skærper de studerendes forståelse for begreberne i forhold til deres eget praksisfelt.

### **Hvad har vi gjort i forhold til dataindsamling?**

Fokus for vores dataindsamling har været at kunne honorere første del af formålet med projektet. Nemlig at indsamle praksisviden om tilgange til arbejdet med karakterdannelse og personligt lederskab gennem en kombination af både ensartede øvelser og forskellige typer initiativer, der kan anvendes på flere typer uddannelser i erhvervsakademiregi.

Vi har præsenteret de studerende for et udvalg af øvelser og initiativer på et enkelt valgfagshold i personlig udvikling på markedsføringsøkonomuddannelsen og på en række hold på akademiuddannelsen i ledelse og diplomuddannelsen i ledelse, der udfordrer deres personlige forholdene sig til karakterdannelse, etiske dilemmaer og bæredygtig ledelse. Ligeledes har vi faciliteret og evalueret de studerendes arbejde med et personligt ledelsesgrundlag i lidt forskellige udgaver på et par fag på akademiuddannelsen i ledelse, på et fag på diplom i ledelse og på ovenstående valgfag. Her har ledelsesgrundlaget indgået i eksamensopgaven som obligatorisk bilag. Endelig har vi præsenteret udvalgte øvelser eller initiativer på en række andre hold og vi har også haft kolleger, der ikke er tilknyttet projektet, som har arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag i en eller anden form.

I alt har 19 hold og 5 afgangprojekter arbejdet med dannelse og dannelse og bæredygtighed i løbet af projektets varighed. Det vil sige at knapt 200 studerende er blevet introduceret til dannelsesøvelser og initiativer i en eller anden grad. Heraf har 118 studerende skullet aflevere et personligt ledelsesgrundlag eller andet produkt som supplement til deres eksamen.

- 1 hold fuldtidsstuderende (35 personer) på valgfaget Personlig udvikling og ledelse på MAK har arbejdet med etik og dannelse og udarbejdet dokumentet Mit personlige dannelses- og udviklingsgrundlag (obligatorisk til eksamen). Underviseren har været projektleder.
- 3 hold studerende (ca. 42 personer) på AU Ledelse i praksis (heraf et hold med internationale studerende) har udarbejdet personlige ledelsesgrundlag (obligatorisk til eksamen). Underviserne har alle været projektdeltagere.
- 4 andre hold på Ledelse i praksis har arbejdet med et personligt ledelsesgrundlag i en eller anden form. (Heraf har ca. 7 personer udarbejdet et personligt ledelsesgrundlag). Underviserne har været kolleger uden tilknytning til projektet.
- 2 hold studerende (ca. 25 personer) på AU forandringsledelse har udarbejdet personlige forandringsledelsesgrundlag (obligatorisk til eksamen). Underviserne har været projektleder + kollega uden tilknytning til projektet.



- 1 hold studerende (5 personer) på AU Lederens relationskompetencer har suppleret det psykodynamiske med et eksistentiaalistisk perspektiv. Underviseren har været projektdeltager.
- 5 hold studerende (ca. 60 personer) på AU Coaching og konflikthåndtering har arbejdet med den eksistentiaalistiske overbevisning "du har altid et valg". Underviseren har været projektdeltager.
- 3 hold studerende (ca. 17 personer) på henholdsvis Diplom i Ledelse og filosofi og teamledelse har arbejdet med refleksioner over begrebet dannelse og har udarbejdet personlige ledelses- og teamledelsesgrundlag (sidstnævnte obligatorisk til eksamen) Underviseren har været projektdeltager.
- 5 afgangsprojekter (5 personer) på Diplom i ledelse har inddraget dannelse. Underviseren har været projektdeltager.

## EKSEMPLER PÅ ØVELSER OG INITIATIVER

### Udviklingen af det personlige ledelsesgrundlag

Mit personlige ledelsesgrundlag eller Mit personlige dannelses- og udviklingsgrundlag (findes i flere lidt forskellige versioner afhængigt af fag og uddannelse, se bilag 3-5) er udviklet ud fra vores ønske om at udarbejde et konkret refleksionsdokument, som de studerende kunne arbejde med løbende i faget – måske igennem hele deres uddannelse - og relatere til i forbindelse med deres eksamen. Samtidig er det et dokument, som har givet vores kolleger, der ikke er tilknyttet projektet, et sammenligneligt grundlag at arbejde med emnet ud fra.

Spørgsmålene i grundlaget er inspireret af Søren Kierkegaard (Søltoft, 2018), De 9 væredygtighedsmål (Center for væredygtighed, se bilag 2) og Ledelseskommisionens oplæg til et personligt ledelsesgrundlag (<https://ledelseskom.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>)

De forskellige udgaver af grundlaget har alle afsæt i ovenstående, men er tonet en smule forskelligt for at gøre dem så umiddelbart relevante som muligt for de forskellige typer studerende. F.eks. har vi kaldt den udgave de studerende på valgfaget på markedsføringsøkonom arbejdede med for *Mit personlige dannelses- og udviklingsgrundlag*, da de studerende endnu ikke havde ledelseserfaring, men var på vej i praktikforløb.

For de voksne deltidsstuderende i ledelse i praksis, for eksempel, har vi kaldt dokumentet *Mit personlige ledelsesgrundlag*.

I det følgende laver vi nedslag i 4 forskellige undervisningsforløb for i detaljer at beskrive arbejdet med forskellige typer aktiviteter og initiativer.

### Personlig udvikling og ledelse (valgfag Markedsføringsøkonomuddannelsen)

## Karen Hoby Skanning

### Forløbet:

Forløbet er et intensivt 10 ECTS-fag, der strækker sig over ca. 2 måneder med to hele undervisningsdage pr. uge i overgangen fra tredje til fjerde semester og som optakt til praktikforløb. Eksamensformen er gruppeeksamen med udgangspunkt i en fælles projektrapport og i forbindelse med dette forløb tillige med deres personlige dannelses- og udviklingsgrundlag som obligatoriske, individuelle bilag. (Underviser vikarierede på dette forløb og er normalt ikke tilknyttet fuldtidsuddannelserne)

### Aktivitet:

De studerende blev introduceret til arbejdet med deres personlige dannelses- og udviklingsgrundlag (se bilag 3) blandt andet ved hjælp af nedenstående øvelser og definitioner. Arbejdet med det personlige dannelses- og udviklingsgrundlag foregik løbende i hele undervisningsperioden.



## Hvordan arbejder vi med dannelse?

- Online logbog med input til dannelses- og personligt ledelsesgrundlag (gerne suppleret med fysisk logbog og fotodokumentation)
- Miniinspirationer og undringsspørgsmål som opvarmning hver mødegang
- Diskussioner af etiske dilemmaer og paradokser i forhold til livet generelt og problemstillinger, der vedrører personligt lederskab og samarbejde
- Individuel refleksion
- Undringsspørgsmål i forhold til praktikpladsen og eksamensopgaven
- Inspiration til frivillig litteraturlæsning

## Silent co-creation Læs og tag noter i logbog

- Vi sidder sammen i lokalet og alle læser den samme tekst (uddraget af Pia Søltøft og Tormod Tingstads bog)
- Man må gerne tage noter, men der er ingen samtale og der skal være stille i lokalet
- Efter endt læsning går alle i studiegrupperne og diskuterer følgende:
  - Hvad synes I, er de vigtigste budskaber i teksten?
  - Hvad vil det sige at træde i karakter?
  - Hvordan definerer forfatterne bæredygtighed?



Tag noter og forbered en kort præsentation

Tjek de sidste par dages nyheder og se hvor mange eksempler I kan finde på erhvervsledere/politikere/andre der ikke opfører sig ordentligt eller etisk ansvarligt.

## Hvad er etik og moral?

- Etik – kommer af det græske *ethos*
- Moral – kommer af det latinske *mos*
- Personlig etik – hvad man selv finder vigtigt og betydningsfuldt i sit eget liv: *Skal jeg lyve om, hvor alvorligt syg jeg er for at skåne min kæreste?*
- Samfundsetik eller politisk etik: *Hvem skal have ret til 3. vaccinstik, hvis der ikke er nok til alle?*
- Nogle mener, at etik er den teoretiske disciplin, der beskæftiger sig med praksis, som er moral. Andre mener det modsatte.

## Hvad er etik

Man taler typisk om tre typer etik:

- **Pligtetik:** *Jeg har besøgt min gamle demente mor hver søndag de sidste 5 år. Ifølge Kant får en handling sin etiske værdi ved udelukkende at være udført af pligt.*
- **Nytteetik:** *Det vil være nyttigt at opnå flokimmunitet for et stort antal mennesker, men for at det kan ske må vi desværre ofre et mindre antal. Ifølge nytteetikere er den moralske handling den, der giver mest mulig nytte til flest mennesker.*
- **Dydsetik:** De 7 dyder er gode for andre mennesker fordi de får os til at opføre os ordentligt overfor dem. Men de er også gode for os selv fordi de får os til at lykkes som mennesker.

## De 7 kardinaldyder

De 4 græske:

- Mådeholde
- Mod
- Retfærdighed
- Klogskab

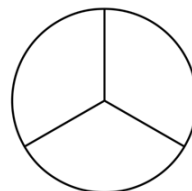
De 3 kristne:

- Tro
- Håb
- Kærlighed

## Værdihjulet arbejd i stilhed i 5 minutter

Vi vurderer hinanden som mennesker baseret på vores egne værdier og moralske kompas.

- Tænk på de tre vigtigste værdier i dit liv – og hvordan du lever i overensstemmelse med dem.
- Skriv én i hvert felt af cirklen.
- Du skal ikke prioritere dem, men gerne begrunde dem.



## At skabe mening...

"You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So, you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something – your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down and it has made all the difference in my life." **Steve Jobs**



Prøv at tegne din egen historie – so far...

Se Steve Jobs' commencement address at Stanford 2005 her:

<https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLC>

Læs også den uploadede tekst med historien 'Livets veje' fra Karen Blixen: Den afrikanske farm

Diskutér i studiegruppen, hvad der er de vigtigste pointer i video og tekst.

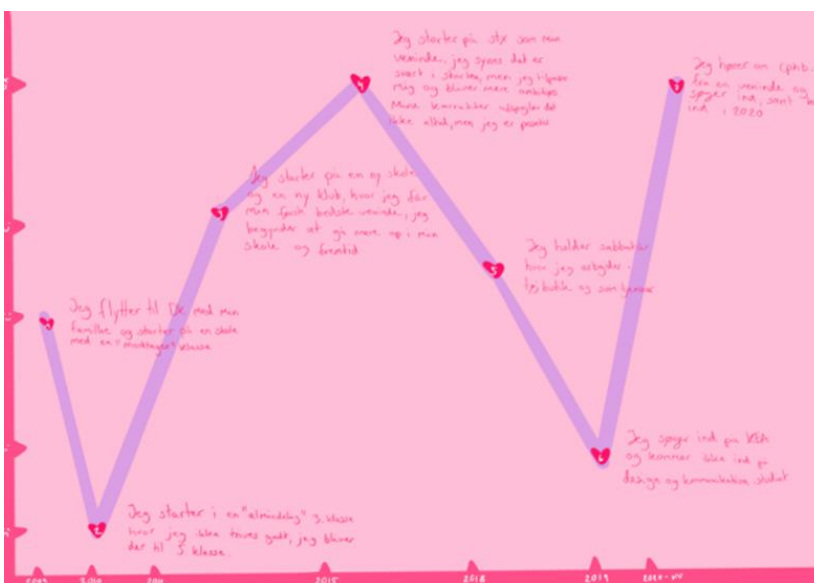
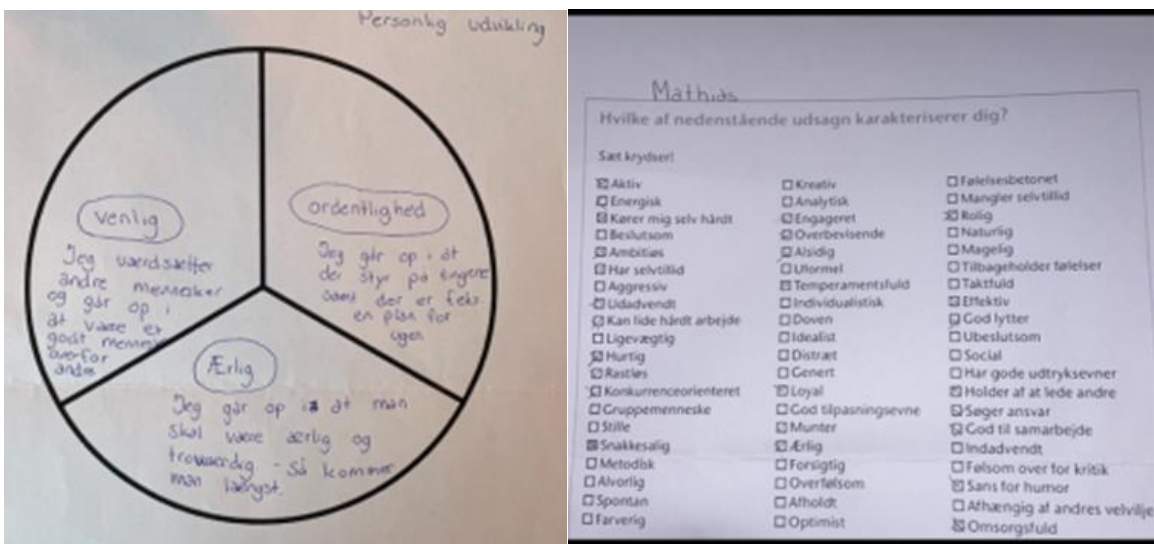


### De studerendes evaluering af aktiviteterne

- *Ved denne øvelse 360 graders øvelse blev jeg klar over, at nogle af mine interesser faktisk syntes noget andet, end hvad jeg selv havde i tankerne. De havde netop et lidt anderledes blik på mig, hvilket jeg tog med mig, og blot noget jeg fandt interessant, da jeg kun blev klogere på dette. Det er netop en livslang opgave at arbejde med sig selv, og det at nogle har et andet perspektiv af mig, er blot noget jeg føler jeg kan drage glæde af samt er sundt for mig. F.eks. det at jeg ikke selv ser mig som temperamentsfuld, men en af mine interesser gør - det er noget jeg blot kan arbejde med i fremtiden. Denne 360 graders øvelse satte også sit præg på mig i forhold til, at jeg ønsker at andre ser mig, som jeg ser mig selv'.*
- *PULS-forløbet har formået at sætte en del tanker igennem mig i forbindelse med de mange øvelser, teorier, modeller, bøger og meget mere vi har haft i samspil. Dette har blot medvirket til at jeg helt automatisk har reflekteret over flere ting end hvad jeg ellers ville have gjort i min hverdag. Forløbet har medvirket til at jeg på nuværende tidspunkt kan se en personlig forandring i mig selv, da det har fået mig til at udøve ting som jeg ellers ikke vil have gjort, som f.eks. at være taknemmelig for at drikke en kop kaffe med min mor'.*

- 'I undervisningen udarbejdede vi vores helt eget værdihjul, som jeg egentlig på det tidspunkt syntes var svært at definere. Mine refleksioner omkring dette var, at det skulle være værdier som er værdifulde for mig samt ønskværdige. Mine følelser omkring dette er bestemte idealer og hvad der føles rigtigt og forkert for mig, og hvad jeg priser højt og ønsker at arbejde for. Nedenfor har jeg indsat mit værdihjul som jeg har udarbejdet.'

Nedenstående er eksempler på illustrationer de studerende har vedhæftet deres dannelses- og udviklingsgrundlag i forhold til deres arbejde med værdihjulet, vendepunkter: connecting-the-dots øvelsen og 360 graders test, samt deres vigtigste udviklingspunkt.





### Hvad er mit vigtigste udviklingspunkt?



Disse to billeder er taget af mig. De er taget i år; det ene er taget i Valby Parken, det andet er taget på min barndoms-ø Bornholm. Jeg synes, at de repræsenterer mit vigtigste udviklingspunkt i løbet af valgfaget: at få ro i sindet, og ikke stresser for meget over skole, familie eller venner.

Begge billeder giver mig ro, og en følelse af klarhed omkring mig selv, og at det hele nok skal gå.

Det er vigtigt for mig at tage et skridt tilbage en gang imellem, derfor kan jeg godt lide at tage ud i naturen og tage billeder i min fritid. Jeg føler helt klart, at min dannelse kommer til udtryk i de billeder jeg tager. Min dannelse er nemlig at interessere mig for naturen, for kunst og at kunne reflektere, filosofere og konkretisere disse ting. Fremover føler jeg, at jeg skal lytte, være mere tilstedeværende og skabe relationer – disse ting vil udvikle min karakterdannelse.

## Lederens relationskompetencer (valgfag AU i ledelse)

### Rikke Bjerggaard Dinnetz

#### Forløb:

Lederens relationskompetencer er et 5 ECTS-valgfag på akademiuddannelsen i ledelse. Eksamensopgaven er individuel og en erhvervs-case, der følges op af en mundtlig eksamen.

#### Aktivitet:

På mit hold i *Lederens relationskompetencer*, som jeg har udviklet og kørt for første gang, valgte jeg en vinkel på faget, hvor jeg foruden et psykodynamisk perspektiv supplerede med et eksistentiaalistisk perspektiv – i tråd med studieordningen. Her valgte jeg grundbogen *Kunsten at blive et ordentligt menneske* af Pia Søltøft. Bogen skulle læses hen over de første to undervisningsgange, og det primære arbejde med bogen og den eksistentiaalistiske vinkel foregik på undervisningsdag 2, hvor vi

arbejdede med dyder, laster og synder. Deltagerne blev delt op i grupper, hvor de 2 & 2 skulle lave følgende øvelse:

### Dyder, synder og laster – kunsten at blive et ordentligt menneske

*Denne øvelse har til formål at skabe øget selvrefleksion i forhold til, hvordan du styrker dine relationskompetencer som leder. Samtidig er den med til styrke din mentaliseringssevne – dvs. evnen til at se dig selv udefra.*

(Se modellen på s. 77 i bogen *Kunsten af blive et ordentligt menneske* af Pia Søltøft)

*15 min: Reflektér for dig selv over nedenstående 4 spørgsmål. Se på modellen på s. 77.*

*60 min: Sæt dig sammen med din studiemakker, og tag hver et flipover-papir og en pakke tusser med. I har nu 30 minutter hver til at tegne/skrive et overblik over de vigtigste pointer i forhold til, hvordan I oplever jeres personlige balance mellem specifikke dyder, laster og synder i jeres liv og lederskab.*

*30 min: Vi samler op i plenum, ser gruppernes plancher og hører jeres vigtigste indsigter.*

1. **Hvilke dyder har jeg især?** Og hvordan påvirker de dyder mine relationer?
2. **Hvilke dyder kunne jeg med fordel udvikle mere?** Hvad ville det give i mine relationer? Og hvordan kan jeg gøre det?
3. **Hvilke synder skal jeg være opmærksom på at undgå?** Hvad ville det gøre for forskel for mig selv og andre omkring mig?
4. **Hvilke laster ønsker jeg at slippe?** Hvordan vil jeg gøre det i praksis? Hvilken gave kan det give mig og andre i mine relationer?

### De studerendes evaluering af aktiviteten:

De syntes alle sammen, at den havde sat tanker i gang, og samtlige deltagere fik et udbytte i form af øget selvrefleksion, som de både brugte i deres opgaver og til den mundtlige eksamen.

- *”Bogen gav anledning til øget selvrefleksion”.*
- *”Jeg har fået meget ud af alle de fag, jeg har taget herinde. Men det her fag har givet endnu mere – fordi jeg har lært mig selv bedre at kende”.*
- *”Jeg har virkelig fået skrællet nogle lag af mig selv og er nået længere ind til kernen af, hvem jeg er – både som leder og menneske”.*



## **Ledelse i praksis (obligatorisk fag AU i ledelse)**

**Rikke Bjerggaard Dinnetz og Karen Hoby Skanning**

### **To eksempler**

**1)**

#### **Forløb:**

Ledelse i praksis er et 10 ECTS-fag, som blev afviklet over en række hele mødedage hver anden uge. De studerende er deltidsstuderende, typisk med fuldtidsarbejde ved siden af. Eksamensopgaven er en erhvervs-case (2 siders praksisrelevant opgave) og de studerende går til eksamen individuelt.

#### **Aktivitet:**

De studerende var tidligere blevet introduceret til det at skulle skrive deres personlige ledelsesgrundlag (se bilag 4) og de fik nu hver især 15 minutter til at skrive og udfylde skabelonen i stilhed, mens der blev spillet stille musik. Da deltagerne var færdige med at skrive, blev de delt op i grupper, så de sad 2 & 2 og på skift fik 15 minutter hver til at fortælle om det, de havde skrevet, mens den anden lyttede aktivt og stillede uddybende spørgsmål. Bagefter samlede vi op i plenum.

#### **De studerendes evaluering af aktiviteten:**

- Den var med til at skabe relationer på holdet
- Det var interessant for dem at stille sig selv spørgsmål, som de ikke giver sig selv tid til i hverdagen.
- Det skabte en refleksion på et dybere niveau end sparring om, hvordan ledelsesværktøjer kan bruges for at opnå et konkret mål.
- Et par deltagere nævnte også, at det havde været (overraskende) værdifuldt at kunne have en så dyb og ret personlig samtale med et menneske, man ikke kendte i forvejen.

2)

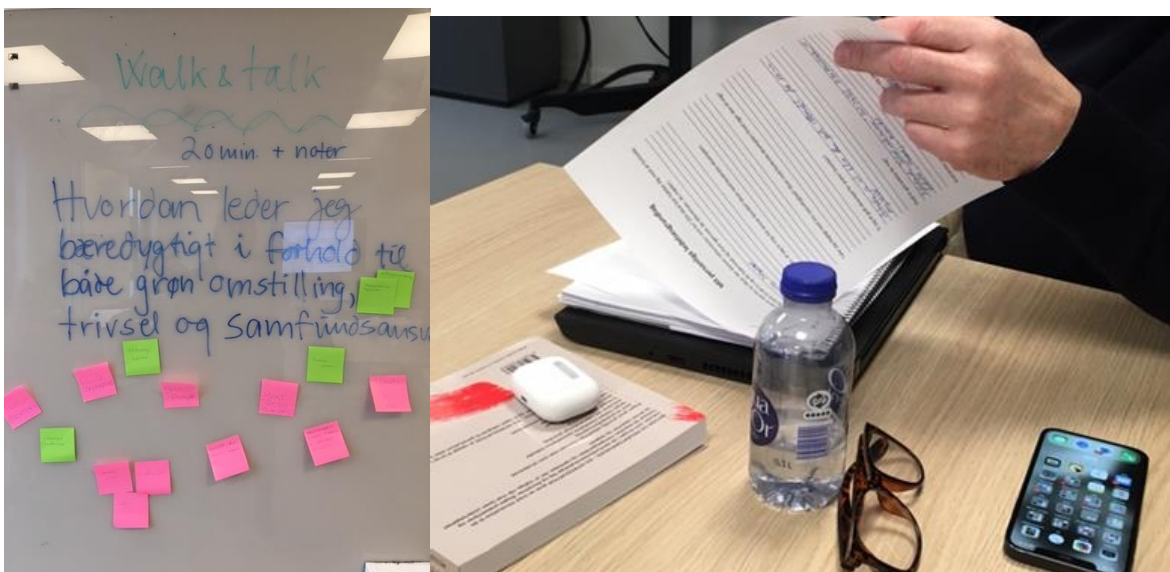
**Forløb:**

Ledelse i praksis, 10 ECTS

**Aktivitet:**

Denne øvelse fandt sted på dag 2 af forløbet i forbindelse med temaet forandringer og bæredygtig ledelse. De studerende havde som forberedelse læst et uddrag af *Væredygtighed indersiden af bæredygtighed*. Efter frokostpausen havde de 2 & 2 walk & talk med spørgsmålet fra ledelsesgrundlaget: Hvordan kan jeg lede bæredygtigt – både når det handler om trivsel og grøn omstilling? Efter deres walk & talk diskuterede vi deres post-it-input og de arbejdede i grupper med dialogspillet om den indre omstilling (Center for væredygtighed).

Se billeder herunder





### De studerendes evaluering af aktiviteten:

- *'At arbejde med dialogkortene er en mere filosofisk tilgang, som umiddelbart ligger et stykke fra min naturvidenskabelige baggrund. Jeg skal vænne mig til at være i det uafklarede. Men det giver mening.'*
- *'Walk & Talk spørgsmålene lægger op til at tænke over den store fortælling for hele virksomheden.'*
- *'Vi skal have mere fokus på menneskelige værdier. Trivsel er et samfundsansvar.'*

### Teamentledelse (valgfag på Diplomuddannelsen i ledelse)

#### Niels Lund Poulsen

#### Forløbet:

Teamentledelse er et 5 ECTS-fag afviklet over et antal aftener. Eksamensopgaven er individuel med en skriftlig og mundtlig del.

#### Aktivitet:

De studerende debatterede behovet for psykologisk sikkerhed som kriterie for at kunne arbejde og være i en tilpas innovativ atmosfære, hvor enighed ikke er målet. Konkret samarbejdes der med åbenhed, tolerance, respekt for forskelligheder og begrebet "konstruktive kontroverser". Herfra kobledes underviseren spørgsmålet om,

hvad der fordres når tolerancen og åbenheden skal praktiseres og blomstre på en måde der ikke skaber relationskonflikt, men muligvis en vis opgavekonflikt? Begrebet 'dannelse' blev bragt i spil og underviser spurgte ud, hvilke tanker ordet sætter i gang og om der kunne være muligheder i at forholde sig til egen dannelse som grundlag for bedre at kunne arbejde i reelle teams?

De studerende responderede med spredte udsagn, og underviser tilføjede spørgsmålet om, hvad dannelse er. De studerende interviewede herefter hinanden i par og rapporterede, hvad de forstår ved dannelse. Nøgleord var ydmyghed, ærlighed, åbenhed og empati. Øvelsen mandede ud i en konklusion om at dannelse bør være et trin i teamudviklingen, hvor man sammenfletter de mere tekniske begreber om navnlig social refleksivitet med dannelsesspørgsmål.

De studerende fik udleveret *Mit personlige ledelsesgrundlag som teamleder* og blev bedt om at tænke over, hvordan de ville forholde sig til de stillede spørgsmål. På den følgende undervisningsaften blev der afsat 45 minutter til at udfylde grundlaget, og det blev understreget, at det skulle vedlægges eksamensopgaven.

### De studerendes evaluering af aktiviteten:

Alle evaluerede dette trin som yderst relevant og dannelsesdimensionen som en lederopgave, der er essentiel at arbejde løbende med i teams. To studerende foreslog, at teamledelsesgrundlaget bygget på dannelse også blev versioneret til teammedlemmer som en del af teamsammensætningen og teamudviklingen.

## PRIMÆRE RESULTATER

Til trods for, at der har været mindre variationer i skabelonerne til de benyttede personlige dannelses- og ledelsesgrundlag, har de fleste væsentlige spørgsmål været de samme. Det er derfor muligt i en vis grad at sammenholde refleksionerne i grundlagene og at udlede nogle overordnede tendenser:

### Eksempler på indhold i de studerendes personlige dannelses- og udviklingsgrundlag i valgfaget i personlig udvikling og ledelse på markedsføringsøkonom:

**Temaer som går igen, når det handler om karakterdannelse:** *'Det er ofte jeg bruger min samvittighed som en del af mit eget dannelsesgrundlag: Vigtigt at behandle andre som man selv vil behandles, jeg vurderer, om det jeg gør, er noget jeg kan stå inde for og gennem livserfaring og fejl bliver jeg bedre til at definere min grænse'.*

**Temaer, som går igen, når det handler om, hvad et ordentligt menneske er:**

*'En du kan konfrontere med, hvad de har gjort og som vil se dig i øjnene, lærer af sine fejl og prøver altid at gøre sit bedste, at vise ydmyghed og empati og behandle alle mennesker ligeværdigt, en der handler så andre har det godt samtidig med, at man selv har det godt.'*

**Hvad de studerende ønsker, at kolleger siger om dem, den dag de stopper på arbejdet:** gåpåmod, positiv indstilling, loyal, høj arbejdsmoral, var villig til at gøre en indsats.

**Deres vigtigste værdier:** kærlighed, empati, autenticitet, være mig selv, gøre mit bedste, glæde, omsorg for mine nærmeste, tryghed, være et godt menneske, rummelighed, ærlighed, venlighed.

Et meget tydeligt træk ved læsningen af de unges grundlag er den måde, de åbner sig på. Flere nævner stress, angst og alvorlige hændelser i familien, der har påvirket dem. Omkring halvdelen af holdet, hvilket vil sige 16-17 personer, har skrevet op til 5-7 sider, selvom kun 1-2 sider var obligatorisk. De har tilføjet fotos, tegninger og citater, som de har fundet velegnede. Det er også meget tydeligt, at de unge har meget høje moralske krav til sig selv:

**Om at være sit ansvar bevidst (et spørgsmål under min karakterdannelse):**

*'Lever jeg sådan, at jeg er mig mit ansvar bevidst? Jeg er bevidst om, at de dage som er gået tabt, aldrig vender tilbage, det kan det sætte mig under pres som individ. For mig ligger det store ansvar i, at man ikke begår samme fejl to gange, hvis det er tilfældet, så har jeg ansvaret for at rejse mig i stedet for at blive liggende. Personligt er mit største ansvar som menneske at hjælpe andre, men før man kan det skal man stå stabilt selv. Jeg tror på at næstekærlighed er med til at bane kontakter i livet, som hjælper på min udvikling.'*

*'Hver en person har forskellige ansvar. Om det er på arbejdet, studiet, overfor familien eller en selv er individuelt fra person til person. For mit vedkomne tænker jeg gevaldigt meget over alle de forskellige ansvar jeg har, og forsøger så vidt muligt at leve op til dem. Det gælder både overfor min arbejdsgiver, mine studiekammerater, min kæreste/familie og til dels mig selv. Det ansvar jeg bærer overfor mig selv, indebærer at kunne stå ved mine handlinger og ikke agere udenom mit ideal og grundværdier.'*

**Om at være et ordentligt menneske:**

*'Jeg vil også mene, at det at være et ordentligt menneske har udviklet sig fra at man tidligere kun så på det i relation til ens medmennesker til, at det der virkelig karakteriserer et ordentligt menneske, er en person, der også er opmærksom på vores fælles omgivelser f.eks. miljøet.'*

*'Det at være et ordentligt menneske drejer sig i bund og grund om opdragelse, viden og dannelse efter min optik. Der er ikke nogen opskrift på at blive et ordentligt menneske, men derimod noget som typisk vores forældre lærer os, og herved er dem som har den største og mest afgørende rolle på hvordan vi bliver som individer. Som et ordentligt menneske vil man typisk søge efter dyder som godhed, retfærdighed og ikke mindst sandhed. Disse dyder bygger i bund og grund på kærlighed til hinanden, og ikke mindst det at behandle hinanden ordentligt. For mig spiller det at være et ordentligt menneske en enorm rolle, og jeg har et par rollemodeller i form af bl.a. en god leder samt mine forældre, som har gjort særligt indtryk på mig og det at være et ordentligt menneske. Min nuværende leder ser jeg som et ordentligt og rart menneske. Han formår at behandle mig som en god medarbejder, så det er rart at komme på job hver gang. Ligeftrem så jeg faktisk glæder mig til at møde ind igen. Det at man bliver mødt med respekt, godhed og ikke mindst sandhed betyder enormt meget, og især på en arbejdsplads. Mine forældre ser jeg ydermere også som ordentlige mennesker. De formår altid at være der når man har brug for det, behandler én med respekt, omsorg, retfærdighed og en masse kærlighed. Det synes jeg siger meget om det at være et ordentligt menneske med de helt rette dyder.'*

*'Et ordentligt menneske for mig er et menneske der er inspirerende, men samtidig skaber glæde og positivitet omkring sig. Frem for at sprede negativitet og være sur, så gøre brug af en positiv attitude og nyde sig selv og samvær med andre. På den måde mener jeg man bedst muligt kan inspirere andre, og bidrage til en bedre verden og bedre mennesker. Ikke noget der kræver det helt store, og muligt for alle mennesker. Dette spørgsmål har også gået igen i min logbog gennem PULS-faget, hvor jeg hele tiden vender tilbage til at sprede livsglæde og positivitet, som en vigtig evne for at være "et ordentligt menneske".'*

### **Om mit vigtigste udviklingspunkt:**

*'Mit vigtigste udviklingspunkt er at hele tiden udvikle sig til at blive den person man har drømt om siden man var lille. Om det er at være en markedsføringsøkonom, politiker eller en læge. Altid udvikle dig så du bliver til den person.'*

*'Hvad er mit vigtigste udviklingspunkt? Et problem jeg tror mange har været udfordret af og som er meget genkendeligt, specielt hos mange unge mennesker, er at man ikke er sig selv 100%, eller at man ændrer sig alt efter hvordan man tror folk ønsker man skal være. En ting jeg i et stykke tid har prøvet at udvikle mig meget på, og samtidig prøvet at blive bedre til, er at være 100% mig selv.'*

Ovenstående citat opsummerer meget præcist, hvad Christian Hjortkjær mener, når han argumenterer, at unge i dag er underlagt en 'ny moral', der dikterer måden man skal være sig selv på. Vi opfordrer hinanden og de unge til 'bare at være sig selv', men samtidig har påbudssamfundet dikteret 'rigtige' måder at være sig selv på. 'Men jeg frygter, at resultatet [af at være sig selv] ofte er det stik modsatte, altså helt almindelig afmagt. At det lige præcis er når jeg ser dette **ideal**, af, hvad der er 'naturligt', at utilstrækkeligheden rammer mig. (Hjortkjær 2020, s.68)



Det er også meget tydeligt, at når det kommer til de studerendes vigtigste værdier træder det at være sig selv, at have autenticitet og at være ærlig meget frem. De ønsker også at gøre deres bedste. Endelig fremhæver de ord som kærlighed og venlighed og ikke mindst rummelighed:

*'Rummelighed. Vi bliver nødt til at være rummelige – vi er ALLE forskellige og det skal der være plads til. Lær af hinanden i stedet for at gå imod hinanden er en af mine værdier. Jeg elsker at være nysgerrig og jeg elsker at lære af andre!'*

### **Eksempler på indhold i de studerendes personlige ledelsesgrundlag i Ledelse i praksis på AU i ledelse:**

**Temaer, som går igen, når det handler om karakterdannelse:** Her skriver flere ledere, at de ønsker at være den bedste udgave af sig selv, at de vil være nysgerrige, respektfulde, indre-styrede, tillidsfulde, samvittighedsfulde og ansvarlige.

**Temaer, som går igen, når det handler om, hvad god ledelse er:** Her skriver flere af dem, at god ledelse for dem handler om at lytte, være troværdige, anerkendende, give og modtage feedback, tage ansvar, udvise empati og skabe trivsel. God kommunikation går igen: Den gode leder skal ifølge flere af de studerende være tydelig, motivere og kommunikere meningen bag budskaberne.

**Hvad de studerende ønsker, at medarbejderne siger om dem, den dag de stopper:** At de er savnede, har været anerkendende, troværdige og retfærdige, empatiske og respektfulde – og at de leverede resultater og var modige.

**Deres vigtigste ledelsesværdier:** Anerkendelse, sammenhold, ærlighed, lyttende, respektfulde, viser tillid, har integritet.

**Deres pointer i forhold til at lede bæredygtigt:** At det handler om væredygtighed og trivsel, et godt arbejdsmiljø, den bløde del af lederskabet, at forebygge stress og også have fokus på den "grønne" bæredygtighed.

### **Om at være sit ansvar bevidst (et spørgsmål under min karakterdannelse):**

*'Jeg prøver at være bevidst om mit ansvar og det signal, jeg sender. Da det primært er unge mennesker, som jeg arbejder med, så mener jeg, at det er ekstra vigtigt, da de måske oplever signaler anderledes end en, der er ældre og har flere års erhvervserfaring.'*

### **Om at lede bæredygtigt:**

*'Bæredygtighed i form af væredygtighed = trivsel på arbejdspladsen. Jeg ønsker et sundt og uformelt arbejdsmiljø, hvor der er respekt, accept og forståelse for hinandens forskelligheder.'*

*'At stille realistiske mål og krav til den enkelte og lade processer køre til ende'*

## Eksempler på indhold i de studerendes personlige forandringsledergrundlag i Forandringsledelse på AU i ledelse:

**Temaer som går igen, når det handler om karakterdannelse:** Integritet, transparens, at kunne se en sag fra flere sider, omsorg for andre, værne om ordentlighed, vendepunkt: at gå imod strømmen og undersøge, hvad der kan gøres

**Temaer, som går igen, når det handler om, hvad god forandringsledelse er:** at kunne sige fra, hvis forandringen gør mere skade end gavn, sikre god kommunikation og stort overblik

**Hvad de studerende ønsker, at medarbejderne siger om dem som forandringsleder, den dag de stopper:** At jeg var med til at forandre det, som havde betydning for dem, at de er blevet hørt, at jeg havde empati og forståelse for deres situation i forandringen

**Deres vigtigste ledelsesværdier:** Autenticitet, følgeskab, tillid, anerkendelse, åbenhed/transparens, ordentlighed, nærvær

**Deres pointer i forhold til at lede bæredygtigt:** Væredygtighed: at kunne opretholde sig selv i positionen, bæredygtighed og væredygtighed skal kobles sammen: FNs verdensmål + menneskets etik, moral, livs- og samfundssyn.

### Karakterdannelse

#### Om et afgørende vendepunkt i mit liv (et spørgsmål under min karakterdannelse)

*'Da jeg blev træt af altid at høre "sådan har det jo altid været" – jeg begyndte at gå mod strømmen for at undersøge, hvad der kunne gøres. Løsningerne blev fundet sammen med mine kolleger, som gav mig indsigt i de mange roller, der er omkring mig. På denne måde lærte jeg at se tingene fra mange vinkler og veje tingene mod hinanden til vi fandt en løsning, som passede de fleste, inden for de rammer vi har'.*

*'Jeg fik senere en chef, som var meget anerkendende og en stærk coach for mig. Hun formåede at 'plante frø' hos mig og coachede mig til selv at få ideer og finde nye veje frem. Hun er også den chef, som bidrog til at jeg selv ønskede en fremtid som leder'.*

#### Om at lede bæredygtigt

*'Det er verdensmål 3 om sundhed og trivsel, det ligger mit hjerte nær. Sundhed er både fysisk og psykisk. Det er utroligt vigtigt for at opretholde livskvalitet. Alle skal have en ven/voksen/mentor at spejle sig i og gå til, når livet undrer en eller bliver svært. En at dele sine glæder/sorger med'.*

*'Ved at arbejde for at opnå eller forbedre den psykologiske tryghed skabes der er udviklende miljø, hvor vi alle kan se hinanden som ligemænd. Alle er lige mennesker i mine øjne og har samme betydning, hvad enten de er ledere eller rengøringsfolk'.*



*'Fokus på den eksistentielle opfattelse af verden. Der skal være balance mellem arbejds- og privatliv, da det har meget stor betydning for en bæredygtig tilværelse for den enkelte. Der skal være plads til både faglig og privat realisering af drømme'.*

## OPSAMLING

Ikke overraskende er der en del forskelle i måden de deltidsstuderende på Ledelse i praksis og Forandringsledelse reflekterer over spørgsmålene i grundlaget på i forhold til de fuldtidsstuderende på valgfaget. Værdierne hos de deltidsstuderende på akademiuddannelsen handler ikke i så høj grad om venlighed, kærlighed, rummelighed og tryghed som hos de unge, men primært om tillid, anerkendelse, ordentlighed og troværdighed.

Det kan både ses som et udtryk for, at de unge stadig befinder sig i processen med at finde sig selv i forhold til at skulle begå sig på et arbejdsmarked og at de deltidsstuderende er blevet spurgt mere snævert til deres ledelsesværdier.

Når vi også inddrager værdierne fra diplomholdet i ledelse og filosofi, bliver billedet lidt mere nuanceret. Her er der overlap til de unge med hensyn til værdien rummelighed. Alle kan dog være enige om empati, ærlighed og autenticitet.

I eksemplet med spørgsmålet om at være sit ansvar bevidst (citeret i det foregående), er det interessant at sammenholde svarene fra de fuldtidsstuderende unge med den deltidsstuderende voksne. Man fornemmer de unges iboende usikkerhed og stærke ønske om at leve op til de krav, der stilles på arbejdspladsen – overfor den erfarne leder, der har blik for denne sårbarhed og tolkningen af de signaler, som hun sender til unge medarbejdere.

En anden forskel er den, at de fuldtidsstuderende i højere grad fortæller mere og bruger langt mere plads. Der finder en erkendelse sted imens de skriver, fornemmer man i flere tilfælde. Der er mere tvivl og ærlighed i svarene, der signalerer, at de er på vej og føler sig lidt frem. De fleste af de deltidsstuderende skriver typisk 1-2 sider og holder sig i højere grad til det omfang skabelonen lægger op til. De reflekterer typisk i et mere neutralt sprog end de fuldtidsstuderende og udtrykker sig i nogle tilfælde mere kategorisk og med færre spørgsmål til egen formåen.

Med hensyn til svarene om at lede bæredygtigt (kun de deltidsstuderende er blevet spurgt direkte om dette) er det tydeligt, at vi er i en indledende forståelse af, hvad begrebet 'bæredygtighed' omfatter. De studerende har generelt en klar forståelse af de bæredygtighedsmål, der relaterer til trivsel i arbejdslivet, evne til selvrefleksion og fokus på hinandens forskellighed som forudsætningen for godt samarbejde, hvorimod de mål, der knytter an til det lange, overordnede samfundsperspektiv og menneskets forhold til naturen forekommer mere diffuse.

Det sidste har også kun i lille grad været en del af det, de studerende er blevet præsenteret for i undervisningen.

## EVALUERINGER AF ARBEJDET MED DANNELSES- OG LEDELSESGRUNDLAGENE:

Næsten alle studerende, der har arbejdet med personlige dannelses- eller ledelsesgrundlag, er blevet bedt om at evaluere, hvad de har syntes om dette arbejde (se bilag 6). På de hold, hvor det var gjort obligatorisk at aflevere, var der næsten 100% besvarelse af evalueringsspørgsmålene. På de øvrige hold var det noget lavere. På diplomuddannelsen har tilgangen været en anden, da evalueringen har været integreret i øvelserne, som det fremgår af beskrivelsen tidligere i rapporten. Teamledelse er derfor ikke direkte en del af det følgende.

### De deltidsstuderende på ledelse i praksis

*'Det har været en virkelig øjenåbner for mig. Fik sat en masse på plads i min egen opfattelse af hvordan jeg er og ønsker at være som leder. Gode og relevante spørgsmål.'*

*'Det har været meget udfordrende at skulle udarbejde ledelsesgrundlag, men ikke desto mindre har det været fantastisk for min lederudvikling og selvindsigt. Jeg har brugt det aktivt og inddraget mine medarbejdere og har tænkt mig at holde fast i det fremadrettet.'*

*'Det var noget af det som var mest udfordrende, da jeg er ny leder og det føltes som om man skulle sælge sig selv på bedst mulig vis – ligesom en motiveret ansøgning. Jeg forstår sagtens hvorfor vi bliver bedt om at gøre det, da det potentielt kan være et første skridt i ens ledelsesudvikling ved at føre logbog på det. Derudover, så virker det også til at det er noget man kan udlevere til fremtidige medarbejdere eller bruge i egen fremtidig jobsøgningsproces som leder.'*

*'Jeg vil klart tage den med i fremtiden og forhåbentlig udvikle flere personlige- samt professionelle kompetencer som kan indgå i et fremtidigt ledelsesgrundlag.'*

*'Ledelsesgrundlaget har nok været den største øjenåbner for mig. Det at skulle se indad og finde ens indre værdier, har virkelig være en lærerig proces. Det har været en befrielse at sætte på papir.'*

*'Jeg synes det har været spændende at udarbejde en ledelsesgrundlag, for mig har det helt sikker givet mig noget at arbejde med i min ledelsesstil frem over. Jeg har lært meget om mig selv og min ledelsesstil som jeg vil tage med mig.'*

*'Det har været rigtig svært og udfordrende, men nu giver det mening'.*

*'Det har været superinteressant, Jeg har lært meget om mig selv, som leder. Jeg har fået et par 'aha' oplevelser, som jeg vil bygge videre på.'*

*'Lidt mærkeligt i starten, giver mening nu'.*

## De deltidsstuderende på forandringsledelse

*'Jeg synes at det har været godt at skulle tage stilling til mit personlige forandringsledergrundlag. Det har fået mig til at reflektere grundigt over, at jeg kan agere forskelligt som leder afhængig af situationen – i dette tilfælde forandringer. Det har også givet anledning til at tænke over, hvor henter jeg selv inspiration som leder, gode og mindre gode eksempler fra tidligere og i sidste ende, hvilke af disse jeg gerne selv vil bringe videre. Jeg synes det har givet mig et ekstra lag i faget, så jeg ikke blot får kendskab til teorier og modeller, men også ser indad og tager stilling til, hvilken forandringsleder jeg vil være og hvilke personlige ressourcer/kompetencer jeg har og hvilke jeg med fordel kan sætte fokus på at udvikle (yderligere).'*

*'Det synes jeg er en god ide, da man får sat ord på og dermed skaber større klarhed i eget sind om, hvad man står for. Jeg har tidligere lavet et lignende ledelsesgrundlag, som jeg efterfølgende har brugt ved jobskifte.'*

*'Det er kun godt, da man selvreflekterer noget mere over, hvordan man egentlig gerne vil fremstå som forandringsleder og det får en til at se på flere perspektiver.'*

*'Det har været fint til at sætte nogle refleksioner i gang, og især gruppearbejdet omkring værdier var hjælpsomt. Der fik vi snakket om, hvad vi hver især synes er en god leder, og så er der noget at sigte i mod. Det er interessant, at vi var rimelig enige om hvilke værdier der var top tre, og mere enige hvis det var en top fem. Vi har altså et fælles billede af, hvad en god leder er, og hvordan vi gerne vil være, men det er ikke nødvendigvis det vi ser i vores respektive virksomheder. Der kan hurtigt opstå et disconnect mellem hvad der er idealet og hvad der udføres. Eller også har idealet udviklet sig hurtigt blandt medarbejdere og mellemledere, men det har ikke sat sig længere oppe endnu'*

*'Jeg synes det var mere vanskeligt at snakke om ydre bæredygtighed ift til lederskab, selvom min virksomhed aktivt arbejder med FNs udviklingsmål. Den indre bæredygtighed/væredygtighed er nemmere at inkorporere i lederskabet.'*

*'Der blev sat mange personlige tanker i gang som jeg ikke havde haft før. Det ser jeg som en god ting, da det er grundlaget for min personlige udvikling, som jeg pt er i gang med'*

*'Jeg har med tiden fundet mig ind i rollen og de tanker, der er kommet første dag, har udviklet sig i takt med den viden jeg har fået i løbet af de sidste måneder. Jeg har haft det fremme et par gange om ugen og har haft en del refleksion over, hvad jeg selv har fået med igennem mit liv og hvilke rollemodeller, jeg har haft.'*

*'Jeg synes, at det er meget relevant og får en til at reflektere over egen praksis i dagligdagen. Kan bruges gennem resten af mit arbejdsliv.'*

## De fuldtidsstuderende på valgfaget

De fuldtidsstuderende på valgfaget har ikke besvaret egentlige evalueringsspørgsmål, men har i nogle tilfælde evalueret øvelserne og det personlige dannelses- og udviklingsgrundlag som en del af deres individuelle dannelsesgrundlag. I andre tilfælde er evalueringen udtryk for studiegruppernes samlede evaluering af de

personlige dannelses- og udviklingsgrundlag som indgår i sammenfatningen i deres projektrapport:

*'Dette valgfag har hjulpet mig med at tænke en ekstra gang over hvordan jeg skal agere overfor andre som ikke deler samme holdning eller gøre måde som jeg. Jeg har fundet ud af, at man sagtens kan formidle informationer på en anden måde, så folk med en anden tanke/følelses-gang end jeg kan blive enige om situationen. Jeg vil afprøve at formidle til personer anderledes, så jeg snakker til dem, på den måde de gerne vil have tingene gjort på.'*

*'De udarbejdede personlige dannelses- og udviklingsgrundlag haft en stor indflydelse på os som individer, og har sat rettesnoren for at få det bedst mulige frem i os selv.'*

*'Det er vigtigt når vi taler om ledelse som en praksis, at vi danner vores eget personlige ledelsesgrundlag. Det er vigtigt for os alle personligt, at vi fastsætter vores eget grundlag, da ledelse i praksis ikke er noget der mekanisk kan produceres, men noget der er personligt og kun kan komme fra mennesket. At lave sit ledelsesgrundlag er ikke nødvendigvis nemt, men vi har i ovenstående fastsat nogle af de retningslinjer og modeller som vi vil bruge i vores udvikling [...] Dannelsen er vigtig for forståelsen af kulturforskelle. Dette vil hjælpe os til at indse, at der altid er en anden måde at anskue verden på når den beskrives gennem andres øjne. Det er derfor vigtigt for dannelsen at man husker at lægge lærebøgerne væk og læser noget skønlitteratur, da skønlitteratur fra både dansk og udenlandsk vil give os en bedre forståelse for andre kulturer og kulturens tankemønstre. Dette er specielt vigtigt når vi skal videreformidle en opgave til en kollega/medarbejder med en anden kultur.'*

## OPSAMLING PÅ EVALERINGERNE

### **De deltidsstuderende:**

Som det fremgår af ovenstående, går det igen hos de studerende, at arbejdet med ledelsesgrundlagene har givet anledning til dybere refleksion og personlige tanker, som de ikke i samme grad har dvælet ved før.

Flere taler også om en 'aha' oplevelse og at arbejdet med dannelsesøvelserne og grundlaget har været en øjenåbner. Det har været udfordrende og lidt mærkeligt i begyndelsen, synes nogle, men efterhånden har det givet mening, er de enige om.

At sætte ord på, hvad man står for og står på, fremhæver flere har været meget værdifuldt – kombineret med det at diskutere sig frem til en fælles forståelse af ordenes betydning, f.eks. i værdiøvelsen. Begge dele er udtryk for den ambition vi har haft i projektgruppen om at sprogliggøre begreber, der sædvanligvis er vanskelige at finde fælles ord for. De studerende har i denne øvelse været i en form for

hermeneutisk-fænomenologisk udforskningsfelt, hvor de med afsæt i deres erfarede praxis har sat ord på deres tanker. (Thorsted & Hansen, 2022)

En studerende skriver, at *'ledelsesgrundlaget har nok været den største øjenåbner for mig. Det at skulle se indad og finde ens indre værdier, har virkelig været en lærerig proces. Det har været en befrielse at sætte på papir.'*

I en samtale med ham i forbindelse med undervisningen kom det frem, at han som leder havde været voldsomt udfordret under Covid-perioden på grund af meget ændrede arbejdsgange. Han befandt sig i krydsfeltet mellem utilfredse og usikre medarbejdere og direktiver han nødvendigvis ikke var enig i, men som blev udstukket af den øverste ledelse. I den situation blev arbejdet med ledelsesgrundlaget hans redning, fortalte han, da det repræsenterede det frirum han havde brug for til at sætte ord på, hvilke værdier og idealer han selv havde som leder og menneske og som han ønskede at udleve, når det igen blev muligt.

Vi har ikke modtaget evalueringer, der var kritiske overfor arbejdet med ledelsesgrundlaget. Nogle synes som nævnt, at det var lidt mærkeligt i begyndelsen og måske lidt akavet med de eksistentielle spørgsmål indtil de kom rigtigt i gang og blev mere fortrolig med dem. Derefter gav det rigtig god mening, er alle enige om.

Hvad de studerende, der ikke har evalueret forløbet mener, er vi af gode grunde uvidende om.

### **De fuldtidsstuderende:**

Også her hæfter de studerende sig ved den dybere refleksion, som arbejdet med dannelses- og udviklingsgrundlaget har givet anledning til. De strejfer nødvendigheden af at danne sig en livsanskuelse som forudsætningen for at udvikle karakter (Søltoft, 2021). Men i deres iver efter at skrive 'det rigtige' kommer flere kun til at kradse i overfladen i deres evaluering.

Dog er det tydeligt, at de unge studerende er i en formativ proces og flere kan se, at de kan bruge grundlaget som eksperiment for en ønsket udvikling.

### **Opsamling på evalueringer af workshops for kolleger:**

Efter de to workshops vi afholdt for vores kolleger på deltidsuddannelserne i Ledelse & Kommunikation og for undervisere på fuldtidsuddannelserne, der arbejder med de studerendes personlige lederskab i projektet Young Potential Leadership, fik vi også værdifulde tilbagemeldinger.

På de to workshops af hver 2 timers varighed gennemførte vi en kondenseret udgave af en række af de øvelser og initiativer, som vi benytter:

- Kort hjertemeditation
- Intro til workshop

- Se på ophængte citater, stil dig ved det, der 'taler' til dig. Tal om det med de andre, der har stillet sig samme sted
- Vælg en sten
- Gå en tur med en makker og tal om dine vigtigste værdier
- Skriv værdierne på din sten
- Stille skrivetid i fysisk logbog – Mit personlige livs- og ledelsesgrundlag
- Diskussion i grupper om det skrevne/tænkte

### **Tilbagemeldinger fra underviserne på Ledelse og kommunikation (både fra de kolleger, der har arbejdet med ledelsesgrundlaget og dem, der ikke har)**

Vores kolleger mindede os om, at det er vigtigt, at det bliver tydeliggjort, hvad vi forstår ved dannelse og hvor inspirationen til spørgsmålene i ledelsesgrundlaget stammer fra (Pia Søltøft + Center for Væredygtighed og Ledelseskommisionen)

Det er også vigtigt, at vi hele tiden bliver bedre til at italesætte overfor de studerende, at ledelsesgrundlaget ikke må blive et idealiseret billede og et skønmaleri, men derimod er tænkt som et udviklingspapir. (Af samme grund har vi revideret skabelonen, så der nu efterspørges konkrete eksempler på udfordringer og dilemmaer, som understøtter de overordnede betragtninger)

Vi skal desuden huske løbende at tydeliggøre, at vi skal arbejde i det personlige felt og ikke det private. Det gør vi allerede, men skal måske gentage det oftere.

### **Tilbagemeldinger fra kollegerne på fuldtidsuddannelserne, der arbejder med Young Potential Leadership projektet**

Her var stor lydhørhed og åbenhed i forhold til, hvad arbejdet med ledelsesgrundlaget kan bruges til. Især efter praktikperioden.

Nogle så dog udfordringer ved det meget personlige element i forhold til især it-uddannelserne *'det ligger langt fra deres sfære'*

Flere var meget begejstrede for værdiøvelserne og det at skrive værdierne på sten - og nogle overvejede endda at bruge dele af vores flow fra workshoppen i egen undervisning.

## GENNEMFØRTE INTERNE AKTIVITETER

- Der er udarbejdet inspirations Moodlerum med template, tekster, inspiration til øvelser og evalueringsspørgsmål for kolleger til brug for arbejdet med *Mit personlige ledelsesgrundlag* i undervisningen
- Der er afholdt videndag med oplæg om væredygtighed som en del af bæredygtighed v/ Professor Finn Thorbjørn Hansen, AAU (for deltidsuddannelserne Ledelse & Kommunikation)
- Der er afholdt videnmorgen med oplæg om *Kunsten at være et ordentligt menneske* v/ Ph.d., sognepræst og Kierkegaardforsker Pia Søltøft (for deltidsuddannelserne Ledelse & Kommunikation)
- Der er lavet oplæg om projektet for deltidsuddannelsernes uddannelsesudvalg (eksterne interessenter fra aftagerne og interesseorganisationerne)
- Der er afholdt workshop om eget arbejde med et livs- og ledelsesgrundlag for undervisere på deltidsuddannelserne i Ledelse & Kommunikation
- Der er afholdt workshop om eget arbejde med et livs- og ledelsesgrundlag for undervisere på fuldtidsuddannelserne, der arbejder med de studerendes personlige lederskab i projektet Young Potential Leadership
- Der er afholdt morgensamling på en af institutionens lokationer for at understrege fællesskabsfølelsen på tværs af fuldtids- og deltidsstuderende og øvrige ansatte

## AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Vi må stemme i med de mange, der mener, at dannelse er og bliver en vanskelig størrelse at få hold på. Og dannelse i forhold til bæredygtighed og væredygtighed bestemt ikke mindre.

Imidlertid har vores arbejde med dette projekt kun skærpet vores forståelse for dannelsens nødvendighed i uddannelsesverdenen i den usikre tid, vi lever i. Og vi er blevet bekræftet i, at det at beskæftige sig med dannelse som forudsætning for bæredygtighed ikke er kommet til at fylde mindre i samfundsdebatten. Center for Ledelse lancerer filosofikum for ledere i denne tid og professor emeritus Ove Kaj Pedersen rejste for nyligt følgende spørgsmål: Hvordan balancerer vi etisk de individuelle behov med et forpligtende fællesskab i fremtiden? (Kr. Dagblad 7. januar 2023)



Når vi tænker tilbage på de mange, store etiske og eksistentielle spørgsmål, vi har diskuteret med vores studerende – og de med hinanden – på de forskellige forløb vi har arbejdet med i projektperioden, bliver vi glade og stolte.

Studerende, unge såvel som voksne, vil gerne tale om de store spørgsmål. Måske er de tøvende og famlende i begyndelsen, men når de kommer i gang, sker der noget og de synes, at det er vigtigt.

Vi har insisteret på dialogen og den gode samtale om noget, der er vigtigt – og de studerende har kvitteret med tilbagemeldinger, der viser, at det de især tager med sig er større refleksion, mere eftertanke og højere grad af forståelse for forskellighed.

Vi er langt fra i mål, vi kan hele tiden blive dygtigere til at finde tekster, billeder, steder der kan inspirere og til at facilitere øvelser, der giver anledning til endnu mere refleksion og endnu dybere indsigt og eftertanke.

Vi kan hele tiden blive bedre til at skabe et fælles sprog for det, som vi synes er kernen i det vi står for og som styrker samhørigheden på tværs.

## FORMIDLING AF PROJEKT

Efter udgivelsen af rapporten er det hensigten at fortsætte arbejdet med udvikling af produkter, der ligger i forlængelse af de allerede udarbejdede øvelser og skabeloner for personlige dannelses- og ledelsesgrundlag.

Vi er i øjeblikket i gang med udarbejdelsen af dialogkort, der yderligere skal styrke den karakterdannende og udviklende samtale.

Vi arbejder desuden på en artikel til ekstern publikation.

## BIBLIOGRAFI

Andersen, H.L & Jacobsen J.C. (2019) 'Dannelsen, der forsvandt, eller hvorfor kompetencer og dannelse ikke er det samme - En replik' i CEPRA-striben 24

Center for væredygtighed (2021): *Væredygtighed, indersiden af bæredygtighed*, Dafolo

Fink, H. (2019) 'Om dannelse, uddannelse og profession' i TIDSSKRIFT FOR PROFESSIONSSTUDIER 34

Hartling, O. (2021): *Den 8. dødssynd*, Eksistensen



Hjortskjær, C. (2020): *Utilstrækkelig*, Klim, 2020

Laursen, H.H. & Mogensen L.: *Dilemmaledelse i praksis - 31 VÆRKTØJER TIL DEN VÆRDISKABENDE LEDER*, Udgivet af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA – Network of Corporate Academies – som led i projektet "Ledelses-GPS til en ny tid: Fra komfortzone til konkurrencekraft"

[https://prod-aaudxp-cms-001-app.azurewebsites.net/media/levntnbc/dilemmaledelsepraktik\\_indhold\\_samlet.pdf](https://prod-aaudxp-cms-001-app.azurewebsites.net/media/levntnbc/dilemmaledelsepraktik_indhold_samlet.pdf)

Ledelseskommisionen (2017-2018) Dit personlige ledelsesgrundlag

<https://ledelseskom.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>

Melander, P. (2021): 'Betydningen af etik og etisk ansvarlighed i lederskab og styring – en lederartikel' i Samfundlederskab i Skandinavien Årgang 36, Nummer 6, 2021, s. 261-265

Mellon, K.(red.) (2021) *God ledelse*, Hans Reitzels Forlag

Mellon, K.(red.) (2021) *Ydmyghed i ledelse*, Hans Reitzels Forlag

Rosa, H. (2021): *Ræsonans – en sociologi om forholdet til verden*, Eksistensen

Thorsted, A.C og Hansen, F. Thorbjørn (2022): *At tænke med Hjertet - En grundbog i eksistentiel praksisfænomologi*, Klim

Schultz Jørgensen, P. (2022): *Vendepunkter* Fortællinger fra et liv, Kristeligt Dagblads forlag

Sløk, K. (2020): *Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab*, Dansk psykologisk forlag.

Specht, T. (2014) Den ledelsesetiske beslutningsmodel. Tidsskriftet lederliv.dk.

Specht, T, Johansen, T & Bonderup, T. 'Det væredygtige lederskab'<https://www.macmannberg.dk/wp-content/uploads/Specht-Johansen-Bonderup-2022-Det-Vaeredygtige-Lederskab-79.pdf>

Søltoft, P. (2021): *Kunsten at blive et ordentligt menneske – dyder og laster i liv og ledelse*, Akademisk forlag

Søltoft, P. (2022) 'Kunsten at blive et ordentligt menneske', artikel på Lederweb

<https://www.lederweb.dk/artikler/kunsten-at-blive-et-ordentligt-menneske-og-en-god-leder/>

Søltoft, P. (2018): *10 ting ledere kan lære af Kierkegaard*, Akademisk Forlag.

## Video

Forsknings- og dialogseminar om Væredygtighed AAU, 25. november 2021

[https://www.kommunikation.aau.dk/forskning/vidensgrupper/cdo/dialogue\\_labs/wonder\\_lab/arrangementer/vis/forsknings--og-dialogseminar--vaeredygtighed--den-menneskelige-side-af-baeredygtighed.cid521711](https://www.kommunikation.aau.dk/forskning/vidensgrupper/cdo/dialogue_labs/wonder_lab/arrangementer/vis/forsknings--og-dialogseminar--vaeredygtighed--den-menneskelige-side-af-baeredygtighed.cid521711)

## BILAG

### Bilag 1 De 9 Væredygtighedsmål, Center for væredygtighed



**DE 9 VÆREDYGTIGHEDSMÅL**

- 1** Øve dig i at agere i en kompleks verden  
- Simple svar og løsninger er sjældne.
- 2** Øve dig i at se, hvordan forskellige processer (indre og ydre) er gensidigt afhængige  
- Ser du det store perspektiv?
- 3** Lære dig selv bedre at kende  
- Ofte er det indre strukturer, som står i vejen for din egen omstilling.
- 4** Øge evnen til selvreflektion  
- Det er sundt at stille spørgsmål, også til dig selv og om dig selv.
- 5** Øge kropslig tilstedeværelse  
- F.eks. at kunne mærke, hvis du er på vej ud i stress, angst eller depression.
- 6** Udvikle empati, forståelse og hjertelighed  
- Hvis ikke vi forstår hinanden, kan vi ikke samarbejde om den nødvendige omstilling.
- 7** Øve dig i at sætte egne overbevisninger og dagsordener på standby  
- Når du tager beslutninger for det fælles bedste.
- 8** Øve dig i at huske det lange perspektiv  
- Når du agerer i din aktuelle situation.
- 9** Udvikle bevidstheden om at mennesket er en integreret del af naturen  
- Alt hvad du er, gør, tænker og føler er natur.

Center for VÆREDYGTIGHED  
-En uafhængig tænke- og handletank

## Bilag 2

### Mit personlige dannelses- og udviklingsgrundlag (Valgfag markedsføringsøkonom)

<b>Mit personlige dannelses- og udviklingsgrundlag</b>	Navn:
<b>Hvem er jeg?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvad er det for et ideal, der danner rettesnoren og kompasset i mit liv?</li> <li>▪ Lever jeg sådan, at jeg er mig mit ansvar bevidst?</li> <li>▪ Taler jeg dagligt med min samvittighed?</li> <li>▪ Er jeg et eksempel for andre?</li> </ul> <p>Arbejdet med karakterdannelse: Dit ideal skal hjælpe dig med at forholde dig etisk til dit liv og dit samarbejde og samvær med andre mennesker. Det skal også hjælpe dig til at styre igennem de dilemmaer, du altid vil løbe ind i.</p>	
<b>Hvad er et ordentligt menneske for mig?</b>	

<b>Hvad ønsker jeg, at man skal sige om mig den dag, jeg stopper i et job?</b>	
<b>Hvad er mine 3 vigtigste værdier?</b>	
<b>Hvad er mit vigtigste udviklingspunkt?</b>	

### Bilag 3

## Mit personlige ledelsesgrundlag (Obligatorisk fag på AU i ledelse)

### Mit personlige ledelsesgrundlag

Hvad er det for et ideal, der danner rettesnoren i mit liv? (Dit ideal kan hjælpe dig med at forholde dig etisk til dit liv og dit lederskab og styre igennem de dilemmaer, du møder).

---

---

---

---

Lever jeg sådan, at jeg er mig mit ansvar bevidst? (Kom med konkrete eksempler)

---

---

---

---

Taler jeg dagligt med min samvittighed? (Kom med konkrete eksempler) Hvad siger den til mig?

---

---

---

---

Er jeg et godt eksempel for andre? Hvordan?

---

---

---

---

Hvad er god ledelse for mig?

---

---

---

---

Hvad ønsker jeg, at mine medarbejdere skal sige om mig, den dag jeg stopper i mit job?

---

---

---

---

Hvad er mine tre vigtigste ledelsesværdier?

---

---

---

---

Hvornår og hvordan udlever jeg mine tre værdier i praksis?

---

---

---

---

I hvilke situationer vil jeg gerne blive bedre til at udleve dem?

---

---

---

---

Hvad er mit vigtigste udviklingspunkt som leder? Og hvordan ønsker jeg at arbejde med det?

---

---

---

---

Hvordan kan jeg lede bæredygtigt – både når det handler om trivsel og grøn omstilling?

---

---

---

---

Hvordan kan jeg lede efter mine værdier i en digital verden? (Fx distanceledelse, onlinemøder)

---

---

---

---

Hvad er et ordentligt menneske for mig?

---

---

---

---

## Bilag 4

### Mit personlige forandringsledergrundlag (Valgfag på AU i ledelse)

<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">+</span> <b>Mit personlige forandringsledergrundlag</b>	<b>Navn:</b>
<b>Min karakterdannelse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvad er det for et ideal, der danner rettesnoren i mit liv og min ledelse?</li> <li>▪ Hvilke vendepunkter i mit liv har haft afgørende betydning for mig? Hvorfor?</li> <li>▪ Hvordan er jeg et eksempel for andre?</li> </ul> <p>Dit ideal skal hjælpe dig med at forholde dig etisk til dit liv og din rolle som forandringsleder og hjælpe dig til at styre igennem de dilemmaer og paradokser, som du altid vil løbe ind i.</p>	
<b>Hvad er mine 3 vigtigste ledelsesværdier?</b>	
<b>Hvad er en god forandringsleder for mig?</b>	

<b>Hvordan ønsker jeg, at mine medarbejdere skal tænke på mig/huske mig som forandringsleder?</b>	
<b>Hvordan vil jeg arbejde med indre og ydre bæredygtighed som forandringsleder?</b>	

## Bilag 5

### Mit personlige teamledergrundlag (Valgfag på Diplom i ledelse)

#### Mit personlige ledelsesgrundlag som team-leder

Hvad er det for et ideal, der danner rettesnoeren i mit liv? (Dit ideal kan hjælpe dig med at forholde dig etisk til dit liv og dit lederskab og styre igennem de dilemmaer, du møder).

---

---

---

---

---

Lever jeg sådan, at jeg er mig mit ansvar bevidst? (Kom med konkrete eksempler)

---

---

---

---

---

Taler jeg dagligt med min samvittighed? (Kom med konkrete eksempler) Hvad siger den til mig?

---

---

---

---

---

Er jeg et godt eksempel for andre? Hvordan?

---

---

---

---

---

Hvad er god ledelse for mig? Hvad er god teamledelse for mig?

---

---

---

---

---

Hvad ønsker jeg, at mine medarbejdere skal sige om mig, den dag jeg stopper i mit job?

---

---

Hvad er mine tre vigtigste ledelsesværdier? (Alment og i teamledelse)

---

---

---

---

---

Hvornår og hvordan udlever du dine tre værdier i praksis? (Alment og i teamledelse)

---

---

---

---

---

I hvilke situationer vil du gerne blive bedre til at udleve dem? (Leder og teamleder)

---

---

---

---

---

Hvad er mit vigtigste udviklingspunkt som leder og team leder? Og hvordan ønsker jeg at arbejde med det?

---

---

---

---

---

Hvordan kan jeg lede bæredygtigt – både når det handler om trivsel og grøn omstilling?

---

---

---

---

---

Hvordan kan jeg lede efter mine værdier i en digital verden? (Fx distanceledelse, onlinemøder)

---

---

---

---

---

Hvad er et ordentligt menneske for mig?

---



## Bilag 6

### Evaluering af arbejdet med Mit personlige ledelsesgrundlag

- 1) Hvad synes du om dannelseselementerne i undervisningen? F.eks. øvelserne, teksterne og de store refleksionsspørgsmål. (Svar gerne grundigt på dette, da svarene indgår i et forskningsprojekt)
  
- 2) Hvad synes du om, at du er blevet bedt om at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag i tillæg til din erhvervs-case? Hvordan har det evt. bidraget til din forståelse af dig selv som leder? (Svar gerne grundigt på dette, da det indgår i et forskningsprojekt)
  
- 3) Hvad har arbejdet med ledelsesgrundlaget evt. betydet i forhold til dine forståelse af bæredygtigt lederskab?

## Bilag 7

Dannelsesprojektgruppen laver en fælles morgensamling af 15-20 min. varighed på tværs af fuldtid og eftervidereuddannelse

### Formål

- At lave et højskoleinspireret miniarrangement, der tydeliggør, at vi er en del af et fællesskab som både fuldtidsstuderende, deltidsstuderende og medarbejdere på skolen.
- At standse op et øjeblik og tænke over det at være menneske i en usikker tid – og gå derfra med tanke på, at vi alle kan gøre noget for os selv og hinanden.
- At opleve, at vi får varmen af at gøre noget sammen og sammen løfter blikket lidt.

### Morgensamling torsdag d. 9. februar 2023

God morgen allesammen 😊

På skolens hjemmeside har Cphbusiness Students' skrevet deres mission, vision og værdier. Den værdi, der står øverst, er FÆLLESSKAB. Ovenikøbet med store bogstaver. 'Vi står sammen og vi gør helst alting sammen', står der blandt andet.

Præcis den værdi er tanken bag denne lille morgensamling: At gøre noget sammen og at føle os som del af et fællesskab.

Vi skal sammen synge tre sange. Jeg vil introducere hver sang og sige lidt om den tid, sangen er skrevet i. Og Louise Høegh, der er Cphbusiness korets korleder, vil akkompagnere.

1)

'Svantes lykkelige dag' er en sang, som vi alle kender. Det er den mest optimistiske af den melankolske, halvsvensker Svante Svendsens viser.

Karakteren Svante er Benny Andersens opfindelse, og da han skrev sangen i 1972, var der ellers nok at bekymre sig om. Inflationen var høj, boligmarkedet var overophedet og året efter i 1973 befandt Danmark sig i den første store oliekrise med bilfri søndage og ultrakorte, kolde brusebade. (Noget vi genkender?)

Men det var også året, hvor dronning Margrethe blev kronet, den første Roskilde festival fandt sted, Interrail blev opfundet, forslaget om kvinders ret til fri abort blev vedtaget og Danmark stemte sig ind i det, der dengang hed de Europæiske Fællesskaber.

Midt i alt dette blev morgensangen om et øjeblik af fuldkommen lykke midt i hverdagen til. Et af disse øjeblikke, hvor man ikke ønsker at være nogen andre steder, end der hvor man er. Og hvor meningen med det hele findes i en kop kaffe, et kys fra Nina, edderkoppen i naturen udenfor vinduet og solen der lyser rød og rund.

**Vi synger: Svantes lykkelige dag**

2)

'Det er hvidt herude' er en rigtig vintersang, der er skrevet af naturmennesket, vandringsmanden og digterpræsten St. St. Blicher 134 år før visen om Svante, nemlig i vinteren 1838, der var usædvanligt lang og kold.

Sangen beskriver Kyndelmisse, d. 2. februar, hvor man i gamle dage holdt en fest for lyset, der vendte tilbage, og på den måde markerede, at nu var halvdelen af vinteren gået.

Det var også ved Kyndelmisse, at bonden – som var den profession, der dominerede i Danmark på den tid – havde til opgave at tjekke sit vinterforråd. Der skulle være mad nok på lager til dyr og mennesker på gården et par måneder endnu, ellers havde man problemer med at holde sulten fra døren. Tilværelsen på landet var barsk dengang i 50 årets for Stavnsbåndets ophævelse. Man var afhængig af naturen og levede i pagt

med årets cyklus og årstidernes skiften på en helt anden måde, end vi kender det i dag.

Vinteren i 1838 var ikke den eneste kolde vinter i det 19. århundrede. Faktisk var der en periode fra 1300-tallet og helt op til 1850'erne, som man kaldte den "lille" istid. Ekstremt kolde vintre, tilfrosne bæltter og korte regnvåde somre med dårlig høst prægede perioden. Gennemsnitstemperaturen var omkring 1,5 grader lavere end i dag og den lille istid var således den koldeste periode siden den "rigtige" istid.

I melodien til Blichers vintersang kan man næsten mærke, hvor koldt det var.

**Vi synger: Det er hvidt herude**

3)

'I morgen er der også en dag' er en sang til vores tid, som Andreas Odbjerg skrev hjemme i sin gamle mormors hus under Coronanedlukningen i 2021. Sangen blev et kæmpe hit og kåret til årets sang i 2022.

Det er en sang om håb og om at tro på fremtiden i tillid til at alt bliver godt igen. Det er et håb, som kan have trange kår i den usikre tid, vi lever i nu, men det er ikke desto mindre et håb, vi må insistere på for at kunne magte vores liv.

Sangen handler også om alt det, venskab kan i forhold til at være der for hinanden, når livet er svært. At vi skiftes til at være ovenpå og nedtrykte, men vi ser hinanden og støtter hinanden.

Det er, når vi indgår i forpligtende fællesskaber, at vi bliver sat fri, fordi vi flytter fokus fra os selv og over på den helhed, vi indgår i.

Den flotte og smukt filmede serie om Siriuspatruljen, der vises på DR i øjeblikket, illustrerer det så fint. I vildmarken i minus 40 grader er de to makkere fuldstændig afhængige af, at de har hinandens ryg. |

**Vi synger: I morgen er der også en dag**

Måske kan vi bruge disse 3 sange til at minde os selv og hinanden om:

- At lykken ikke er en statisk tilstand, men derimod stjernestunder vi bliver givet, når vi er heldige og måske allermindst venter det
- At vi som mennesker er en integreret del af naturen og at vi er afhængige af at leve i fornuftig sameksistens med naturen nu og i fremtiden
- At lyset altid vender tilbage, både i overført og konkret betydning, og at vi ikke er noget uden hinanden.

Tak fordi I ville synge med.

Hav en dejlig torsdag alle sammen.

## Bilag 8

## Andre øvelser og inspirationer vi bruger i arbejdet med bæredygtig dannelse og ledelse:

- Kom ud i naturen, i skoven og på stranden – fornem storheden, find en smuk og glat sten og brug den som anker i arbejdet med refleksioner. Skriv evt dine tre vigtigste værdier på den
- Gå på museum – hav de dybe samtaler i smukke rum
- Brug visualiseringer og meditationer i undervisningen
- Brug gode, relevante citater og billeder som eksistentielle indflyvninger til dagens tema
- Spil stille musik ved koncentrationsøvelser
- Brug stille fælleslæsning og silent co-creation
- Brug og bevæg kroppen for at internalisere
- Brug fysiske loqbøger til refleksionsnoter og tanker

