



# Dit *personlige* ledelsesgrundlag

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



Dit personlige ledelsesgrundlag  
- En håndbog til at forme, forankre og  
formidle dit lederskab

Udgivet af Erhvervsakademi Aarhus  
September 2025

Vi arbejder med anvendt forskning,  
udvikling og innovation, der skaber  
værdi for uddannelser, virksomheder  
og samfundet

Bogen er udgivet som en del af forsk-  
ningsprojektet:  
Sådan varedeklarer du dit personlige  
ledelsesgrundlag

- <https://www.eaaa.dk/plg>

#### **Forfatter**

Lea Sørensen, lektor, Erhvervsakademi  
Aarhus

#### **Redaktør**

Jacob Luis Nielsen, forskningskonsu-  
lent, Erhvervsakademi Aarhus

#### **Layout**

Adasense

#### **ISBN**

Tryk: 9788793899254

e-pub: 9788793899261



## Om forfatteren

Lea Sørensen er lektor på Erhvervsakademi Aarhus på efter- og videreuddannelser inden for ledelse og HR. Hun inspirerer og udfordrer ledere og HR-professionelle til at styrke deres personlige lederskab gennem refleksion og praksisnære processer. De seneste år har hun fordybet sig i forskningsspørgsmålet:

*Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag understøtte lederen i egen ledelsespraksis?*

– og nogle af svarene kan du læse i denne håndbog.

# Indhold

|     |                                                                                      |     |                                                                         |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| 6   | <b>Til læseren Indledning</b>                                                        | 29  | At træde i karakter; dit "godt-nok-til-start" ledelsesgrundlag          |
| 8   | Tre selv'er i arbejdet med et personligt ledelsesgrundlag                            | 30  | <b>Procesredskaber</b>                                                  |
| 10  | Sådan bruger du håndbogen                                                            | 2.1 | Gå på værdiopdagelse i dig selv                                         |
| 12  | <b>Kapitel 1: Kend din fortid og lær af dine succeser</b>                            | 2.2 | Dit ledelsesbarometer - styrken af din lederidentitet                   |
| 13  | Definition af begreberne: ledelse og et personligt ledelsesgrundlag                  | 2.3 | Formulering af et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag      |
| 14  | Hvem er jeg som leder?                                                               | 2.4 | Et eksempel på en leders personlige ledelsesgrundlag                    |
| 14  | Dine erfaringer og antagelser som afsæt for din lederidentitet                       | 38  | <b>Kapitel 3: Sig det højt – og skab forankring i din organisation</b>  |
| 15  | Forståelse for din livshistorie og erfaringer                                        | 39  | Hvorfor dele det personlige ledelsesgrundlag?                           |
| 16  | En styrkebaseret tilgang                                                             | 39  | Frontstage og backstage – at træde frem som leder                       |
| 18  | <b>Procesredskaber</b>                                                               | 40  | Det relationelle selv og autentisk fleksibel ledelse                    |
| 1.1 | Hvad er god ledelse for dig?                                                         | 42  | Fra refleksion til læring – og handling                                 |
| 1.2 | "Jeg er..." – en identitetsøvelse i tre niveauer                                     | 43  | <b>Procesredskaber</b>                                                  |
| 1.3 | Dine succeser – en styrkebaseret refleksion                                          | 3.1 | Sig det højt – til nogen                                                |
| 24  | <b>Kapitel 2: Dit ståsted og et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag</b> | 3.2 | Vær til stede i fællesskabet                                            |
| 25  | Vær motiveret og selvforfattende                                                     | 3.3 | Videofilm dig selv                                                      |
| 27  | Vær autentisk fleksibel med forståelse for konteksten                                | 3.4 | To eksempler på, hvordan personligt ledelsesgrundlag kan deles på video |
| 28  | Universelle OG personlige værdier                                                    |     |                                                                         |

50 **Kapitel 4: Træn din opmærksomhed – og justér dit ledelsesgrundlag**

- 51 Opmærksomhedspraksis
- 53 Refleksivitet – læring i handling og relation
- 53 Et grundlag i bevægelse

56 **Procesredskaber**

- 4.1 Skab dit fremtidige ledelsesideal
- 4.2 Integrér din bredere selvopfattelse med din lederidentitet

60 **Kapitel 5: Styrk HR-funktionen med et personligt (ledelses-) grundlag**

- 61 Hvorfor er det vigtigt for HR selv at have et personligt (ledelses-) grundlag?
- 62 HR-funktionen; aktiv i kultur- og forandringsprocesser

63 **Procesredskaber**

- 5.1 En refleksionsmodel til HR-ansvarlige
- 5.2 HR som facilitator af en kultur med fokus på ledelse
- 5.3 Et eksempel på en HR-ansvarligs personlige (ledelses)grundlag

66 **Kapitel 6: Afslutning – det, du skal passe på, og det, der hjælper dig frem**

70 **Kapitel 7: Forskningsprojektet & dataindsamling**

75 **Liste med redskaber & processer**

76 **Litteratur**

78 **Tak til**

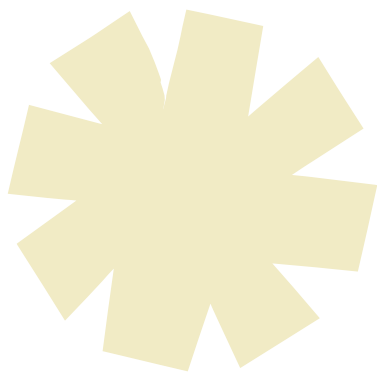
Til læseren

Til læseren

# *Indledning*

Tre selv'er i arbejdet med et personligt  
ledelsesgrundlag

Sådan bruger du håndbogen



**Hvordan bliver du som leder tydelig, troværdig og effektiv uden at miste dig selv i rollen?**

Denne håndbog er til dig, der ønsker at finde og formulere dit personlige ledelsesgrundlag (PLG) – det fundament, der gør dig i stand til at lede med større klarhed, integritet og gennemslagskraft. Når du ved, hvad du står for som leder, bliver det lettere at træffe beslutninger, kommunikere tydeligt og skabe følgeskab hos dem, du leder.

Et personligt ledelsesgrundlag kan kort defineres som: Lederens egen beskrivelse af sin tilgang til ledelse – med afsæt i personlige værdier, erfaringer, principper og beslutningsgrundlag. Det personlige ledelsesgrundlag er ikke et statisk dokument. Det er en levende del af dit lederskab, som udvikler sig over tid – og som bliver stærkere, når du bruger det aktivt og deler det med andre (Ledelseskommissionen, 2018; Sørensen, 2025).

Håndbogen bygger på indsigter og empiri samt teoretisk viden fra forskningsprojektet "Sådan varedklarerer du dit personlige ledelsesgrundlag" på Erhvervsakademi Aarhus ([www.eaaa.dk/PLG](http://www.eaaa.dk/PLG)). I tråd med Ledelseskommissionens anbefalinger (2017–2018) fungerer det personlige ledelsesgrundlag som en slags "varedeklaration", der synliggør lederens værdier, intentioner og handlinger – inklusive begrænsninger og udviklingsområder.

Resultater fra projektet og procesøvelserne i denne håndbog er afprøvet af ledere i forskellige brancher og på forskellige organisatoriske niveauer undervejs i deres lederuddannelse på Akademiet. Uanset om du er ny leder eller har mange års erfaring, vil du med denne håndbog få procesredskaber og refleksionsøvelser, som hjælper dig med at gøre dine værdier, erfaringer og ambitioner konkrete og brugbare i din egen ledelsespraksis.

## Tre selv'er i arbejdet med et personligt ledelsesgrundlag

Når du skal formulere dit personlige ledelsesgrundlag, handler det ikke blot om at vælge nogle værdier eller skrive en god sætning. Det handler om at få øje på og forstå de dybere lag, der former din måde at være leder på. Dit lederskab udspringer ikke af én enkelt beslutning, men udvikler sig i spændingsfeltet mellem dine personlige erfaringer, dine relationer og den organisatoriske kontekst, du er en del af. Her er følgende tre selv'er særligt vigtige (Clapp-Smith, et al., 2019):

- 1. Det intrapersonlige:**  
handler om refleksion, værdier, styrker og selvindsigt.  
Her undersøger du, hvad der driver dig, og hvordan dine erfaringer præger din ledelse?
- 2. Det interpersonlige:**  
handler om relationer, feedback og de mennesker, du leder.  
Hvordan ser andre din ledelse?  
Hvad betyder samspillet for din identitet?
- 3. Det kontekstuelle:**  
handler om de organisatoriske rammer, kulturer og krav, som du leder i og med.  
Hvordan påvirker dine forskellige kontekster dine muligheder og begrænsninger som leder?

Disse tre selv'er hænger uløseligt sammen. De påvirker og justerer hinanden. Derfor er arbejdet med et personligt ledelsesgrundlag ikke en statisk én-gang-for-alle-øvelse. Ved at tage afsæt i alle tre selv'er – og ved at forbinde det indre arbejde med ydre feedback og kontekstforståelse – skaber du et ledelsesgrundlag med dybde og troværdighed. Du får et ståsted, der både er forankret i dig selv og åbent for relationer og dialog med din omverden.

Empirien fra forskningsprojektet og flere teoretiske bidrag understøtter dette blik på lederudvikling som situeret, relationel og kontinuerlig (Cecchini, 2021; Clapp-Smith, et al., 2019; Grøn, et al., 2020; Lux og Lowe, 2024). Du inviteres derfor til at se arbejdet med dit personlige ledelsesgrundlag som en proces, hvor du udvikler og afprøver en stadig mere tydelig og sammenhængende forståelse af dit lederskab – i samspil med andre og med den virkelighed, du står i.





Figur 1: Dit personlige ledelsesgrundlag i samspil mellem tre selv'er – egen tilvirkning (2025)



Figur 2: Håndbogens struktur – egen tilvirkning (2025)

## Sådan bruger du håndbogen

Denne håndbog er bygget op som en praktisk guide til udviklingen af dit personlige ledelsesgrundlag. Den tager udgangspunkt i de tre domæner – det personlige selv, det relationelle selv og det kollektive selv – som tilsammen giver dig et helhedsblik på dit leaderskab. Hvert kapitel forener teori, eksempler og procesredskaber, så du både får indsigt og konkrete greb til at arbejde med din egen praksis.

Du kan vælge at læse håndbogen fra start til slut.

- **Kapitel 1** hjælper dig med at undersøge din ledelsesmæssige bagage – dine erfaringer, antagelser, livshistorie og styrker gennem øvelser som Hvad er god ledelse for dig?, Jeg er...-identitetsøvelsen og styrkebaseret refleksion.

- **Kapitel 2** guider dig til at formulere en “godt-nok-til-en-start”-version af dit personlige ledelsesgrundlag. Du arbejder bl.a. med værdiopdagelse, ledelsesbarometeret og en samlet formulering af dit foreløbige grundlag, suppleret med et konkret eksempel fra en leder.
- **Kapitel 3** viser, hvordan du kan dele og forankre dit ledelsesgrundlag i organisationen. Du får metoder til at formidle, skabe dialog og leve dit grundlag i praksis – fx gennem øvelserne Sig det højt, Vær til stede i fællesskabet og Videofilm dig selv.

”

# Et personligt ledelsesgrundlag er *ikke* en personlig ”brandingstrategi”

*Empiri citat: Sådan varedeklarer du dit personlige ledelsesgrundlag*

- **Kapitel 4** fokuserer på, hvordan du løbende kan justere og udvikle dit grundlag. Her møder du begreber som opmærksomhedspraksis, dobbelt opmærksomhed og refleksivitet samt øvelser, der styrker din evne til at se dig selv i din praksis og tilpasse dit personlige ledelsesgrundlag over tid.
- **Kapitel 5** retter fokus mod HR's rolle – både i at udvikle sit eget personlige (ledelses-)grundlag og i at understøtte lederes arbejde med deres. Du får værktøjer og refleksionsmodeller til at styrke kultur- og forandringsprocesser samt et eksempel fra en HR-chef.
- **Kapitel 6** afrunder håndbogen med en kombination af gode råd og forbehold samt refleksioner, der kan hjælpe dig til at fastholde og udvikle dit lederskab.

Håndbogen kan også bruges som opslagsværk. Hvis du står i en situation, hvor du skal præsentere dit ledelsesgrundlag, kan du springe direkte til kapitel 3, og hvis du vil arbejde med din opmærksomhed i hverdagen, kan du gå til kapitel 4. På den måde kan du tilpasse brugen til dit aktuelle behov.

Uanset om du arbejder med håndbogen alene eller i dialog med kolleger, lærings- eller ledergruppe, vil du få størst udbytte ved at sætte tid af til refleksion, afprøvning og justering undervejs. Lederskab udvikles i praksis, og håndbogen er tænkt som en følgesvend, du kan vende tilbage til, når dit personlige ledelsesgrundlag skal have nyt liv, fornyet skarphed eller praksisnærhed.

Kapitel 1

# *Kend din fortid og lær af dine succeser*

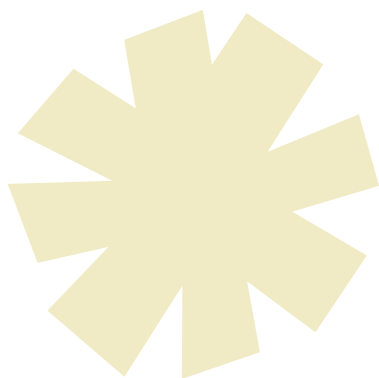
Definition af begreberne: ledelse og et  
personligt ledelsesgrundlag

Hvem er jeg som leder?

Dine erfaringer og antagelser som afsæt for  
din lederidentitet

Forståelse for din livshistorie og erfaringer

En styrkebaseret tilgang



**"Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre" (Ledelseskommisionen, 2018)**

Før du kan formulere dit personlige ledelsesgrundlag, er det nødvendigt at forstå, hvad du bringer med dig i kraft af dine erfaringer, overbevisninger og antagelser. De påvirker ikke kun din måde at lede på, men også din forståelse af, hvad god ledelse er, og hvem du selv er som leder. I dette kapitel introduceres begrebet personligt ledelsesgrundlag og dets sammenhæng med dine erfaringer, dine intentioner og din lederidentitet. Til sidst i kapitlet bliver du præsenteret for tre procesredskaber.

### **Definition af begreberne: ledelse og et personligt ledelsesgrundlag**

En definition af ledelse lyder: "Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre" (Ledelseskommisionen, 2018). Det betyder, at mange i praksis udøver ledelse – og ofte i kombination med en stærk faglig rolle. Det gælder fx forskellige professioner som sygeplejersker, undervisere, sælgere, projektledere og mange andre.

Her opstår et vigtigt spørgsmål: Hvordan balancerer du din faglige identitet med din lederidentitet? Hvis du primært identificerer dig med din faglighed, udøver du typisk primært *faglig ledelse*. Dominerer din lederidentitet derimod, tenderer du mod *visionsledelse* (Grøn, et al., 2020). De fleste ledelsesopgaver kræver en bevidst og fleksibel balance mellem din faglige og ledelsesmæssige identitet, men kun du kan afgøre, hvilken balance der er rigtig i din kontekst.

En definition af et personligt ledelsesgrundlag er en reflekteret beskrivelse af, hvordan du udøver ledelse. Det er det kompas, du navigerer efter som leder – både i hverdagens små beslutninger og i de store strategiske valg (Sørensen, 2025). Det fungerer som et styringsredskab, der hjælper dig med at være konsistent, bevidst og ansvarlig i udøvelsen af dit lederskab.

Dit personlige ledelsesgrundlag er din beskrivelse af din personlige tilgang til ledelse.

Her formulerer du hvad dit fundament, dine værdier og dine trædesten er – altså hvad der ligger til grund for, at du kan træffe beslutninger, prioritere opgaver og udøve ledelse i forhold til organisationens behov og opgaveløsning.

Ledelsesgrundlaget skaber klarhed over, hvad du kan, gør og forventer, og samtidig forholder du dig til både dine begrænsninger og dine ønsker om udvikling og forbedring. Det er netop i dette spændingsfelt mellem kompetencer, handlinger og refleksion, at dit personlige ledelsesgrundlag får sin styrke. Det kan hjælpe dig med, at din ledelsesstil ikke blot er noget du HAR, men noget du aktivt GØR - proaktiv og udviklende.

### Hvem er jeg som leder?

At formulere sit ledelsesgrundlag handler om at forstå sig selv som leder



Figur 3: PLG og intentioner med ledelse – egen tilvirkning (2025), efter ledelsesevaluering.dk

– at kunne svare på spørgsmålet: Hvem er jeg som leder? Dette spørgsmål er centralt i forskning i lederidentitet (Cecchini, et al., 2022). Det at forholde sig til hvem du er som leder, og hvad dine intentioner med din ledelse er, kaldes *intenderet ledelse*. Når du formulerer dit personlige ledelsesgrundlag, træner du netop denne selvidentifikation.

### Dine erfaringer og antagelser som afsæt for din lederidentitet

Din lederidentitet formes ikke i et tomrum. Den udspringer af dine tidligere erfaringer, værdier, antagelser og den mening du tillægger ledelse. Når du bliver bevidst om, hvad du "har med i rygsækken", får du et stærkere grundlag for at udvikle din praksis og dit fremadrettede ideal for, hvem du ønsker at være som leder.

Begrebet *implicitte ledelsesteorier* (ILT'er) (Epitropaki, et al., 2017) er centralt i denne sammenhæng. Det er dine ubevidste forestillinger om, hvad der kendetegner en god eller rigtig leder – fx at en leder bør være besluttsom, lyttende eller karismatisk. Disse forestillinger udvikles gennem dine oplevelser med ledelse både som leder og som ledet, og bliver ofte til ubevidste normer, du måler både dig selv og andre efter.

ILT'er består af mentale repræsentationer af en "prototypisk leder", som hver enkelt person bærer med sig (Epitropaki, et al., 2017). Disse repræsentationer kan både støtte og begrænse din ledelsesudøvelse. Hvis der er for

stor afstand mellem din selvforståelse som leder og dine egne ILT'er, kan det skabe indre spændinger og usikkerhed. Omvendt kan bevidsthed om dine ILT'er give dig mulighed for at justere eller udvide dem – og dermed styrke din lederidentitet.

Når du undersøger dine egne erfaringer og antagelser, bliver du klogere på, hvad der – ofte ubevidst – driver dig som leder. Samtidig får du mulighed for at stille dig selv vigtige spørgsmål som:

- Hvilke oplevelser har haft størst betydning for min forståelse af god ledelse?
- Hvilke egenskaber forbinder jeg med en dygtig leder – og hvor stammer de forestillinger fra?
- I hvilken grad stemmer min nuværende lederrolle overens med det ideal, jeg selv har?

### **Forståelse for din livshistorie og erfaringer**

Din lederidentitet formes ikke kun af de roller, du indtager, men også af de erfaringer og den livshistorie, du bringer med dig. Når du undersøger dine egne erfaringer – ved hjælp af mod, ærlighed og nysgerrighed – skaber du grobund for et mere autentisk lederskab.

"Rejsen mod autentisk ledelse begynder med forståelsen af din livshistorie. Din livshistorie udgør konteksten for dine erfaringer, og herigennem kan

du finde din inspiration til at sætte dit præg på verden" (Georg og Harvard Business Review, 2017 s.182).

Ved at forstå hvordan dine oplevelser har formet dine værdier, reaktionsmønstre og forestillinger om ledelse, kan du begynde at udkrystallisere, hvad der er vigtigt for dig – ikke bare som menneske, men som leder. Det kræver refleksion og vilje til at undersøge, hvordan dine antagelser er blevet til. Det kræver mod til at se både styrker og sårbarheder i øjnene.

"At kende sit autentiske selv kræver mod og ærlighed til at åbne op og undersøge sine erfaringer. Gør man det som leder, bliver man mere menneskelig og villig til at være sårbar" (Georg og Harvard Business Review, 2017, s.185).

Netop denne villighed til at være sårbar er ikke et svaghedstegn, men en styrke – fordi den åbner for ægte forbindelser og tillidsfulde relationer. Når du som leder tør stå ved det, du har med dig og være ærlig om dine egne udviklingsområder, skaber du et tillidsvækkende fundament for dit lederskab.

Gennem arbejdet med dit personlige ledelsesgrundlag får du mulighed for at omsætte dine erfaringer til handling og dine værdier til lederskabsprincipper. Det er her, din livshistorie bliver et aktiv og ikke blot et bagtæppe.

"Lederskabsprincipper er værdier omsat til handling" (Georg og Harvard Business Review, 2017, s.187).

Ved at forholde dig til hvilke elementer i din livshistorie, der hæmmer eller fremmer din ledelse, åbner du for en dybere forståelse af dig selv som leder – og dermed for muligheden for at træde mere tydeligt og balanceret frem som leder.

### En styrkebaseret tilgang

Når du arbejder med at formulere dit personlige ledelsesgrundlag, trækker du på dine erfaringer, værdier, overbevisninger og udviklingsområder – men lige så vigtigt er det, at du får øje på dine styrker. Her tilbyder den positive psykologi et værdifuldt perspektiv (Seligman, 2014).

I modsætning til klassiske psykologiske tilgange, der ofte fokuserer på fejl og mangler, undersøger den positive psykologi, hvad der gør mennesker velfungerende, motiverede og robuste. Den centrale idé er, at trivsel og præstation opstår, når vi udvikler og anvender vores styrker og succeser og ikke kun, når vi forsøger at afhjælpe svagheder.

I arbejdet med dit personlige ledelsesgrundlag bliver det derfor centralt at stille spørgsmål som: Hvornår lykkes jeg bedst som leder? Hvad er det, jeg gør, når det virker? Ved at analysere dine egne styrker og tidligere succeser, kan du identificere mønstre og nøglekompetencer, der udgør kernen i din ledelsespraksis.

Seligman beskriver fem elementer i menneskelig trivsel under akronymet PERMA: Positive emotioner, Engagement, Relationer, Mening og



Figur 4: PERMA – egen tilvirkning (2025), inspireret af Seligman (2014)

Accomplishment(målrealisering)(Seligman, 2014).

Disse elementer kan du bruge som refleksionsramme, når du undersøger dine styrker. De bidrager til, at dit ledelsesgrundlag er en levende beskrivelse af det, der giver dig energi og mening i rollen som leder.

En konkret metode til at arbejde styrkebaseret er VIA Character Strengths – en model, der identificerer 24 universelle karakterstyrker som fx nysgerrighed, vedholdenhed, integritet, lederskab og empati (Seligman, 2014). Når du kender dine topstyrker og aktivt bringer dem i spil i din ledelse, kan du ofte lede med mere autenticitet og gennemslagskraft. At kende dine karakterstyrker kan derfor være et vigtigt grundlag for både selvforståelse og lederudvikling.

Ved at integrere den positive psykologi og dine karakterstyrker i arbejdet med dit ledelsesgrundlag, skaber du en styrkebaseret forståelse af, hvem du er som leder – og hvorfor du leder, som du gør.





## Procesredskaber

### 1.1 Hvad er god ledelse for dig?

**Formål:** Denne øvelse giver dig mulighed for at finde og afdække de ord, du forbinder med ledelse. Fordi vi forstår verden gennem de begreber, vi bruger, er det vigtigt at formulere, hvad du opfatter som god ledelse, så du efterfølgende kan undersøge og reflektere over, hvad du egentlig lægger i begreberne. Denne øvelse kan afdække nogle af dine implicitte ledelsesteorier. Dine implicitte ledelsesteorier specificerer de egenskaber, du oplever en "prototypisk" leder har eller bør have.

**Baggrund for øvelsen:** Betydningen af lederskab er personlig, og derfor vil begreber om god ledelse for den enkelte leder være afgørende for, hvad lederen drømmer om og stræber efter som ledere. Ordene er meningskomponenter i vores lederidentitet. Brug af billeder giver ledere mulighed for at identificere implicitte antagelser og udfordre måder at tænke på.

#### Sådan gør du – trin for trin

Stil dig selv spørgsmålet: Hvad er god ledelse for dig?

1. Skriv 2-3 ord eller begreber som du forbinder med god ledelse. Alternativt kan du tegne, hvad du mener god ledelse er eller finde illustrationer/metaforer, som illustrerer det.
2. Reflektér over dine valgte begreber og deres betydning for dig. Del gerne dine overvejelser med en sparringspartner og skriv dine refleksioner ned.
3. Genbesøg dine beskrivelser løbende i din lederudvikling. Det kan hjælpe dig med at opdage, hvordan din forståelse af ledelse modnes over tid.

## 1.2 "Jeg er..." – en identitetsøvelse i tre niveauer

**Formål:** Øvelsen har til formål at hjælpe dig med at udforske din lederidentitet – altså hvordan du forstår og forholder dig til din rolle som leder – på tre forskellige niveauer (Clapp-Smith, et al., 2019):

- **Individuelt niveau:** Hvad gør dig unik som leder?
- **Relationelt niveau:** Hvordan formes du i samspil med andre?
- **Kollektivt niveau:** Hvordan ser du dig selv som en del af noget større?

Gennem øvelsen får du mulighed for at reflektere over, hvad din lederidentitet udspringer af, og hvordan den er integreret i din daglige ledelsespraksis.

**Baggrund for øvelsen:** Lederidentitet er et centralt aspekt af det personlige ledelsesgrundlag, og forskning peger på, at identitet kan forstås og udvikles på tre niveauer:

- **Individuel niveau:** Det, der adskiller dig fra andre – fx værdier, ambitioner eller faglige præferencer.
- **Relationelt niveau:** Det, der udspringer af dine nære relationer – fx hvordan du opfattes som leder af dine medarbejdere eller samarbejdspartnere.
- **Kollektivt niveau:** Det, der udspringer af en oplevelse af at høre til i og bidrage til en gruppe, organisation eller sag – fx hvordan du ser dig selv som en del af et team, en profession eller en kultur.

Når du som leder udvikler evnen til at forstå og integrere disse tre identitetsniveauer, øger du din kapacitet til at lede i kompleksitet. Jo mere inkluderende og fleksibel din lederidentitet er, desto mere kontekstsensitiv og helhedsorienteret kan du være i din ledelse.

"Lederidentiteten er den del af et individs selvbillede og selvforståelse, som knytter sig til lederrollen, og er derfor ikke kun et spørgsmål om, i hvor høj grad man ser sig selv som leder, men også et spørgsmål om, hvordan man ser på sig selv som leder" (Cecchini, et al., 2022).



## Kategorier til "jeg er"-udsagn



### "I" - Individuelt

For egenskaber på individuelt niveau fx venlig, direkte, nysgerrighed, kontant.



### "R" - Relationelt

For relationelle identiteter baseret på nære relationer fx søster, kollega, mor.



### "k" - Kollektivt

For kollektiv identitet baseret på gruppemedlemsskaber fx ansat i en organisation, religiøst tilhørsforhold.

Figur 5: Tre niveauer for lederidentitet – egen tilvirkning (2025), inspireret af Clapp-Smith m.fl. (2019)

### Sådan gør du – trin for trin

#### 1. Skriv dine identitetsudsagn

Sæt dig i ro og skriv så mange sætninger du kan, der begynder med:

"Jeg er..."

Eksempler:

- Jeg er nysgerrig
- Jeg er god til at skabe ro
- Jeg er drevet af retfærdighed
- Jeg er teamets samlingspunkt

#### 2. Marker niveauet for hvert udsagn

Gå tilbage til dine "Jeg er..."-udsagn og marker hvert med "I", "R" og "K":

Du kan opleve, at nogle udsagn falder i flere kategorier – det er helt i orden.

#### 3. Reflekter over balancen og overlap

Når du har markeret dine udsagn, så se på fordelingen mellem dem og overvej:

- Hvilke identitetsniveauer fylder mest for dig?
- Er der udsagn, der dækker flere niveauer?
- Hvordan hænger dine udsagn sammen med din forståelse af god ledelse (brug svar fra den tidligere øvelse)?
- Hvad fortæller det dig om din lederidentitet lige nu?

### Bemærkninger

Øvelsen kan gennemføres individuelt eller i små grupper.

- Undgå at fremhæve ét niveau som bedre end de andre – det vigtige er at kunne trække på alle tre.
- Overvej at bruge øvelsen som samtalestarter i ledergrupper eller udviklingsforløb.
- Det kan være givende at lade deltagere dele enkelte udsagn og deres refleksioner med hinanden – det åbner for bevidstgørelse og fælles læring.

### 1.3 Dine succeser – en styrkebaseret refleksion

**Formål:** Formålet med denne øvelse er at identificere og reflektere over dine personlige styrker og værdier i din egen praksis ved at analysere tre selvvalgte episoder med succesfuld ledelse. Øvelsen skaber grundlag for at formulere et autentisk og værdibåret ledelsesgrundlag med positiv psykologi som teoretisk bagtæppe.

#### Sådan gør du – trin for trin

##### # 1: Udvalg tre situationer fra din egen praksis

Skriv kort om tre konkrete episoder, hvor du selv har udøvet ledelse, og hvor du bagefter tænkte:

"Her gjorde jeg virkelig en forskel" eller "her lykkedes jeg som leder."

For hver situation skal du beskrive:

- Hvornår og hvor skete det?
- Hvad var udfordringen?
- Hvad gjorde du konkret?
- Hvilket resultat skabte det – for dig selv og for andre?

Skriv op til en halv side pr. eksempel. Du må gerne skrive i fortællende form.

##### # 2: Refleksion med udgangspunkt i positiv psykologi

Gå tilbage til hver af de tre situationer og svar skriftligt på følgende refleksionsspørgsmål:

##### 2A. Styrker i spil (styrkebaseret ledelse)

- Hvilke af dine personlige styrker (fx udholdenhed, mod, nysgerrighed, venlighed, integritet, lederskab) kom i spil?
- Hvordan bidrog disse styrker til resultatet?
- Hvordan kunne du mærke, at du var "i dit rette element"?

**Tip:** Brug eventuelt VIA Character Strengths som støtte til at identificere dine top fem styrker: [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)

”

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

*Empiri citat: Sådan varedeklarer du dit personlige ledelsesgrundlag*

## 2B. PERMA-modellen

Overvej, hvordan elementer fra PERMA-modellen (Seligman, 2014) kom til udtryk i situationen:

- **P - Positive Emotions:** Skabte du glæde, håb, inspiration?
- **E - Engagement:** Var du fuldt optaget og engageret?
- **R - Relationships:** Skabte du stærke relationer eller tillid?
- **M - Meaning:** Følte du, at det du gjorde, havde dybere mening?
- **A - Achievement:** Hvad lykkedes du med – konkret og personligt?

## # 3: Identificér mønstre og pejlemærker

Når du har reflekteret over de tre situationer, se efter mønstre:

- Hvilke styrker og værdier går igen?
- Hvad betyder god ledelse for dig, når du ser på disse eksempler?
- Hvilken ledelsesidentitet træder frem? Hvem er du, når du lykkes bedst som leder?

**Afsluttende tip:** Del gerne dine refleksioner med en kollega eller en, du er fortrolig med, for at få feedback og hjælp til at se blinde vinkler.

Kapitel 2

*Dit ståsted og et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag*

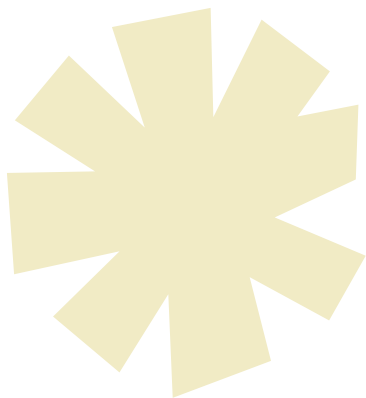
Vær motiveret og selvforfattende

Vær autentisk fleksibel med forståelse for  
konteksten

Universelle OG personlige værdier

At træde i karakter; dit "godt-nok-til-start"  
ledelsesgrundlag





**Som leder skal du både koble dig til organisationen – med dine værdier, følelser og præferencer – og tage ansvar for, hvordan de spilles ud i praksis. Du skal med andre ord både være dig selv og være hjælpsom for organisationen.**

At udvikle din lederidentitet kræver, at du kender og tør stå ved dine værdier – både de bevidste og de mere ubevidste. Dette kapitel giver dig et afsæt til at formulere dit første personlige ledelsesgrundlag. Det første ledelsesgrundlag, som er robust nok til at være styrende, men fleksibelt nok til at udvikles og ændres undervejs. Fokus er ikke på perfektion, men på mening og anvendelighed – et grundlag, der kan støtte dig i at træde i karakter som leder.

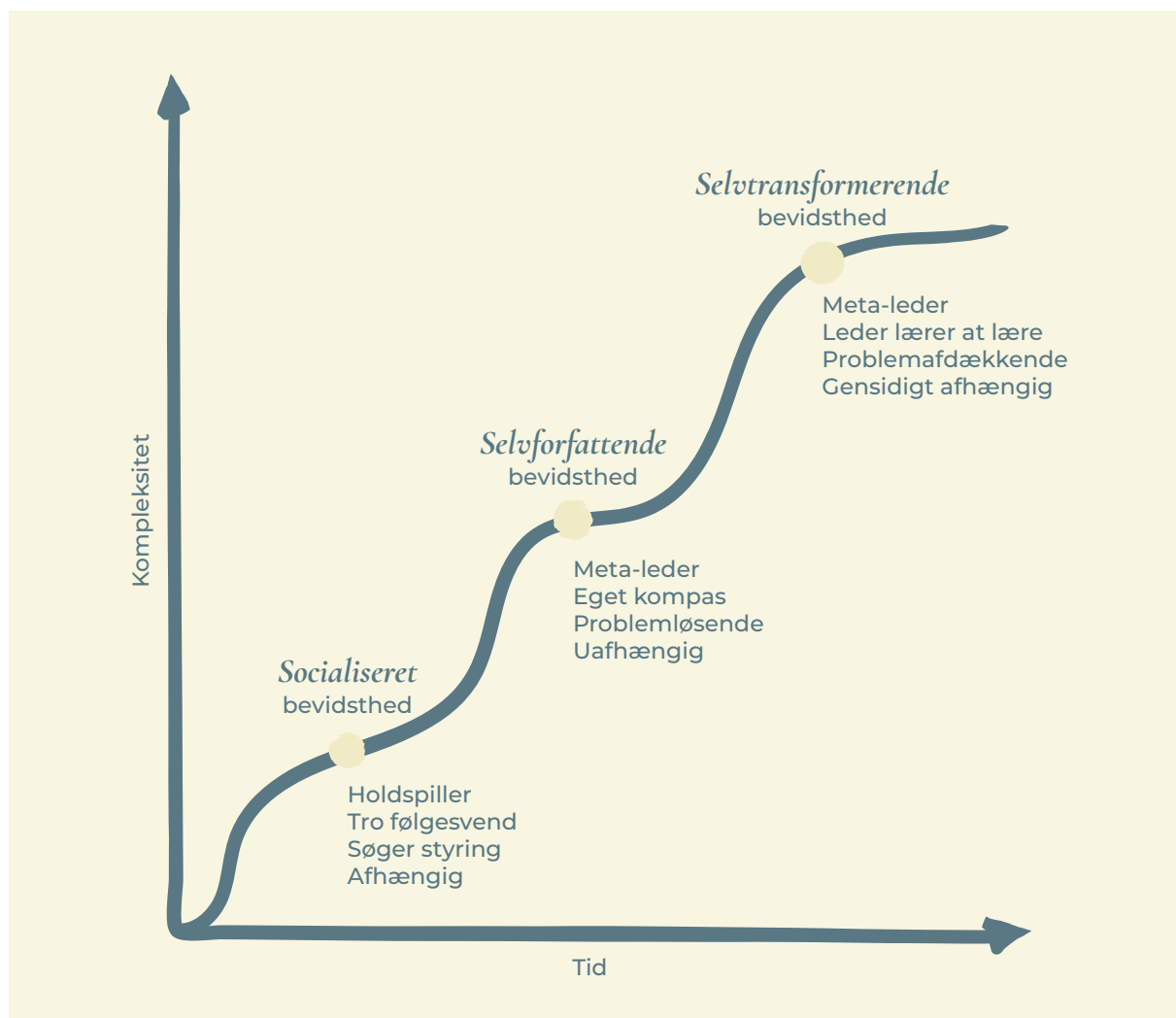
Kapitlet begynder med et blik på, hvad det kan give dig af motivation, autenticitet og integritet at arbejde med dit personlige ledelsesgrundlag – og fører dig gennem de første refleksioner, der styrker både dit ståsted og dit mod til at formulere dit "godt-nok-til-start"-grundlag.

### **Vær motiveret og selvforfattende**

At arbejde med dit personlige ledelsesgrundlag handler ikke kun om at få styr på ord. Det handler i lige så høj grad om at styrke dit fundament som menneske og leder. Det kan være en meget motiverende proces, fordi den forbinder dig med dine værdier, præferencer og dybereliggende drivkræfter. Når du begynder at formulere, hvad der er vigtigt for dig i dit lederskab, får du mulighed for at stå stærkere i mødet med komplekse opgaver, relationer og krav.

*Selvbestemmelsesteorien* af Deci & Ryan (Ravn, 2021) giver en brugbar psykologisk ramme for denne proces. Teorien identificerer tre grundlæggende psykologiske behov, som fremmer indre motivation:

- » **Autonomi** – oplevelsen af at kunne vælge og handle ud fra egne værdier
- » **Kompetence** – følelsen af at bidrage meningsfuldt og virkningsfuldt
- » **Forbundethed** – oplevelsen af at høre til og indgå i meningsfulde relationer



Figur 6: Psykologisk modenhed – egen tilvirkning (2025), inspireret af Kegan & Lahey (2010, s. 34)

Når dit ledelsesgrundlag understøtter disse behov, kan du nemmere skabe en motiverende ledelsespraksis både for dig selv og dine medarbejdere. Du styrker din indre retning og handlekraft, samtidig med, at du skaber klarhed og engagement i fællesskabet omkring dig.

At kunne lede indefra kræver en udvikling i bevidstheden (Kegan og Lahey, 2010), og det kan lykkes ved at have fokus på de tre bevidsthedsniveauer.

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

Selvforfattende handler ikke om individualisme eller selvcentrering – tværtimod. Det handler om at tage ansvar for din egen ledelsesretning og stå balanceret i etiske og komplekse situationer. Du udvikler et indre kompas, der guider dig – også i de dilemmaer, hvor pres og kortsigtede krav må balanceres med langsigtede værdier og relationelle hensyn.

### **Vær autentisk fleksibel med forståelse for konteksten**

Et stærkt personligt ledelsesgrundlag kræver autenticitet. Men hvad betyder det egentlig at være autentisk som leder? Tidligere forståelser hævder at være autentisk ofte har handlet om "at finde sig selv" og har dermed været for idealistiske og løsreven fra den konkrete ledelsespraksis. I nyere forskning peges der derfor på behovet for en mere fleksibel og kontekstnær forståelse af autenticitet – en tilgang, der anerkender, at ledere altid handler inden for organisatoriske, relationelle og kulturelle rammer (Lüscher, 2018; Lux og Lowe, 2024).

Autentisk ledelse handler ikke blot om at være tro mod sine værdier, men også om at kunne navigere med integritet og situationsfornemmelse i en verden præget af krydspres og modsatrettede krav. Du skal turde vise, hvem du er, men samtidig balancere din åbenhed med hensyn til rolle, ansvar og organisationens behov. Autenticitet er dermed ikke at insistere på at være den samme uanset konteksten – det er evnen til at være tro mod sig selv i

samspil med omgivelserne.

Forskning i autentisk ledelse peger på, at autenticitet ikke blot er en indre følelse men noget, der udtrykkes gennem konkret adfærd: ærlig og åben kommunikation, modtagelighed for feedback og konsistens mellem værdier, ord og handling (Lux og Lowe, 2024). Det er netop denne operationalisering, der gør begrebet brugbart i praksis. Autentisk er ikke noget, du bare ER, du skal GØRE autenticitet i dine daglige ledelsessituationer.

Begrebet *autentisk fleksibilitet* er centralt i denne sammenhæng (Lüscher, 2018). Her må autenticitet ikke forveksles med stædighed eller ufleksibilitet. Som leder skal du både koble dig til organisationen – med dine værdier, følelser og præferencer – og tage ansvar for, hvordan de spilles ud i praksis. Du skal med andre ord både være dig selv og være hjælpsom for organisationen.

At være autentisk fleksibel indebærer, at du løbende må stille dig selv spørgsmål som:

- Hvilke ledelsesmæssige ståsteder ønsker jeg at gøre tydelige?
- Hvor – og hvornår – vil jeg være fleksibel?
- Hvilke værdier er absolutte for mig, og hvilke er til forhandling?

Det kræver mod at tage imod negativ feedback (Georg og Harvard Business Review, 2017) og evne til ikke straks at

afvise kritik. Det betyder ikke, at du skal bøje af for alt, men at du tør tage feedback alvorligt og love at reflektere over den. Du må øve dig i at kende dine egne grænser: Hvad kan du – med integritet – gå med til? Og hvor går din grænse for, hvornår du kompromitterer dig selv og dit lederskab?

Når du arbejder med at balancere autenticitet og fleksibilitet, bliver dit personlige ledelsesgrundlag ikke bare et sæt værdier nedskrevet på et stykke papir. Det bliver et levende og praktisk pejlemærke, du kan vende tilbage til. Det bliver dit ledelsesmæssige anker i kompleksiteten – og dit udgangspunkt for kontinuerlig læring og udvikling.

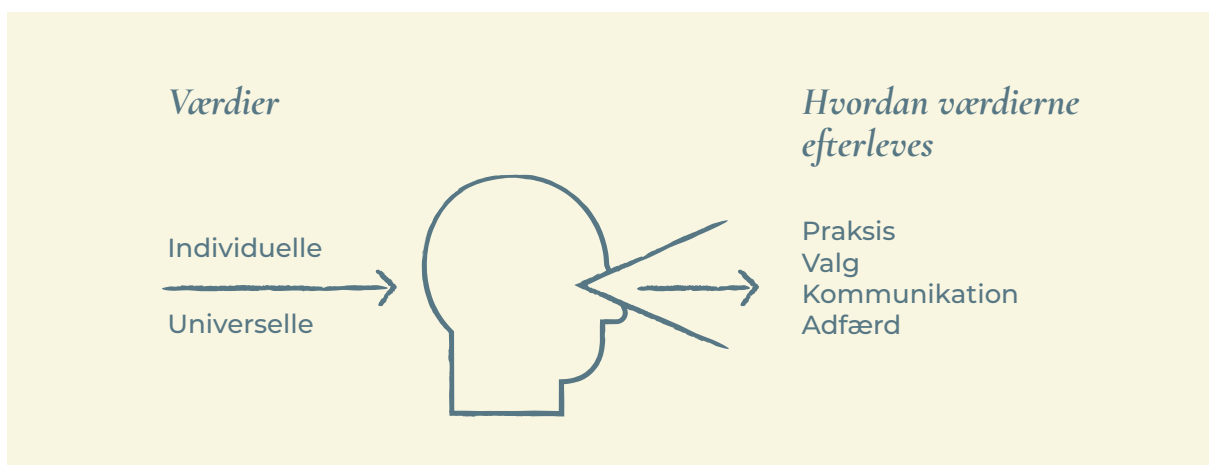
### Universelle OG personlige værdier

Nogle ledere har – gennem arbejdet med deres personlige ledelsesgrundlag – givet udtryk for en vis skuffelse, når de opdager, at deres værdier som fx “respekt”, “tillid” eller “ordentlighed” – også findes på lister over universelle

værdier. En leder udtrykte det sådan: “Øv, mine værdier er ‘bare’ universelle.” Men det er ikke et problem – tværtimod. Pointen er ikke, hvor unikke dine værdier er, men hvordan du lever dem (Horn, 2023). Dine værdier får betydning, når de afspejles i din praksis og dine beslutninger ikke bare i dine formuleringer.

Derfor handler det ikke om at finde de mest originale værdier, men om at blive bevidst om, hvad der styrer dine valg i praksis – især når du er under pres. Når du forstår, hvordan dine synlige og skjulte værdier spiller sammen, får du et mere nuanceret blik på dig selv som leder og kan skabe større overensstemmelse mellem dit ideal og din faktiske adfærd.

“Værdier – eller mangel på værdier – kan i hverdagen komme til udtryk gennem handlinger” (Horn, 2023 s. 213).



Figur 7: Lev værdier – egen tilvirkning (2025), inspireret af Horn (2023, s. 223)

### **At træde i karakter; dit "godt-nok-til-start" ledelsesgrundlag**

Et personligt ledelsesgrundlag er ikke en missionserklæring til andre, men derimod et refleksivt værktøj til dig selv. Formålet er at opnå klarhed og retning i din ledelsespraksis. At skrive et "godt-nok-til-start" ledelsesgrundlag handler om at samle dine værdier, erfaringer og forestillinger i en form, der giver dig mod og mening i hverdagen. Det er et sikker-nok handlegrundlag (Lüscher, 2018), der kan støtte dig i at træffe beslutninger med større bevidsthed, også når virkeligheden udfordrer dine idealer.

Lederskab kræver, at du indimellem træder i karakter, tager rummet og ansvar, også når det er ubehageligt. Et tydeligt personligt grundlag gør det lettere at vide, hvornår og hvordan du vil gøre det. Og det giver dig mulighed for at udvikle dig løbende i takt med, at dine erfaringer og din kontekst ændrer sig.

At formulere dit foreløbige grundlag er dermed ikke en afslutning, men en begyndelse og det er første skridt mod et mere bevidst og integreret lederskab.

### *Praktiske råd til at komme i gang*

#### *Formen på - dit ledelsesgrundlag*

Brug dit eget sprog. Undgå "buzzword" og generaliseringer. Jo mere det lyder som dig, jo mere brugbart bliver det.

Skriv i jeg-form. Det er dit grundlag, og det skal afspejle din stemme.

Hold det i en længde, der giver mening. Det kan spænde fra nogle post-its til et par sider - fokusér på kvalitet frem for kvantitet.

#### *Indholdet i - dit ledelsesgrundlag*

Fokuser på det du vil og gør. Dit grundlag skal vise, hvordan du faktisk udøver ledelse - og hvad du stræber efter.

Sæt ord på dine værdier. Hvad oplever du som værdifuldt? Og hvorfor?

Vær ærlig om dine udviklingsområder. Et stærkt ledelsesgrundlag rummer også sårbarhed og ambition.

Vær tydelig omkring dine grænser. Ledelse kræver, at du tør sige: Hertil og ikke længere.

Inkludér konteksten. Du er leder i en sammenhæng. Det er okay at skrive den frem.

Figur 8: Praktiske råd til at komme i gang – egen tilvirkning (2025)

## Procesredskaber

### 2.1 Gå på værdiopdagelse i dig selv

**Formål:** Formålet med denne øvelse er at afdække dine værdier – både de bevidste og ubevidste. Øvelsen støtter dig i at skabe sammenhæng mellem det, du siger, at du står for som leder, og det du faktisk gør i praksis. Det er en refleksiv metode til at synliggøre dine værdiers aftryk i handling og beslutninger (Horn, 2023).

**Baggrund for øvelsen:** Ofte er vores værdier forankret i det ubevidste i det, vi handler på, snarere end det vi siger. Derfor skal du turde kigge bag dine ord og formuleringer og spørge dig selv, om dine daglige beslutninger og ledelsesvalg faktisk afspejler dine nedskrevne værdier. Med andre ord: Er dine værdier integreret i din praksis, eller står de kun på papiret?

#### Sådan gør du - trin for trin

##### Trin 1: Identificér dine bevidste og synlige værdier

Skriv 3–5 værdier ned, som du mener, du står for som leder. Vælg dem, du oftest nævner eller ønsker at være kendt for.

Stil dig selv følgende spørgsmål:

- Hvad tænker jeg er vigtigt i ledelse?
- Hvad siger jeg højt om, hvad jeg tror på?
- Hvilke værdier kommunikerer jeg til medarbejdere og kolleger?

Eksempel: Du nævner "tillid" som kerneværdi. Hvor tit bruger du ordet, og hvordan viser du det konkret i din ledelsespraksis?

##### Trin 2: Undersøg dine skjulte og ubevidste værdier

Reflektér nu over dine handlinger, beslutninger og spontane reaktioner i konkrete ledelsessituationer.

Stil dig selv disse spørgsmål:

- Hvad viser min adfærd egentlig?
- Hvordan reagerer jeg, når jeg presses eller står i konflikt?
- Hvilke værdier er på spil, når jeg handler uden at tænke?

**Eksempel:** Du prioriterer kontrol i krisesituationer, så måske viser det, at "tryghed" og "overblik" i praksis vægtes højere end "tillid".

### Trin 3: Krydstjek dine værdier – overensstemmelse eller forskel?

Lav en sammenstilling: Stemmer dine bevidste værdier overens med dem, der viser sig i dine handlinger?

- Hvor er der overensstemmelse?
- Hvor er der uoverensstemmelse – og hvad kan du lære af det?

**Tip:** Sæt tid af til ro og fordybelse – gerne i et rum uden forstyrrelser. Øvelsen egner sig også til gruppearbejde, fx på en lederuddannelse, hvor deltagerne kan spejle hinandens refleksioner.



Figur 9: Synlige og skjulte værdier – egen tilvirkning (2025), inspireret af Horn (2023. s.229)

## 2.2 Dit ledelsesbarometer - styrken af din lederidentitet

**Formål:** Øvelsen hjælper dig med at reflektere over i hvor høj grad, at du oplever dig selv som leder i din nuværende rolle – og om du har behov for at styrke din lederidentitet. Den lederidentitet, du har i dag, påvirker i høj grad, hvor modig og tydelig du er i dine beslutninger især i de afgørende øjeblikke, hvor du bevidst vælger at tage ledelse på dig eller vælger at give ansvaret eller opgaven videre.

**Baggrund:** Lederidentitet er en specifik del af din samlede selvforståelse – det er den del af dig, som relaterer sig til lederskab. Jo stærkere du identificerer dig som leder, desto mere tilbøjelig er du til at påtage dig ledelsesopgaver og søge indflydelse (Clapp-Smith, et al., 2019). Lederidentitet er altså ikke blot noget, du har – det er noget, du vedligeholder og udvikler gennem praksis, feedback og refleksion.

Der er fire centrale komponenter i lederidentiteten, som tilsammen udgør en ramme for at forstå og udvikle det, der kaldes en helstøbt leder (Clapp-Smith, et al., 2019):

- **Betydning** – Hvilken personlig mening tillægger du begrebet ledelse?
- **Styrke** – Hvor stærk føler du dig som leder?
- **Niveauer** – I hvilke arenaer i dit liv ser du dig selv som leder?
- **Integration** – Hvor integreret er din lederidentitet i resten af den, du er?

### Sådan gør du – trin for trin

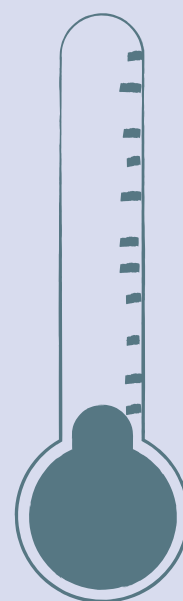
#### 1. Udfyld ledelsesbarometeret

Vurder, i hvor høj grad du aktuelt oplever dig selv som leder på en skala fra 1 til 10. Reflektér over:

- Hvad trækker din oplevelse op – hvilke situationer eller kompetencer styrker din følelse af at være leder?
- Hvad trækker din oplevelse ned – hvad holder dig tilbage fra at handle eller tænke som leder?

Sæt gerne ord på, hvordan din vurdering hænger sammen med din aktuelle arbejdssituation, rolle og ansvar.

Figur 10: Ledelsesbarometer – egen tilvirkning (2025)





## 2. Reflekter med udgangspunkt i de fire komponenter

Besvar skriftligt følgende spørgsmål:

- **Betydning:** Hvad betyder det for dig at være leder? Hvem eller hvad har præget dit billede af ledelse?
- **Styrke:** Hvor stærkt identificerer du dig selv som leder lige nu? Hvornår føler du dig mest og mindst som leder?
- **Niveauer:** I hvilke kontekster (arbejde, frivilligt, privat) ser du dig selv som leder?
- **Integration:** Føles det naturligt og autentisk at være leder, eller er det noget, du "tager på dig"?

## 3. Deling og fælles refleksion

Del dine indsigter med en makker eller i en mindre gruppe. Lyt nysgerrigt til hinandens fortællinger og stil spørgsmål som:

- Hvornår har du sidst mærket din lederstyrke?
- Hvornår har du tøvet med at træde i karakter?
- Hvad kunne være dit næste skridt i at styrke din lederidentitet?

Afslut med en fælles opsamling, hvor I taler om:

- Hvilke mønstre I har opdaget på tværs?
- Hvordan lederidentitet hænger sammen med handling og mod?
- Hvad det betyder at turde kræve mere rum for lederskab.

### Efterrefleksion

Afslut med at skrive et kort refleksionsnotat (½-1 side), hvor du samler dine erkendelser:

- Hvad har du lært om din lederidentitet?
- Hvilke områder har potentiale for udvikling?
- Hvordan vil du arbejde med at styrke din lederidentitet fremadrettet?

## 2.3 Formulering af et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag

**Formål:** At formulere et foreløbigt personligt ledelsesgrundlag der er "godt-nok-til-start", som er en praktisk og meningsfuld begyndelse, hvor ledelsesgrundlaget udvikles og justeres over tid. Øvelsen hjælper dig med at skabe et sikker-nok handlegrundlag (Lüscher, 2018), som du kan begynde at navigere ud fra – velvidende, at det hverken er endeligt eller perfekt.

### Brug de indledende procesredskaber i håndbogen:

- Hvad er god ledelse for dig?
- "Jeg er..."-udsagnene
- Dine personlige værdier og karakterstyrker
- Dit ledelsesbarometer

### Sådan gør du – trin for trin

#### 1. Skriv dit "godt-nok-til-start" ledelsesgrundlag

Nu samler du trådene. Lav din egen version eller brug om nødvendigt støttespørgsmålene nedenfor til at komme i gang. Skriv i et sprog, der føles naturligt for dig. Det er dig, der skal kunne bruge det.

#### Støttespørgsmål:

- Som leder vil jeg gerne...
- Det betyder, at jeg...
- Mine vigtigste værdier i ledelse er...
- Når jeg er under pres, vil jeg minde mig selv om...
- Jeg ønsker at gøre en forskel ved at...

Du skal ikke skrive et perfekt manifest – men formulere noget, du kan spejle dig i og afprøve i praksis. Det er netop idéen med et "godt-nok-til-start" ledelsesgrundlag, at det skal være et levende dokument, som du kan teste, justere og forfine over tid.

### Afslut med en refleksion

- Hvordan føles det at skrive det her ned?
- Hvad er du mest i tvivl om?
- Hvad vil du gerne være mere nysgerrig på – sammen med andre?
- Hvem kunne du tænke dig at dele det med?

### Tips til videre brug

Del dit "godt-nok-til-start"-ledelsesgrundlag med en kollega, mentor eller ledergruppe og inviter til refleksion.

- Brug det som samtaleoplæg i en lederudviklingssamtale eller ledersparring.
- Læs det op for dig selv med jævne mellemrum – og justér det, når din forståelse og erfaring udvikler sig.

”

.. hvis man har en ambition om at blive en 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..”

*Empiri citat: Sådan varedeklarerer du dit personlige ledelsesgrundlag*

## 2.4 Et eksempel på en leders personlige ledelsesgrundlag

**Navn:** Kim Olesen

**Stilling:** Arbejdsmarkedschef

**Organisation:** Varde Kommune

**Ledererfaring:** Leder siden 2008

### Mit personlige ledelsesgrundlag

Vi står midt i en omfattende forandring, hvor beskæftigelsesreformen både stiller krav om at arbejde markant anderledes og samtidig reducere vores ressourcer væsentligt. Det udfordrer vores hidtidige praksis og tvinger os til at gentænke, hvordan vi skaber værdi – for borgerne, virksomhederne og samfundet.

Jeg er ansat til at gennemføre denne forandring. Det indebærer, at jeg skal sætte en ny retning, sikre implementering og samtidig understøtte de værdier, vi allerede står på – med en tydelig prioritering af, at vi arbejder ud fra en fælles faglig retning, der skaber sammenhæng og bæredygtige løsninger under nye vilkår.

Det er en kompleks ledelsesopgave, som hverken løses hurtigt eller enkelt. Den kræver både kortsigtet handlekraft og langsigtet strategisk vedholdenhed – hos både mine ledere og mig selv. Min opgave er at skabe sammenhængskraft i en organisation i forandring og at lede en transformation, hvor vi navigerer i nye politiske rammer og samtidig fastholder driftsstabilitet og faglig udvikling.



Jeg forventer, at mine ledere evner at hæve blikket og tænke i helheder – på tværs af afdelinger, funktioner og perspektiver samtidig med de bevarer fokus på den daglige drift. Vi lykkes som organisation, når ledere tager medansvar for fællesskabet, handler loyalt på tværs og bidrager til at løfte organisationen som helhed. Det kræver ledelsesmæssig generøsitet, strategisk forståelse og modet til at handle, også når det er svært.

### Mine ledelsesværdier

**Ordentlighed:** Jeg ser ordentlighed som fundamentet i min ledelse. Det handler om integritet, tydelighed og høj faglighed i beslutninger og handlinger. Jeg stræber efter at agere med respekt for opgaven, organisationen og de mennesker, jeg arbejder sammen med. Det indebærer, at jeg kommunikerer ærligt, overholder aftaler og tager ansvar – både for egne valg og for det vi skaber i fællesskab.

**Anerkendelse:** Jeg værdsætter den enkeltes indsats og ønsker at bidrage til et arbejdsmiljø, hvor vi lytter, lærer og udvikler os sammen. Anerkendelse handler for mig ikke kun om resultater, men om at anerkende den faglighed, vedholdenhed og indsats, der ligger bag. Det skaber motivation og engagement og styrker vores samlede opgaveløsning.

**Samarbejde:** Jeg tror på, at vi skaber de bedste løsninger, når vi arbejder på tværs af fagligheder, funktioner og niveauer. Et stærkt samarbejde forudsætter gensidig respekt, tillid og et fælles ansvar. For mig indebærer samarbejde også, at vi tør udfordre hinanden konstruktivt og hele tiden har blikket rettet mod, hvad der skaber værdi for helheden.

**Tillid og ansvar:** Som chef har jeg fokus på at etablere ledelse baseret på tillid inden for de politiske og organisatoriske rammer, vi er underlagt. Tillid er ikke fravær af styring, men en forudsætning for retning og resultatskabelse. Den forpligter os til at tage ansvar indenfor de rammer vi har og stå på mål for beslutninger, der understøtter både drift og udvikling.

Jeg forventer, at mine ledere bidrager til en kultur, hvor vi lærer af fejl, arbejder loyalt med prioriteringer og tager ansvar for organisationens samlede fremdrift. Tillid skal ikke blot efterspørges – den skal opbygges gennem tydelig og troværdig ledelse, ærlig kommunikation, helhedsorienterede handlinger, tydelig kommunikation og helhedsforståelse.

Min tilgang bygger på dialog. Når vi deler viden og perspektiver på tværs, træffer vi bedre beslutninger og styrker organisationens sammenhængskraft. Tæt ledelse og tydelige rammer i driften er ikke en modsætning til tillid – tværtimod er de med til at opbygge den. Når vi som ledere er synlige, afklarer forventninger og følger op, skaber det tryk og gennemsigtighed – og dermed grundlag for reel tillid.

### Min fortsatte udvikling

Som arbejdsmarkedschef er jeg i fuld gang med at styrke min ledelsesopgave. Det handler for mig om at tage tydeligt strategisk ansvar og sikre sammenhæng mellem strategi og drift i en virkelighed præget af forandring og foranderlige vilkår.

Jeg arbejder løbende med at balancere krav og forventninger på tværs af ledelsesniveauer og sikre retning, prioritering og resultatskabelse – samtidig med, at jeg understøtter robuste driftsvilkår og en velfungerende ledelseskæde.

Min udvikling er ikke afsluttet, men en del af en kontinuerlig bevægelse. Jeg skal stadig lære, tilpasse og vokse i rollen – med ambitionen om at stå stærkt i det nuværende og sikre, at vi som organisation er rustet til det, som vi skal lykkes med fremadrettet.

Kapitel 3

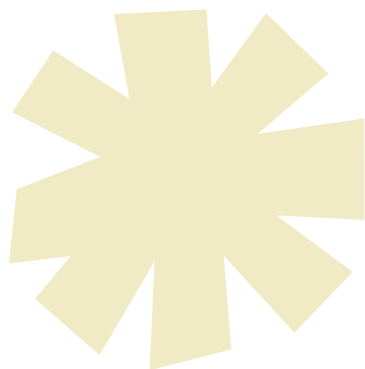
*Sig det højt – og skab  
forankring i din organisation*

Hvorfor dele det personlige ledelsesgrundlag?

Frontstage og backstage – at træde frem som  
leder

Det relationelle selv og autentisk fleksibel  
ledelse

Fra refleksion til læring – og handling



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

Når du har formuleret dit personlige ledelsesgrundlag (PLG), er næste skridt at dele det med andre. Ikke for at overbevise – men for at forbinde. Når du siger det højt til nogen, aktiverer du det relationelle selv og skaber mulighed for dialog, spejling og udvikling. Det er her, dit ledelsesgrundlag begynder at leve i praksis. Dette kapitel giver dig redskaber og refleksioner til netop dét og undersøger, hvordan din lederidentitet styrkes og forankres, når du gør dit personlige ledelsesgrundlag til en del af jeres organisatoriske fællesskab.

### **Hvorfor dele det personlige ledelsesgrundlag?**

Det kan virke sårbart at sige sit personlige ledelsesgrundlag højt (Sørensen, 2025). Alligevel er det netop gennem deling, at du integrerer det i din ledelsespraksis og forankrer det i den organisatoriske kultur. Når du deler dine værdier, antagelser og ledelsesprincipper, styrker du relationerne til medarbejdere, kolleger og samarbejdspartnere. Du bliver mere tydelig som leder – og samtidig mere åben for at blive påvirket.

Ved at dele dit ledelsesgrundlag i samtaler og refleksioner med andre, åbner du for intentionel selvafsløring (Elmholdt og Tanggaard, 2011). Det betyder ikke, at du deler alt, men at du strategisk og bevidst synliggør dele af dig selv, som styrker relationen og meningsskabelsen i konteksten. Det er især, når ledere tør vise deres sårbarheder, at medarbejdere lettere kan identificere sig med dem (Ladkin og Taylor, 2010). Det styrker tilliden og muligheden for at skabe indflydelsesrige relationer.

### **Frontstage og backstage – at træde frem som leder**

Sociologen Erving Goffman (1959) beskrev i "hverdagslivets rollespil", hvordan mennesker iscenesætter sig selv i sociale interaktioner. Vi træder frem "på

scenen" (frontstage) og viser en udvalgt version af os selv, mens vi forbereder og bearbejder vores præsentation "bag scenen" (backstage). Denne sondring er central for forståelsen af, hvordan og hvorfor det er godt at dele sit personlige ledelsesgrundlag.

Når du siger dit ledelsesgrundlag højt fx i en ledergruppe, på et personalemøde eller i en videooptagelse træder du ud på frontstage. Du viser, hvem du er som leder, hvad du tror på, og hvad du står for. Det kræver mod og bevidsthed, fordi du udsætter dig for andres blikke og reaktioner.

Når du arbejder bevidst med frontstage og backstage i udviklingen af dit PLG, kan du bruge backstage-refleksion til at forberede og justere det, du bringer frem i frontstage. Du træner din evne til at balancere mellem privat og professionel åbenhed – og du får mulighed for at forme en autentisk lederrolle, som virker i praksis. Fx kan du:

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

At kunne navigere mellem frontstage og backstage skærper din ledelseskommunikation. Det giver dig frihed til

at vælge, hvad du deler, hvordan du gør det og hvorfor. Og netop denne bevidste iscenesættelse understøtter din troværdighed som leder.

### Det relationelle selv og autentisk fleksibel ledelse

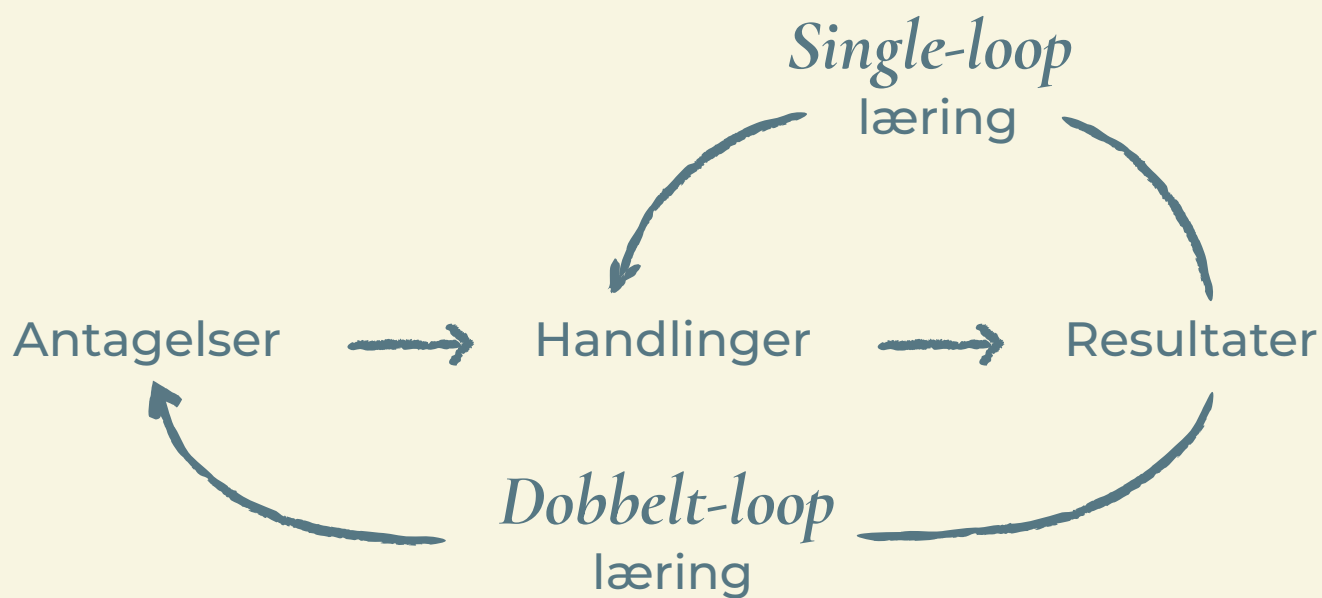
Et personligt ledelsesgrundlag kræver, at du ser dig selv som en del af noget større – og at du tør lade dig påvirke og udfordre af andre. Det handler ikke kun om at kommunikere, men om at skabe relationel forbindelse. Her spiller begrebet *autentisk fleksibilitet* en central rolle (Ibarra, 2025; Lüscher, 2018).

Den traditionelle forståelse af autenticitet – "at være tro mod sig selv" – kan risikere at låse dig fast i en statisk lederidentitet. Flere teoretikere udfordrer denne traditionelle opfattelse. Autenticitet er ikke noget, der er givet, men noget der udvikles gennem eksperimenter og relationel praksis. Her bliver begrebet *authentic flexibility* (Ibarra, 2015) centralt. Du bør som leder være autentisk fleksibel.

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

"At være autentisk betyder ikke at være rigid eller gennemsigtig omkring alting. Det betyder at være åben for





Figur 11: Dobbelt-loop læring – egen tilvirkning (2025), efter Argyris (2012)

udvikling og forblive forankret i et formål. "Du digter ikke fiktion, men du bemægtiger dig selektivt de ting, som har gjort dig til den, du er. Det er derfor, at det at revidere – eller lege med – din egen historie er en stor del af det at tage mere lederskab". (Ibarra, Herminia, 2025, s.187)

Autentisk fleksibel ledelse styrker det relationelle selv. Du tager ansvar for, hvordan du virker på andre, og du inviterer til fælles udvikling. Det gør dig både mere tilpasningsdygtig og troværdig, ikke fordi du altid er den samme, men fordi du er åben og nærværende i relationen.

### Fra refleksion til læring – og handling

Når du siger dit personlige ledelsesgrundlag højt og inviterer andre ind i dialogen, aktiverer du et *dobbelt læringsloop* (Poulsen og Linneboe, 2021). Single-loop læring er kendetegnet ved, at du justerer dine handlinger for at opnå et ønsket resultat uden at ændre de bagvedliggende antagelser, værdier eller mål.

Et dobbelt læringsloop opstår derimod, når du stiller spørgsmål ved dine grundlæggende forestillinger og er villig til at justere dem. For arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag betyder det, at det ikke kun handler om at handle mere effektivt som leder, men om at undersøge og udvikle de værdier og overbevisninger, der ligger til grund for dine beslutninger og din adfærd.

Det kan virke sårbart at sige sit personlige ledelsesgrundlag højt, men netop derfor rummer det et læringspotentiale. Ved at bringe dit grundlag i spil og lytte til andres reaktioner, får du adgang til nye perspektiver, der kan udfordre dine grundlæggende forestillinger. Som specialet *Det personlige ledelsesgrundlag* (Poulsen og Linneboe, 2021) påpeger, muliggør denne proces en bevægelse fra tavs viden til ekspliciteret refleksion og herfra til transformation. Det at udtrykke, undersøge og eventuelt justere sit PLG er dermed i sig selv en form for dobbelt-loop læring, fordi du ikke blot forbedrer dine handlinger, men revurderer, hvad der driver dem.

Når du arbejder på denne måde, bliver du ikke nødvendigvis "færdig" som leder, men du øger din integritet. Det styrker dit relationelle selv og gør dig bedre i stand til at skabe mening og retning for andre. Du træder tydeligere frem ikke som en ufejlbarlig autoritet, men som et menneske i udvikling der tør stå på mål for det, du tror på, og samtidig være nysgerrig på, hvordan det kan udfoldes i praksis.

At sige sit personlige ledelsesgrundlag højt kræver mod, og det kræver bevidsthed om, hvordan du fremstår. Når du balancerer mellem frontstage og backstage og praktiserer autentisk fleksibilitet. Når du bevidst tør dele dig selv, skaber du forbindelse til dem, du leder. Du bliver ikke kun "dig selv", du bliver leder i relation til fællesskabet. Og netop her i mødet med andre, formes dit personlige ledelsesgrundlag til noget, der kan give værdi i organisationen.

## **Procesredskaber**

### **3.1 Sig det højt – til nogen**

Tre måder at sige det højt på:

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

Vælg en betroet kollega, medarbejder eller leder. Del dele af dit ledelsesgrundlag og bed om feedback: Hvad vækker det hos dem? Hvordan oplever de dig i praksis?

#### **2. Præsenter det på et teammøde**

Brug 5–10 minutter på et teammøde til at fortælle om dit personlige ledelsesgrundlag – og hvorfor det er vigtigt for dig. Inviter til dialog: Hvilke dele giver mening for teamet? Hvilke dele giver mindre mening?

#### **3. Indarbejd det i MUS- eller onboarding-samtaler**

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

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

### 3.2 Vær til stede i fællesskabet

**Formål:** At dele dit personlige ledelsesgrundlag med andre – særligt dem, du leder med og for – for at styrke fælles forståelser, skabe et sprog for ledelse i jeres kontekst og gøre dit lederskab tilgængeligt og nærværende.

**Baggrund:** Når du siger dit personlige ledelsesgrundlag højt, tager du et vigtigt skridt: Du kropsliggør din ledelse. Du forbinder det skrevne med det levende – og gør dine værdier og intentioner mærkbare i fællesskabet.

Et personligt ledelsesgrundlag får (måske) først virkelig værdi, når det deles. Når du sætter ord på, hvad der driver dig, hvad du tror på, og hvad du arbejder med som leder, inviterer du andre til at forstå og forholde sig til dig som leder – og dermed til at følges med dig.

Men det kræver mod. Det kræver, at du tør være sårbar og nærværende. Det kræver, at du tør stå i øjeblikket og forbinde dig – både med dig selv og dem, du leder (Ladkin og Taylor, 2010).

#### Sådan gør du – trin for trin

##### 1. Forbered din fortælling

Læs dit personlige ledelsesgrundlag igennem. Hvad vil du gerne dele? Hvad er vigtigt at fremhæve i netop den kontekst og det fællesskab, du står i nu? Vælg 2–3 kernepunkter, fx:

- En værdi eller et ledelsesprincip, du står for
- Et dilemma eller en tvivl, du stadig arbejder med
- En personlig erfaring, der har formet din tilgang til ledelse

##### 2. Mærk din intention og dit nærvær

Inden du deler, så stop op og tjek ind med dig selv:

- Hvorfor vil du gerne dele netop dette?
- Hvad håber du, at det kan skabe i rummet eller relationen?
- Hvordan føles det i kroppen lige nu?

Kroppen er her en vigtig indikator for autenticitet, jf. Ladkin & Taylor (2010).

### 3. Del dit PLC i et nærværende fællesskab

Del dit ledelsesgrundlag i en samtale - et møde eller et kort oplæg. Gør det med nærvær og med fokus på relationen, ikke på performance. Fortæl ikke "det hele" – sig det, der er relevant og meningsfuldt netop her. Brug evt. vendinger som:

- "Noget jeg prøver at leve op til som leder er..."
- "Jeg har opdaget, at det kan være svært for mig, når..."
- "Noget jeg gerne vil blive bedre til i mit lederskab er..."

### 4. Inviter til gensidighed og refleksion

Afslut med at stille åbne spørgsmål til dem, du deler med:

- "Hvordan genkender I noget af det, jeg har delt?"
- "Hvad betyder god ledelse for jer?"
- "Hvordan kan vi arbejde mere bevidst med det her sammen?"

## Opmærksomhedspunkter, når du deler dit PLC

### 1. Vis din selvforståelse – og din tvivl

Det skaber tillid, når du tør dele dine udviklingspunkter og uperfekte sider. Det viser menneskelighed og modenhed – ikke svaghed. Som Lüscher (2018) peger på, balancerer ledere konstant mellem tvivl og handlekraft.

### 2. Opbyg relationer – også når det er sårbart

At være autentisk føles ikke altid komfortabelt. Det kræver, at du træder frem, før du er sikker. Som Ladkin & Taylor (2010) påpeger, handler kropsliggjort ledelse om at være til stede i situationen – ikke om at have fuld kontrol.

### 3. Nyd an til kulturen – kultiver dig selv i konteksten

Del på en måde, der er relevant og forbundet med den organisatoriske virkelighed. Giv rum for andres perspektiver og udtryk. Dit PLC skal ikke stå udenfor kulturen – det skal virke i den.

”

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

*Empiri citat: Sådan varedeklarerer du dit personlige ledelsesgrundlag*

### 3.3 Videofilm dig selv

**Formål:** At styrke dit personlige lederskab ved at træne dig i at udtrykke og kropsliggøre dit ledelsesgrundlag – ikke kun med ord men med hele din tilstedeværelse. Øvelsen gør dig opmærksom på, hvordan du fremstår, hvad du formidler, og hvad du kan justere for at opnå autentisk kontakt i din ledelseskommunikation.

**Baggrund:** Når du formulerer og deler dit personlige ledelsesgrundlag, handler det ikke kun om indhold, det handler om, hvordan du er til stede som leder (Ladkin og Taylor, 2010). Autentisk ledelse er dermed ikke bare en “ægte” version af dig selv, det er din evne til at være kropsligt og relationelt til stede i en ledelsessituation. Det indebærer både bevidsthed om, hvordan du virker og har mod til at stå i usikkerhed og kompleksitet og stadig være i kontakt med det, der er vigtigt for dig.

Sociologen Erving Goffman (1959) foreslår gennem sin teori om frontstage og backstage, at vi i enhver social interaktion iscenesætter os selv. Vi fremfører en rolle “på scenen”, mens vi bag scenen forbereder og reflekterer. Øvelsen her kombinerer de to: Når du videofilm dig selv, bringer du noget af din backstage-forberedelse frem i lyset og får mulighed for at justere, finpudse og reflektere over din ledelsesmæssige performance.

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

#### Sådan gør du – trin for trin

##### 1. Forbered dit budskab

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

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

##### 2. Stil skarpt på din intention

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

### 3. Optag dig selv – første version

Optag med din telefon eller computer. Tal frit og uformelt. Kig direkte i kamerateget – forestil dig, at du taler til en ny kollega, en medarbejder eller hele ledelsesteamet. Lad det gerne være lidt ufærdigt, det vigtige er, at du viser dig selv og øver dig i at stå frem, også selv om det kan opleves som både sårbart og grænseoverskridende.

### 4. Se optagelsen – backstage-refleksion

Notér dine reaktioner:

- Hvordan fremstår du?
- Er der overensstemmelse mellem dit budskab og din fremtoning?
- Virker du nærværende, tydelig, troværdig?

Her arbejder du med sammenhæng mellem det indre og det ydre udtryk (Ladkin og Taylor, 2010). Du undersøger også, om der opstår spændinger mellem det, du gerne vil være som leder og det, du faktisk formidler.

### 5. Optag igen – justér og gentag

Prøv en ny version, hvor du justerer det, du lagde mærke til. Måske skal du tale lidt langsommere, sænke stemmen, give mere plads til pauser eller stå mere fast i kroppen. Eksperimentér med hvordan du formidler, ikke bare hvad du siger.

### 6. Del din optagelse (valgfrit)

Hvis du er tryk ved det, kan du dele videoen med en kollega, ledergruppe eller vejleder. Brug den som afsæt for fælles refleksion:

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

Refleksionsspørgsmål

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



### 3.4 To eksempler på, hvordan personligt ledelsesgrundlag kan deles på video

At se en leder præsentere sit personlige ledelsesgrundlag på video giver et ærligt indblik i både værdier, intentioner og nærvær. Her er to eksempler, der viser både modet til at stå frem og styrken ved at gøre lederskabet synligt. Begge ledere har opnået værdifulde erfaringer med at lade medarbejderne se videoen, forholde sig til den og indgå i dialog om både deres ledelse og medarbejdernes oplevelse af den.

**Navn:**

Dorte

**Stilling:**Pædagogisk  
leder**Organisation:**Aarhus  
Kommune**Navn:**

Kim Olesen

**Stilling:**Daværende  
centerchef**Organisation:**Daværende  
Kolding  
Kommune

Fotos: [www.eaaa.dk/PLG](http://www.eaaa.dk/PLG) inspiration fra ledere, som har videofilmet deres præsentation af deres personlige ledelsesgrundlag

Kapitel 4

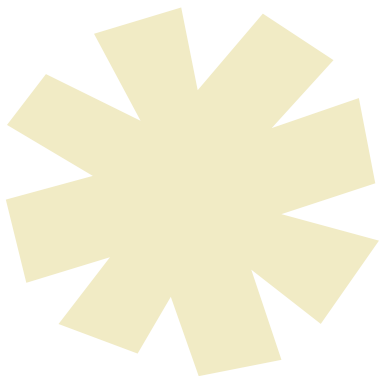
*Træn din opmærksomhed – og  
justér dit ledelsesgrundlag*

Opmærksomhedspraksis

Refleksivitet

– læring i handling og relation

Et grundlag i bevægelse



**Spørgsmålet er ikke:  
Lever jeg altid op til  
mit ledelsesgrundlag?**

**Spørgsmålet er:  
Gør jeg det, jeg gerne  
vil gentage i morgen –  
og hvad lærer jeg, når  
jeg ikke gør?**

Dette kapitel introducerer dig for de procesværktøjer, som kan støtte udviklingen af både det kollektive selv og en praksis for kontinuerlig justering af dit personlige ledelsesgrundlag. Centralt i kapitlet står ideen om at skabe et selvjusterende feedback-loop, hvor du løbende justerer dit grundlag – ikke som reaktion på hver en detalje, men i takt med dine erfaringer og erkendelser. Du bliver introduceret til to centrale begreber:

- Opmærksomhedspraksis
- Refleksivitet

Tilsammen udgør de et fundament for en handlekraftig og tilpasningsdygtig ledelsespraksis.

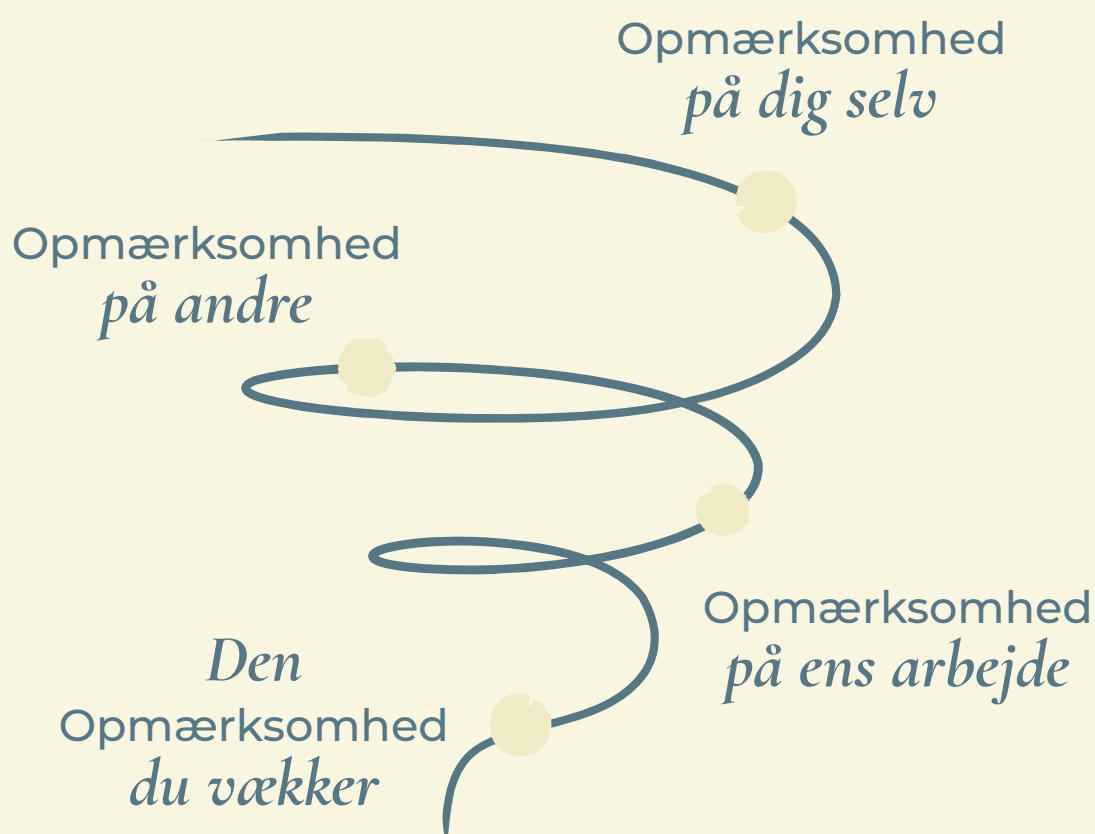
### **Opmærksomhedspraksis**

Et personligt ledelsesgrundlag er ikke en statisk erklæring, men en refleksiv praksis der udvikles over tid. Et levende grundlag kræver refleksion og justering. Hvis dit ledelsesgrundlag skal være mere end ord på papir, må det leve i dine handlinger, og det kræver, at du løbende justerer det i takt med dine erfaringer og relationer. Det handler om at skabe en praksis, hvor du ikke bare handler, men også observerer dig selv i handling. Dette kaldes en opmærksomhedspraksis (Helth og Kirkeby, 2015).

Du skal derfor kunne balancere din opmærksomhed mellem opgaven, relationen og dig selv – og at kunne reflektere over dine egne reaktioner, mens du handler.

Med en skærpet opmærksomhedspraksis kan vi lære at rumme det, som sker i daglig praksis herunder også vores egne fejltagelser og uhensigtsmæssige adfærd. Gør du det, du gerne vil gentage i morgen?

Det er en dynamisk proces med enten at integrere eller afvise det, du oplever og gør i forhold til din



Figur 12: Opmærksomhedspraksis – egen tilvirkning (2025), inspireret af Helth & Kirkeby (2015)

lederidentitet, og som du har formuleret i dit personlige ledelsesgrundlag.

### **Refleksivitet – læring i handling og relation**

Hvor dobbelt opmærksomhed handler om at mærke sig selv i praksis, handler refleksivitet om at undersøge sig selv i relation til andre og til sin kontekst. *Refleksivitet* (Solsø, 2024) er en særlig form for læring, hvor du skaber forståelse og udvikling ved at stille spørgsmål til dine egne handlinger og antagelser.

Refleksivitet adskiller sig fra refleksion ved ikke blot at se på, hvad man gør, men også hvorfor, hvordan og ud fra hvilke perspektiver. Det betyder, at du som leder ikke alene spørger: Hvad virkede? – men også: Hvilke forestillinger om mig selv og andre ligger bag mine valg?

Denne tilgang er afgørende for at kunne udvikle det kollektive selv – altså den del af dit lederskab, der folder sig ud i relationer og fællesskaber. Refleksivitet hjælper dig til at opdage blinde vinkler, tage ansvar for utilsigtet adfærd og justere kursen i samspil med andre.

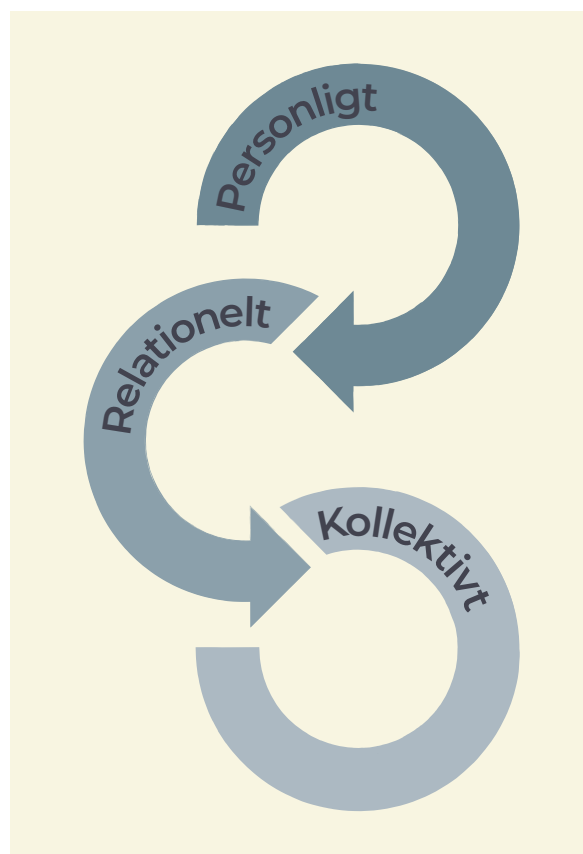
### **Et grundlag i bevægelse**

Når du kombinerer en opmærksomhedspraksis med refleksivitet, skaber du et selvjusterende feedback-loop, hvor du kontinuerligt justerer dit ledelsesgrundlag – ikke fordi du mister retning, men fordi du forfiner den.

Det kræver mod at se på egne fejl, at være i tvivl og at stå i noget der måske er ubehageligt. Men det er her, den reelle udvikling sker. Som leder skal du ikke bare være en, der handler, men en der er i stand til at forholde sig til sine handlinger i øjeblikket og efterfølgende. Det er det, der gør lederskabet levende.

Spørgsmålet er ikke: Lever jeg altid op til mit ledelsesgrundlag?

Spørgsmålet er: Gør jeg det, jeg gerne vil gentage i morgen – og hvad lærer jeg, når jeg ikke gør?





# Faglighed Lære af fejl Transparent og tydelig ledelse Samarbejde/sammenhold Ærlighed

Troværdig  
Er

Fleksibilitet  
Hvad er det?  
Nysgerrighed

Fælles vision & retning  
Åben kommunikation

## FISK I VANDET

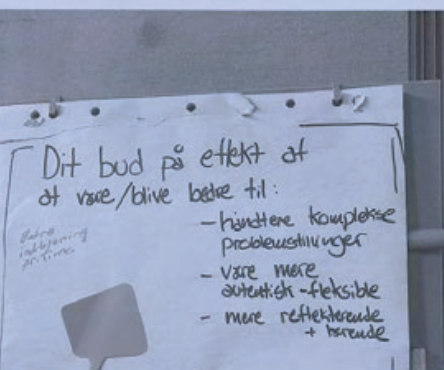
Manuel, der har det som fisk i vandet, bringer ofte skændes med sig som eksempel, som understøttelse, der er vigtig og ligegyldig. Også, der betyder sig på sine egne ideer.

## KOM I MÅL MED STYRKE

De kommer i mål med styrke, fordi de har en vision og styrke til at gøre det. De har en vision og styrke til at gøre det. De har en vision og styrke til at gøre det.

Find op til tre kort, i 10 min. Tænk på, hvad du kan hjælpe dig.

Det er vigtigt at have styrke.



”

”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.”

*Empiri citat: Sådan varedeklarer du dit personlige ledelsesgrundlag*

## Procesredskaber

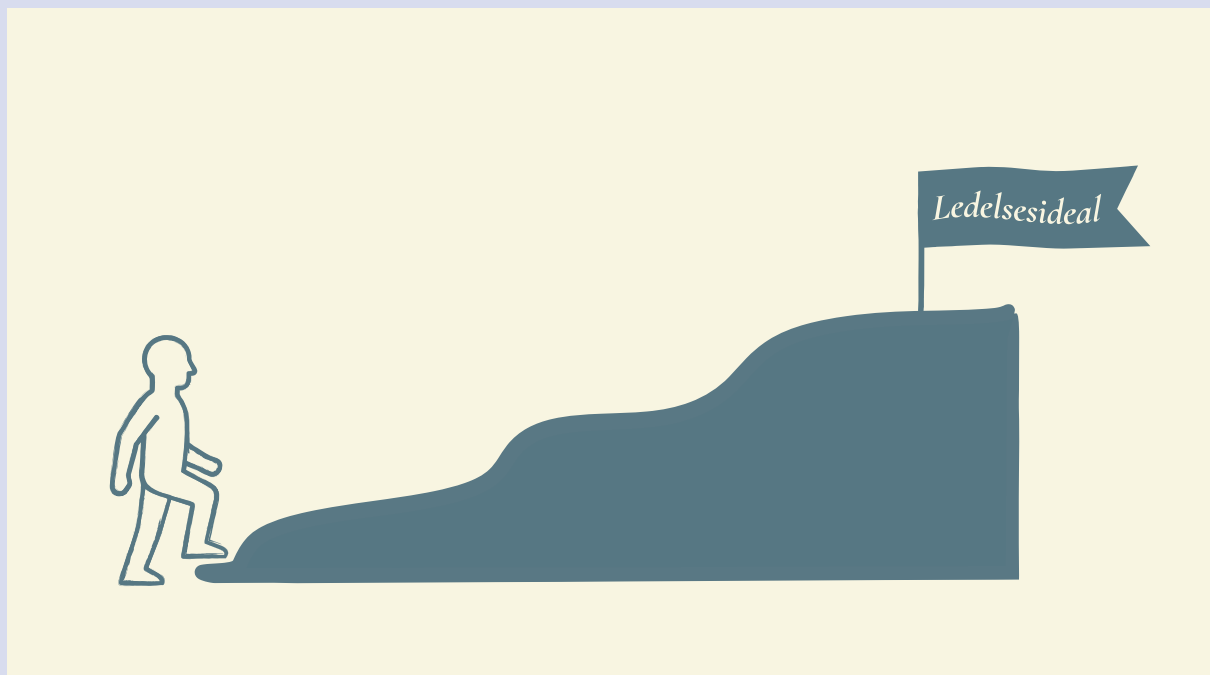
### 4.1 Skab dit fremtidige ledelsesideal

**Formål:** Formålet med denne øvelse er at formulere en personlig fortælling om dit fremtidige ledelsesideal. Gennem en sanselig og narrativ tilgang inviteres du til at udforske, hvordan du ønsker at være leder i fremtiden, og hvordan du allerede i dag kan tage skridt i den retning. Øvelsen skaber forbindelser mellem identitet, intention og handling i din ledelsespraksis.

**Baggrund:** Ledelsesidentitet formes og udvikles gennem fortællinger og refleksion. Øvelsen baserer sig på narrativ teori (Moltke og Molly, 2019) og principper om autentisk ledelse (Georg og Harvard Business Review, 2017). Ved at arbejde baglæns fra en ønsket fremtidig situation, skærpes din bevidsthed om, hvad der skal til for at realisere dit ledelsesideal. Dette kaldes også *future-back tænkning* (Johnson og Suskewicz, 2020) og bruges som en måde at styrke det intentionelle og autentiske lederskab.

#### Vejledning til processen

Sæt god tid af og find et roligt rum. Du kan lave øvelsen alene, med en facilitator eller i sparring med en kollega.



Figur 13: Skab dit fremtidige ledelsesideal – egen tilvirkning (2025), inspireret af Engelbrecht (2007)



### 1. Ét år ude i fremtiden – dit ideelle leder-jeg i praksis

Forestil dig, at du befinder dig ét år ude i fremtiden. Du står midt i din ledelsespraksis og er netop lykkedes med en eksemplarisk ledelseshandling – noget, der virkelig repræsenterer, hvem du ønsker at være som leder.

- Tal i nutid: Beskriv situationen, som om den sker nu.
- Vær konkret og brug kroppen og sanserne: Hvad ser du? Hvad siger du? Hvordan bevæger du dig? Hvordan er din relation med andre?
- Hvad gør du, som dit fremtidige ideelle leder-jeg?
- Hvad er vigtigt i denne situation, og hvorfor betyder det noget for dig?

### 2. Seks måneder før – hvilke skridt gjorde det muligt?

Tag nu et skridt baglæns i tid. Vi er nu 6 måneder ude i fremtiden – altså halvvejs til den situation, du lige beskrev.

- Hvad er du i gang med her, der baner vejen for succesen om ét år?
- Hvilke valg træffer du? Hvilke handlinger sætter du i gang?
- Hvordan viser dit ideelle leder-jeg sig i denne fase?

### 3. Fortsæt rejsen tilbage – trin for trin

Gentag processen i passende tidsintervaller (fx 3 måneder, 1 måned, 1 uge) indtil du er tilbage i nutiden.

- Hvilke konkrete handlinger skal du tage nu – i dag – for at begynde din rejse mod dit ledelsesideal?
- Hvad har du lært undervejs?
- Hvilke vaner, mindset eller relationer skal du styrke?

#### Anbefalinger til facilitering

- **Krop og sanser:** Brug gerne stilhed, langsomhed og visualiseringsøvelser undervejs. Det styrker forbindelsen mellem krop og tanke.
- **Skriftlig refleksion:** Notér dine fortællinger ned undervejs eller indtal dem som lyd.
- **Dialog og spejling:** Hvis I er flere, så del jeres fortællinger og giv hinanden feedback: Hvad hørte jeg dig sige om dine værdier og drømme som leder?

## 4.2 Integrér din bredere selvopfattelse med din lederidentitet

**Formål:** Formålet med denne øvelse er at undersøge, hvordan din lederidentitet hænger sammen med din bredere selvopfattelse. Det handler ikke nødvendigvis om at opnå total integration af alle livets domæner, men om at skabe større klarhed og bevidsthed om, hvordan forskellige aspekter af dit liv påvirker og spejler hinanden, og hvordan du som leder trækker på hele din identitet i dit lederskab.

**Baggrund:** Lederidentitet er ikke udelukkende knyttet til den formelle rolle eller professionelle funktion. Den formes også gennem værdier, relationer og oplevelser i andre livsdomæner som familie, venskaber, civilsamfund og fritid. Jo bedre du forstår din samlede identitet, desto mere hel og afbalanceret kan du træde frem i dit lederskab.

Øvelsen er inspireret af en multidomæne-tilgang til ledelsesudvikling, hvor der arbejdes med identitetsudvikling på tværs af personlige og professionelle sammenhænge (Clapp-Smith, et al., 2019).

### Processen trin for trin:

#### 1. Identificér dine livsdomæner

Start med at overveje hvilke centrale domæner dit liv består af. Typiske domæner inkluderer:

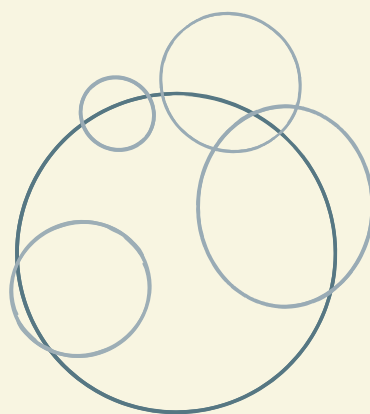
- Arbejde/Faglighed/Profession
- Familie/opvækst
- Venskaber/socialt liv
- Frivillighed/ lokal samfund
- Fritid/interesser
- Personlig udvikling

Du kan vælge de domæner, der er mest meningsfulde for dig.

#### 2. Tegn domænerne som cirkler

Tegn en cirkel for hvert domæne. Brug størrelsen på cirklen til at angive, hvor vigtig eller central det pågældende domæne er i dit liv lige nu.

- Store cirkler = stor betydning
- Små cirkler = mindre betydning



Figur 14: Domæner –  
egen tilvirkning (2025),  
efter Clapp-Smith (2019)

### 3. Overvej overlap mellem cirklerne

Placer cirklerne på papiret, så graden af overlap mellem dem viser, hvor integrerede dine domæner er.

Tænk over: Hvordan påvirker din lederidentitet de øvrige domæner – og hvordan påvirker de dit lederskab?

Er der domæner, som er adskilte og segmenterede? Hvorfor?

Er der domæner, der nærer eller styrker din ledelse?

### 4. Reflekter skriftligt eller i dialog

- Hvad siger dette billede dig om balancen i dit liv?
- Hvilke styrker eller ressourcer trækker du fra forskellige domæner ind i din ledelse?
- Er der domæner, hvor du føler, du skjuler eller undertrykker dele af dig selv som leder?
- Ønsker du at ændre noget i integrationen mellem dine livsdomæner?

Bemærkninger:

Øvelsen egner sig både til individuel refleksion og til faciliteret dialog i grupper.

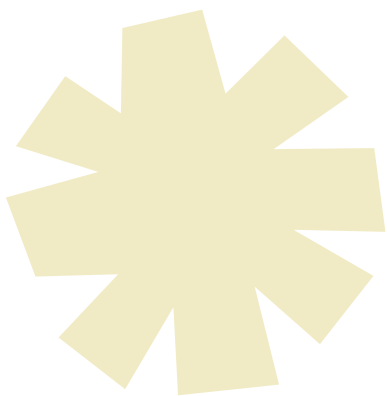
Visualiseringen giver en hurtig og intuitiv adgang til temaer som balance, integritet og selvforståelse.

Kapitel 5

## *Styrk HR-funktionen med et personligt (ledelses-) grundlag*

Hvorfor er det vigtigt for HR selv at have et personligt  
(ledelses-) grundlag?

HR-funktionen; aktiv i kultur- og forandringsprocesser



**"Det handler ikke kun om at kunne udvikle andre" – men om at turde være synlig med, hvad man selv tror på" (Vivi Poulsen, HR-chef).**

Et personligt ledelsesgrundlag er ikke kun et redskab for ledere – det er lige så væsentligt for HR-ansvarlige. HR befinder sig ofte i krydsfeltet mellem strategi, kultur og menneskelige relationer. Det kræver både personlig integritet og ledelsesmæssig gennemslagskraft. Et personligt ledelsesgrundlag hjælper den HR-ansvarlige med at stå stærkere i netop dette spændingsfelt – med tydelighed, autenticitet og retning.

Parentesen omkring "ledelses-" er ikke tilfældig. Den markerer, at HR også udøver ledelse men ofte uden det formelle personaleansvar. Når HR-professionelle formulerer deres grundlag, kan det derfor være hjælpsomt at sætte parentes om "ledelses" for at åbne for refleksion: Hvad betyder det at lede uden titel? Hvordan udøver jeg indflydelse gennem faglighed, relationer og organisatorisk position?

### **Hvorfor er det vigtigt for HR selv at have et personligt (ledelses-) grundlag?**

#### **1. Tydelig rolleforståelse og afgrænsning**

HR skal balancere mange forventninger fra direktion, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og linjeledere. Et PLG gør det klart, hvad du som HR-leder står for, og hvad dine grænser og styrker er. Det er en vigtig støtte i at kunne sige ja og nej med integritet – og dermed undgå at blive fanget i modstridende dagsordener.

#### **2. Ledelse uden formelt personaleansvar**

Som HR udøver man ofte "ledelse uden formelt personaleansvar", men har stor indflydelse gennem relationer, rådgivning og processtyring. Et personligt ledelsesgrundlag styrker den form for uformelt men afgørende lederskab, fordi det gør dine værdier og intentioner gennemsigtige og tilgængelige for andre – og dermed styrker din troværdighed og evne til at skabe følgeskab.

### 3. Øget legitimitet i samspil med organisationen

Når HR udvikler ledere, driver kulturforandringer eller implementerer nye processer, bliver det langt lettere at skabe tillid og engagement, hvis man selv "går foran" med sit eget ledelsesgrundlag. Du bliver et levende eksempel på refleksiv, autentisk ledelse.

### 4. Professionel afklaring

Rollen som HR-ansvarlig kan være belastende: høje krav, følelsesmæssige dilemmaer og forventning om at agere med overblik og neutralitet. Et PLG fungerer her som et indre pejlemærke – en kilde til professionel ro og retning.

#### Tre niveauer af styrket identitet

- Det personlige selv – hvem du er og hvad du står for.
- Det relationelle selv – hvordan du skaber tillidsfulde samarbejdsrelationer.
- Det kollektive selv – hvordan dine værdier og ledelsesstil spiller sammen med organisationens kultur og mål.

### HR-funktionen; aktiv i kultur- og forandringsprocesser

Et personligt ledelsesgrundlag er særligt relevant i lyset af HR's funktion som både strategisk partner og kulturudvikler. Når HR-professionelle selv arbejder med bevidst ledelse og værdiafklaring,

bliver de langt stærkere i rollen som sparringspartnere og facilitator af kulturen (Holt Larsen, et al., 2022).

Det handler ikke kun om at kunne "udvikle andre" – men om at turde være synlig med, hvad man selv tror på. Som Vivi Poulsen, HR-chef i Salling Group, udtrykker det i HR Chefen nr. 5, 2024:

"Det personlige ledelsesgrundlag er faktisk min rettesnor i dag. Jeg bruger det i næsten alt, hvad jeg laver."

- Designe autentiske udviklingsforløb.
- Understøtte ledere i at afklare deres egne værdier.
- Skabe en klar og forankret forventningsafstemning og dermed en feedbackkultur.
- Styrke psykologisk tryghed i organisationen.

For HR kan et personligt ledelsesgrundlag skabe klarhed i egne valg, styrke relationel gennemslagskraft og øge legitimiteten i samspil med organisationen. Når HR selv går foran med et personligt ledelsesgrundlag, styrker det evnen til at understøtte ledere i at arbejde bevidst med deres egen lederidentitet og sprog for ledelse.

## Procesredskaber

### 5.1 En refleksionsmodel til HR-ansvarlige

**Formål:** At styrke HR-ansvarliges afklaring af egen professionelle identitet og skabe bevidsthed om, hvordan et øget fokus på eget ledelsesrum kan understøtte HR-rollen.

Modellen består af fem refleksionsspørgsmål. Brug dem individuelt eller i sparring med en kollega:

- Hvorfor er jeg i HR?
- Hvad motiverer mig i mit arbejde med mennesker, organisation og udvikling?
- Hvilke værdier præger mine beslutninger i hverdagen?
- Hvad guider mig, når jeg balancerer hensyn mellem fx ledelse og medarbejdere?
- Hvilke dilemmaer oplever jeg ofte i HR-rollen – og hvordan håndterer jeg dem?
- Er der situationer, hvor jeg oplever at gå på kompromis – og hvad kan mit personlige ledelsesgrundlag hjælpe mig med her?
- Hvilken forskel ønsker jeg at gøre i organisationen – og hvordan?
- Hvordan bidrager jeg aktivt til strategi, kultur, trivsel og udvikling?
- Hvordan vil jeg være en troværdig rollemodel i mit samspil med ledere?

Hvordan kan jeg øge min indflydelse og anvende mit personlige ledelsesgrundlag til at skabe resonans og følgeskab?

**Tip:** Brug spørgsmålene til at formulere de første sætninger i dit eget ledelsesgrundlag i "jeg"-form.

## 5.2 HR som facilitator af en kultur med fokus på ledelse

**Målgruppe:** HR-partnere, HR-chefer eller HR-konsulenter, der skal understøtte udbredelsen af personligt ledelsesgrundlag i organisationen. Målgruppen kan være både HR-ansvarlige alene eller HR i samspil med ledere.

### Sådan gør I - trin for trin

#### Trin 1: Del jeres ledelsesfortælling

Alle skriver (5–10 min) deres personlige ledelseshistorie ud fra spørgsmålet:

“Hvornår følte jeg mig mest i kontakt med mine værdier som HR-professionel?”

Herefter deles historierne i små grupper med fokus på:

- Hvilke værdier viser sig?
- Hvad var konteksten?
- Hvad var din rolle – og hvordan påvirkede den andre?

#### Trin 2: Knyt din fortælling til din HR-identitet

Hver deltager reflekterer over:

- Hvordan denne fortælling kan indgå i mit PLG
- Hvad den afslører om mit professionelle selv

#### Trin 3: Kollektiv betydning – HR's rolle i PLG-kulturen

Gruppen arbejder med følgende spørgsmål:

- Hvad betyder det for HR's troværdighed og gennemslagskraft, at vi selv arbejder med PLG?
- Hvordan kan vi bruge vores egne PLG'er i onboarding, lederudvikling, MUS/GRUS, trivsel og forandringsprocesser?

Afslut med, at hver deltager beslutter én konkret handling:

“Hvordan vil jeg bruge mit PLG aktivt i mit arbejde den kommende måned?”



## Format og anvendelse

Refleksionsmodellen egner sig til individuel brug, fx i HR-supervision, coaching eller ledersparring. Procesøvelsen kan indgå i HR-teammøder, udviklingsdage eller som en del af en bredere implementering af personlige ledelsesgrundlag i organisationen.

### 5.3 Et eksempel på en HR-ansvarligs personlige (ledelses)grundlag

**Navn:** Vivi Poulsen

**Stilling:** HR-chef

**Organisation:** Løvbjerg

**Ledererfaring:** Leder siden 2008



#### Mit personlige ledelsesgrundlag:

Som HR chef er det vigtigt for mig, at jeg altid fremstår troværdig, tillidsfuld, lyttende og udviklende.

Jeg vil prioritere tid til den enkelte leder, så der skabes rum til netop udvikling og optimering af lederens potentiale og effektiv sparring.

Jeg vil med lyttende, anerkendende og spørgende tilgang være med til at rykke grænser både for den enkelte, men også samlet for hele virksomheden.

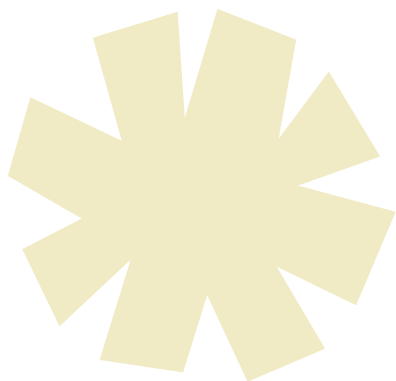
Jeg vil være med til at sikre, at HR altid er på dagsordenen i en travl hverdag, og at de forskellige HR-processer lever, og at alle afdelinger når i mål på de processer, der er besluttet i virksomheden.

Jeg vil skabe et rum, hvor jeg føler, der er brug for mine kompetencer, og at mine kompetencer derfor vil blive efterspurgt.

HR har kultur på agendaen, og jeg vil være en stærk spiller sammen med mine kollegaer i udvikling af denne rejse.

Kapitel 6

*Afslutning – det, du skal  
passe på, og det, der hjælper  
dig frem*



**Ledelse er ikke kun en funktion – det er et valg, du træffer igen og igen**

At arbejde med sit personlige ledelsesgrundlag er ikke en lineær proces med en klar begyndelse og et tydeligt slutpunkt. Det er en kontinuerlig udviklingsrejse, hvor du som leder løbende justerer dit blik, dine valg og din kommunikation i spændingsfeltet mellem dine egne værdier, organisatoriske forventninger og det andre oplever som din ledelse.

Dette kapitel giver dig en række praktiske råd og vigtige opmærksomhedspunkter, der kan støtte dig i arbejdet med dit personlige ledelsesgrundlag – både når du skal i gang, og når du har brug for at genbesøge eller justere det. Kapitlet peger også på typiske udfordringer og former for modstand i processen og introducerer teoretiske begreber, der kan hjælpe dig med at forstå og navigere i kompleksiteten.

### 1. Slip idéen om fuld kontrol

Et centralt erkendelsespunkt i arbejdet med ledelse – og dermed med dit personlige ledelsesgrundlag – er, at ikke alt kan styres eller kontrolleres. Det gælder både opgaver, relationer og ikke mindst hvordan andre oplever din ledelse. Som sociologen Hartmut Rosa pointerer, er der en grundlæggende illusion i forestillingen om total kontrol – en illusion, der ofte fører til frustration og handlelammelse (Meier, 2023). Ledelse rummer altid et element af usikkerhed, og det er netop i den usikkerhed, at refleksion og autenticitet får plads.

**Råd:** Accepter, at du ikke kan styre andres oplevelse af dig. I stedet kan du være tydelig om dine intentioner og åbne for dialog om, hvordan du bedst understøtter samarbejde og opgaveløsning.

### 2. Pas på den fundamentale attributionsfejl

Vi har en tendens til at forklare andres adfærd ud fra deres personlighed og vores egen ud fra

omstændighederne. Dette kaldes den *fundamentale attributionsfejl* (Staal, [n.d.]). Det samme gør sig gældende, når vi vurderer os selv som ledere: Når noget lykkes, skyldes det os selv – når det går galt, skyldes det konteksten. Omvendt kan vi let dømme andre ledere hårdt uden at kende deres vilkår.

**Råd:** Vær nysgerrig på konteksten – både din egen og andres. Når du reflekterer over din ledelse, så spørg: Hvilke omstændigheder påvirker mig? Og hvilke antagelser gør jeg om andre?

### 3. Dine værdier er ikke kun dine

Når vi taler om personlige værdier, er det let at tro, at de udelukkende er individuelle. Men i praksis er værdier altid i spil i et organisatorisk og kulturelt fællesskab (Meier, 2019). Det er afgørende at forstå, hvordan dine værdier kommer til udtryk i konkrete praksisser og de krav, som din organisation og hverdag stiller.

**Råd:** Undersøg hvilke værdier, der præger din arbejdsplads – og hvordan de spiller sammen (eller kolliderer) med dine egne. Brug praksisnære eksempler for at tydeliggøre, hvordan dine værdier omsættes i hverdagen.

### 4. Balancer det personlige og det organisatoriske grundlag

Et personligt ledelsesgrundlag må altid spille sammen med det organisatoriske ledelsesgrundlag. Du er en del af en ramme, som du ikke selv har valgt, og som du skal navigere i. Ledelse handler

derfor om at finde balancen mellem at realisere organisationens mål og samtidig tage personligt ansvar for dit lederskab (Krause-Jensen, [n.d.]).

**Råd:** Sæt ord på både de mål og rammer, du forventes at realisere – og hvordan du som individ vælger at tage lederskab. Den bevidsthed skaber integritet og handlekraft.

### 5. Udfordre dine selv kategoriseringer

Ofte har vi som mennesker en tendens til at sætte os selv i faste kategorier: "Jeg er den type leder, der...". Men denne form for selv kategorisering kan begrænse både din egen og andres forståelse af, hvad du kan og må som leder.

**Råd:** Giv plads til at gentænke, udfordre og udvide dine egne forestillinger om dig selv som leder. Stil spørgsmål som: Hvad ville en anden type leder gøre her? Hvad hvis jeg gav slip på en fast overbevisning?

”

Godt, hvis PLG er en strategisk beslutning i organisationen - men hvis ikke, så lav et PLG alligevel”

*Empiri citat: Sådan varedeklarer du dit personlige ledelsesgrundlag*

#### 6. Gør refleksionen til en vane

Udviklingen af dit personlige ledelsesgrundlag sker ikke i én session – det kræver vedholdenhed og løbende refleksion. Mange ledere oplever, at processen bliver mest meningsfuld, når de arbejder med den over tid og i dialog med andre. Brug fx en kollega, en HR-partner eller en ledergruppe som refleksionsrum.

**Råd:** Lav en praksis for refleksion. Tjek ind med dig selv, hvor du spørger: Lever jeg mit lederskab, som jeg ønsker det? Hvad udfordrer mig? Hvad vil jeg justere?

#### Næste skridt

Du har nu læst dig gennem centrale temaer og værktøjer til at formulere, forankre og formidle dit personlige ledelsesgrundlag. Måske har du allerede skrevet de første afsnit. Måske har du blot samlet inspiration.

Uanset hvor du er, kan du nu tage næste skridt:

- Del dine foreløbige tanker med en kollega og få feedback.
- Brug en konkret ledelsessituation som afsæt for refleksion.

Ledelse er ikke kun en funktion – det er et valg, du træffer igen og igen. Et personligt ledelsesgrundlag hjælper dig med at træffe det valg med større klarhed og bevidsthed.

Kapitel 7

# *Forskningsprojektet & dataindsamling*

Dette forskningsprojekt bygger på en hermeneutisk tilgang med fokus på at opnå en dybdegående forståelse af, hvad et personligt ledelsesgrundlag (PLG) er – og hvordan det kan styrke lederens praksis. Projektet kombinerer kvalitative metoder med relevante teorier for at undersøge:

***Hvordan kan et personligt ledelsesgrundlag undersøgte lederen i egen ledelsespraksis?***

**Deltagere**

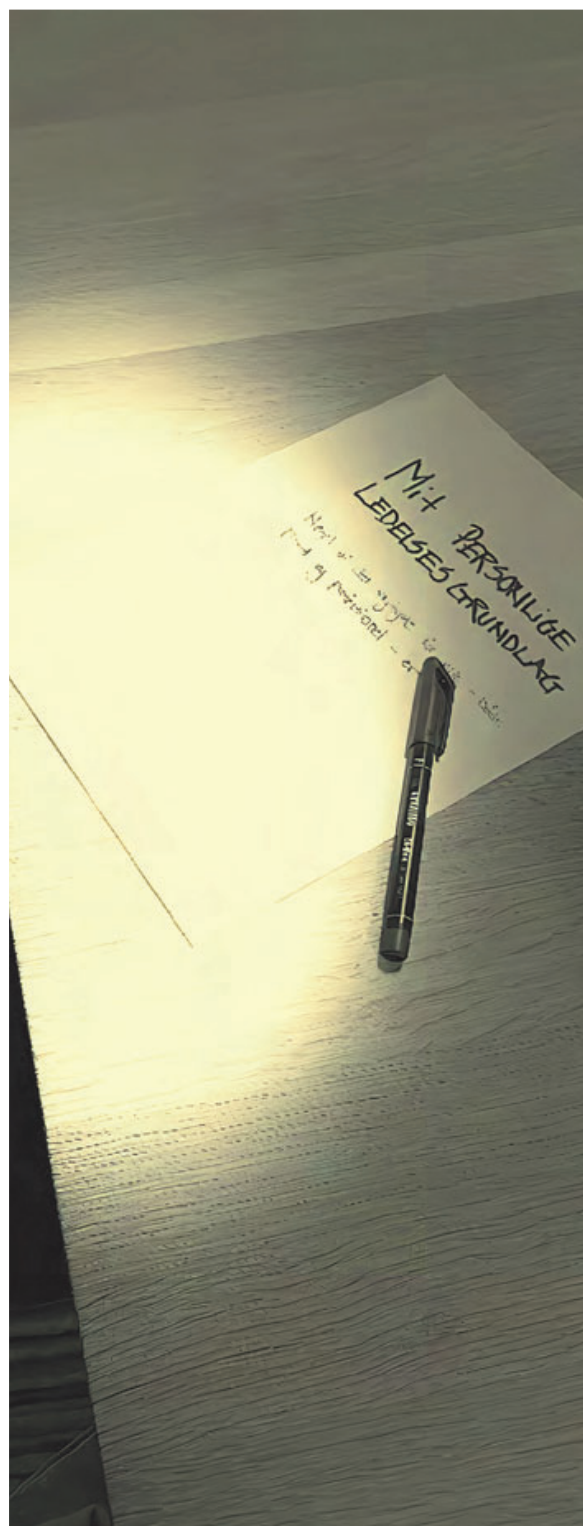
Projektet omfatter ledere og HR-ansvarlige fra diplommodulet. Det personlige lederskab og forandring på diplomuddannelsen i ledelse samt ledere fra både offentlige og private organisationer, som aktivt bruger og reflekterer over deres personlige ledelsesgrundlag.

**Metode og analyse**

Analysen har fulgt en iterativ bevægelse mellem empiri og teori – inspireret af den hermeneutiske forståelsescirkel. Den har ført frem til en metodisk model, hvor arbejdet med PLG blev koblet til tre centrale selvformer:

- Det personlige selv
- Det relationelle selv
- Det kollektive selv

Kilder: (Brinkmann og Tanggaard, 2015; Kaa Sunesen, 2022)







## Dataindsamling

1. Kvalitative analyser af 38 personlige ledelsesgrundlag indsamlet via diplomforløb og LinkedIn. Analysen afdækker rammer, strukturer og variation i form og indhold.
2. Fem semistrukturerede interviews, hvor lederne deler erfaringer med at bruge PLG i praksis. De fremhæver øget selverkendelse, tydelighed, sårbarhed og styrket psykologisk tryghed.
3. Interaktioner og grupperefleksioner med 75 deltagere, som peger på øget forventningsafstemning, kontinuerlig refleksion og styrket selvforståelse i ledelsesarbejdet.

I tråd med Ledelseskommisionens anbefalinger (2017–2018) fungerer det personlige ledelsesgrundlag som en slags "varedeklaration", der synliggør lederens værdier, intentioner og handlinger – inklusiv begrænsninger og udviklingsområder.

## Teoretiske indsigter og praksisanbefalinger

Projektet bidrager med både:

- Teoretiske perspektiver, herunder forståelsen af PLG som et dynamisk dokument og arbejdet med identitet i tre former: personlig, relationel og kollektiv.
- Konkrete praksis redskaber, fx procesmodeller og undervisningsmaterialer, der understøtter implementering af PLG i lederuddannelser, netværk og organisationer.

Eksempel: På [www.eaaa.dk/PLG](http://www.eaaa.dk/PLG) findes procesværktøjer til "Udvikling af det relationelle selv" – fx "Sig dit personlige ledelsesgrundlag højt" – fordi "det, at sige det personlige ledelsesgrundlag højt, er en form for at kropsliggøre din ledelse"

Det overordnede formål har været at udvikle umiddelbart anvendelige indsigter og redskaber til undervisere, ledere og konsulenter. Resultaterne indikerer, at et personligt ledelsesgrundlag kan styrke:

- Selvforståelse og lederidentitet
- Relationelle fællesskaber gennem fælles sprog og tydelighed
- Integration i hverdagen via en opmærksomhedspraksis og løbende refleksion

### Konklusion

Projektet viser, at et personligt ledelsesgrundlag, når det udvikles og integreres med refleksion og relationer samt, kontekst kan blive en levende, lærende og identitetsskabende ramme for lederen.

Det personlige ledelsesgrundlag bliver dermed ikke blot en metode – men en praksis, der understøtter tydelig, tilpasset og meningsfuld ledelse i en kompleks virkelighed.

## *Liste med redskaber & processer*

### **Kapitel 1 – Kend din fortid og lær af dine succeser**

- 1.1 Hvad er god ledelse for dig?
- 1.2 "Jeg er..." – en identitetsøvelse i tre niveauer
- 1.3 Dine succeser – en styrkebaseret refleksion

### **Kapitel 2 – Dit ståsted og et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag**

- 2.1 Gå på værdiopdagelse i dig selv
- 2.2 Dit ledelsesbarometer – styrken af din lederidentitet
- 2.3 Formulering af et "godt-nok-til-start" personligt ledelsesgrundlag
- 2.4 Et eksempel på et personligt ledelsesgrundlag

### **Kapitel 3 – Sig det højt – og skab forankring i din organisation**

- 3.1 Sig det højt – til nogen
- 3.2 Vær til stede i fællesskabet
- 3.3 Videofilm dig selv

### **Kapitel 4 – En opmærksomhedspraksis og flere versioner**

- 4.1 Skab dit fremtidige ledelsesideal
- 4.2 Integrér din bredere selvopfattelse med din lederidentitet

### **Kapitel 5 – Styrk HR-funktionen med et personligt (ledelses-)grundlag**

- 5.1 En refleksionsmodel til HR-ansvarlige
- 5.2 HR som facilitator af en kultur med fokus på ledelse
- 5.3 Et eksempel på et personligt HR (ledelses)grundlag

## Litteratur

- Argyris, Chris, 2012. On organizational learning. 2. ed., [reprinted] udg. Malden, Mass: Blackwell.
- Bendtsen, Rasmus Anker og Alsted, Jacob red., 2023. Organisationspsykologi: en case-baseret introduktion. 1. udgave udg. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.
- Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene red., 2015. Kvalitative metoder: en grundbog. 2. udgave udg. Kbh.: Hans Reitzel.
- Cecchini, Mathilde, 2021. Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet. *Politica*, 53(nr. 4), s.383–403.
- Cecchini, Mathilde, et al., 2022. What Makes a Leader? Leadership Identity and Leadership Behavior among Highly Professionalized Public Leaders. *International Journal of Public Administration*, s.1–12.
- Clapp-Smith, Rachel, et al., 2019. Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader. *Journal of Management Education*, 43(1), s.10–34.
- Elmholt, Claus og Tanggaard, Lene red., 2011. Følelser i ledelse. 1. udgave udg. Århus: Klim.
- Engelbrecht, Bent, 2007. Biografi: veje til personlig udvikling. 2. udgave, 4. oplag udg. Hinnerup: Ankerhus
- Epitropaki, Olga, et al., 2017. Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *Leadership Quarterly*, 28(1), s.104–129.
- Georg, Bill og Harvard Business Review, 2017. Udforskning af dit autentiske lederskab. Kirsten Follin. I: Om lederskab: Udforskning af dit autentiske lederskab, De ti vigtigste Harvard Business Review-artikler. Gyldendal Business.
- Grøn, Caroline Howard, et al., 2020. Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), s.1696–1716.
- Helth, Poula og Kirkeby, Ole Fogh, 2015. Menneske og leder: bliv den du er. 2. udgave udg. Kbh.: Akademisk.
- Holt Larsen, Henrik, et al., 2022. HRM i praksis. 2. udgave udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Horn, Christian, 2023. De største filosoffer: anvendt i arbejdslivet og i hverdagen. 1. udgave udg. Århus: Klim.
- Ibarra, Herminia, 2025. Handlingens kraft: - Sådan løfter du dig som leder. DJØF/Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ibarra, Herminia, 2015. Act like a leader, think like a leader. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Johnson, Mark W. og Suskewicz, Josh, 2020. Lead from the future: how to turn visionary thinking into breakthrough growth. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Karina Solsø, 2024. Dømmekraft: Ledelse i social kompleksitet. Samfundslitteratur.
- Kegan, Robert og Lahey, Lisa Laskow, 2010. Forandring - ja tak!: sådan overvinder

- du forandringsimmunitet i dig selv og din organisation. 1. udgave udg. Louise Ardenfelt Ravnild Kbh.: Gyldendal Business.
- Krause-Jensen, Niels Henrik, [n.d.]. Når talen er om ledelse: læsninger i de kommunale ledelsesgrundlag. Gjallerhorn, Nr. 21, 2015, s. 48-58., 2015(Nr. 21, 2015), s.s. 48-58.
  - Kaa Sunesen, Micki Sonne, 2022. Sådan laver du undersøgelser: videnskabsteori, metode og analyse. 1. udgave udg. København: Hans Reitzels Forlag.
  - Ladkin, Donna og Taylor, Steven S., 2010. Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. The Leadership Quarterly, 21(1), s.64–74.
  - Ledelseskommissionen 2018. Dit personlige ledelsesgrundlag. [online] Ledelseskommissionen. Tilgængelig hos: <<https://ledelseskom.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>> [Set 28 feb. 2023].
  - Lux, Andrei A. og Lowe, Kevin B., 2024. Authentic leadership: 20-Year review editorial. Journal of Management & Organization, 30(6), s.1634–1641.
  - Lüscher, Lotte, 2018. Lederen mellem tvivl og handlekraft: paradokser og personligt lederskab. 1. udgave udg. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.
  - Meier, Joachim, 2019. Pas på med identitets-styring af offentlige ledere. Børsen Ledelse 17. januar, [online] 17. januar 2019(1). Tilgængelig hos: <<https://clavis.dk/wp-content/uploads/2020/07/Pas-pa-CC8A-identitets-styring.pdf>>.
  - Meier, Joachim, 2023. afmagt et overset vilkår og problem i kontrollerbarhedens tidsalder. Erhvervspsykologi, 21/2023(4), s.4–16.
  - Moltke, Hanne V. og Molly, Asbjørn, 2019. Systemisk coaching: en grundbog. 2. udgave udg. Dansk Psykologisk Forlag.
  - Poulsen, Henriette Kjærgaard og Linneboe, Katrine Israelsen, 2021. Det personlige ledelsesgrundlag Hvorfor skal vi have et personligt ledelsesgrundlag? [Master i læreprocesser med specialisering i ledelse og organisations psykologi.] Aalborg Universitet. Tilgængelig hos: <[https://projekter.aau.dk/projekter/files/405939615/Det\\_personlige\\_ledelsesgrundlag\\_Speciale\\_2021\\_Februar.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/405939615/Det_personlige_ledelsesgrundlag_Speciale_2021_Februar.pdf)>.
  - Ravn, Ib, 2021. Selvbestemmelsesteorien. 1. udgave udg. Gyldendal.
  - Seligman, Martin E. P., 2014. At lykkes: en perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel. 2. opl udg. Tom Bøgeskov Kbh.: Mindspace.
  - Staal, Christian, [n.d.]. Forskellen på dig og andre. [<https://christianstaal.com/tag/attributionsfejl/>] Christian Staal's Blog. Tilgængelig hos: <<https://christianstaal.com/tag/attributionsfejl/>>.
  - Svalgaard, Lotte, 2019. Elefanten i rummet: om modet til at handle på det vi mærker. 1. udgave udg. Kbh.: Akademisk Forlag.
  - Sørensen, Lea, 2025. Sådan varedeklarer du dit personlige ledelsesgrundlag. website. Tilgængelig hos: <<https://www.eaaa.dk/PLG>>.

## *Tak til*

Ledere og HR-ansvarlige deltagere på Diplom i ledelse, kontakter på LinkedIn - alle har delt og bidraget til forskningsprojektet. Tak alle de nysgerrige ledere, undervisere og kollegaerne, der har deltaget i netværksmøder, klubmøder og arrangementer, hvor de har at formulere et godt-nok-til-en-start-ledelsesgrundlag og har kvalificeret projektet i forskellige faser.

Jacob Luis Nielsen, forskningskonsulent på Erhvervsakademiet hvis hjælp og sparring har været et konstant og vigtigt bidrag både i forskningsprocessen, produktionen af podcasts og denne håndbog.

Ulla Haahr, forskningschef og Jørgen Beck, uddannelsesleder for Ledelse & HR samt Erhvervsakademi Aarhus for give muligheden for projektet og håndbogen samt jeres støtte undervejs.

Slutteligt vil jeg sige tak til mine gode kollegaer i faggruppen om Det personlige lederskab og forandring på Diplom i ledelse: Kirsten Matzen, Christian Horn & Jan Rohwedder for at udfordre, give plads til prøvehandling og se muligheder.



Et personligt ledelsesgrundlag  
kan øge lederens evne til at:

1.

Udvikle og kvalificere selv-  
forståelsen og lederidentiteten  
**det gør os bedre til at håndtere  
komplekse forståelser**

2.

Udvikle og opbygge relationer  
**det gør os mere autentiske og  
kultiveret med konteksten**

3.

Integrere PLG i dagligdagen med  
en opmærksomhedspraksis  
**det gør os mere reflekterede  
og lærende**

