

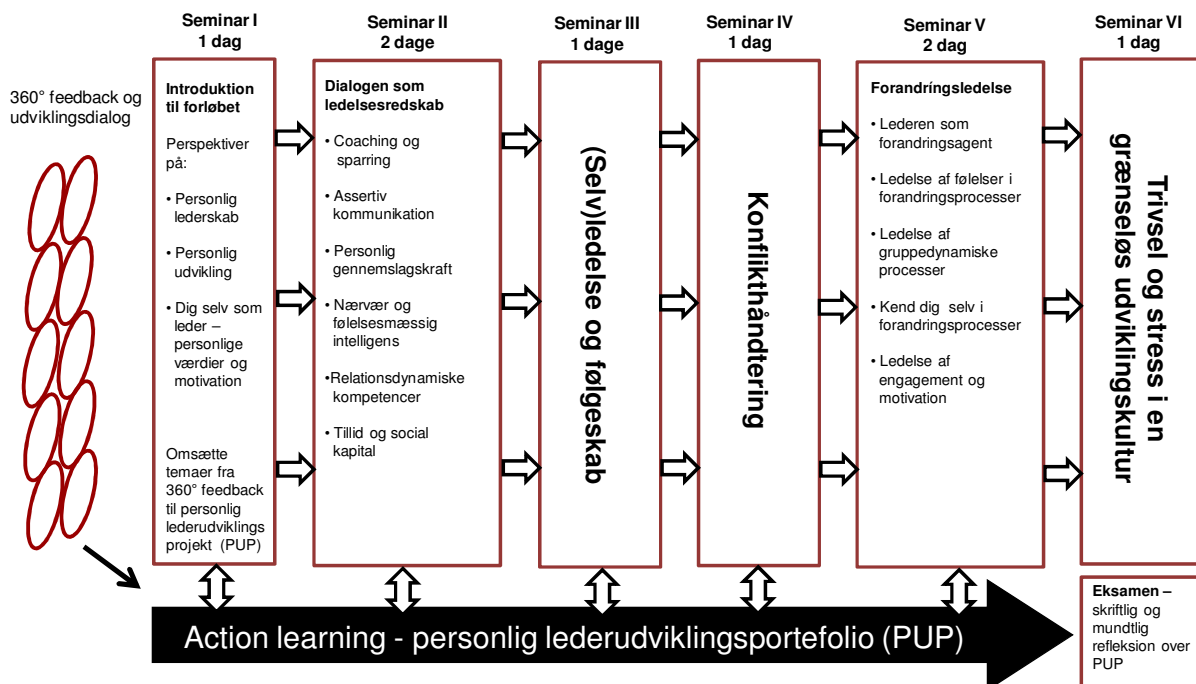
## DET PERSONLIGE LEDERSKAB

**Undervisere:** Claus Elmholdt, Cand. Psych., Ph.d., Udviklingskonsulenterne A/S  
 Anders Trillingsgaard, Cand. Psych. Ph.d., Udviklingskonsulenterne A/S  
 Liselotte Mosbæk, Cand. Psych., Ankerhus A/S  
 Morten Fogsgaard, Cand. Psych., Udviklingskonsulenterne A/S  
 Annetette Hylgaard, Cand. Psych, Udviklingskonsulenterne A/S

Målet med modulet er, at styrke lederens selvindsigt og handlekompetence i lederrollen i samspillet mellem personlige egenskaber og institutionelle vilkår i den særlige politiske ramme der kendetegner ledelse i den offentlige sektor. Dette indebærer at kunne forstå og kritisk reflektere over styrker og udviklingspunkter i sit personlige lederskab. Derudover indebærer det, at kunne tage selvstændigt ansvar for udvikling af personlige, sociale og ledelsesfaglige kompetencer til styrkelse af sit personlige lederskab, samt kunne forstå og vurdere centrale personlige ledelsesudfordringer, dilemmaer og paradokser.

Kurset består af seks seminarer. Heraf er fire endagsseminarer der afholdes på universiteterne, og to todagesseminarer der afholdes som internat på et conferencecenter. Forløbet indledes med en 360° graders lederevaluering og udviklingsdialog med en af modulets undervisere.

### PROGRAM OVERSIGT "DET PERSONLIGE LEDERSKAB"



## LITTERATURLISTE

### Grundbøger:

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008).** *Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag. (kap. 5., side 144-173; Kap. 11, side 336 – 364; kap. 12, side 365-409). (112 sider).
- Pjetursson, L. Ny udgave 14/12011.** *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. København: Børsens forlag (kap. 1-3, side 17-95; kap. 7-8, side 181-255) (151 sider).
- Yukl, G. (2009).** (7<sup>th</sup> Edition). *Leadership in organizations*. New York: Pearson Education, Prentice Hall (kap. 1, side 19-42; kap. 8 -11, side 234-354) (116 sider).

### Kompendium:

- Bovbjerg, K.M. (2006).** Selvrealisering i arbejdslivet. I: S. Brinkmann & C. Eriksen (red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Forlaget Klim. (side 15-40). (26 sider).
- Burke, R.J. & Fiksenbaum, L. (2008).** Work Hours, Work Intensity, and Work Addiction: Costs and Benefits. I: R.J. Burke & C.L. Cooper (red.). *The Long Work Hours Culture. Causes, Consequences And Choices*. Bingley, England: Emerald Group. (kap.1, side 3 – 36). (33 sider).
- Edmondson, A. & Smith, D.M. (2006).** Too Hot to Handle? How to manage relationship conflicts. *California Review of Management*, vol. 49, no. 1. (22 sider).
- Elmholdt, C. (2006).** AI – en ny form for blød disciplinering. I: *Erhvervspsykologi*, Vol. 4, nr. 3. (12 sider).
- Goffee, R. & Jones, G. (2000).** Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*, September-october 2000 (8 sider).
- Goleman, D., Boyatzis, E.R. & McKee, A. (2002).** *Følelsesmæssig intelligens i ledelse*. København: Børsens Forlag (kap. 1-4, side 21-80). (59 sider).
- Grant, A.M. (2006).** An integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. In: R.D. Stober & A.M. Grant. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons. (kap. 6, side 153-192). (40 sider).
- Hammerich, E. & Frydensberg, K. (2006).** *Konflikt og kontakt – Om at forstå og håndtere konflikter*. DK: Forlaget Hovedland. (kap. 2, side 25-42; kap. 4, side 62-75). (30 sider).
- Holmgren, A. (2006)** Ledelse med et narrativt og poststrukturalistisk perspektiv. I: Helth, P. *Lederskabelse – det personlige lederskab*. Roskilde: Samfundslitteratur (kap. 5, side 91-114). (23 sider).
- Jørgensen, B. (2004).** Psykodynamiske perspektiver på ledelse, I: Heinskou, T. & Visholm, S. *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag (kap. 8, side 159-173). (14 sider).
- Kirkeby, O.F. (2004).** Det nye lederskab. Børsens Forlag. (del 1-2, side 15-65). (50 sider).
- Kotter, J.P. (2008).** *Haster! Fornemmelse for forandring*. København: Gyldendal Business. (kap. 1, side 15-31; kap. 2, side 33-50). (33 sider).
- Lazerus, R.S. (2006)** *Stress og følelser – en ny syntese*. Akademisk Forlag. (Kap. 2 & 3, side 43-109). (66 sider).
- Lenneer-Axelson, B. & Thylefors, I. (2002).** *Om konflikter hjemme og på arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag. (kap. 8, side 151-190; kap. 12, side 258-287). (69 sider).
- Lewis, S. & Cooper, C.L. (2005).** *Work - Life Integration*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd. (kap.4, side 58 – 70) (12 sider).
- Mestdagh, S., Van Poucke, D. & Cools, E. (2006).** Power, politics and conflict. In: M. Buelens, H. van den Broeck, K. Vanderheyden, R. Kreitner & A. Kinicki (3. ed.). *Organisational Behaviour*. UK: McGraw-Hill Education (side 495-517) (22 sider).
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006).** Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 no 4, pp. 270 – 295 (25 sider).
- Scharmer, C. O. (2006).** *Teori U*. Hinnerup: Ankerhus Performance Learning (kap. 1-2, side 9-55). (46 sider).
- Schein, E.H. (1999).** Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationships. New York: Addison-Wesley (kap. 8, side 145-171; kap. 9, side 172-200). (55 sider).
- Schwartz, T. (2007).** Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, (side 63 – 73). (10 sider).
- Thygesen, N., Vallentin, S. & Raffensøe, S. (2008).** *Tilliden og magten*. København: Børsens Forlag. (Indledning, side 11-21; kap. 4, side 71-91). (30 sider).
- Visholm, Steen (2004).** Autoritetsrelationen, I: Heinskou, T. & Visholm, S. *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag (kapitel 5, side 84-102). (18 sider).

Litteratur i alt 1082 sider

## SEMINAR I

### Udvikling af personlig lederskab

Det første endagsseminar sætter fokus på spørgsmål som; hvad er personlig lederskab, og hvordan kan jeg arbejde med at udvikle mit personlige lederskab? Der etableres fire læringsteams som vil danne rammen om refleksions- og øvelsesaktiviteter samt give støtte og udfordring til arbejdet med de personlige lederudviklingsprojekter gennem forløbet.

#### Litteratur:

**Goffee, R. & Jones, G. (2000).** Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*, September-october 2000 (8 sider).

Et lederskab uden følgerskab kan ikke skabe resultater, så hvad vil du gøre for at få dine medarbejdere til at følge dig? En god leder må kunne inspirere, engagere og motivere sine medarbejdere til at forfølge organisationens opgaver og mål, men hvordan? På baggrund af omfattende forskning kommer Goffee & Jones frem til at inspirerende ledere deler fire overraskende kvaliteter.

**Grant, A.M. (2006).** An integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. In: R.D. Stober & A.M. Grant. *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons. (kap. 6, side 153-192) (40 sider).

Fra denne omfattende håndbog om coaching er udvalgt kapitel 6 der præsenterer en integrativ målorienteret tilgang til ledelsescoaching, som danner grundlag for arbejdet med personlig lederudvikling på modulet.

**Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2008).** *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.(kap. 12, side 365-409) (54 sider).

Grundbogskapitel om ledelse i organisationer. Kapitlet giver en introduktion til ledelse på forskellige niveauer i organisationen, lederroller og lederstil, lederskab vs. management, magt og ledelse samt teorier om god ledelse såsom værdibaseret, transformationel og situationsbestemt ledelse.

**Yukl, G. (2009). (7<sup>th</sup> Edition).** *Leadership in organizations*. New York: Pearson Education, Prentice Hall (kap. 1, side 19-42; kap. 9, side 262-295) (56 sider).

I kapitel 1 giver Yukl en introduktion til lederskab i organisationer. Begrebet forsøges defineret og kontroversen mellem lederskab og management belyses. Derudover beskrives lederskab som en proces på individ-, dyadisk-, gruppe- og organisationsniveau. Nyere teorier om karismatisk og transformativ lederskab belyses i kapitel 9. Herunder motiver, adfærd og processer i relationen mellem leder og medarbejdere.

(I alt 158 sider)

## SEMINAR II

### Dialogen som ledelsesredskab

Det første todagesseminar sætter fokus på forskellige aspekter af ledelseskommunikation med særlig fokus på dialogen som ledelsesredskab – coaching, sparring, feedback, vejledning. Derudover sættes fokus på udvikling af lederens relationskompetencer – nærvær, indlevelse, åbenhed. På seminaret vil der blive arbejdet i læringsteams med at få undersøgt, defineret og sat personlige udviklingsmål for det personlige lederudviklingsprojekt.

#### Litteratur

**Elmholdt, C. (2006).** AI – en ny form for blød disciplinering. I: *Erhvervspsykologi*, Vol. 4, nr. 3. (12 sider).

Artiklen problematiserer den værdsættende anerkendende udforskning (AI) selvforståelse af demokratisk ligeværdigt udviklingsværktøj og argumenterer for, at værdsættende anerkendende udforskning snarere bør anskues som en ny form for blød disciplinering. Artiklens hovedpointe er, at AI virker disciplinerende gennem sin fralæggelse af autoritativt ansvar for at udstikke mål og retning for udvikling og placerer dette hos det selv-udviklende individ/organisation.

**Goleman, D., Boyatzis, E.R. & McKee, A. (2002).** *Følelsesmæssig intelligens i ledelse*. København: Børsens Forlag (kap. 1-4, side 21-80) (59 sider).

Gode ledere flytter os. Sådan begynder Daniel Golemann og hans medforfattere bogen om følelsesmæssig intelligens i ledelse. Læseren får indblik i, hvordan følelsesmæssig intelligens kan bruges som ledelses- og kommunikationsværktøj til at motivere medarbejdere og til at skabe resultater.

**Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2008).** *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag. (Kap 5, s. 144-173) (29 sider).

I dette grundbogskapitel præsenteres der forskellige magt teorier og opfattelser af, hvad magt er. Forfatterne fjører bl.a. magtdiskussionen sammen med et fokus på modstand og organisatoriske konflikter, men diskuterer ligeledes en række metodiske spørgsmål, der er særligt relevante i forhold til konkrete analyser af magtens beskaffenhed og fordeling i den organisatoriske kontekst.

**Pjetursson, L. (2005).** *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. København: Børsens forlag (kap. 1-3, side 17-95) (78 sider).

Offentlige organisationer styres i stigende grad gennem visioner, værdier og dialoger i modsætning til tidligere, hvor regel- og ordrestyring var den dominerende styringsform. Denne udvikling, der stiller stigende krav til lederens kommunikative kompetencer, beskrives i kapitel 1. I kapitel 2 sættes fokus på styrkelse af lederens kommunikative selvindsigt og lederens kommunikative kompetencer.

**Thygesen, N., Vallentin, S. & Raffensøe, S. (2008).** *Tilliden og magten*. København: Børsens Forlag. (Indledning, side 11-21; kap. 4, side 71-91) (30 sider).

Tilliden og magten svarer på det presserende spørgsmål: Hvordan udøver man ledelse baseret på tillid til sine medarbejdere? Bogen demonstrerer tillidens store muligheder – både med henblik på bundlinjen i private virksomheder samt effektivitet og udvikling af ydelser i offentlige organisationer. Det udvalgte kapitel 4 sætter fokus på lederens selvfremsstilling og evne til at skabe tryghed og tillid.

(I alt 208 sider).

## SEMINAR III (Selv)ledelse og følgeskab

På dette endagsseminar arbejdes med at forstå og lede sig selv i forskellige lederroller, herunder facilitering af processer og mødeledelse i mindre grupper. Endvidere sættes der fokus på kunsten at bedrive møde/procesledelse og tage følgeskab, samt på det at give og modtage feedback i ledelsesrollen.

### Litteratur

**Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006).** Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 no 4, pp. 270 – 295 (25 sider).

Selvledelse er en proces hvorigennem individer kontrollerer deres egen adfærd – har kompetence og vilje til at overvåge og kontrollerer sig selv gennem anvendelse af specifikke kognitive adfældsstrategier med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier. Artiklen giver et historisk overblik over teori og forskning i selvledelse gennem de sidste tyve år og udstikker retningen for ny forskning indenfor området. På seminaret vil begrebet både blive sat i forhold til lederen selv (lederens selvledelseskompetence) og diskuteret som en ledelsespraksis.

**Kirkeby, O.F. (2004).** Det nye lederskab. Børsens Forlag. (del 1-2, side 15-65) (50 sider).

Det nye lederskab udspringer af det vilkår, at lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig på at være menneske. Lederen kan ikke længere stille de menneskelige hensyn fra sig, hverken dem han skylder andre, eller dem, han skylder sig selv. Lederen må være den første humanist blandt humanister, fordi samfundsudviklingen i højere og højere grad afhænger af ham - om han vil det eller ej. Således definerer Ole Fogh Kirkeby udfordringen i det han kalder Det nye lederskab.

**Schein, E.H. (1999).** Proces Consultation Revisited – Building the Helping Relationships. New York: Addison-Wesley (kap. 8, side 145-171; kap. 9, side 172-200) (55 sider).

Fra Schein's klassiker om proceskonsultation har vi hentet to kapitler der sætter fokus på, hvordan man som konsulent (og leder) kan facilitere gruppeprocesser. Kapitel 8 beskæftiger sig med interventioner i problemløsnings- og beslutningsprocesser. Kapitel 9 omhandler hvordan man strukturer gruppeprocesser, og hvordan man som leder kan intervenere på forskellige niveauer på indhold, proces eller struktur.

**Yukl, G. (2009). (7<sup>th</sup> Edition).** *Leadership in organizations*. New York: Pearson Education, Prentice Hall (kap. 8, side 234-261) (27 sider).

Kapitel 8 sætter fokus på forholdet mellem lederskab og følgeskab i dyadiske relationer (to personer). Nyere situationsbestemte ledelsesteorier er i stigende grad blevet opmærksom på, hvor meget ledere varierer deres adfærd på tværs af forskellige medarbejdere. Derudover sættes der i kapitlet fokus på feedback som ledelsesredskab.

(I alt 157 sider)

## SEMINAR IV

### Konflikthåndtering

Denne dag handler om perspektiver på konflikt og konflikthåndtering. Der sættes fokus på forskellige konflikttyper og konfliktdimensioner samt lederens evne til håndtering af egne og andres konflikter – lederens i mæglerrollen, som tredje part i andres konflikter. Dagen vil give plads til oplæg, træning og refleksion.

#### Litteratur

**Edmondson, A. & Smith, D.M. (2006).** Too Hot to Handle? How to manage relationship conflicts. *California Review of Management*, vol. 49, no. 1. (22 sider).

Bedre og mere bæredygtige beslutninger i komplekse organisationer kræver ofte konfrontation mellem modsatrettede interesser og perspektiver i lederteamet. Udover bedre beslutninger leder dette også til konflikter mellem medlemmerne, som spilder kostbar tid og slider på værdifulde relationer. Edmondson og Smith opfordrer til at skelne mellem kølige emner, der kan håndteres gennem arbejde med fakta, og varme emner, der ikke kan. De beskriver derefter de "kølede" metoder, der skal til, for ledelsesteamet kan bruge konflikterne til at kvalificere deres arbejde frem for at blive låst i konflikterne eller undgå dem.

**Hammerich, E. & Frydensberg, K. (2006).** *Konflikt og kontakt – Om at forstå og håndtere konflikter*. DK: Forlaget Hovedland. (kap. 2, side 25-42; kap. 4, side 62-75) (30 sider).

De udvalgte sider fra kapitel 2 præsenterer konfliktens forskellige dimensioner og eskalering, og konfliktrappen illustreres. Kapitel 4 giver et indblik i konflikters kommunikative aspekt, både i hvordan konflikter kan optrædes såvel som håndteres via sproget samt vores måde at kommunikere med andre på.

**Lenneer-Axelson, B. & Thylefors, I. (2002).** *Om konflikter hjemme og på arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag. (kap. 8, side 151-190; kap. 12, side 258-287) (69 sider).

Om konflikter giver et overblik over hvad forskning og erfaring har at sige om modsætninger mellem mennesker. De udvalgte kapitler handler om arbejdslivets konflikter, herunder forskellige konfliktområder, konflikthåndtering, konfliktprævention samt brugen af professionelle konfliktløser. Derudover sættes særligt fokus på lederen i mæglerrollen – som tredje part i andres konflikter.

**Mestdagh, S., Van Poucke, D. & Cools, E. (2006).** Power, politics and conflict. In: M. Buelens, H. van den Broeck, K. Vanderheyden, R. Kreitner & A. Kinicki (3. ed.). *Organisational Behaviour*. UK: McGraw-Hill Education (side 495-517) (22 sider).

Der er tale om udvalgte sider fra et grundbogskapitel, hvor forskellige dimensioner ved konflikt gennemgås, herunder definition, indhold (funktionel vs. dysfunktionel konflikt), udfald samt teknikker til håndtering af konflikt. Desuden præsenteres forhandling som fænomen. Kapitlet giver en generel og letforståelig introduktion til konflikt.

(I alt 143 sider)



## SEMINAR V

### Lederen som forandringsagent

Dette todagesseminar handler om lederen som forandringsagent med særligt fokus på lederens personlige autoritet, lederen som motivator og inspirator samt lederens håndtering af gruppedynamiske processer og modstand mod forandring. Der vil på seminaret blive tid til at arbejde videre i de enkelte læringsteams med udfordring og støtte til arbejdet med det personlige lederudviklingsprojekt.

#### Litteratur

**Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2008).** *Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag. (kap. 5., side 144-173; Kap. 11, side 336 – 364; kap. 12, side 365-409). (112 sider).

Dette grundbogskapitel giver en overskuelig introduktion til forandring af organisationer. Kapitlet kommer omkring spørgsmål som, hvad er forandring? Forskellige typer, perspektiver og strategier for forandring og forudsætninger for vellykket planlagt forandring. Derudover rundes begrebet om modstand mod forandring.

**Hein, H.H. (2009).** Motivation og ledelse af højtspecialiserede medarbejdere. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, nr. 04 (side 21 - 33) (12 sider).

Kun få ledere vil argumentere for, at det er muligt at nå det bedst mulige resultat med demotiverede medarbejdere. I artiklen sættes fokus på fire arketyperiske motivationsprofiler; lønmodtageren, pragmatikeren, præstationstripperen og primadonnaen, og dertilhørende forskellige ledelsesstrategier.

**Visholm, S. (2004).** Autoritetsrelationen, I: Heinskou, T. & Visholm, S. *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag (kapitel 5, side 84-102). (18 sider).

**Jørgensen, B. (2004).** Psykodynamiske perspektiver på ledelse, I: Heinskou, T. & Visholm, S. *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag (kap. 8, side 159-173). (14 sider).

I kapitel 5 beskrives hvordan autoritetsbegrebet og autoritetsforholdet er under opbrud og hvilken betydning det har for vores opfattelser af hvad der er ret, rimeligt og legitimt. Endvidere udfoldes begreberne autoritær og autoriseret. Centrale begreber at have in mente når vi har med konflikter at gøre, da konflikter i sin grundlæggende natur rummer en anfægtelse af den enkeltes autorisation til at gøre dette eller hint. I kapitel 8 om "psykodynamiske perspektiver på ledelse" udfolder Bent Jørgens forholdet mellem autoritet, magt og ledelse, og sætter fokus på betydningen af lederens personlighed.

**Kotter, J.P. (2008).** *Haster! Fornemmelse for forandring*. København: Gyldendal Business. (kap. 1, side 15-31; kap. 2, side 33-50) (33 sider).

I Kotter's internationale bestseller "I spidsen for forandring" beskrives en handleplan i 8 trin for implementering af succesfulde transformationer i organisationer. I denne bog "haster! Fornemmelse for forandring", sættes fokus på de essentielle første skridt i enhver forandringsproces, nemlig forandringslederens arbejde med at få skabt en dybfølt fornemmelse for forandringens tvingende nødvendighed – "urgency". I de udvalgte kapitler beskrives begrebet om "urgency" og det adskilles fra positionerne selvtilfredshed og falsk "urgency".

**Pjetursson, L. (2005).** *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. København: Børsens forlag (kap. 7-8, side 181-255) (74 sider).

I kapitel 7 sætter Pjetursson fokus på ledelse og kommunikation af forandringer. Kapitlet behandler temaer som forandringsparadigmer, medarbejdernes reaktioner på forandringer, håndtering af modstand mod forandring, top-

down og bottom-up kommunikation, fusioner og fastholdelse af forandringer. I kapitel 8 introduceres appreciative inquiry som en metode til organisationsforandring.

**Yukl, G. (2009). (7<sup>th</sup> Edition).** *Leadership in organizations*. New York: Pearson Education, Prentice Hall (kap. 10, side 296-328) (33 sider).

Kapitel 10 beskæftiger sig med ledelse af forandringer i organisationer. Herunder belyses forskellige årsager til modstand mod forandring, forandringens psykologi og lederen som forandringsagent. Derudover diskuteres spørgsmål som; hvordan lærer organisationer? Hvad er en effektiv vision, og hvordan udvikler man den? Hvordan implementerer man store organisationsændringer?

**Scharmer, C. O. (2006).** *Teori U*. Hinnerup: Ankerhus Performance Learning (kap. 1-2, side 9-55) (46 sider).

Uddraget repræsenterer indledningen til Teori U, der er en processuel ledelsesmodel til at skabe forandring. Her præsenteres fire forskellige opmærksomhedsfelter, som Scharmer opfatter som centrale for ledelse, og som udspringer fra vane, et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje. Disse modi for opmærksomheden på konflikters udtryk vil blive inddraget i nogle af modulets øvelser.

(I alt 230 sider)



## SEMINAR VI

### Trivsel og stress i en grænseløs udviklingskultur

Det afsluttende seminar fokuserer på temaer i relation til ledelse af vilkår for trivsel og arbejdsglæde, forebyggelse af stress og lederens selvomsorg som grundlag for omsorg for andre. På seminaret vil vi endvidere diskutere spørgsmål som; hvordan sikres bæredygtighed hos lederen og medarbejderne i en grænseløs udviklingskultur? Hvordan kan man (for)blive en autentisk leder i spændingsfeltet mellem personlige og organisatoriske mål og værdier?

#### Litteratur

**Bovbjerg, K.M. (2006).** Selvrealisering i arbejdslivet. I: S. Brinkmann & C. Eriksen (red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Forlaget Klim. (side 15-40). (26 sider).

Bovbjerg beskriver i artiklen selvrealisering i moderne arbejdsliv. Det vises, at medarbejdere og ledere skal udvikle deres personlige sider for at forblive attraktive på arbejdsmarkedet, bl.a. gennem personlige udviklingsprogrammer som f.eks. faget der personlige lederskab kan hævdes at tilhøre. Selv om personlig udvikling i arbejdslivet ofte beskrives som noget positivt, så vises det, at denne opfattelse kan problematiseres både ud fra etiske, økonomiske og politiske perspektiver.

**Burke, R.J. & Fiksenbaum, L. (2008).** Work Hours, Work Intensity, and Work Addiction: Costs and Benefits. I: R. J. Burke & C.L. Cooper (red.). *The Long Work Hours Culture. Causes, Consequences And Choices*. Bingley: Emerald Group. (kap.1, side 3 – 36). (33 sider).

I dette grundbogskapitel sætter forfatterne fokus på en række centrale aspekter vedr. relationen mellem arbejdsliv og familie- / socialt liv. I teksten gennemgår de bl.a. emner som; arbejdstid (oplevelsen af arbejdstid), arbejdstidens betydning for "Well-Being" og endelig "Workaholism". Endvidere belyses der en række implikationer ved "Workaholism".

**Holmgren, A. (2006)** Ledelse med et narrativt og poststrukturalistisk perspektiv ,I: Helth, P. *Lederskabelse – det personlige lederskab*. Roskilde: Samfundslitteratur (kap. 5, side 91-114). (23 sider).

Kapitel 5, der er skrevet af Allan Holmgren, handler om diskursiv og narrativ ledelse, og sætter bl.a. fokus på lederens selvomsorg som grundlaget for at kunne drage omsorg for andre. Vi må kende os selv siger Holmgren med et citat fra Foucault, det er en forudsætning for selvomsorg.

**Lazarus, R.S. (2006)** *Stress og følelser – en ny syntese*. Akademisk Forlag. (kap 2 & 3, side 43-109) (66 sider).

Richard S. Lazarus anses som en af de helt centrale teoretikere inden for stressforskningen. I de udvalgte kapitler sættes der fokus på, hvorledes man kan forstå og analysere begrebet stress. Mere specifikt fokuseres der på stressbegrebets oprindelse samt sammenhængen mellem stress og følelser. Endvidere beskrives der en række centrale aspekter ved både det fysiologiske og sociokulturelle analyseniveau. I kapitel tre belyser Lazarus særligt den psykologiske dimension ved stress.

**Lewis, S. & Cooper, C.L. (2005).** *Work - Life Integration*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd. (kap.4, side 58 – 70) (12 sider).

I dette kapitel introduceres der en case, hvor en HR-afdeling har implementeret en række initiativer i forhold til organisationens håndtering af medarbejdernes work – life interaktion. Med udgangspunkt i denne case præsenteres centrale temaer, som er væsentlige i forhold til at arbejde med Work-life i en organisatorisk kontekst.

**Schwartz, T. (2007).** Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, (side 63 – 73) (10 sider).

Det centrale problem i det at øge arbejdsmængden er, at tid er en absolut ressource, men det er energi ikke. I artiklen diskuteres dette problem, og hvordan man ved at indføre personlige ritualer (kost, motion, fællesskabet etc.) kan sikre eget energi niveau?

I alt 170 sider