

# Personledelse

## Deltagelse eller fremmedgørelse?

Skrevet af **Mathias Schwartz Kirkegaard**, familiefar, iværksætter, menighedsrådsmedlem, cand.scient.pol, meritlærerstuderende, foreningsmenneske og politisk engageret og personalist

Personledelse.dk ©

Version: 15. februar 2021

J.J.

## Indholdsfortegnelse:

### [1. Personledelse: Musikken er det, der sker mellem noderne](#)

#### [1.1 Overblik: Når du leder med styringsværktøjer.](#)

### [2. De tre principper for personledelse](#)

#### [2.1 Overblik: Paradokser, mennesket rummer](#)

### [3. Resultat af din ledelse: Deltagelse eller fremmedgørelse?](#)

#### [3.1 Overblik: Eksempler på deltagelse og fremmedgørelse i projekter](#)

### [4. Don't try this at home – kurser i styring bør advare mod styringen selv](#)

### [5. Overblik og visioner: Når man drømmer om katedraler, kan man bygge en smuk kvist](#)

### [6. Kreativitet og innovation](#)

### [7. Det samme på 10 linjer](#)

# 1. Personledelse: Musikken er det, der sker mellem noderne

Den franske komponist Claude Debussy (1862-1918) sagde, at “musikken er ikke i noderne, men i den stilhed, der opstår imellem”, og dermed satte han ord på impressionismen, der brød med alt det skemalagte. Sådan er det også med god ledelse. Du har som leder lært forskellige modeller og styringsværktøjer at kende, men hvis du bruger dem ubevidst, er du i stor fare for at arbejde med “management” frem for “leadership”. Styring frem for ledelse.

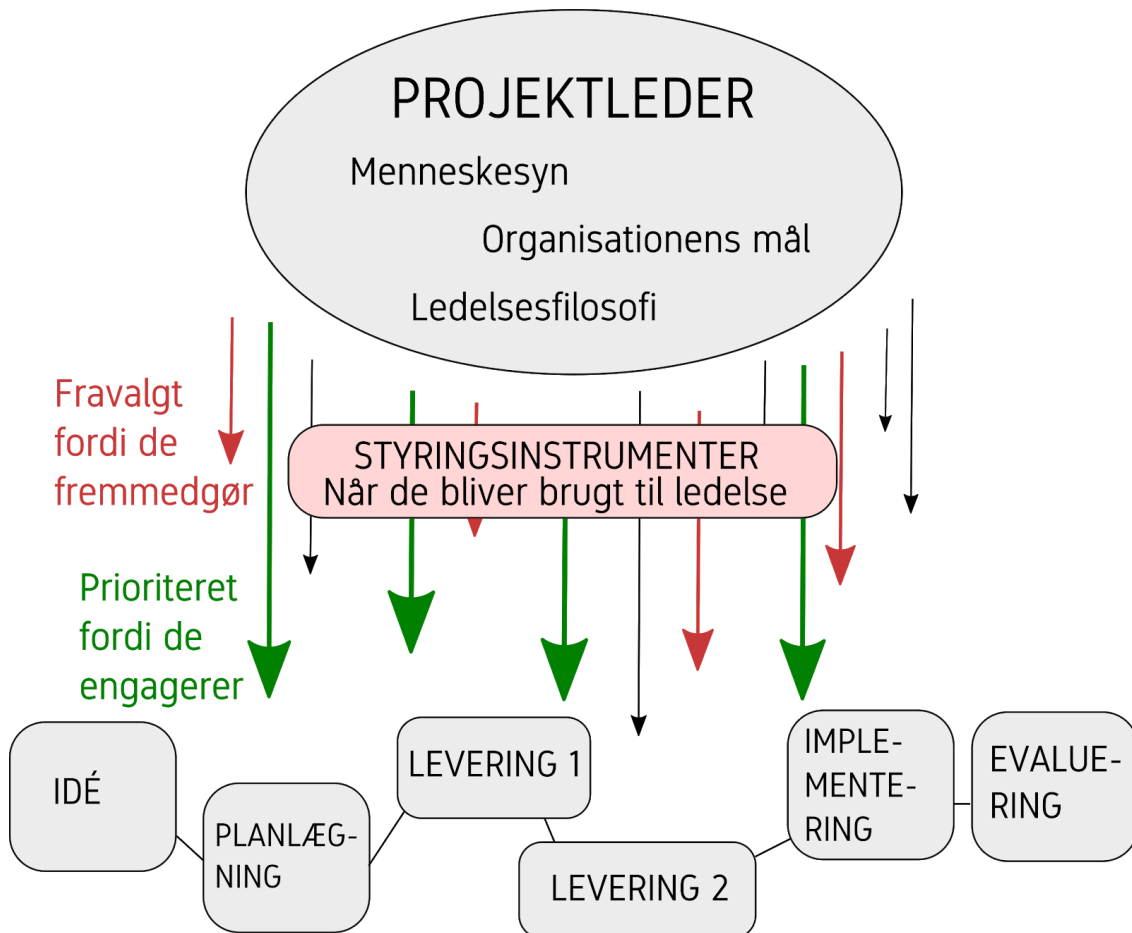
Din anvendelse af styring bliver først til ledelse, når du har føling med, hvornår du skal fravælge at styre - for at give plads til musikken, engagementet, kreativiteten og deltagelsen. Hvis styringen derimod slet ikke er der, så er der ikke det “mellemrum”, musikken kan opstå i.

Gantt-kort, flowdiagrammer, milepæle og sågar noget så simpelt som en kalender. Værktøjer som disse er designet til at skabe kontrol og styre projekter: At få dem til at gøre noget andet, end de selv ville have gjort. Der er dog forskel på at 'styre' projekter og at 'lede' mennesker. Alle styringsredskaber og fif du har samlet op på et lederkursus en gang, kan have slagsider: Kalenderen gør det nemmere at holde styr på, hvem der gør hvad på hvilke tidspunkter, men samtidig hæmmer den impulsivitet og den nødvendige reaktion på pludseligt opståede problemer.

Du bruger dine styringsredskaber til ledelse, når du kontinuerligt stiller dig selv spørgsmålet: Giver din måde at bruge styring plads til engagement og mulighed for deltagelse - eller fremmedgør den i stedet. Du kan kun svare på det spørgsmål, hvis du kender dem, du skal forestille at lede. Du skal lytte til dem, arbejde med dem, vandre med dem - du skal kende dem.

Som leder, for eksempel for et projekt, forventes du at have det store overblik. Du har måske lært et have af projektstyringsredskaber, men gennem projektfasen skal du tilvælge og fravælge dine redskaber, så de skaber rum for deltagelse - frem for at fremmedgøre dine interesser. Derfor er det vigtigt, at du gør det klart fra start: Styring og ledelse er to forskellige begreber. Ledelsesdelen er ikke et appendix til din projektstyring. Det er “front and center”.

## 1.1 Overblik: Når du leder med styringsværktøjer.



Som projektleder "leder" du kun, når du fravælger og prioriterer dine styringsværktøjer. Her illustreret i et typisk projektforsløb med to leveringsfaser.

## 2. De tre principper for personledelse

Filosofien 'personalisme' ser mennesket som relationelt, engageret og værdigt. Det hænger også sammen med synet på mennesket som både natur og ånd. Mennesket er bundet af naturen, men mennesket kan samtidig som åndsvæsen hæve sig over naturen. Det leder alt sammen frem til de tre principper for personledelse.

De tre principper for personledelse er tæt knyttet til de tre personalistiske principper om, at mennesker er værdige, engagerede og relationelle. Herunder ses sammenhængen med definitionerne fra 'Det fælles bedste - introduktion til personalismen' af Jonas Norgaard Mortensen.

### **1: Personer skal anerkendes og respekteres**

Værdighed: "Mennesket har en iboende værdighed, der aldrig kan relativiseres eller formindskes, og som dets medmennesker og samfundet ikke må undertrykke eller krænke".

### **2: Personer skal have mulighed for engagement og indflydelse**

Engagement: "Mennesket er et engageret væsen, der udfolder sig ved i frihed at tage ansvar for sit eget liv, men også for sine medmennesker og for hele samfundet".

### **3: Personer skal mødes**

Relationer: "Mennesket er et relationelt væsen, der har brug for et tæt og engageret samspil med sine medmennesker, i større eller mindre fællesskaber, for at trives og udvikle sit potentiale".

Mennesket er uløseligt forbundet med medmennesket, og vi påvirker hinanden i en sådan grad, at selve vores identitet er bundet op på medmennesket. Eller som det siges med det afrikanske begreb Ubuntu: "Jeg er, hvem jeg er, på grund af os". Mennesket er relationelt, værdigt og engageret.

K. E. Løgstrup, dansk teolog, filosof og forfatter til "Den etiske fordring" (1956), fastslår, at vi hver eneste dag holder en lille smule af hinandens

skæbne i vores hænder. Vi påvirker hinandens livsmuligheder og verden, så vores liv er viklet ind i hinanden. Vi udfolder os derfor gennem relationer til hinanden.

Filosoffen Martin Buber beskriver det som to indstillinger, der er i mennesket. Det første er Jeg-Du, hvor mennesket forholder sig til 'den anden', der har et efternavn, er unik, har værdighed og ikke kan kontrolleres. Det er her – i denne relation – at mennesket anerkender medmenneskets frihed og værdighed.

Den anden indstilling er Jeg-Det, hvor mennesket forsøger at tage kontrol. Mennesket kan kun overskue hele verden med syv milliarder mennesker med unikke personligheder og efternavne, hvis alle (eller størstedelen af) disse mennesker gives mærkater. For at få kontrol skal mennesket gøres til en "ting", et "Det" i stedet for en "Du", der kan manipuleres med.

Jeg-Det er den tingsliggørelse af medmennesket, der gør styring mulig. Men Jeg-Det er også det, der gør, at mennesket tager initiativer, handler, bygger, konstruerer og er engageret. Jeg-Det er derfor ikke noget skidt som sådan, men hvis menneskets handlinger ikke har rødder i den grundlæggende erkendelse, at andre mennesker bør mødes som Jeg-Du, som et subjekt med egen vilje, frihed og værdighed, så kommer mennesket med sin handling nemt til at tingsliggøre og undertrykke medmennesket. Dette skal modarbejdes.

Ved at sætte et mærkat på medmennesket tilknyttes der nogle karakteristika: En revisor har nogle bestemte egenskaber, kan bruges til nogle bestemte ting og gør det på bestemte betingelser. "Ditte" skal man derimod lære at kende og skabe en relation til. Men kan man magte det, når projektet eksempelvis har 100 interessenter?

Jeg-Du såvel som Jeg-Det er idealtyper, og alle Jeg'ets relationer til andre mennesker befinder sig på en skala mellem Jeg-Du og Jeg-Det. Det kan i konkrete situationer være "mere Jeg-Du og mindre Jeg-Det" eller omvendt.

Medarbejderen har brug for at blive anerkendt som person, har brug for relationer at spejle sig i og knytte sig til og har brug for plads til at

engagere sig kreativt og fagligt. Mennesker har nemlig brug for Jeg-Du. Det skal lederen tænke ind i sin ledelse, sådan at styringen, der dybest set virker gennem "Jeg-Det"-mentaliteten, ikke modarbejder Jeg-Du for meget.

Projektlederen skal flytte fokus fra styringens "Jeg-Det"-indstilling til ledelsens anerkendende og engagerende "Jeg-Du"-relation. Konkret kommer det til udtryk således, at hvis medarbejderen ikke føler, at medarbejderen får lov at deltage, så føler medarbejderen sig fremmedgjort – eller tingsliggjort – som en "ting", der ikke har sin egen vilje, men kan bruges til et formål og derefter parkeres eller smides væk.

## 2.1 Overblik: Paradokser, mennesket rummer

Jeg-Du	Jeg-Det
Mennesket er et åndsvæsen	Mennesket er natur
Tillid til medmennesket	Kontrol af medmennesket
Moral og næstekærlighed (ånd)	Egennyttmaksimering (natur)
Moralsk forhold mellem mennesker	Forretningsforhold mellem mennesker
Er engagerende (giver mulighed for deltagelse)	Er tingsliggørende (fremmedgør andre personer)

Personalisme og personledelse er et opgør med to dominerende forestillinger om, hvordan mennesket er: Individualismen og kollektivismen. Selvom mennesket selvfølgelig har ambitioner og drifter, er mennesket ikke blot et fritstående og egennyttioptimerende individ, der laver økonomiske beregninger og reagerer, som naturdriften dikterer.

Mennesket er heller ikke blot et flokdyr, der agerer ud fra gruppementalitet og tilsidesættelse af egne behov, selvom mennesket, når det er bedst, er både næstekærligt og omsorgsfuldt. Både det egennyttmaksimerende (naturdrift) og det næstekærlige (åndsvæsen) er dele af det paradoks, den menneskelige tilværelse er. De to menneskesyn, individualismen og kollektivismen, er fejlagtige konstruktioner, da de netop har set sig blinde på den modsatte side af mennesket, og derfor ikke ser 'det hele menneske'.

### 3. Resultat af din ledelse: Deltagelse eller fremmedgørelse?

Det simple, men grundlæggende, ledelsesværktøj er kontinuerligt at stille spørgsmålet: Deltagelse eller fremmedgørelse? Som udgangspunkt er mange styringsværktøjer fremmedgørende, da de tingsligger interessen i et forsøg på at skabe overblik og styring. God ledelse af mennesker sker derimod gennem, at du ser mennesker som relationelle, værdige og engagerede. Det skal tænkes med, sådan at du bruger styringsværktøjerne til ledelse – og ikke til styring.

Er man på fornavn med en person, hvor man kender personen og forholder sig til 'mennesket', så erkender man, at man ikke kan kontrollere dette menneskes vilje og frihed. Der er altid mere at kende om dette menneske, som filosofen Emmanuel Levinas konkluderede.

Hvis et projekt eller en organisation indeholder måske 20 personer, og hvis man forsøger at forholde sig til alle disse menneskers personlige ønsker, bliver det hurtigt uoverskueligt. Man må erkende sin manglende kontrol. Hvad så, hvis der er 500 mennesker, der er med i, eller påvirkes af projektet? Et projekt med mange interesser, hvor man anerkender de enkelte interessenters frihed, er ikke et projekt i et styret miljø. Det er et projekt i frit kaos. Der er NØDT til at være en grad af kontrol. Projektet fordrer, det kræver af dig, at du som leder også styrer.

Derfor skal man, for at styre et projekt effektivt, forsøge at tage kontrol. Som al anden kontrol over mennesker kræver det en grad af "tingsliggørelse". I stedet for at forholde sig til "subjekter" (med frihed og værdighed), er det nødvendigt for dig at forholde dig til "roller" (med fare for det bliver "objekter" der kan manipuleres). De mennesker, du er leder for i en større organisation, ender du med at sætte ind i en funktion, et flowdiagram, uddelegere opgaver til og lignende.

### 3.1 Overblik: Eksempler på deltagelse og fremmedgørelse i projekter

	Deltagende interessant (via ledelse)	Fremmedgjort interessant (via styring uden ledelse)
Kommunikation	Bliver hørt: Har kanaler til at kommunikere tilbagemeldinger, indvendinger og til at rejse emner, ændringsforslag og bekymringer.	Hører: Modtager en-vejs-kommunikation eller må nøjes med banken hørt på vandrør. Ingen reaktion på bekymringer.
Arbejds pakker /produkt -leverancer	Aftaler arbejde: Forhandler pris, tidsforbrug, metode, løsninger.	Modtager ordrer.
Risici	Bliver spurgt om kendskab til mulige risici: Crowdsourcing af viden.	Bliver orienteret om risici efter princippet om "need to know".

Det kalder på benhård prioritering: "Når jeg gør/skriver/siger dette, vil dem jeg leder så føle sig ramt på deres relationer/engagement/værdighed?" Hvis du arbejder med kompetente mennesker, men taler til dem som om de er inkompetente, så vil de føle sig ramt på deres værdighed. Hvis du ikke bruger tid på at lære dem at kende, eller hvis du (uforvarende?) spiller dem ud mod hinanden, så kradser du i deres relationer. Hvis de er klar til at tage ansvar og finde på løsninger, men du detailstyrer deres opgaveløsning, så hiver du engagementet ud af dem.

## 4. Don't try this at home – kurser i styring bør advare mod styringen selv

Hvis projektlederen glemmer at tænke ledelse ind i sine styringsværktøjer, kan projektstyringen illustreres med en dukkefører med marionetdukke. Projektlederen har selv sat scenen, stykket er



skrevet (nogle gange har projektlederen ikke selv forfattet forlægget, men derimod fået et 'projektkommissorium' fra direktøren), og som "master of puppets" kan projektlederen med et lille vip med hånden få dukkerne til at bevæge sig, mens projektlederen lægger dem ord i munden. Der er en direkte streng fra dukkeførerens håndtag til dukken, så projektet afhænger af, om projektlederen kan de rigtige teknikker.

Nu skulle man tro, at det derfor er dejligt nemt for projektlederen, men det er det ikke. For dukken gør ikke, hvad man forventer. Lederen vil måske have dukken til at trække hen over scenen, med den karakteristiske grove gang, der er et forsøg på at lave virkelighedsnære bevægelser. I stedet sætter dukken sig ned. "Nej", siger dukken, hvorefter den lægger armene over kors. Projektlederens kontrol er blot en indbildt kontrol.

Nøglen til situationen er, at projektlederen skal forstå, at medarbejdere, der skal løse opgaver, ikke er dukker, men derimod er mennesker. Alle kurser i projektstyring burde indeholde en advarsel mod styringen selv. Det skal 'afsløres', at mange styringsinstrumenter decideret modarbejder ledelse – og at styring i sig selv kun sjældent kan gøre det ud for ledelse. Effektiv styring kan være dårlig ledelse, men god ledelse forudsætter nogle gange, at der er effektiv styring. Det kommer an på, hvilke styringsinstrumenter der bliver brugt i hvilke situationer.

Projektlederen bør også se det fra interessentens perspektiv: Det kan godt være, at projektlederen sidder med styringsinstrumenter, hvis formål er at styre "dukkerne", men hvis medarbejderen, eller en anden interessent, af den grund også oplever sig som styret, så går det galt. For interessenten, "dukken" der hænger i strengene, er det ikke nemt at engagere sig i sit arbejde, hvis interessenten føler sig styret. Personen er fremmedgjort fra sin egen situation, hvis personen intet selv kan lægge i opgaven. Personen skal ikke føle sig som en dukke, der kigger op på projektlederen. En dukke har ingen værdighed, er ikke anerkendt som et subjekt, men kan derimod, med rette, føle sig som et objekt, der skal styres. Dukken/medarbejderen bliver set som en ting: Er tingsliggjort.

I virkeligheden er der ingen snore. Og dukken er slet ikke en dukke. Styringsværktøjer og modeller kommer til kort. En projektstyringsmodel

er ikke designet til at stå alene, men skal tilpasses til projektmiljøet og kombineres med den ledelse, der er afgørende for projekters succes.

Projektlederen er ikke dukkefører, men er nærmere instruktør – og når det er nødvendigt: Sufflør. ”Skuespilleren” har sin faglige stolthed, og lægger selv lag på arbejdet, og hvordan det skal udføres – inden for egne såvel som projektets kvalitetskrav og tolerancer. Instruktøren har kommunikeret, hvilken morale eller pointe der skal frem i teaterstykket (hvad der er målet for projektet), og skuespilleren har tillid til, at hvis noget går galt, så sidder projektlederen og overvåger scenen nede i sufflørboksen – klar til at reagere: Der er ’fall back’-planer.

Her er det selvfølgelig vigtigt at foretage en grundig interessentanalyse: Nogle interessenter vil bare gerne have en scene sat op, og så skal de nok selv finde ud af at ”give den gas” på scenen. Andre føler sig derimod forladt, hvis ikke instruktøren hele tiden giver instruktioner fra sufflørboksen. Forveksler man disse meget forskellige forventninger, går det galt.

Et eksempel kan være, at hvis den konkrete interessent er den bankrådgiver, der skal finansiere projektet med et lån, så bliver bankrådgiveren ikke synderligt engageret i projektet, hvis bankrådgiveren ”får lov” til at løse problemerne. Man skal ikke møde op med en halvfærdig plan. Udfordringer skal allerede være beskrevet og behandlet – og alt skal være overbevisende og med flueben, så bankrådgiveren nemt kan godkende lånet.

Det vil ofte være omvendt med specialister. De vil selv have lov at udforme løsninger. Idealet for mange specialister er ”projektlederen som tjener”. Projektlederen skal bare sørge for, at specialisten får de rigtige informationer, værktøjer og brugbare kontaktinformationer til kundens/leverandørens tilsvarende specialister. Så skal specialisten nok selv finde ud af at strikke den gode løsning sammen. Projektlederens forsøg på at bevare kontrol vil hurtigt blive opfattet som dukkefører-mentalitet. Mange specialister har det meget dårligt med micromanaging.

Der er også mange kompetente frivillige i foreninger, der har det meget dårligt med styring. De lægger tid, kræfter og ofte også penge i frivilligt arbejde for at engagere sig som ligeværdige deltagere, og de vil føle sig meget fremmedgjorte, hvis de blot får en opgaveliste - uden mulighed for at påvirke løsningerne.

## 5. Overblik og visioner: Når man drømmer om katedraler, kan man bygge en smuk kvist

Mennesker har brug for følelsen af kontrol. Hvis ikke det kommunikeres ud, at der i det hele taget er en strategi, en plan og en fremdrift i projektet, så bliver interessen i stedet angst. Man skal derfor ikke nødvendigvis skjule styringen. Medarbejderen har brug for oplevelsen af kontrol i en stor og uoverskuelig verden - eller blot i et ellers uoverskueligt projekt.

Der er forskel på, hvordan du leder et supermarked og en idrætsforening - uanset at din grundlæggende analyse af, hvad et menneske er, er det samme. Hvad din organisations mål, vision, mission, værdier og strategi er, det vil variere - og ofte være tæt knyttet til, om du arbejder for en virksomhed, en skole, en forening, en kirke, det offentlige system - eller du bare forsøger at opdrage dine børn. Mange personer har dog det til fælles, at de skal vide, de er ved at bygge en katedral for at bygge en smuk kvist. Derfor er visioner, værdier og kultur utroligt vigtigt.

Hvordan skaber du som leder rum for engageret deltagelse - frem for fremmedgørelse? Det starter med menneskesynet. Det er nemlig mennesker, du skal lede.

Det er, som nævnt tidligere, én af grundindstillingerne i mennesker, at man bruger Jeg-Det-mentaliteten til at overskue verden. Hvis der ikke er andre, der gør det nemt, så vil den enkelte måske selv bruge resurser på at opsøge, forespørge og indsamle oplysninger - i stedet for at arbejde engageret på deres hjørne af det store projekt. Filosofen Emmanuel Mounier skrev i en helt anden sammenhæng: "[Når] menneskene ikke længere drømmer om domkirker, kan de ikke lave en smuk kvist". Vi har,

nogle mere end andre, brug for at forestille os den store katedral, for at vi kan se, hvorfor det er vigtigt, at vi bygger en smuk kvist. "Det store projekt" skal også kommunikerer, så alle ved, hvilken katedral deres lille kvist er et bidrag til.

Detaljeringsgraden i informationen skal her tilpasses den enkelte, og derfor er det nødvendigt for projektlederen at kende sine interesser. Mens nogle medarbejdere gerne vil kende fremdriften i de enkelte dele af projektet, vil andre medarbejdere derimod opleve det som et pres, da de føler, at de dermed også skal tage aktivt stilling til de løsninger, de andre medarbejdere og afdelinger vælger.

## 6. Kreativitet og innovation

Kreativitet er arbejdet med at finde på noget nyt og brugbart, der sagtens kan defineres subjektivt, mens innovation er realiseringen af denne kreativitet, så den bliver værdiskabende. Værdiskabelse kan være i kroner og ører, det kan være livsforbedrende, det kan være at skabe noget smukt - eller andet der relaterer til "værdier". Uanset hvad der har værdi for dit projekt, din organisation eller din virksomhed, har du måske en interesse i, at dine interesser er kreative.

God ledelse handler også om at frisætte medarbejderes og andre interessenters engagement og kreativitet. Der er derfor et helt grundlæggende modsætningsforhold mellem styring og ledelse. Styring overtager den styredes frihed og egen vilje, og presser personen, nogle gange på en subtil måde, til at "gøre hvad der bliver sagt" på en bestemt måde - i stedet for at finde glæde ved selv at engagere sig i opgaveløsningen.

Det er dog en misforståelse, at kreativitet er "ustyrlig". En anden misforståelse er, at det kun er genier, der er kreative. Kreativitet er noget man kan lære, blive bedre til at være - netop fordi kreativitet kan styres.

Det hjælper dog ikke, hvis medarbejderen eller interessen ikke ved, hvor lederen ønsker, at engagementet og kreativiteten i opgaveløsningen er ønsket. Selvom styring helt grundlæggende totaliserer menneskets frihed, kan den i små doser alligevel frisætte et engagement, der ellers ikke vil blive udnyttet.

Forventningsafstemningen skaber rammer for kreativiteten – selvom det paradoksale er, at man ikke kan komme uden om, at den lige så vel sætter grænser for kreativiteten og engagementet.

Omvendt er der stor risiko for, at det totale fravær af rammer, retning og andre begrænsninger ender med at fremmedgøre - for er der overhovedet brug for mig?

## 7. Det samme på 10 linjer

1. Personer skal anerkendes og respekteres (fordi mennesket er **værdigt**)
2. Personer skal have mulighed for engagement og indflydelse (fordi mennesket er **engageret**)
3. Personer skal mødes (fordi mennesket er **relationelt**)

**Tilvælg og fravælg** styringsredskaber, så du skaber rammer for **deltagelse** - frem for **fremmedgørelse**.

God ledelseslyst!

S.D.G.