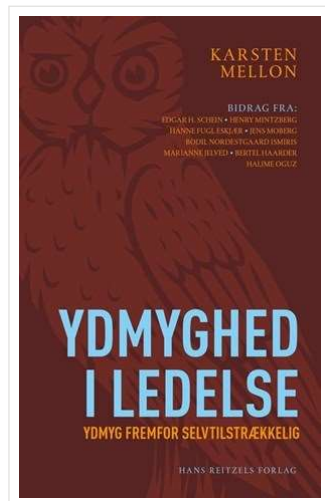


## Fra styring til ydmyghed

Af: Peter Andersen

Ydmyghed i ledelse har trange rammer og vilkår i folkeskolen. Så meget desto vigtigere er denne helstøbte og veldisponerede bog om ydmyg ledelse.



"Staten er min!" proklamerede Ludvig den 14, også kaldet Solkongen, under enevælden, hvormed han mente, at han bestemte alene. Det ville svare til, at en skoleleder bramfrit sagde: "Skolen er min, og jeg alene bestemmer!" og den skoleleder ville nok ikke komme ret langt med sine bestræbelser. Der vil komme til at mangle følgeskab, da der mangler den vigtige ingrediens i moderne ledelse, nemlig ydmyghed.

Ydmyg ledelse – ikke at forveksle med at ydmyge andre eller lade sig ydmyge – skaber velfungerende organisationer og dermed de bedste resultater. Det er det, denne nye interessante bog af Karsten Mellon handler om. Over 21 korte og klare kapitler fortæller forfatteren, at ledere, der umiddelbart kan virke "stærke" og altid har et svar på rede hånd, ikke nødvendigvis er dem, der lykkes bedst med opgaven. Det kommer nemlig typisk til at handle for meget om dem selv, og så går det galt.

Tendensen ses også på makroplanet, hvor det måske netop er manglen på ydmyghed i ledelse i forhold til opgaven og kloden, der gør, at vi i dag har de store klimamæssige udfordringer, som vi har. Så et andet ord for ydmyg ledelse kunne også være bæredygtig ledelse. Man leder på det grundlag og den præmis, at man godt ved, at man som menneske og leder ikke er verdens centrum, og at der altid kommer en efterfølger: en anden leder, en anden generation.

Ydmyg ledelse handler også om lydhørhed, både i forhold til lærere, elever, forældre og så videre, og i forhold til at man som leder hele tiden er nysgerrig på at lære og optimere organisationen og selv er meget bevidst om, at man ikke ved alt. Man kender sin begrænsning.

Ydmyg og lydhør ledelse er vigtigt i en tid, hvor man fra toppen ikke kan diktere løsninger, for det er virkeligheden simpelthen blevet for kompleks til. Tager du for eksempel inklusionsproblematikkerne, er de så

tunge og komplekse, at der skal flere fagligheder indover for at løse dem. Og ingen af disse fagligheder kan løse problemerne alene, heller ikke lederen, selvom denne har opgaven med at træffe endelige beslutninger. Frontpersonale og specialister skal med i beslutningerne.

Når de skal det, stiger behovet for den psykologiske tryghed. Jo flere forskellige fagligheder – eller niveauer i hierarkiet – der skal arbejde sammen, jo mere psykologisk tryghed skal der til. Som organisationspsykologen Edgar Schein spørger i et interview i bogen: "Traditionelle hierarkier er ikke psykologisk trygge, er de?" Spørgsmålet er retorisk og lægger op til et spændende kapitel om psykologisk tryghed, som er et begreb fra den amerikanske Harvard-professor Amy Edmondson.

Interessant i denne sammenhæng er, at det er vigtigt at sikre, at rammer og vilkår for ydmyghed i ledelse skal være til stede. Gitte Løvgren, direktør i Ringsted Kommune, udtaler tankevækkende i et positivt praksisreflekterende interview i kapitel 17: "Der, hvor ydmyghed i ledelse har trange kår, er på de fagområder, der er stramt styret af love og regler, eksempelvis de specialiserede socialområder og folkeskolen".

Vi håber, at disse rammer og vilkår i folkeskolen bliver bedre, så der rent faktisk er mulighed for at lede ydmygt, og det ikke bare bliver gold styring efter måltal.

Bogen er letlæst og er en blanding af kapitler fra Mellon selv og eksterne samt interview med offentlige ledere. Bogen fremstår helstøbt og veldisponeret. Mellon tager læseren med i hånden undervejs. Et eksempel er, hvordan der i kapitel 18 samles godt op på interview med de kommunale ledere via fire overordnede aspekter af ydmyghed: Fagprofessionel ydmyghed - respekt for andres fagligheder, organisatorisk ydmyghed – at man som leder er ydmyg i organisationens processer og dialoger, borgerrettet ydmyghed – at anerkende og understøtte medarbejdernes kompetencer og udvise tillid til dem og borgernær ydmyghed – at man er ydmyg over for sin myndighedsopgave.

Bogen lægger op til en bred forståelse af ydmyghed, så der er ingen fløjkrige i spil. Den placerer sig fint i rækken af spændende udgivelser fra den produktive Mellons side – jævnfør hans bøger om mod i ledelse. Han kredser på én gang om noget af det samme hele tiden, og samtidig bringes der hele tiden nye aspekter og perspektiver frem. Det vil han sikkert blive ved med, så der kommer nok også mere om forskellen på ydmyghed og beskedenhed, som for anmelderen forekommer lidt uklart i kapitel 2. Det ændrer dog ikke noget ved den positive helhedsvurdering.

Sagt på nordjysk: Det er en af de bedre af de mange ledelsesbøger, jeg har læst i år.

### Fakta

|                      |
|----------------------|
| <b>Titel</b>         |
| Ydmyghed i ledelse   |
| <b>Pris</b>          |
| 230                  |
| <b>Sider</b>         |
| 230                  |
| <b>Forlag</b>        |
| Hans Reitzels Forlag |