

Af Carl Gustav Johannsen

# Kvalitetsledelsesprojektet ved Herning Centralbibliotek

Men HERREN vandrede foran dem, om dagen i en skystøtte for at vise dem vej og om natten i en ildstøtte for at lyse for dem; så kunne de rejse både dag og nat.  
2. Mosebog 13, 21

Skal man tro dagens management guruer og moderne ledelsesskribenter, er det ikke blevet nemmere at være leder. Tværtimod er de krav, der i dag stilles både inden for den private og den offentlige sektor blevet skærpet på flere områder ikke mindst i forhold til de "bløde" aspekter af ledelse. Den moderne leder skal gerne være både visionær, have gennemslagskraft, være resultatorienteret samtidig med, at han skal være god til at informere og kommunikere, herunder lytte og følge op på ideer og forslag fra medarbejderside, og kunne motivere og opmuntre sit personale. Også lægfolk udi management, der blot vil tage del i debatten, har fået det sværere. Enkle begreber som en "dygtig leder" er ikke længere tilstrækkelige for at være med i diskussionen, hvor terminologien i dag er præget af fremmedord og sproglige nydannelser såsom omstillingsparathed, matrix-mentalitet o.l.

Henning Gimbel var den første folkebiblioteksleder herhjemme, der tog initiativ til og gennemførte et større kvalitetsprojekt baseret på moderne

TQM (Total Kvalitetsledelse) principper. Det skete med et Rådighedssumstøttet projekt, der gennemførtes i årene 1993-1995, og som har været meget omtalt i bibliotekskredse herhjemme og i vore nabolande. Som underviser og kursusholder er forsoget i Herning ikke til at komme uden om, hvis man skal illustrere kvalitetsteorien med konkrete praksiseksempler. Den endelige projektrapport er i skrivende stund under færdiggørelse, og nærværende bidrag skal derfor ikke ses som en samlet vurdering af projektet og de opnåede resultater. Formålet med artiklen er mere at indfange karakteristika ved den gimbelske ledelsesstil målt med en TQM-orienteret målestok. I hvilket omfang afspejler Gimbels ledelse af kvalitetsudviklingsprojektet ved Herning Centralbibliotek principperne fra moderne kvalitetsledelse?

Spørgsmål af den karakter finder man normalt ikke særlig fyldigt belyst i afslutningsrapporter - velsagtes fordi sådanne spørgsmål er følsomme og ofte indeholder stærke elementer af fortolkning. I min

fremstilling vil jeg i høj grad tage mit udgangspunkt i hvordan ledelsesstilen i forbindelse med kvalitetsprojektet har været oplevet af deltagerne dvs. de ca. 30 bibliotekarer og kontoransatte, der fra 1993-1995 tog del i arbejdet i de 14 nedsatte projektgrupper. Jeg har til dette formål interviewet 6 af disse om deres indtryk og oplevelser.

Forinden vil det imidlertid være på sin plads kort at skitsere, hvad det egentlig er for krav, der i dag stilles til moderne ledere i den offentlige sektor.

### Lederens rolle i kvalitetsudviklingsarbejdet

Principperne bag moderne kvalitetsledelse, TQM, eller hvad man nu vælger at kalde det, er i virkeligheden ikke specielt moderne. Ideerne blev udviklet for over 50 år siden af to amerikanere - Edwards Deming og Joseph Juran, men slog slet ikke an i Vesten - i hvert fald ikke i første omgang. Japanske ingeniører og virksomhedsledere lyttede og lærte derimod meget af Deming og Juran i 1950'erne. Det var først da resultaterne af denne læreproces viste sig som japanske kvalitetsprodukter - biler, fotoudstyr, motorcykler, etc., der udkonkurrerede vestlige varer på kvalitet og ikke på prisen, at kvalitet og kvalitetsledelse blev "in" i Vesten.

Et meget vigtigt princip i moderne kvalitetsledelse er, at kvalitet skal være en højt prioriteret ledelsesopgave. Dette turde måske for nogle lyde som en ren selvfølge. Ser vi imidlertid tilbage i tiden fx på reaktionerne på de første danske undersøgelser af referencearbejdets kvalitet fra midten af 1980'erne, er det indlysende, at bibliotekslederne holdt en meget lav profil i den efterfølgende debat om, hvad man kunne gøre for at højne kvaliteten af referencearbejdet. Kvalitet blev dengang tydeligvis opfattet som et internt anliggende for referenceafdelingen.

Understregningen af ledelsens engagement har sin baggrund i den viden vi i dag har om årsager til kvalitetsproblemer. Her vurderer Juran, at en meget stor del af årsagerne til kvalitetsproblemer skyldes såkaldte systemfejl dvs. fejl som kun ledelsen har

kompetence til at ændre. I tilfældet med referencearbejdets kvalitet er det fx ledelsen, der har kompetence til at planlægge og iværksætte en målrettet intern eller ekstern efteruddannelsespolitik med henblik på at forbedre kvaliteten.

Alles deltagelse er et andet grundprincip i moderne kvalitetsledelse. For at leve op til dette princip må bibliotekslederen have eller udvikle egentlige lederegenskaber - en effektiv administrator er ikke tilstrækkelig her. I en kvalitetsledelsessammenhæng er det en vigtig opgave at udnytte den for biblioteket i princippet udtømmelige ressource, der ligger i medarbejdernes erfaring, kreativitet, motivation og intelligens, som kilde til løbende forbedring af såvel arbejdsgange som kvalitet i bibliotekets ydelser. Denne synsvinkel lægger således stor vægt på de "bløde" aspekter af ledelsesarbejdet - evnen til at overbevise, formidle, retlede, lytte og lære.

Professor Jens Jørn Dahlgaard fra Handelshøjskolen i Århus, der har skrevet en række meget læste bøger om kvalitetsledelse, peger på fire egenskaber som kendetegnende for den gode leder:

- 1) Evne til at vise vej
  - 2) Evne til at følge op
  - 3) Evne til at informere
  - 4) Evne til at melde tilbage
- (Dahlgaard, 1992, s.141-143)

Evnen til at vise vej skaber grobund for tillid, respekt og arbejdsglæde. Som grundlag for denne evne skelnes mellem den faglige kompetence, der skaber tryghed, og klogskaben, der skaber tillid. Evnen til at følge op hænger tæt sammen med muligheden for at mobilisere intelligens- og kreativitetsreserver i biblioteket. Den leder, der har denne evne, kendes på, at han tager ideer, kommentarer, forslag og kritik fra medarbejderne alvorligt og på at han/hun stimulerer og opmuntrer medarbejdere til at komme med forslag til forbedring af kvalitet og arbejdsgange. Evnen til at informere er meget mere end at sende e-mails rundt og læse meddelelser op på et personalemøde. Den handler i meget høj grad om at vise et dybt og troværdigt

engagement og have evnen til at overbevise. Endelig er der evnen til at melde tilbage - ikke som en dommer, men mere som en vejleder, træner og rådgiver.

Med udgangspunkt i disse enkle krav til lederen vil jeg nu prøve at skitsere et billede af den særlige gimbelske ledelsesstil i forbindelse med kvalitetsprojektet ved Herning Central Bibliotek.

### **Gimbels ledelsesstil**

Lad det være sagt med det samme: Gimbel er ikke en ug-dreng målt med kvalitetsteoriens alen; der er dog heller ingen deciderede bundskrabere i hans ledelsesmæssige karakterbog. Der er almindelig enighed om, at han er en ualmindelig dygtig, visionær og resultatorienteret leder med udpræget evne til at gå foran og vise vej. Gimbel er udstyret med et meget højt ambitionsniveau, hvor et succesrigt og velgennemført projekt ikke er nok. Han stiler tydeligvis højere - forsøget skal nemlig også kunne tjene som forbillede for andre biblioteker ud fra devicen - Herning er først og Herning viser vejen! Denne holdning præger kvalitetsledelsesprojektet og synes også at gennemsyre hele biblioteket.

Ønsket om at vise vej synes således at være et kendetegn for den særlige organisationskultur ved Herning Centralbibliotek. Evnen til at vise vej hænger meget sammen med et personligt engagement og en tro på egne visioners bærekraft og holdbarhed. Derved bliver Gimbel oplevet som en krævende men samtidig meget troværdig chef. Gimbel er også blevet karakteriseret som en stædig iværksættertype i dyb samklang med de værdier og den kultur, der har gjort området omkring Herning til et vækstcenter i dansk erhvervsliv. Ideen om at starte et kvalitetprojekt på biblioteket er utvivlsomt også et produkt af hans tætte kontakter til lokalsamfundet forstået som lokale virksomheder og den kommunale administration. Det vestjyske præg ved Gimbels ledelsesstil er så stærkt, at alle interviewede havde svært ved at forestille sig den overført til fx et storkøbenhavnsk forstadsbibliotek.

Et andet element som forklarer Gimbels evne til at vise vej er, at hans ledelsesstil er præget af enkle og gennemskuelige succeskriterier. Han er resultatorienteret og resultater skal helst vise sig hurtigt. Hans effektivitet kommer til udtryk i hans legendariske evner til at skaffe penge og politisk opbakning til udviklingsprojekter. Gimbels resultatorientering kommer også til udtryk i hans holdning til medarbejderne, hvor hans respekt og tillid bestemt ikke opnås uden videre; den er meget afhængig af om den pågældende har præsteret noget eller ikke. Det er resultaterne der tæller - ikke florumvundne formuleringer og tom snak.

Ser vi på kvalitetsprojektet er alle adspurgte enige om, at der er skabt varige resultater i form af bedre kundeservice og i form af større arbejdsglæde. De mærkbare effekter af projektet kan spores inden for publikumsbetjening hvor ventetid og kødannelser i spidsbelastningsperioder er blevet reduceret. Kvalitetsudviklingsarbejdet har også påvirket udformningen af bibliotekets fysiske rammer, hvor resultater fra brugerundersøgelsen direkte er blevet omsat i nye - eller rettere en tilbagevendende til gammeldags - principper for opstilling af bogreoler. Et dagligstuemiljø med små hyggelokke er under indtryk af brugerundersøgelsen blevet nedprioriteret til fordel for at gøre brugerne mere selvhjulpne gennem en mere regelmæssig og gennemskuelig reolopstilling. Ud over konkrete serviceforbedringer på en række områder har kvalitetsprojektet generelt bidraget til at skabe et bibliotek med en mere brugerorienteret kultur.

På medarbejdersiden har projektet resulteret i en større helhedsforståelse til afløsning for afdelingsegoisme. Indførelse af en forenklet ledelsesstruktur efter en direktionsmodel er her et synligt resultat af kvalitetsudviklingsarbejdet. Forenklede arbejds-gange fx i forbindelse med kassation af bøger har skabt en øget ansvarsfølelse hos den enkelte medarbejder og har som sådan haft en positiv effekt på arbejdsglæden.

Moderne kvalitetsledelse bygger på en videnskabeliggørelse af arbejdet. Behov undersøges, årsager til kvalitetsproblemer analyseres og hypoteser om

hvordan problemer kan afhjælpes testes på baggrund af systematisk indsamlede data og målinger. Denne analytisk prægede tilgang til arbejdet opleves af mange som et element, der har styrket selvtillid og selvværd. Med glød i stemmen fortæller en medarbejder, hvordan udviklingen inden for antallet af reservationer opfyldt inden for hhv. 2, 3 og 4 uger er inde i en gunstig udvikling, og at afhentningsprocenten er i stigning som resultat af en målrettet forenkling og kvalitetssikring af arbejds gange og procedurer.

Negative effekter har der imidlertid også været. En vis bureaukratisering i form af et stigende antal regler og procedurer udgør et irritationsmoment for mange og indførelse af kvalitetsmålinger opleves som en stressfaktor - især for dem, som ikke selv foretager målinger men udelukkende bliver målt.

Som helhed har kvalitetsprojektet ved Herning Centralbibliotek skabt en række bemærkelsesværdige resultater og dermed demonstreret kvalitetskonceptets evne til at forene hensynet til effektivitet og brugertilfredshed og hensynet til arbejdsglæde og medarbejdertilfredshed.

Mens resultaterne således er flotte, forekommer processen der førte hertil mere problemfyldt. Vi er her inde på Gimbels evne til at følge op og melde tilbage. I managementlitteraturen skelnes mellem følgende tre ledertyper: laissez faire lederen, den demokratiske leder og den autokratiske eller autoritære leder (Bakka, 1995, s. 187-189). Hvad angår en karakteristik af den gimbelske ledelsesstil er ingen af de adspurgte i tvivl - Gimbel er en udpræget autokratisk leder. Han holder kortene tæt ind til kroppen, han undgår konfrontation og store diskussionsmøder og han skyr administrative strukturer, hvor ledelsesmæssige beføjelser og ansvarsforhold er uklare. Opbygningen af projektstrukturen er et skoleeksempel herpå. Vel havde de enkelte arbejdsgrupper stor autonomi i deres kvalitetsudviklingsarbejde, men muligheden eller risikoen for udvikling af en selvstændiggjort projektorganisation og kultur blev bevidst modvirket.

Gimbels tilbøjelighed eller evne til at lytte og følge op på andres ideer betegnes af de fleste adspurgte som svagt udviklet. Han betegnes som en god formidler over for politikere og eksterne interessenter, mens hans ledelsesstil i forhold til personalet betegnes som udpræget autoritær og til tider brysk og arrogant. Kvalitetsprojektet blev ikke præsenteret for personalet som et debatoplæg for at vinde forståelse og tilslutning for en ide, men som et diktat fra oven, en beslutning som allerede var truffet og som noget personalet fik presset nedover hovedet. Gimbels evner til at formidle, verbalisere og formidle ideer og visioner kommer således ikke til udtryk i forhold til personalet, hvor han undgår den offentlige diskussion og den direkte konfrontation. Trods hans traditionelle kølige feltherreoverblik og strategiske evner er det manges oplevelse, at han ved flere lejligheder demonstrerer manglende situationsfornemmelse og gennem bevidste eller snarere ubevidste provokationer har fremkaldt en helt unødvendig åbenlys modvilje mod kvalitetsprojektet blandt medarbejderne. En nytårstale, hvor Gimbel citerer kritiske afsnit om publikumsbetjeningen fra brugerundersøgelsen, opleves af store dele af personalet som stærkt krænkende og nedsættende, en reaktion som i nogen grad synes at komme bag på ham. På tilsvarende vis opfattes hans krav om indførelse af nye og udvidede åbningstider midt i projektet som et hasarderet og uklogt træk.

Gimbel synes ikke i sin ledelsesform at lægge specielt vægt på den interne kommunikation. Det opleves som et problem, at der ikke var tilstrækkelig tid til at informere det store flertal af medarbejdere, der ikke direkte var involveret i projektet. Virkningen af den manglende information var et faldende engagement og motivation og dannelse af kløfter mellem projektet og den øvrige del af biblioteket.

I nogle tilfælde lå roden til vanskelighederne i udefra kommende krav, som ikke var mulige at ændre eller i uforudsete hændelser; i andre tilfælde var det deltagerens oplevelse, at ledelsen kunne have optrådt mere hensynsfuldt inden for den eksisterende ressource- og tidsramme. I mere generelle ven-

dinger kan man sige, at processen til tider var særdeles problemfyldt.

### Vurdering af Gimbel som leder

Som det fremgår af ovenstående lever Gimbel ikke på alle de fire punkter op til professor Dahlgaards krav til lederskab. Hvad angår kravet om at vise vej er vurderingen temmelig entydig - Gimbel er en visionær ledertype, hvis personlige egenskaber og faglige kvaliteter giver ham en baggrund for at fremstå som en sand leder på dette punkt.

Hvad angår evnen at opmuntre og motivere medarbejdere til selv at komme med forslag til kvalitetsforbedringer, er vurderingen af ham mere blandet, idet hans holdninger og adfærd synes præget af en vis selektivitet. På den ene side har flere medarbejdere oplevet en udstrakt lydhørhed over for egne forslag og ideer, mens andre på den anden side har følt det som at slå i en dyne, når de har fremsat kritiske bemærkninger over for stramme og pressede tidsplaner og over for ambitionsniveauet generelt.

Gimbels evne til at informere og verbalisere sine visioner og planer i forhold til personalet opleves af de fleste som mangelfuld. Gimbels engagement og viljestyrke i forhold til visionen bliver i meget høj grad udtrykt ved handling og kun i begrænset omfang i ord i en løbende dialog med de ansatte.

Noget tilsvarende gælder for vurderingen af hans evne til at melde tilbage om medarbejdernes indsats i forhold til visionen, der i nogle tilfælde mere er blevet oplevet som en dom end som den vejledning og opmuntring som kvalitetslitteraturen anbefaler.

Vi står hermed i en vanskelig situation, fordi vi her tilsyneladende har at gøre med en leder, der inden for kvalitetsudvikling har opnået et flot og forbilligt resultat med anvendelse af en i kvalitetsledelsesmæssig sammenhæng problematisk ledelsestil.

Der kan være mange forklaringer på denne åbenba-

re uoverenstemmelse mellem teori og praksis. En mulighed er, at teorien er forkert, og at det ikke i praksis er muligt at skabe hurtige og synlige resultater, hvis ikke lederen af og til kan skære igennem og forhindre at beslutningsprocessen bliver trukket i langdrag. En anden mulighed er, at teorien passer, og at Gimbels styrke på nogle af punkterne har opvejet hans svagheder på andre. Der er flere der fremhæver, at Gimbel også selv har flyttet sig i forbindelse med projektet. Både på indholdssiden, hvor hovedsynspunkter fra arbejdet med Rationaliseringsbetænkningen fra 1964 om specialisering og arbejdsdeling er opgivet til fordel for en større åbenhed over for tanken om den multifunktionelle medarbejder, og i forhold til et mere nuanceret syn på betydningen af løbende dialog og intern kommunikation.

Ud fra en helhedssynsvinkel er kvalitetsudviklingsprojektet et klart skoleeksempel på betydningen af de "bløde" og menneskelige ledelsesaspekter såsom kultur, værdier, tillid, troværdighed og ægte engagement. Set i dette lys er der en meget fin overensstemmelse mellem "Herning-casen" og kvalitetsteoriens betoning af lederskab. Demings punkt 7, "Indfør lederskab", sætter netop fokus på dette aspekt. På managementområdet er det engelske sprog mere nuanceret end det danske, idet englænderne skelner mellem "management" og "leadership", som udtryk for to væsensforskellige tilgange til ledelse. Gimbel er i dansk biblioteksvæsen et fornemt eksempel på "leadership".

Der er derfor ingen tvivl om, at når kvalitetsbevægelsens historie i dansk biblioteksvæsen skal skrives vil kvalitetsprojektet på Herning Centralbibliotek 1993-1995 stå som en milepæl og Herning Gimbels indsats og navn lyse op som en pionerindsats og som en foregangsskikkelse, der tidligt så mulighederne i det i kommunale sammenhænge relativt uopdyrkede koncept og som evnede at omsætte de abstrakte principper til praksis. Det er dog tvivlsomt hvorvidt kvalitetsprojektet som Gimbels sidste store projekt også kan betegnes som hans væsentligste og mest skelsættende indsats. I sammenligning med etableringen af Herning Cen-

tralbiblioteks Erhvervsservice i 1980'erne står kvalitetsprojektet nemlig på en række punkter tilbage for Erhvervsservice. I visionær kraft og innovationsgrad hviler ideen om folkebibliotekernes erhvervsservice på et mere overbevisende grundlag end kvalitetsprojektet. Elementer og træk fra kvalitetsprojektet er ganske vist også blevet og bliver kopieret i en række biblioteker, men vil næppe få den betydning som "Herning-modellen" har haft for folkebibliotekernes erhvervsservice.

I de kommende år er det ikke usandsynligt, at der fremkommer eksempler på succesrige kvalitetsprojekter gennemført i biblioteker med en helt anden ledelsesstil end den gimbelske og som derfor på

væsentlige områder vil adskille sig fra Herning-modellen. Alligevel vil der som afslutning være belæg for at hævde, at også hvad angår indførelsen af kvalitetsledelse i danske folkebiblioteker, var det Herning der viste vejen.

## Referencer

Bakka, 1995= Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal: Organisationsteori: Struktur, Kultur, Processer. 2. udgave - Kbh.: Handelshøjskolens Forlag, 1995.

Dahlgard, 1992= Jens Jørn Dahlgard & Kai Kristensen: Vejen til Kvalitet: 90ernes rejsefører. - Århus: Centrum, 1992.