

At kaste lys over lederne og ledelsen i danske biblioteker

En anmeldelse af Kurt Klaudi Klausen

Johannsen, Carl Gustav og Niels Ole Pors (2001): Ledere og ledelse i danske biblioteker, Frederiksberg: Bibliotekarforbundet, 2001. - 84 sider. ISBN 87-982211-0-8

Offentlig ledelse er sat på dagsordenen (1). Der er en stigende offentlig og politisk interesse for emnet og forskningsmæssigt begynder der at tegne sig et billede af hvem de offentlige ledere er og hvordan deres ledelsessituation ser ud (2). Det er derfor kærkomment, når nye data supplerer den viden vi råder over.

Det er en grundig, omfattende og særdeles interessant undersøgelse, der rapporteres i denne publikation. Carl Gustav Johannsen og Niels Ole Pors har for Bibliotekarforbundet og Danmarks Biblioteksskole lavet en undersøgelse, som gør det muligt, at sige noget meget præcist om hvordan lederne i biblioteksvæsenet ser deres egen ledelsessituation. Denne subjektive vurdering af ledelsessituationen, af hvordan den opleves og fortolkes er utvivlsomt også ganske tæt på den virkelige ledelsessituation.

Når jeg nævner dette metodiske forbehold indledningsvis, er det dels fordi undersøgelsen i øvrigt er på særdeles sikker grund med en svarprocent på 73 (3). Svarene må siges at være repræsentative, ja der er nærmest tale om en totalundersøgelse. Det eneste man kunne have ønsket sig var, at den blev

suppleret med en kvalitativ undersøgelse (interviews, gruppeinterviews og casestudier). Men forbeholdet er desuden vigtigt, fordi der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem viden/holdninger og faktisk adfærd, fordi ledere ofte ved mindre om sig selv og den måde, de bliver opfattet på af andre, end de selv antager, og fordi velinformerede ledere (og det må vi antage at biblioteksledere er) godt er klar over, hvad det måske forventes, at man svarer, hvis man skal blive betragtet som en "moderne" leder - dvs. at de kan være tilbøjelige til at svare "politisk korrekt".

På den ene side afkræftes en forestilling om, at lederne skulle have svaret opportunistisk for så vidt forhold, der har haft stor offentlig (og politisk) bevågenhed, såsom indtægtsdækket virksomhed, udlicitering og multietnisk medarbejderstab, ikke prioriteres højt. På den anden side er der ingen tvivl om, at biblioteksledere ifølge undersøgelsen er moderne ledere, for så vidt deres opfattelser af, hvad ledelse er og skal være, på væsentlige punkter er meget i tråd med tidens trend. Det drejer sig om forhold vedr. strategisk ledelse, delegering og inddragelse (flade hierarkier og motivation) og værdibaseret ledelse. Så man kan måske forsigtigt konkludere, at bibliotekslederne er bevidste og selektive i deres valg af hvilke ledelsesidealer de ønsker at fremhæve. Det er vigtigt at spejle samtiden, fordi det er med til at sikre legitimitet omkring ledelse, men det er også vigtigt

ikke at blæse for vinden. I den standende debat om nyliberalistiske reforminitiativer kaldet New Public Management er det mere de bløde end de hårde ledelsesredskaber bibliotekslederne har taget til sig.

Dette billede af biblioteksledernes ledelsesopfattelse fremkommer, når man ser på hvilke udfordringer de ser for ledelse i fremtiden, og hvilken ledelsesstil og hvilke lederroller de vægter. Udfordringerne er mange, men lederne fremhæver især evnen til at skabe politiske kontakter og synliggøre biblioteket i det politiske system (her træder den offentlige kontekst tydeligt frem), endvidere fremhæves det strategiske samarbejde og netværksorienteringen samt udviklingen af viden og kompetence, herunder ledelseskompetence. Hertil kommer naturligvis de klassiske styrings- og feedbacksystemer såsom mål-, resultat-, kvalitets- og ressourcestyring. Alt dette fremgår bl.a. af tabellerne 26, 6 og 19. Billedet af udfordringerne bekræftes i opfattelsen af hvilke lederroller, der vil få betydning i fremtiden, hvor strateg og visionsskaber scorer ubetinget højest, med netværksopbygger, værdiskaber, kulturbærer og resultatskaber som andre højt vægtede roller (tabel 39).

Den ledelsesstil, som foretrakkes, er ikke den klassiske, hvor ledelse udøves gennem regler og direktiver, ordregivelse, overvågning og kontrol, men tværtimod ledelse gennem holdninger og værdier, dialog og samarbejde samt motivation og gensidig respekt (tabel 30), svarende til at roller som dirigent, kontrollør og regelsætter scorer bundkarakterer (tabel 39). Anderledes sagt: det er tillid der signaleres. Dette billede understøttes bl.a. af at lederne vurderer, at medarbejderne (snarere end overordnede chefer, ledergruppen og den politiske ledelse/bestyrelsen) er den gruppe, der vil få større indflydelse i fremtiden (tabel 34), og det understøttes af, at det der vurderes, som vigtigt for at kunne lede, er relationer til andre mennesker og lederens personlighed frem for eksempelvis position og mulighed for at straffe og belønne (tabel 43). Billedet underbygges yderligere af, at det er forhold såsom åbenhed og forandringsparathed, evne til at motivere og inspirere, kommunikationsevner samt helhedsforståelse der vurderes til at få betydning i de næste år (tabel 58). Der er med andre ord en bemærkelses-

værdig konsistens i den måde ledelsessituationen opfattes og i de ledelsesidealer, der fremhæves.

Det er imidlertid interessant at sammenholde dette billede af, hvordan lederne opfatter ledelsessituationen, med deres opfattelse af, hvor godt rustede de er til at imødekomme udfordringerne og spille de nye lederroller. Her viser det sig, at lederne føler sig bedre klædt på til opgaver, der vedrører virksomhedsplaner, arbejdspladsvurdering, mål- og resultatstyring, uddannelsesplanlægning m.v. end strategisk ledelse, socialt regnskab, balanced scorecard, miljøplaner og imageskabelse (tabel 54). Strategisk planlægning ligger dog i en mellemlig position her, hvilket afspejler at netop dette ledelsesredskab har været centralt siden begyndelsen af 1990'erne, så det er nu ved at blive indarbejdet. Dette billede understøttes af ledernes angivelse af uddannelsesbehov, hvor forandringsledelse, kvalitetsledelse, værdibaseret ledelse og videnstyring scorer højt (tabel 63). Her må man undre sig over, at strategisk ledelse ikke er medtaget. Det ville have været logisk i betragtning af den vægt, man lægger på relationen til omverdenen, herunder netværk og samarbejde, og i betragtning af at man p.t. ikke i særlig grad benytter sig af de såkaldte SWOT og benchmark analyser (tabel 78). Men dette afspejler også de mange opgaver og den pressede arbejdssituation, hvor der bruges meget tid på administration og drift, hvilket levner mindre tid til de overordnede strategiske prioriteringer og udviklingsopgaver (tabel 35). Noget som kan diskuteres i relation til fordele og ulemper ved større eller mindre enheder og ledelsesansvar samt mulighederne for delegering af ansvar.

Mange flere interessante forhold kunne fremholdes. Jeg skal blot fremhæve et par. Et af de analytisk interessante træk ved rapporten er, at Johanssen og Pors forsøger at lægge nogle snit i forhold til, om der er tale om folkebiblioteker eller forskningsbiblioteker, mænd eller kvinder og hvorvidt der er tale om et større eller mindre ledelsesansvar. Herigennem bliver det muligt at teste nogle hypoteser vedrørende baggrundsvariables betydning, herunder at be- og afkræfte myter om ledelse. Det viser sig således, at de kvindelige ledere både er mere resultatorienterede og mere kommunikativt orienterede end deres mandlige kolle-

ger, hvilket svarer meget godt til, at man i megen ledelsesforskning antager, at de kvinder der når til tops, for at nå så vidt, må søge at tilegne sig mandlige værdier og måske endog i en mere radikal variant heraf. Billedet er dog ikke entydigt og afspejler også, at kvinderne i undersøgelsen er tilbøjelige til at vægte alle forhold højere end mændene, som tilsyneladende prioriterer mere i deres svar. Jeg skal ikke kommentere på forskellene mellem bibliotekstyper, som fagfolk sikkert kan få meget ud af, men blot påpege den interessante iagttagelse, at det relative kendskab til bestemte ledelsesværktøjer ser ud til at spejle styringsrelationen til henholdsvis staten og kommunerne. I forhold til ledelsesansvaret er det værd at hæfte sig ved, at jo større ledelsesansvar jo større er også det brede kendskab til ledelsesværktøjer, og jo større vægt lægges der (naturligt nok) på overordnede, igangsættende og delegerende aktiviteter samt på kommunikation og information. Dette afspejler både en funktionel og en bevidsthedsvidensmæssig sammenhæng. Hvorvidt dette taler for større enheder, fælles ledelse m.v. eller blot er endnu et argument for ledelsens kompetenceudvikling, er nok en diskussion værd.

Lad mig fremhæve en enkelt gennemgående iagttagelse, som er af betydning bl.a. fordi denne undersøgelse, som det hedder i indledningen til rapporten, er igangsat som en del af Bibliotekarforbundets strategi (BF). Det tjener BF til ære at de på denne måde er med til at skabe et grundlag for at debattere ledelsesforhold i biblioteksvæsenet. Det er imidlertid ikke de faglige foreninger og organisationer, der primært fungerer som inspirationskilder til udvikling af lederevner (tabel 69), ej heller er det rollen som specialist og faglig ekspert, der vægtes (tabel 39), ligesom det ikke er ledelsens biblioteksfaglige kvalifikationer, der vurderes til at blive væsentligere i fremtiden (tabel 26 og 58), eller for den sags skyld som noget, der skal lægges vægt på uddannelsesmæssigt i fremtiden (tabel 63). Det bemærkes endvidere, at lige præcis de faglige organisationer blandt alle eksterne interessenter, vurderes til at få mindre betydning i fremtiden (tabel 22). Dette er af betydning både for den standende debat om hvad det er, der skal lægges vægt på ved lederudvikling, og for hvad der skal lægges vægt på ved lederrekruttering, ligesom det har betydning for

hvilke "faglige" fællesskaber lederne ønsker at organisere sig i.

Disse forhold er af gode grunde ikke fremdraget samlet i den ellers meget pædagogiske sammenfatning med BF's vurderinger, der er udgivet i pjecform (Ledere og ledelse i danske biblioteker [Sammenfatning med BF's vurderinger] ISBN: 87-982211-2-4), som et tillæg til undersøgelsen. Et par steder er denne pjec i øvrigt tæt på at fejlfortolke resultaterne. Det sker f.eks. når man efter min vurdering overtolker forskellene i den vurdering som mellemledere, ledere og topledere giver udfordringen fra egenindtjening, arbejdsmiljø og samarbejde (pjecens s. 10), og når man slutter fra den subjektive vurdering af betydningen af noget til, at der skulle være tale om en faktisk adfærd og lederevne (ibid s. 6 n). Pjecens fortjeneste ligger ud over at den forsøger at tematiserer nogle væsentlige ledelsesspørgsmål i, at den søger at drage sammenligning til det såkaldte Ledelsesbarometer. Her fremhæves nogle mindre forskelle i forhold til andre ledere i det offentlige, såsom at bibliotekslederne i større udstrækning er af den opfattelse, at strategiske beslutninger træffes af den øverste ledelse (s. 11), og at rækkefølgen i prioriteringer af elementer i lederjobbet er forskellig (s. 19).

Jeg synes for så vidt det er vigtigere at påpege, at undersøgelsen der rapporteres i Ledelsesbarometret giver mulighed for at sammenligne med vurderingerne blandt private virksomhedsledere. Her er der nogle ting, der er ens og nogle ting, der er forskellige på tværs af sektorer. Fælles er f.eks. de mange opgavetyper (tabel 35) og et stigende antal arbejdsopgaver, som veksler dagen igennem med mange afbrydelser (tabel 46), det ser man også af ledelsesbarometret (Det danske ledelsesbarometer. Dansk ledelse anno 2000 - Statusrapport, Handelshøjskolen i Århus og ledernes Hovedorganisation. ISBN 87-90313-39-9 s. 69) og i øvrigt af en række klassiske tidsstudier af lederadfærd. Men mere interessant er måske overraskende forskelle. Her påpeger ledelsesbarometret, at offentlige ledere tillægger roller som strateg, visionskaber, kvalitetsudvikler og værdiskaber større betydning end traditionelle lederroller som problemløser, planlægger og beslutningstager, mens det forholder sig delvist omvendt for private ledere (ibid s. 11 og 53).

Undersøgelsen blandt biblioteksledere bekræfter billedet af, at offentlige ledere lægger vægt på strategiske og forandringsorienterede roller, hvilket en gang for alle må være med til at punktere myten om de gammeldags og bureaukratiske offentlige ledere (hvorvidt det kan punktere en tilsvarende myte om private lederes dynamiske karakter er derimod mere tvivlsomt). Igen må man naturligvis tage det forbehold, at det godt kan være, at de højtuddannede ledere i det offentlige både har et godt kendskab til moderne ledelsesteori, og ved hvad det er, der forventes af det offentlige i dag, hvorefter de svarer i overensstemmelse hermed, så der blot er tale om symbolsk tilslutning fremfor reel overbevisning og efterfølgende konsekvent adfærd.

Generelt set er det dog mit indtryk, at der i denne undersøgelse svares meget konsekvent og samstemmende på de mange spørgsmål, som supplerer hinanden, og dette på en måde som understøtter opfattelsen af, at der er tale om reelle for ikke at sige internaliserede moderne ledelsesidealer og sandsynligvis også af samme grund moderne ledere i biblioteksvæsenet.

Noter

1. Finansministeriet (2001): Ledelse på dagsordenen. Perspektiver på bedre ledelse i den offentlige sektor, København: Finansministeriet ISBN 87-7856-471-9; Steen Hildebrandt og Kurt Klaudi Klausen red. (2001): Offentlig ledelse på dagsordenen. Erfaringer fra topchefer i det offentlige, København: Børsens Forlag ISBN 87-7553-853-9.
2. Poul Erik Mouritzen og Lene Anderson (1997): Kommunale chefer. Rekruttering og arbejdsforhold i 90'erne, Odense. Foreningen af Kommunale Chefer, ISBN 87-986475-0-4; Kurt Klaudi Klausen and Annick Magnier (1998): The Anonymous Leader. Appointed CEO's in Western Local government, Odense: Odense University Press ISBN 87-7838-413-3; Det danske ledelsesbarometer. Dansk ledelse anno 2000 - Statusrapport, Handelshøjskolen i Århus og ledernes Hovedorganisation. ISBN 87-90313-39-9
3. Man kan altid påpege skønhedsfejl og komplicerede tolkninger og antagelser. Som illustration kan nævnes, at der indimellem spørges på en måde, så man strengt taget ikke ved hvad der svares på. Det er en gylden regel, at man ikke må stille to spørgsmål i et, som når man i samme spørgsmål inkluderer både "åbenhed" og "forandringsparathed" (det er jo ikke helt det samme). Man kan også diskutere hvorvidt der bag de generelle vurderinger af hvad, der er brug for at opprioritere i fremtiden, skjuler sig forskelle internt i kategorierne. Et folkebibliotek kan være meget længere fremme med f.eks. brugerorientering eller IT end et andet.