

VISIONÆRVÆR

Om god ledelse på DBB 2004-2007

Udgivet af Danmarks Blindebibliotek, 2003

Tekst: Elsebeth Tank - Layout: Katrine Dahlerup

Illustrationer: forside, Jesper Christiansen,
øvrige Kaspar Bonnén. Courtesy Galerie Mikael Andersen

Tryk: Kailow Graphic - Oplag: 500

Indledning

Der er pres på mange offentlige virksomheder. Udgifterne stiger, brugernes forventninger stiger og for DBB's vedkommende stiger også mulighederne for at imødekomme nye brugerforventninger. Med den digitale teknologi kan vi sende stadig mere avancerede og brugervenlige produkter ud af huset, men disse nye produkter vil ofte være mere bekostelige end deres forældede forgængere. Altså, skal der prioriteres!

Der skal også prioriteres af andre grunde. I de kommende år skal både den nye digitale og den gamle analoge teknologi finansieres indenfor en stram budgetramme. Kulturministeriets årlige bevilling til DBB er reduceret og den nedadgående bevillingskurve vil efter al sandsynlighed fortsætte.

Situationen kalder på ledelse, moderne ledelse, som er en afgørende forudsætning for at vi lykkes med at

indfri vores mål. Men ledelse er jo ikke noget éntydigt begreb, derfor har vi i DBB's samlede ledelse arbejdet med at klarlægge, hvad netop vi forstår ved god ledelse og hvilken type af god ledelse, der vil være brug for på DBB i de næste år.

Resultatet af disse overvejelser sidder du med, her. Det drejer sig om 7 udsagn, som tilsammen tegner vores billede af den ideelle leder på DBB. Dette billede ønsker vi at give videre til nuværende og kommende ansatte på DBB, som herved får en slags ledelsesdeklaration.

Deklarationen fortæller hvilken form for ledelse vi gør os umage for at udøve på DBB. Vi ved godt at vi ikke på nuværende tidspunkt vil være i stand til at leve op til hele dette ambitiøse grundlag. Vi ved også, at alle 7 udsagn ikke vil være lige væsentlige hele tiden - og at de økonomiske rammer sætter sine naturlige be-

grænsninger. Trods disse forbehold har vi valgt at samle os om et krævende ledelsesgrundlag, så der er noget at stræbe efter.

Ledelsesgrundlaget skal tjene som udgangspunkt for evaluering af den enkelte leders indsats på DBB. Med afsæt i disse evalueringer skal der udarbejdes individuelle udviklingsplaner for lederne. Målet er at kvalificere ledelsen for at styrke udviklingen af en god arbejdsplads og succesrig virksomhed, der når enestående resultater.

Ledelsesgrundlaget kan ikke stå alene. Det skal ses i sammenhæng både med vedtagne strategier og målsætninger og med DBB's fælles værdigrundlag, som er formuleret i pamfletten "Slip værdierne løs". Ledelsesgrundlaget skal evalueres løbende og senest revurderes i tilslutning til udløb af DBB's resultatkontrakt med Kulturministeriet.

7 udsagn om god ledelse



Ledelse af fællesskaber

Vi skaber de bedste resultater, når hele kollektivet bidrager. Ledelsen er en naturlig del af det store fællesskab og fungerer samtidig selv som et mindre fællesskab. Den enkelte leder har sine egne kompetencer og ansvarssområder, men tænker også i helheder, lægger vægt på hvad der samlet set er bedst for DBB og tager medansvar for det store fællesskab, hvor det er relevant. Lederen er tydelig, profilerer sig, melder til og fra og sikrer, at der skabes meningsammenhænge og opnås en fælles forståelse for de fælles mål.

Udviklingsledelse

Lederen giver hver enkelt medarbejder mulighed for at yde sit bedste bidrag, alene og sammen med andre. Lederen bidrager selv med vedholdenhed, optimisme og tro på fremtiden. Lederen tror på det gode i medarbejderne og på at alle vokser og udvikler sig ved at blive mødt med forventninger, respekt og anerkendelse. Fra dette udgangspunkt fremmer lederen involvering og med-ejerskab og sikrer balance mellem ud-

fordringer - evner - indflydelse - ansvar. Lederen inspirerer og motiverer til selvledelse og selvudfoldelse.

Lederen fungerer som aktiv sparringspartner og hjælper nye ideer og tanker på vej. Lederen medvirker til at kick-starte udvikling ved at støtte med overblik, inspiration, kvalificering af ideer, økonomisk prioritering og kvalitetssikring. Lederen følger op, konstruktivt, ærligt, kritisk reflekterende. Lederen har fokus på udvikling af læringsmiljøer, og skaber en tryk og tillidsfuld atmosfære, der gør det muligt at prøve, øve og improvisere.

Afviklingsledelse

Lederen er god til at holde fokus og frigøre ressourcer ved at droppe det uvæsentlige. Lederen sørger kontinuerligt for at fjerne det overflødige, det der ikke fungerer, trimmer organisationen og er omkostningsbevidst. Hvis der opstår behov for at afskedige personale sker dette - i overensstemmelse med DBB's værdigrundlag - på en anstændig måde, så lederen altid kan se organisationen og sig selv i øjnene. I en

sådan situation vægter lederen hensynet både til den enkelte og til organisationen.

Begrundet ledelse

Lederen inddrager medarbejderne i beslutningsforløb og sørger for at baggrunden for trufne beslutninger er kendt. Lederen er fleksibel, i dialog - på kryds og tværs - og giver plads til, at den enkelte medarbejder eller fællesskabet kan skabe sit eget arbejde på sin egen måde. Fra DBB er der mange veje til Rom og stor frihed i valg af rejseform.

Faglig kapacitet

Lederen har solid indsigt og stort overblik indenfor sit eget fagområde og er derfor på sikker grund på det overordnede, strategiske niveau såvel som i den faglige detalje, hvor lederen har "hands-on" og er i tæt samarbejde med medarbejdere. Lederen udvikler sig fagligt, er velforberejdet, vedholdende og sikrer kvalitet, økonomisk effektivitet og faglig koordinering indenfor sit område. Med energi og handlekraft holder lederen tempoet, sørger for at resultaterne nås, og at der leveres til tiden.

Visionærvær

Lederen formår at bringe verden ind i DBB og omvendt. Lederen er visionær, modig og ambitiøs med antennerne langt ude og med sans for at identificere nye udviklingsmuligheder, skabe alliancer, få opgaver i hus og realisere potentialerne. Tilsvarende er lederen til stede på DBB med nærvær og opmærksomhed. Han og hun møder sine omgivelser på en åben og smidig måde - lytter, fortolker, involverer, iscenesætter.

Bæredygtighed

Lederen tager fat om problemer, og gør noget ved dem, hurtigt. Det sker på et retfærdigt og retskaffent grundlag. I lange arbejdsliv vil personlige kriser til tider opstå. I sådanne situationer gør lederen sig umage for at skabe den rummelighed og opbakning, der er nødvendig for at hjælpe den ansatte på fode igen.

Lederen skaber rum til fordybelse, restitution og refleksion for medarbejdere og for sig selv. Han og hun giver plads til - og har selv - et liv ved siden af arbejdslivet.



Vilkår og værdiarbejde

Teknologiomstillingen, brugernes forventninger og den faldende bevilgning er en udfordring til hele DBB's organisation. Værdiarbejde påbegyndt i 2000 under overskriften "slip værdierne løs" har været én af metoderne til at sætte DBB's organisation i stand til at modsvare de nye krav og samtidig udvikle og fastholde DBB som en attraktiv arbejdsplads. En fælles værdiproces har bevæget os fra den regelbundne organisation til en fleksibel organisation med tværgående aktiviteter, udbredt selvledelse og med mod og lyst til at eksperimentere.

Digitalisering har været omdrejningspunktet og, sammen med den presede økonomi, en ydre anledning til DBB's seneste udviklingsprocesser. Klare mål, en fælles ledelsesindsats, tilskyndelse til kreativ udfoldelse, stor medarbejderinvolvering samt udbredt kompetenceopbygning, har været stærke midler til at nå et godt stykke hen ad den vej, vi har ønsket at betræde.

Resultaterne af de senere års udviklingsproces er vi med rette stolte over. Blandt meget andet har vi:

- gennemført en raffineret og perspektivrig teknologiudvikling og lagt sporene ud for den ultimative omstilling af DBB såvel som af det eksterne miljø.
- rationaliseret og udviklet driften, så der i dag kan præsteres fine resultater for færre ressourcer end tidligere.
- omstillet organisationen og udviklet arbejdsmiljø og kompetencer så overbevisende, at det har afstedkommet to priser til DBB's organisation.

Udfordringerne og mulighederne vokser bestandigt. Ingen enkeltpersoner kan alene overskue alt relevant og være dygtig nok. Derfor kalder tiden på nye samarbejdsformer indenfor DBB's egne rammer og i netværker med samarbejdspartnere udenfor.

Vi lægger vægt på at fremtidens ledelse og samarbejdsformer reelt understøtter DBB's unikke udvikling. Tillige vil vi prioritere en udvikling, der afspejler en nødvendig balance mellem vores ambitioner for DBB, omverdens krav og den økonomiske ramme, som vi har til rådighed. Vi skal blive bedre til at holde balancen. Vi skal fortsat have luft under vingerne og sus i skørterne; men vi skal også skabe rum til at puste ud, sænke skuldrene og reflektere, når der er brug for det.

Som hjælp til denne proces har DBB's ledelse besluttet at arbejde ud fra nærværende, fælles ledelsesgrundlag,

Procesforløb og tak



Udviklingen af ledelsesgrundlag startede i december 2002. Her sendte DBB's direktør et brev til 15 kendte og respekterede ledere fra den private og den offentlige sektor. I brevet stod der blandt andet:

"..... Vi ønsker at identificere og formulere et nyt ledelsesgrundlag, og i den anledning vil det være yderst velkomment, hvis vi kan overtale dig til at bidrage som én af flere inspirationsskilder. Bare en lille bitte smule!

Hvad kan du gøre for os?

Skrive og sende os en kort ledelseshistorie fra det virkelige liv. Fortælle os om en konkret episode, hvor du føler, at du virkelig er lykkedes, som leder. Hvor resultatet har været hele sliddet værd. Hvor du tog hjem fra dit arbejde, sent, sent, sent og måske meget træt, men alligevel med et smil på læben og en rigtig god fornemmelse i maven. I denne sammenhæng ser vi bort fra den økonomisk/fagligt/administrative side af sagen. Vores fokus er der, hvor menneskerne er. Vi koncentrerer os om

det forhold, at organisationer består af mennesker og at organisationernes samlede præstationer ultimativt afhænger af relationerne omkring og mellem disse mennesker.”

Brevet fra DBB blev positivt modtaget af mange, hvilket vi er meget taknemmelige for. Det har nemlig været til stor inspiration og givet nyt perspektiv på ledelsesdiskussionerne med bidrag fra: Birgit Grøsfjeld, alliancedirektør, SAP. Jannick B. Pedersen, formand, Danmarks Erhvervsforsknings Akademi, DEA. Mogens Brabrand Jensen, adm. dir., DBC. Nina Pedersen, adm. dir., Deloitte Consulting. Rolf Hapel, stadsbibliotekar, Århus Kommunes Biblioteker. Stig Andersen, adm. dir. Gyldendal. Suzanne Aaholm, kommunaldirektør, Køge Kommune. Søren Caspari, adm. dir., DIEU. Tove Bang, overbibliotekar, Handelshøjskolens Bibliotek i Århus. Lone Retoft, kontorchef, Personalestyrelsen.

Tillidsrepræsentanter og medarbejdere på DBB er ligeledes inviteret til

at komme med eksempler på situationer, hvor de har oplevet sig udsat for god ledelse på DBB. Disse bidrag har måske i virkeligheden lært os alermest. De har givet DBB's ledelse konstruktiv og konkret feedback og de har givet en fornemmelse for, hvad medarbejdere anser for at være væsentligt, hvilket ikke nødvendigvis er fuldt overensstemmende med, hvad ledelsen tror, medarbejderne gerne vil have.

Desuden har vi, nok så vigtigt, også bidraget selv. Alle ledere på DBB har i foråret 2003 skrevet ledelsehistorier om situationer på DBB, hvor de hver især har oplevet at fungere rigtig godt som ledere.

I foråret 2003 drog DBB's ledelse på et seminar, hvor vi, som hjemmearbejde, havde læst alle de ovennævnte bidrag og et par tankevækkende artikler om moderne ledelse. Her gik vi i gang med den store diskussion om god ledelse på DBB. Hvad tror vi på? Hvad stræber vi efter? Hvad vil vi opnå? Der blev sagt rigtig mange ord, diskuteret et væld

af konkrete oplevelser fra det virkelige lederliv og der blev taget mange noter.

Bagefter blev hele materialet overdraget til direktøren, som har forsøgt at udvinde essensen og samle det fælles grundlag i 7 udsagn. For at sikre klarhed omkring teksten har en gruppe medarbejdere endnu engang velvilligt givet tankevækkende feedback. De 7 udsagn er efterfølgende behandlet og bekræftet på møde i DBB's ledelse i september 2003. De kommende år vil de tjene som fælles, centralt udgangspunkt for ledelse og for udvikling af ledelse på DBB. Forhåbentlig til glæde for de fleste.



Danmarks Blindebibliotek

Teglværksgade 37

DK-2100 København Ø

Tlf.: 39 13 46 00

Fax: 39 13 46 01

E-mail: dbb@dbb.dk

Internet: www.dbb.dk