

Temamøde med Jette Skeem

onsdag den 24. november 2010 kl. 9.00-11.30 om pejlemærket

”Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil”



Jette Skeems indgangsreplik til temamødet var ”Når vi udøver ledelse, så vil det altid være situationsbestemt og personbestemt”. Med disse ord tog Jette Skeem hul på et spændende foredrag om lederskab og ledelse med fokus på at skabe resultater gennem sit arbejde med andre mennesker. Det gør den menneskelige dimension i lederskabet til den afgørende faktor for, om man opnår gode resultater med sin ledelse eller ej. Det betyder også, at dem du leder og ledelsesvilkårene er helt afgørende for, hvilke ledelsesværktøjer du som leder skal benytte dig af.

Vigtige nøgleord - som en trebenet ledelsestaburet

Jette gik tættere på den menneskelige dimension og den afgørende faktor ved at fremhæve to nøgleord: ”Det handler i høj grad om kommunikation og dialog”. Her lagde hun vægt på, at evnen til at tale TIL andre på en respektfuld måde, som giver mening for den pågældende, er meget væsentligt.

I den videre udfoldelse af pejlemærket ”Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil” brugte Jette Skeem metaforen

”En ledelsestaburet med tre ben”. Hendes pointe er, at ledelse, der lykkes, handler om:

- Faglighed
- Personlighed
- Passion

Pointen var, at de tre ord udgør hver deres ben i ledelsestaburetten, og hvis du mangler et af benene sidder du meget dårlig - eller ligefrem vælter. I uddybningen af de tre ben understregede Jette Skeem, at faglighed giver tryghed, gennemslagskraft og troværdighed - derfor er det et vigtigt ben. I forhold til personlighed handler det om en positiv tilgang og egen indsigt - ”at få mundvigene op”, som Jette sagde. Med hensyn til det tredje ben var Jettes pointe, at passion er smittende og engagerende og derfor også en nøglefaktor. Her fremhævede hun Thyra Frank, som en leder, der virkelig har passion og mundvigene oppe.

Lyt, lyt og lyt - og brug feedback

Ifølge Jette Skeem siger medarbejderne ofte:

- Vi får for lidt information
- Vi får for lidt feedback
- Vi taler ikke nok med hinanden og med vores leder
- Vi ved ikke, hvad de andre laver

I forlængelse heraf var hendes gode råd til de fremmødte ledere ”I skal lytte til jeres medarbejdere, så finder I helt automatisk ud af, hvad de vil tale om, og hvad der er vigtigt for dem. Her skal I tage afsættet”. Det førte over i et andet godt råd i en tid med mange forandringer. ”Hellere lidt for meget information end for lidt information. De fleste finder tryghed i, at der bliver talt med dem” var ordene. Et meget konkret råd til lederne var at gøre brug af metoden briefing. Det kunne være et kort morgenmøde med en kort information. Jettes erfaringer er, at denne måde at se hinanden i øjnene på er meget værdifuld og giver trivsel og arbejdsglæde.

Feedback blev også highlightet som en vigtigt ledelsesredskab. ”Det er en del af dialogen” sagde Jette Skeem og påpegede vigtigheden af, at du som leder tager afsættet i dig selv og bruger formuleringer som ”Jeg synes” eller ”Jeg kunne godt

ønske mig at..." På denne måde arbejdes der med en subjektiv vurdering, som den anden part kan være i og koble sig på.

Inviter til indflydelse

Under sin diaspræsentation gik Jette Skeem tæt på begreber som magt og indflydelse. Her var budskabet, at ledere skal tale mere om - og sikre at talen er på - det man har indflydelse på. Det er en af lederens vigtigste opgaver at gøre medarbejderne opmærksomme på, hvad de kan gøre noget ved. Rådet fra indlægsholderen var således "Sæt rammerne og inviter dine medarbejdere indenfor!". Begrundelserne var desuden, at ingen indflydelse giver intet ansvar og ingen handlekraft - hvorimod, at indflydelse giver ansvar og handlekraft. "Der er her vi skal hen", var pointet fra Jette Skeem. Jette brugte kommunalreformen som eksempel, og gav de fremmødte et indblik i, hvordan en række institutioner, som Jette møder i sin konsulentvirksomhed, stadig hænger i overgangen til det nye. "Hvor længe skal vi hænge der" var spørgsmålet ud i Utzon Centret, "vi er altså nødt til at tænke i tidsperspektivet, give tid, men så må vi altså også se at komme videre" var pointerne.

Handlekraft som leder

Temaet "lederens egen indflydelse" blev der også sat lys på. "Hvad har I som ledere indflydelse på?" ville Jette vide. Tilbagemeldingerne fra de fremmødte ledere var bl.a. opgaveprioritering, metodevalg, ansættelse, kultur og stemning. "Herligt" var vurderingen fra Jette Skeem, som kørte snakken videre over i temaet "uddelegering" - "Hvorfor skal man som

leder uddelegere?" spurgte hun. Det skal man for at give medarbejderne mulighed for indflydelse og for, at man ikke selv drukner i opgaver, var hendes opsummerede svar.

Et af de sidste emner, der blev drøftet på årets sidste temamøde var, hvor mange medarbejdere en leder bør have i reference. Spørgsmålet kom fra salen og Jette henviste til en undersøgelse fra USA, hvor det optimale antal er 12. Undersøgelsens resultater var endvidere, at jo flere medarbejdere, en leder har, jo dårligere bliver ledelseskvaliteten. I forlængelse heraf opfordrede Jette Skeem til så vidt det er muligt at uddelegere ledelsesansvar til andre, fx ved at tænke i nye veje og have særlige trivselsambassadører blandt medarbejdere, der er med til at understøtte trivslen.

Tænke i investeringer frem for brandslukning

Afslutningsvis talte Jette Skeem om indsatser, tid og værdi. "Jeg ved godt, at I har nok at se til og at nye indsatser ofte kan virke meget uoverskuelige" sagde hun. Hendes pointe var, at indsatser på den korte bane kan virke uoverskuelige og svære at få ind i vanerne, men at de på den lange bane kan være rigtig gode investeringer. Det førte bl.a. til en snak om, hvad er ledelse egentlig for en størrelse. Hertil opfordrede Jette Skeem de fremmødte ledere til at gå hjem i egen ledergruppe og få talt om forventninger til ledelse, bl.a. med afsæt i det fælles ledelsesgrundlag. Det kunne bl.a. være at få afstemt forventninger til administration, udvikling og personlig ledelse. "Stil spørgsmålene i jeres nærmiljø og få en snak herom. Det er givtigt" var udgangsreplikken fra dagens foredragsholder.



Om foredragsholderen

Jette Skeem har skrevet bogen "Den afgørende faktor". I 'Den afgørende faktor' fortæller otte meget forskellige ledere levende om nogle af de menneskelige egenskaber, der skaber grundlaget for god ledelse. De er alle drevet af lyst til at lede, men fælles for dem er også, at de både kigger ind og ud. De kigger på egne menneskelige egenskaber og på, hvordan disse egenskaber med gode resultater kan anvendes i relation til deres medarbejdere. Blandt de emner, de kommer ind på, er ydmyghed, håndtering af kaos, handlekraft, manipulation, selvindsigt og evnen til at skabe fascination.

Jette Skeem er Cand.Negot., businesscoach, bestyrersuddannet og anmelderrost forfatter. Jette har en fortid som leder og har i mange år koncentreret sig om god ledelse og trivsel på arbejdspladser.