

# Rådgiver: når topchefer ikke lytter, falder regningen prompte

Ledere vælges ofte ud fra deres faglige evner uden den store skelen til deres emotionelle intelligens. Men den er afgørende for succes og trivsel, mener Mikkel Severin

Af Joacim Præst Nielsen

Det er lidt af et paradoks: Når ledere bliver valgt, sker det ofte ud fra deres faglige evner og intellekt, mens evnen til at lytte, til at være empatisk og den emotionelle intelligens ofte glemmes, selvom det er afgørende for både trivsel, fastholdelse, produktivitet og omsætning.

Det mener konsulent Mikkel Severin, der igennem en årrække har rådgivet topchefer i at læse kropssprog, mimik og trænet dem i at lytte, tolke og forstå andre mennesker.

“Menneskelige kompetencer er tæt på fuldstændig oversete i erhvervslivet,” siger han og tilføjer:

“I de mange år, hvor man har efterspurgert robusthed og modstandskraft, lå der implicit noget ret dumt i det. For man kunne sjældent svare på, hvad der egentlig mentes med den værdi. Svaret spændte ofte over så forskellige svar som “et positivt mindset” og at “kunne klare modgang”. Men kravet om at væ-

re modstandsdygtig rummer i virkeligheden, at man udhuler evnen til selvindsigt og empati hos lederen.”

Mikkel Severin mener, at fraværet af den emotionelle intelligens har fået de fleste til at acceptere dårlig ledelse:

“Har du en afdeling, der er dysfunktionel, bliver svaret, at du skal finde folk med et teflonlag, og at man skal tolerere dårlig ledelse. Så foretager man jobforfremmelserne efter faglig intelligens. Den dygtige tekniker bliver leder. Men sådan hænger verden ikke sammen for de fleste mennesker. De faglige kompetencer skal være der, men man skal også lede med de emotionelle kompetencer.”

Og det koster i sidste ende på bundlinjen, vurderer han.

“Jeg møder mange, der siger: Vi har travlt med silodannelse, problemer med opgaveløsningen, med stressygemeldinger. Men de omkostninger er jo uløseligt bundet sammen af, at ledelsen ikke lytter og viser empati til medarbejderne. I stedet spørger jeg, hvor lang tid virksomheden har råd til at præstere på et lavt niveau. For det er konsekvensen, hvis man ikke gør emotionel intelligens til en strategisk prioritet,” siger han og tilføjer:

“I sidste ende fører mangel på emotionel intelligens til stresstilfælde. Og her er der to slags virksomheder. Der er dem, hvor man presser de ansatte så hårdt, at de går ned, hvorefter de sender dem på et stresshåndteringskursus, hvor de får at vide, at de skal stoppe med at være stressede. Og så er der dem, der siger: Vi har presset jer for langt, nu ændrer vi hele rammen og sørger for at gøre noget, så vi ikke kommer derhen.”

## Evnen til at lytte

Noget af det, han rådgiver ledere til, er evnen til at lytte og reagere på, hvad medarbejdere fortæller. For det at lytte er faktisk mere komplekst, end mange ledere umiddelbart tror, forklarer han.

“Der er fem måder at lytte på. Det første niveau er, at man lytter og ignorerer og negligerer; simpelthen hører

*Man ender med at lide af det, man kalder ceo-sygdommen: at ingen ønsker at overbringe den dårlige nyhed til en chef, der ikke evner at lytte*

” Mikkel Severin, rådgiver



det og glemmer det igen med det samme,” siger han.

“Det andet niveau er at lytte selektivt, hvor man tager de få ting ud, man kan bruge. Det tredje niveau er at lytte for at angribe – det bruger man ofte som taktik for at angribe svagheden i et argument, f.eks. i politiske debatter. Det fjerde niveau er at lytte for at problemløse eller fikse – uden at man i bund og grund tager sig tid til at forstå problemet.”

Sidst er der det femte niveau, mange ledere negligerer på grund af travlhed og stress, siger Mikkel Severin.

“Så er der det femte niveau, hvor man lytter for at forstå. Hvor man lytter for at lære den andens tanker og

synspunkter – også selvom man er ueinig. Når man gør det, ændrer man hele dynamikken. Men det sker bare ikke så tit. I mange virksomheder er der *top-down*-beslutninger, der er ingen eller lidt medarbejderinddragelse, og man lytter ikke til folk i organisationen. Så er det, at de her såkaldte forandringsprojekter sander til ude i virksomhederne.”

Og problemet er massivt, mener Mikkel Severin.

“Egon Zendher (stort globalt rekrutteringsfirma, *red.*) lavede en stor ceo-undersøgelse, hvor de spurgte 500 topchefer, hvad deres største *blindspot* var. Det største *blindspot* med 45 pct. var at lytte. Det er ret bekymrende, at de selv siger det.”

## BLÅ BOG

Mikkel Severin

**Ledelsesrådgiver** for flere af de største virksomheder i alle industrier om afkodning af mennesker og emotionel intelligens inden for ledelse og forhandling. Adm. direktør og indehaver af Mindcontrol.

**Undervist** på CBS' bestyrelsesuddannelse og keynote speaker til Børsens gazellekåringer og VL Døgnnet.

**Tidligere** M&A-advokat fra Bruun & Hjejle. Cand.jur. fra Københavns Universitet og bachelor i statskundskab fra Københavns Universitet samt hypnoser.

**Har** kæreste og to børn.



Mikkel Severin fortæller, at hans egne data viser, "at vi nok er oppe på 80-90 pct., der har problemer med at lytte". Det er data, som bygger på undersøgelser, han laver ude i virksomhederne, hvor han taler med lederne selv, men også dem lederne arbejder med, f.eks. kunder, kolleger og klienter.

### Det store paradoks

Evner man ikke at lytte som topchef, mister man samtidig den pipeline af kritik og problemer, der er påkrævet for at kunne drive en virksomhed fornuftigt, vurderer Mikkel Severin.

"Jeg bliver stadig kontaktet af rigtig mange direktorer, der siger, at de kæmper med rundsæve på albuerne.

Der er et hårdt klima, de tør ikke sige, hvis de har begået fejl. Det betyder, at de har en voldsomt ineffektiv direktion, som ikke kan sætte sine beslutninger igennem, og som ikke får de oplysninger fra organisationen, der er nødvendige for at drive virksomheden fremad," siger han.

Det kræver et opgør med måden, man har set på forfremmelser og dygtiggørelse gennem de sidste mange år, mener Mikkel Severin.

"Der er et paradoks mellem den fortælling i erhvervslivet, der har eksisteret de sidste 30-40 år, der handler om, at du skal have snuden i sporet, arbejde hårdt, og så bliver du partner eller leder, og så bliver du glad. Det ved vi i dag

er forkert, både for den enkelte og for virksomheden. Så det er en hel fortælling gennem rigtig mange år, der skal vendes om. Det, det gælder om, er at skabe gode rammer for medarbejderne, og så kommer resultaterne. Det er et kæmpe paradigme, der skal ændres," siger han.

For alternativet – hvis man ikke evner at lytte og være empatisk – er ifølge Mikkel Severin en informationsbølge i toppen.

"Man ender med at lide af det, man kalder ceo-sygdommen: at ingen ønsker at overbringe den dårlige nyhed til en chef, der ikke evner at lytte og tage bestik af kritik fra organisationen. Så sidder alle dem, der har en helt legitim

kritik af et it-system eller lignende, og brænder inde med den viden. Så kommer der et informationsvakuum, hvor dem, der sidder på toppen, og som har brug for al den information, ikke får den."

Og den første spæde start mod en forandring kommer fra den enkelte leder, mener Mikkel Severin.

"Sidder man som topchef og undrer sig over, at medarbejderne ikke præsenterer én for alvorlige sager, skal man måske se indad og spørge, om man har en arbejdsplads med en vis grad af psykologisk tryk," siger han.

*"Menneskelige kompetencer er tæt på fuldstændig oversete i erhvervslivet," siger rådgiver Mikkel Severin. Han mener, at flere ledere skal bruge deres fokus på at lytte og vise empati. Foto: Anne-Dorthe Søgaard Jensen*