



🕒 LÆSETID: **6 MINUTTER**

HOLDER DU OP MED AT LYTTE, SÅ MISTER DU FORBINDELSEN TIL VIRKELIGHEDEN

Når du dit budget i år? Nåede du dit budget sidste år? Kender du til at økonomiske overraskelser vælter ind i 4. kvartal?

Er dit svar: "Ja", så er der risiko for, at du har mistet forbindelsen til virkeligheden.

Jeg tror på, at de virksomheder der vil klare sig bedst i fremtiden, er dem, der har ledere der påtager sig ansvaret for, at de mål der arbejdes efter er realistiske.

De ledere der opbygger en kultur, hvor det forventes af alle, at de siger deres opfattelse af virkeligheden. Jeg tror på, at de ledere der er de bedste til at lytte, vil skabe de bedste resultater på lang sigt.

Når vi ikke lytter til hinanden, har det store menneskelige omkostninger

Det du ikke siger, er der ingen der ved

Det er bedre at se virkeligheden i øjnene end at prøve at flygte fra den

Hvorfor denne artikel?

I mit daglige arbejde taler jeg med topledere, mellemledere og medarbejdere. Fra disse samtaler ved jeg, at toplederne i mange virksomheder har mistet forbindelsen til virkeligheden, fordi de er holdt op med at lytte til deres medarbejdere.

Jeg ved ligeledes hvor store menneskelige omkostninger det har for alle, når man holder op med at tale sammen og lytte til hinanden. De menneskelige omkostninger er min motivation til at skrive denne artikel.

Gør-som-jeg-siger-typen

"Du mangler 10 MDKK", sagde min bestyrelsesformand til mig. Jeg var på det tidspunkt divisionsdirektør i ISS, bl.a. med ansvar for snerydning og vintertjeneste. "Ja", sagde jeg. "Det har ikke sneet så meget i denne vinter, som vi havde regnet med. Men den sne der er kommet, har vi tjent mere på at rydde, end vi plejer."

"Du mangler 10 MDKK", sagde han igen. "Hører du ikke efter? Man kan ikke tjene penge, på sne der ikke er der!", tænkte jeg. Men ordene kom aldrig over mine læber. For dengang havde jeg ikke modet. Jeg var bange for konsekvenserne, hvis jeg ikke "leverede varen". Så jeg knoklede videre, uanset hvor urealistiske mine mål var.

Min bestyrelsesformand var gør-som-jeg-siger-typen. Og når han havde sagt, at der skulle findes 10 MDKK, så skulle de findes. Men han vidste ikke, hvor demotiveret hans ledelse gjorde mig. Hvor skulle han også vide det fra, jeg havde jo ikke sagt noget. Jeg var mere optaget af, hvor jeg skulle finde de 10 MDKK, uden at skære i de penge jeg havde øremærket til den langsigtede udvikling af min division.

Hvorfor fortæller jeg denne historie?

Oplevelsen er et eksempel fra det virkelige liv, på hvad der kan ske når topledere og medarbejderne holder op med at tale sammen og lytte til hinanden. Prisen toplederne betaler, det er at de mister forbindelsen til virkeligheden.

Det er som at tisse i bukserne at kommunikere på den måde. Det varmer på kort sigt, men det bliver snart koldt. Første temperaturfald indfinder sig, når prognosen for året nedskrives 1. gang.

Så plejer standardreaktionen fra topledelsen at være omkostningsbesparelser, fyringer, gap-closing planer og andre tiltag der ofrer virksomhedens langsigtede udvikling, på de-kortsigtede-økonomiske-måls alter. Sker det, så bliver det rigtig koldt om lidt.

Kender du mønsteret?

Jeg tror på, at hvis du vil sikre en langsigtet stabil udvikling af din virksomhed, så skal de mål I arbejder efter være realistiske.

For mig er et mål realistisk, når 1) alle der skal bidrage til at nå målet, ved hvilke tiltag der skal gennemføres og 2) at I er enige om, at effekten af tiltagene bringer jer fra "hvor I er i dag" og i mål.

Realistiske mål kan kun formuleres hvis ledere og medarbejdere samarbejder. Her er mine anbefalinger til, hvordan dette samarbejde etableres.

Det er ledelsens ansvar, at der samarbejdes om at finde de realistiske mål

Sådan formulerer I realistiske mål sammen

Det kræver kun en lommeregner, hvis du vil vide, hvad omsætningen til næste år skal være, hvis den skal være 5% højere end i år. At træffe beslutning om realistiske mål, kræver ledelse.

Det er topledernes ansvar, at de mål der besluttes er realistiske.

Det er min anbefaling, at toplederen tager ansvar for at tilrettelægge en proces, hvor medarbejderne inddrages, og deres commitment til at nå de mål, som i sidste ende besluttes, opbygges. Processen kan tilrettelægges på følgende måde:

- Din virksomhed omsatte sidste år for 100, og du overvejer om næste års omsætningsmål skal være 105.
- Indkald de ledere og medarbejdere der skal bidrage til at nå omsætningen til et møde.
- Fortæl om dine overvejelser, og stil dem spørgsmålet: Hvilke tiltag vil kunne øge vores omsætning med 5?
- Brug den "gode gamle brainstorming metode" – skriv de forskellige forslag op.
- Når I er færdige med at "tømme hovederne", begynd så at prioritere tiltagene samtidig med at I vurderer effekten af de enkelte tiltag.
- Stil afslutningsvis spørgsmålet: "Hvor mange af disse tiltag er det realistisk at gennemføre?". Når I har fundet dem, kan du lægge effekten af tiltagene sammen. Måske giver de 106, måske giver de 104. Uanset hvad så er det dit realistiske omsætningsmål for næste år.

Den samme enkle metode kan bruges til at beslutte alle typer af mål

Denne proces kan du bruge til beslutning af alle typer af mål, indtjeningsmål, trivselsmål, kundetilfredsheds mål, kun din fantasi sætter grænserne.

En bonus effekt ved at arbejde efter denne metode er, at I udover at finde det realistiske mål også udarbejder handlingsplanen, for de tiltag der skal gennemføres for at nå målene.

Processen kan med fordel indarbejdes som en del af jeres strategi- og budgetproces.

Sådan bevarer du forbindelsen til virkeligheden

Du bevarer forbindelsen til virkeligheden, hvis du er god til at lytte. Til dig selv, til dine medarbejdere og til de mennesker du ellers er i kontakt med.

Nogen gange kan det være svært at høre virkeligheden

Vær opmærksom på, hvis der er noget, du ikke bryder dig om at høre. Kommer disse tabuer "på bordet", er det særligt vigtigt, at du lytter.

Hvis det viser sig, at et mål ikke længere er realistisk at nå, fordi der ex. ikke er faldet så meget sne som forventet, så hav modet til at blive i virkeligheden. Lyt til den medarbejder der overbringer dig budskabet. Brug din fornuft og dit mod til at se virkeligheden i øjnene, revider din prognose, lær af episoden og kom videre.

Det er altid bedre at se virkeligheden i øjnene, end at flygte fra den.

Lav en liste over det du ikke kan lide at høre

Lav en liste med de tabuer du har svært ved at tale om. Det vil gøre det nemmere for dig at lytte til virkeligheden.

Stil dine medarbejdere til ansvar for at sige deres mening

Vi må se i øjnene, at det nogen gange er svært for vores medarbejdere, at fortælle hvordan de oplever virkeligheden. Så hvordan finder vi ud af, hvad medarbejderen mener, når vi ikke er tankelæsere? Svaret er: Stil spørgsmål og lyt til svarene.

Vil du sikre dine medarbejders commitment, til de mål der besluttes, kan du bruge følgende spørgsmål:

- Hvad skal der til for at nå dette mål?
- Er det realistisk at gennemføre tiltagene?
- Synes du at målet er realistisk?
 - Hvis svaret er "Ja", så spørg: "Hvorfor?"
 - Hvis svaret er "Nej", så spørg: "Hvorfor?"
 - Hvis du lytter til svarene, vil du finde ud af, hvad dine medarbejdere har brug for, for at kunne nå målene. Gi' dem det og I er godt på vej.

Jeg håber, at jeg med denne artikel har overbevist dig om vigtigheden af at arbejde efter realistiske mål, samt at lytning og dialog er vejen til at formulere disse mål.

De ledere der er de bedste til at lytte, vil skabe de bedste resultater**Er du så god til at lytte, som du gerne vil være?**

Jeg tror på, at de virksomheder der vil klare sig bedst i fremtiden, er dem, der har ledere der påtager sig ansvaret for, at de mål der arbejdes efter er realistiske. De ledere der opbygger en kultur, hvor det forventes af alle, at de siger deres opfattelse af virkeligheden. Jeg tror på, at de ledere der er de bedste til at lytte, vil skabe de bedste resultater på lang sigt.

Vil du gerne blive bedre til at lytte, og lære de tabuer at kende som kan forhindre dig i at lytte, så gi' mig et ring. Min erfaring er, at du kan komme langt på et par timer, hvis du er åben.

Tak for din opmærksomhed - Get Busy Living.