

KLUMME

Vær klog på kroppen

Vi lever og leder online. Så hvad sker der i kroppen, når du som leder bliver reduceret til en lille firkant i hjørnet af skærmen? Krymper du? Eller formår du at tiltrække dig opmærksomhed og fordele kraften?

Da covid-19 lukkede New York ned, var jeg i slutningen af et træningsforløb med en finansdirektør for en Fortune 500-virksomhed. Hun er en meget karismatisk leder, som let tiltrækker sig opmærksomhed, og derfor handlede vores arbejde om at skabe mere ro i kroppen og større autoritet. I pandemiens første krisemåneder blev der brug for begge dele i de talrige onlinemøder, hun holdt med urolige investorer og analytikere.

Jeg bruger bevidst ordet "træne" her, for vi arbejdede direkte med kroppen som en genvej til at skabe ro, overblik og pondus. Det handler ikke om kropssprog, men om fysisk intelligens; om at bruge kroppen så bevidst og kompetent, at vores intentioner bliver mærkbare.

Is i maven

På et forløb om "leadership presence online" med et hold amerikanske it-executives fortalte en af dem mig, at han også var ishockeydommer og havde dømt kampe med såvel små otteårige som olympiske stjerner. Her har dommerne – modsat trænerne, som udelukkende er ansvarlige for deres hold – ansvaret for hele kampen.

"Gennemslagskraft er helt essentielt for dommere. Vi skal udstråle selvtillid og styre tingene udadtil, selvom vi indeni kan føle os både pressede og intimiderede," fortalte han. Den slags kræver både is i maven og fysiske færdigheder. Han forklarede, at en ishockeydommer skal kunne veksle mellem at udtrykke sig klart og køligt og også kunne mønstre den passion, der viser, at han er lige så vild med ishockey som resten af hallen, uden at hans autoritet på noget tidspunkt fordampes. Dommerne på isen har endda et udtryk for det, nemlig "at holde hele hallens opmærksomhed".

Hvad er din hensigt?

Gudskelov er de færreste af os at nødt til at skulle "holde" så stort et rum, vi skal bare bære det lille mødelokale, på computeren eller kontoret. Men hvordan bevarer man overskud og overblik, når mennesker skrumper ind til små "frimærker" på en sløv skærm, og man selv er reduceret til en lille firkant i hjørnet?

Krymper du? Eller træder du i karakter som leder? Har du de kompetencer, der skal til for at forvandle indre forstyrrelser til ro og overblik? Ved du, hvornår det er bedst at sidde ned og signalere opmærksomhed? Hvornår du skal dosere en portion afvæbnende humor, som jeg betragter som en dansk national kompetence; i hvert fald i selskab med andre danskere? Og hvornår det er tid til at rejse sig op – og få de



Af Mette Nørgaard,
international ledelsesrådgiver,
New York



Intentionerne er mærkbare, selv i marmor. Arkivfoto: Maurizio Degl Innocenti/EPA/Ritzau Scanpix

andre mødedeltagere med?

Lederens opgave er tit at forstå og irammesætte et problem. Eller at skabe løsninger og fremdrift. Derfor skal man være bevidst om både sine intentioner og om den struktur, man sætter for mødet. I den del, hvor deltagerne lytter og hører hinanden, falder det naturligt at sidde ned og signalere, at "vi er sammen om det her". Når problemet er tilstrækkeligt belyst, handler det om at finde løsninger. Her kan det være en god idé at rejse sig op og agere mere handlekraftigt, så holdet mærker energien og skaber en fælles vilje til fremdrift.

Giv folk plads

Lederens opgave er at fordele energien og sørge for, at deltagerne hører hinanden, og derfor er det vigtigt at vide, hvorfor Zoom og andre platforme gør folk så trætte: Hvordan kan man minimere generne og løfte humøret?

Her er det værd at skæve til forskningen i de psykologiske konsekvenser af at tilbringe så mange mødetimer på virtuelle platforme. F.eks. konkluderer Stanford-professor og leder af Stan-

Lederens opgave er tit at forstå og irammesætte et problem



ford Virtual Human Interaction Lab Jeremy Bailenson at "Zoom fatigue" er konsekvensen af det intimitetsbelastning, som opstår, når vi på digitale møder oplever unaturlig nærhed og øjenkontakt. Så tæt på ville vi normalt kun være med mennesker, vi holder af; ikke med kollegaer og kunder. Derudover frarøver rammen os vores muligheder for at bevæge os.

Så hvordan kan du som leder minimere træthed og skabe energi? En hurtig gevinst er at konvertere alle én til én-møder til telefonopkald, og helst med en indlagt walk & talk. Samtalen flyder mere frit, når vi bevæger os. Er det nødvendigt, at gruppen mødes on-

line, så læg pauser ind. Lad folk røre sig. Stå op og sid ned, når det falder naturligt, og kig ind i kameraet. Men træk dig lidt tilbage, og giv folk plads.

Se på dig selv

Mange ledere har flot fremtoning og stor gennemslagskraft, men de fleste kan blive bedre online. Det er vigtigt at se sig selv på skærmen, som andre ser en. Så begynd med et par observations: Få en kollega til at tage screenshots af dig under møder, eller kig et par optagelser af møder igennem. Krymper du på skærmen? Eller fanger du gruppens opmærksomhed med dit overskud?

Kig på din gruppe, når I starter mødet: Er energien rød, gul eller grøn? Og hvordan ser den ud, når I slutter? Synes du selv, at det ville være fedt at deltage i dine møder?

Det handler om ro og autoritet, og da jeg for et par dage siden arbejdede med en østrigsk leder i mediebranchen, fangede hun fluks idéen og lærte mig et tyske ordsprog: "In der Ruhe liegt die Kraft" – kraften findes i roen, også på Zoom.