

På jagt efter tegn – en bevidst tilgang i ledelse på distancen

Af Anders Madsen, MindResult

Som mange andre har jeg det sidste års tid holdt møder med mine ansatte, samarbejdsparter og klienter virtuelt eller i telefonen. Møderne handler om ledelse i krisetider, supervision og udvikling af faglighed. Mange af dem, jeg taler med, er frustrerede over den manglende kontakt til kolleger og andre ansatte. Nogle gange går det fint. Og så dukker der pludselig noget op, hvor vi bliver i tvivl om, hvor godt det faktisk går.

Det har fået mig til at tænke over, at jeg ofte oplever en god kontakt mødet – også når det er virtuelt! Så hvad er det, jeg gør, som fremmer nærværet i mødet?

Jeg giver her eksempler på de strategier og tilgange, jeg har arbejder i de mødeformer, der eskaleres i øjeblikket. Eller måske rettere er blevet vores nye hverdag. Nogle strategier nyere, andre af ældre dato.



I en 20-årig periode arbejdede jeg med klienter, som kom i forskellige former for terapi. Inden hvert møde tunedede jeg ind til personen, og registrerede mine reaktioner i krop og sind når jeg tænkte på personen. Disse reaktioner forsøgte jeg ydmygt at bringe i spil i mødet. Så jeg kunne undersøge om de havde nogen relevans for klientens proces, eller om de blot var mine processer.

Den tilgang bruger jeg nu inden og under de virtuelle møder. Med andre ord arbejder jeg aktivt med mit nærvær og bringer mine iagttagelser i spil. Fx ved rammesætning af en virtuel gruppesupervision, som kan lyde sådan her: "Har I slukket eller vendt jeres mobiler? Har I slået alle notifikationer fra på PC? Har vi hinandens fulde opmærksomhed de næste to timer? Hvis du har brug for timeout så sig det, eller har brug for slukket kamera en periode så sig også det, så de andre deltagere ikke oplever det som fravalg!" For som mange nok er klar over nu, er man ikke i tvivl, når opmærksomheden er andre steder – også bag skærmen.

En nyere strategi i min ledelse på distancen er at bruge fokus og tegn. På samme måde som jeg underviser i fokus og tegn på kurser som fx *Dokumentation der virker* ([link](#)).

Hvis mit fokus er medarbejdernes trivsel under krisen, så vælger jeg tegn, jeg vil se/lytte efter hos gruppen som helhed og hos den enkelte. Tegnene hjælper mig til at vælge hvilke ledelseshandlinger, jeg skal gøre.

Jeg vælger to-tre tegn, jeg holder øje med og lytter efter. Fx fravær på respons i kontaktforsøg, kropssprog/øjeblikkontakt i de virtuelle møder, tonen i stemmen, hvad der produceres i en niche af medarbejderens ansvarsområde, osv.

Alt efter hvad jeg får øje på, vælger jeg mine handlinger. Det kan være flere ugentlige kontakter. At jeg spørger mere ind til personlige emner, når vi mødes. Eller at jeg bliver tydeligere om mine motiver. Og så holder jeg øje med, hvilken adfærd der kommer ud af det.

I den adfærd, der kommer, vælger jeg bevidst kun at kigge nøjere på de valgte tegn. (Medmindre der kommer noget meget påtrængende, som jeg så må prioritere som aktuelle tegn). Og så reflekterer jeg over de tegn jeg ser i adfærden. Fx om jeg ser den adfærd jeg forventede? Eller er der overraskende nyt positivt eller negativt? Jeg bruger refleksionen til at justere mit fokus og vælge hvilke nye tegn, jeg vil kigge efter. Så det kan guide mig i mit bevidste valg af mine ledelseshandlinger.

Den tilgang giver mig – sjovt nok – fokus, momentum, noget at pejle efter. Og på det personlige plan får jeg ro og overskud til det ekstra, som krisen kræver af mig som leder, konsulent og supervisor. Derfra kan jeg hjælpe andre til at finde samme fokus, momentum, retning og ro.