

Sådan skaber du nærvær og tillid i det virtuelle rum

Den virtuelle mødeform er kommet for at blive. Mens vi har været hurtige til at finde tekniske løsninger, overser vi ofte betydningen af de menneskelige faktorer i et effektivt og værdiskabende virtuelt møde. Jo mere bevidst du er om de virkemidler, du har, jo mere brænder du igennem som projektleder.

Tillid er forudsætning for et godt samarbejde – det tager tid at bygge op, men kan forsvinde på et splitsekund. Derfor er det vigtigt, at du har styr på at skabe tillid til dit team – også i det virtuelle rum.

Det er ikke "business as usual"

Virtuelle møder er ikke en digital kopi af et fysisk møde. Alligevel er det nemt ukritisk at overføre eksisterende vaner, fra måden vi mødes og danner relationer på, til det virtuelle rum. Vil du have succes med virtuelle møder, bliver du nødt til at tilpasse adfærd og holde fokus på de parametre, der påvirker det virtuelle møderum.

Denne artikel giver indsigt i de menneskelige mekanismer, der er på spil i det virtuelle rum. Med den viden kan du skabe tryghed, nærvær, engagement og tillid i det virtuelle møde, "brænde igennem" på skærmen og skabe resultater effektivt.

Virtuelle møder som strategisk tilvalg

Der er ingen tvivl om, at mødekultur og -kompetencer i forhold til virtuelle møder er udviklet kraftigt det seneste års tid. Men der er meget

mere at hente. Som et aktivt tilvalg får det virtuelle møde strategisk betydning for samarbejde og følgeskab i projektet.

Valg af mødeform er dit strategiske valg afhængig af kontekst, formål og målgruppens behov. Derudover er forståelse og anvendelse af virkemidler, egen og deltagernes komfort og fortrolighed med det virtuelle rum samt menneskers natur, afgørende parametre for, at dit virtuelle møde får et godt udbytte.

Udover åbenlyse elementer som sparet rejsetid og fleksibilitet, er der en række værdidrivere, der kan aktiveres. Men det kræver, at du udvikler og tilpasser dine kompetencer målrettet det virtuelle rum.

Eksempler på værdidrivere i det virtuelle møde:

- Mere fokuserede, effektive og kortere møder
- Højere mødefrekvens
- Udligning af magtforhold og mindre risiko for intimidering (fysisk distance)
- Større ligeværd, mødeleder har tekniske greb (fx mute deltagere)
- Færre konflikter opstår – der er mindre kropssprog at reagere på

Samtidigt skal du være opmærksom på, at der også er en række ulemper. Når vi taler uformelt sammen uden at se hinanden – som vi gør i en bil eller på en gåtur – kan tankerne flyde og kreativiteten blomstre. Den kreativitet kan du slå ihjel, hvis du fastlåser mødedeltagerne foran skærm og kamera. Modsat kan kreativiteten sættes fri, hvis du nytænker mødeformen og fx åbner op for walk-and-talk online eller at gå rundt med headset på under mødet.

Hvis du kender dit projektteam og mødedeltagere godt og oplever god kontakt, så fortsæt med det som virker. Husk blot, at mødedeltagerne måske har en anden oplevelse. Vær derfor

	Verbal kommunikation		Nonverbal kommunikation		
TYPE	Linguistic Det talte sprog	Para linguistic Betoning, stemmeleje, hastighed mv.	Tacesics Berøring, hånd på skulderen mv.	Proxemics Fysisk positionering, afstand, vinkel	Kinesics Bevægelse, gestetik, mimik mv.
EFFEKT <i>i det virtuelle rum</i>	Fokus skærpes, fordi der bliver mindre af det nonverbale	Fokus skærpes, fordi der bliver mindre af det nonverbale	Falder bort	Falder næsten væk og samtidig øges betydningen af det, der står tilbage	Reduceres, men kan kompenseres og/eller skærpes
FOKUS <i>for projektleder</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Klar, direkte tale og korte sætninger » Hyppige opsamlinger » Søg aktiv feedback fra deltagerne (er de med?) » Undlad metaforer, ironi o.l. der har behov for nonverbal understøttelse for ikke at blive misforstået 	<ul style="list-style-type: none"> » Sørg for dit toneleje matcher dit budskab (reduktion af nonverbal kommunikation gør, at dit toneleje står alene og dikterer opfattelsen af, hvad der høres) » Hold kunstpauser (giver responstid og plads til evt. tekniske forsinkelser) 		<ul style="list-style-type: none"> » Hvis du er på og skal brænde igennem, stå op » Hvis du vil skabe ro, hold dig i ro og sid ned » Brug hele kamerabilledet: Vær i midten horisontalt og udnyt højden vertikalt » Sæt en kamerabaggrund, der passer til mødet » Placer video-vindue direkte under kameraet – jo mere dit øje naturligt kan kigge i kameraet jo mere nærværende (øjeblikkontakt) » Drej dit kamera rundt i lokalet og signalér, at du er alene eller vis hvem der lytter med (skaber tryghed ved fortrolige samtaler) 	<ul style="list-style-type: none"> » Brug mikrosignaler til at skabe positive følelser hos modtagerne. Det i sig selv kan være tillidsopbyggende fx: » Øjenkontakt og situations-tilpassede ansigtsudtryk understøtter en oplevelse af opmærksomhed » Hyppige smil og anerkendende positur understøtter en oplevelse af venlighed » Afdæmpet og kontinuerligt kropssprog understøtter en oplevelse af troværdighed

©Risbjerg & Sørensen 2021

I figuren ses vores vante kommunikationsformer og virkemidler, og den forskydning og begrænsning der sker, når mødet foregår i det virtuelle rum.

opmærksom på dine egne blinde vinkler, stik løbende fingeren i jorden og vær nysgerrig på, hvor du kan gøre noget anderledes for at øge dit virtuelle nærvær.

Psykologiske faktorer – hvad der sker, når vi ikke er sammen fysisk

Tillid og tryghed er afgørende faktorer for effektiv vidensdeling og samarbejde. For at skabe tillid, har du brug for kommunikation.

Når vi mødes i det virtuelle rum, ændres de kendte faktorer for kommunikation; vi har færre virkemidler at reagere på, og det forvirrer os. Dette skyldes, at vores kommunikationsmuligheder er reducerede, og vi risikerer at overse eller miste potentialer i samspillet. Samtidigt bliver vi usikre, fordi vores vaner udfordres, når det kendte nonverbale sprog delvis falder bort.

Figuren viser vores sociale adfærd i form af bevidst og ubevidst kommunikation, hvad der ændres i det virtuelle rum og hvilke fokusområder projektlederen kan have under mødet for at skabe tryghed, tillid og følgeskab.

Mennesker reagerer, oftest ubevidst, på mikrosignaler og nonverbalt sprog. Jo sværere

vi har ved at afkode hinanden, jo mere kommer vi på overarbejde i forsøget på at forstå og tolke hinanden. Konkret betyder det, at fakta overses, og dét vi ikke ved, gætter vi os til. Fantasien får frit spil, og følelserne tager over. Dette kan fremprovokere en negativ spiral, som i sidste ende påvirker tilliden.

Dette er et vilkår, uanset om der er tale om fysiske eller virtuelle møder. Det virtuelle rum gør os dog ekstra sårbare, fordi vi kan se det nonverbale sprog, men ikke hvilke impulser, der ligger til grund. En simpel fejlfortolkning kan på den måde hurtigt eskalere en unødigt konflikt, som i det virtuelle rum er svær for begge parter at opdage og håndtere. Her er to eksempler:

- Projektdeltager: *“Min projektleder ruller øjne flere gange under vores møde, og det gør mig usikker. Hun tager mig tydeligvis ikke seriøst”*. I praksis – fysiske rum: Man kan se helheden og nemmere faktisk afkode, om der fx er irritation.

I praksis – virtuelle rum: Man ser kun et fragment af helheden og overser, at projektlederen måske blot tjekker chatten oppe i højre hjørne.

- Projektleder: *"Han er ukoncentreret på vores projektmøder og har mere travlt med at tjekke sin mobil end at lytte til mig".*
I praksis – fysiske rum: Man kan gennemskue fakta og er ikke i tvivl om, hvorvidt han er på mobil eller ej.
I praksis – virtuelle rum: Det er svært at gennemskue fakta. Projektdeltager kigger måske ned, fordi han har travlt med at tage noter.

Det ved vi om kontakt og tillid virtuelt

Forsøg med flytning af konfliktfyldte forhandlinger fra det fysiske til det virtuelle rum viser, at den interpersonelle kontakt og tillid eksisterer og udvikles i begge rum. Der er således ingen indikatorer på, at selve møderummet har indflydelse på tilliden og kontakten parterne imellem.

Flere studier viser til gengæld, at det i høj grad er tilliden til mødeleder, som bærer tilliden til mødeprocessen og -deltagere, og dermed åbner for nærvær, tryghed og effektivt samspil i det virtuelle rum.

Virtuelt kan reduktionen af nonverbale signaler have forskellig effekt alt efter kontekst. Du undgår usaglige diskussioner og konflikter afstedkommet af en over- eller fejlfortolket adfærd. Omvendt betyder manglende sociale signaler, at man (ofte mødeleder) søger og savner noget kendt at reagere på, hvilket kan føre til uhensigtsmæssig passivitet.

Opmærksomhedspunkter for effektive og tillidsfulde møder

Med tillid som afgørende faktor for at skabe værdi og resultater, hviler der et fælles ansvar på projektleder og -deltagere.

- Projektleder har ansvaret for at skabe en optimal møderamme og et godt afsæt samt holde sammen på mødet og deltagerne undervejs.
- Deltagerne har ansvaret for at være "på" og agere professionelt – også bag skærmen.

Som projektleder er du tillidsbærer i det virtuelle rum. Du har en særlig opgave i kontinuerligt at arbejde på tilliden ift. projektteam og interessenter for at få optimal værdi af mødet.

Der er fire vitale opmærksomhedspunkter, du bør fokusere på.

Det tekniske

Etablering af det virtuelle mødelokale

- Hvordan håndterer du det praktiske fx ift. platform og information til deltagerne?

Det interpersonelle

Etablering af kontakt

- Hvordan skaber du den bedst mulige forudsætning for god kontakt og opbygning af tillid?

Etikken

Etablering af tillidsdannende processer

- Hvordan skaber du tillid til begrebet fortrolighed i et virtuelt setup, hvor ingen reelt kan se, om andre lytter med, eller om mødet optages?

Kommunikationen

Håndtering af færre sociale signaler

- Hvilke kommunikative greb kan du gribe til for at sikre tydelig kommunikation?

Udnyt 'før-effekten'

Når vi holder et fysisk møde, har vi faste og ofte ubevidste ritualer, fx håndtryk, small talk og håndsoprækning, som er med til at etablere kontakt, skabe ro og opbygge tillid eller afvæbne konflikter. I det virtuelle rum må vi rammesætte nye ritualer eller gribe til andre virkemidler.

Tillidsopbygning i det virtuelle rum starter i høj grad før mødet – vi kalder det 'før-effekten'.

Alt, hvad der gør deltagerne trygge, er ren gevinst på tillidsbarometret. Skal du holde en vanskelig samtale eksempelvis om manglende performance eller en konflikt, handler det om at være ekstra opmærksom på personen. Sæt dig i vedkommendes sted: Hvad ville du selv have behov for, for at kunne gå tryk til samtalen?

'Før-effekten' er særlig relevant ved vanskelige samtaler og i nye fora. Er I en projektgruppe, som jævnligt mødes, vil meget være indforstået, men er der nye deltagere med, er flere af punkterne igen relevante.

Sådan gør du i praksis for at booste 'før-effekten'.

Før mødet

- Følg op på deltagerne og forbered dem på mødet
- Vær på forkant med forventelige bekymringer og afledte behov (ny i teamet, usikre på opgaven, novicer online, konflikter etc.)
- Hav styr på det tekniske – forbindelse, mikrofon, kamera og strøm
- Vær klar til at guide i teknikken, så I kommer godt fra start
- Forbered dig på det uventede – læg eksempelvis en plan for, hvordan du genetablerer kontakten ved et nedbrud (særlig vigtigt ved en vanskelig samtale)
- Overvej hvad der er etisk vigtigt at italesætte – eksempelvis fortrolighed og om der er "usynlige" gæster
- Overvej praktisk håndtering – eksempelvis intro til pauser, talerækkefølge, mute og brug af emojis
- Planlæg din velkomst med fokus på at skabe tillid og sæt tid af til individuel "tjek ind"



CHARLOTTE RISBJERG

Mediator, Master in Mediation and Conflict Resolution og indehaver af RisbjergRelation. Træner organisationer i at udvikle samspil og sund konfliktadfærd. Medierer konflikter i hårdknude og hjælper projekter tilbage på ret kurs.

charlotte@risbjergrelation.dk



KRISTIAN SØRENSEN

CEO & Sr. Principal i IT ADVISORY. Kristian er ekspert i it-strategi og hjælper virksomheder med at få struktur, retning og momentum på strategiske projekter.

ks@itadvisory.dk

- Vær online i god tid, vær klar og tag imod med overskud

Med den rette forberedelse er du godt på vej. Når mødet starter, handler det om at sikre en god forventningsafstemning og gøre spillereglerne tydelige for alle.

Når mødet starter:

- Lav en velkomstslide med praktisk info, så alle ved, at de er det rette sted
- Tjek ved opstart at alle er på, kan høre og høres, har kamera tændt og ser samme billede
- Italesæt deltagernes online mødeerfaring – er der behov for hjælp?
- Slå flyfunktion til på din telefon og anbefal deltagerne at gøre det samme
- Følg løbende op på teknikken og tjek deltagernes velbefindende i mediet
- Aftal jeres tilgang til fortrolighed
- Aftal at I er på med kamera for at fastholde interesse og undgå "overspring"

Du har nu gjort, hvad du kan for at skabe et tillidsfuldt møderum. Hvis du alligevel fornemmer passivitet, modstand eller utilfredshed, er det en god idé at tage det i opløbet, ved at opfordre deltagerne til at forblive online efter mødets afslutning eller ringe dem op umiddelbart efter mødet. Din proaktive håndtering styrker tilliden.

Der er ingen tvivl om, at udnyttelse af det fulde potentiale i det virtuelle rum forudsætter et opgør med vores måde at kommunikere og være til stede på. Når du er opmærksom på mulighederne og udfordringerne i det virtuelle rum, kan du skabe tilliden og bruge den virtuelle mødeform strategisk til gavn for både mødedeltagere, organisationen og dig selv.//

Kilder:

- The handbook of communication skills, Owen Hargie
- Der Faktor Vertrauen als Erfolgskriterium in der audio-video-basierten Online Mediation, Rickert 2013
- Masterafhandling Risbjerg og Krogh 2020
- Building Trust Online: The Realities of Telepresence for Mediators Engaged in Online Dispute Resolution, Exon & Lee 2019

Webinar · Tirsdag 4. maj · kl. 8.30-9.45

Skab tillid, tryghed og følgeskab i virtuelle projektmøder

med Charlotte Bæk Risbjerg