



# Ledelsesmæssigt nærvær

## Hvad er det?

At udvise ledelsesmæssigt nærvær kan både handle om at være fysisk til stede og om at have mentalt nærvær i relationen til medarbejderne. Dels betyder det, at du skal være til stede blandt dine medarbejdere enten fysisk eller digitalt i et omfang, så medarbejderne oplever, at du er tilgængelig og nærværende. Dels skal medarbejderne opleve, at du er interesseret i deres arbejdsopgaver, udfordringer, trivsel og professionelle udvikling.

## Hvorfor er det vigtigt?

Forskningen viser, at ledelsesmæssigt nærvær har indflydelse på medarbejdernes trivsel, fx i forhold til jobtilfredshed, tillid og stressrisiko. Det har i sidste ende betydning for, om organisationen når sine mål. Du kan ikke lede nogen, du ikke er i kontakt med. Derfor skal ledelsesmæssigt nærvær prioriteres – både i organisationen og af den enkelte leder.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvor nærværende de oplever, at du er som leder. Du og din leder har besvaret lignende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om ledelsesmæssigt nærvær i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om, hvor nærværende du oplever, at din leder er.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Jeg kan få fat på min leder, når jeg har brug for det.*
- *Min leder engagerer sig i mit arbejde.*
- *Min leder engagerer sig i min trivsel på arbejdspladsen.*

# Hvordan kan du arbejde med ledelsesmæssigt nærvær?



## I dit eget lederskab

Du kan arbejde med dit ledelsesmæssige nærvær ved at være tilgængelig enten fysisk, digitalt eller på telefonen på tidspunkter, hvor medarbejderne også har mulighed for at nå dig. Du kan også styrke dit ledelsesmæssige nærvær ved at engagere dig i medarbejdernes hverdag, trivsel og faglige udfordringer og dilemmaer. Hvis du gerne vil arbejde med dit ledelsesmæssige nærvær, kan du derfor starte med at forholde dig systematisk til, om du har kontakt med alle dine medarbejdere jævnlige og overveje, om medarbejderne oplever, at du er mentalt nærværende.

Det har en betydning for dit arbejde med ledelsesmæssigt nærvær, hvor mange du er leder for, og om du i din kalender har mulighed for at prioritere at være til stede. Du kan derfor også overveje at tale med din nærmeste leder om rammerne for dit ledelsesmæssige nærvær.

## Hvis du vil arbejde med ledelsesmæssigt nærvær, kan du overveje:

- Hvordan kan dine medarbejdere nemmere få fat på dig i en travl hverdag?
- Hvornår er du engageret i dine medarbejders arbejdsopgaver? Hvordan kan du være mere engageret, uden at dine medarbejdere opfatter det som overvågning?
- Hvornår og hvordan er du engageret i dine medarbejders trivsel? Efterspørger dine medarbejdere det samme eller noget forskelligt af dig? Hvordan kan du sikre dig, at dit engagement opleves som oprigtig interesse?
- Hvornår oplever dine medarbejdere, at du er mentalt nærværende? Hvornår oplever du selv, at det kan være vanskeligt at være mentalt nærværende?
- Hvad skal du være opmærksom på i dit arbejde med ledelsesmæssigt nærvær, hvis dine medarbejdere har forskellige faglige baggrunde?
- Hvordan kan du ændre dine opgaver, prioriteter og planlægning, så du har mulighed for at være en mere nærværende leder? Har du for mange medarbejdere under dig? Holder du for mange møder? Du kan overveje at tale med din leder om disse ting.

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med ledelsesmæssigt nærvær.

## Leder indfører fast mødefri blok for at være mere tilgængelig

På en arbejdsplads oplever medarbejderne, at det er svært at få fat på deres leder. Medarbejderne giver udtryk for, at det især er fordi, at de arbejder på forskellige steder og tidspunkter.

Lederen vil gerne gøre det tydeligt, hvordan og hvornår hendes medarbejdere kan få fat på hende enten fysisk, via mail eller på telefonen. Derfor indfører hun en fast mødefri blok i sin kalender hver torsdag morgen. For at sikre sig at den mødefri blok bliver respekteret, afklarer hun det med sit lederteam og sin nærmeste leder.

Hun fortæller om blokken på et personalemøde og følger løbende op på, hvor mange og hvem af medarbejderne, der kigger forbi eller ringer i den mødefri blok. Det viser sig, at særligt én gruppe medarbejdere ikke benytter sig af muligheden for at mødes med lederen i den mødefri blok. Hun taler med denne personalegruppe, der arbejder på forskudte tidspunkter. De aftaler, at det passer dem bedre med et fast en-til-en-møde online.

## Medarbejderne giver lederen idéer til, hvordan han kan få indblik i deres arbejde

En skoleleder vil gerne tættere på lærernes praksis. Han er synlig på skolen, og står fx ved skoleporten hver morgen for at byde lærere, elever og forældre velkommen på skolen. Alligevel oplever han, at han af og til er langt væk fra lærernes daglige arbejde. Lederen har længe tænkt over, hvordan han kan komme tættere på medarbejdernes hverdag uden, at de oplever det som kontrol.

Lederen beder derfor medarbejderne om at komme med forslag til situationer, hvor de gerne vil have "lederen med". Én lærer i 0. klasse vil gerne have lederen med til et møde med forældrene om krav til børnene, når de starter i 1. klasse. En pædagog har været ansvarlig for et forløb om venskaber i 2. klasse, der afsluttes med en fest. Her kunne undervisergruppen i 2. klasse godt tænke sig, at lederen deltager og byder velkommen. Endelig har der været problemer med trivsel i 4.b. Underviserteamet beder lederen deltage i et teammøde, hvor de skal beslutte, hvad de skal gøre ved problemerne. Lederen tilbyder også at deltage i et teammøde hos 4.a for at se, om der er udfordringer, de to klasser kan løse på tværs.

Nu har lederen fået et indblik i medarbejdernes arbejde og en mulighed for at engagere sig i det. Han begynder på personalemøderne at spørge nysgerrigt ind til konkrete situationer og minder indimellem medarbejderne om, at de gerne må involvere ham i deres arbejde, hvis de har behov. På den måde kommer han tættere på lærernes praksis.