



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 lederen skal være til stede blandt sine medarbejdere enten fysisk eller digitalt i et omfang, så medarbejderne oplever, at lederen er tilgængelig og nærværende. Dels skal medarbejderne opleve, at lederen 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. Man kan ikke lede nogen, man 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 medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvor nærværende de oplever, at deres leder er. Lederen selv og overordnet leder har besvaret lignende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om ledelsesmæssigt nærvær i lederens individuelle 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 I arbejde med ledelsesmæssigt nærvær?



På organisatorisk niveau

Den enkelte leders mulighed for at være til stede fysisk, digitalt og mentalt afhænger af organisationen. Hvis I vil arbejde med ledelsesmæssigt nærvær på organisatorisk plan, kan I fx tage et kig på organisationens mødekultur, den digitale infrastruktur og hvor mange medarbejdere, de enkelte ledere har.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med ledelsesmæssigt nærvær, kan I overveje:

- Hvordan skaber I en organisering, der gør ledelsesmæssigt nærvær muligt? Har I brug for at se på ledesspænd (dvs. hvor mange medarbejdere lederne skal lede), eller ledelse i de situationer, hvor medarbejderne arbejder på forskellige steder og tidspunkter?
- Hvordan ser jeres mødekultur ud på lederniveau – holder I mange møder, der trækker ressourcer væk fra ledelse af medarbejderne? Kan lederne holde kortere møder, færre møder eller digitale møder, så de sparer transporttiden?
- Har I en ”brandslukker”-kultur, hvor lederen primært slukker ildebrande og i mindre omfang engagerer sig i medarbejdernes arbejde? Det kan nemlig betyde noget for medarbejdernes oplevelse af lederens engagement.
- Agerer topledelsen rollemodeller, når det kommer til ledelsesmæssigt nærvær? Hvilke muligheder har de for at være nærværende i organisationen?
- Hvordan kan I sikre en kultur, hvor lederne engagerer sig i medarbejdernes arbejde og trivsel, uden at medarbejderne føler sig kontrollerede eller overvågede?
- Måske kan andre målinger (fx MTU/APV) gøre jer klogere på, hvordan I systematisk kan klæde lederne på til at arbejde med medarbejdernes trivsel?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med ledelsesmæssigt nærvær.

Digitale ledermøder giver mere tid til medarbejderne

I en stor kommune viser ledelsesevalueringen, at mange medarbejdere oplever, at det er svært at få fat i deres leder. Særligt på dagtilbudsområdet er lederne udfordrede af, at der er mange møder på tværs af kommunen. Lederne oplever tiden i bilen frem og tilbage fra møder som spildtid væk fra deres medarbejdere. For at give lederne mere tid i deres børnehuse beslutter lederne sammen med dagtilbudschefen at gøre de ugentlige ledermøder digitale hver anden uge. Det betyder væsentlig mindre transport for en stor del af lederne. Samtidig beslutter de, at de digitale møder skal være relativt korte – max 45 minutter. Større diskussionspunkter gemmes til de fysiske møder.

Nye ledere klædes på til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø

På et hospital oplever en del medarbejdere, at det er svært at komme i kontakt med deres leder, og at lederne ikke er særligt engagerede i medarbejdernes trivsel. Det går ud over trivslen og den faglige sparring. Særligt blandt medarbejdere under relativt nye ledere bliver det set som et problem.

For at hjælpe lederne med denne del af deres lederrolle tilbyder HR et kursus i ledelse af psykisk arbejdsmiljø til alle nye ledere. Forløbet tilrettelægges sammen med hospitalets arbejdsmiljørepræsentanter og samarbejdsudvalg. Kurset klæder lederne på til at tale med medarbejderne om deres trivsel på arbejdspladsen.