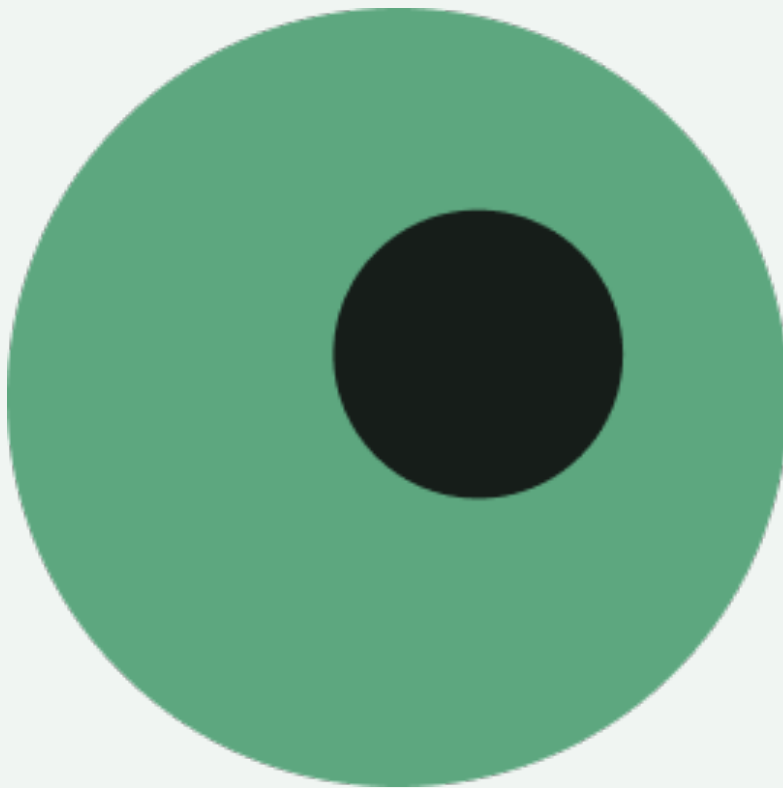


STYRK LEDERES TRIVSEL OG RESULTATER I SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

EVALUERINGSRAPPORT 2025



 Social
Respons

Heiberg
Ledelse, læring og analyse

Lederne
- en verden til forskel


Dansk Industri

DANSK HR

F&P FORSIKRING
OG PENSION



Velliv
Foreningen

DANSK
ERHVERV

Djøf

 Dansk Håndværk
Vi gør os umage

/ Business
Lolland-Falster

 Erhvervshus
SJÆLLAND

INDHOLD

1. INTRODUKTION	5
2. OM PROJEKTET	8
3. OM EVALUERINGEN	12
4. PROJEKTETS RESULTATER	14
5. PROJEKTETS TILGANG OG VIRKSOMME GREB	19
6. VIRKNING AF INDSATS OG VÆRKTØJER	26
7. FORANKRING AF VIDEN OG VÆRKTØJER	30
8. FORMIDLING OG UDBREDELSE	34
9. HVOR ER LEDERES TRIVSEL PÅ VEJ HEN?	37

EVALUERINGENS HOVEDPUNKTER

Projekt *Styrk lederes trivsel og resultater i små og mellemstore virksomheder* er gennemført i perioden 2023-2025 af Jan Heiberg – ledelse, læring og analyse med støtte fra Velliv Foreningen. Indsatsen er realiseret i partnerskab med 10 aktører med kontakt til ledere, der alle har spillet en betydningsfuld rolle i at udbrede og forankre projektet. Evalueringen er foretaget af SocialRespons.

ET VIGTIGT SKRIDT FOR LEDERES TRIVSEL

Evalueringen viser, at projektet har været et vigtigt bidrag til en voksende bevægelse, hvor lederes trivsel anerkendes som en nødvendig og legitim dagsorden. Projektet har skabt opmærksomhed på ledertrivsel og sat sig varige spor i ledelsespraksis, samarbejdsfora og strategier blandt både ledere, virksomheder og partnerorganisationer.

VÆRKTØJER SKABER REFLEKSION OG HANDLING

Projektets værktøjer opleves som brugervenlige, fleksible og relevante. De bruges både individuelt og i grupper og bliver fremhævet for deres evne til at skabe refleksion, understøtte dialog og gøre det legitimt at tale om trivsel. Deres enkle og no-label design gør dem lette at integrere i eksisterende praksis, og samtidig styrker de koblingen mellem trivsel og resultater, hvilket giver ledere og HR tydelige argumenter for at indtænke ledertrivsel som en del af kerneopgaven.

VIRKSOMME GREB OG STOR RÆKKEVIDDE

Partnerdreven formidling, leder-til-leder dialog og fleksible formater har været afgørende greb. Over 3000 ledere har været i direkte kontakt med aktiviteterne og mange flere via netværk, artikler og sociale medier. Det har sikret en høj grad af udbredelse og gjort det muligt at ramme både ejerledere, mellemledere, konsulenter og HR-funktioner i virksomheder af meget forskellig karakter.

FORANKRING I PRAKSIS OG STRUKTUR

Evalueringen dokumenterer forankring på flere niveauer. Ledere bruger værktøjerne i deres daglige praksis, ledergrupper tager dem op som fælles refleksionsværktøj og organisationer integrerer dem i

kurser, HR-praksis og udviklingsforløb. Blandt partnere ses desuden en forankring i strategier, uddannelser, kommunikation og medlemsrettede aktiviteter. Fokus på ledertrivsel er således ikke afgrænset til projektet, men har flere steder været med til at præge strukturer og prioriteringer.

ET BIDRAG TIL EN BREDERE BEVÆGELSE

Interview med policy- og vidensaktører viser, at ledertrivsel er kommet markant højere op på dagsordenen i de seneste år. Projektet ses at have været med til at styrke denne bevægelse ved at levere sprog, viden og værktøjer, der muliggør handling. På denne måde har projektet bidraget til at give aktørerne en platform, de kan bygge videre på, om end det endnu opleves som uklart, hvem der har ansvaret for at føre dagsordenen videre og sikre, at lederes trivsel forankres mere systematisk i politiske, organisatoriske og faglige strukturer.

INTRODUKTION

INTRODUKTION

Projekt *Styrk lederes trivsel og resultater i små og mellemstore virksomheder* er gennemført af Jan Heiberg – ledelse, læring og analyse i samarbejde med en række partnere, der alle har et fælles ønske om at styrke lederes trivsel og resultater.

Projektets partnere er: Lederne, Dansk Erhverv, Forsikring & Pension, Dansk Industri, Djøf, Dansk HR, Dansk Håndværk, Erhvervshus Sjælland, Business Lolland-Falster og Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd. Alle partnere har adgang til indsatsens tilbud og aktiviteter og bidrager ved at udbrede kendskabet til dem, sætte lederes trivsel på dagsordenen og bruge indsatsens tilbud i deres arbejde.

Indsatsen i dette projekt tager afsæt i to tidligere projekter, som har kastet lys på lederes trivsel i forskellige brancher og sektorer med det formål at styrke forståelsen heraf samt udvikle værktøjer, der kan understøtte trivsel i lederrollen¹.

Erfaringerne fra de tidligere projekter viser, at ledere på tværs af de involverede brancher og sektorer oplever værktøjerne som relevante og let anvendelige. Værktøjerne bidrager til at skabe et fælles sprog og giver struktur til samtaler om trivsel. Projekterne har øget opmærksomheden på lederes trivsel, inspireret til nye fora og initiativer i organisationerne og vurderes at have et stort skaleringspotentialer på grund af det digitale format.

I dette projekt har målet været at udbrede kendskabet til værktøjerne yderligere og synliggøre, hvilken forskel de kan gøre for lederes trivsel. Der har været særligt fokus på at gøre det konkret for ledere på tværs af brancher, hvordan trivsel kan sættes på dagsordenen.

Projektet er gennemført i perioden 2024-2025 med støtte fra Velliv Foreningen. Denne rapport er udarbejdet af SocialRespons ved projektets afslutning og præsenterer resultaterne af den evaluering, der har fulgt projektet undervejs.

¹ Projekter for BFA Velfærd og Offentlig administration (2020-2021) samt partnerskab med Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening (2022-2023). Se undersøgelserne gennemført af Jan Heiberg Johansen og BFA Velfærd og Offentlig administration samt BFA Finans, præsenteret i artiklen *Lederes psykiske arbejdsmiljø – fra spændetrøje til konstruktiv krydspres* (Johansen 2021) og gennemført af Jan Heiberg Johansen og Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening, præsenteret i *Styrk ledelsesrummet og ledelseskulturen: Lederes trivsel og resultater i den finansielle sektor* (Johansen, 2023).

HVORFOR SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER?

Når projektet har valgt at sætte målrettet fokus på ledertrivsel i små og mellemstore virksomheder (SMV'er) skyldes det, at ledelsesvilkårene her adskiller sig markant fra større organisationers.

I SMV'er er lederrollen tæt forbundet med virksomhedens daglige drift og overlevelse. Særligt ejerledere er udsatte i et trivselsperspektiv, fordi de sjældent har en organisation omkring sig at dele ansvaret med. De skal både holde styr på økonomien, være involveret i det faglige arbejde, tage sig af medarbejdernes trivsel og håndtere uforudsete problemer. Det betyder, at deres egen trivsel ofte bliver tilsidesat. For mange ledere i SMV'er er trivsel hverken et tema, de forbinder med deres rolle, eller noget de oplever at have mulighed for at prioritere.

Mange af disse ledere arbejder desuden i en hverdag og kultur, hvor det ikke falder dem naturligt at bede om hjælp eller stoppe op og mærke efter, hvordan de selv har det. Trivsel kan for nogle fremstå blødt og uproduktivt og som noget, der er svært at forbinde med virksomhedens resultater og bundlinje. Her

spiller projektet en vigtig rolle ved at synliggøre, at ledertrivsel ikke er et individuelt luksusproblem, men tværtimod er afgørende for virksomhedens bæredygtighed og udvikling.

***”Når vi taler om SMV'er, som ikke har alt det der corporate mumbo jumbo rundt om sig, eller tid til eller interesse for det, så skal de have hjælp til at forstå meningen”
(partnerorganisation)***

Projektet viser samtidig, at det kræver en form for oversættelse, hvis man vil engagere denne målgruppe. Budskaberne skal være konkrete, praksisnære og lette at omsætte til handling. Mange af projektets partnere peger netop på, hvor vigtigt det er, at kommunikationen tager højde for SMV'ernes virkelighed og mindset. Derfor er det også afgørende, at projektet stiller både lettilgængelige værktøjer til rådighed og samtidig arbejder med at legitimere emnet, så lederne kan se sig selv i det og forstå, hvordan deres trivsel hænger sammen med både medarbejderes trivsel, virksomhedens kultur og dens økonomiske bundlinje.

OM PROJEKTET

KORT OVERBLIK OVER PROJEKTET

PROJEKTPERIODE

Projektet er gennemført i perioden 2024-2025.

FORMÅL

Projekt *Styrk lederes trivsel og resultater i små og mellemstore virksomheder* sætter fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø, som er et vigtigt men underbelyst område inden for mental sundhed.

Projektets formål er at implementere, udbrede og forankre eksisterende værktøjer, der kan løfte lederes trivsel og resultater. Dette sker via et roadshow, virtuelle introduktioner til og træning i brugen af værktøjerne samt en større kommunikationsindsats, hvor ledercases samt viden fra projektet formidles.

MÅLGRUPPE

Projektets primære målgruppe er ledere i små og mellemstore virksomheder med særligt fokus på ledere af medarbejdere og deres nærmeste ledere og chefer.

Medarbejderrepræsentanter er en sekundær målgruppe, og øvrige medarbejdere i små og mellemstore virksomheder er en indirekte målgruppe via de forventede afledte positive

effekter for resten af arbejdspladsen.

SAMARBEJDE

Projektet er gennemført af Heiberg – ledelse, læring og analyse i partnerskab en række organisationer, som anvender deres brede netværk og kontaktflade til virksomheder og ledere til at udbrede projektet.

Partnere omfatter: Lederne, Dansk Erhverv, Forsikring & Pension, Dansk Industri, Djøf, Dansk HR, Dansk Håndværk, Erhvervshus Sjælland, Business Lolland-Falster og Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd.

ORGANISERING

Projektet er organiseret med en styregruppe bestående af projektejer Jan Heiberg Johansen, projektleder Ea og en repræsentant for Velliv Foreningen. Repræsentanter for Lederne og F&P har indgået i en udviklingsgruppe for indsatsen.

FINANSIERING

Projektet er finansieret af Velliv Foreningen, der arbejder for at styrke den psykiske sundhed på arbejdspladser i Danmark.

PROJEKTETS INDHOLD

PROJEKTMODNING



I den forberedende fase har fokus været på at planlægge projektet og følge op på erfaringerne fra det forrige projekt. Viden er anvendt til at justere og forbedre projektets værktøjer. Dertil er det grafiske design blevet styrket, og værktøjerne er oversat til engelsk, så de også kan anvendes i internationale virksomheder.

ROADSHOW OG VIRTUELLE TRÆNINGER



I fase 1 og 2 har fokus været på at udbrede viden og værktøjer til ledere over hele landet. Det er sket gennem bl.a. fysiske oplæg, webinarer og virtuelle træningsforløb. Her har ledere afprøvet værktøjerne, og nogle ledere har efterfølgende deltaget i cases og fungeret som ambassadører for agendaen om ledertrivsel.

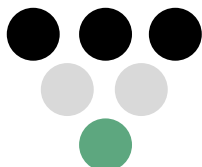
FORMIDLING



I den løbende formidling og den afsluttende formidlingsfase har der været fokus på en målrettet indsats for at udbrede viden om lederes trivsel gennem opslag, artikler og ledercases via en bred vifte af forskellige kommunikationskanaler som fx sociale medier, hjemmeside, nyhedsbreve, fagblade og oplæg. Som afslutning på projektet blev der i maj 2025 afholdt en stor konference på Den Sorte Diamant i København med ledertrivsel som det overordnede tema.

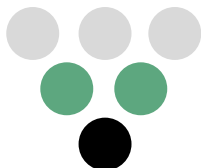
PROJEKTETS VÆRKTØJER

De tre værktøjer har til formål at styrke ledertrivsel på forskellige niveauer og kan bruges sammen eller hver for sig. Alle værktøjer indeholder hjælperedskaber og viden til processerne, herunder skabeloner til de konkrete outputs (plakater, action cards, lederaftaler mm.), spørgsmål til refleksion, forslag til temaer, osv.



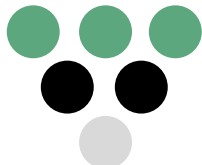
VÆRKTØJ 1: DEN ENKELTE LEDERS TRIVSEL

Værktøj 1 handler om at styrke den enkelte leders trivsel. Her guides lederen til at reflektere over temaer med betydning for sin personlige trivsel og til at lave en lederaftale med sig selv med henblik på at øge fokus på det, som har en positiv indvirkning på trivslen. Dernæst guides lederen i at planlægge et møde med sin nærmeste leder og andre betydningsfulde relationer med henblik på at drøfte sin trivsel.



VÆRKTØJ 2: LEDELSESGRUPPENS TRIVSEL

Værktøj 2 handler om at styrke ledelsesgruppens trivsel ved at sætte spot på dens samarbejde og resultater. Her hjælpes ledelsesgruppen til at forberede en dialog og efterfølgende gennemføre et møde, som skal munde ud i en aftale om, hvilke temaer til at styrke samarbejde og resultater, der skal arbejdes videre med. Slutteligt guides ledelsesgruppen til opfølgning på den indgåede aftale.



VÆRKTØJ 3: LEDERTRIVSEL PÅ TVÆRS AF ORGANISATIONEN

Værktøj 3 handler om at lave en plan for ledertrivsel i organisationen for at styrke forretningen. Organisationen vejledes til at udpege en projektleder, der kan prioritere i de vigtigste temaer for ledertrivsel samt planlægge lederinddragelse og proces. Efterfølgende kvalificeres temaerne, der udvikles action cards og planen meldes ud i organisationen. Sluttelig guides til opfølgning på, hvordan ledere og ledergrupper arbejder med planen.

OM EVALUERINGEN

EVALUERINGENS FORMÅL, INDHOLD OG METODER

Evalueringsens overordnede formål har været at belyse, hvordan projektet lykkes med at implementere, udbrede og forankre eksisterende metoder og værktøjer til fremme af ledertrivsel samt at monitorere projektets opfyldelse af de mål, delmål og succeskriterier, som indledningsvis var formuleret for projektet.

Evalueringen har været tilrettelagt som en lærende proces, hvor indsigter og erfaringer løbende er blevet delt med projektgruppen og Velliv Foreningen. Gennem workshops undervejs

i forløbet er den samlede viden blevet omsat til refleksion og overvejelser om behov for justeringer i projektet.

Til evalueringen er benyttet et mixed methods design, som dermed bygger på både kvalitative og kvantitative data. Kvalitative data er indhentet via workshops, interviews samt deltagelse og observation i relevante sammenhænge, mens kvantitative data primært indbefatter projektets egen registrering vedrørende deltagelse, hjemmesidestatistik, mm.



INTERVIEWS

I alt 25 interviews med bl.a. partnere, projektteam samt deltagere i webinarer, virtuelle træninger og ledercases.



OBSERVATION

I alt 6 observationer ved webinarer, virtuelle træninger, mini-konference og projektets afsluttende konference.



WORKSHOPS MM.

3 workshops (opstart, midtvejs, afslutning), deltagelse i 2 partnermøder og løbende tjek-ind med projektgruppe.



MONITORERING

Monitorering af aktiviteter, deltagere og rækkevidde samt downloads af værktøjer.

PROJEKTETS RESULTATER

AKTIVITETER OG RÆKKEVIDDE

Aktiviteter	Antal	Deltagere
Roadshow (webinarer, fyraftensmøder, oplæg og kurser)	27	2155
Virtuelle træninger (introduktion til digitale værktøjer og opsamling)	22	90
Lederambassadører/ledercases (artikler og videoer på lederestrivsel.dk)	29	29
Konference (formidling af projektets resultater)	1	250
Brug af værktøjer (downloads fra lederestrivsel.dk)	730	730

MÅLET ER MERE END INDFRIET

Et mål for projektet var, at 500 ledere skulle få direkte glæde af projektets aktiviteter, værktøjer og viden. Det mål er i høj grad blevet indfriet. Over 3000 ledere har været i direkte kontakt med projektets aktiviteter (jf. ovenstående tabel), og dertil kommer et stort mørketal, da mange ledere har delt viden og værktøjer i deres egne organisationer.

MULTIPLIKATOREFFEKTER I PRAKSIS

Interviewene viser tydelige multiplikatoreffekter som fx ved at ledere har inviteret andre ledere til dialog om trivsel, brugt værktøjer i egne lederteams eller når HR-partnere har delt viden i

interne HR- og ledernetværk. Derudover har partnerorganisationerne brugt egne kanaler til at nå bredt ud til deres medlemmer. Projektet har således ikke blot nået flere end forventet, men også rakt videre og fået liv i praksis, da indholdet er blevet oplevet som relevant og anvendeligt.

STORT ENGAGEMENT OG STOR KOMPLEKSITET

Det store engagement blandt partnerne har været en vigtig drivkraft i projektets udbredelse og rækkevidde. Det har samtidig øget projektets kompleksitet, da der har skullet tages højde for mange forskellige målgrupper lige fra ejerledere til mellemledere til civilsamfundsledere og ledere i større offentlige og private organisationer.

RELEVANS – EN STÆRK BEVÆGELSE I GANG

I flere interviews beskrives agendaen om ledertrivsel som en ny bevægelse, der er ved at vinde indpas. Det opleves som noget, der spirer, som er relevant og meningsfuldt, og som mange gerne vil være en del af. Agendaen om ledertrivsel omtales af flere som 'en bølge, der skyller ind over os', hvilket afspejler den oplevelse, at emnet skyder frem med stor kraft.

"Jeg oplever hos os en direktion, der er meget åbne for at begynde at drøfte de her ting og være optaget af det - og reelt mene det - hvor det har der måske ikke været så meget tidligere. Altså at det er en topledelse, der faktisk går foran og bliver optaget af det. Det synes jeg, og det er jo mega vigtigt og den evige udfordring i de her emner" (HR-chefkonsulent)

Interviewpersonerne peger på, at bevægelsen i høj grad drives af et ydre pres, hvor det ikke kun er op til den enkelte organisation at tage initiativ. Ledertrivsel begynder at blive set som en nødvendighed, organisationer må forholde sig til, og bølgen får stadig større kraft understøttet af forskning, unges forventninger, udfordringer med rekruttering og stressproblemer. Samtidig vurderer de interviewede, at opfattelsen af ledelse er ved at ændre sig i en retning, hvor det bliver mere legitimt at tale om sårbarhed og trivsel.

Især aktører, der ikke tidligere har haft fokus på ledertrivsel, oplever, at projektet har været med til at sætte bevægelsen i gang. De fremhæver, at projektet har introduceret et fælles sprog, relevant viden og brugbare værktøjer, som gør det muligt at tage emnet op. For nogle har det været det første møde med ledertrivsel.

For organisationer med en i forvejen spirende interesse har projektet fungeret som en platform og en anledning til at tage det næste skridt. Deltagelse i roadshow-aktiviteter, netværk og virtuelle træninger har givet et konkret afsæt til at arbejde videre med temaet, bl.a. ved at sætte ledertrivsel på dagsordenen i APV'er, MUS-samtaler og lederfora.

Interviewpersonerne peger også på, at projektet har været med til at accelerere og brede bølgen ud til en bred målgruppe. Den massive og målrettede formidling har gjort temaet synligt for mange ledere, HR-medarbejdere og konsulenter. Flere partnerorganisationer havde allerede fokus på ledertrivsel men oplever, at projektet har givet ny energi og skubbet til den videre udvikling af arbejdet hermed.

MODTAGELIGHED OG MODENHED

Interview med bl.a. partnerorganisationerne viser tydeligt, at ledere og organisationer ikke starter samme sted, når det gælder arbejdet med ledertrivsel. De befinder sig på forskellige niveauer af modenhed og bevæger sig i forskelligt tempo, både hvad angår opmærksomhed, prioritering og handling. Derfor har det været vigtigt for projektet at møde ledere og organisationer dér, hvor de er, og at kunne støtte dem i at tage det næste skridt, uanset om de tidligere har haft fokus på ledertrivsel eller ej.

Modellen for modenhedsniveauer (se næste side) illustrerer denne bevægelse. Den spænder fra ledertrivsel som en uerkendt dagsorden, hvor emnet slet ikke er på radaren, til kulturel forankring, hvor trivsel er en naturlig og integreret del af ledelsesopgaven. Projektets ambition har ikke været, at alle skal nå det øverste niveau, men at styrke bevidstheden og understøtte bevægelse fra det sted, den enkelte leder eller organisation står. Selv et lille skridt kan gøre en forskel.

Interviewene peger også på, at modtageligheden for at arbejde med ledertrivsel afhænger af en række forhold. Organisationer, der i forvejen har fokus på fx psykisk arbejdsmiljø, trivsel, ledelses-

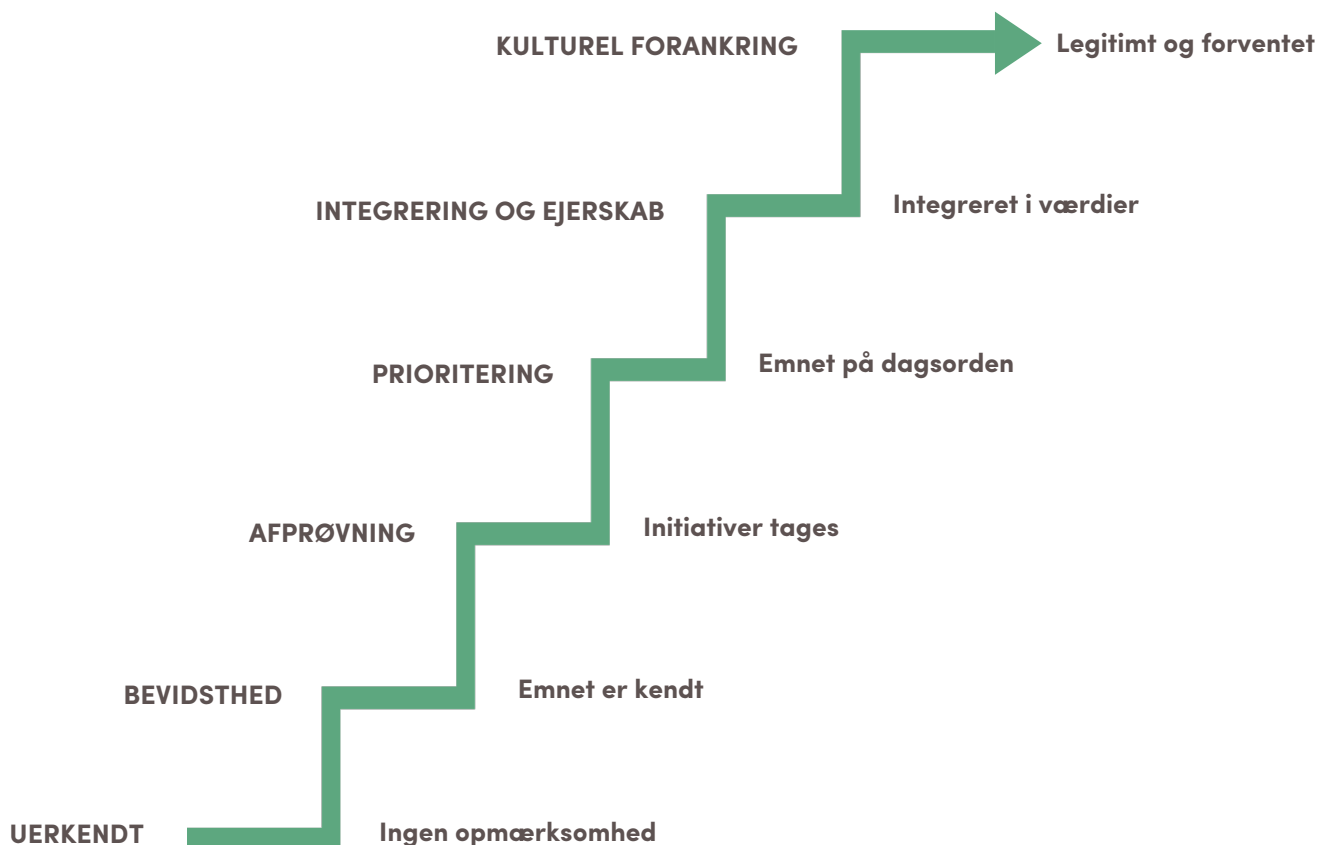
udvikling eller attraktive arbejdspladser, er ofte mere parate til at se ledertrivsel som en relevant og legitim dagsorden. Modtageligheden styrkes også, når indsatsen kan indgå i en eksisterende strategisk proces, så arbejdet med ledertrivsel ikke opleves som 'noget ekstra' oveni.

Også ledelsesmæssig opbakning vurderes at spille en afgørende rolle. Når topledelsen går foran og sender et signal om, at trivsel er vigtigt, skaber det tryghed og motivation længere nede i organisationen, mens manglende opbakning kan føre til tøven eller tavshed. Kapacitet og ressourcer er også afgørende, for selv når interessen er til stede, kan mangel på tid, overskud eller personale gøre det svært at komme i gang.

Endelig peger interviewpersonerne på, at både organisationskulturen og den enkelte leders modenhed har betydning. I organisationer med fx en lav grad af tillid kan det være vanskeligt at arbejde med noget så personligt som ledertrivsel. Og hvis en leder ikke er vant til at tale om egen trivsel, eller ser det som en legitim del af lederrollen, kan det tage tid og øvelse at engagere sig.

NIVEAUER AF MODENHED OG FORANKRING

Nedenstående model er en videreudvikling af projektets oprindelige forankringsmodel. Modellen viser både, hvor bevidste organisationer er om ledertrivsel som tema (modenhed), og i hvilken grad det er integreret i praksis og struktur (forankring). Modellen kan fungere som et refleksionsværktøj, der gør det muligt at identificere, hvor organisationer befinder sig, og hvordan de kan tage det næste skridt.



PROJEKTETS TILGANG OG VIRKSOMME GREB

OPLEVELSEN AF FORMATER OG VÆRKTØJER

Projektets tilgang med både fysiske og virtuelle formater samt adgang til konkrete værktøjer er blevet oplevet som en styrke af de ledere og organisationer, der har været i berøring med projektet. Deltagerne fremhæver, at projektet har gjort temaet om ledertrivsel relevant og tilgængeligt på en måde, der kan passe ind i mange forskellige organisatoriske virkeligheder.

Roadshowet og de fysiske oplæg er blevet oplevet som særligt inspirerende, især når ledere deler egne erfaringer og sætter ord på, hvordan de arbejder med trivsel i praksis. Formatet vurderes at fungere som en åbning, der både skaber opmærksomhed og gør det lettere at tage emnet op, og flere fortæller, at deltagelsen har givet anledning til refleksion og motivation for at arbejde videre med emnet. Roadshowet vurderes desuden som en god måde at møde deltagerne i øjenhøjde og skabe nysgerrighed og åbenhed overfor et tema, der for nogle har været nyt eller uprøvet.

De virtuelle træninger bliver beskrevet som konkrete og praksisnære. Deltagerne har værdsat, at det har været muligt at deltage uden det store ressourceforbrug, og peger på

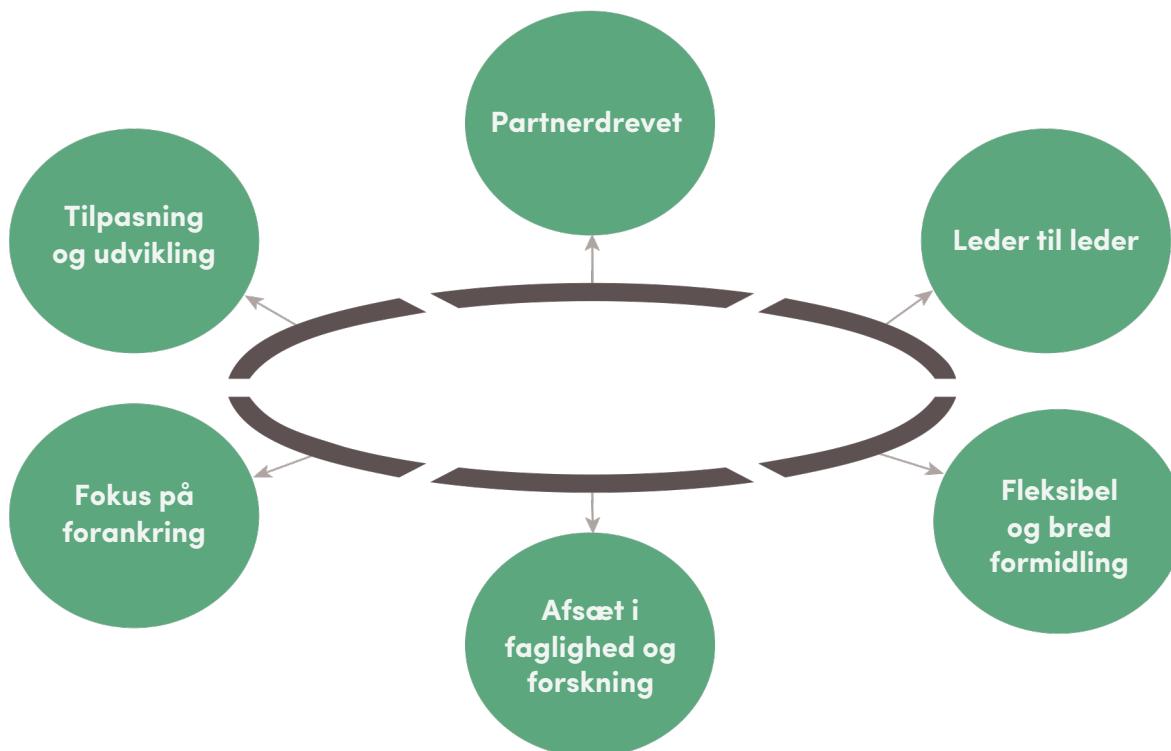
at dette har gjort det attraktivt for dem at deltage. De oplever, at formatet gør det nemt at omsætte viden til handling, og flere fortæller, at de har taget værktøjerne med sig hjem og brugt dem direkte i fx ledergruppen, MUS-samtaler, udviklingsforløb eller som led i at sikre egen trivsel.

“Jeg har selv brugt de der værktøjer i to forskellige settings [...] Jeg har også brugt det et par gange til nogle ledere, jeg har haft i coachingforløb: ‘Prøv nu at gå hjem og lave den her, så kan vi jo snakke omkring, hvordan resultatet er’. Så giver det dig lidt noget faktabaseret, eller et andet perspektiv på det” (konsulent)

Det bliver fremhævet som en styrke, at projektet har tilbudt forskellige muligheder for at engagere sig alt efter, hvad man har behov for og tid til. Det har gjort det lettere at tage fat i ledertrivsel i en form, der passede til den enkelte organisation. HR, ledere og konsulenter fortæller desuden, at de er gået fra projektets aktiviteter med nye idéer, argumenter og redskaber, de har kunnet bruge direkte ind i deres arbejde.

VIRKSOMME GREB I INDSATSEN

” *Det har virkelig været en styrke, at det ikke bare kom fra én aktør, men at partnerne selv har været med til at løfte agendaen. Når budskabet om ledertrivsel kommer fra ens brancheorganisation eller et netværk, man har tillid til, så lytter man (projektledelse)*





PARTNERDREVET UDBREDELSE

“Vi kender vores målgruppe bedst, og vi kan se, hvordan vi skal oversætte det, så det giver mening for dem” (partnerorganisation)

Et af de mest virksomme greb i indsatsen har været den partnerdrevne udbredelse. Partnerne har tilsammen over 150.000 individuelle medlemmer og mere end 35.000 medlemsorganisationer og har dermed adgang til en meget bred og forskelligartet målgruppe. Det har gjort det muligt at sprede budskabet om ledertrivsel via kanaler, netværk og relationer, som målgruppen allerede har tillid til. En HR-chef lytter til Dansk HR. En ejerleder lytter til sin brancheorganisation.

Partnerne har samtidig spillet en vigtig rolle som oversættere, der har kunnet tilpasse sprog, fokus og formater, så det gav bedst mening i netop deres kontekst, hvad enten det handlede om arbejdsmiljø, ledelse eller attraktive arbejdspladser. Det har også givet mulighed for forskellige typer bidrag, hvor nogle partnere fx har arbejdet med artikler og formidling, mens andre har arbejdet med fx netværk og personlig sparring. Kombinationen af adgang og tilpasning har gjort partnerne til centrale formidlere og brobyggere i indsatsen.



LEDER TIL LEADER FORMIDLING

“Det er klart, at det bliver mere troværdigt, når det er nogen fra virkeligheden, der fortæller, hvordan de arbejder med det, og hvad det har givet dem” (partnerorganisation)

Leder-til-leader formidling har vist sig som et særligt virkningsfuldt greb i projektet. Det er brugt på forskellig vis, som bl.a. ledercases, videoer og oplæg på roadshow, og interviewpersonerne peger på, at budskabet får større gennemslagskraft, når det bæres frem af ledere selv. Når en leder deler egne erfaringer med trivsel, skaber det genkendelse og legitimitet og gør det lettere for andre ledere at sætte ord på egne oplevelser uden at føle, at de mister autoritet.

Det personlige sprog og den ærlige fortælling gør emnet mere håndgribeligt, da det bliver lettere at forstå, hvordan mistrivsel mærkes, hvilke konsekvenser det har og hvordan man kan handle. Flere interviewpersoner fortæller, at netop andre lederes fortællinger har været det, der inspirerede dem selv til at tage fat på emnet selv. Variationen i cases har samtidig gjort det muligt at spejle sig for ledere på tværs af brancher og ledelsesniveau.



FLEKSIBEL OG BRED FORMIDLING

"Det er ikke alle, der kan møde op fysisk, og så er det bare en fordel, at man kan få viden og værktøjer digitalt. Det har gjort det nemmere at tage fat i det" (leder)

Et virksomt greb i projektet har også været den fleksible og brede adgang til formidling. Med kombinationen af det fysiske roadshow, artikler, webinarer, nyhedsbreve og opslag på sociale medier er temaet om ledertrivsel blevet gjort synligt og tilgængeligt på mange forskellige måder. Det har haft betydning for små og mellemstore virksomheder og for ejerledere, der ofte ikke har en HR-funktion at læne sig op ad og som sjældent kan prioritere at rejse langt for at deltage i et oplæg. Her har projektet givet en nem indgang til emnet, som ellers kan være svært at finde tid og rum til i en travl hverdag.

Flere partnere fortæller, at de har kunnet dele indhold videre i deres egne nyhedsbreve, arrangementer og netværk og på denne måde nå helt ud til mindre lokale virksomheder, der ellers sjældent deltager i denne type initiativer.



FAGLIGHED OG FORSKNING SOM FUNDAMENT

"Det gør en forskel, at det ikke bare er gode intentioner, men at det er funderet i viden. Det giver noget tyngde, der gør det lettere at tage det alvorligt" (partnerorganisation)

Et vigtigt greb i projektet har været at koble agendaen om ledertrivsel til et stærkt fagligt og forskningsbaseret fundament. Både partnere og deltagere fremhæver, at det har givet projektet tyngde og øget troværdigheden, at budskaber og værktøjer ikke blot har været erfaringsbaserede, men også er funderet i forskning i trivsel, psykisk arbejdsmiljø og ledelse. Forskningen, som bl.a. er udført af projektledelsen sideløbende med projektet², har givet deltagerne nye begreber og konkrete argumenter, som har gjort det lettere at legitimere arbejdet med ledertrivsel internt i organisationerne og over for topledelsen.

Flere fortæller, at fakta og begreber fra projektet har været direkte anvendelige i fx MUS-samtaler, lederfora og strategiske drøftelser. Det faglige fundament har med andre ord været med til at flytte temaet fra noget blødt og svært til noget, der er sagligt og relevant.

² Johansen, J. H., & Rasmussen, S. (2025): *Et overblik over den internationale forskning i lederes trivsel – scoping review af 698 forskningsartikler om lederes trivsel fra 1953-2024.*



TILPASNING OG UDVIKLING

"Det har ikke været sådan et låst koncept. Man har kunnet mærke, at der var plads til at sige: 'Hos os giver det mere mening, hvis vi gør det på denne her måde' og det blev faktisk grebet" (partnerorganisation)

Endnu et vigtigt greb i projektet har været den løbende udvikling og tilpasning af både indhold og formidling. Værktøjerne er udviklet over længere tid og har gennemgået mange runder af afprøvning og feedback, og det er noget, der skaber tillid blandt både partnere og ledere. Mange fremhæver, at værktøjer og materialer føles gennearbejdede og brugbare, mens der samtidig har været lydhørhed overfor input og mulighed for justeringer. Værktøjerne er fx blevet oversat til engelsk og udvidet, så de i dag også taler til ledere uden ledere, hvilket gør dem relevante for en bredere målgruppe.

Der peges også på, at det ikke kun er værktøjer og materialer, der er blevet justeret, da også fx de fysiske oplæg løbende er blevet tilpasset, så de kunne spille ind i lokale strategier og branchespecifikke behov eller kobles direkte til eksisterende indsatser.



FORANKRING TÆNKT IND FRA START

"Vi har fra start været nødt til at tænke over, hvordan vi kunne gøre det relevant i vores egne tilbud, og hvad vi selv kunne tage med videre" (partnerorganisation)

En væsentlig styrke ved projektet har været, at forankring ikke kun blev tænkt som noget, der skulle ske til sidst, men som noget der skulle ske fra begyndelsen og undervejs. Partnerne blev tidligt opfordret til at tænke over, hvordan indsatsen kunne spille sammen med deres egne indsatser, strategier og tilbud. For nogle har det handlet om at integrere ny viden og værktøjer i et allerede eksisterende arbejde med trivsel og ledelse, mens det for andre har givet anledning til at løfte dagsorden og udvikle nye tilbud til deres målgrupper. Det har betydet, at ledertrivsel ikke bare blev et emne, der blev kommunikeret ud, men også et tema, som partnerne selv har taget ejerskab over og videreudviklet. Flere har integreret emnet i egne lederuddannelser, netværk og strategiarbejde, hvilket styrker chancerne for, at arbejdet med ledertrivsel lever videre i partnerorganisationer og virksomheder efter projektets ophør.

CITATER

Vi vil gerne være med til at gå i front med agendaen om, at ledertrivsel er lige så vigtigt som ansattes trivsel - og at de to ting hænger sammen.

- partnerorganisation

Som ejerleder i en håndværksvirksomhed tænker man måske, at så skal man sidde og lave åndedrætsøvelser. Men der viser projektet, at man kan tænke trivsel på mange andre måder.

- partnerorganisation

Jeg har taget indsatsen med ind i mit arbejde på den måde, at jeg bidrager til, at vi kan have et rum, hvor man faktisk tør sige, hvordan man har det. Der er jo nogen, der skal gå forrest.

- leder

De der webinarer var interessante, så jeg downloadede nogle af værktøjerne og delte dem med min ledergruppe. Og jeg ved da, at nogen har læst det, for vi har snakket om det. Andre har ikke reageret på det.

- leder

Jeg tror ikke, der er én rigtig måde, eller at same size fits all. Jeg synes, at det er smart at rulle det ud, som de gør. Roadshows skaber opmærksomhed og onlineforløbene understøtter, at man gør noget.

- partnerorganisation

VIRKNING AF INDSATS OG VÆRKTØJER

POSITIV MODTAGELSE AF VÆRKTØJERNE

På samme måde som i det forudgående projekt bliver værktøjerne generelt meget positivt modtaget blandt både ledere, HR-medarbejdere og konsulenter. De bliver beskrevet som konkrete, brugervenlige og fleksible at anvende både alene og i dialogen med andre. Det vurderes også som positivt, at værktøjerne kan bruges på flere niveauer, og at de derfor finder anvendelse i mange forskellige sammenhænge.

GRUPPEAFTALE FOR TRIVSEL
Formålet med gruppeafspraken er at styrke trivsel og resultater i ledergruppen.

TRIVSEL

BÆREDEYGTIGT
Hvordan er det muligt for jer i gruppen at gøre det med det bedste udgangspunkt for i dag?

OPFØRSEL
Hvordan er det muligt for jer i gruppen at gøre det med det bedste udgangspunkt for i dag?

Mange værdsætter, at værktøjerne gør det tydeligt, hvordan lederens trivsel hænger sammen med ledelseskvalitet og resultatskabelse. Herved bliver det lettere at argumentere for, at trivsel er en forudsætning for effektiv ledelse, bæredygtig udvikling og gode resultater. Flere ledere fremhæver, at denne kobling har gjort det mere legitimt at tage trivsel op i ledergrupper og direktioner.

TIL VIRKSOMHEDEN
Styrk ledertrivsel i virksomheden

Som første leder skal du sætte lederens trivsel på agendens. Gør det konkret ved at lave en plan for ledertrivsel.

Det er vigtigt, fordi lederens trivsel har værdi i sig selv, og fordi ledere i trivsel er bedre ledere. Med værktøjet forbereder du og dit team en workshop, hvor I prioriterer de to vigtigste temaer for lederens trivsel hen over udførelsen af et action card for hvert tema. Jeres plan for ledertrivsel består af de to action cards, som I deler med lederne og laver opfølgning på. De tre trin i værktøjet gælder dig til det.

TRIN 1
Forberedelse
• Læg plan for ledertrivsel på agendens
• Læg plan for ledertrivsel på agendens

TRIN 2
Workshop og plan for ledertrivsel
• Workshop med lederne
• Læg plan for ledertrivsel på agendens

TRIN 3
Løsning og opfølgning
• Læg plan for ledertrivsel på agendens
• Læg plan for ledertrivsel på agendens

Det fremhæves som en fordel, at værktøjerne er lettilgængelige og designet med en såkaldt no-label tilgang. Det betyder, at de ikke er bundet op på bestemte platforme, systemer eller brand-identiteter, og at man hverken skal bruge login eller registrere sig for at bruge dem. Enkeltheden og den neutrale udformning sænker barrieren for at komme i gang uden behov for teknisk opsætning eller tilpasning til organisationernes eksisterende materialer.

GENNEMFØR TEST
Du kan udfylde testen her eller i det digitale værktøj på styrk.ledertrivsel.dk

	Udført	Resultat
Løbende prioritering af arbejdsopgaver		
Tidspunkt til at møde arbejdsopgaver		
Mønstre i arbejdsopgaver		
Planlægning med nærmeste leder/ansvarlige		
Spørgsmål til nærmeste leder/ansvarlige		
Grænser for mod arbejdsopgaver		
Tid til min ledelse/opgaver		
Synliggørelse af mine resultater		
Drøftelse med kolleger om det, der er svært		
Støtte til at udføre mit arbejde		
Afstemning af forventninger med nærmeste leder		
Afstemning af forventninger med samarbejdspartnere		
Overblik til indsamlede og modtagne feedback		

1 = over 100% 2 = 100% 3 = 100% 4 = 100% 5 = 100% 6 = 100% 7 = 100% 8 = 100% 9 = 100% 10 = 100%

VIRKNING AF INDSATS OG VÆRKTØJER

Indsatsen og værktøjerne har sat tydelige spor blandt flere af de ledere og organisationer, der har været i kontakt med projektet. Nedenfor beskrives tre konkrete virkninger af projektet, som særligt fremhæves af deltagerne i interviewene.

Ledertrivsel på agendaen

Indsats og værktøjer har givet et konkret afsæt til at bringe ledertrivsel op som en relevant og legitim dagsorden. Mange vurderer, at det gør det lettere at rejse emnet i fx ledergrupper og skaber øget opmærksomhed på, at lederes trivsel er vigtig og har betydning for både opgaveløsning og arbejdsmiljø.

Ny viden og nyt sprog

Indsats og værktøjer har for mange bidraget med ny viden og et nyt sprog til at tale om ledertrivsel. Det har gjort det lettere at sætte ord på svære emner og skabt rum for refleksion og sparring. Samtidig har koblingen mellem trivsel og resultater styrket argumentationen for, hvorfor temaet er vigtigt.

Nye tiltag til at fremme ledertrivsel

Flere steder har indsats og værktøjer ført til konkrete ændringer i praksis. Det gælder både små tiltag som ændrede mødestrukturer og tjek-ind rutiner i ledergrupper og mere strategiske tiltag som prioritering af pauser eller indsatser for at støtte lederes balance mellem opgaver og ressourcer.

CITATER

Værktøjerne blev introduceret i en dialog, og det er meget mere givende, fremfor hvis der bare var lavet en eller anden pjece om det. Det har fungeret rigtig godt.. Jeg synes, at man har gjort meget ud af at introducere det på en forståelig måde.

- leder

Det har styrket min egen forståelse af, hvor vigtigt det er, men det har også givet god pondus til nogle argumenter overfor ledelsen, der nogle gange synes, at man igangsætter nogle fjollede HR tiltag. Det gav en forståelse for, hvad det kan koste at miste ledere, have ledere, der ikke trives, eller ikke formår at sætte deres team i trivsel osv.

- HR-partner

Jeg er blevet meget bevidst om, hvornår jeg har min computer med hjem, eller i hvert fald hvornår jeg tænder den. jeg har skullet lære mig at have fri, når jeg har fri. Jeg kan ikke være på 24/7. Den der supermandstilgang, den virker sgu ikke!

- leder

Det er godt med de mange cases, der er kommet frem, også inde på ledertrivsels-hjemmesiden. Når der er forskellige personer, man kan spejle sig i, både med køn og måske branche og alle mulige ting, så bliver det mere vedkommende på en eller anden måde.

- leder

For os er det meget sproget omkring det, så vi kan være med til at sætte det på agendaen. Det handler om at få argumenterne på plads, når man har en ledelse, der bliver præsenteret for 100 ting, der er vigtige for virksomhedens overlevelse. Jo mere vi får af input og analyser og undersøgelser og erfaringer fra andre, jo mere kan vi jo få pondus til at slå igennem.

- HR-partner

FORANKRING AF VIDEN OG VÆRKTØJER

FORANKRING BLANDT LEDERE OG VIRKSOMHEDER



Jeg synes, at projektet har hjulpet med, at man står mere stærkt, når man skal kommunikere budskabet. Og jeg vil også sige, at hos os har det inspireret til, at vi for første gang nogensinde, tror jeg, har sat ledertrivsel på dagsorden i vores HovedMED som et tema, vi har drøftet (HR-chefkonsulent)

Evalueringen viser, at projektet ikke kun har skabt midlertidig opmærksomhed, men også har sat varige spor i praksis.

På det individuelle niveau fortæller ledere, at de bruger værktøjerne til at reflektere over egen trivsel og ledelsespraksis, og at dette har medført forandringer i deres hverdag.

”Det var sådan et spark i røven. Nu sørger jeg for, at der er ryddet op på mit skrivebord inden jeg går hjem, da det er den bedst mulige måde at rydde op i hovedet” (sektionsleder)

På team- og netværksniveau ses en udbredt brug af værktøjerne som dialogstartere i lederfora og netværk, hvor de har hjulpet til at identificere fokusområder og ført til konkrete trivselsindsatser.

”Værktøjet gjorde, at vi startede dialogen i ledergruppen med et helt andet udgangspunkt, end hvis vi bare var mødt op” (HR-chef)

Flere virksomheder og organisationer har integreret ledertrivsel i deres eksisterende udviklingsaktiviteter, og hos nogle er temaet desuden blevet en fast del af fx interne kursustilbud og HR-rådgivning. Det viser, at arbejdet med ledertrivsel flere steder er blevet koblet til velkendte og faste procedurer samt ledelsesudvikling, hvilket gør det sandsynligt, at temaet også vil blive prioriteret fremadrettet.

”Den her agenda, den er jo nødt til at gøre sig gældende i mange år fremover – vi er jo stadig kun på kravleniveau” (konsulent)

FORANKRING BLANDT PARTNERORGANISATIONER



Det som der jo heldigvis er ved det her projekt, det er, at der er blevet lavet denne her hjemmeside og de her værktøjer, så vi og de andre partnere kan bruge det fremadrettet. Så selvom roadshow og virtuelle træninger stopper, så vil der jo stadig være mulighed for de lokale partnere at præsentere materialet for medlemmerne i forskellige sammenhænge, ikke? (partnerorganisation)

Forankringen har også fundet sted blandt partnerorganisationerne, og mangfoldigheden i partnerkredsen har muliggjort en forskelligartet videreførelse af viden og værktøjer.

Blandt partnerne ses eksempler på, hvordan temaet om ledertrivsel og værktøjerne er blevet integreret i eksisterende tilbud ved fx at gøre det til et fast element i lederuddannelser og kurser, så temaet bliver en naturlig del af det, lederne møder, frem for noget de selv skal opsøge. Andre har bygget videre på eksisterende trivselsindsatser og gjort værktøjer og materiale let tilgængelige via fx deres hjemmesider eller interne platforme.

En vigtig del af partnerorganisationernes forankring har også ligget i at sikre kendskab til viden og værktøjer blandt fx konsulenter, HR-

medarbejdere og forretningsudviklere, så de kan bære dagsordenen videre. Flere partnere har også udviklet nye tilbud til medlemmer i form af fx netværk, arrangementer og ledelsesrådgivning.

Endelig ses eksempler på, at partnerne har koblet ledertrivsel til politiske og strategiske dagsordener, fx som en del af visioner for attraktive arbejdspladser, nye kommunale lederindsatser eller drøftelser i politiske fora.

Tilsammen viser de mange forskelligartede forankringstiltag, at projektet har været med til at understøtte, at temaet om ledertrivsel ikke længere står alene, men i højere grad begynder at blive set som en integreret del af god ledelse og organisatorisk udvikling.

VISUEL OVERSIGT OVER PARTNERNES FORANKRINGSTILTAG



Integration på kurser
og lederuddannelser



Integration i eksisterende
trivselsindsatser



Integration
på hjemmesider



Sikre kendskab blandt
nøglepersoner



Udvikling
af nye ydelser



Strategisk og politisk
forankring



Brug af cases og
ambassadører



Integration i analyser og
medlemsundersøgelser



Forskning
og artikler



Kommunikation på SoMe og
nyhedsbreve og medlemsblade



Netværk og
medlemsarrangementer



Sparring og
ledelsesrådgivning

FORMIDLING OG UDBREDELSE

FORMIDLING OG UDBREDELSE



Det var en rigtig fin konference, som også formåede at vise, at ledertrivsel er relevant på tværs af alle brancher og virksomhedstyper (konsulent)

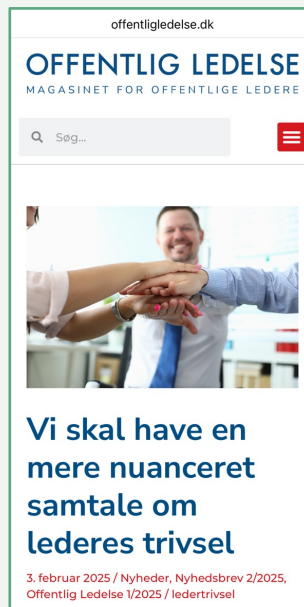
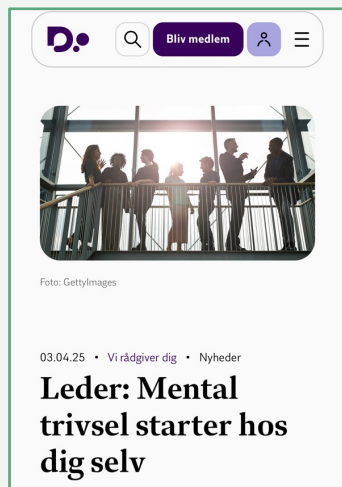
Projektets formidlings- og kommunikationsindsats har på én gang været bred og målrettet. Arbejdet med at sprede budskabet om lederes trivsel tog sin begyndelse med roadshows allerede i projektets første fase og er siden blevet videreført gennem partnernes egne platforme, netværk og aktiviteter. Partnerne har fx sat trivsel på dagsordenen via webinarer, konferencer, netværksaktiviteter og artikler, og budskabet er nået vidt omkring fra ejerledere og håndværksmestre til HR-professionelle og ledere i mellemstore virksomheder.

Den brede rækkevidde skyldes i høj grad samarbejdet med partnerkredsen, som har gjort det muligt at målrette formidlingen til forskellige målgrupper gennem brancheblade, nyhedsbreve, sociale medier og egne netværk. Mange deltagere har desuden delt erfaringer og pointer i egne LinkedIn-netværk, hvilket har været med til at sprede kendskabet til temaet endnu længere ud.

Indsatsen er også blevet understøttet af forskningsformidling og deltagelse i offentlige debatter, herunder indlæg på konferencer og paneldeltagelse på Folkemødet. Den faglige tyngde i projektet, og samspillet med projektejer Jan Heibergs sideløbende arbejde med et forskningsbaseret review om ledertrivsel under Aalborg Universitet, har styrket legitimiteten af dagsordenen og givet partnerne argumenter, som de har kunnet bruge i egne aktiviteter og materialer. Reviewrapporten er på kun få måneder blevet downloadet 850 gange fra Aalborg Universitets hjemmeside.

Den afsluttende formidlingskonference samlede 250 deltagere og gav med afsæt i lederes egne fortællinger et stærkt indblik i, hvordan trivsel kan blive en naturlig del af den organisatoriske hverdag. Samtidig lever platformen www.lederestrivsel.dk videre som et centralt omdrejningspunkt for formidling med frit tilgængelige værktøjer, cases og viden til både ledere, konsulenter og organisationer.

EKSEMPLER PÅ FORMIDLING OG UDBREDELSE



**HVOR ER LEDERES TRIVSEL PÅ
VEJ HEN?**

PERSPEKTIVER FRA POLICY- OG VIDENSAKTØRER

ET BLIK UDEFRA

Som led i evalueringen er der gennemført interviews med håndfund centrale policy- og vidensaktører, bl.a. en statslig enhed med ansvar for arbejdsmiljøtilsyn, en faglig interesseorganisation, to erhvervshuse samt et statsligt center med ansvar for ledelse og arbejdsliv.

Formålet med disse interviews har været at indsamle nogle bredere perspektiver på, hvordan ledertrivsel forstås og prioriteres på systemniveau. Interviewene har givet indblik i, hvordan aktørerne oplever udviklingen på området, og hvad de vurderer, der skal til for at styrke og løfte dagsordenen om lederes trivsel yderligere i de kommende år.

ET VOKSENDE FOKUS PÅ LEDERES TRIVSEL

På samme måde som blandt partnerne tegner der sig på tværs af interviews med policy- og videnaktører et klart billede af, at ledertrivsel er kommet markant højere op på dagsordenen i de seneste år.

”Jeg synes, at interessen for ledertrivsel for alvor er kommet inden for de seneste år, og

der er kommet nogle flere tal og noget opmærksomhed på det. Den opmærksomhed er jo guld værd for Lederforeningen i FOA, fordi det er det, jeg kan stå ovenpå, for ligesom at skabe lydhørhed omkring ledertrivsel” (faglig interesseorganisation)

Flere beskriver det som en form for paradigmeskifte, hvor ledere i stigende grad betragtes som medarbejdere med egne behov snarere end udelukkende som repræsentanter for arbejdsgiveren. Hvor lederrollen ofte tidligere blev forstået som stærk og uafhængig, er vi i dag tættere på en anerkendelse af, at ledere også har behov for støtte, sparring og en bæredygtig balance i arbejdslivet.

Arbejdstilsynets nye fokus på lederes arbejdsmiljø, fremvæksten af bøger og forskning i emnet og en voksende efterspørgsel på viden fra kommuner og regioner, peger tilsammen på et skift i både opmærksomhed og tilgang. En aktør peger desuden på coronapandemien som en katalysator for denne udvikling, hvor der begyndte at komme mere menneskelighed og refleksion ind i forståelsen af ledelse og arbejdsliv bredere set.

RESONANS I EGET ARBEJDE

Størstedelen af de interviewede aktører arbejder allerede målrettet med at sætte fokus på lederes trivsel gennem bl.a. sparring, uddannelsestilbud, politisk interessevaretagelse, vejledning og formidling. Projektets indsats, og projektleder Jan Heibergs sideløbende forskning på området, opleves som et vigtigt bidrag, der både har givet nye argumenter og faglig tyngde til dagsordenen, og som har gjort det muligt at tale om lederes trivsel i praksis.

”Vi tager jo rundt og snakker med medlemmer og tilbyder dem workshops, værktøj og alt muligt andet. Det fokus bliver vi ved med at have, og nu har vi også det her stå ovenpå. Det er noget, der faktisk er nået ud i alle kroge og som der er efterspørgsel på, og det er på grund af det fokus” (interesseorganisation)

Nogle fortæller, hvordan redskaber som dialogkort³ og ledercases er blevet brugt i deres egne netværk og på konferencer, og at disse har bidraget til at skabe refleksion, dialog og ikke mindst legitimitet. En aktør fortæller, hvordan pointer fra projektets konference er blevet løftet ind i egen ledelsesgruppe, mens en

anden har citeret pointer fra konferencen i en nylig bogudgivelse om ledelse. Værktøjerne opleves som relevante, fordi de sætter gang i handling og samtale.

”Altså jeg tror virkelig, at de forskellige værktøjer kan noget. Jeg tror, at vi alle sammen kender det der med, at man sagtens kan læse sig til en hel masse. Men det der rykker, er når man bruger sig selv og pludselig begynder at tænke over: Hvordan er det egentlig hos mig? Så når man også lidt tættere på den praksis, som skal ændres. Den praksis, som man selv står i” (faglig interesseorganisation)

LEDERTRIVSEL ER ET FÆLLES ANSVAR

Ifølge de interviewede aktører kræver det en langsigtet og flerstrengt indsats at sikre, at ledertrivsel ikke bare forbliver et tema i tiden men også en varig prioritet for feltets aktører.

For det første peges der på behovet for at synliggøre, at trivsel blandt ledere ikke kun er et velfærdstema, men en investering i kvalitet, produktivitet og organisatorisk bæredygtighed.

³ Dialogkort blev udviklet i forbindelse med det forudgående projekt til at fremme lederes trivsel, som blev gennemført i samarbejde med BFA Velfærd og Offentlig administration samt BFA Finans: <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/ledelse-organisering/lederens-trivsel/dialogkort-om-lederens-trivsel>

Når ledere ikke trives, påvirker det hele organisationen. Trivsel må i højere grad kobles til kerneopgaven og til et strategisk rationale, som også taler ind i økonomi, fastholdelse og rekruttering, hvor sidstnævnte særligt ses i lyset af nye generationers forventninger til arbejdsliv og ledelse.

”Du får ikke god kvalitet i det, du laver, uanset hvad du laver, hvis du ikke har god ledelse. Det hænger fuldstændig entydigt sammen. Så det er rigtig dumt ikke at investere i, at dine ledere trives og performer. Fra mit perspektiv er det ikke noget, du behøver at gøre for ledernes skyld. Du skal faktisk gøre det for kerneforretningens skyld” (ledelsesrådgiver)

Men det handler ikke kun om at fremhæve gevinsterne. Flere aktører efterlyser et skærpet fokus på de strukturelle forhold, der står i vejen for trivsel. Der peges bl.a. på kompleksiteten i lederrollen, mangel på ressourcer og nedlagte støttefunktioner som belastende faktorer.

”Man kan ikke forvente, at lederne både skal varetage en stor mængde administrative opgaver og samtidig være nærværende og motiverende i deres ledelse” (faglig interesseorganisation)

Det foreslås, at arbejdet med ledertrivsel i højere grad indtænkes i eksisterende systemer som arbejdsmiljøuddannelser og kurser. Samtidig efterlyses mere praksisnær viden og flere konkrete interventioner, som kan give ledere og organisationer noget konkret at handle på og skabe erkendelse og mod hos både ledere og deres organisationer.

”Jeg håber da, at de interventionsmidler, som blev afsat med partaftalen i 2023 kan gøre os lidt klogere undervejs. Vi er nødt til at blive klogere på, hvad det egentlig er, ledere har brug for hjælp til, og hvordan vi praktisk kan støtte dem i arbejdet med deres eget arbejdsmiljø” (statslig enhed)

Flere understreger også, at det ikke er et quick fix. Det kræver et kulturelt skifte og gentagelse over tid. Mange ledere står stadig alene med deres udfordringer, og der er behov for stærkere netværk og rammer, der gør det legitimt at dele tvivl og udfordringer.

”Det er jo den her klassiske med, at ‘kultur æder strategi til morgenmad’. For hvis kulturen ikke er der, så kan man have nok så mange strategier” (erhvervshus)

Endelig rejses spørgsmålet om ansvar. Flere peger på, at det i dag er uklart, hvem der skal løfte dagsordenen, og hvor ledere skal gå hen, når de har brug for hjælp. Interviewpersonerne peger på, at ansvaret bør fordeles, og at fagforeninger, politiske beslutningstagere og arbejdsmiljøsystemer alle skal tage del.

”Altså jeg tror alligevel, det tager noget tid, inden den dagsorden er masseret ordentligt ind. Og hvem er det så i den proces, der kan være ørerne og skulderne og ressourcerne for de ledere? Hvor skal de vende sig hen? Det er jeg nysgerrig på” (statslig enhed)

En gennemgående pointe er imidlertid, at hvis ledertrivsel skal løftes systematisk, så bør det ikke kun være op til den enkelte leder eller HR, men det skal ind i de eksisterende systemer og strukturer, hvor man i forvejen arbejder med arbejdsmiljø, så det bliver en integreret del af indsatsen.

Set i lyset af policy- og vidensaktørernes perspektiver, så fremstår indsatsen i *Styrk lederes trivsel og resultater i små og mellemstore virksomheder* som et relevant bidrag til en

agenda i bevægelse. Projektet har ikke alene styrket forståelsen af ledertrivsel som en organisatorisk kerneopgave, men også leveret konkrete greb og praksisnære materialer, som gøre det muligt at handle. Værktøjerne og de mange formidlingsaktiviteter har skabt genklang i feltet og givet fagprofessionelle et sprog de kan bruge til både at tage samtalerne lokalt og til at argumentere på et mere strategisk niveau.

Dermed kan projektet siges at have været med til at skabe et fundament, som flere nu står på. Herfra skal der arbejdes videre med at forankre indsatsen i eksisterende systemer, fastholde den brede dialog og styrke forbindelsen mellem viden, værktøjer og handling.

”Der er virkelig behov for, at der er nogen, der går i front og stiller sig op, og bliver ved med at slå på tromme for det her. For det er super vigtigt” (ledelsesrådgiver).

Heiberg
Ledelse, læring og analyse

Velliv
Foreningen

Lederne
- en verden til forskel

Dansk Industri

DANSK
ERHVERV

Djøf

DANSK HR

Dansk Håndværk
Vi gør os umage

F&P FORSIKRING
OG PENSION

Erhvervshus
SJÆLLAND



/Business
Lolland-Falster

OM PUBLIKATIONEN

Udarbejdet af SocialRespons for Velliv Foreningen, juli 2025.

Styrk lederes trivsel i den finansielle sektor er støttet af Velliv Foreningen.

Publikationen kan frit citeres med angivelse af kilden. Ved gengivelse af publikationen modtages produktet gerne af SocialRespons.

 SocialRespons

SocialRespons er en analyse- og konsulentvirksomhed, som leverer projektudvikling, evaluering og rådgivning inden for det sociale område. SocialRespons er specialiseret i inddragelse af målgrupper og medarbejdere samt anvendte proces- og resultatevalueringer.

www.socialrespons.dk