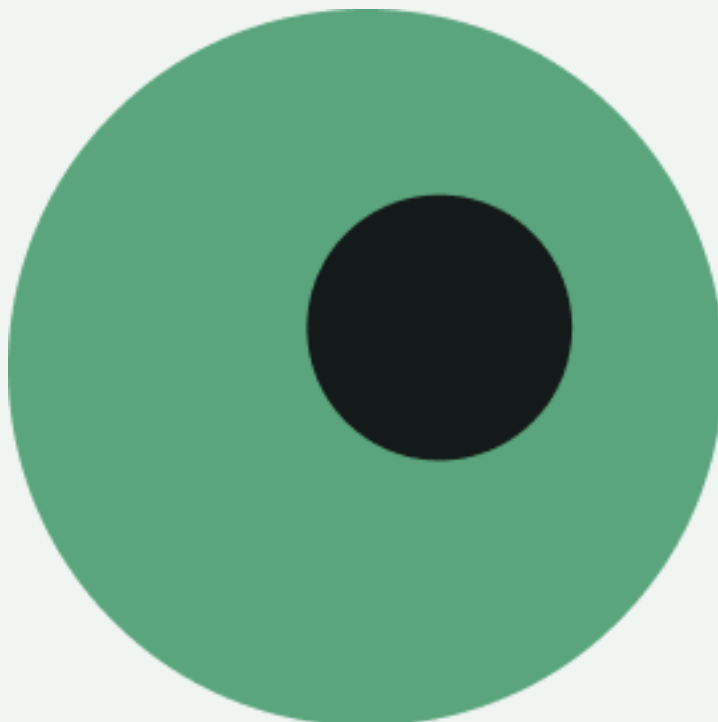


STYRK LEDERES TRIVSEL OG RESULTATER I SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

APPENDIKS 2025 – SOCIETAL IMPACT



 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

INTRODUKTION	3
HVAD ER SOCIETAL IMPACT?	4
HVAD I PROJEKTET HAR SKABT SOCIETAL IMPACT?	5
SOCIETAL IMPACT PÅ PRAKSISNIVEAU	6
SOCIETAL IMPACT PÅ STRUKTURELT NIVEAU	7
SOCIETAL IMPACT PÅ POLICYNIVEAU	8
NÅR VIDEN REJSER - UDBREDELSE OG NYE ARENAER	9
VISUALISERING AF PROJEKTETS IMPACTKÆDE	11
AT MÅLE SOCIAL IMPACT	12
AFSLUTTENDE PERSPEKTIV	13

INTRODUKTION

Dette appendiks er udarbejdet som et supplement til evalueringen af projekt *Styrk lederes trivsel og resultater i små og mellemstore virksomheder*, som blev gennemført af Jan Heiberg – ledelse, læring og analyse med støtte fra Velliv Foreningen i perioden 2023-2025.

Evalueringen, der er udarbejdet af SocialRespons og afsluttet i foråret 2025, dokumenterer projektets resultater og erfaringer. Men samtidig peger både data og aktører på, at indsatsen har sat spor, der rækker ud over projektets egen tidsramme. Med konferencen *Styrk lederes trivsel og resultater* i Den Sorte Diamant i maj 2025 blev projektet formelt afrundet, men i månederne efter har det vist sig, at agendaen lever videre og fortsat udvikler sig i nye retninger.

Formålet med dette appendiks er derfor at belyse den bredere samfundsmæssige betydning - den såkaldte societal impact - som projektet har medvirket til at skabe. Det handler om at forstå, hvordan indsatsen har påvirket ledere, organisationer, brancher og centrale aktører i arbejdsmiljø- og ledelsesfeltet, og hvordan projektets greb og viden har fundet anvendelse i praksis, strukturer, politikudvikling og den offentlige samtale om ledelse. Flere af de interviewede aktører beskriver, at projektet har været med til at accellerere en bevægelse, der allerede var i gang, men som nu vinder styrke.

Appendikset bygger på syv kvalitative interviews, der både dækker udvalgte interviews fra evalueringen og supplerende interviews. Informanterne repræsenterer fagbevægelsen, forskningsinstitutioner, arbejdsmiljøområdet, erhvervshuse, arbejdsmarkedsorganisationer m.fl. Hertil kommer projektets dokumenter, data og resultater samt observationer fra aktiviteter og formidling. Det samlede materiale giver et nuanceret billede af, hvordan projektets aftryk udfolder sig, og hvilke mekanismer, der har været særligt drivende.

Mens evalueringen fokuserer på projektets mål og resultater, udfolder dette appendiks et andet perspektiv, der handler om, hvordan indsatsen også har fået liv uden for projektets egne rammer, og hvordan den bidrager til en bredere bevægelse for lederes trivsel i Danmark. Det handler om at forstå, hvad projektet har sat i gang, hvordan forskellige aktører allerede anvender viden og værktøjer, hvorfor projektet kan betragtes som samfundsmæssigt betydningsfuldt, hvilke elementer, der har haft størst betydning og hvor dagsordenen er på vej hen.

HVAD ER SOCIETAL IMPACT?

Societal impact betegner de langsigtede forandringer i samfundet, der opstår som følge af indsatser, forskning eller praksisudvikling, og som viser sig i den måde, aktører over tid ændrer deres praksis, organisering, prioriteringer og forståelser på. Impact kan både være direkte, som når ledere begynder at arbejde anderledes med trivsel, og indirekte gennem ændringer i strukturer, policyarbejde eller den offentlige samtale. Ofte udvikler impact sig gennem flere led, hvor viden bevæger mellem aktører, der hver især omsætter den i deres egen kontekst.

I forskningsverdenen bruges begrebet til at beskrive, hvordan ny viden fører til konkrete forandringer på tre hovedniveauer:

- I **praksis**, fx når metoder og redskaber påvirker hverdagen
- I **strukturer**, fx når organisationer etablerer nye uddannelsesforløb, netværk eller strategier
- I **policy**, fx når faglige organisationer, myndigheder eller politiske rammer justeres på baggrund af nye indsigter.

Hertil omfatter societal impact de mere kulturelle eller diskursive forskydninger, hvor måden, vi taler om og forstår ledelse, langsomt ændrer sig, samt den brede spredning af viden, metoder og værktøjer på tværs af sektorer og brancher.

Betydningen af societal impact er vokset markant de senere år, fordi fonde, forskningsinstitutioner og myndigheder i stigende grad efterspørger dokumentation for, at indsatser skaber reel værdi og ændringer i praksis. Begrebet *societal innovation*, som bl.a. anvendes på Aalborg Universitet, understreger netop, hvordan forskningsbaseret viden først får betydning, når den omsættes til konkrete ændringer i mindset, processer og praksis. Det er også tilfældet i denne indsats, hvor viden er blevet operationaliseret gennem værktøjer, foredrag, partnerskaber og en omfattende formidlingsindsats.

I dette appendiks forstås societal impact derfor som et samspil mellem viden, aktiviteter, praksisændringer, strukturelle udviklinger, politiske rammesætninger og den videre kulturelle spredning. Tilsammen danner disse lag en impactkæde, der viser, hvordan indsatser over tid kan skabe bevægelser i et helt felt.

Societal impact kan sjældent måles i tal alene, men ses i de spor, indsatser efterlader: hvordan værktøjerne bliver brugt, hvordan begreber optages i organisationer, hvordan temaer får plads i policyprocesser, og hvordan efterspørgslen på viden fortsætter. Det er netop denne flerstrengede dokumentation, der danner grundlag for analysen i appendikset.

HVAD I PROJEKTET HAR SKABT SOCIETAL IMPACT?



PARTNERDREVEN UDBREDELSE

Partnerne har samlet adgang til mange tusinde ledere og virksomheder, og har været med til at 'oversætte' dagsorden til deres medlemmer.



FORSKNING SOM TYNGDE

Projektet har taget afsæt i tidligere forskning og forskning som udførtes parallelt med projektet, hvilket har givet projektet legitimitet.



PRAKSISNÆRE VÆRKTØJER

Projektets værktøjer er blevet brugt i ledelsesfora, HR-arbejde, coaching og som del af måltal, strategier og møder.



LEDERE SOM AMBASSADØRER

Cases og oplæg fra ledere har gjort temaet nærværende og fået andre ledere til at se, hvordan værktøjerne kan anvendes i praksis.



BREDDE I FORMATER OG DIGITAL TILGÆNGELIGHED

Kombinationen af oplæg, webinarer og digitale materialer har gjort det nemt for ledere at deltage og komme i gang med dialogen om ledertrivsel.



SOCIETAL IMPACT PÅ PRAKSISNIVEAU

Societal impact viser sig tydeligst dér, hvor projektet har påvirket lederes hverdag og konkrete handlinger. Evalueringen viser, at netop praksisniveauet er et af de steder, hvor indsatsen har haft størst impact. Mange ledere beskriver, hvordan mødet med projektets værktøjer, cases og oplæg har fået dem til at ændre adfærd i små, men betydningsfulde skridt. For nogle handler det om at sætte tydeligere grænser for sig selv og skabe bedre balance i hverdagen. For andre er ændringerne mere konkrete, som når een sektionsleder nu rydder sit skrivebord, fordi det 'også rydder hovedet'.

"Jeg er begyndt at holde fem minutters luft mellem mine møder. Det lyder banalt, men det har gjort en kæmpe forskel. Jeg når lige at trække vejret, før jeg skal være på igen" (leder)

Evalueringen peger desuden på, at værktøjerne har fungeret som en stærk katalysator for nye samtaler i ledergrupper. Flere beskriver, hvordan værktøjerne har givet et fælles udgangspunkt, der gør det lettere at tale om trivsel på en legitim og struktureret måde.

"Vi startede dagen på en helt anden måde, end vi ellers ville" (HR-chef)

Denne type samtaler har ikke kun betydning for den enkelte leder, men bidrager også til en mere

åben og understøttende ledelseskultur, hvor trivsel bliver en faglig diskussion frem for et personligt anliggende.

En anden tydelig effekt er, at lederne i højere grad tager ansvar for både deres egen og andres trivsel. Efter deltagelse i oplæg eller introduktion til værktøjerne, beskriver mange, at de er blevet mere opmærksomme på deres egne grænser, mere systematiske i forhold til pauser og prioritering, og mere tydelige i dialogen med deres medarbejdere. Flere oplever, at de har fået et sprog til at tale om trivsel - både opad, nedad og på tværs - og at det gør det lettere at skabe de rammer, der er nødvendige for at lykkes med ledelsesopgaven.

Endelig viser interviewene, at projektet også har haft betydning for lederfællesskaber og netværk. Værktøjerne har givet strukturer, der gør sparring mere konkret og anvendelig og flere beskriver, hvordan netværkssamtaler har fået et nyt fokus.

"De her værktøjer gør det nemmere at være i et ledernetværk, fordi man får noget konkret at tale ud fra" (ledelsesrådgiver)

Alt i alt viser praksisniveauet, at små og tilgængelige greb kan skabe reelle forandringer i ledernes hverdag og dermed danne et vigtigt fundament for den bredere societal impact, som projektet har sat i gang.



SOCIETAL IMPACT PÅ STRUKTURELT NIVEAU

På det strukturelle niveau viser projektet sig i en række forankringer, der rækker ud over den enkelte leder og ind i de systemer, der organiserer og understøtter ledelsespraksis. Hvor praksisniveauet handler om konkrete ændringer i lederes hverdag, kommer den strukturelle impact til udtryk i de mere varige ændringer i uddannelse, HR-praksis, organisatoriske procedurer og de institutioner, der sætter rammer for ledelse i Danmark. Evalueringen peger på, at projektets viden gradvist er blevet integreret i disse sammenhænge og dermed medvirker til at påvirke, hvordan ledertrivsel forstås og prioriteres.

“Vi har taget det ind i vores interne lederudvikling. Det er første gang, vi har haft ledertrivsel i vores HovedMED” (HR-chef)

Flere uddannelsesaktører har taget projektets pointer til sig, og temaet er blevet integreret i undervisnings- og udviklingsforløb. Temaet har også fundet vej ind i et statsligt lederudviklings-tilbud. I en af de masterclasses, der udbydes af en statslig styrelse med ansvar for lederuddannelse, indgår både indsigter fra dette projekt og fra de tidligere indsatser, som projektet bygger ovenpå, som et afsæt for arbejdet med en sund arbejdskultur. Også på masteruddannelsen i offentlig ledelse på et universitet anvendes projektets viden i undervisningen, og erhvervshuse har taget temaet ind i deres konsulent- og rådgivningsaktiviteter. For flere organisationer har

det betydet, at ledertrivsel nu indgår som et selvstændigt fokus i interne lederudviklingsforløb.

Der ses også netværk og fora, hvor lederes trivsel er rykket frem som et fælles anliggende. FOA, Lederne, flere kommuner og erhvervshusene har etableret lederfora, netværk for nye ledere og trivselsgrupper, hvor projektets budskaber og værktøjer anvendes som afsæt for sparring og fælles udvikling. Disse fora bidrager til at fastholde temaet over tid og skabe rum for en løbende erfaringsudveksling.

Arbejdsmiljøinstitutioner har desuden i forskelligt omfang taget temaet op som en del af deres strategiske arbejde. Det gælder både i forhold til vidensudvikling, rådgivningsaktiviteter og opmærksomhed på lederes arbejdsmiljø i bredere forstand. Selvom udviklingen endnu er i forskellig hastighed, vidner interviewene om en voksende interesse i at forstå lederes trivsel som en integreret del af arbejdsmiljøindsatsen.

Endelig har partnerorganisationerne selv spillet en vigtig rolle i den strukturelle forankring. Mange anvender nu projektets pointer i artikler, kurser, rådgivning, strategier og medlemskommunikation, hvilket har betydet, at ledertrivsel er blevet et tilbagevendende tema i deres ydelser og formidling. På den måde er indsatsen blevet en del af organisationernes faste repertoire og dermed forankret på en måde, der kan bære dagsordenen videre uden for projektets egne rammer.



SOCIETAL IMPACT PÅ POLICYNIVEAU

På policyniveau viser projektet sig ved, at ledertrivsel i stigende grad indgår i de drøftelser og prioriteringer, der former rammerne for arbejdsmiljø og ledelse i Danmark. Flere interview-personer peger på, at det i dag er 'meget mere accepteret, at der er flere nuancer på ledelse', og at ledes trivsel i stigende grad ses som et legitimt organisatorisk og politisk anliggende. Hvor praksis- og strukturændringer viser sig i konkrete handlinger, viser policyniveauet sig i en mere langsigtet bevægelse, hvor temaet indlejres i institutionelle dagsordener.

Flere faglige og brancheorienterede organisationer arbejder nu strategisk med ledertrivsel, og projektet, sammen med Jan Heibergs øvrige arbejde og andre aktører i feltet, har ifølge interviewede været med til at skabe et fælles sprog, som gør det muligt at tage emnet op uden det bliver personligt. Denne faglige forankring bruges i drøftelser om arbejdsmiljø, rekruttering og fastholdelse i både formelle fora og den daglige dialog mellem organisationer og medlemmer.

I NGO-sektoren har projektets indsigter haft en særlig betydning. Her har centrale aktører for første gang formuleret seks fælles principper for et godt arbejdsmiljø, hvor ledertrivsel indgår som et selvstændigt element. En interviewperson beskriver, at arbejdet har været med til at legitimere samtalen om ledes trivsel og skabe et mere balanceret syn på ledes arbejdsvilkår, hvor temaet tidligere ofte blev mødt med skepsis.

"Det blev pludselig noget vi faktisk kunne tale om, uden at det blev til lederbashing" (arbejdsmiljøkonsulent)

At sektoren samtidig linker direkte til lederstrivsel.dk i deres materialer, understreger desuden, at projektets viden fungerer som et fælles referencepunkt i et bredere policyorienteret arbejde.

Temaet vinder også frem hos arbejdsmiljøorganisationer. En aktør beskriver et 'kæmpe boom i ansøgninger til deres puljer, hvor ledelse indgår som et centralt tema, hvilket både ses som en bredere bevægelse og som et tegn på, at ledes trivsel forbindes stadig tydeligere med arbejdsmiljø og organisatorisk kvalitet.

Den stigende opmærksomhed går igen i videns og forskningsmiljøer. Forskningsinstitutioner som NFA og universiteter viser fornyet interesse for feltet, og det forskningsreview, som Jan Heiberg og Stine Andersen har udarbejdet sideløbende med projektet, har skabt ny nysgerrighed blandt aktører, der efterspørger et solidt vidensgrundlag.

Der tegner sig således et samlet billede af, at projektet har bidraget til at give ledertrivsel større vægt i policyprocesser.

"Det føles som en bevægelse, der er sket næsten samtidig, men som har været drevet af få stærke aktører" (statslig enhed)

NÅR VIDEN REJSER – UDBREDELSE OG NYE ARENAER

Spredningen af projektets budskaber har været stor og er i månederne efter projektets afslutning kun blevet endnu tydeligere. Hvor forankringen i praksis, strukturer og policy viser, hvordan indsatsen har sat sig spor i organisationer og i de systemer, der omgiver dem, viser spredningsniveauet, hvordan indsigter og viden nu bevæger sig videre til nye arenaer og målgrupper langt ud over dem, projektet oprindeligt var rettet mod. I perioden efter projektets afslutning er der isket en betydelig spredning gennem oplæg og faglige arrangementer. Jan Heiberg har bl.a. holdt oplæg for Skolelederforeningen i Bella Centeret for omkring 2500 ledere samt på en landsdækkende NGO-konference, hvor ledertrivsel for første gang blev formuleret som et af seks principper for godt arbejdsmiljø. Hertil kommer webinarer for store ledergrupper i faglige sammenhænge, hvor projektets pointer bruges som afsæt for at diskutere lederes arbejdsvilkår og det krydspres, mange ledere oplever.

*“Når man hører det i så mange forskellige sammenhænge, bliver det lettere at tale om”
(arbejdsmiljøkonsulent)*

Den digitale spredning har yderligere udvidet projektets rækkevidde. Projektets værktøjer er blevet downloadet 844 gange, og artikler, videoer og cases deles fortsat via sociale medier, brancheorganisationer og rådgivningsmiljøer. Projektets pointer ses desuden i stigende grad anvendt af arbejdsmiljøkonsulenter og

vidensaktører, som refererer til dem i egne oplæg, undervisning og rådgivning. De digitale formater har særligt gjort det muligt at nå ledere i mindre virksomheder, hvor tiden til fysiske kurser ofte er begrænset.

*“Det har fået et liv mange steder, også hvor man ikke lige havde forestillet sig, det ville lande”
(faglig interesseorganisation)*

Et andet kendetegn ved spredningen er dens tværsektorielle karakter. Temaet ledertrivsel er nået bredt ud i statslige, regionale og kommunale sammenhænge samt i private virksomheder inden for både industri, finans, håndværk, vidensarbejde og civilsamfundet. Denne brede udbredelse afspejler, at problemstillingerne omkring lederes trivsel går igen på tværs af sektorer, selvom rammerne og vilkårene varierer. Det er således ikke alene volumen, men også mangfoldigheden af arenaer, der giver spredningen sin styrke.

Den internationale og forskningsmæssige dimension er i sin spæde begyndelse, men peger på et betydeligt potentiale. BFA-materialet, som projektet bygger oven på, er blevet præsenteret på en konference for arbejds- og organisationspsykologi i Prag, og de engelske oversættelser af værktøjerne gør det muligt for internationale virksomheder at anvende dem i egne ledelses- og arbejdsmiljøkontekster. Samtidig er projektets forskningsmæssige forankring blevet synliggjort internationalt. Et forskningsreview om lederes

trivsel, udarbejdet af Jan Heiberg og Stine Rasmussen sideløbende med projektet, blev i juli 2025 præsenteret på Academy of Management-konferencen i Bella Centeret og indgår i Academy of Management Proceedings.

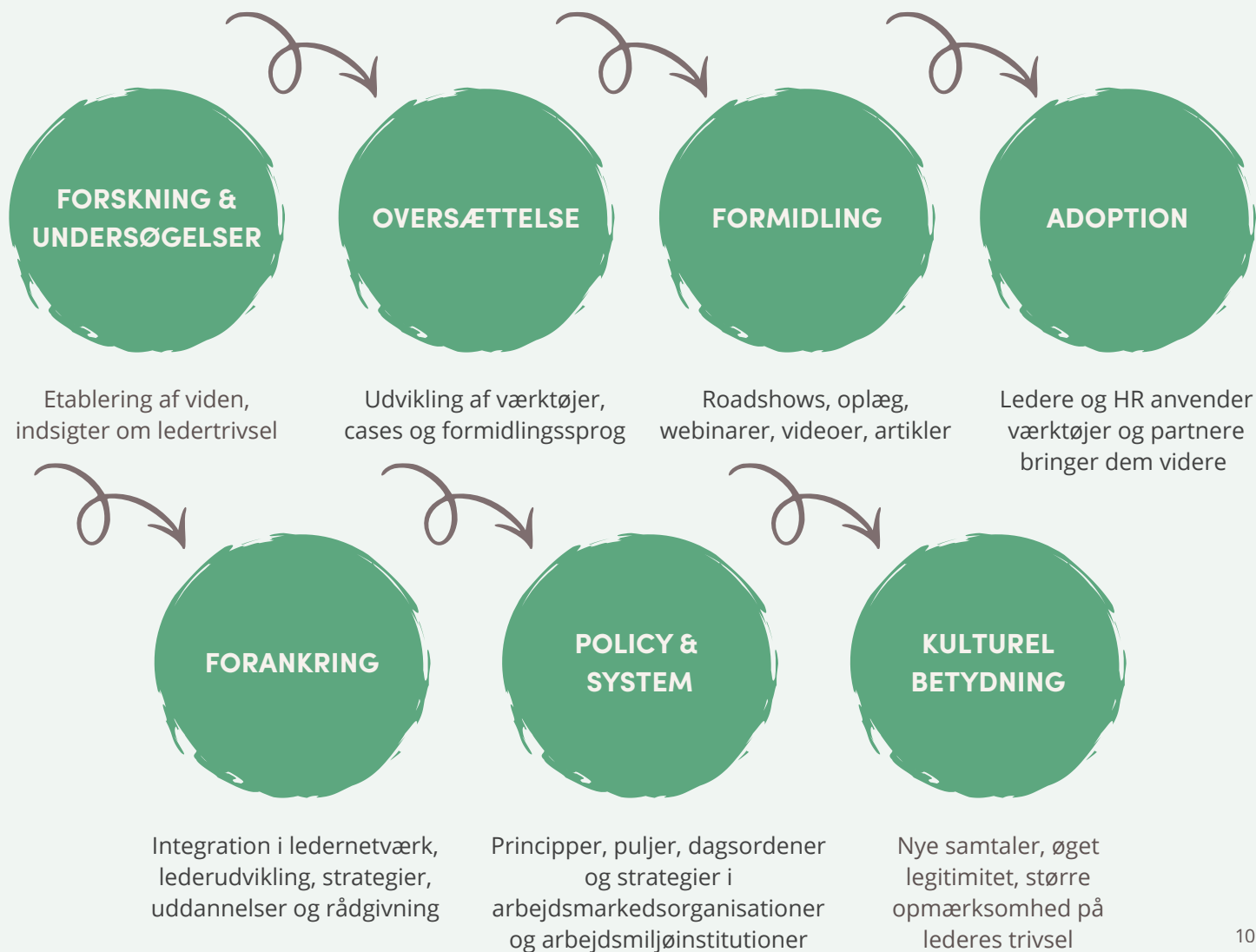
Reviewet peger på, at der fortsat mangler systematisk viden om lederes trivsel, særligt i små og mellemstore virksomheder. På den baggrund har Jan Heiberg Johansen og Stine Rasmussen, med støtte fra Velliv Foreningen, igangsat forskningsprojektet *Lederes trivsel - en undersøgelse af forudsætninger for og resultater af lederes trivsel i SMV'er i Danmark (2025-2028)*. Projektet bygger videre på de indsigter og erfaringer, der er udviklet i nærværende projekt, og kombinerer udvikling af et nyt måleinstrument, en national barometermåling og casestudier i SMV'er. Forskningsprojektet gennemføres i partnerskab

med Dansk Erhverv, Dansk Industri og Ledernes Hovedorganisation samt en række virksomheder, hvor ledere og HR-professionelle bidrager med praksisnær viden.

Afsnittet viser, hvordan projektets viden både har fundet konkret anvendelse i praksis og indgår i en bredere vidensudvikling om lederes trivsel. På den ene side anvendes projektets begreber, værktøjer og perspektiver i oplæg, rådgivning og arbejdsmiljøarbejde på tværs af sektorer. På den anden side er projektets erfaringer og tematikker blevet inddraget i videre forskningsarbejde, hvor de bidrager til at kvalificere forståelsen af lederes trivsel og de vilkår, den formes under. Dermed fremstår projektet som et bindeled mellem praksisnær viden og mere systematisk vidensopbygning på området.

VISUALISERING AF PROJEKTETS IMPACTKÆDE

Impactkæden nedenfor viser, hvordan projektets viden og budskaber bevæger sig fra forskning til praksis, videre ind i strukturer og policy, og til sidst påvirker kultur og sprogbrug. Hver fase bygger oven på den foregående, og tilsammen danner de den kæde af effekter, der udgør projektets samlede societal impact.



AT MÅLE SOCIETAL IMPACT

Evalueringen og dette appendiks markerer afslutningen på projektets egen målingsfase, men flere interviewpersoner peger på, at den fulde betydning af indsatsen først viser sig over tid. Societal impact udvikler sig gradvist og ofte i samspil med andre bevægelser i samfundet, og effekter kan sjældent isoleres til én specifik indsats. Det betyder, at impact snarere skal forstås som en strøm af påvirkninger, hvor projektet er én af flere drivkræfter, der tilsammen skaber retning. Ikke mindst fordi Jan Heiberg fortsætter arbejdet med ledertrivsel i nye projekter og forskningsaktiviteter, som kan fastholde og videreudvikle den bevægelse, projektet har sat i gang.

“Det er lidt svært at aflæse, når man står midt i det, for noget af det viser sig først senere” (faglig interesseorganisation)

En fremtidig monitorering af societal impact kan tage afsæt i fire niveauer. På praksisniveau kan man følge, hvordan ledere anvender sprog, refleksioner og metoder i deres hverdag. På strukturelt niveau kan man følge, om ledertrivsel fortsat integreres i uddannelser, HR-processer, ledernetværk og arbejdsmiljøindsatser. På policyniveau vil indikatorer være, om principper, retningslinjer og nationale dagsordener i stigende grad adresserer lederes trivsel og arbejdsvilkår. Og endelig kan kulturelle forskydninger ses i måden, ledelse omtales på, fx når det, som en interviewperson beskriver, bliver muligt at tale om lederes trivsel ‘med flere nuancer’.

Hvis man ønsker at monitorere disse spor, kan det ske gennem både kvalitative og kvantitative data, som fx opfølgende interviews, surveys, dokument- og medieanalyse samt observationer af, hvordan temaet optræder i lederudvikling, netværk og organisationsstrategier. Pointen er ikke nødvendigvis at måle effekter præcist, men at opfange bevægelser over tid og forstå, hvordan projektets indsigter fortsætter med at spille sammen med andre kræfter i feltet.

Selvom projektet afsluttes her, giver disse spor indblik i, hvordan arbejdet med ledertrivsel fortsat kan vokse og sætte aftryk i praksis, strukturer, policy og kultur i de kommende år. Denne langsigtede opmærksomhed bliver særlig interessant i lyset af, at flere interviewpersoner peger på, at interessen for ledertrivsel ‘kommer i bølger’, og at det kræver vedvarende fokus at fastholde og udbygge de fremskridt, der allerede er skabt.

AFSLUTTENDE PERSPEKTIV

I et bredere perspektiv viser projektet, hvordan et tilsyneladende afgrænset tema som ledertrivsel kan udvikle sig til en bevægelse, der rækker langt ud over sine egne aktiviteter. Indsatsen har fungeret som en katalysator og accelerator i et felt, hvor flere kræfter er i bevægelse, og hvor behovet for nye forståelser af ledelse vokser. Det, interviewpersonerne beskriver, er ikke et projekt, der står alene, men et projekt der har været med til at skubbe på, forstærke og legitimere en bevægelse.

Ledertrivsel er i dag ved at indgå som en naturlig del af dialogen om både kvalitet, bæredygtighed og mental sundhed på arbejdspladserne, og det er netop i sammensmeltningen af forskning, praksis og systemiske forandringer, at den samfundsmæssige betydning kan aflæses. Ikke som et enkeltstående resultat, men som et skift i sprog, opmærksomhed og handlemuligheder på tværs af sektorer og niveauer.

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, december 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