



■ Attraktive Arbejdspladser

Læringsnotat III – 12. august 2026

Sammenfatning

Evalueringen viser, at projektet *Attraktive Arbejdspladser* har styrket virksomhedernes fokus på og kompetencer til at arbejde med trivsel. Projektet har desuden bidraget til konkrete ændringer i blandt andet ledelsespraksis, kommunikation og arbejdsgange. Det styrkede fokus har haft tydelig positiv indvirkning på trivsel og arbejdsglæde hos både medarbejdere og ledere i de deltagende virksomheder. Men evalueringen kan ikke dokumentere en entydig forbedring af fx jobtilfredsheden i virksomhederne i løbet af projektperiode. Det kan skyldes, at de fleste virksomheder i forvejen har et forholdsvis godt udgangspunkt (7,6) ift. jobtilfredshed. Til sammenligning er landsgennemsnittet for jobtilfredshed 6,7 på en skala fra 0-10.

De tydeligste forandringer ses i virksomheder, hvor kortlægning og faglige input er blevet omsat til konkrete handlinger, rutiner og strukturer. Trivselskompasset har især fungeret som et stærkt afsæt for dialog og prioritering, mens værktøjernes værdi først opstår, når de tilpasses virksomhedens konkrete hverdag.

Evalueringen peger derfor på fire centrale betingelser for en virksomheds indsats: systematisk kortlægning, praksisnær implementeringsstøtte, aktiv ledelsesforankring og løbende opfølgning. Eksterne aktører kan sætte bevægelse i gang og understøtte processen, men virksomheden skal selv eje og forankre forandringen.

Hvis indsatsen skal udbredes, bør fokus derfor være mindre på at skalere en værktøjskasse og mere på at skalere en metode for dialog, oversættelse og implementering.



Indledning

Formålet med projektet *Attraktive Arbejdspladser* er at skabe ny viden om trivsel og arbejdsglæde i SMV'er.

Projektet tager udgangspunkt i et trivselskompas og en værktøjskasse med trivselsværktøjer, som i løbet af projektperioden er testet på 50 SMV'ere. Ambitionen har været at opbygge viden om, hvilke metoder, værktøjer og processer der virker i forskellige typer af virksomheder, og hvad en styrket trivselskultur kan betyde for virksomhedernes evne til at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Samtidig har projektet et selvstændigt mål om at styrke trivslen blandt de deltagende virksomheder.

Dette notat udgør afslutningen på evalueringen af *Attraktive Arbejdspladser* og er det tredje og sidste nedslag. Hvor de tidligere nedslag især har haft fokus på projektets fremdrift, foreløbige læring og justering af indsatsen, samler dette nedslag op på de samlede erfaringer og resultater fra projektperioden. Formålet er at vurdere, hvad projektet har bidraget til i de deltagende virksomheder, hvilke forandringer der kan identificeres, og hvilke mekanismer og betingelser der har haft betydning for, at indsatsen har skabt værdi.

Evalueringen har gennem hele projektperioden haft to overordnede formål:

1. **At afdække og dokumentere de outcomes/forandringer, som *Attraktive Arbejdspladser* har bidraget til** - særligt i de deltagende virksomheder.
2. **At levere sparring og handlingsorienterede input til projektafviklingen og -aktiviteterne** for at denne vej at bidrage til, at projektet lykkes så godt som overhovedet muligt.

I dette afsluttende nedslag er hovedvægten på det første formål: at samle op på projektets resultater, forandringer og læring. Samtidig inddrages erfaringerne fra den løbende evaluering som grundlag for at pege på, hvad der er potentiale for at tage med videre, hvis lignende indsatser skal forankres eller udbredes.

Evalueringsfokus

Evalueringen er blevet guidet af 10 evalueringsspørgsmål, som har fungeret som pejlemærker for, hvad vi har undersøgt på tværs af spørgeskemadata, interviews og projektdokumenter. De 10 evalueringsspørgsmål har guidet analysen løbende på tværs af de tre hovedtemaer og besvares desuden samlet i en tabel på side 22.

I dette afsluttende evalueringsskema besvares spørgsmålene samlet gennem tre hovedtemaer. Først belyses, hvad de deltagende virksomheder har fået ud af forløbet, herunder om projektet har bidraget til øget fokus på trivsel, nye kompetencer og konkrete ændringer i praksis.

Dernæst analyseres, hvordan indsatsen lever videre i virksomhederne, og hvilke former for forankring der tegner sig efter projektets afslutning. Herefter vurderes de virksomme mekanismer i projektet, herunder betydningen af kortlægning, værktøjer, ekstern støtte, ledelsesopbakning og virksomhedernes modenhed.

Endelig samles der op på læringspunkter og perspektiver for videre udbredelse, herunder hvilke kerneelementer der bør indgå i en lignende indsats fremadrettet.

1. Projektets resultater og værdi for virksomhederne

Besvarer evalueringsspørgsmål om, i hvilket omfang projektet har bidraget til trivsel og mental sundhed, og hvilken værdi arbejdet med trivsel skaber i virksomhederne.

2. Virksomme mekanismer for værdiskabelse i virksomhederne

Besvarer evalueringsspørgsmål om, hvordan trivselskompasset og værktøjskassen har understøttet virksomhedernes arbejde, og hvad der virker, hvad der motiverer virksomhederne, hvordan de bedst understøttes, og hvilken betydning modenhed, kapacitet og ledelsesopbakning har.

3. Projektets metode, implementering og skaleringspotentiale

Besvarer evalueringsspørgsmål om forretningsudviklernes rolle, projektets metode og hvilke kerneelementer der bør indgå, hvis indsatsen skal udbredes.

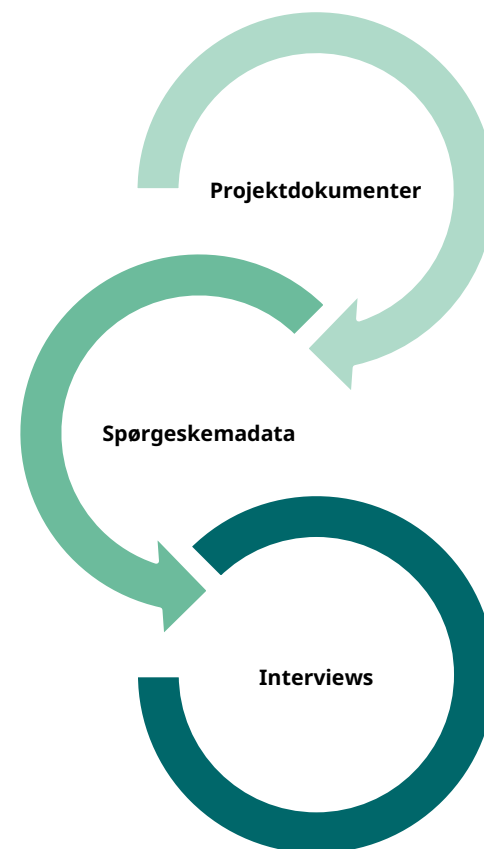
Læringsnotatet III er baseret på tre forskellige datakilder

Dette læringsnotat er det tredje og sidste nedslag. Notatet baserer sig på data fra alle tre nedslag, og ligesom ved de to forrige nedslag bygger notatet her sig også på tre overordnede datakilder. De giver tilsammen et solidt grundlag for at vurdere projektets gennemførelse, virksomhedernes udbytte og de forhold, der har haft betydning for, om indsatsen er blevet omsat til konkrete forandringer i praksis.

Projektdokumenter består bl.a. af projektets log over de deltagende virksomheder og virksomhedernes individuelle handleplaner. Projektloggen er anvendt til at skabe overblik over deltagende virksomheder og deres forløb. Handleplanerne er anvendt til at forstå, hvilke temaer virksomhederne har arbejdet med, og hvordan indsigterne fra kortlægningen er blevet omsat til prioriterede indsatsområder.

Spørgeskemadata består af i alt 3.417 besvarelser, som giver et omfattende grundlag for at belyse udviklingen i respondenternes vurderinger over tid på tværs af baseline-, midline- og endline-målingerne. Det samlede antal besvarelser er fordelt på 1559 besvarelser fra baselinemålingen, 958 besvarelser fra midlinemålingen, og 899 besvarelser fra endlinemålingen. Spørgeskemaet er besvaret af både ledere og medarbejdere i de deltagende virksomheder og giver mulighed for at følge udviklingen i virksomhedernes oplevede trivsel, kendskab til værktøjer, kompetencer og praksis over tid.

Interviews består af otte interviews med ledere og medarbejdere fra deltagende virksomheder, som er blevet gennemført i forbindelse med dette evalueringsslag. Heraf er fem interviews med ledere og tre med medarbejdere. Derudover er der gennemført interviews med forretningsudviklere fra Erhvervshus Sjælland, projektleder samt konsulenter fra Human House og Affectum. Interviewene er anvendt til at kvalificere og nuancere spørgeskemadata og til at få dybere indsigt i, hvordan projektet er blevet oplevet, omsat og forankret i virksomhedernes hverdag. Foruden de afviklede interviews i dette nedslag, anvender vi viden fra 16 interviews i første nedslag og 10 interviews i andet nedslag.





■ 1. Projektets resultater og værdi for virksomhederne

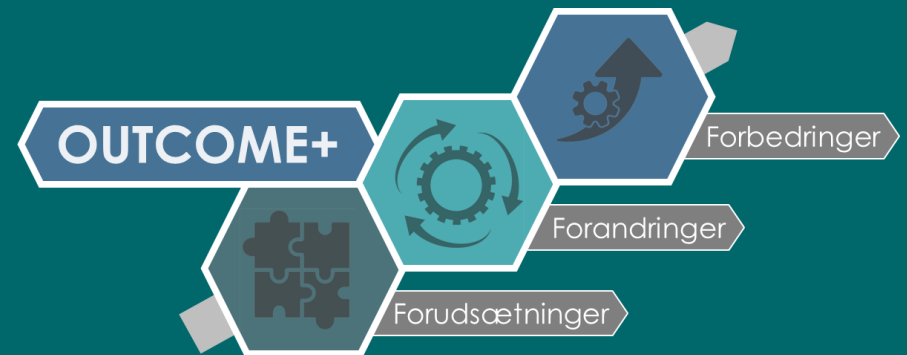
Forandringsteori

De centrale forudsætninger, forandringer og forbedringer for Attraktive Arbejdspladser

Som første led i evalueringen undersøger vi, hvilke **forudsætninger**, **forandringer** og **forbedringer** projektet har bidraget til for de deltagende virksomheder. Det gør vi med afsnit i projektets forandringsteori, som gennem alle tre evalueringsnedslag har fungeret som pejlemærke for analysen. Konkret anvender vi vores Outcome+ model, hvor projektets resultater opdeles i forudsætninger, forandringer og forbedringer:

- **Forudsætninger** henviser til det målgruppen opnår og kan "putte i rygsækken" gennem projektet. I *Attraktive Arbejdspladser* handler det fx om, hvorvidt ledere og medarbejdere opnår viden om, hvad en stærk trivselskultur bidrager til og i hvilket omfang de får kendskab til relevante værktøjer.
- **Forandringer** handler om det, som målgruppen begynder at gøre anderledes igennem projektet. I *Attraktive Arbejdspladser* handler det om, hvorvidt medarbejderne begynder at udvise øget tilfredshed og arbejdsglæde samt arbejder mere effektivt. Blandt lederne handler det om, hvorvidt de begynder at arbejde mere aktivt og strategisk med trivsel.
- **Forbedringer** beskriver de overordnede forbedringer som projektet medvirker til at skabe for målgruppen. I *Attraktive Arbejdspladser* handler det om, hvorvidt virksomhederne opnår bedre trivsel og mental sundhed, øget produktivitet, konkurrenceevne, øget evne til at tilknytte og tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

OUTCOME+ | virksomheder



Forandringsteori

Effektkæde: Fra forudsætninger til forbedringer →

Udfordringen

Mindre SMV'er oplever udfordringer med at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Den udfordring tilskrives ofte virksomhedernes beliggenhed, karrieremuligheder og lønniveau, men ofte skyldes det en dårlig trivsel og mangel på mental sundhed på arbejdspladsen.

Aktiviteter

Aktivitet 1: Udvikling af trivselskompas og værktøjskasse

- **1a:** Udvikling af trivselskompas og værktøjskasse
- **1b:** Udvikling af proces for test og evaluering
- **1c:** Rekruttering af testpopulation

Aktivitet 2: Test og erfaringsopsamling

- 2a: Individuelle trivselsforløb med testpopulation
- 2b: Forankring af arbejdet med trivsel og mental sundhed
- 2c: Erfaringsopsamling inkl. løbende implementering af læringen

Aktivitet 3: Analyse og dokumentation

- 3a: Bearbejdning og analyse af data
- 3b: Udarbejdelse af rapport
- 3c: Beskrivelse af tre virksomhedscases

Aktivitet 4: Kompetenceudvikling og vidensdeling

- 4a: Kompetenceudvikling af forretningsudviklere
- 4b: Udarbejdelse og eksekvering af kommunikationsplan
- 4c: Vidensdeling

Forudsætninger

Medarbejdere opnår:

- viden om, at en stærk trivselskultur giver bedre arbejdsmiljø, færre sygedage, og hvilke faktorer der påvirker trivsel, herunder hvordan man arbejder med det
- kendskab til relevante værktøjer
- at have fået forbedret deres arbejdsmæssige rammer

Ledere opnår:

- får viden om, at en stærk trivselskultur giver færre sygedage blandt medarbejdere, øger rekrutteringsmuligheder, fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft og produktiviteten
- kendskab til relevante værktøjer og kompetencer til at anvende det

Forretningsudviklere opnår:

- indsigt i hvorfor og hvordan de skal arbejde med trivsel og mental sundhed i en SMV
- fortrolighed med værktøjer

Forandringer

Medarbejdere:

- udviser øget tilfredshed og arbejdsglæde på arbejdspladsen
- har et lavere sygefravær
- øger deres effektivitet

Ledere:

- monitorerer trivslen og den mentale sundhed på arbejdspladsen
- arbejder strategisk og langsigtet med trivsel og mental sundhed på arbejdspladsen
- kommunikerer om trivsel og mental sundhed ifm. rekruttering og tilknytning af medarbejdere

Forretningsudviklere:

- anvender viden, metoder og værktøjer i deres dialog med og vejledning af SMV'er
- har et øget fokus på trivsel og mental sundhed i sparringen med virksomhederne

Forbedringer

Virksomhederne:

- opnår øget trivsel og mental sundhed blandt medarbejderne
- oplever et fald i medarbejderomsætningen
- har nemmere ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft
- opnår øget produktivitet og konkurrenceevne

Effekt

Virksomhederne styrker deres position i markedet



Forudsætninger

Projektet har styrket sproget og forståelsen af trivsel – men værktøjerne er især forankret hos ledelsen

Projektet har især styrket viden om trivsel

Mere end halvdelen af respondenterne angiver ved endlinemålingen, at de i høj eller meget høj grad har fået viden om, hvad trivsel bidrager med på en arbejdsplads. Blandt lederne gælder det 72 %. Det peger på, at projektet har styrket en central forudsætning for at arbejde mere systematisk med trivsel.

Kendskabet til konkrete værktøjer er mere begrænset

Færre oplever at have fået kendskab til relevante værktøjer og metoder. Det skal ses i lyset af, at værktøjerne primært har været introduceret til og anvendt af ledelsen. Resultatet peger derfor ikke nødvendigvis på manglende implementering, men på at projektets viden og værktøjer er nået forskelligt ud til ledere og medarbejdere.

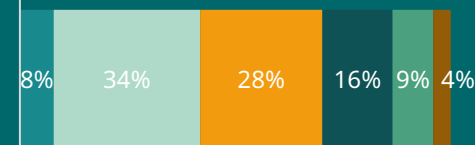
Samtidig viser resultaterne, at der fortsat er en betydelig gruppe, som kun i begrænset grad oplever at have fået ny viden om trivsel. Det peger på et potentiale for at styrke formidlingen og involveringen bredere i virksomhederne.



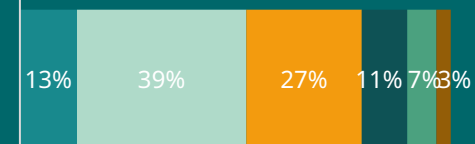
Det vi kan tale om, det kan vi gøre noget ved. Hvis vi ikke har sproget, så er det svært at gøre noget ved det.

Projektleder

Har du fået kendskab til relevante værktøjer og metoder, som kan anvendes til at arbejde med trivsel på din arbejdsplads?



Har du fået viden om, hvad trivsel bidrager med på en arbejdsplads?



■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ Hverken - eller ■ I lav grad ■ I meget lav grad ■ Ved ikke

Endline (n = 1089)



Forudsætninger

Flere oplever at have fået kompetencer til at arbejde med trivsel

Særligt stor fremgang i den sidste del af forløbet

Ved midlinemålingen svarede 28 % af respondenterne, at de i høj eller meget høj grad havde fået kompetencer til at arbejde med trivsel på arbejdspladsen. Ved endline-målingen er andelen steget til 56 %. Samtidig falder andelen, der svarer i lav eller meget lav grad, markant.

Kompetenceopbygning kræver tid og kontinuitet

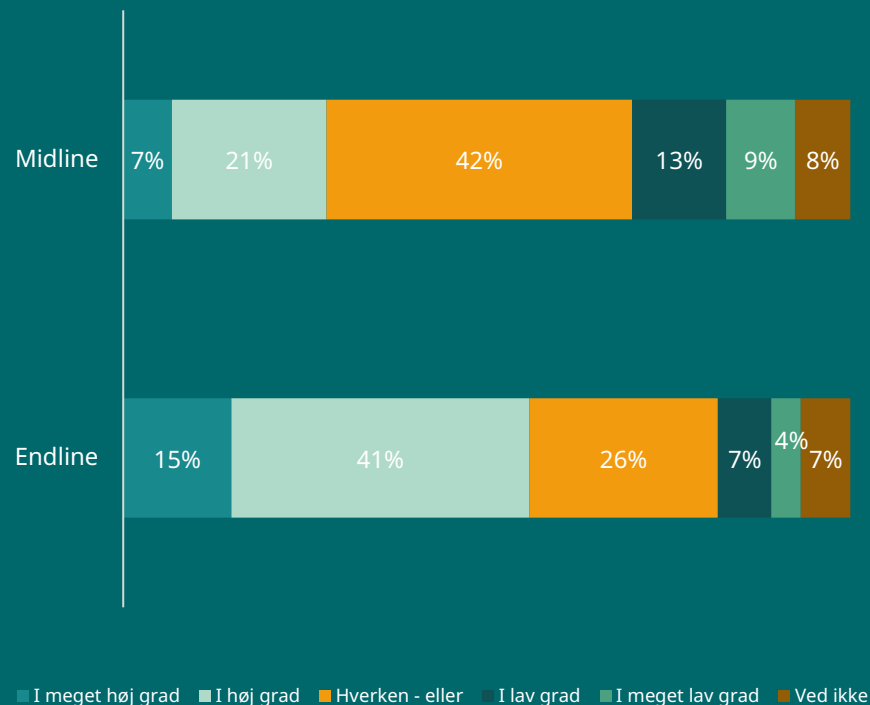
Den tydelige bevægelse mellem midline og endline tyder på, at virksomhedernes udbytte udvikler sig gradvist gennem forløbet. Interviewene understøtter dette billede: Flere ledere og medarbejdere beskriver Attraktive Arbejdspladser som et startskud til et længerevarende arbejde med trivsel snarere end en afsluttet indsats.



Man er nødt til at have en kontinuerlig proces. Deres udholdenhed med os var vigtig. Det mest udfordrende var at blive ved med at være dedikeret og holde momentum.

Leder

Har du fået kompetencer til at arbejde med trivsel på din arbejdsplads?



Midline (n = 973) Endline (n = 1087)



Forandringer

Værktøjerne skaber ikke forandring alene – kortlægning og omsætning til handling er centrale

Lederne oplever større værdi af værktøjerne end medarbejderne

Ledere har i de fleste tilfælde været tovholdere på *Attraktive Arbejdspladser* i de deltagende virksomheder. Derfor er det heller ikke overraskende, at flere ledere end medarbejdere vurderer, at konkrete værktøjer og metoder har haft betydning for trivslen.

Kortlægningen som et centralt værktøj

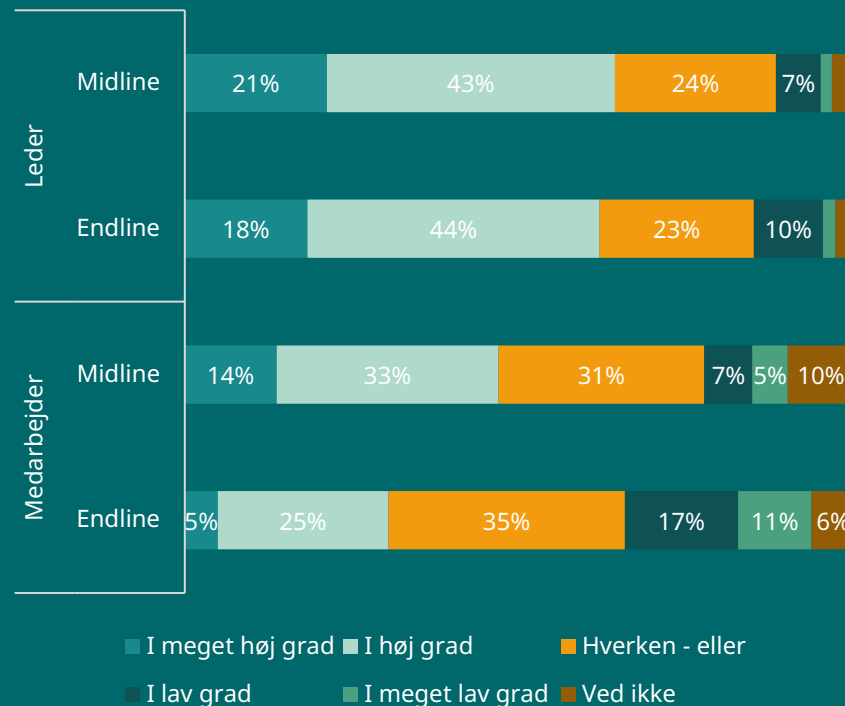
Den indledende kortlægning bliver af ledere i interviews gentagne gange nævnt som drivkraft for deres forløb og som et centralt greb i sig selv. Forretningsudviklere og konsulenter påpeger samtidig, at kortlægningen giver anledning til at stille de skarpe spørgsmål og udfordre antagelser i de enkelte virksomheder.



Det som fungerede var, at handleplanen førte ud til fokuserede indsatsområder

Leder

Har konkrete værktøjer og metoder haft betydning for trivsel på din arbejdsplads?



Midline (n = 973) Endline (n = 1088)



Forandringer

Kendskabet til virksomhedernes trivselsindsats er styrket – men udviklingen varierer

Flere ved, om virksomheden har en politik for trivsel

På tværs af virksomhederne er andelen, der svarer ja til, at virksomheden har en politik om trivsel, stressforebyggelse, sundhedsfremme eller lignende, steget med 15 procentpoint fra baseline til endline.

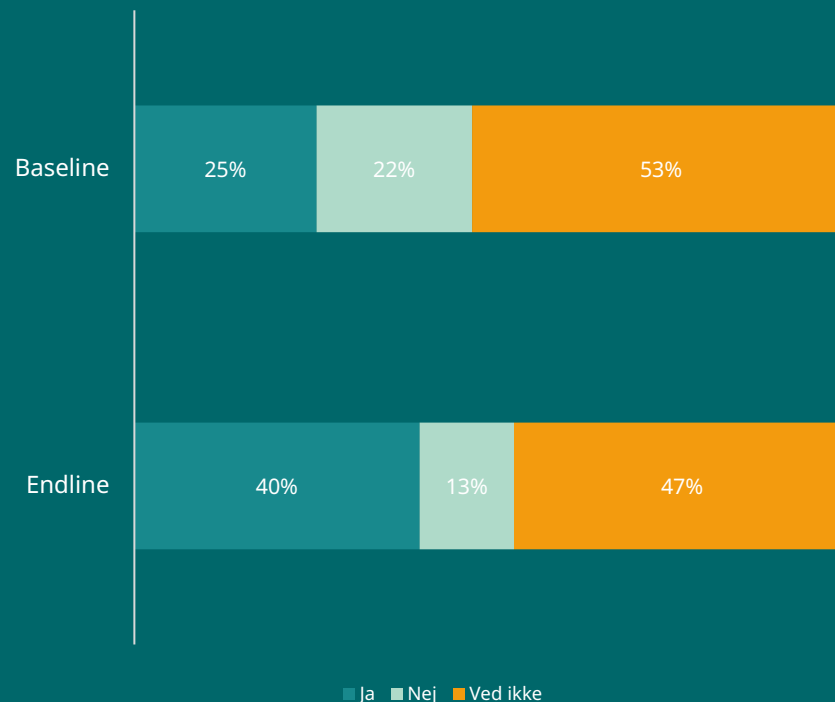
Udviklingen er tydeligst i de mindre og mellemstore virksomheder

Stigningen er størst blandt virksomheder med 15–25 medarbejdere (+28 procentpoint), mens den for virksomheder med under 15 medarbejdere er 7 procentpoint. For virksomheder med over 25 medarbejdere går udviklingen i modsat retning (- 11 procentpoint). Resultaterne bør dog tolkes varsomt, da faldet blandt de største virksomheder især hænger sammen med flere “ved ikke”-svar.

Nogle virksomheder har også forankret arbejdet organisatorisk

Enkelte virksomheder fortæller, at de som følge af projektet har etableret en arbejdsmiljøorganisation. Det er et konkret eksempel på, at trivselsarbejdet er blevet omsat til en mere varig organisatorisk struktur

Har I en politik om trivsel, stressforebyggelse, sundhedsfremme eller lignende?



Baseline (n = 1559) Endline (n = 1077)



Forandringer

Fokus på trivsel og arbejdsglæde er styrket gennem projektperioden

Flere oplever et tydeligt øget fokus på trivsel

Ved midline svarede 41 % af respondenterne, at de i høj eller meget høj grad oplevede et øget fokus på trivsel og arbejdsglæde. Ved endline er andelen steget til 56 %. Det peger på, at trivsel i stigende grad er blevet sat på dagsordenen i virksomhederne gennem projektperioden, men også at udviklingen tager tid.

Udviklingen er positiv på tværs af virksomhedsstørrelser

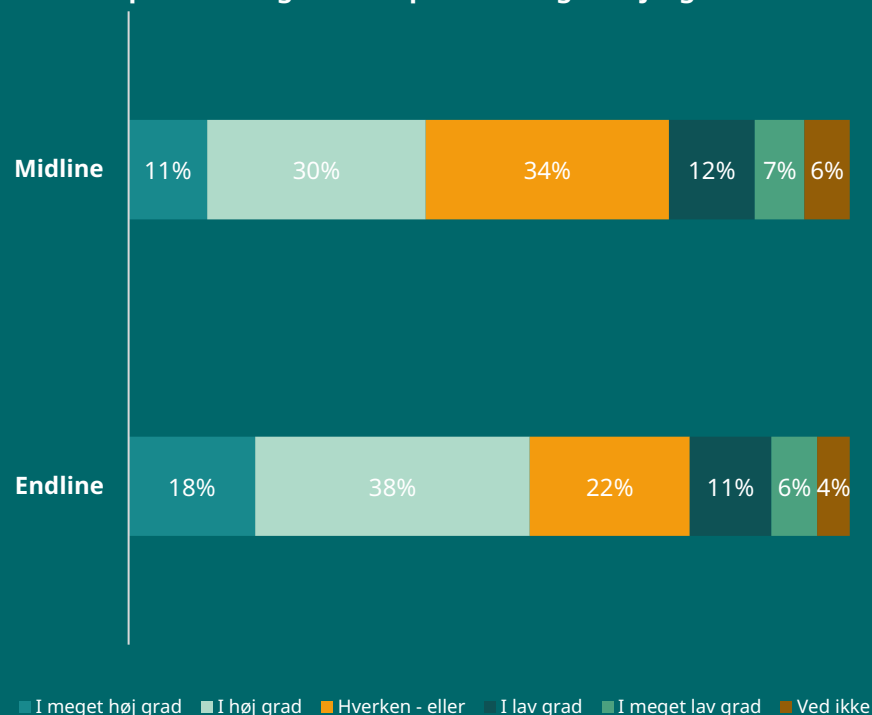
Stigningen ses i alle tre størrelsesgrupper og er størst blandt virksomheder med 25 medarbejdere eller derunder. Andelen, der i høj eller meget høj grad oplever et øget fokus på trivsel og arbejdsglæde, stiger med 25 procentpoint blandt virksomheder med under 15 ansatte, 29 procentpoint blandt virksomheder med 15-25 ansatte og 14 procentpoint blandt virksomheder med over 25 ansatte. Det indikerer, at projektet har skabt et tydeligere øget fokus i de mindre og mellemstore virksomheder end i de største.

Resultaterne skal dog tolkes med forsigtighed, da opdelingen omfatter relativt få virksomheder i hver størrelseskategori. Resultaterne peger på et muligt mønster, men giver ikke grundlag for at konkludere, at virksomhedsstørrelse i sig selv forklarer forskellene.

Udviklingen er ikke lige tydelig i alle virksomheder

Knap 20 % oplever kun i lav eller meget lav grad et øget fokus. Det gælder særligt i de store virksomheder. Det understreger, at projektet ikke har skabt samme bevægelse i alle virksomheder, og at et øget fokus ikke nødvendigvis er det samme som varig forankring i praksis.

Oplever du øget fokus på trivsel og arbejdsglæde?



Baseline (n = 1562) Midline (n = 973) Endline (n = 1138)



Forbedringer

Det øgede fokus opleves som positivt – men den samlede jobtilfredshed er uændret

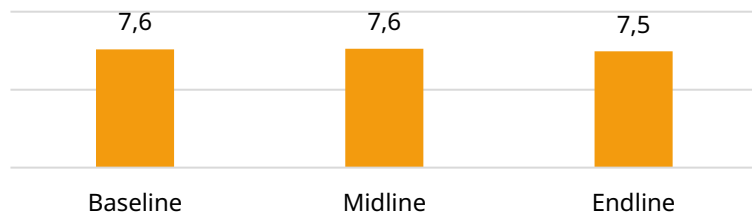
Flertallet oplever en positiv betydning for trivsel og arbejdsglæde

Ved endline svarer godt tre ud af fire ledere og medarbejdere, at det øgede fokus på trivsel i høj eller meget høj grad har haft en positiv indvirkning på deres trivsel og arbejdsglæde. Det peger på, at det styrkede fokus opleves som meningsfuldt i virksomhederne.

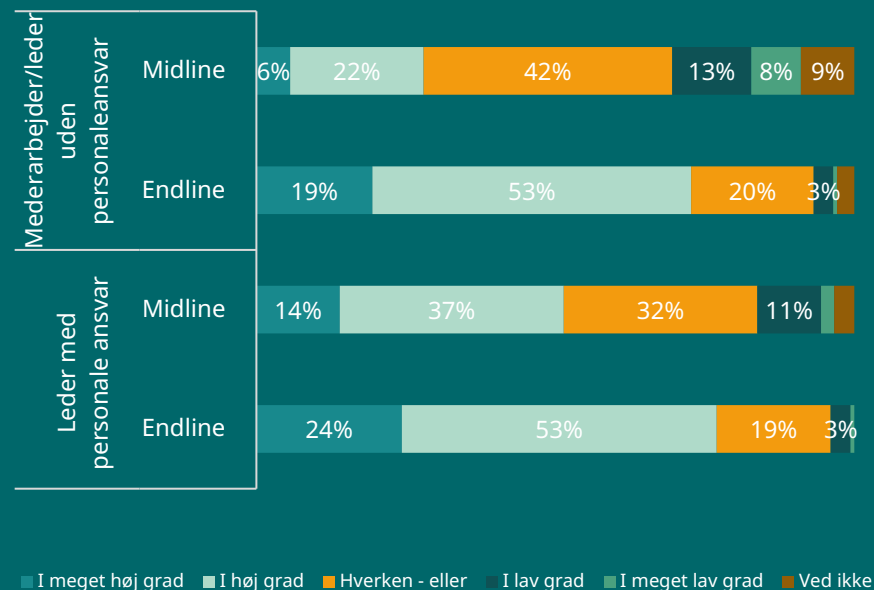
Høj jobtilfredshed fra start begrænser bevægelsen

Den generelle jobtilfredshed har været høj gennem hele projektperioden. Allerede ved baseline lå den gennemsnitlige jobtilfredshed på 7,6 på en skala fra 1-10, og ved endline ligger den på 7,5. Det høje udgangspunkt kan være en del af forklaringen på, at der ikke ses en tydelig positiv udvikling i den samlede jobtilfredshed. En anden mulig forklaring er, at arbejdet med trivsel har gjort virksomhederne mere opmærksomme på de forhold, der udfordrer trivslen.

Gns. tilfredshed med job som helhed fra 1 (meget utilfreds) til 10 (meget tilfreds)



I hvilken grad har dette fokus haft en positiv indvirkning på din trivsel og arbejdsglæde - medarbejder vs. leder



Baseline (n = 1562) Midline (n = 973) Endline (n = 636)



Forbedringer

Fastholdelsesindikatorer er stabile – men ledere vurderer deres arbejdsvilkår mere positivt end medarbejdere

Ingen tydelig udvikling i de øvrige fastholdelsesindikatorer

På spørgsmål om meningsfulde arbejdsopgaver, indflydelse, kompetenceudvikling og mulighed for at tilpasse opgaver ved behov ses der ingen nævneværdig forskel mellem baseline og endline. Det er ikke overraskende, da sådanne mere grundlæggende forhold ofte ændrer sig langsomt og kan være vanskelige at påvirke inden for et virksomhedsforløb på omkring et år.

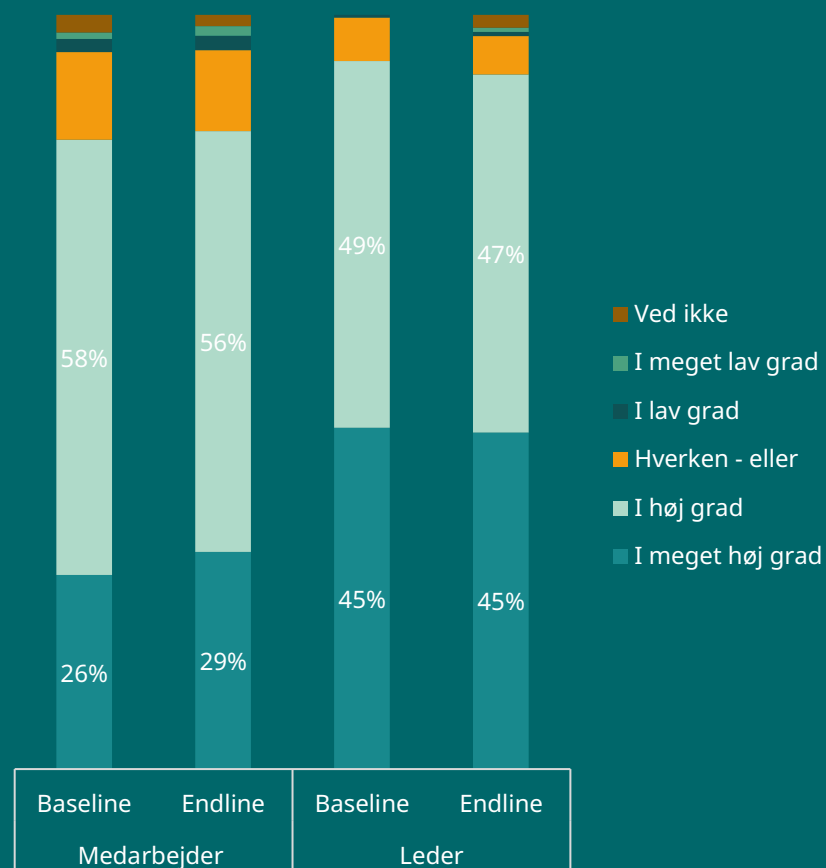
Ledere vurderer arbejdsvilkårene mere positivt end medarbejdere

Der er derimod tydelige forskelle mellem grupperne. Ledere oplever i højere grad end medarbejdere, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde, at de har indflydelse på opgaveløsningen, og at arbejdet giver mulighed for at udvikle kompetencer.

Enkelte virksomheder ser også en værdi i rekrutteringen

En leder fortæller, at projektet har gjort det lettere at kommunikere virksomhedens arbejde med trivsel udadtil og bruge det som et kvalitetsstempel i rekrutteringen. Det er et interessant eksempel på potentiel værdi, men evalueringen giver ikke grundlag for at konkludere, at projektet generelt har styrket virksomhedernes rekrutteringsevne.

I hvor høj grad er dine opgave meningsfulde?





■

2. Virksomme mekanismer for værdiskabelse i virksomhederne

Virksomme mekanismer

Forandringer bliver varige, når trivsel omsættes til konkrete arbejdsgange

Værdien opstår, når indsigter bliver til praksis

De tydeligste forbedringer ses i de virksomheder, hvor kortlægning og handleplaner er blevet omsat til konkrete rutiner, arbejdsgange og ændringer i ledelsespraksis. Her har kortlægningen og handleplanerne ikke kun skabt dialog, men også ført til ændringer i den måde, virksomheden organiserer arbejdet, kommunikerer og leder på.

Virksomhederne har brug for støtte til implementeringen

Virksomhederne mangler sjældent vilje, men ofte tid, kapacitet og struktur til at fastholde trivselsarbejdet i en travl hverdag. Derfor kan nye arbejdsgange og vaner hurtigt blive udfordret, når driften tager over. Det er også derfor, enkelte virksomheder er bekymrede for, om de kan fastholde det momentum og fokus på trivsel, som projektet har skabt. Projektet har givet dem konkrete anledninger, struktur og tid til at arbejde med trivsel, og det kan være vanskeligt at fastholde arbejdet, når disse rammer bortfalder. Erfaringerne viser derfor, at workshops og inspiration ikke er nok i sig selv. Projektets værdi opstår især, når virksomhederne får støtte til at arbejde videre mellem aktiviteterne og gøre trivselsarbejdet til en del af den daglige praksis.

Varig forankring kræver, at ansvaret bygges ind i organisationen

Varige forandringer kræver med andre ord, at erkendelserne bliver omsat til strukturer. Det kan eksempelvis være ved at forankre trivselsarbejdet i AMO, hvor ansvaret er tydeligt placeret, og ikke hviler på én engageret leder eller medarbejder, men bliver en del af virksomhedens organisering. På den måde bliver trivselsarbejdet mindre sårbart over for personaleskift, travlhed og ændrede prioriteringer.

“

Men der er brug for noget mere praksisnær implementeringshjælp. Sådan så det begynder at blive integreret i deres hverdag. Så når vi så går, jamen så kører det allerede.

Konsulent

“

Vi ved, at vi inspirerer dem og siger, og så går I hjem og gør det. Det gør de bare ikke.

Konsulent

Virksomme mekanismer

Ekstern støtte kan sætte forandring i gang – men virksomheden skal selv drive den videre

Ekstern sparring kan udfordre vanetænkning og skabe bevægelse

Forandringen er tydeligst i de virksomheder, hvor forretningsudviklere og eksterne konsulenter har formået at skabe tillid, udfordre vanetænkning og skubbe virksomhederne ud af deres vante komfortzone og ind i en udviklingszone, hvor de ser deres egen praksis med nye øjne. Her har de eksterne aktører fungeret som en katalysator for refleksion og handling, men ikke som dem, der skal eje forandringen.

Værdien opstår i oversættelsen til virksomhedens hverdag

Attraktive Arbejdspladser har derfor ikke alene været et værktøjsprojekt. Værktøjerne har været vigtige, men deres værdi opstår først, når de gennem dialog, sparring og kontekstforståelse bliver oversat til virksomhedens konkrete udfordringer og praksis.

Virksomheden skal selv drive forandringen videre

Erfaringerne viser derfor, at ekstern støtte er afgørende for at sætte bevægelse i gang. Men det kræver vilje fra virksomheden – og særligt ledelsen – til at blive i udviklingszonen. Forandringen bliver først varig, når virksomheden fastholder arbejdet længe nok til, at nye måder at arbejde på bliver en del af den daglige praksis og forankres i organisationens egne strukturer, rutiner og ledelsespraksis.

“

Det er svært alene. Det er super godt at have eksterne ind over og ligesom være der. Vi forandrer os også, så der er brug for at der kommer eksterne ind og hjælper os med at tage det med, vi allerede har lært.

Leder

“

Det har været super godt at få nogle udefra, som har kunnet stille de kritiske spørgsmål. De kan se noget andet og stille nogle andre spørgsmål.

Leder

Virksomme mekanismer

Trivselskompasset gør trivsel konkret og skaber retning for handling

Trivselskompasset skaber et fælles sprog for trivsel

Trivselskompasset har været et centralt og virksomt greb i projektet, fordi det giver virksomhederne et fælles sprog og et konkret afsæt for dialog om trivsel. Kortlægningen gør det lettere at tale om både udfordringer og styrker og bringer temaer frem, som virksomhederne ikke nødvendigvis selv ville have arbejdet systematisk med.

Kortlægningen gør virksomhedernes egne behov til udgangspunkt

Kortlægningen giver virksomhederne mulighed for at tage afsæt i deres egen hverdag og de udfordringer, de står med. Interviewene peger på, at det bidrager til, at virksomhederne føler sig set og gør arbejdet med trivsel mere konkret og genkendeligt.

Handleplanen omsætter indsigt til prioriterede handlinger

Kortlægningen fungerer dermed ikke kun som en diagnose. Når resultaterne kobles til en handleplan, bliver de et afsæt for at prioritere, hvilke udfordringer virksomheden skal arbejde videre med, og hvilke konkrete indsatser der skal sættes i gang.

“

Jeg synes, at mødet med det vi kommer med til virksomheden igennem trivselskompasset gør, at de føler sig set. De får lejlighed til at fortælle, hvad de står i af udfordringer. Og også hvad der går godt for dem.

Konsulent

“

Jeg følte bare det var en enhed. Det var klart hvem der stod for hvad, og hvad vi skulle bruge den ene med og hvad vi kunne bruge den anden med. De supplerede hinanden rigtig godt.

Medarbejder

Virksomme mekanismer

Ledelsesopbakning er afgørende for, om indsigt bliver omsat til handling

Ledelsens prioritering skaber fremdrift

De tydeligste forandringer ses i virksomheder, hvor ledelsen prioriterer trivselsarbejdet, afsætter tid og omsætter indsigter til konkrete handlinger. Omvendt er fremdriften mere begrænset, når arbejdet ikke prioriteres mellem projektets aktiviteter og eksterne besøg.

Ledelsesengagement er en afgørende forudsætning

Projektets virkning afhænger ikke alene af kortlægning, værktøjer og ekstern støtte. Den afhænger også af, om ledelsen tager ejerskab og gør trivselsarbejdet til en del af virksomhedens løbende ledelse og prioritering. Eksterne aktører kan understøtte processen, men de kan ikke drive forandringen på virksomhedens vegne. Trivsel skal blive et spørgsmål om ledelse og prioritering.

Forandring kræver mod til at se kritisk på egen praksis

Interviewene peger samtidig på, at ledelsesforankring kræver, at ledelsen er villig til at undersøge og udfordre sin egen praksis. Det handler både om at være åben over for konstruktiv kritik, turde bevæge sig ud på "tynd is" og om at prioritere tid og ressourcer til at handle på de indsigter, der kommer frem.

“

Som leder skal man turde kigge indad og hvad er det jeg kan gøre bedre. Man skal være klar til konstruktiv kritik og at lære nye ting.

Leder

“

Vær klar på at 25% af arbejdet er færdigt når man sidder med handleplanen – de sidste 75% er eksekvering.

Medarbejder

Virksomme mekanismer

Forskellige fagligheder styrker indsatsen – når roller og ansvar er tydelige

Forskellige fagligheder giver flere perspektiver på virksomhedernes behov

Forretningsudviklere og konsulenter bringer forskellige fagligheder og perspektiver ind i virksomhedsforløbene. Det kan styrke indsatsen og kvalificere forståelsen af virksomhedernes behov. Interviews viser dog også, at parterne i nogle forløb har haft forskellige perspektiver på behovene og på, hvilken retning processen skulle tage.

Rollefordelingen har ikke været tydelig i alle forløb

Selvom rollerne har været defineret i projektet, har arbejdsdelingen i praksis varieret. I nogle forløb har konsulenten fungeret som 'den inviterede specialist', og i andre samarbejder været den, der drev processen. Særligt når både forretningsudvikler og konsulent har ønsket at bidrage aktivt til faciliteringen, har der kunnet opstå uklarhed om, hvem der sætter retningen, faciliterer processen og bringer sin faglighed i spil hvornår. Konsulenter beskriver eksempelvis situationer, hvor en på forhånd aftalt proces har ændret retning undervejs, fordi forretningsudvikleren har bragt andre spørgsmål eller temaer ind.

Tydeligere rammer er en forudsætning for, at forskelligheden bliver virksom

Forskellige fagligheder skaber ikke værdi i sig selv. Det kræver en fælles forståelse af processen og en tydelig arbejdsdeling mellem aktørerne. Erfaringerne peger derfor på behov for på forhånd at afklare, hvem der ejer processen, hvem der faciliterer, og hvornår de forskellige fagligheder bringes i spil.

“

Det med at skulle finde hinanden i det. Det tager faktisk lige lidt tid.

Konsulent

“

Den rolleafklaring skal vi være meget skarpere på i et eventuelt nyt projekt [...] Hvem gør hvad?

Konsulent

Samlet besvarelse af evalueringens 10 spørgsmål	
1. I hvilket omfang løftes trivslen og den mentale sundhed i virksomhederne?	Projektet har styrket fokus på trivsel og kompetencerne til at arbejde med trivsel. Et flertal oplever samtidig, at det øgede fokus har haft positiv betydning for trivsel og arbejdsglæde. Den generelle jobtilfredshed er dog ikke steget, og evalueringen kan ikke dokumentere en entydig forbedring af den samlede trivsel og mentale sundhed.
2. Hvilken værdi skaber det at arbejde med trivsel og mental sundhed i en virksomhed?	Værdien viser sig især gennem et fælles sprog, bedre dialog og konkrete ændringer i ledelse, kommunikation, samarbejde og arbejdsgange. Enkelte virksomheder oplever også værdi i form af bedre branding og tiltrækning. Langsigtede effekter på fx fastholdelse og produktivitet kan endnu ikke dokumenteres.
3. Hvad har betydning for værdiskabelsen (hvad virker) og under hvilke omstændigheder?	Værdien er størst, når kortlægningen og faglige input er tæt forbundet med virksomhedernes konkrete hverdag og bliver omsat til konkrete handlinger med aktiv ledelsesopbakning. Eksterne aktører kan katalysere forandringen, men virksomheden skal selv tage ejerskab.
4. Hvordan bidrager kortlægningen gennem trivselskompasset til virksomhedernes arbejde med trivsel og mental sundhed?	Trivselskompasset skaber et fælles sprog, synliggør udfordringer og giver et konkret afsæt for dialog og prioritering. Den fungerer som samtaleåbner og giver retning for prioritering af de efterfølgende indsatser. Den efterfølgende kobling til en handleplan hjælper virksomhederne med at omsætte kortlægningen til fokuserede indsatser.
5. Hvordan bidrager adgangen af værktøjer til virksomhedernes arbejde med trivsel og mental sundhed?	Værktøjerne giver inspiration og konkrete muligheder for handling, men skaber ikke værdi alene. De skal udvælges, tilpasses og faciliteres i virksomhedens konkrete kontekst af eksterne.
6. Hvad motiverer virksomhederne til at arbejde med trivsel og mental sundhed?	Arbejdsglæde og jobtilfredshed er den mest fremtrædende motivation for virksomhederne, efterfulgt af fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere. Motivation omsættes bedst til handling, når virksomheden kan koble trivselsarbejdet til konkrete udfordringer og forretningsmæssige behov. Kortlægning og ekstern dialog kan samtidig synliggøre behov og skabe motivation undervejs.
7. Hvordan understøttes virksomhederne bedst i implementeringen af tiltag til fremme af trivsel og mental sundhed?	Virksomhederne understøttes bedst gennem praksisnær hjælp til at omsætte indsigter til konkrete handlinger og arbejdsgange. Workshops og dialog kan sætte arbejdet i gang, men løbende opfølgning, støtte til implementering og initiativ fra virksomhederne til arbejde mellem eksterne forløb selv er afgørende for at fastholde momentum. Samtidig bliver forandringer mere robuste, når de integreres i strukturer og arbejdsgange frem for at afhænge af enkeltpersoner.
8. Hvilken betydning har virksomhedernes modenhed for, hvordan de lykkes med at løfte trivsel og mental sundhed?	Virksomhedernes udgangspunkt ift. modenhed og kapacitet påvirker, hvor meget støtte de har brug for. De virksomheder der har en stærk ledelsesopbakning og eksisterende strukturer, hvor trivselsarbejdet naturligt passer ind, kan lettere omsætte indsigter, mens andre har behov for mere facilitering og mere enkle greb.
9. Hvordan lykkes det at klæde forretningsudviklerne på til at anvende viden, metoder og værktøjer?	Forretningsudviklerne (FU'erne) er blevet klædt på gennem læringsworkshops og især praksislæring i virksomhedsforløbene. Særligt Trivselskompasset er blevet integreret i FU'ernes praksis. Erfaringerne viser samtidig behov for praksisnær kompetenceudvikling og tydelig rolleafklaring med FU'erne og eksterne konsulenter.
10. Hvilke kerneelementer bør indgå i en lignende indsats, hvis den skal udbredes til andre erhvervsfremmeaktører og hvilken metode er central for implementeringen?	En lignende indsats bør bygge på systematisk kortlægning, praksisnær facilitering, ledelsesforankring og løbende opfølgning. Værktøjer skaber ikke værdi alene, men skal udvælges og omsættes til virksomhedens konkrete hverdag. Ved skalering kan FU'en varetage kortlægning, relation og opfølgning, mens specialiserede konsulenter kobles på efter behov og med en tydelig arbejdsdeling.



■ 3. Projektets metode, implementering og skaleringspotentiale

Fra projektets resultater til fire centrale læringspunkter

Værdien opstår, når trivsel bliver konkret i virksomhedernes hverdag

Evalueringen viser, at *Attraktive Arbejdspladser* især skaber værdi, når trivsel bliver gjort konkret og omsat til handling i virksomhedernes hverdag. Kortlægning og værktøjer kan sætte arbejdet i gang, men forandringerne bliver først robuste, når de kobles til ledelse, arbejdsgange og eksisterende strukturer.

I dette sidste afsnit samler vi op på centrale læringspunkter og hvad projektets metode peger på fremadrettet: Hvilke elementer bør fastholdes, hvad kræver implementeringen, og hvordan kan erfaringerne bruges, hvis indsatsen skal udbredes til flere SMV'er og i andre erhvervshuse?

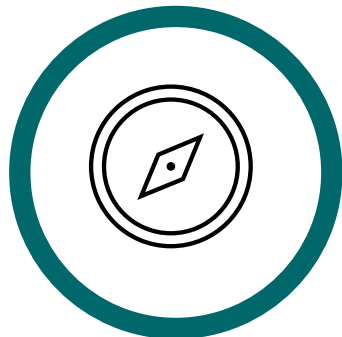
Fire læringspunkter går igen på tværs af projektets erfaringer

På tværs af evalueringen peger fire læringspunkter på, hvad der især har betydning for at omsætte arbejdet med trivsel til praksis:

1. Kortlægning skaber sprog, retning og legitimitet
2. Værdien opstår i oversættelsen fra værktøj til hverdagspraksis
3. Trivselsarbejde i SMV'er er i høj grad ledelses- og organisationsudvikling
4. Forankring kræver, at trivsel bliver en del af ledelse og drift



Læringspunkter I



1. Kortlægningen skaber sprog, retning og legitimitet

Kortlægningen er mere end et måleredskab. Den giver virksomhederne et fælles sprog for trivsel og gør det lettere at få øje på og tale om udfordringer, som ellers kan være svære at synliggøre. Det er særligt værdifuldt i SMV'er, hvor viljen til at arbejde med trivsel ofte er til stede, men hvor der kan mangle struktur, begreber og en konkret anledning til at tage samtalen.

I *Attraktive Arbejdspladser* har Trivselskompasset fungeret som både spejl, samtaleåbner og afsæt for prioritering. Læringen er derfor, at kortlægning ikke kun skal dokumentere trivsel, men aktivt bruges til at gøre trivselsarbejdet konkret, legitimt og handlingsrettet.



2. Værdien opstår i oversættelsen fra værktøj til hverdagspraksis

Værktøjer skaber ikke værdi i sig selv. De bliver virksomme, når de udvælges og tilpasses virksomhedens konkrete behov og omsættes til ændringer i hverdagen. Det kan fx være nye greb i planlægning og kommunikation, 1:1-samtaler, onboarding eller en personalehåndbog.

Læringen er derfor, at en værktøjskasse ikke kan stå alene. Virksomhederne har brug for hjælp til at oversætte inspiration og værktøjer til konkret praksis og til at fastholde arbejdet, indtil nye greb bliver en del af den daglige drift.

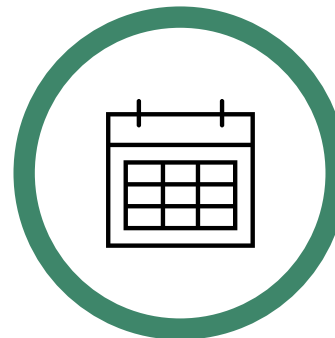
Læringspunkter II



3. Trivselsarbejde i SMV'er er i høj grad ledelses- og organisationsudvikling

Trivselsarbejde bliver i praksis ofte et spørgsmål om ledelse og organisering. De mest konkrete forandringer i virksomhederne handler ikke primært om enkeltstående trivselsaktiviteter, men om ændringer i ledelsespraksis, kommunikation, roller og strukturer. Det kan fx være mere nærværende ledelse, tydeligere forventninger, bedre opfølgning og mere systematisk dialog med medarbejderne.

Læringen er derfor, at en trivselsindsats i SMV'er også bør ses som ledelses- og organisationsudvikling. Det stiller krav om, at ledelsen er villig til at se kritisk på egen praksis og omsætte nye indsigter til ændringer i den måde, virksomheden ledes og organiseres på.



4. Forankring kræver at trivsel bliver en del af ledelse og drift

Forankring bliver sårbar, hvis trivselsarbejdet afhænger af enkelte engagerede personer. Arbejdet står stærkere, når ansvar, opfølgning og nye arbejdsgange integreres i de strukturer, virksomheden allerede bruger – fx ledermøder, AMO, 1:1-samtaler, MUS, onboarding og personalepolitikker.

Læringen er derfor, at trivsel ikke skal være en ekstra aktivitet ved siden af driften. Forankring opstår, når trivselsarbejdet bliver en del af den måde, virksomheden leder, prioriterer og følger op på i hverdagen. Det gør arbejdet mindre sårbart over for travlhed, personaleskift og ændrede prioriteringer.

Perspektivering – hvad kan erfaringerne bruges til fremadrettet?

Trivsel er en del af en bredere arbejdsmarkeds- og virksomhedsudviklingsdagsorden

Attraktive Arbejdspladser peger ind i en bredere dagsorden, hvor trivsel og mental sundhed fylder stadig mere – både som arbejdsmiljøtema og som en del af virksomhedernes arbejde med at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Projektets erfaringer peger samtidig på, at trivsel ikke bør behandles som et særskilt udviklingsspor ved siden af kerneforretningen. I praksis hænger trivselsarbejdet tæt sammen med ledelse, organisering og den hverdag, virksomhederne skaber for deres medarbejdere.

Trivselskompasset har et tydeligt skaleringspotentiale

Evalueringen peger på et tydeligt potentiale for skalering for særligt den indledende kortlægning, der fremstår som et stærkt greb til at sætte trivsel på dagsordenen i SMV'er. Trivselskompasset skaber et fælles sprog, åbner dialogen om emner, der ellers kan være svære at tage hul på, og hjælper virksomheden med at identificere behov og relevante næste skridt. Det peger på et potentiale for at bringe kompasset i spil i langt flere virksomheder end hvad dette projekt har kunnet favne.

Skalering kræver relation, oversættelse og opfølgning

Erfaringerne viser samtidig, at skalering ikke blot handler om at gøre et værktøj tilgængeligt på en hjemmeside. *Attraktive Arbejdspladser* blev igangsat som et projekt, der skulle tage udgangspunkt i værktøjer, men erfaringerne peger på, at det har udviklet sig til i høj grad også at være et relations- og dialogprojekt. Værktøjer kan bidrage til at skabe en struktur og åbne samtalen, men det er relationen, oversættelsen og den praksisnære dialog, der hjælper virksomhederne med at omsætte indsigterne til konkret handling. Derfor er det afgørende, at der i fremtiden er nogen, som bringer trivsel på banen, stiller spørgsmålene og hjælper virksomheden med at forstå, hvad resultaterne betyder i netop deres hverdag.

Erhvervsfremmesystemet kan være en naturlig ramme for en fremtidig model

Arbejdsformen ligger tæt på Erhvervshusenes eksisterende rolle: De har relationen til virksomhederne, afdækker behov og hjælper dem videre til relevante tilbud og specialister. En fremtidig model kan derfor være, at forretningsudvikleren gennemfører den indledende kortlægning og behovsaflæring og følger virksomheden, mens specialiserede konsulenter kobles på efter behov evt. med økonomisk hjælp fra de eksisterende støtteordninger rettet mod SMV'er. Det kan gøre indsatsen mere enkel uden, at den faciliterende dimension forsvinder.

Perspektivering – fortsat

Virksomhedernes råd til andre SMV'er er enkelt: Gå i gang

Når de deltagende virksomheder selv skal give andre SMV'er et råd om arbejdet med trivsel, er budskabet enkelt: *Gå i gang*. Projektets erfaringer viser, at trivselsarbejde ikke nødvendigvis kræver en stor HR-afdeling eller en omfattende strategi. Det kræver først og fremmest, at ledelsen sætter trivsel på dagsordenen, lytter til medarbejderne og omsætter dialogen til konkrete ændringer i hverdagen.

Værktøjerne skal åbne en samtale – ikke være et mål i sig selv

Erfaringerne fra *Attraktive Arbejdspladser* viser, at værktøjer kan understøtte arbejdet, men sjældent skaber forandring alene. Værdien opstår, når de bliver afsæt for en reel dialog om virksomhedens udfordringer, behov og den arbejdsplads, virksomheden gerne vil være – og når dialogen efterfølgende omsættes til handling.

Skal erfaringerne leve videre, skal både værktøj og kompetencer forankres

En videreførelse handler derfor ikke alene om at gøre Trivselskompasset tilgængeligt for flere virksomheder. Det kræver også, at kompetencen til at bringe kompasset aktivt i spil forankres hos de aktører, der allerede møder SMV'erne og kan hjælpe med at omsætte resultaterne til relevante næste skridt.



Om PLUSS

Pluss arbejder for et tillidsbåret samfund, hvor tillid erstatter behovet for kontrol og dokumentation. Vi hjælper vores kunder med at skabe forudsætninger for tillid gennem klar retning, effektiv handling og løbende læring. Vi arbejder altid i tæt samarbejde med vores kunder og partnere, ofte i rollen som kritiske venner, der udfordrer og støtter. Siden 2001 har kunder fået rådgivning, hjælp og ekspertise fra vores 25 konsulenter, fordelt på kontorerne i Aarhus og København.

