

August 2026

Den Sociale Virksomhed

Nærvær & Arbejds- glæde

Evaluering

Connector



Introduktion

Baggrund og kontekst

I perioden fra ultimo 2024 til efteråret 2026 har den Sociale Virksomhed, tilbuddene i virksomheden og Connector gennemført projekt Nærvær & Arbejdsglæde. Udover at levere bistand til indsatsudvikling, kapacitetsudvikling og implementering, har Connector også ansvaret for at gennemføre en afsluttende evaluering. Evalueringen har fokus på de indsatser, der er udviklet og sat i værk i projektperioden, og på hvordan de har bidraget til at styrke arbejdsmiljø, nærvær, arbejdsglæde og arbejdet med sygefravær i tilbuddene.

Evalueringen undersøger både, hvad der har virket, hvorfor det har virket, for hvem og under hvilke omstændigheder. Den har derfor ikke alene fokus på resultater og effekter, men også på de mekanismer, der forbinder indsatserne med forandringer i praksis – eksempelvis fælles sprog, tydeligere ledelse, stærkere relationer, psykologisk tryghed, feedback, klare strukturer, opgavefokus og lokal omsætning af metoder og værktøjer.

Evalueringen er både summativ og formativ. Den summative del retter sig mod udviklingen i arbejdsmiljø, nærvær, arbejdsglæde og sygefravær. Den formative del er læringsorienteret og undersøger, hvad der fremmer og hæmmer implementering og forankring af indsatserne, og hvordan erfaringerne kan bruges i det videre arbejde.

Evalueringen gennemføres med afsæt i både kvalitative og kvantitative data. Der indgår blandt andet interviews og fokusgruppinterviews med forstandere, mellemledere, direktion og projektledelse samt trivsels- og sygefraværdata. Derudover inddrages eksisterende projektmateriale fra workshops, ledersparringer, lokale indsatser, læringsopsamlinger med medarbejderperspektiver og udviklede metoder og værktøjer. Evalueringen inddrager data fra alle tilbud i den Sociale Virksomhed, men hovedfokus i data til evalueringen, er data fra de fokustilbud, der har modtaget en mere intensiv og langvarig indsats undervejs i projektet.

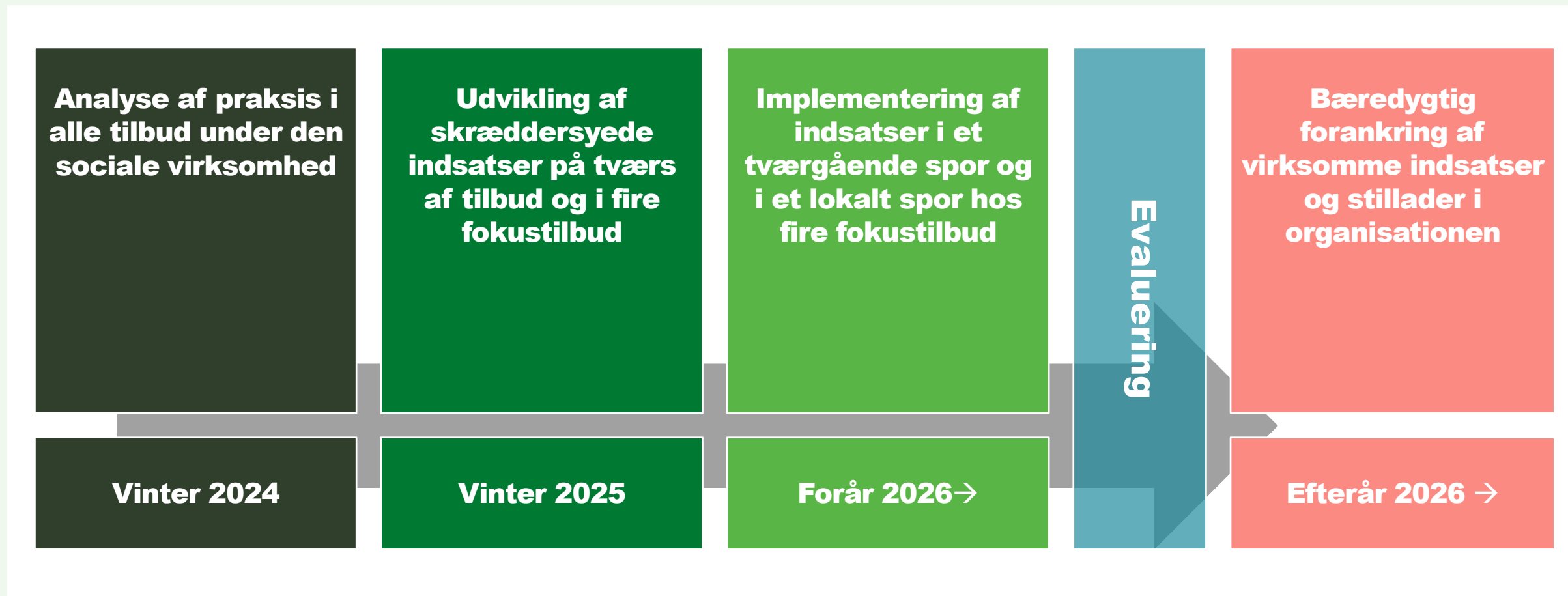
Formålet med evalueringen

Det overordnede formål med evaluering er at:

- ✓ vurdere, hvad projektets indsatser har betydet for nærvær, arbejdsglæde, arbejdsmiljø og sygefravær
- ✓ undersøge, hvilke metoder, værktøjer og ledelsesgreb der har skabt værdi i praksis gennem virksomme mekanismer
- ✓ afdække, hvad der har fremmet eller hæmmet implementeringen lokalt
- ✓ samle læring, der kan bruges til forankring og videreudvikling af arbejdet i Den Sociale Virksomhed

På næste slide ses et kort historisk rids over hovedelementer i projekt Nærvær & Arbejdsglæde.

Historisk rids over projektforsløbet



Konklusion og anbefalinger

Konklusion

Effekter af projektets indsatser

Samlet fald i sygefraværet på tværs af tilbud

Evalueringen peger samlet på en positiv udvikling i både sygefravær og medarbejdertrivsel i Den Sociale Virksomhed gennem projektperioden. På tværs af organisationens tilbud er det gennemsnitlige sygefravær reduceret fra 19,5 til 18,2 sygefraværsdage pr. medarbejder svarende til et samlet fald på knap 6,6 pct. siden projektets opstart og frem til 31.07.2026. Samtidig viser data, at 12 af de 19 tilbud har reduceret sygefraværet i den seneste måleperiode. Den løbende udvikling i sygefraværet understøtter samtidig den positive samlede udvikling. Data viser, at sygefraværet medio 2026 gennemgående ligger på eller under medianen for de foregående tre år. Det peger på, at faldet i sygefraværsdage ikke alene kan forklares af normale sæsonudsving, men afspejler en mere vedvarende positiv udvikling i tilbuddenes fraværsmønster.

Stærkt positiv udvikling i sygefraværet i flere af fokustilbuddene

Den positive udvikling er markant i projektets fokustilbud. Hulegården har reduceret sygefraværet med knap 28 pct. siden december 2024, mens Trekloveren har opnået et fald på godt 30 pct. På tværs af de 19 tilbud, er de to tilbud dem, der har reduceret sygefraværet mest markant. Også Solgaven har reduceret sygefraværet markant svarende til 14 pct., mens Sølager har oplevet en stigning, som særligt skyldes afskedigelser og langtidssygemeldinger grundet en større kulturel og medarbejdermæssig transformation i tilbuddet. Samlet peger resultaterne på, at de fokustilbud, hvor projektets indsatser har været mest intensive og længstvarende, også er blandt de tilbud, der har opnået de største forbedringer i sygefraværet.

Fremgang i medarbejdertrivsel

Udviklingen i sygefraværet ses samtidig med en bred fremgang i medarbejdernes trivsel. De tværgående trivselsmålinger viser små, men gennemgående stigninger på temaer som indflydelse og åbenhed, faglig udvikling, tillid og psykologisk tryghed samt medmenneskelighed. Ser man på den samlede trivsel, har 14 tilbud forbedret deres resultater siden projektets begyndelse, mens kun fem tilbud har haft en tilbagegang. Blandt fokustilbuddene ses den største udvikling på Sølager, hvor den samlede trivsel er steget fra 3,3 til 3,8, mens både Solgaven (fra 3,4 til 3,8) og Hulegården (3,7 til 3,8) også viser positive udviklinger. Sølager og Solgaven er i øvrige de to tilbud, der har oplevet den relativt største udvikling i trivsel på tværs af målinger af alle 19 tilbud i Den Sociale Virksomhed.

Samlet vurdering af effekter

De stærke effekter i sygefravær og trivsel, kan naturligvis ikke alene tilskrives projektet og de mange indsatser, men de understøtter evalueringens øvrige fund. Sammenholdt med fortællinger fra interviewene, de identificerede virksomme mekanismer – og i øvrigt udviklingen i Region Hovedstaden, hvor sygefraværet i samme periode er reduceret med lidt over 3 pct., peger data på, at projektets indsatser har bidraget positivt til udviklingen af både arbejdsmiljø, nærvær, trivsel og reduktion af sygefravær i Den Sociale Virksomhed. Og det peger på, at Den Sociale Virksomhed og tilbuddene har opbygget en stærkere organisatorisk evne til både at forebygge og håndtere sygefravær.

Konklusion

Det der har virket

Det der har virket?

Evalueringen tegner også et billede, af hvad der har medvirket til at skabe de positive effekter og resultater, som evalueringen viser ovenfor.

På tværs af interview, workshops, dokumentation og kvantitative data identificerer evalueringen en række virksomme mekanismer på organisations-, ledelses- og medarbejderniveau. Mekanismerne skal ikke forstås som enkeltstående indsatser, men som gensidigt forstærkende processer, der tilsammen har styrket arbejdsmiljø, nærvær, arbejdsglæde og arbejdet med at forebygge og reducere sygefravær.

- **Organisationsniveau:** På organisationsniveau handler mekanismerne om de strukturer, rammer og organisatoriske greb, der skaber de langsigtede forudsætninger for et stærkt arbejdsmiljø.
- **Ledelsesniveau:** På ledelsesniveau handler mekanismerne om den ledelsespraksis, som understøtter retning, læring, samarbejde og et vedholdende arbejde med arbejdsmiljø og sygefravær.
- **Medarbejderniveau:** På medarbejderniveau handler mekanismerne om de forandringer i medarbejdernes oplevelse, samarbejde og handlekraft, som styrker arbejdsglæde, nærvær og kvaliteten i kerneopgaven.

Virksomme mekanismer

– organisatorisk niveau

1. Indsatsen har bidraget til at flytte arbejdsmiljøarbejdet fra særskilte trivselsindsatser til en integreret del af den daglige organisering af arbejdet. Den virksomme mekanisme er, at arbejdsmiljø er koblet tættere til samarbejde, kerneopgave og de strukturer, der former hverdagen. Det har styrket oplevelsen af retning, kvalitet og arbejdsglæde og samtidig skabt bedre organisatoriske forudsætninger for at forebygge og reducere sygefravær.

2. Indsatsen har bidraget til at flytte organisationernes opmærksomhed fra symptomer til de bagvedliggende organisatoriske mønstre. Den virksomme mekanisme er en mere systemisk tilgang, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab undersøger de forhold, der skaber belastning eller energi, frem for alene at fokusere på den enkelte medarbejder. Det har styrket dialogen om arbejdsmiljø, udvidet organisationernes handlemuligheder og understøttet en tidligere og mere forebyggende indsats over for mistrivsel og sygefravær.

3. Indsatsen har bidraget til at udvikle både ledelsespraksis og organisationernes fælles kapacitet til at håndtere komplekse arbejdsvilkår. Den virksomme mekanisme er en mere vedholdende, faciliterende og tydelig ledelse, som styrkede medarbejdernes aktørskab, samarbejde og fælles ansvar for kerneopgaven. Det har bidraget til et mere bæredygtigt arbejdsmiljø med større nærvær, højere arbejdsglæde og bedre forudsætninger for at fastholde den positive udvikling i sygefraværet.

Konklusion

Det der har virket

Virksomme mekanismer

- Organisationsniveau

4. Endnu en virksom mekanisme er den koordinerende sygefraværsfunktion, der binder projektets aktører, data, ledelsesniveauer og lokale behov sammen. Det har styrket fremdriften, sikret løbende opfølgning og skabt sammenhæng mellem projektets mål og den lokale implementering. Koordinationen har dermed udgjort den organisatoriske infrastruktur omkring indsatsen.

5. Ligeledes er en virksom mekanisme, at DSV har prioriteret egne ledelses-, projekt- og faglige ressourcer til at understøtte indsatsen. Det har gjort det muligt løbende at tilpasse indsatserne til de enkelte tilbud, fastholde arbejdet over tid og skabe et tæt samspil mellem Connectors eksterne faglighed og DSV's interne organisatoriske kapacitet.

- ledelsesniveau

1. Indsatsen styrker en ledelsespraksis, hvor arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde bliver en kontinuerlig ledelsesopgave frem for en indsats, der først aktiveres, når problemer opstår. Lederne arbejder i højere grad med løbende dialog, opfølgning, tydelige prioriteringer og nærvær i hverdagen. Den virksomme mekanisme er en vedholdende og proaktiv ledelsesadfærd, som skaber større stabilitet, bedre arbejdsmiljø og bedre forudsætninger for at forebygge sygefravær.

Virksomme mekanismer

- ledelsesniveau

2. Indsatsen styrker en faciliterende ledelsespraksis, hvor lederens opgave i højere grad er at skabe rammer for dialog, refleksion og fælles problemløsning frem for selv at levere løsningerne. Medarbejdere tager i højere grad medansvar for kerneopgaven og udviklingen af arbejdsfællesskabet. Den virksomme mekanisme er et øget aktørskab og stærkere samarbejde, som bidrager til større arbejdsglæde, et mere bæredygtigt arbejdsmiljø og en styrket forebyggelse af sygefravær.

3. Indsatsen styrker en ledelsespraksis præget af tydelige forventninger, ensartet opfølgning og gennemsigtige rammer for både samarbejde og sygefravær. Medarbejdere ved i højere grad, hvad de kan forvente, og ledere oplever større sikkerhed i at håndtere vanskelige dialoger med både tydelighed og omsorg. Den virksomme mekanisme er større oplevet retfærdighed og tryghed, som styrker nærvær, arbejdsglæde og organisationens evne til at forebygge og håndtere sygefravær.

4. Indsatsen styrker tværgående ledelsesfællesskaber, hvor ledere og mellemledere udvikler fælles sprog, deler erfaringer og udforsker ledelsesdilemmaer på tværs af tilbuddene. Lederne oplever i højere grad at stå mindre alene med komplekse problemstillinger og får nye perspektiver på arbejdsmiljø, sygefravær og ledelse gennem fælles refleksion og erfaringsudveksling. Den virksomme mekanisme er en styrket fælles ledelseskapacitet og organisatorisk læring, som bidrager til en mere sammenhængende ledelsespraksis, bedre implementering af indsatser og et mere bæredygtigt arbejde med arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær.

Konklusion

Det der har virket

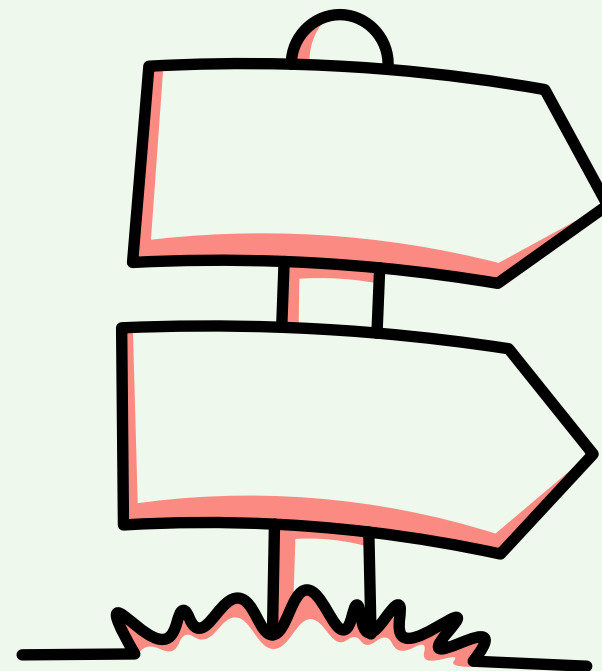
Virksomme mekanismer

- medarbejderniveau

1. Indsatsen styrker medarbejdernes oplevelse af mening ved at koble arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde tættere til kerneopgaven. Medarbejderne får en tydeligere forståelse af, hvordan deres egen indsats bidrager til kvaliteten i kerneopgaven, og arbejdsmiljø bliver i højere grad oplevet som en forudsætning for at lykkes med opgaven frem for et selvstændigt indsatsområde. Den virksomme mekanisme er en stærkere oplevelse af mening og faglig stolthed, som styrker engagement, arbejdsglæde og motivation for at bidrage aktivt til arbejdsfællesskabet og forebygge sygefravær.

2. Indsatsen styrker medarbejdernes faglige handlekraft gennem refleksion, feedback og lærende dialoger. Medarbejderne deltager i højere grad i fælles refleksion over praksis, bringer deres faglige perspektiver i spil og udvikler løsninger i fællesskab frem for alene at håndtere udfordringer individuelt. Den virksomme mekanisme er en styrket oplevelse af faglig mestring og aktørskab, som øger samarbejdet, arbejdsglæden og organisationens evne til at forebygge belastninger og reducere sygefravær.

3. Indsatsen styrker arbejdsfællesskaber præget af større tillid, psykologisk tryghed og fælles ansvar. Medarbejderne deler i højere grad tvivl, giver hinanden feedback, tager vanskelige dialoger tidligere og hjælper hinanden med at håndtere belastninger i hverdagen. Den virksomme mekanisme er stærkere arbejdsfællesskaber og øget oplevelse af samhørighed, som styrker nærvær, arbejdsglæde og organisationens evne til at forebygge og håndtere mistrivsel og sygefravær.



Konklusion

Fremmere og hæmmere i implementeringskonteksten

Fremmere og hæmmere i konteksten

Et gennemgående fund i evalueringen er, at indsatsernes effekt og virkning ikke alene afhænger af kvaliteten af de enkelte udviklede indsatser, men i høj grad også den kontekst, hvori de implementeres – og hermed tilbuddenes motivation for og evne til og interesse for at omsætte indsatser til lokalt praksis.

På tværs af data ses et tydeligt mønster: De tilbud, hvor projektindsatsernes temaer blev oplevet som relevante, oversat til den lokale kontekst og fastholdt gennem vedholdende ledelse, beskriver også de mest markante forandringer i arbejdsmiljø, samarbejde og ledelsespraksis.

Omvendt peger data på, at højt driftspres, begrænset tid til opfølgning og en lavere oplevet lokal relevans reducerer udbyttet – også når indsatserne i sig selv vurderes som fagligt relevante.

Evalueringen peger dermed på et centralt implementeringsfund: Det afgørende er ikke alene kvaliteten af metoderne, men organisationernes evne til at gøre dem meningsfulde, lokalt relevante og vedvarende i den daglige praksis.

De følgende fremmere og hæmmere uddyber de forhold, der henholdsvis understøttede og vanskeliggjorde denne arbejdet med indsatser, og som der er vigtige at have for øje i en videre forankring og bæredygtigt arbejde med arbejdsmiljø og sygefravær.

Fremmere og understøttende for implementering af indsatsen

- **Lokal oversættelse skaber relevans og engagement.** Indsatserne får størst gennemslag, når ledelsen kobler indsatsens temaer og indhold til lokale udfordringer, kerneopgaven og den konkrete hverdag.
- **Eksisterende strukturer styrker forankringen.** Implementeringen lykkes bedst, når indsats og metoder indarbejdes i kendte fora som MED/LMU, TRIO, gruppemøder, ledermøder og faste arbejds gange.
- **Konkrete redskaber øger handlekraften.** Metoder som feedback, den gode samtale, lyttetrappen og facilitering skaber størst værdi, når de kan anvendes direkte i ledernes og medarbejdernes daglige opgaver.
- **Træning, gentagelse og opfølgning omsætter læring til praksis.** De største forandringer sker ikke på workshops, men når nye arbejdsmåder afprøves, justeres og gentages gennem ledelsesmæssig opfølgning.
- **Fælles sprog og tværgående læring styrker implementeringen.** Erfaringsudveksling mellem tilbuddene, fælles refleksion og udvikling af et fælles sprog om arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær øger både legitimitet og kvalitet i implementering af projektets indsatser.

Konklusion

Fremmere og hæmmere i implementeringskonteksten

Hæmmere og udfordrende for implementering af indsatsen

- **Lav oplevet relevans reducerer engagementet.** Når projektets indsats opleves som kendt, for generisk eller utilstrækkeligt tilpasset den lokale situation, bliver motivationen og udbyttet mindre. Enkelte tilbud var kritiske over for både behovet for og relevansen af indsatsen og oplevede den primært som et supplement til en praksis, der allerede fungerede godt. Det ændrer ikke evalueringens overordnede fund, men understreger, at oplevet lokal relevans er en afgørende forudsætning for implementering og udbytte.
- **Driftspres begrænser udviklingsarbejdet.** Rekrutteringsudfordringer, personalesager, sygdommeldinger, organisationsforandringer og højt arbejdspress reducerer tilbuddenes kapacitet til at arbejde systematisk med implementering af indsatser.
- **Manglende organisatorisk stabilitet svækker fastholdelsen.** Leder- og personaleskift gør det vanskeligere at fastholde retning, træne nye arbejds måder og følge op over tid.
- **Manglende lokal oversættelse gør indsatsen til et projekt ved siden af driften.** Hvis projekts indsats og begreber ikke kobles til konkrete ledelsesopgaver og lokale udfordringer, er de vanskelige at omsætte til praksis.

- **Manglende tid til træning og refleksion hæmmer varige forandringer.** Når tilbuddene ikke skaber faste læringsrum til afprøvning, feedback og fælles refleksion, forbliver nye metoder inspiration frem for ændret praksis.



Anbefalinger i et fremtidigt perspektiv

Data peger samlet på, at en bæredygtig udvikling af arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær ikke først og fremmest handler om at fastholde indsatser, metoder og værktøjer fra projektet.

Det afgørende er at fastholde de organisatoriske og kulturelle betingelser, som gør indsatser, metoder og værktøjer virksomme. På tværs af tilbuddene viser data, at de største forandringer opstår, når arbejdsmiljø bliver en integreret del af den daglige organisering, når ledelse udøves tæt på praksis, og når medarbejdere og ledere sammen udvikler stærke arbejdsfællesskaber med plads til refleksion, læring og fælles ansvar.

Projektets værdi ligger derfor ikke alene i de konkrete modeller, øvelser eller dialogværktøjer, men i den måde de har bidraget til at ændre samarbejde, ledelsespraksis og organiseringen af arbejdet. Hvis resultaterne skal fastholdes og udvikles videre, peger evalueringen derfor på, at Den Sociale Virksomhed bør investere i de strukturer, relationer og ledelsesformer, der gør denne måde at arbejde på til en naturlig del af hverdagen. Det er her, forankringen bliver bæredygtig, og det er her, de største gevinster for arbejdsmiljø, arbejdsglæde, nærvær og reduktion af sygefravær forventes at kunne fastholdes over tid.

Det er i det lys, at følgende fem anbefalinger er udviklet, som ses i boksen til højre. Bagerst i rapporten er de enkelte anbefalinger detaljeret beskrevet.

Overblik over anbefalinger

1. Integrér arbejdsmiljø i den daglige drift

- *Gør arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær til en naturlig del af kerneopgaven, ledelsen og den daglige organisering.*

2. Skab faste rum for læring og refleksion

- *Forankr feedback, refleksion og fælles læring i eksisterende mødefora og arbejdsprocesser.*

3. Tilpas indsatserne til lokale behov

- *Fasthold en fælles retning, men giv plads til lokal oversættelse og forskellige udviklingsveje.*

4. Udvikl ledelse gennem fællesskaber

- *Gør tværgående leder- og mellemlidernetværk til en permanent del af organisationens udvikling.*

5. Brug data som afsæt for fælles læring

- *Lad data om sygefravær og trivsel understøtte dialog, refleksion og prioritering – ikke kun opfølgning og kontrol.*

Evalueringsdesign og metode og datakilder

Design for evalueringen

Virkningsevaluering og læringsorienteret evaluering

Aktiviteter i evalueringen

- ✓ Enkelt-interviews forstandere
- ✓ Fokusgruppeinterviews med mellemledere
- ✓ Fokusgruppeinterviews med mellemledere (fokusilbud)
- ✓ Fokusgruppeinterviews med medarbejdere (fokustilbud)
- ✓ Interviews med direktion og projektledelse
- ✓ Trivselsdata og sygefraværdata
- ✓ Gennemgang af materialer produceret undervejs i forløbet (workshops, forløb i fokustilbud)

Virkningsevaluering:

Fokus på sammenhænge mellem indsatser, viden og kompetencer, adfærd og resultater. Med andre ord: Hvad virker, hvorfor, for hvem og under hvilke omstændigheder?

Analyse af eksisterende materialer

Leder-interviews

Medarbejder evalueringer ved slut på forløb

Kvantitative data (trivsel, sygefravær)

Læringsorienteret evaluering:

Fokus på hvad der fremmer og hæmmer virkning af indsatser og hvad kan styrke en bæredygtig forankring af arbejdet med nærvær, arbejdsglæde og sygefravær fremover

- ✓ I hvilken grad styrkes nærvær og arbejdsglæde?
- ✓ I hvilken grad styrkes trivsel?
- ✓ I hvilken grad reduceres sygefravær?

- ✓ Hvad driver virkning? (fx fælles sprog, relationer, opgavefokus)
- ✓ Hvad hæmmer virkning? (fx manglende mandat, forankring)
- ✓ Hvilken betydning har kontekst og organisering?

Centrale evalueringspørgsmål

De centrale evalueringspørgsmål, evalueringen har som omdrejningspunkt:

- I hvilket omfang er der sket en positiv udvikling i arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde blandt ledere og medarbejdere i tilbuddene under Den Sociale Virksomhed?
- I hvilken omfang er sygefraværet reduceret i tilbuddene under Den Sociale Virksomhed?
- I hvilken grad er der udviklet og implementeret indsatser i tilbuddene under Den Sociale Virksomhed, der er inspireret af de fem kerneelementer i indsatsmodellen fra STAR?
- Hvilke virksomme mekanismer i indsatser er særligt virkningsfulde i forhold til at fremme en positiv udvikling i arbejdsmiljøet og nærvær og arbejdsglæde blandt ledere og medarbejdere?
- Hvilke forhold i konteksten, hvor indsatser implementeres, indvirker på implementeringen disse indsatser: Hvilke faktorer er fremmende for en effektiv implementering? Hvilke faktorer er hæmmende for en effektiv implementering?

Evalueringen har ligeledes fokus på, at opbygge viden til udvikling af et inspirationskatalog til det fremadrettede arbejde med nærvær, arbejdsglæde og sygefravær i tilbuddene under Den Sociale Virksomhed.

Dette katalog, som vi kalder indsatskatalog vil rumme konkrete beskrivelser af indsatser, metoder og værktøjer, som der er arbejdet med i projektperioden og som har medvirket til at skabe gode effekter og resultater i tilbuddene under Den Sociale Virksomhed.

Fire temaer i evalueringen

**Udvikling i
arbejdsmiljø
(nærvær og
arbejdsglæde) og
sygefravær**

**Igangsatte
indsatser i
tilbuddene**

**Virksomme
mekanismer i
indsatser**

**Fremmere og
hæmmere i
implementerings-
konteksten**

Fokus på mekanismer medarbejder-, ledelses- og organisationsniveau

I evalueringen og analyse af data, sonderer vi mellem medarbejder-, ledelse- og organisationsniveauer. Det er en velkendt sondring, der også ses i for eksempel IGLO-modellen, som er en systematisk tilgang til arbejdsmiljøvurdering.

Denne sondring skaber en "model" der giver et bredspektret perspektiv for forståelsen af arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde. Samtidig giver tilgangen os mulighed for at kategorisere indsatser og virksomme mekanismer i hhv. medarbejder- ledelses- og organisationsniveauer i en analytisk proces baseret på gruppering af data i evalueringen.

Det vil sige en proces, hvor vi på baggrund af det empiriske data kan gennemføre kvalificeret vurdering af, om viden om indsatser og virksomme mekanismer knytter sig mest til det ene, andet eller tredje analytiske niveau. De tre analytiske niveauer vi vil gå til evalueringen med, ses til højre. Her er det også vigtigt, at forstå de fungerer som analytisk sondringer, ikke hermetisk lukkede niveauer, hvorfor de hænger gensidigt sammen og til en vis grad overlapper hinanden og er flettet sammen, når helheden ses.

På slide 18 ses en figur, hvor designet for evalueringen, centrale evalueringsspørgsmål og analytiske niveauer er koblet i en samlet sammenhængende figur for tilgangen til evalueringen.

Indkredsning af de tre analyseniveauer i evalueringen

Organisatorisk analyseniveau

Omhandler forhold som tilbuddenes politikker, rammer, vilkår, arbejdsgange- og processer.



Ledelsesniveau

Ledernes evne til at guide og strategisk understøtte andre til engagere sig i at løse en opgave, eller arbejde mod et fælles mål i regi af nærvær og arbejdsglæde.



Medarbejderniveau

Medarbejderne oplevelse af mening med arbejde, følelsen af at være kompetent i arbejdet og oplevelsen af samhørighed og at høre til.



Formidling af resultater og erfaringer

Evalueringsrapport og indsatskatalog

Som det fremgår af den foregående slide, har evalueringen bevidst fokus på de virksomme mekanismer, der har skabt udvikling i tilbuddene, frem for en opgørelse af de enkelte metoder og værktøjer. Det skyldes, at mekanismer er mere generelle og derfor lettere kan overføres til andre organisatoriske sammenhænge end konkrete modeller eller aktiviteter. En workshop, et dialogværktøj eller en samtalemodel kan være udviklet til en bestemt kontekst, mens de mekanismer, de understøtter – eksempelvis større psykologisk tryghed, tydeligere retning, fælles refleksion, bedre koordinering eller mere systematiske dialoger – kan genfindes og omsættes i mange forskellige organisationer. Evalueringens primære ambition er derfor at forklare, hvad der skaber udvikling, og hvorfor det virker.

For at gøre evalueringens resultater anvendelige i praksis suppleres rapporten af et særskilt **Indsatskatalog**. Mens evalueringen beskriver de virksomme mekanismer, samler indsatskataloget de konkrete modeller, metoder, værktøjer, øvelser og ledelsesgreb, som gennem projektet har været anvendt til og som er effektfulde, idet det er dem, der frembringer de virksomme mekanismer. Kataloget fungerer som et praksisnært supplement, der gør det muligt for ledere og organisationer at omsætte evalueringens indsigter til konkrete handlinger og lokale udviklingsforløb.

Projektet har blandt andet arbejdet med den gode samtale, feedbackmodeller, lyttetrappen, 80/20-samtalen, strukturerede sygefraværssamtaler, facilitering af gruppedialoger, psykologisk tryghed, fælles kernefortællinger samt en række ledelsesgreb, der styrker retning, koordinering og fælles ansvar. Disse metoder udgør ikke projektets vigtigste resultat i sig selv, men er eksempler på, hvordan de identificerede mekanismer kan bringes i spil i praksis.

Tilsammen skaber evalueringen og indsatskataloget en dobbelt værdi.

Evalueringen bidrager med viden om de mekanismer, der har været afgørende for udviklingen af nærvær, arbejdsglæde og reduktion af sygefravær, mens indsatskataloget viser, hvordan disse mekanismer kan omsættes til konkret praksis gennem afprøvede metoder og værktøjer. Erfaringerne fra projektet bliver dermed både forklarende og handlingsanvisende.

De giver et grundlag for at forstå, hvad der virker, og samtidig inspiration til, hvordan tilsvarende udviklingsprocesser kan tilrettelægges og gennemføres i andre organisatoriske kontekster.

Sammenhæng mellem evaluering og Indsatskatalog

Evalueringen svarer på: *Hvad virker, hvorfor virker det, og hvilke mekanismer skaber resultater?*

Indsatskataloget svarer på: *Hvordan kan man konkret arbejde med at skabe disse mekanismer i praksis?*

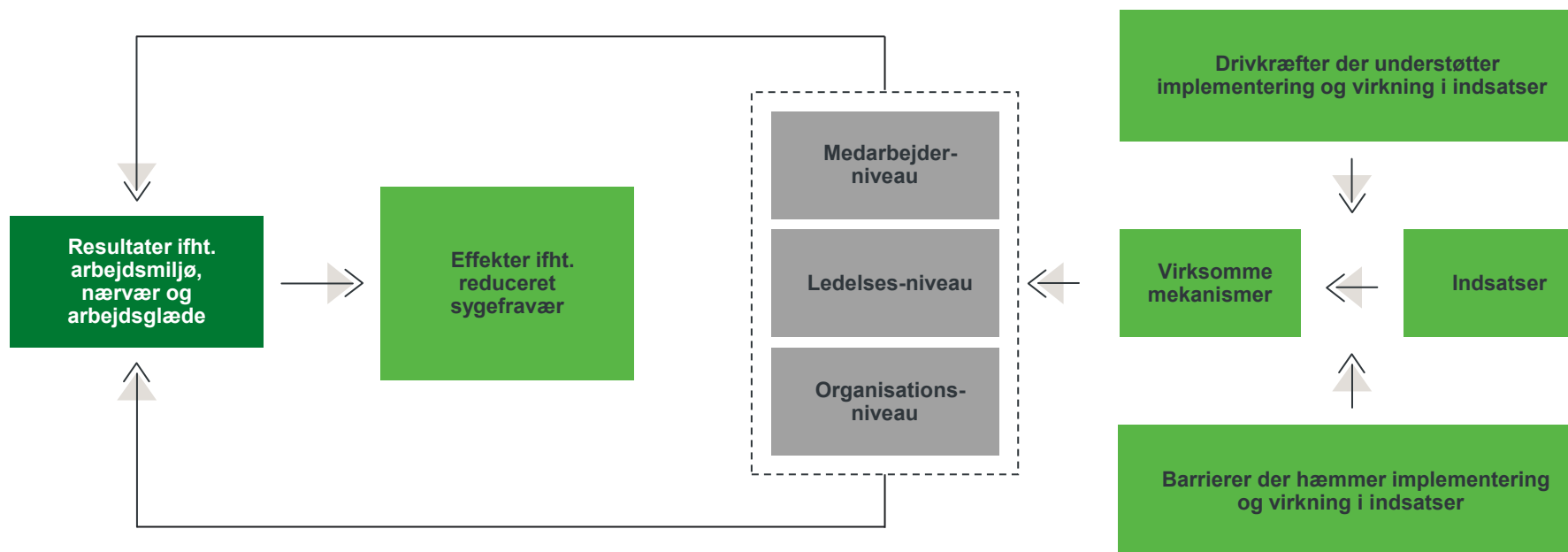
Den opdeling giver den samlede rapportering fra projektet en karakter af både en klassisk virkningsevaluering (Rapporten her) og et praksisværktøj til inspiration (Indsatskatalog)

Opsummering af det samlede fokus i evalueringen

Figuren nedenfor tegner et billede af det samlede design for evalueringen – og opsummerer de centrale foki i evalueringen, som er fremhævet på de foregående slides. Som det tidligere er fremhævet har evalueringen ikke fokus på at evaluere og vurdere resultater og effekter knyttet til enkeltstående indsatser.

I stedet er der i evalueringen anlagt et perspektiv, hvor der ses på tværs af indsatser med henblik på at identificere de virksomme mekanismer i de igangsatte indsatser målrettet trivsel og arbejdsglæde.

Samtidig er der i evalueringen et primært fokus på at evaluere resultater på kort sigt i forhold til arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde og på langt sigt effekter i forhold til sygefravær.



Metoder og datakilder

Metodiske tilgang til evalueringen

- Evalueringen bygger på et samlet datagrundlag, hvor interviewmaterialet udgør den primære empiri. Interviewene er gennemført med afsæt i en semistruktureret interviewguide, der var tematisk opbygget omkring evalueringens centrale spørgsmål. Det gav en fælles ramme for interviewene på tværs af informanter og tilbud, samtidig med at der var plads til at forfølge lokale erfaringer, konkrete eksempler og nuancer undervejs.
- Interviewene er anvendt til at undersøge, hvordan projektets indsatser blev oplevet, omsat og forankret i praksis på tværs af tilbud, ledelsesniveauer og lokale kontekster. Baggrundsmateriale fra workshops, ledersparring, undervisningsforløb og lokale indsatser er anvendt til at forstå projektets design, indhold og lokale omsætning.
- Analysen er gennemført tematisk og på tværs af datakilder. Fokus har været at identificere mønstre, variationer og forklaringer i materialet, herunder hvilke mekanismer, lokale vilkår og ledelsesgreb der ser ud til at have haft betydning for udviklingen i arbejdsmiljø, nærvær, arbejdsglæde og arbejdet med sygefravær.
- Sygefraværs- og trivselsdata er anvendt som kvantitative pejlemærker for udviklingen og er sammenholdt med interviewdata og baggrundsmateriale. Evalueringen skal derfor læses som en samlet og kontekstnær vurdering af projektets betydning ikke som en isoleret effektmåling af enkeltstående indsatser.

Datakilder

- ❑ 15 individuelle interviews forstandere á 45-60 minutter
- ❑ 6 fokusgruppeinterviews med mellemledere á 60-90 minutter
- ❑ 1 projektgruppeinterview (projektledere, sekretariatschef og vicedirektør) á ca. 90 minutter
- ❑ Bearbejdede opsamlinger og materialer fra workshops med ledere, mellemledere og medarbejdere, lokale sessioner i fokustilbuddene, sparringsrunder med ledelsesgrupper og indsatsplaner i de enkelte tilbud.
- ❑ Afsluttende evalueringsrunder med medarbejdere i fokustilbuddene, som led i afslutning på forløb.
- ❑ Dokumentation og tematisering af konsulenternes dialoger med ledere og medarbejdere undervejs i projektforløbet.
- ❑ Kvantitative data om sygefravær og trivsel trukket fra Region Hovedstadens strategiske data-dashboard.

Overordnet om Den Sociale Virksomhed og projektets indsatser

Om Den Sociale Virksomhed

Den Sociale Virksomhed er Region Hovedstadens samlede organisation for højt specialiserede sociale tilbud og specialundervisning. Virksomheden har ansvaret for at drive og udvikle 19 sociale tilbud samt en fællesadministration og beskæftiger omkring 1.900 medarbejdere. Tilbuddene er geografisk fordelt på tværs af hele Region Hovedstaden – og er placeret på omkring 29 matrikler. Fællesadministrationen er placeret i Hillerød.

Den Sociale Virksomhed leverer højt specialiserede indsatser til børn, unge og voksne med komplekse sociale, psykiske, kognitive og fysiske støttebehov. Organisationens samler en bred vifte af faglige miljøer og tilbud, som spænder fra rehabilitering og specialundervisning til længerevarende botilbud og akut sociale indsatser. Fælles for tilbuddene er, at de understøtter nogle af samfundets mest specialiserede målgrupper. Virksomhedens målgrupper omfatter blandt andet:

- Børn, unge og voksne med udviklingshæmning.
- Mennesker med fysiske og kognitive funktionsnedsættelser og borgere med erhvervet hjerneskade.
- Mennesker med psykiske lidelser og komplekse psykosociale problemstillinger og borgere med sociale problemer herunder hjemløshed samt alkohol- og stofmisbrug.
- Borgere med kommunikationshandicap og behov for specialundervisning.
- Mennesker med sociale problemer, Unge anbragt på sikrede afdelinger.
- Borgere med behov for højt specialiseret rehabilitering, rådgivning og støtte.

Tilbuddene omfatter blandt andet bo- og dagtilbud, rehabiliterings- og behandlingstilbud, aktivitets- og beskæftigelsestilbud, specialundervisning, kommunikationscenter, herberger, krisecentre samt sikrede afdelinger for unge. Virksomheden arbejder på vegne af Region Hovedstaden, mens kommunerne visiterer borgere til tilbuddene og finansierer indsatserne gennem takstbetaling.

Den Sociale Virksomheds ambition er at understøtte, at borgere oplever høj livskvalitet, udvikler deres ressourcer og opnår størst mulig selvstændighed og indflydelse på eget liv. Indsatserne bygger på højt specialiserede faglige miljøer, tværfagligt samarbejde og en ambition om at skabe sammenhængende, kvalificerede og bæredygtige sociale indsatser, der kan imødekomme komplekse behov hos nogle af samfundets mest sårbare borgere. Samtidig lægges der vægt på innovation, faglig udvikling og anvendelse af nye metoder og velfærdsteknologiske løsninger, som kan styrke kvaliteten i borgernes forløb og understøtte deres muligheder for et selvstændigt liv.

Om Den Sociale Virksomhed

- **Organisation:** Region Hovedstadens samlede organisation for højt specialiserede sociale tilbud og specialundervisning.
- **Antal tilbud:** 19 sociale tilbud.
- **Geografisk dækning:** Ca. 29 matrikler fordelt over hele Region Hovedstaden – fra Hundested til Tårnby.
- **Medarbejdere:** Ca. 1.900 ansatte.
- **Årligt budget:** Ca. 1.05 mia. kr.

Overordnet om projektets indsatser

Grundprincipper i indsatser

Arbejdet i projekt Nærvær & Arbejdsglæde er tilgået med en forståelse af, at nærvær, arbejdsglæde og arbejdsmiljø både kræver handling på de umiddelbare symptomer og på de bagvedliggende mønstre i kultur og organisation.

Derfor har indsatserne arbejdet på flere niveauer samtidigt: med øverste ledelse, mellemledere og medarbejdere. Fokus har været at koble strategisk ledelse med konkrete greb i hverdagen, så fravær, belastning og mistrivsel håndteres tidligt, samtidig med at der skabes bedre retning, samarbejde, læring og kapacitet omkring kerneopgaven.

Målet har været at styrke både arbejdsmiljøet og trivsel for ledere og medarbejdere og kvaliteten for borgerne gennem det fagligt stærke arbejde med kerneopgaven. Til højre ses tre grundlæggende principper, der har gennemsyret aktiviteter lokal i tilbuddene.



1. Vi har arbejdet ud fra princippet om, at arbejdsmiljø er en strategisk ledelsesopgave

Indsatserne har været båret af en forståelse af, at nærvær, arbejdsglæde og trivsel ikke skabes ved siden af driften, men gennem den måde ledelsen sætter retning, prioriterer, organiserer og følger op på kerneopgaven i hverdagen. Derfor har arbejdet ikke kun handlet om trivselstiltag, men om at gøre arbejdsmiljø til en integreret del af ledelse, kvalitet og opgaveløsning.



2. Vi har arbejdet ud fra princippet om at se mønstre frem for kun symptomer

Indsatserne har haft fokus på at forstå fravær, mistrivsel og belastning som signaler om organisatoriske mønstre. Derfor har arbejdet undersøgt, hvordan samarbejde, struktur, kultur, faglighed, ledelse og prioriteringer enten skaber belastning eller energi i praksis. Pointen har været at flytte samtalen fra skyld og enkeltpersoner til fælles nysgerrighed på det, organisationen faktisk kan påvirke.



3. Vi har arbejdet ud fra princippet om at styrke kollektiv kapacitet tæt på praksis

Indsatserne har haft fokus på at udvikle organisationens fælles evne til at håndtere kompleksitet, dilemmaer og forandringer. Det er sket gennem tydelig retning, refleksion, feedback, fælles læring og små konkrete handlinger tæt på hverdagen. Målet har været at styrke arbejdsfællesskabets evne til at opdage belastninger tidligt, tage nødvendige dialoger og omsætte læring til bedre praksis.

Indsatstyper der er arbejdet med I

De grundlæggende insatstyper

Kurs, koordinering og commitment	Workshops og sparring	Indsatsen har haft fokus på at styrke ledernes evne til at skabe fælles retning, koordinering og commitment omkring kerneopgaven. Formålet er, at trivsel, arbejdsmiljø og faglig kvalitet bliver noget, der formes aktivt i hverdagen gennem tydelig ledelse, fælles sprog og konkrete prioriteringer. Indholdet har bestået af arbejde med at omsætte kerneopgaven til en klar lokal retning, som medarbejderne kan forstå, mærke og handle efter i praksis – og sætte arbejdsmiljø, nærvær og trivsel i sammenhæng med dette.
Ledelse af adfærd og faciliterende ledelse	Workshops og sparring	Der har primært været arbejdet med ledere gennem ledersparring, workshops og lokale læringsprocesser om adfærd som drivkraft for forandring og faglig ledelse tæt på praksis. Formålet har været at styrke ledernes evne til at omsætte retning og ambitioner til konkret adfærd i hverdagen. Indholdet har handlet om at identificere ønsket og uønsket adfærd, designe små synlige vaner og træne de handlinger, der skal præge kulturen. Samtidig har lederne arbejdet med at bevæge sig fra primært at styre og løse problemer til i højere grad at facilitere faglig refleksion, skabe rum for dilemmaer og styrke det fælles faglige skøn.
Psykologisk tryghed	Workshops, sparring, lærings-sessioner og lokale forløb	Der har været arbejdet med psykologisk tryghed gennem temadage, workshops og lokale læringsprocesser for både ledere og medarbejdere. Formålet har været at styrke trygge samtaler som forudsætning for læring, udvikling og bedre samarbejde. Indholdet har blandt andet handlet om, hvordan teams bevæger sig fra at turde være til stede, til at turde lære, bidrage og udfordre vaner og praksis. Derudover har der været fokus på lytning som en central kompetence: at bevæge sig fra at afvise, forklare eller forsvare til at lytte for at forstå og koble sig på.
Feedbackkultur	Workshops, sparring, lærings-sessioner og lokale forløb	Der har været afholdt flere temadage for både ledere og medarbejdere med fokus på at styrke en lærende feedbackkultur i teams og på arbejdspladsen. Formålet har været at give deltagere forståelse, konkrete værktøjer, træning og inspiration til at bruge feedback i den daglige praksis. Indholdet har handlet om, hvordan feedback kan understøtte læring, forbedre adfærd og opgaveløsning, styrke kvaliteten i arbejdet, udvikle samarbejdet og skabe mere tillid og psykologisk tryghed i arbejdsfællesskabet.
Udvikling i arbejdsfællesskaber	Workshops, sparring, lærings-sessioner og lokale forløb	Der har været arbejdet med udvikling af arbejdsfællesskaber gennem blandt andet GRUS, mødeledelse, de gode samtaler og øvrige lokale gruppeforløb. Formålet har været at styrke gruppernes fælles blik på trivsel, samarbejde, kerneopgave og hverdagspraksis. Indholdet har handlet om at skabe fælles sprog, tydeligere forventninger og bedre dialog om det, der enten fremmer eller hæmmer arbejdsglæde og nærvær i gruppen. Arbejdet har samtidig haft fokus på at styrke fælles ansvar, psykologisk tryghed og konkrete aftaler om, hvordan medarbejdere og ledere sammen kan udvikle arbejdsfællesskabet i praksis.

Indsatstyper der er arbejdet med II

De umiddelbare indsatser

Opfølgning på sygefravær og brug af data

Der har været arbejdet med at styrke de fælles strukturer og arbejdsgange for opfølgning på sygefravær og samtalen herom.

Indsatserne har her haft fokus på, hvordan ledere kan bruge data fra det strategiske dashboard, for eksempel fraværdata, data om gennemførte fraværssamtaler samt lokale mødefora til at følge udviklingen tættere og handle proaktivt og hurtigere.

Samtidig har indsatserne rettet sig om at skabe tydeligere rammer for indkaldelse, forberedelse, dokumentation og opfølgning på samtaler. Dette så håndtering og ledelse af udfordringer med fravær bliver mere systematisk, ensartet og transparent.

Det samlede fokus i indsatserne har været at understøtte et blik på sygefravær som en fælles ledelsesopgave, hvor data ikke står alene, men tages i brug, som afsæt for dialog, prioritering og rettidig og relevant handling.

Den svære samtale om sygefravær

Her har der været arbejdet med at styrke særligt mellemlidernes færdigheder i at lede og gennemføre samtaler om omsorg og sygefravær på en respektfuld, tydelig, effektiv og handlekraftig måde.

Indsatserne har haft som mål at give lederne et fælles sprog og en mere systematisk tilgang til at forberedelse, gennemføre og følge op på svære samtaler. Dette gennem en lang række metoder og værktøjer, der er arbejdet med på tværs og lokalt, og som har skullet gøre samtalerne mere trygge, konkrete og fremadrettede. Både med et fokus på medarbejdernes situation, lederens ansvar og arbejdsfællesskabets behov.

På tværs af disse indsatser har fokus været på at skabe en balance mellem omsorg og tydelighed, mellem dialog og handling, og mellem individuelle hensyn og hensynet til drift, kollektivet og kerneopgave.

Forebyggende organisering og lokal praksis

Endeligt har vi i projektet også arbejdet med at styrke den forebyggende organisering omkring nærvær, arbejdsglæde og sygefravær.

I de indsatser har fokus været på at understøtte den konkrete omsætning af arbejdet med arbejdsmiljø til konkrete lokale handlinger, arbejdsgange, roller, fælles prioritering og systematisk opfølgning.

Indsatserne her har særligt haft et fokus på at koble forebyggelse tættere til drift, samarbejde, mødefora, data og ledelsesopfølgning, så belastninger opdages tidligere, håndteres mere fælles og ikke først bliver adresseret, når de viser sig som fravær på kort eller langt sigt.

Effekter i forhold til sygefravær, arbejdsmiljø og trivsel

Effekter i forhold til sygefravær

Samlet på tværs af alle tilbuddene

Samlet fald i sygefravær

På tværs af Den Sociale Virksomhed tegner der sig et tydeligt billede af en positiv udvikling i sygefraværet. Siden projektets opstart er det gennemsnitlige sygefravær reduceret med 6,6 pct., og i den seneste måleperiode har 12 af organisationens 19 tilbud opnået et fald i sygefraværet.

Den løbende udvikling understøtter samtidig, at der er tale om mere end en kortvarig bevægelse. Data viser, at sygefraværet i foråret 2026 gennemgående ligger på eller under medianen for de foregående tre år, hvilket indikerer, at udviklingen ikke alene kan forklares af normale sæsonudsving, men afspejler et mere varigt skifte i organisationens fraværs mønster.

Samlet peger resultaterne på, at Den Sociale Virksomhed har styrket sin organisatoriske evne til at forebygge og håndtere sygefravær gennem et mere systematisk arbejde med arbejdsmiljø, ledelse og stærke arbejdsfællesskaber.

Flere ressourcer til kerneopgave

Reduktionen i sygefraværet svarer samlet til knap 1.600 ekstra medarbejderdage til rådighed i Den Sociale Virksomheds tilbud – eller ca. 12.000 ekstra arbejdstimer tæt på kerneopgaven og borgerne.

Det gør effekten af projektets indsatser meget konkret. Færre sygedage handler ikke alene om lavere fravær, men om flere hænder i hverdagen, større kontinuitet i borgerforløbene, bedre muligheder for faglig kvalitet og mindre belastning af kollegerne.

Samlet peger udviklingen på, at et styrket arbejde med arbejdsmiljø, nærvær og ledelse også frigør ressourcer, som kan anvendes dér, hvor de skaber størst værdi – i mødet med borgerne.

Større fald end det samlede fald i Region Hovedstaden

Sammenholdes udviklingen i Den Sociale Virksomhed med den generelle udvikling i Region Hovedstaden, tegner der sig et billede af en stærkere positiv udvikling gennem projektperioden. Mens sygefraværet i Region Hovedstaden samlet er reduceret med lidt over 3 pct. i perioden, er reduktionen i Den Sociale Virksomhed næsten dobbelt så stor.

Sammen med evalueringens kvalitative fund og de identificerede virksomme mekanismer styrker det vurderingen af, at projektets indsatser har bidraget positivt til udviklingen. Resultaterne peger dermed på, at Den Sociale Virksomhed ikke alene har fulgt den generelle udvikling i regionen, men har opnået en yderligere positiv udvikling i arbejdet med arbejdsmiljø, nærvær og reduktion af sygefravær.

Effekter i forhold til sygefravær

I fokustilbuddene

Ser man isoleret på projektets fire fokustilbud, tegner der sig et særligt positivt billede. Tre af tilbuddene har således opnået nogle af de største reduktioner i sygefravær blandt alle tilbud i Den Sociale Virksomhed.

Hulegården har reduceret sygefraværet med næsten 28 pct. siden december 2024, mens Trekløveren har opnået et fald på godt 30 pct. Også Solgaven har reduceret sygefraværet svarende til 14 pct., mens Sølager har oplevet en stigning, som særligt skyldes afskedigelser og langtidssygemeldinger grundet en større kulturel og medarbejdermæssig transformation i tilbuddet.

Sammenholdt med den samlede udvikling i Den Sociale Virksomhed peger data på, at flere af fokustilbuddene generelt har opnået en stærkere positiv udvikling. Det er samtidig de tilbud, hvor projektets indsatser har været mest omfattende, hvor arbejdet med ledelse, arbejdsfællesskaber og organiseringen af arbejdsmiljøet har stået på længst, og hvor evalueringen identificerer de tydeligste organisatoriske forandringer.

Samlet styrker det vurderingen af, at en vedholdende og systematisk indsats kan omsættes til konkrete forbedringer i sygefraværet, når udviklingsarbejdet forankres tæt på den daglige drift og følges op over tid.

Visualisering af data

Tilbud	Reduktion i sygefravær	Udvikling
Den Sociale Virksomhed	- 6,6 (19,5 dage til 18,2 dage)	
Sølager	+17,2 (22,5 dage til 26,4 dage)	
Solgaven	- 14,0 (20,7 dage til 17,8 dage)	
Hulegården	- 27,7 (21,5 dage til 15,5 dage)	
Trekløveren	- 30,1 (30,8 dage til 21,5 dage)	

Effekter i forhold til trivsel

På tværs af tilbud og i fokustilbuddene

Data fra trivselsmålingerne, der også er integreret i evalueringen, peger samlet på en bred positiv udvikling blandt medarbejderne i Den Sociale Virksomhed gennem projektperioden.

På tværs af organisationens tilbud ses gennemgående forbedringer på centrale temaer som indflydelse og åbenhed, faglig udvikling, tillid og psykologisk tryghed samt medmenneskelighed. Samlet har 14 tilbud forbedret deres trivselsmålinger siden projektets begyndelse.

Udviklingen er særligt tydelig blandt projektets fokustilbud. Sølager har øget den samlede trivsel fra 3,3 til 3,8 og er sammen med Solgaven (3,4 til 3,8) de to tilbud, der har haft den største samlede fremgang i trivsel blandt alle tilbud i Den Sociale Virksomhed. Hulegården viser ligeledes en positiv udvikling, mens Trekløveren fortsat ligger på et højt trivselsniveau, men har oplevet en lille tilbagegang i trivsel over tid.

Evalueringens data peger samtidig på, at udviklingen i trivsel ikke alene kan forstås som et resultat af projektets indsatser, men også som en væsentlig forudsætning for den efterfølgende reduktion i sygefravær. De temaer, hvor trivslen udvikler sig mest positivt – tillid, psykologisk tryghed, faglig udvikling og indflydelse – er samtidig de forhold, som evalueringen identificerer som centrale virksomme mekanismer i arbejdet med at forebygge belastninger og styrke nærvær.

Når trivselsmålingerne ses i sammenhæng med udviklingen i sygefravær og evalueringens kvalitative fund, tegner der sig derfor et konsistent billede af, at et styrket arbejdsmiljø både er et resultat af og en væsentlig forudsætning for en mere bæredygtig udvikling i sygefraværet.

I tabellen herunder ses data om udvikling i trivsel samlet set for Den Sociale Virksomhed og de fire fokustilbud

Tilbud	Trivsel 1. kvartal 2025	Trivsel 1. kvartal 2026
Den Sociale Virksomhed	3,9	3,9
Sølager	3,3	3,8
Solgaven	3,4	3,8
Hulegården	3,7	3,8
Trekløveren	3,8	3,6

Virksomme mekanismer

Virksomme mekanismer - overblik

Organisatorisk niveau

På baggrund af data fra evalueringen tegnes her et kort overblik over, hvilke virksomme mekanismer evalueringen viser fremmer det gode arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde og som dermed også medvirker til arbejdet med sygefravær.

Her handler det om de virksomme mekanismer på organisatorisk niveau. Det vil sige det der omhandler forhold som tilbuddenes politikker, rammer, vilkår, arbejds gange- og processer.

I de efterfølgende slides er hver af de virksomme mekanismer beskrevet mere detaljeret.



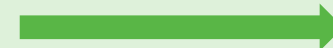
1. Data fra evalueringen peger på, at arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde udvikles gennem den måde, arbejdet organiseres, ledes og udføres i hverdagen – ikke gennem enkeltstående trivselsaktiviteter.

Virksomme indsatser handler om fælles retning, tydelig organisering, værdiskabende møder, samarbejde og en ledelsespraksis, der gør kerneopgaven lettere at lykkes med.



2. Data viser, at de mest bæredygtige forandringer opstår, når organisationen undersøger de bagvedliggende forhold, der skaber belastning eller energi, frem for alene at reagere på symptomer som stress, konflikter eller sygefravær.

Denne systemiske tilgang giver ledere og medarbejdere et fælles grundlag for at identificere årsager og udvikle løsninger, som organisationen selv kan påvirke.



3. Data peger på en bevægelse fra et ensidigt fokus på den enkelte medarbejders robusthed til en større opmærksomhed på organisationens samlede evne til at håndtere kompleksitet, forandringer og belastninger.

Det sker gennem fælles kurs, koordinering, psykologisk tryghed, refleksion og ledelse, som styrker både medarbejdernes handlekraft og organisationens evne til at lykkes med kerneopgaven.

Virksomme mekanismer

Organisationsniveau

1. Det gode arbejdsmiljø skabes i den daglige praksis og drift: En læring, der går igen på tværs af interviews og data fra workshops og læringssessioner med ledere og medarbejder er, at det gode arbejdsmiljø skabes, når det ikke tilgås som et afkoblet og selvstændighed indsatsområde, men som noget der skabes og vedligeholdes i den daglige drift og opgaveløsning. Blandt de tilbud, der har oplevet nogle af de største bevægelser i nærvær og arbejdsglæde og reduktion af sygefravær, viser data arbejdet med arbejdsmiljø her er koblet langt tættere til ledelses, måden vi organiserer os på og ikke mindst den faglige kerneopgave. Som en leder udtrykker det; *"Vi har ikke sat en hel masse i gang, men det ret kulturændrende og forandrende for vores blik"* (forstander). En anden leder peger på, at indsatsen netop lykkedes, fordi *"det passede meget godt ind i nogle af de udviklingsprocesser, vi gerne ville have i gang."* (Forstander)

Det ses også i data fra evalueringen, at ledere og medarbejdere gennem arbejdet i workshops, læringssessioner og sparringsrunder, oplever en tydelig bevægelse væk fra en forståelse af arbejdsmiljø som noget, der primært håndteres gennem enkeltstående aktiviteter, for eksempel temadage, enkeltstående dialoger om trivselsmålinger eller individuelle samtaler – og hen imod en forståelse af, at arbejdsmiljø formes gennem de mønstre, strukturer og handlinger, der præger hverdagen. På tværs af data tegner der sig derfor et billede af en række forhold og greb, som opleves som særligt virksomme for arbejdsmiljøet. Det gælder blandt andet måden vagter planlægges på, mødekulturen, ledelse af møder, prioriteringen af opgaver, graden af faglig tydelighed, samarbejdet mellem teams, ledernes opfølgning og mulighederne for at tale åbent om fejl, tvivl og udfordringer. Fælles for disse forhold er, at de ikke opfattes som "arbejdsmiljøindsatser" i traditionel forstand, men som en del af kulturen omkring og organiseringen af arbejdet.

Evalueringens data viser også, at den forståelse af arbejdet med arbejdsmiljø og sygefravær, har rykket flere af lederens overbevisninger og refleksioner. Hvor trivsel tidligere måske i højere grad blev forstået som et spørgsmål om den enkelte medarbejders situation, peger de samlede data på, en ny og mere fokuseret optagethed af de rammer medarbejderne indgår i og arbejder inden for.

Her beskriver flere ledere en forståelse af et virksomt arbejde med arbejdsmiljø og sygefravær, som en konsekvens af et fælles kurs, klare roller og ansvar, værdiskabende møder, de stærke samtaler, psykologisk tryghed og mere sammenhængende arbejdsgang – og ikke mindst en oplevet sammenhæng mellem tilbuddenes prioriteringer og så den faglige praksis, der udspiller sig hver dag.

På Hulegården viste den indledende analyse, at udfordringerne ikke primært handlede om sygefravær, men om mødekultur, samarbejde og koordinering. Medarbejderne oplevede lange møder uden retning, uklare dagsordener og begrænset fremdrift.

Som en del af projektet arbejdede ledergruppen systematisk med facilitering af gruppemøder, tydelig mødestruktur og aktiv involvering af medarbejderne. Ifølge lederne har det skabt mere værdifulde møder, bedre dialog og en oplevelse af større ro og sammenhæng i hverdagen.

Casen viser, hvordan arbejdsmiljø blev forbedret gennem ændringer i den daglige organisering af arbejdet frem for gennem særskilte trivselsaktiviteter.

Virksomme mekanismer

Organisationsniveau

2. Fra fokus alene på ”symptomer” til blik for de bagvedliggende mønstre: Endnu en central læring fra evalueringen er betydningen af at flytte opmærksomheden fra symptomer til de bagvedliggende forhold i tilbuddenes kultur og organisering. På tværs af data tegner der sig et billede af, at tilbuddene generelt er gode til at reagere, når problemer bliver synlige – eksempelvis i form af stress, konflikter, høj personaleomsætning, mistrivsel eller øget sygefravær. Interviewene viser samtidig, at lederne oplever disse forhold som væsentlige signaler, der kræver hurtig og systematisk handling.

Evalueringens data peger også på, at en effektiv håndtering af sygefravær fortsat er en nødvendig del af en virksom indsats. Flere tilbud arbejder derfor systematisk med tidlig kontakt ved sygemelding, faste sygefraværssamtaler, planer for tilbagevenden og fastholdelse, tydelig ledelsesopfølgning, koordinering og en aktiv anvendelse af data til at identificere mønstre og målrette indsatser. Mellemlederne fremhæver netop klare strukturer og arbejdsgange som nogle af de greb, der har skabt størst værdi, fordi arbejdet med sygefravær bliver mere ensartet, forudsigeligt og mindre personafhængigt. Som en mellemleder siger: *”Data kan understøtte, at man bevarer et fagligt syn, så det ikke er historier eller narrativer.”* (Mellemleder). En anden beskriver samme udvikling med ordene: *”Vi har fået en kultur, hvor det er OK at snakke om sygefravær og det bagved fraværet.”* (Forstander)

Data peger imidlertid også på, at symptomer sjældent er problemet i sig selv. De fungerer som indikatorer på, at noget i organisationens måde at fungere på kalder på opmærksomhed. Et gennemgående træk i projektets indsatser har derfor været at flytte perspektivet fra individet til systemet – eller med andre ord fra spørgsmålet *”Hvem har det svært?”* til *”Hvad er det i vores måde at arbejde på, der skaber belastning eller energi?”*.

Data viser, at denne systemiske tilgang ikke handler om at mindske den enkeltes ansvar, men om at forstå individuelle udfordringer i en organisatorisk sammenhæng. Flere ledere beskriver, at de i højere grad undersøger de arbejdsvilkår, samarbejdsmønstre og organisatoriske forhold, der påvirker medarbejdernes muligheder for at lykkes, frem for alene at fokusere på den enkelte medarbejders trivsel eller belastning.

I den sammenhæng peger evalueringen særligt på tre typer af bagvedliggende mønstre. For det første uklar retning og prioritering, hvor usikkerhed om kerneopgaven og konkurrerende krav skaber belastning. For det andet manglende koordinering og beslutningskraft, hvor uklare processer og møder uden fælles retning gør samarbejdet vanskeligere. Endelig beskriver både ledere og medarbejdere et vedvarende krydspres mellem faglig kvalitet, drift og ressourcer, som skaber vanskelige prioriteringer og øger behovet for fælles refleksion og ledelsesmæssig understøttelse.

Sølager gik ind i projektet med et højt sygefravær, men valgte hurtigt at udvide perspektivet fra fravær alene til også at omfatte psykologisk tryghed, samarbejde og kultur. Gennem workshops og læringssessioner arbejdede medarbejdere og ledere med at skabe et fælles sprog, styrke dialogen og undersøge de bagvedliggende mønstre, som påvirkede arbejdsmiljøet. Lederne beskriver, at medarbejdergrupperne i højere grad begyndte at tale åbent om udfordringer og samarbejde, og at fokus flyttede fra enkeltpersoners problemer til de organisatoriske forhold, som skabte belastninger i hverdagen. Casen peger altså på evalueringens pointe om, at varige forbedringer opstår, når organisationen arbejder med de mønstre, der skaber symptomerne – ikke kun symptomerne selv.

Virksomme mekanismer

Organisationsniveau

Data fra evalueringen peger også på, at nogle af de indsatser, der har været mest værdifulde i arbejdet med de bagvedliggende mønstre har handlet om at skabe bedre forudsætninger for åbne dialoger, lærende feedback og refleksion over praksis. Når medarbejdere og ledere oplever større tryghed til at tale om fejl, tvivl og belastninger, beskrives det som en væsentlig forudsætning ikke bare for læring og kvalitet i den faglige indsats, men i høj grad og arbejdsmiljø og arbejdsglæde og dermed også sygefraværet.

3. Kollektiv kapacitet styrker arbejdsmiljø og trivsel: Blandt særligt ledere og mellemledere i fokustilbuddene, men også blandt øvrige tilbudsledere peges der på, at indsatsen også har bidraget til en begyndende forskydning og nuancering i forståelsen af, hvad der fremmer et mere bæredygtigt arbejdsmiljø og trivsel og arbejdsglæde. Hvor arbejdsmiljø lidt forsimplet sagt måske tidligere i højere grad blev knyttet til den enkelte medarbejders evne og robusthed til at håndtere belastninger, viser data en udvikling i en stigende opmærksomhed på tilbuddenes samlede kapacitet til at håndtere kompleksitet, forandringer og høje krav i fællesskab. Som en leder udtrykker det: *"Vi har alle sammen en andel i arbejdsmiljøet."* (Forstander) Endnu en leder beskriver samme bevægelse således: *"Der er kommet noget samhörighed og noget fælles ansvar."* (Forstander)

På tværs af data ses, at ledere og mellemledere i endnu højere grad er blevet optaget af en bevægelse væk fra spørgsmålet om, hvordan den enkelte medarbejder kan blive mere robust til, hvor organisationen kan skabe bedre forudsætninger for at medarbejdere og ledere lykkes sammen? I det konkrete kommer det til udtryk gennem et øget fokus på fælles kurs, mere tværgående koordinering, fokus på psykologisk tryghed og ledelsesformer, der understøtter forundring, refleksion og fælles problemløsning snarere end individuelle løsninger.

I tæt tilknytning til det viser data også, at denne udvikling har styrket ledernes opmærksomhed på mere organisatorisk spørgsmål som: Hvordan opdager vi belastninger tidligt? Hvordan tager vi fælles ansvar uden at gøre ledelsesansvaret uklart? Hvordan understøtter vi medarbejdernes handlekraft? Og hvordan skaber vi en kultur, hvor det er fuldt legitimt at række ud, før belastninger udvikler sig til mistrivsel eller sygefravær. Flere ledere fortæller, at disse spørgsmål i dag fremstår mere tydelig for dem end tidligere, og ses som afgørende for at evnen til at håndtere en kompleks hverdag og arbejdet arbejdsmiljø og sygefravær.

På Solgaven blev projektet brugt til at udvikle en mere fælles ledelsespraksis omkring kerneopgaven, ledelsesadfærd og samarbejde. Gennem ledersparring og arbejdet med den faciliterende ledelse udviklede ledergruppen et fælles sprog for, hvordan ledelse skal skabe kurs, koordinering og commitment i organisationen.

Samtidig beskriver mellemlederne, at de konkrete værktøjer til feedback, psykologisk tryghed, sygefraværssamtaler og facilitering af svære dialoger har gjort dem bedre i stand til at håndtere komplekse situationer sammen frem for individuelt.

Casen tegner et billede af, hvordan projekts indsatser har styrket organisationens kollektive kapacitet gennem fælles ledelse, fælles metoder og en kultur, hvor ansvar bæres i fællesskab.

Virksomme mekanismer

Organisationsniveau

4. Sygefraværskoordination skaber sammenhæng, fremdrift og organisatorisk

forankring: Evalueringen peger på, at sygefraværskoordinationen har været en væsentlig forudsætning for, at projektets forskellige indsatser er blevet omsat til og fastholdt i praksis. I STARs indsatsmodel udgør sygefraværskoordination et selvstændigt kerneelement, der skal samle de nødvendige kompetencer, skabe sammenhæng mellem aktører og sikre fremdrift, koordinering og videndeling på tværs af organisationen. Funktionen omfatter dermed langt mere end opfølgning på sygefravær. Den skal samtidig understøtte implementering, forebyggelse, ledelsesopfølgning og koblingen mellem lokale arbejdspladser, HR og den øverste ledelse.

I DSV har sygefraværskoordinationen primært haft en projektledende og koordinerende funktion. Den har etableret den organisatoriske ramme omkring projektet, fastholdt fremdriften og skabt sammenhæng mellem projektets forskellige spor, aktører og ledelsesniveauer. Opgaverne har blandt andet omfattet planlægning, løbende opfølgning, formidling og anvendelse af fraværdata, koordinering med tilbuddene og Connector, inddragelse af relevante interne fagligheder samt sikring af sammenhæng mellem projektets overordnede mål og de enkelte tilbuds konkrete behov.

Sygefraværskoordinationen har samtidig fungeret som bindeled mellem Connectors eksterne faglighed og DSV's interne kompetencer inden for blandt andet ledelse, arbejdsmiljø, data og personalejura. Funktionen har bidraget til, at relevante perspektiver blev samlet, de rette fagligheder inddraget, og at de konkrete praksisindsatser kunne gennemføres med blik for DSV's organisatoriske rammer. Evalueringen peger dermed på, at sygefraværskoordinationen har udgjort en central organisatorisk infrastruktur, som har gjort det muligt at omsætte projektets indsatser til en sammenhængende organisatorisk udvikling.

5. Interne ressourcer understøtter kvalitet, kontinuitet og lokal tilpasning:

Evalueringen peger samtidig på, at projektets resultater i høj grad bygger på en betydelig intern prioritering af ressourcer i DSV. Der har været afsat en gennemgående koordinatorfunktion og projektledelse varetaget af to interne projektledere. Herudover har en ad hoc-arbejdsgruppe bestående af DSV's trivselsansvarlige og personalejurist bidraget med specialiseret viden og faglig sparring. Samtidig har ledere og medarbejdere i både Fællesadministrationen og på tilbuddene anvendt betydelige ressourcer på planlægning, dataarbejde, koordinering, møder, opfølgning og lokal implementering.

Data peger på, at disse interne ressourcer har haft betydning for både omfanget, kvaliteten og kontinuiteten i indsatsen. De har gjort det muligt løbende at fastholde projektets retning, reagere på lokale udfordringer, følge op på aftaler og sikre koordinering mellem tilbuddene, Connector, de interne faglige funktioner og den øverste ledelse. Det indgående organisatoriske kendskab har samtidig gjort det muligt at kvalificere Connectors arbejde og løbende tilpasse indsatserne til tilbuddenes forskellige målgrupper, ledelsesstrukturer og organisatoriske vilkår.

Connector har som ekstern samarbejdspartner varetaget den udførende rolle gennem ledersparring, workshops og praksisnære udviklingsforløb på tilbuddene. Evalueringen peger imidlertid på, at projektets resultater ikke alene kan forstås som en ekstern leverance. De er skabt gennem et tæt og kontinuerligt samspil mellem Connectors faglige metoder og DSV's egne ledelses-, implementerings- og koordineringsressourcer. De interne ressourcer har dermed ikke alene understøttet projektets gennemførelse, men også skabt de organisatoriske forudsætninger for, at erfaringer og arbejdsgange kan videreføres og forankres i den daglige drift.

Virksomme mekanismer - overblik

Ledelsesniveau

På baggrund af data fra evalueringen tegnes her et kort overblik over, hvilke virksomme mekanismer evalueringen viser fremmer det gode arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde og som dermed også medvirker til arbejdet med sygefravær.

Her handler det om de virksomme mekanismer på ledelsesniveau. Det vil sige ledelsens evne til at guide og strategisk understøtte andre til engagere sig i at løse en opgave, eller arbejde mod et fælles mål i regi af nærvær og arbejdsglæde

I de efterfølgende slides er hver af de virksomme mekanismer beskrevet mere detaljeret.



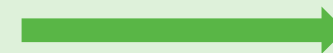
1. Arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde styrkes, når ledelse udføres gennem løbende dialog, opfølgning, prioritering og nærvær i hverdagen frem for primært at reagere, når problemer med arbejdsmiljø eller sygefravær opstår.

Data peger på, at en mere proaktiv ledelsespraksis gør det lettere at opdage begyndende belastninger, skabe fælles retning og håndtere udfordringer tidligt, før de udvikler sig til mistrivsel eller sygefravær.



2. Når ledere skaber rum for refleksion, dialog og fælles problemløsning, styrkes medarbejdernes engagement, ansvarsfølelse og evne til sammen at håndtere komplekse opgaver og belastninger.

Data viser, at en mere faciliterende ledelsespraksis øger medarbejdernes oplevelse af indflydelse, styrker samarbejdet og understøtter et arbejdsmiljø, hvor udfordringer løses i fællesskab frem for individuelt.



3. Klare forventninger, ensartet opfølgning og tydelige prioriteringer skaber forudsigelighed, oplevet retfærdighed og tillid, som styrker arbejdsmiljø, nærvær og arbejdet med at forebygge sygefravær.

Når ledelsen er tydelig og konsekvent, bliver det lettere for både ledere og medarbejdere at håndtere vanskelige dialoger, samarbejde om fælles løsninger og skabe et trygt arbejdsfællesskab.

4. Når ledere mødes på tværs af tilbud for at dele erfaringer, udforske ledelsesdilemmaer og udvikle et fælles sprog om arbejdsmiljø og sygefravær, styrkes både den enkelte leders praksis og Den Sociale Virksomheds samlede ledelseskapaletet. Data viser, at de tværgående netværk bidrager til fælles læring, strategiske dialoger og en mere sammenhængende ledelsespraksis på tværs af organisationen.

Virksomme mekanismer

Ledelsesniveau

1. Proaktiv ledelse forebygger belastninger og sygefravær: Data peger på en tydelig udvikling i ledernes forståelse af arbejdsmiljø. Hvor arbejdsmiljø tidligere lettere kunne blive noget, der først kom på dagsordenen, når sygefravær, konflikter eller mistrivsel gjorde opmærksom på sig selv, beskriver både forstandere og mellemledere i dag ledelse af arbejdsmiljø som en løbende del af kerneopgaven. Det er ikke én bestemt aktivitet, der skaber udviklingen, men de mange ledelseshandlinger, som udfolder sig i hverdagen – når retningen gøres tydelig, beslutninger følges op, prioriteringer afklares, og der skabes rum for dialog. Det understøttes af disse udsagn: *"Vi har fået gjort det til en del af det daglige.* (Forstander) *" En anden formulerer det som et langt, sejt træk: *"Man skal godt nok holde meget fast."* (Forstander)*

Flere ledere fortæller, at netop denne vedvarende opmærksomhed gør det lettere at holde fokus på både kerneopgaven og arbejdsfællesskabet. De beskriver, hvordan de tidligere får øje på begyndende udfordringer og derfor også tidligere kan tage dialogen, justere prioriteringer eller støtte et team, inden belastninger udvikler sig til egentlige arbejdsmiljøproblemer. Som en leder siger: *"Så længe vi sætter spot på noget, så løses der som regel også noget."* (Mellemleder)

Data viser samtidig en bevægelse fra en overvejende reaktiv til en mere proaktiv ledelsespraksis. I stedet for først at handle, når problemerne er blevet synlige, arbejder lederne i højere grad med løbende dialog, tidlig opmærksomhed og systematisk opfølgning på både trivsel, samarbejde og opgaveløsning. Flere peger på, at denne måde at lede på skaber større stabilitet i hverdagen og giver bedre muligheder for at forebygge belastninger frem for blot at håndtere konsekvenserne.

Samlet peger evalueringen derfor på, at en vedholdende og nærværende ledelsespraksis udgør en central virkningsmekanisme i projektet. Når ledelse bliver en integreret del af den daglige drift, styrkes både arbejdsmiljøet, arbejdsglæden og organisationens muligheder for at forebygge og reducere sygefravær over tid.

På Hulegården beskriver både forstander og mellemledere en udvikling, hvor ledelse i højere grad er blevet flyttet tættere på den daglige praksis som en central del af arbejdet med arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde. Et centralt greb har været, at lederne systematisk deltager i gruppemøder, fungerer som mødefacilitatorer og følger op på samarbejde, kommunikation og beslutninger i hverdagen.

Interviewene peger på, at denne ændrede ledelsespraksis har styrket kvaliteten af møderne, skabt større retning og fremdrift samt øget oplevelsen af involvering og fælles ansvar blandt medarbejderne. Lederne beskriver samtidig, at den tydeligere mødestruktur og den løbende ledelsesmæssige opfølgning har bidraget til et bedre samarbejdsklima, større ro i hverdagen og et arbejdsmiljø, hvor dialogerne i højere grad understøtter både arbejdsglæde og løsningen af kerneopgaven.

Casen peger dermed på, hvordan en mere nærværende og vedholdende ledelsespraksis kan styrke både arbejdsmiljø, kvalitet og fællesskab gennem den måde, arbejdet organiseres og ledes i hverdagen.

Virksomme mekanismer

Ledelsesniveau

2. Faciliterende ledelse udvikler fællesskabet og medarbejdernes aktørskab:

Interviewene med ledere og mellemledere peger på, at projektet har styrket en ledelsesforståelse, hvor lederens vigtigste opgave i stigende grad er at skabe rammerne for, at medarbejdere og teams selv kan udvikle løsninger, træffe faglige beslutninger og tage medansvar for kerneopgaven. Flere ledere fortæller, at de i dag arbejder mere bevidst med facilitering, undersøgende spørgsmål, refleksion og fælles problemløsning frem for selv at levere svarene. Samtidig beskriver de en udvikling, hvor ledelse i højere grad handler om at understøtte læring og udvikling i arbejdsfællesskabet end om at være den primære problemløser. En leder beskriver det meget præcist: *"Man kan jo ikke komme ind på mit kontor og trække alle svar og løsninger."* (Forstander). En anden siger om lederrollen: *"Det er at gøre dem kompetente til selv at gå ud og tage de dialoger."* (Mellemlider)

Evalueringsdata peger samtidig på, at denne ledelsespraksis styrker medarbejdernes engagement, ansvarsfølelse og oplevelse af indflydelse på egen praksis. Når ledelsen skaber rum for dialog, fastholder refleksion og hjælper grupperne med at undersøge dilemmaer frem for hurtigt at konkludere, opleves det som en vigtig forudsætning for både læring, faglig kvalitet og arbejdsglæde. Som en mellemlider beskriver det: *"Det er blevet mere naturligt for dem at have ledelse i rummet."* (Mellemlider)

Flere ledere beskriver altså, at medarbejderne i højere grad bringer egne perspektiver og løsninger i spil og i fællesskab tager ansvar for at udvikle praksis, frem for at være afhængige af, at lederen leverer svarene.

Samlet peger evalueringen på, at faciliterende ledelse udgør en central virkningsmekanisme i projektet.

Når ledelse i højere grad skaber rammer for refleksion, dialog og fælles læring, styrkes medarbejdernes aktørskab, arbejdsfællesskabet og organisationens samlede evne til at håndtere komplekse opgaver og belastninger i fællesskab. Det bidrager samtidig til et stærkere arbejdsmiljø, større arbejdsglæde og bedre muligheder for at forebygge belastninger og reducere sygefravær.

På Sølager beskriver både ledere, mellemledere og også medarbejdere, hvordan projektets workshops og ledersparring gradvist ændrede lederens rolle fra primært at levere løsninger til i højere grad at facilitere refleksion, dialog og fælles problemløsning. Lederne fortæller, at de i stigende grad arbejdede med undersøgende spørgsmål, psykologisk tryghed og strukturerede dialoger, hvor medarbejderne selv tog ansvar for at forstå udfordringer og udvikle løsninger. Interviewene peger samtidig på en tydelig bevægelse i medarbejdergrupperne fra modstand, usikkerhed og positionering til større åbenhed, tillid og fælles ansvar for udviklingen.

Lederne vurderer, at dette har styrket samarbejdet, forbedret arbejdsmiljøet og gjort det lettere at håndtere belastninger, før de udvikler sig til konflikter eller sygefravær.

Casen illustrerer altså, hvordan en faciliterende ledelsespraksis kan styrke både medarbejdernes aktørskab og arbejdsfællesskabets evne til at skabe et mere bæredygtigt arbejdsmiljø, som samtidig understøtter arbejdet med at reducere sygefravær.

Virksomme mekanismer

Ledelsesniveau

3. Tydelig ledelse skaber tillid, tryghed og forudsigelighed: Evalueringens data viser, at de mange indsatser har bidraget til en styrket opmærksomhed på betydningen af tydelig ledelse i organisationer præget af høj kompleksitet. Interviewene peger på, at medarbejdere ikke alene efterspørger nærværende ledelse, men også klare forventninger, ensartet opfølgning, tydelige prioriteringer og en ledelsespraksis, der skaber forudsigelighed i en hverdag præget af mange dilemmaer. Som en leder udtrykker det: *"En tydelig leder behøver ikke at være en skrap leder."* (Forstander)

Flere ledere beskriver, hvordan projektet har styrket deres mod til at gennemføre vanskelige samtaler, fastholde beslutninger og arbejde mere konsekvent med opfølgning på både sygefravær, samarbejde og fælles aftaler. Samtidig peger flere på, at tydelighed har gjort det lettere at skabe fælles forståelse af, hvad der forventes af både ledere og medarbejdere. En leder formulerer det enkelt: *"Gør vi det, vi siger, vi gør?"* (Forstander).

Data viser samtidig, at tydelighed og omsorg ikke opleves som modsætninger, men som gensidigt understøttende ledelseskompetencer. Når rammer, roller og forventninger bliver klare, opleves det lettere at skabe tillid, gennemføre dialoger om sygefravær og håndtere vanskelige situationer på en respektfuld og ensartet måde. Flere ledere beskriver, at den større systematik og gennemsigtighed har gjort ledelsesopgaven mindre personafhængig og samtidig styrket medarbejdernes oplevelse af retfærdighed og tryghed. Som en medarbejder beskriver effekten: *"Man er aldrig i tvivl om, hvor man har sin leder henne."* (Medarbejder). Evalueringen viser altså, at kombinationen af tydelighed, vedholdenhed og relationel ledelse udgør en central virkningsmekanisme, fordi den skaber de nødvendige rammer for et stærkere arbejdsmiljø, større nærvær og en mere bæredygtig indsats for at forebygge og reducere sygefravær.

Arbejdet med indsatser på Kommunikationscentret er et eksempel på, hvordan en tydelig og systematisk ledelsespraksis kan skabe større oplevelse af retfærdighed og tryghed i arbejdet med sygefravær. Ledergruppen arbejdede målrettet med ensartede procedurer, faste kriterier for sygefraværssamtaler og gennemsigtig kommunikation om, hvordan sygefravær håndteres. Ledere beskriver, at medarbejderne efterhånden oplevede samtalerne som mindre personlige og mindre forbundet med kontrol, fordi forventninger, processer og opfølgning var de samme for alle. Det gjorde samtidig dialogerne lettere at gennemføre og skabe et mere åbent grundlag for at tale om både trivsel og behov for støtte.

Interviewene peger samtidig på, at den større tydelighed bidrog til et arbejdsmiljø præget af større tryghed, forudsigelighed og oplevet retfærdighed. Når medarbejderne vidste, hvad de kunne forvente, og lederne fulgte de samme principper på tværs af organisationen, blev sygefravær i højere grad et fælles organisatorisk anliggende frem for et personligt eller tabubelagt emne. Lederne vurderer, at denne systematik har styrket nærværet og arbejdsglæden ved at skabe større tillid mellem ledelse og medarbejdere og samtidig givet bedre muligheder for at opdage begyndende belastninger og arbejde forebyggende, før de udvikler sig til længerevarende mistrivsel eller sygefravær.

Casen viser dermed evalueringens fund om, at tydelig ledelse ikke er en modsætning til omsorg, men tværtimod en væsentlig forudsætning for både et stærkere arbejdsmiljø og en mere bæredygtig indsats for at forebygge og håndtere sygefravær.

Virksomme mekanismer

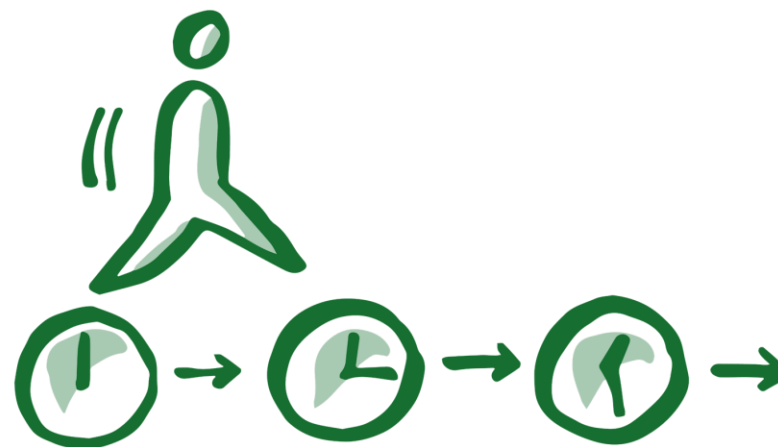
Ledelsesniveau

4. Tværgående ledelsesfællesskaber styrker den organisatoriske læring og kvaliteten i ledelse: Data peger på, at projekts indsats har bidraget til at udvikle stærkere tværgående ledelsesfællesskaber på tværs af Den Sociale Virksomheds tilbud. Interviewene med både forstandere, mellemledere og projektgruppen viser, at projektets workshops, ledersparring og fælles læringsforløb har skabt nye rum, hvor ledere på tværs af organisationen har kunnet drøfte ledelse som fagdisciplin og dele erfaringer med arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær. Som en leder fortæller om det: *"Det har været super at blive inspireret af hinanden."* (Forstander) En anden tilbudsleder fremhæver, at *"der blev skabt et rum, hvor man kunne tale om ledelse. Måske mere end nogensinde i en den her ledergruppe."* (Forstander).

Flere ledere beskriver netop, at disse fora adskiller sig fra de traditionelle driftsmøder ved at give plads til refleksion over ledelsesdilemmaer, fælles læring og strategiske drøftelser om, hvordan komplekse arbejdsmiljøudfordringer kan håndteres. En leder giver samtidig udtryk, at *"det har gjort noget godt i forhold til et mere indgående kendskab til hinanden, som vi også kan få gavn af fremadrettet også."* (Forstander)

Data viser samtidig, at de tværgående relationer styrker ledernes oplevelse af at stå mindre alene med vanskelige problemstillinger. Flere forstandere beskriver, at de har fået et større indblik i andre tilbuds praksis, blevet inspireret af hinandens løsninger og udviklet et fælles sprog om ledelse, som rækker ud over det enkelte tilbud. Tilsvarende peger mellemlederne på, at netværkene har givet mulighed for at afprøve nye perspektiver, dele konkrete erfaringer og opbygge større sikkerhed i rollen som leder. Denne erfaringsudveksling beskrives som en vigtig kilde til både faglig udvikling og øget ledelsesmæssig kvalitet.

Evalueringen peger dermed på, at tværgående ledelsesfællesskaber udgør en selvstændig virkningsmekanisme i projektet. Når ledere får mulighed for løbende at reflektere sammen, udfordre hinandens praksis og udvikle fælles forståelser af arbejdsmiljø og sygefravær, styrkes ikke alene den enkelte leders kompetencer, men også organisationens samlede kapacitet til at udvikle en mere ensartet, lærende og strategisk ledelsespraksis på tværs af Den Sociale Virksomhed.



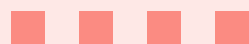
Virksomme mekanismer - overblik

Medarbejderniveau

På baggrund af data fra evalueringen tegnes her et kort overblik over, hvilke virksomme mekanismer evalueringen viser fremmer det gode arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde og som dermed også medvirker til arbejdet med sygefravær.

Her handler det om de virksomme mekanismer medarbejderniveau. Det vil sige medarbejdernes oplevelse af mening med arbejde, følelsen af at være kompetent i arbejdet og oplevelsen af samhørighed og at høre til.

I de efterfølgende slides er hver af de virksomme mekanismer beskrevet mere detaljeret.



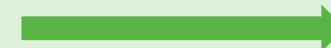
1. Når arbejdsmiljø kobles tættere til kerneopgaven, styrkes medarbejdernes oplevelse af mening, retning og faglig stolthed. Data peger på, at fælles refleksioner, kernefortællinger og dialoger om kvalitet gør arbejdsmiljø til en integreret del af opgaveløsningen frem for et særskilt indsatsområde.

Medarbejderne får samtidig en tydeligere forståelse af, hvordan deres egen indsats bidrager til den fælles opgave, hvilket styrker motivation, arbejdsglæde og nærvær



2. Feedback, refleksion og lærende dialoger styrker medarbejdernes oplevelse af at kunne bidrage aktivt til både samarbejde, arbejdsmiljø og kerneopgaven.

Data viser, at konkrete arbejdsformer som feedback, aktiv lytning, spørgeteknikker og fælles analyse af dilemmaer udvikler både faglig sikkerhed og evnen til at håndtere komplekse situationer. Det styrker medarbejdernes oplevelse af indflydelse, øger arbejdsglæden og giver bedre forudsætninger for at forebygge belastninger og sygefravær.



3. Når medarbejdere udvikler større tillid, giver hinanden feedback og tager fælles ansvar for samarbejdet, styrkes oplevelsen af at høre til i arbejdsfællesskabet.

Data peger på, at stærkere relationer og større psykologisk tryghed gør det lettere at tale om belastninger, række ud efter hjælp og håndtere udfordringer i fællesskab. Det øger både nærvær, arbejdsglæde og organisationens evne til at forebygge mistrivsel og reducere sygefravær.

Virksomme mekanismer

Medarbejderniveau

1. Medarbejdere oplever større mening gennem en tydeligere kobling mellem arbejdsmiljø og kerneopgaven: Som det også fremgår af analysen på organisationsniveau ovenfor, har en central del af projektets indsats været at koble arbejdsmiljø, nærvær og arbejdsglæde tættere til kerneopgaven. Evalueringens data peger på, at denne kobling også har haft betydning for medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet. Interview og workshopdata viser, at der er skabt flere rum for dialog om, hvordan arbejdsmiljø og sygefravær påvirker kvaliteten i indsatsen for borgerne, ligesom medarbejderne i højere grad inddrages i drøftelser om prioriteringer, faglige dilemmaer og organiseringen af arbejdet. En medarbejder beskriver udviklingen således: *"Nu taler vi ikke om arbejdsmiljø for arbejdsmiljøets skyld. Vi taler om, hvad der skal til for at lykkes med beboerne."* (Medarbejder)

Flere ledere og medarbejdere beskriver samtidig en udvikling, hvor arbejdsmiljø og trivsel ikke længere forstås som et særskilt eller individuelt anliggende, men som en integreret del af den faglige opgaveløsning. Trivsel, samarbejde og kvalitet opleves i stigende grad som gensidigt afhængige, og arbejdsmiljø bliver dermed en fælles forudsætning for at lykkes med kerneopgaven. Som en mellemleder formulerer det: *"Det har givet et fælles sprog om, hvorfor vi gør det, vi gør."* (Mellemlider)

Data peger på, at denne udvikling understøttes gennem konkrete arbejdsformer som fælles refleksioner over kerneopgaven, arbejdet med kernefortællinger, strukturerede faglige dialoger og værdiskabende møder, hvor arbejdsmiljø kobles direkte til den daglige opgaveløsning. Flere ledere oplever, at medarbejderne gennem disse dialoger får en tydeligere forståelse af baggrunden for prioriteringer og en stærkere oplevelse af, hvordan deres egen indsats bidrager til den fælles opgave.

Det styrker oplevelsen af retning, faglig stolthed og mening i arbejdet og bidrager samtidig til øget arbejdsglæde, større nærvær og et mere bæredygtigt arbejdsmiljø.

Evalueringen peger dermed på, at oplevelsen af mening udgør en central virkningsmekanisme, fordi den styrker engagement, arbejdsglæde og motivation for at bidrage aktivt til både arbejdsfællesskabet og arbejdet med at forebygge sygefravær.

På Solgaven arbejdede ledelse og medarbejdere systematisk med at koble arbejdsmiljø tættere til kerneopgaven gennem udviklingen af en fælles kernefortælling. Medarbejderne blev aktivt involveret i at formulere, hvad Solgaven skulle være kendt for, hvilke værdier og hvilken adfærd der skulle præge samarbejdet, og hvordan disse skulle omsættes i den daglige praksis. Samtidig arbejdede ledergruppen med faciliterende ledelse og fælles ledelsesgreb, mens medarbejderne deltog i træning i feedback, dialog og konkrete feedbackmodeller, der skulle styrke læring og samarbejde i hverdagen.

Interview og workshopdata peger på, at denne fælles proces skabte et stærkere fælles sprog om både kerneopgaven og arbejdsmiljøet. Flere beskrev, at arbejdsmiljø i højere grad blev oplevet som en forudsætning for at lykkes med kerneopgaven frem for et selvstændigt indsatsområde. Samtidig blev faglige prioriteringer, samarbejde og dilemmaer lettere at drøfte, fordi dialogerne tog afsæt i den fælles retning og de ønskede adfærdsmønstre. Casen demonstrerer således, hvordan en fælles kernefortælling kombineret med træning af både ledere og medarbejdere kan styrke oplevelsen af mening, faglig stolthed og arbejdsglæde.

Virksomme mekanismer

Medarbejderniveau

2. Medarbejdere udvikler større faglig handlekraft og stolthed gennem refleksion og feedback: Data fra interviews, men også opsamlings og dokumentation fra sessioner blandt medarbejdere i fokustilbuddene, viser at de indsatser, der er arbejdet med, har styrket medarbejdernes oplevelse af i endnu højere grad at kunne egen praksis og bidrage aktivt til løsning af både udfordringer i relationer og kontekst og kerneopgaven. En medarbejder beskriver forandringen enkelt: *"Vi er blevet meget bedre til at spørge hinanden, før vi konkluderer."* (Medarbejder)

På tværs af blandt andet fokusgruppeinterviews med mellemledere, beskriver mellemledere, hvordan medarbejderne nu i stigende grad deltager i refleksioner over praksis, er bedre til at udvikle løsninger sammen og tager et større medansvar for faglig kvalitet og samarbejde om indsatsen. Data peger på, at denne udvikling understøttes af konkrete arbejdsformer som feedback i det daglige arbejde, faciliterede refleksioner, lærende dialoger, bedre spørgeteknikker, brug af lyttetrappen, prøvehandling og fælles analyse af faglige dilemmaer. Som en medarbejder fortæller: *"Det har gjort det lettere at sige højt, når jeg er i tvivl og jeg oplever noget svært eller belastende."* (Medarbejder)

Flere ledere, men også medarbejdere beskriver, hvordan medarbejderne gennem disse indsatser bliver mere bevidste om deres egen rolle i arbejdsfællesskabet og samtidig oplever større faglig sikkerhed i håndteringen af komplekse situationer. En forstander sammenfatter erfaringen således: *"Det er ikke svarene, der flytter noget. Det er refleksionerne."* (Forstander) Når medarbejdere oplever, at deres faglighed bliver taget alvorligt, og at de har reel indflydelse på udviklingen af praksis, beskrives det som en væsentlig kilde til både arbejdsglæde, motivation og oplevelsen af at lykkes i arbejdet.

Data viser dermed, at medarbejdernes oplevelse af faglig handlekraft udgør en central virkningsmekanisme, som styrker både arbejdsmiljøet og organisationens evne til at forebygge belastninger og reducere sygefravær.

På Udsigten, Nøddebakken og Spidsen alle afdelinger på Sølager arbejdede medarbejderne systematisk med feedback, refleksion og fælles læring gennem workshops og øvelser i blandt andet spørgeteknikker, aktiv lytning, feedback, tryghedsrunder, Compassion og bevidning. Medarbejderne arbejdede samtidig med at identificere fælles styrker, udfordringer og udviklingsmuligheder i arbejdsfællesskabet. Data peger på, at medarbejderne i højere grad begyndte at undersøge situationer sammen frem for hurtigt at placere ansvar, samtidig med at de oplevede større mod til at bringe deres faglige perspektiver i spil. Lederne vurderer, at dette styrkede medarbejdernes handlekraft, samarbejde og arbejdsmiljø og gjorde det lettere at forebygge belastninger, før de udviklede sig til mistrivsel eller sygefravær.

På Hulegården tog udviklingen af medarbejdernes handlekraft afsæt i arbejdet med mødekultur og faglige refleksionsrum. Gennem træning i tydelig mødeledelse, domæneteori, tematiske refleksionsrum og strukturerede dialoger arbejdede medarbejderne med at skabe flere dialoger frem for monologer, tydeligere prioriteringer og større involvering i de faglige drøftelser. Interviewene peger på, at denne tilgang styrkede medarbejdernes oplevelse af at blive hørt, bidrage aktivt til kerneopgaven, skabe bedre strukturer og udvikle fælles løsninger på udfordringer i hverdagen. Det styrkede både arbejdsmiljøet, arbejdsglæden og organisationens evne til at forebygge sygefravær.

Virksomme mekanismer

Medarbejderniveau

3. Stærke arbejdsfællesskaber skaber nærvær og arbejdsglæde: Data fra interviews og de løbende dialoger og opsamlinger fra workshops med medarbejdere, særligt i fokustilbuddene, viser at indsatsen har medvirket til stærkere arbejdsfællesskaber kendetegnet ved større åbenhed, tillid og fælles ansvar. En medarbejder beskriver udviklingen meget konkret: *"Vi hjælper hinanden meget tidligere nu."* (Medarbejder).

Således fortæller både medarbejdere og mange mellemledere, at medarbejderne nu i højere grad deler tvivl, arbejder med feedback i det små, bringer uenigheder frem tidligere og oplever en større tryghed ved at tale om fejl, belastninger og vanskelige situationer. Samtidig tegner data og et billede af en bevægelse væk fra de mere individuelle forklaringer på udfordringer og i retning af en fælles forståelse af, at arbejdsmiljø og trivsel skabes i det nære og daglige samarbejde og gennem fælles handling. Som en medarbejder fra Trekfølveren beskriver det: *"GRUS blev første gang, hvor vi talte om, hvordan vi fungerer som hold."* (Medarbejder)

Data tegner et billede af, at denne udvikling er understøttet gennem for eksempel, tryghedsrunder lokalt, etablering af arbejds gange for feedback og brug af værktøjer til det, fælles leveregler for samarbejde, stærkere mødestrukturer og gode dialoger, refleksionsrum og dialogformer, der giver flere medarbejdere rummet til at komme til orde med deres perspektiver og nysgerrigheder. Flere ledere, men også medarbejdere fortæller, at medarbejderne i højere grad oplever at blive lyttet til og inddraget. Det styrker relationer og oplevelsen af at høre til i arbejdsfællesskabet. Samtidig peger evalueringens data på, at stærkere relationer gør det lettere at række ud efter hjælp, opdage begyndende belastninger hos hinanden og håndtere udfordringer, før de udvikler sig til konflikter eller længerevarende mistrivsel.

Evalueringens data tegner dermed et billede af, at oplevelsen af samhørighed og tilhørsforhold i arbejdsfællesskabet udgør en central virkningsmekanisme, fordi stærke arbejdsfællesskaber både øger nærvær, arbejdsglæde og den kollektive evne til at forebygge og håndtere sygefravær.

På Buen, Sølager arbejdede medarbejderne målrettet med at styrke den psykologiske tryghed i de daglige samarbejdsrelationer. Gennem øvelser om feedback, lytteniveauer og dialogtræning arbejdede de med at sige svære ting højt, stille nysgerrige spørgsmål og tage uenigheder op tidligere. Medarbejderne beskrev, at de i højere grad begyndte at støtte hinanden ved belastninger i hverdagen, mens lederne oplevede et samarbejdsklima præget af større åbenhed, tillid og fælles ansvar. Det gjorde det lettere at opdage begyndende mistrivsel og håndtere belastninger, før de udviklede sig til konflikter eller sygefravær.

På Trekfølveren blev GRUS-samtaler udviklet til systematisk også at handle om arbejdsfællesskabets styrker, belastninger og fælles udviklingsbehov. Medarbejderne arbejdede med spørgsmål som: *Hvad lykkes vi med sammen? Hvornår hjælper vi hinanden? Hvad gør vi, når samarbejdet bliver svært? og Hvad skal vi hver især bidrage med frem mod næste GRUS?* Data viser, at dialogerne gav medarbejderne et fælles sprog om samarbejde og et større fælles ansvar for arbejdsmiljøet. Lederne oplevede samtidig stærkere relationer i teamene og bedre muligheder for at arbejde forebyggende med belastninger og sygefravær.

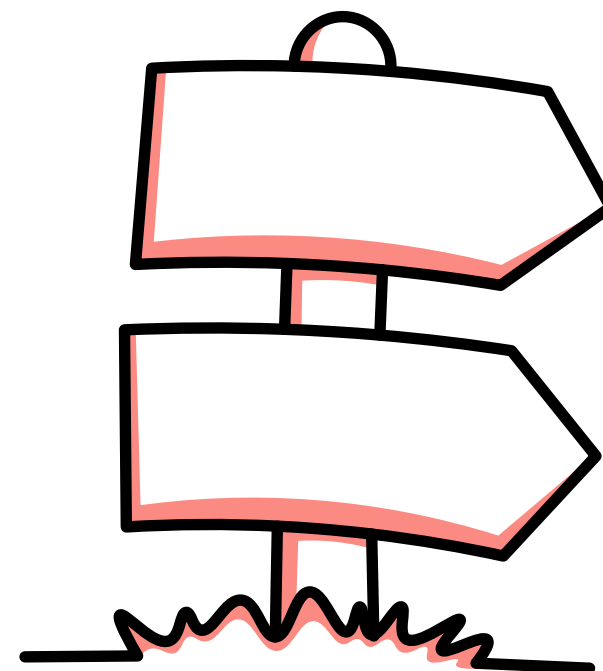
Implementerings- konteksten

Om konteksten

Introduktion til blikket i konteksten

1. **Rammerne omkring indsatsen**, der handler om de strukturelle og organisatoriske betingelser, som indsatsen skal virke og implementeres i. Det kan være fx tid, ressourcer, bemanning, mødestrukturer, arbejdsgange, rollefordeling og sammenhæng til øvrige prioriteringer. Rammerne kan fremme indsatsen, hvis de giver plads, tydelighed og kontinuitet – og hæmme den, hvis hverdagen er præget af tidspres, uklarhed eller mange konkurrerende dagsordener.
2. **Ledelse og meningsskabelse**, der handler om, hvordan ledelsen lokalt prioriterer, oversætter og fastholder opmærksomheden på indsatsen. Det kan fremme indsatsen, når ledelsen gør formålet tydeligt, kobler arbejdet til kerneopgaven og skaber ejerskab. Det kan hæmme indsatsen, hvis den opleves som utydelig, løsrevet fra hverdagen eller som et projekt ved siden af driften.
3. **Kapacitet til at omsætte indsatsen**, der handler om arbejdspladsens forudsætninger for at tage nye metoder og arbejds måder i brug. Det kan være kompetencer, erfaringer, samarbejds kultur, stabilitet, læringsrum og overskud til at prøve nyt. Kapaciteten kan fremme indsatsen, når medarbejdere og ledere har mulighed for at øve, justere og følge op – og hæmme den, hvis der mangler kompetence, energi, fælles sprog eller organisatorisk stabilitet.

Analysen viser, at implementeringen især understøttes af lokal relevans, ledelsesmæssig opbakning, gentagne workshops, ekstern facilitering og mulighed for lokal tilpasning. Omvendt hæmmes arbejdet af manglende modenhed i forhold til sygefravær og psykologisk tryghed, driftspres, organisatorisk ustabilitet, parallelle indsatser, svingende oplevet kvalitet og enkelte brud på forventninger til projekts indsatser.



Implementeringskonteksten

Rammerne for indsatsen

Lokal relevans har betydning for engagement: Interviewene og fokusgrupperne viser, at indsatsen er implementeret i en organisation med meget forskellige lokale vilkår. Nogle tilbud stod med højt sygefravær, arbejdsmiljøbelastninger, personaleudskiftning eller større kultur- og organisationsforandringer, hvor projektet blev oplevet som en værdsat indsats og en relevant understøttelse af allerede pågående arbejde med lokale udfordringer. Som en forstander beskriver det: *"Det passede meget godt ind i nogle af de udviklingsprocesser, vi gerne ville have i gang."* På andre tilbud var udgangspunktet et andet. Her var sygefraværet lavere, procedurene veletablerede og der blev allerede arbejdet systematisk med de samme temaer.

På disse tilbud blev projektet i højere grad vurderet som mindre nødvendigt, gentagende eller vanskeligt at koble tydeligt til den lokale situation. Det peger på, at oplevet relevans er en central implementeringsbetingelse. Når problemstillingen opleves som aktuel, bliver projektet lettere at prioritere. Når den ikke gør, bliver engagementet i højere grad afhængigt af, at projektets indsatser oversættes aktivt til den lokale kontekst. Og her har enkelte tilbud altså stillet spørgsmål ved relevansen for processen, ligesom de har været kritiske overfor behov for indsatsen fra start, hvorfor de har oplevet som mindre givende og relativt ubetydeligt for en ændring af deres praksis.

Eksisterende strukturer understøtter forankring: En central fremmende faktor er, at indsatsen har haft størst gennemslag, når den kunne lægges ind i eksisterende strukturer som MED/LMU, TRIO, forskellige mødetyper, dashboarddata og procedurer for fraværssamtaler. Her blev indsatsen ikke et løsrevet projekt, men en anledning til at kvalificere den praksis, der allerede fandtes. En mellemleder beskriver det således: *"Det handler om at få det ind i de daglige fora og de årlige fora."*

En anden leder peger tilsvarende på, at *"det er ikke noget, vi tager ned fra en hylde – det er blevet en del af måden, vi arbejder på."* Det har gjort det lettere at fastholde arbejdet over tid, fordi projektets temaer blev koblet til fora og arbejds gange, som ledere og medarbejdere allerede kendte og anvendte. Samtidig har det styrket gennemsigtigheden, når kriterier for fraværssamtaler, opfølgning og brug af data blev gjort fælles og tydelige. På den måde blev indsatsen omsat fra generelle principper til konkret ledelsespraksis i hverdagen.

Driftspres udfordrer udviklingsrummet: Omvendt fremstår tid, drift og parallelle dagsordener som væsentlige hæmmende faktorer. Flere tilbud beskriver, at projektet skulle konkurrere med organisationsændringer som eksempelvis rekruttering, personalesager, sygdom, lokale arbejdsmiljøforløb og et vedvarende driftspres. Som en forstander siger: *"Man skal godt nok holde meget fast."* En anden leder beskriver udfordringen således: *"Der er perioder, hvor driften ganske enkelt fylder så meget, at udviklingsarbejdet må vente."* Det betyder ikke nødvendigvis, at motivationen manglede, men at den organisatoriske kapacitet til systematisk udviklingsarbejde blev begrænset. Materialet peger derfor på, at implementeringsbetingelser ikke alene handler om ressourcer, men også om lokal pasform og organisatorisk overskud. Den samme indsats kan fungere som en løftestang ét sted og opleves som en ekstra belastning et andet sted, hvis organisationen samtidig står midt i større forandringer eller har begrænset mulighed for at skabe tid og kontinuitet til udviklingsarbejdet.

Implementeringskonteksten

Ledelse og meningsskabelse

Lokal ledelse skaber mening: Informanter fra interviews peger på, at lokal ledelse er afgørende for, om indsatsen bliver oplevet som relevant, legitim og anvendelig. Forstanderne beskriver meget forskellige udgangspunkter, og derfor har ledelsesopgaven i høj grad handlet om at oversætte projektets brede temaer til lokale behov. Som en forstander beskriver det: *"Det var jo noget af det første, vi arbejdede med – at få defineret kerneopgaven."*

Hvor ledelsen har koblet indsatsen til konkrete udfordringer som mødekultur, psykologisk tryghed, tydeligere fraværsprocedurer, kerneopgave, samarbejde eller kulturforandring, har projektet fået karakter af et praktisk ledelsesredskab snarere end et centralt projekt ved siden af driften. Det er en fremmede faktor, fordi ledelsen dermed skaber en tydelig kobling mellem projektet og den hverdag, medarbejdere og ledere står i. Lokal oversættelse bliver således den mekanisme, der gør projektets fælles begreber anvendelige i meget forskellige organisatoriske virkeligheder.

Kendt "stof" kan skabe modstand: Omvendt svækkes meningsskabelse, når indholdet opleves som kendt stof, for generisk eller utilstrækkeligt tilpasset tilbuddets modenhed og aktuelle behov. Det gælder især blandt forstandere, men også mellemledere, der i nogle tilfælde allerede havde stærke fraværsprocedurer, lavt fravær eller igangværende lokale processer, og som derfor havde vanskeligere ved at se, hvad projektet tilførte ud over det eksisterende arbejde. Som en leder udtrykker det: *"Vi kunne godt genkende meget af det – vi syntes egentlig, vi arbejdede med det i forvejen."* En anden beskriver tilsvarende, at *"der var ikke så meget nyt for os."*

Nogle tilbud forekom også at møde projekts indsats fra en position, hvor udviklingsbehovet primært blev placeret andre steder i organisationen, og hvor det derfor blev vanskeligere at afsøge projektets relevans for egen praksis. Det viser, at modtagelsesparathed ikke kun handler om velvilje, men også om, hvorvidt ledelsen kan se et konkret udviklingspotentiale i egen organisation.

Mening gennem fælles principper til fælles praksis: Et gennemgående mønster er, at ledelsen skaber mening ved at gøre fravær, nærvær og arbejdsglæde til et fælles anliggende. Flere interviews peger på, at tydelige rammer, kendte kriterier for fraværssamtaler, gennemsigtighed om processer og dialog i MED/LMU kan gøre fraværsarbejdet mindre personrettet og mindre utrygt. Som en mellemleder beskriver det: *"Når alle ved, hvorfor samtalerne bliver holdt, bliver de heller ikke så farlige."* En forstander formulerer samme pointe mere overordnet: *"Sygdom er ikke en privat sag. Sygdom er faktisk noget, som vedrører os alle."*

Når medarbejderne ved, hvornår og hvorfor samtaler gennemføres, bliver samtalerne i højere grad forstået som en del af en fælles praksis – og flere steder også som et udtryk for omsorg frem for individuel sanktion. Mellemlederne peger samtidig på, at ledelsesmæssig nærhed, tydelig facilitering og opfølgning i møder har gjort begreber som feedback, lytning og psykologisk tryghed mere konkrete i hverdagen. Projektets fælles læringsrum og tværgående møder har desuden bidraget til erfaringsudveksling mellem tilbuddene. Som en leder beskriver det: *"Det har været super at blive inspireret af hinanden."* Flere peger på, at projekts indsats har bidraget til et fælles sprog om arbejdsmiljø, nærvær og ledelse på tværs af organisationen.

Implementeringskonteksten

Kapacitet til at omsætte indsatsen

Konkrete redskaber skaber lokal handlekraft: Interviewmaterialet tegner et billede af, at kapaciteten til at omsætte indsatsen ikke alene handler om at kende projektets begreber, men om at have tid, stabilitet og læringsrum til at bruge dem i praksis. Mellemlederne fremhæver især konkrete greb som den gode samtale, lyttetrappen, forberedte spørgsmål, feedback, psykologisk tryghed og mere systematik i fraværsarbejdet. Som en mellemleder beskriver det: *"Det er ikke noget, hvor man bare lige bliver præsenteret for det, og så er det integreret."* En anden leder peger på den samme erfaring: *"Det kræver øvelse, øvelse, øvelse."*

Det fremstår som en fremmede faktor, at redskaberne kan kobles direkte til situationer, lederne allerede står i: svære samtaler, mødefacilitering, opfølgning på fravær og dialog om samarbejde. Omsætningen bliver dermed stærkest, når metoderne ikke kun forstås som teori, men som greb, der kan afprøves i konkrete ledelsesopgaver. Det er derfor ikke selve introduktionen til metoderne, men den efterfølgende træning og anvendelse i hverdagen, der skaber forandring.

Træning og gentagelse udvikler ny praksis: På nogle tilbud ses omsætningen meget tydeligt i den lokale praksis. På et fokustilbud beskriver mellemlederne, hvordan ledelsen er gået tættere på gruppemøderne, har faciliteret dagsordener, sikret taletid og brugt møderne som træningsbane for bedre dialog, fremdrift og fælles ansvar. Som en mellemleder beskriver det: *"Det handler om at implementere det via facilitering på møderne."*

Hos et andet fokustilbud peger både mellemledere og forstander på, at ekstern facilitering har haft betydning, fordi medarbejdergrupperne blev fastholdt i øvelser og svære dialoger, som ellers kunne være blevet afsporet eller undgået. I disse tilfælde skabes kapacitet gennem gentagelse, processtøtte og tydelige arenaer for træning. Det understreger, at de største forandringer ikke nødvendigvis sker på workshops, men i arbejdet mellem aktiviteterne, hvor nye dialogformer og arbejdsgange prøves af, justeres og gentages. En mellemleder udtrykker: *"Det kræver øvelse, øvelse, øvelse."*

Organisatorisk stabilitet giver plads til implementering: Samtidig viser materialet, at omsætningen hæmmes, når organisationen mangler overskud eller stabilitet. Leder- og retningskraft, personaleudskiftning, rekrutteringsudfordringer, langtidssygemeldinger, personalesager og følelsesmæssigt belastende arbejde reducerer muligheden for at træne nye arbejdsmåder systematisk og følge op over tid. Som en forstander siger: *"Det er ikke noget, hvor man bare lige bliver præsenteret for det, og så er det integreret"*. En anden beskriver udfordringen således: *"Der er perioder, hvor driften ganske enkelt fylder så meget, at udviklingsarbejdet må vente."*

Flere forstandere peger desuden på, at data og procedurer kan styrke kapaciteten, men kun hvis de bruges aktivt i ledelsesfora og ikke blot eksisterer som systemer ved siden af praksis. En leder formulerer det på denne måde: *"Data kan understøtte, at man bevarer et fagligt syn, så det ikke er historier eller narrativer."* Materialet peger dermed på, at implementering kræver mere end inspiration. Der skal være organisatorisk ro, ledelsesmæssig vedholdenhed og faste rum, hvor nye metoder kan prøves af, justeres og gentages, før de bliver en del af den daglige praksis.

Anbefalinger i et fremtidigt perspektiv

Anbefalinger til en bæredygtig forankring og fastholdelse

Evalueringen peger samlet på, at en bæredygtig udvikling af arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær ikke først og fremmest handler om at fastholde indsatser, metoder og værktøjer fra projektet.

Det afgørende er at fastholde de organisatoriske og kulturelle betingelser, som gør indsatser, metoder og værktøjer virksomme. På tværs af tilbuddene viser data, at de største forandringer opstår, når arbejdsmiljø bliver en integreret del af den daglige organisering, når ledelse udøves tæt på praksis, og når medarbejdere og ledere sammen udvikler stærke arbejdsfællesskaber med plads til refleksion, læring og fælles ansvar.

Projektets værdi ligger derfor ikke alene i de konkrete modeller, øvelser eller dialogværktøjer, men i den måde de har bidraget til at ændre samarbejde, ledelsespraksis og organiseringen af arbejdet.

Hvis resultaterne skal fastholdes og udvikles videre, peger evalueringens data derfor på, at Den Sociale Virksomhed bør investere i de strukturer, relationer og ledelsesformer, der gør denne måde at arbejde på til en naturlig del af hverdagen. Det er her, forankringen bliver bæredygtig, og det er her, de største gevinster for arbejdsmiljø, arbejdsglæde, nærvær og reduktion af sygefravær forventes at kunne fastholdes over tid. Samtidig viser evalueringen, at enkelte tilbud var kritiske over for både behovet for og relevansen af indsatsen. Her blev projekts indsats oplevet som et supplement til en praksis, der allerede fungerede godt, og derfor også som mindre betydningsfuldt for den lokale udvikling. Kritikken ændrer ikke evalueringens overordnede fund, men peger på, at oplevet lokal relevans er en afgørende forudsætning for engagement, implementering og udbytte.

Det er i det lys, at følgende fem anbefalinger er udviklet, som ses i boksen til højre – og som er detaljeret beskrevet på de efterfølgende slides.

1. Integrér arbejdsmiljø i den daglige drift

- *Gør arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær til en naturlig del af kerneopgaven, ledelsen og den daglige organisering.*

2. Skab faste rum for læring og refleksion

- *Forankr feedback, refleksion og fælles læring i eksisterende mødefora og arbejdsprocesser.*

3. Tilpas indsatserne til lokale behov

- *Fasthold en fælles retning, men giv plads til lokal oversættelse og forskellige udviklingsveje.*

4. Udvikl ledelse gennem fællesskaber

- *Gør tværgående leder- og mellemlidernetværk til en permanent del af organisationens udvikling.*

5. Brug data som afsæt for fælles læring

- *Lad data om sygefravær og trivsel understøtte dialog, refleksion og prioritering – ikke kun opfølgning og kontrol.*

Anbefalinger I

1

Integrér arbejdsmiljø i den daglige drift

- **Hvorfor og hvilken værdi skaber det?**

Evalueringen viser, at de mest holdbare resultater opstår, når arbejdsmiljø, nærvær og sygefravær ikke behandles som særskilte udviklingsprojekter, men integreres i kerneopgaven og den daglige drift. En sådan tilgang styrker sammenhængen mellem arbejdsmiljø, faglig kvalitet og opgaveløsning og gør udviklingsarbejdet mindre afhængigt af enkeltstående projekter.

- **Hvordan kan det ske, og hvilke handlinger kræver det?**

Arbejdsmiljø bør indgå som et fast perspektiv i ledermøder, MED/LMU, teammøder, kvalitetsudvikling og opfølgning på sygefravær. Arbejdet kan understøttes ved systematisk at koble dialoger om trivsel og sygefravær til kerneopgaven, faglige prioriteringer og organiseringen af arbejdet.

- **Forudsætninger**

Ledelsesmæssig prioritering, en fælles organisatorisk retning og en forståelse af arbejdsmiljø som en integreret del af kerneopgaven.

2

Gør læring og refleksion til en fast del af arbejdet

Hvorfor og hvilken værdi skaber det?

Evalueringen viser, at varige forandringer udvikles gennem løbende refleksion, feedback og fælles læring – ikke gennem enkeltstående undervisningsforløb. Når organisationen systematisk lærer af erfaringer, styrkes både arbejdsmiljøet, medarbejdernes handlekraft og evnen til at forebygge belastninger.

Hvordan kan det ske, og hvilke handlinger kræver det?

Refleksion kan integreres i eksisterende mødefora gennem faste dialogformater, feedback, casegennemgange, tryghedsrunder, GRUS, supervision og opfølgning på prøvehandling. Fokus bør være at skabe kontinuitet mellem udviklingsaktiviteter og den daglige praksis.

Forudsætninger

Tid til refleksion, tydelig mødestruktur og ledelsesmæssig vedholdenhed i opfølgningen.

Anbefalinger II

3

Tilpas udviklingsindsatser til lokale behov

- **Hvorfor og hvilken værdi skaber det?**
Evalueringen peger på betydelige forskelle mellem tilbuddenes udgangspunkt, modenhed og udfordringer. Indsatser skaber størst værdi, når de opleves som relevante og tager afsæt i lokale behov. Det styrker ejerskab, engagement og sandsynligheden for, at nye arbejdsformer bliver en del af hverdagen.
- **Hvordan kan det ske, og hvilke handlinger kræver det?**
Fremtidige udviklingsforløb bør tage afsæt i en lokal behovsafdækning og give mulighed for, at tilbuddene vælger forskellige udviklingsspor inden for en fælles strategisk ramme. Fælles mål kan dermed kombineres med lokal tilpasning af metoder og implementering.
- **Forudsætninger**
Fleksibilitet i implementeringen, ledelsesmæssigt råderum og en fælles strategisk retning på tværs af organisationen i Den Sociale Virksomhed.

4

Fasthold tværgående ledelsesfællesskaber

- **Hvorfor og hvilken værdi skaber det?**
Evalueringen viser, at projektets tværgående leder- og mellemlidernetværk har været en af de mest værdifulde platforme for udvikling af ledelsespraksis. Netværkene styrker fælles læring, giver mulighed for sparring om komplekse dilemmaer og bidrager til en mere sammenhængende ledelseskultur på tværs af Den Sociale Virksomhed.
- **Hvordan kan det ske, og hvilke handlinger kræver det?**
De tværgående netværk kan videreføres som en permanent del af organisationens udviklingsstruktur med faste læringsforløb, praksiscases, kollegial sparring og fælles refleksion over arbejdsmiljø, sygefravær og ledelse.
- **Forudsætninger**
Ledelsesmæssig opbakning, organisatorisk prioritering og tid til tværgående læring.

Anbefalinger III

5

Brug data som afsæt for læring og prioritering

- **Hvorfor og hvilken værdi skaber det?**
Evalueringen viser, at data først skaber værdi, når de bruges til at kvalificere dialoger og identificere mønstre frem for alene at dokumentere udviklingen. En læringsorienteret anvendelse af data styrker organisationens evne til at prioritere indsatser, opdage begyndende belastninger og arbejde mere forebyggende med arbejdsmiljø og sygefravær.
- **Hvordan kan det ske, og hvilke handlinger kræver det?**
Sygefraværdata, trivselsmålinger og lokale erfaringer bør indgå som faste elementer i ledermøder, MED/LMU og teammøder, hvor data anvendes som afsæt for fælles refleksion, prioritering og opfølgning frem for alene rapportering.
- **Forudsætninger**
Kompetencer til at omsætte data til dialog og handling samt en kultur, hvor data understøtter læring og udvikling frem for kontrol.

XXX

A decorative graphic consisting of several green dots of varying sizes and thin green lines connecting some of them, arranged in a loose, abstract pattern around the word "Connector".

Connector