

# Pilotprojekt med regenerativ ledelse i finanssektoren ved hjælp af aktionsforskning

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Lone Hersted

## Baggrund og forskningsspørgsmål

Denne artikel er et metodebidrag, som undersøger anvendelsen af aktionsforskning i et pilotprojekt i den danske finansielle sektor, hvor der blev arbejdet med det regenerative ledelsesparadigme i praksis (Hardman 2012; Wahl 2016; Hutchins; Hutchins & Storm 2022). Artiklen har primært fokus på det anvendte aktionsforskningsdesign og dets implikationer for arbejdet med regenerativ ledelse. Her er som nævnt tale om et pilotprojekt baseret på kombinationen af aktionsforskning og grundlæggende idéer fra det regenerative ledelsesparadigme som værende det første af sin art i en dansk kontekst og formodentlig også i en global sammenhæng. Det særlige og unikke ved projektet er netop kombinationen af idéerne i det regenerative paradigme med de grundlæggende principper i aktionsforskning, samt at det foregår i den finansielle sektor, hvor det regenerative paradigme er nyt og adskiller sig væsentligt fra tidligere tænkning, selvforståelse og praksis.

Pilotprojektet blev etableret som et eksperimentelt forsknings- og udviklingssamarbejde mellem Aalborg Universitet og Finanssektorens Uddannelsescenter<sup>[1]</sup> med titlen ”Regenerativ ledelse i finanssektoren”. Det involverede 12 ledere fra en række forskellige banker i Danmark og Grønland, som frivilligt meldte sig til projektet. Den praktiske del af projektet med aktiv involvering af lederne spændte over knap fem måneder fra den 4. september 2023 til den 26. januar 2024.

I artiklen deles ud af erfaringerne fra pilotprojektet med henblik på at udbrede kendskabet til denne særlige måde at arbejde med ledelses- og organisationsudvikling på.

Forskningsspørgsmålet går i denne sammenhæng på, **hvordan og hvorvidt aktionsforskning som tilgang kan skabe læring og forandring i en mere regenerativ retning i den finansielle sektor?** Her er det vigtigt at pointere, at regenerativ ledelse må betragtes som en ny, samlende ledelsesfilosofi, som man i den finansielle sektor i en dansk kontekst ikke tidligere på systematisk vis har prøvet kræfter med i praksis. Undersøgelsen bidrager til at skabe viden om potentialet i indførelsen af mere regenerative ledelsesformer i den finansielle sektor gennem arbejdet med aktionsforskning som understøttende lærings- og forskningsdesign. Artiklen vil indledningsvist introducere til begrebet regenerativ ledelse og dernæst introducere til den finansielle sektor og herefter præsentere det aktionsforskningsdesign, der har fungeret som stillads for processen. I den forbindelse vil der, på et overordnet plan, blive redegjort for de prøvehandling, som de medvirkende ledere valgte at arbejde med i deres egen organisation. Desuden inddrages et illustrativt eksempel fra processen, som giver et indblik i den måde, der blev arbejdet på gennem dialogiske processer i tilbagevendende loops. I forlængelse heraf diskuteres der, hvilke muligheder, udfordringer og begrænsninger, der kan vise sig i arbejdet med udvikling af regenerativ ledelse i den finansielle sektor gennem anvendelsen af aktionsforskning som tilgang.



**“UNDERSØGELSEN BIDRAGER TIL AT SKABE VIDEN OM POTENTIALET I IND-FØRELSEN AF MERE REGENERATIVE LEDELSEFORMER I DEN FINANSIELLE SEKTOR Gennem ARBEJDET MED AKTIONSFORSKNING SOM UNDERSTØTTENDE LÆRINGS- OG FORSKNINGSDESIGN.”**

### **Regenerativ ledelse i en krisetid**

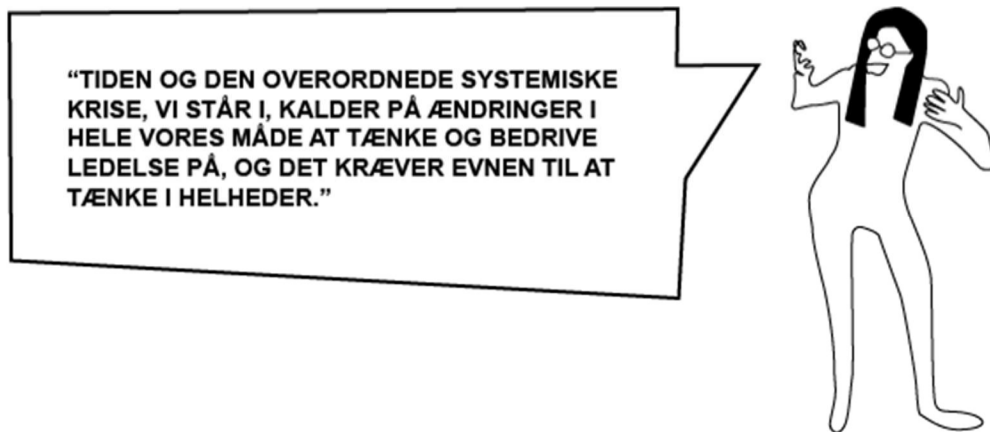
Den bæredygtige bevægelse har i stigende grad sat sig igennem i de seneste år, og ikke mindst FN's verdensmål har spillet og spiller stadig en vigtig og afgørende rolle i udbredelsen af kendskabet til bæredygtighed. FN's verdensmål for bæredygtig udvikling dækker bredt, både i forhold til klima, miljø og forbedring af sociale forhold og har i særdeleshed givet både beslutningstagere og virksomheder en ramme og et sprog at arbejde med. Hutchins og Storm (Hutchins & Storm 2023) påpeger dog, at mange bæredygtighedsinitiativer primært fokuserer på det, vi kunne kalde den *ydre bæredygtighed*, forstået som nye teknologier, finansielle mekanismer, cirkulær økonomi og politiske rammebetingelser etc., hvilket er vigtige og nødvendige tiltag, men konstaterer samtidig, at der ikke i tilstrækkelig grad arbejdes med den *indre bæredygtighed*, forstået som vores psykosociale og mentale trivsel. Med begrebet *indre bæredygtighed* henvises både til vores indre mentale velbefindende og til organisationers indre bæredygtighed, f.eks. i forhold til trivsel, samarbejde og organisatorisk samhørighed. Den regenerative tænkning er helhedsorienteret, idét den omfavner arbejdet med både den indre og ydre bæredygtighed. Det handler således ikke bare om at reducere de skader, vi forvolder på naturen og vores miljø (gennem eksempelvis CO<sub>2</sub>-reduktion), men grundlæggende om at revitalisere både de indre og ydre økosystemer og dermed skabe bedre livsbetingelser i det samlede økosystem.

**“DEN REGENERATIVE TÆNKNING ER HELHEDSORIENTERET, IDÉT DEN OMFAVNER ARBEJDET MED BÅDE DEN INDRE OG YDRE BÆREDYGTIGHED.”**



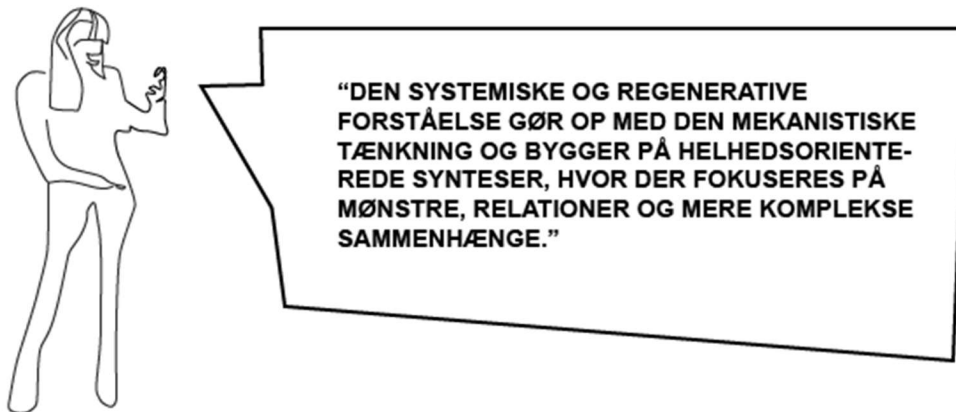
I pilotprojektet blev der gennem aktionsforskning udviklet og afprøvet en række tiltag inspireret af de grundlæggende tanker i regenerativ ledelse som et muligt bud på en ledelsesform, der kan bidrage til at navigere i de komplekse kriser, vi befinder os i på både lokalt og globalt plan.

Regenerativ ledelse handler som nævnt ovenfor både om at udvise større ansvarlighed i forhold til vores klima, miljø og samfund i en større global sammenhæng men også om at styrke den psykosociale trivsel og den sociale bæredygtighed, som har trange kår i mange organisationer i dag (Hersted & Frimann 2023). Dette ud fra et perspektiv, hvor vi ser flere sammenhængende kriser på én gang, som på mange måder spiller sammen: både miljømæssigt, samfundsmæssigt, demokratisk og psykosocialt, dvs. kriser, hvor begivenheder og fænomener hænger sammen og påvirker hinanden gensidigt. Nyhedsmediernes beretter dagligt om global opvarmning, klimaforandringer, stigende forurening, mangel på rent drikkevand og fødevarer, klimaflygtninge, faldende biodiversitet samt et højt niveau af stress, depression og udbrændthed. Et stigende antal forskere peger på risikoen for destabilisering af hele økosystemet og påpeger, at vi nærmer os *irreversible tipping points* (Rockström 2022). Selv i et lille land som Danmark oplever vi temperaturstigninger, tiltagende forekomster af regn og skybrud, iltsvind, havdød og forurening af vores grundvand for blot at nævne nogle få eksempler. Alle disse fænomener er blandt nogle af de mange problemer og krisesyntomer, vi ikke længere kan lukke øjnene for. Disse problemer kan ikke løses isoleret set men hænger sammen og omtales jævnligt som *komplekse, vilde eller wicked problems* (Churchman, 1967).



Tiden og den overordnede systemiske krise, vi står i, kalder på ændringer i hele vores måde at tænke og bedrive ledelse på, og det kræver evnen til at tænke i helheder og se de ting, der sker, i et prisme af kompleksitet, relationer, sammenhænge og gensidig afhængighed. Hidtil har man i organisationerne og i samfundet hovedsagelig sat sin lid til lineære og endimensionelle forsøg på løsninger, selvom alt peger på, at vi er nødt til at udvikle en systemisk forståelse for de store komplekse sammenhænge. Det vil sige, at vi skal i gang med at bedrive ledelse og organisere os på radikalt nye måder. Den regenerative forståelse er baseret på en helhedstænkning, hvor der, fremfor at dechifrere og adskille ting og fænomener ned til enkeltdele, kigges efter mønstre, der forbinder og tilstræbes at se begivenheder og fænomener i større, komplekse sammenhænge. Den regenerative tænkning er bl.a. inspireret af kvantemekanikken, systemisk tænkning, kompleksitetsteori og den økosystemiske tænkning, der sætter fokus på det relationelle og altings forbundethed – bl.a. repræsenteret ved pionerer som Gregory Bateson (Bateson 1972, 1979), Peter Henri Bortoft (Bortoft 1996, 2012), Fritjof Capra og Pier Luigi Luisi (Capra & Luisi 2014) men til dels også inspireret af den norske filosof, Arne Næss’ idéer om dybdeøkologi og økosofi (Næss 1974).

Siden den videnskabelige revolution med Descartes, hvor den kausal-logiske verdens- og livsforståelse blev grundlagt, har man forsøgt at forstå verden gennem opdeling i enkeltdele fremfor at se livet på planeten som ét sammenvævet økosystem. Regenerativ ledelse gør op med det kartesianske verdenssyn. Med den systemiske forståelse af liv erkendes den gensidige afhængighed mellem alle fænomener i verden, herunder alle levende væsener og naturfænomener og vores måde at leve, producere og gebærde os i verden på. Den systemiske og regenerative forståelse gør op med den mekanistiske tænkning og bygger på helhedsorienterede synteser, hvor der fokuseres på mønstre, relationer og mere komplekse sammenhænge. Her gøres op med en af videnskabens grundantagelser, nemlig dén, at verden kan betragtes og behandles som én stor maskine, som vi kan adskille i enkeltdele (Hersted & Gergen 2013; Capra & Luisi 2016; Hutchins 2023). Den regenerative grundforståelse tilbyder en anden måde at tænke på, som i sin grundessens lægger op til at gentænke og redefinere vores forretningsmodeller, økonomiske systemer, teknologier, kultur, livsstil, produktionsmåder, ledelses- og organiseringsformer og ikke mindst vores måder at forholde os til hinanden og andre levende væsener på. Vi ser da også, at de regenerative principper i stigende grad bliver anvendt indenfor landbrug, arkitektur, design og byudvikling (se f.eks. Wahl 2016).



Den regenerative tænkning er som nævnt optaget af at skabe bedre balancer i både de ydre og indre økosystemer. Indenfor regenerativt landbrug, for eksempel, handler det om at genoprette balancen i økosystemet, som landbruget udgør og er en del af. I en organisatorisk kontekst handler det om at arbejde med individernes egen være- og bæredygtighed, evnen til at forbinde sig til hinanden og samarbejde, at skabe bedre balance i organisationens indre liv og at give liv og næring til det større økosystem, som organisationen er en del af. Det handler lidt forenklet sagt om at undgå at drive rovdrift på mennesker og andre levende væsener eller jordens ressourcer og i stedet bestræbe sig på at genoprette og styrke det livgivende - både i og omkring organisationen ved at tage højde for de komplekse forbindelser mellem levende, sociale systemer, økonomi, natur, klima og miljø.

### **Den finansielle sektor som organisatorisk kontekst**

Den finansielle sektor er generelt præget af et højt arbejdstempo og et højt arbejdspress både blandt ledere og medarbejdere. Det kan dog tage sig forskelligt ud, alt efter om man arbejder i en større bank eller i en mindre andelskasse og om man arbejder i hovedkontorsfunktioner eller i en filial. I projektet havde vi hele spektret repræsenteret. En undersøgelse fra Finansforbundet fra

2022 viser, at næsten hvert fjerde medlem oplever at være så stresset, at de er i risikozonen for at udvikle helbredstruende stress. Særligt kritisk ser det ud blandt privatrådgiverne, hvor hver tredje giver udtryk for at være stresset. Arbejdslivet vurderes som værende den primære årsag til stress blandt 80% af dem i den finansielle sektor, der oplever at være stressede konstant eller ofte. Undersøgelsen viser desuden, at ikke blot medarbejderne i finanssektoren er ramt af stress, men også at 21% af lederne er stressramte.

Undersøgelsen fra Finansforbundet påpeger desuden, at dét, man definerer som 'arbejdsopgaver' i særlig grad forbindes med stress, men samtidig også er det sted, hvor det potentielt vil have den største effekt at sætte ind i forhold til stressforebyggelse. "Arbejdsopgaver' handler om arbejdsmængde og tidspres, dvs. at man har problemer med at nå sine arbejdsopgaver, at der kommer uforudsete arbejdsopgaver, og at man ikke får holdt de nødvendige pauser. Efter arbejdsopgaver kommer 'Work-life-balance', som handler om, hvor meget arbejdet, i tanke og handling, fylder udenfor kontoret – altså evnen til også at kunne holde fri" (Finansforbundet 2022).

Endvidere er klimaforandringer og bæredygtige investeringer emner, som i stigende grad præger dagsordenen i den finansielle sektor. Bankerne har et kæmpemæssigt ansvar, dette både i relation til bæredygtighed og den grønne omstilling men også i relation til de sociale forhold i vores samfund. Dette da bankerne kanalisere store pengestrømme rundt i samfundet både nationalt og globalt og dermed har stor indflydelse på, hvilke virksomheder, der får mulighed for at optage lån. Er det eksempelvis en virksomhed, som forurener og udleder store mængder CO<sub>2</sub>, eller er der tale om en grøn og bæredygtig virksomhed? Traditionelt har der i finanssektoren været primært fokus på den økonomiske bundlinje, men nye regler og direktiver fra EU stiller skærpede krav til bankerne. Dette betyder, at de nu bl.a. skal forholde sig til CSRD (EU's Corporate Sustainability Reporting Directive) og arbejde med ESG-afrapportering. Hidtil har de fleste banker indtaget en forholdsvis reaktiv rolle, men de nye krav tvinger dem til at være mere på forkant og være mere systematiske i deres arbejde med CSRD og ESG. For nylig er et nyt EU-direktiv blevet vedtaget, som har forkortelsen CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive). Dette er et direktiv, der stiller skærpede krav til virksomheder for at sikre overholdelse af menneskerettigheder og forhindre negative miljøpåvirkninger i forbindelse med virksomhedens egen drift og på tværs af dens værdikæder. Direktivet forpligter visse virksomheder til at anvende såkaldte *due diligence-processer* til at identificere, forebygge og håndtere negative konsekvenser for mennesker og miljø. Det indebærer, at virksomhederne i stigende grad skal indtage en mere proaktiv rolle. Alle disse nye reguleringer og direktiver fordrer, at både medarbejdere og ledere må uddannes til at kunne arbejde hermed på de forskellige niveauer i organisationen, da de bl.a. skal indrapportere langt flere data end tidligere. Dette bl.a. i relation til klimaaftryk, CO<sub>2</sub>-udledning, cirkulær økonomi, forurening, tab af biodiversitet og reduktioner i ressource- og vandforbrug. Men også sociale hensyn spiller en stadig stigende rolle, her i blandt behandlingen af medarbejderne, ikke blot i egen organisation men i hele værdikæden. I dag skal et projekt eksempelvis omhandlende etablering af en solcellepark ikke blot være grønt, men også leve op til menneskerettighederne, sikre rimelige arbejdsvilkår, følge god ledelsespraksis, overholde skatteregler m.v. for at kunne beteges som bæredygtigt. De skærpede krav til virksomhederne fordrer, at også bankerne i stigende grad må omstille sig i forhold til den nye udvikling og udvikle specialviden indenfor bæredygtighed – herunder også bæredygtig finansiering, forebyggelse af korrupsion, "hvidvask"

og "green washing", fremme af social bæredygtighed, forvaltning af leverandørstyring m.v., idet der i dag kræves en langt større grad af gennemsigtighed og bæredygtighed i hele værdikæden. De skærpede krav er ikke kun en udfordring for den finansielle sektor, men ses også af sektoren som en mulighed, idét den påpeger, at den grønne dagsorden kan "medføre nye muligheder og markeder for både produkter og services" (Finanstilsynet 2019 s. 2).

Det er således en kombination af både lovkrav, miljø- og samfundsmæssige hensyn samt nye muligheder for bæredygtige investeringer, der præger situationen i den finansielle sektor i dag. Der tales både om FNs verdensmål og om bæredygtighed i den finansielle sektor, men det er dog forholdsvist sjældent, at ordet "regenerativ" vinder indpas. I nærværende projekt har vi derfor anvendt begge begreber, dvs. både ordet "bæredygtighed" for at koble os til det sprog, som allerede anvendes i sektoren og begrebet "regenerativ" for at være med til at udvide dette sprog og udvide tænkningen omkring bæredygtighed til at omfatte mere end blot teknologiske og naturvidenskabelige dimensioner af begrebet, men netop også indbefatte de sociale og psykologiske aspekter relateret til trivsel og udvikling af velfungerende sociale økologier.

### **Formål og intentioner med forskningsprojektet**

Aktionsforskningsprojektet havde til formål at føre til udvikling af den enkelte leder, bidrage til øget trivsel og styrket arbejdsglæde på både individ- og afdelingsniveau, styrke den organisatoriske sammenhængskraft samt øge den sociale og miljømæssige ansvarlighed i organisationens relation til dens omverden. Projektet havde som ambition at understøtte og styrke den enkelte leders udvikling af refleksivitet og handlekapacitet til at kunne skubbe organisationen i en mere regenerativ retning. Herved blev lederne ikke bare medforskere, men også proaktive pionerer i skabelsen af ledelsesmæssig og organisatorisk forandring.

Forskningsprojektet havde grundlæggende til hensigt:

1. at udvikle nye måder at tænke og bedrive ledelse på med regenerativ ledelse som afsæt
2. at eksperimentere med aktionsforskning som en mulig tilgang til at skabe regenerativ ledelsesudvikling og organisatorisk udvikling baseret på deltagernes egne udviklingsønsker og prøvehandling, deres engagement og frivillighed.

Projektet havde således ikke blot til formål at udbrede viden om regenerativ ledelse i finanssektoren men også at skabe regenerativ *forandring* i ledernes daglige ledelsespraksis. Hensigten var at inspirere og styrke ledernes evne til at tænke og handle mere regenerativt i deres lederskab, dette både 1) i deres eget selv-forhold og evne til væredygtighed<sup>[2]</sup>, 2) internt i organisationen i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø og 3) i forhold til det omgivende miljø, de store klimaforandringer og organisationens sociale ansvarlighed. Dette indebærer bl.a. at arbejde med opbygning af trivsel og *psykologisk tryghed* (Edmondson 2020), om at udvikle og forbedre relationer internt og eksternt og om at styrke organisationens økosociale sammenhængskraft og den relationelle ansvarlighed i forhold til organisationens omverden ud fra en systemisk forståelseshorisont. Det handler således om at regenerere, at revitalisere, at skabe trivsel og energi, at være kreativ, nytænkende og udvise modet til at afprøve nye tiltag til gavn for fællesskabet i organisationen og det større planetære fællesskab, som organisationen er en del af.

**“PROJEKTET HAVDE SOM AMBITION AT UNDERSTØTTE OG STYRKE DEN ENKELTE LEDERS UDVIKLING AF REFLEKSIVITET OG HANDLEKAPACITET TIL AT KUNNE SKUBBE ORGANISATIONEN I EN MERE REGENERATIV RETNING.”**



Det drejer sig med andre ord om at have blik for organisationen som et dynamisk, levende system og at udvikle sunde og livgivende organisationer med omtanke og ansvarlighed overfor vores klima, miljø og det omgivende samfund, som organisationen er en del af og har indvirkning på. Samtidig handler det om at arbejde med sit personlige lederskab, om at styrke egen væredygtighed ved at lede ud fra en balanceret væren for at kunne tage vare på sig selv og andre i en tid præget af social acceleration, høje præstationskrav, stigende kompleksitet, uforudsigelighed og stigende fremmedgørelse (Rosa 2020; Hersted & Frimann 2023).

### **Aktionsforskning som ramme og metodisk tilgang**

Projektet bygger på anerkendte, grundlæggende principper for aktionsforskning (Bradbury 2015; Hersted, Ness & Frimann 2020). Aktionsforskning er en helhedsorienteret tilgang til at skabe udvikling, læring og forskning på én og samme tid og anvendes i det her beskrevne projekt til at arbejde forandrings- og læringsorienteret med nye prøvehandlinger og udvikling i egen organisation. Der findes ingen lineære opskrifter eller manualer til at arbejde regenerativt, som passer til alle organisationer, eftersom alle organisationer er forskellige og opererer i forskellige kontekster. Netop derfor var det undersøgelsens tese, at aktionsforskning kunne være en mulig vej frem, da denne måde at arbejde på er fleksibel og responsiv og tager udgangspunkt i den lokale kontekst og deltageres egne udviklingsønsker. Artiklens forfatter har siden 2011 arbejdet kontinuerligt med aktionsforskning til udvikling af organisationer og har erhvervet særdeles gode og solide erfaringer med denne tilgang, som bygger på dialog og konkret handling i praksis (se f.eks. Hersted, Frimann & Ness 2020; Frimann & Hersted 2020). Et opmærksomhedspunkt og en potentiel svaghed ved aktionsforskning som tilgang kunne dog være, at det kan være et stort ansvar som enkeltindivid at skabe de helt store forandringer, navnlig hvis ikke topledelsen bakker op om de nye tiltag.

Valget af aktionsforskning beroede på ønsket om at involvere deltagerne aktivt og give dem mulighed for at arbejde med konkrete problemstillinger og egne ønsker til udvikling i deres ledelsespraksis i et fleksibelt forløbsdesign. Det var vigtigt for mig som forsker, at forløbet ikke bare blev et uforpligtende selvudviklingskursus for hårdtpressede ledere, men at det reelt skulle bidrage til at skabe forandring i praksis og samtidig producere viden om betingelserne for arbejdet med regenerativ ledelse i den finansielle sektor. Fremfor at implementere nye arbejdsformer ud fra et top-down-perspektiv, valgte vi at arbejde med læring og udvikling ud fra et situeret perspektiv, dvs. med udgangspunkt i lederens egen lokale kontekst. Aktionsforskning[3] er netop

kendetegnet ved at foregå i processuelle læringsloops, hvor deltagerne (ofte kaldet medforskere) iværksætter og afprøver nye initiativer og handlinger ud fra udviklingsønsker, de selv definerer. Aktionsforskning har til formål at skabe læring, erfaring, forandring og viden *sammen med* deltagerne. På den ene side rummer aktionsforskning et pragmatisk aspekt baseret på handling i praksis (aktioner) og samtidig arbejdes der med læring, vidensproduktion og forandring gennem dialog, samskabelse og forhandling (Frimann & Hersted 2020; Shotter 2007, 2010). Fremfor at forsøge at afspejle og beskrive verden fra et distanceret perspektiv, har aktionsforskning til formål at *forandre* verden. Den amerikanske professor i socialpsykologi, Kenneth Gergen, har netop defineret aktionsforskning som *future forming research*, idét han opfordrer forskere til at bevæge sig ud i samfundet og anvende deres viden og indsigt til at skabe lokalt involverende forandringsprocesser (Gergen 2015).



**“AKTIONSFORSKNING HAR TIL FORMÅL AT SKABE LÆRING, ERFARING, FORANDRING OG VIDEN SAMMEN MED DELTAGERNE.”**

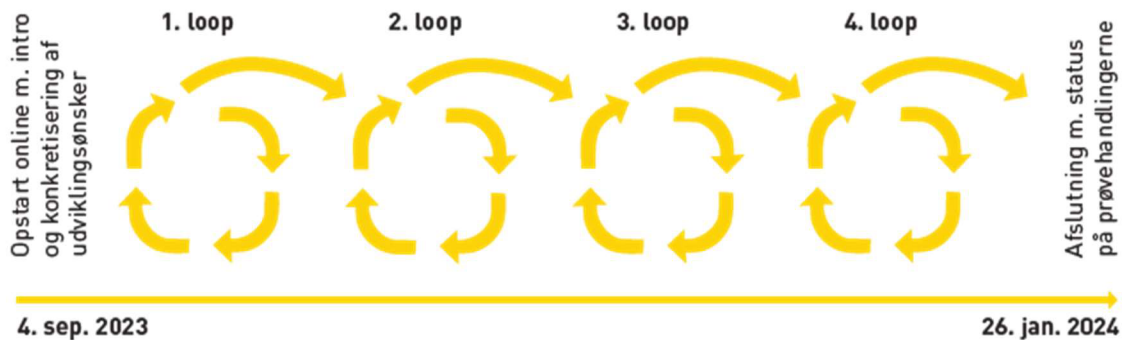
En helt central pointe er, at projektet hviler på frivillig deltagelse og tager udgangspunkt i lederne egne udviklingsønsker i relation til den regenerative tænkning og derigennem arbejder responsivt *indefra* organisationen selv (Shotter 2006, 2007, 2010). Det særlige design, som projektet hviler på, gav mulighed for skabelsen af dialog, refleksion, læring og udvikling gennem en undersøgende tilgang, iværksættelse af prøvehandling, løbende feedback og justering, uden at vi kendte svarene på forhånd. Der blev således arbejdet ud fra en procesorienteret tilgang, hvor undersøgelse, handling, læring og viden blev udviklet i fællesskab i et tilblivelsesperspektiv (Tsoukas 2009; Shotter 2010, 2012, 2013; Shotter & Tsoukas 2011).

Lederne, som deltog i aktionsforskningsprojektet benævnes i artiklen af og til som *medforskere*, idét de igennem forskning i egen ledelsespraksis var med til at generere data løbende i processen. Der blev genereret data i form af lydoptagelser fra fælles dialogsessioner, opfølgende interviews med lederne, videologs, som lederne selv fremstillede løbende i processen samt logbogsnotater fra lederne med refleksioner over de udfordringer, handlemuligheder og den feedback og læring, som fremkom undervejs i processen.

## **Procesdesign**

Processen strakte sig henover knap 5 måneder fra begyndelsen af september 2023 til slutningen af januar 2024. Forløbet illustreres visuelt i nedenstående figur.





Figur 1. Overordnet procesdesign

Forløbet blev indledt med et tre timers webinar med introduktion til projektet, et oplæg om regenerativ ledelse og de første spæde konkretiseringer af udviklingsønsker af lederne selv. Lederne (medforskerne) var forinden på skrift blevet bedt om at reflektere over tre mulige udviklingsønsker, de kunne tænke sig at arbejde med i projektet ud fra følgende stikord og spørgsmål:

1. Lederens eget selv-forhold og værdiarbejde: Hvordan kan jeg som leder arbejde regenerativt med mig selv i mit eget selv-forhold? Med fokus på egen væredygtighed/indre bæredygtighed.
2. På afdelingsniveau: Hvordan kan jeg som leder inspirere og hjælpe andre til at arbejde mere regenerativt? Hvordan kan jeg som leder understøtte en regenerativ bevidsthed og praksis i vores afdeling?
3. Afdelingens og organisationens relation til dens omverden: Hvordan kan vi som afdeling og organisation arbejde mere regenerativt i vores relation til kunder, samarbejdspartnere, leverandører mm? Dvs. i højere grad arbejde regenerativt og med etisk ansvarlighed i forhold til det omgivende miljø, naturen og det øvrige samfund?

Efter det indledende webinar fulgte 4 analoge sessioner (af 7 timers varighed) med ca. 4 ugers interval. Hver session havde til formål at understøtte arbejdet i processen baseret på følgende grundlæggende elementer:

1. Præsentation af udviklingsønsker og prøvehandling
2. Dialog med involvering af reflekterende team om prøvehandling, muligheder, barrierer og respons fra omverdenen
3. Dialog om evaluering og justering af prøvehandling
4. Afprøvning af (nye eller justerede) prøvehandling i den kommende mellempriode frem til næste session

På de 4 analoge sessioner blev der som tilbagevendende metode arbejdet med coaching med involvering af reflekterende team. Disse dialogiske processer blev faciliteret af de to projektledere i to mindre grupper hver for sig. Grupperne blev vilkårligt sammensat fra gang til gang for at få bragt forskellige perspektiver i spil. Coachingdialogerne med reflekterende team på sidelinjen

handlede om at undersøge, kvalificere og stilladsere den enkelte leders udviklingsønsker og arbejdet med refleksion over prøvehandlinger i egen praksis . I tillæg var der på de 4 sessioner indlagt en række fælles aktiviteter først på dagen til inspiration og udvikling, her i blandt:

- Korte faglige oplæg efterfulgt af dialog omhandlende regenerativ ledelse, bæredygtighed, det bæredygtige lederskab, væredygtighed mm.
- Fælles morgensang, gåture og ophold i naturen med samtaleøvelser, sansesafari og meditation i det fri - bl.a. inspireret af bogen Skoven som samtalerum (Harr, 2023).

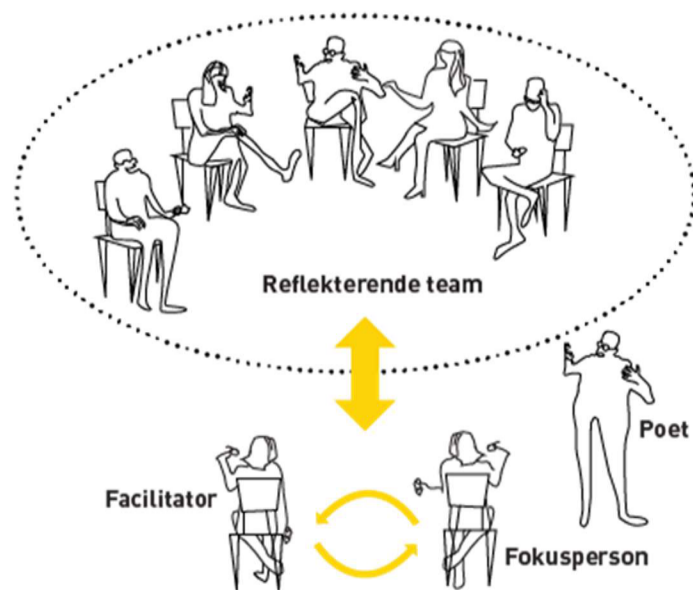
### **Generering af data**

Generering af data foregik i fællesskab og blev samlet ind på en digital platform. Her var der opsat elektroniske mapper til fælles deling samt individuelle mapper til opbevaring af de mere personlige data som f.eks. logbogsnotater og videologs. Projektets data bestod af følgende:

- Observationer, feltnoter
- Logbøger med refleksioner over processen (medforskerne kunne enten uploade skriftlige logbogsnotater eller videologs, hvor de reflekterede over deres prøvehandlinger i regenerativ ledelse)
- Lydoptagelser af de dialogiske processer med reflekterende team på de 4 analoge sessioner (ca. 40)
- Tegninger, plancher, fotos fra de 4 analoge sessioner
- Uddybende individuelle interviews i TEAMS [\[4\]](#)

### **Arbejdet med coaching og reflekterende team**

I det følgende beskrives den fremgangsmåde, vi anvendte til afholdelse af reflekterende dialoger med hver enkelt deltager med assistance fra de øvrige deltagere i form af et reflekterende team. Det reflekterende team havde til opgave at berige dialogen med deres forskellige perspektiver på sagen. For hver runde var der en deltager (fokusperson), som stillede sig til rådighed for et interview om arbejdet med prøvehandlinger samt en deltager, der meldte sig som poet til at notere nøgleord på en planche. Efter afsluttet runde havde poeten til opgave at skabe et digt ud fra udvalgte nøgleord og læse dette højt som ”en gave” til fokuspersonen i form af det, man i den narrative tradition ofte kalder bevidning (White 2006). Det reflekterende team havde til opgave at bidrage med deres perspektiver og refleksioner til kvalificering af arbejdet med udviklingsønskerne. Nedenstående figur illustrerer rollefordelingen i praksis:



Figur 2. Dialog med reflekterende team

Faserne i dialogerne med brug af reflekterende team:

Anvendelsen af det reflekterende team og den *poetiserende praksis* hviler på en kombination af systemiske og narrative metoder, som i dag anvendes bredt både indenfor familierapi, supervision og i konsultativ praksis. I det følgende forklares faserne ganske kort:

Fase 1: Intervieweren (projektleder i rollen som procesfacilitator) spørger ind til fokuspersionens udviklingsønske og konkrete prøvehandlinger i ca. 10 min. Intervieweren har til opgave at:

- være nysgerrig over for problemstillingen
- facilitere samtalen og bevare overblikket
- være neutral, ikke vurderende, undgå gode råd og løsninger

Fase 2: Intervieweren giver ordet til det reflekterende team, som reflekterer højtlydt sammen i ca. 7- 10 min. Det reflekterende team har til opgave at:

- undre sig konstruktivt og anerkendende på fokuspersionens vegne
- få øje på mulige nye sammenhænge, mønstre og perspektiver
- udfordre taget-for-givet-antagelser og vanetænkning

Fase 3: Intervieweren genoptager samtalen med fokuspersionen i 7-10 min. med afsæt i, hvad det reflekterende team har talt om: Hvilke nye overvejelser og nye perspektiver har det reflekterende team givet anledning til? Hvilke konkrete handlinger kalder det på?

Fase 4: Intervieweren afrunder samtalen og beder poeten læse sit digt højt (baseret på nøgleord og eventuelle metaforer fra samtalen).

## Medforskernes valg af udviklingsønsker

Projektet formede sig således efter den enkelte leders egne udviklingsønsker, hvor der blev arbejdet på følgende tre niveauer samtidigt:

1. Lederens eget selv-forhold og værdiarbejde ud fra følgende hjælpspørgsmål: Hvordan kan jeg som leder integrere et regenerativt mindset i den måde, hvorpå jeg forvalter min egen daglige ledelsespraksis? Hvordan kan jeg lede ud fra en balanceret væren, dvs. en styrket ”væredygtighed”? Dette med henblik på at tage bedre vare på mig selv og andre. Hvilke prøvehandlinger kan jeg iværksætte i forhold til dette?
2. På afdelingsniveau ud fra følgende hjælpspørgsmål: Hvordan kan jeg som leder inspirere og hjælpe andre til at arbejde mere regenerativt? Hvad skal vi gøre mere af eller mindre af på afdelingsniveau for at lykkes med det? Hvilke konkrete prøvehandlinger kan vi iværksætte i afdelingen?
3. Afdelingens eller organisationens relation til dens omverden ud fra følgende hjælpspørgsmål: Hvordan kan vi arbejde mere regenerativt i relation til kunder, samarbejdspartnere, leverandører og lokalsamfund? Hvilke nye prøvehandlinger ville kunne understøtte en mere regenerativ praksis i samarbejdet med organisationens omverden? Hvordan kan vi arbejde med styrket ansvarlighed i forhold til det omgivende miljø, naturen og det øvrige samfund?

## Eksempler på medforskernes prøvehandlinger i projektet

I det følgende er opsamlet nogle af de eksempler på prøvehandlinger, som lederne arbejdede med i løbet af projektet med afsæt i deres selvvalgte udviklingsønsker på de tre niveauer:

### Niveau 1: Lederens eget selv-forhold og værdiarbejde

- Ændre personlige vaner i dagligdagen
- Skabe bedre indre balance - fx vha. en gåtur hver morgen, yoga/meditation
- Sikre tid til kort pause ml. møder – evt. meditere/tune in nogle få min. før mødestart
- Prioritere tid til ledelsesarbejdet fremfor at drukne i driftsopgaver
- Indførelse af timeslots til fordybelse i kalenderen
- Assertiv kommunikation
- Mere nærværende ledelse – mere aktiv lytning
- Finde mod i ledelse – være proaktiv og turde gå foran
- Lade kroppen registrere resonante øjeblikke og dvæle ved disse

- Ikke at reagere per refleks, men sove på tingene og tænke sig om
- Sænke tempoet i hektiske situationer

#### Niveau 2: Afdelingsniveau

- Kulturforandringer (små som store) fx indførelse af morgensang, 1 min. stilhed på møder og fokus på fællesskab og mening i arbejdslivet
- Iværksættelse af inspirations- og temadage for medarbejderne
- Walk & talks med kolleger og medarbejdere (i park eller skov) – og mulighed for at deltage i medarbejderudviklingssamtaler i form af gåture i det fri
- Give medarbejderne mulighed for fordybelsestid (afskærmning i den elektroniske kalender)
- Styrket fleksibilitet og legitimering af hjemmearbejdsdage
- Arbejde med psykologisk tryghed – at blive set som et *menneske* frem for en *funktion*
- Fokus på aktiv lytning, assertiv kommunikation og gensidig feedback – tale *med* hinanden fremfor om hinanden
- Udvikling af en bæredygtig mailkultur
- Udvikling af et fælles sprog omkring bæredygtighed
- Udvikling af værdibaseret ledelseskompas
- Øget fokus på kompetenceudvikling blandt ledere og medarbejdere (særligt indenfor ESG-arbejdet)
- Tage tempoet ud af møderne og facilitering af dialoger til fælles refleksion
- Mere fokus på det relationelle, kommunikative og bedre håndtering af konflikter
- Udarbejdelse af funktionsbeskrivelser for at skabe klarhed om roller og opgaver
- Reorganisering af arbejdet med henblik på at skabe en mere bæredygtig fordeling
- Opbygning af en læringskultur i organisationen (inspireret af aktionslæring)
- Bedre koordinering på tværs af enheder og niveauer i organisationen
- Mere inklusion og diversitet på arbejdspladsen

### Niveau 3: Afdelingens og organisationens relation til dens omverden

- Påvirke bestyrelsen i en mere regenerativ og bæredygtig retning
- Gøre bæredygtighed til en del af rådgivernes hverdag
- Iværksættelse af temadage om bæredygtighed
- Iværksættelse af kurser i bæredygtige kundedialoger
- Øget fokus på rådgivning af kunder og samarbejdspartnere i forhold til bæredygtighed
- Styrket fokus på arbejdet med ESG og CSRD
- Styrke bankens relationer til lokalsamfundet
- Sikre bæredygtige byggematerialer til nyt byggeri
- Indkøbe bæredygtighedscertificerede julegaver
- Skabe mere bæredygtig kantinedrift
- Nedsættelse af bæredygtighedsudvalg
- Udarbejdelse af handleplaner for bæredygtighed og social ansvarlighed på strategisk niveau
- Udarbejdelse af CO2-regnskab og dobbelt væsentlighedsanalyse

### Opbygningen af et tillidsbaseret læringsfællesskab

I projektet deltog som nævnt 12 ledere fra forskellige banker i Danmark og i Grønland. Alle lederne deltog frivilligt i projektet og havde betalt et mindre deltagergebyr til dækning af de basale udgifter i forbindelse med projektet. Nogle af de medvirkende banker ligger til daglig i konkurrence med hinanden om de samme kunder. Det var derfor vigtigt at opbygge et tillidsfuldt læringsmiljø, hvor den enkelte kunne føle sig fri til at ytre sig og opleve en samhørighed med de andre deltagere uden at opleve at være i et konkurrenceforhold. Det blev derfor italesat allerede fra første dag, at det var et fælles anliggende at bidrage til opbygningen af et velfungerende fællesskab i gruppen. Set udefra vurderer jeg, at det i høj grad er lykkedes. Dette hænger formodentlig sammen med, at deltagerne frivilligt havde meldt sig til projektet og var meget motiverede for at deltage, samt at der i procesdesignet var indlagt en tydelig struktur for coachingen og dialogprocesserne med det reflekterende team omkring arbejdet med prøvehandlingerne, som bidrog til skabelsen af psykologisk tryghed. Her var det fuldt ud legitimt at tale om usikkerhed, arbejdsvilkår og ledelsesmæssige udfordringer forbundet med bestræbelserne i regenerativ ledelse. I tillæg har de forskellige aktiviteter, her i blandt fælles morgensang, meditation, sanseture og samtaleøvelser i naturen bidraget til styrkelsen af relationerne i gruppen og derigennem til opbygningen af et tillidsfuldt læringsfællesskab.

## Et illustrativt eksempel fra projektet

I det følgende kommer et lille uddrag fra en lydoptagelse fra en af de reflekterende dialoger med en af medforskerne. Vi befinder os cirka 4 måneder inde i projektet og er i færd med session 4. Vi taler i dette uddrag om lederens arbejde med prøvehandlinger på niveau 1, der handler om lederens eget selv-forhold og værdiarbejde. Lederen har som prøvehandling på dette niveau valgt at øve sig i væredygtighed for at modvirke stress.

Medforsker: Mit nytårsforsæt er at leve – ikke at overleve! Det kommer sig af den første seance, vi havde i projektet. Det materiale kiggede jeg igennem forleden - hvad der stod på plancherne osv. Der skal jeg ikke hen igen – det kan handle om mig som person og om organisationen.

Interviewer: Ja, og hvordan synes du, det går lige i øjeblikket i forhold til det?

Medforsker: Jamen, jeg synes, det går rigtigt godt. Det gør det faktisk. Jeg bruger meget det her med at meditere og gå i enerum for at reflektere eller bare lige lytte til en mindfulnessøvelse og gå lidt udenfor og få lidt luft. Nogle gange, når jeg sidder indenfor og mediterer, så åbner jeg lige vinduet for at få lidt luft og klarhed, og det synes jeg, fungerer for mig, det giver noget mere ro, og det giver noget overskud, og det bevirker, at jeg kan klare mere. Jeg synes også, det har givet en eller anden form for afklarethed, så jeg er begyndt at iagttage, hvornår er det, at en dag er god eller ikke så god, jeg noterer det ikke ned, men jeg bemærker det, jeg registrerer, at i dag har det været en god dag, og så undersøger jeg, hvad er det, der har gjort det til en god dag? Og andre gange, hvad har gjort det til en ikke så god dag?

Interviewer: Ja?

Medforsker: Og så kom jeg her den anden dag til at tænke over det der med, at i naturen er der både kosmos og kaos, og der er noget, som er livgivende, og så er der død. Og så kom jeg til at tænke over det i forhold til en arbejdsdag og i forhold til arbejdssituationer, og at der nogle gange er kaos og snestorm i tre dage, hvor man ikke kan se fem meter foran sig, og der ikke er nogen retning, hvor vi nok bare skal blive bedre til, eller jeg skal blive bedre til, at være i de situationer, fremfor at tænke, at nu skal jeg finde en løsning på den her snestorm, for det er ikke altid, at man kan finde løsningen, før stormen lægger sig. Jeg er faktisk begyndt at observere lidt mere i forhold til, hvornår der er storm, hvor lang tid den varer, og at man ikke nødvendigvis skal finde en løsning, men i stedet kan man bare lade den der usikkerhed, uvished, uløste ting køre lidt længere.

Interviewer: Så det er det her med at navigere i stormvejret eller i tågen?

Medforsker: Ja, i tågen ja, og måske bare acceptere, at lige nu kan jeg faktisk ikke lige se nogen vej igennem [...] der kan godt være lidt kaos i situationer, hvor alle har forskellige holdninger, men det er måske okay, det behøver vi måske ikke løse lige med det samme. Processen kan godt vare lidt længere, og så skal vi selvfølgelig finde ud af, hvornår er det

rigtige tidspunkt at aflyse snestormen på, men det der med at være i det, det synes jeg, at jeg er blevet bedre til. Den der sådan ...

Interviewer: turbulens?

Medforsker: Ja, turbulens, eller at vi måske ikke altid skal finde løsningen lige nu. Der sker også noget godt, når man får talt om tingene, man bliver klogere undervejs, og det er nok også det, der skal til, for at man kan få taget en beslutning, som alle kan bakke op om. Så det der med at tage naturen ind og tænke over årstiderne og vejrskiftet, nogle gange regner det og andre gange skinner solen, og det kan jeg godt mærke på sådan en dag, hvor det hele er gået op i en højere enhed.

Interviewer: Ja, og du siger også, at du faktisk finder ud af, at du kan klare meget mere...?

Medforsker: Ja jeg har fået mere overskud og er blevet bedre til at være i de der usikre situationer, hvor jeg faktisk er begyndt at lytte mere og være mere nysgerrig og ja, være mere mig selv og tage den meget mere med ro.

## Analyse

I læsningen af dette uddrag springer en række nøgleord og metaforer i øjnene, og jeg bemærker også en vis emotionalitet i fremstillingen af hverdagens dramaer, dvs. at der her må være noget vigtigt på spil for den pågældende medforsker.

Medforskeren indleder med at fortælle om sit nytårsforsæt: *at leve – ikke overleve* og uddyber herefter, hvordan vedkommende ved hjælp af meditation, frisk luft og små tiltag i hverdagen er blevet bedre til at tage vare på sig selv. Medforskeren fortæller, at det har givet mere ro, mere overskud, afklaring og bevirket at vedkommende *kan klare mere*.

Ifølge eget udsagn er medforskeren begyndt at *iagttage og registrere*, hvordan en dag forløber – om den er god eller mindre god og undersøge, hvad der medvirker til dette. Medforskeren anvender modsætningspar som *kaos og kosmos, livgivende og død*. Man fornemmer en vis dramatik i fremstillingen og at her er vigtige tematikker på spil. Medforskeren anvender endvidere metaforen *snestorm* for at beskrive en tilstand, hvor man ikke umiddelbart kan se et svar eller en *løsning* for sig, dvs. hvor der endnu ikke er nogen klar *retning*. Medforskeren giver udtryk for at være blevet bedre til at navigere i denne type uklare situationer præget af *usikkerhed og uvished* og acceptere *kaos*, f.eks. i situationer, hvor der er uenigheder og mange forskellige holdninger i spil fremfor at ty til forhastede løsninger og konklusioner. Vedkommende siger ordret, at man: *måske ikke altid skal finde løsningen lige nu. Der sker også noget godt, når man får talt om tingene, man bliver klogere undervejs, og det er nok også det, der skal til for, at man kan få taget en beslutning, som alle kan bakke op om.*

Medforskeren giver udtryk for at være blevet bedre i stand til at navigere i det usikre og omskiftelige og anvender bl.a. *årstiderne* som metafor for tingenes omskiftelighed og beretter om at have *fået mere overskud* og være *blevet bedre til at være i de der usikre situationer, hvor jeg*



*faktisk er begyndt at lytte mere og være mere nysgerrig og ja, være mere mig selv og tage den meget mere med ro.*

Det er bemærkelsesværdigt, at medforskeren giver udtryk for at være lykkedes med at finde mere ro i hverdagen og er blevet bedre til at navigere i det uvisse og forholde sig mere lyttende til sine omgivelser. Hermed får prøvehandlingerne på niveau 1 efter alt at dømme også en positiv effekt på niveau 2, dvs. i relationen til kolleger, medarbejdere, samarbejdspartnere mm.

Det er bl.a. interessant i forhold til den tidslige dimension, i vores samtid præget af acceleration og optimering, at den pågældende leder finder modet til at stoppe op, indlægge pauser og forhale trangen til at handle og træffe beslutninger i en kompleks organisatorisk hverdag. I sine prøvehandling med at skruetempoet ned, gør lederen op med det stereotype billede af en leder som værende heroisk og handlekraftig og udviser dermed en mere nuanceret og refleksiv tilgang til ledelsesopgaven. I en systemisk forståelse inspireret af Humberto Maturanas domæneteorier (Maturana 1985), ville man kunne iagttage, at medforskeren er begyndt at kommunikere ud fra både *refleksionens og æstetikens domæne* og indtage en mere nysgerrig, eftertænksom og lyttende position fremfor, per refleks, at træde ind i *produktionens domæne*. I et processteoretisk perspektiv ville man sige, at medforskeren i højere grad er begyndt at acceptere at være i en tilstand af *becoming* (tilblivelse), hvor vedkommende accepterer det emergerende og processen *in-the-making* fremfor at foretage et forhastet konklusion og dermed en hurtig afslutning på tilblivelsesprocessen. Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at medforskeren her anvender en metaforisk og poetisk sprogbrug, som divergerer fra dominerende finansielle diskurser om økonomisk bundlinje, udlånsrenter og excell-ark.

Eksemplet vidner om, at prøvehandlingerne på niveau 1 har haft en positiv indvirkning på lederens velbefindende og har bidraget til at finde mere ro og overskud i hverdagen. Dette eksempel er langt fra enestående i projektet, da flere af medforskerne i løbet af processen er kommet med lignende beretninger fra deres arbejde med prøvehandling i egen ledelsespraksis.

## **Iagttagelser og diskussion**

Set retrospektivt blev der i projektet arbejdet mest intenst med prøvehandling på niveau 1 og 2, men der var ved projektets afslutning begyndende tiltag på niveau 3, hvor nogle af lederne også begyndte at arbejde på strategisk niveau med bæredygtighed og social ansvarlighed i forhold til det omgivende samfund, miljø og klima. Det var dog ikke alle deltagerne, der havde mulighed for dette, men primært dem, som besad indflydelsesrige poster i topledelsen. Det viste sig at være vanskeligere at få indflydelse på bankens overordnede strategi, hvis man f.eks. sad som mellemlider i en mindre filial eller som leder af en HR-afdeling.

En stor del af litteraturen om regenerativ ledelse har hidtil været meget overordnet og bevæget sig på et abstrakt-filosofisk plan. Sådan må det være, eftersom litteraturen skal have almen gyldighed og kunne anvendes i mange forskellige sektorer og brancher. Der kan dog iagttages en udvikling i de seneste par år, hvor mængden af bøger om regenerativ ledelse i praksis har været støt stigende.



**"MED ANVENDELSEN AF AKTIONSFORSKNING SOM TILGANG BLEV DET MULIGT FOR DELTAGERNE I PROJEKTET AT GØRE IDÉERNE OM REGENERATIV LEDELSE KONKRETE."**

Med anvendelsen af aktionsforskning som tilgang blev det muligt for deltagerne i projektet at gøre idéerne om regenerativ ledelse konkrete. Dette eftersom, det var lederne (medforskerne) selv, der formulerede egne udviklingsønsker og idéer til prøvehandlinger ud fra de udviklingsbehov, de oplevede i deres egen ledelsespraksis i den specifikke organisatoriske kontekst. Medforskerne gik hurtigt i gang med at eksperimentere med prøvehandlinger i egen praksis og indhentede respons herpå fra deres medarbejdere og kolleger. Dette førte til justeringer og indgåelse til at iværksætte nye prøvehandlinger, og efterhånden bredte de sig som ringe i vandet. Dette var f.eks. tilfældet, når medarbejderne eller lederkolleger i organisationen begyndte at kopiere en deltagende leders prøvehandlinger. Hermed blev prøvehandlingerne til inspiration for andre.

Undervejs i projektet dukkede der også udfordringer op. Disse viste sig f.eks.:

- Hvis ikke der var tilstrækkeligt med tid til at udføre og holde fast i prøvehandlingerne
- Hvis øverste ledelse og bestyrelsen ikke bakkede op
- Hvis banken udelukkende havde fokus på den økonomiske bundlinje
- Hvis organisationens kultur, normer og værdier pegede i en helt anden retning

Det kræver mod at indføre nye vaner og nye praksisformer i en trimmet præstationskultur. Jeg har som projektleder iagttaget, at alle projektets deltagere har udvist et stort mod til at gøre op med organisatorisk vanetænkning og grundlæggende taget-for-givet-antagelser, også selvom det ofte betød et opgør med dominerende normer og kutymen i organisationskulturen.

**"DET KRÆVER MOD AT INDFØRE NYE VANER OG NYE PRAKSISFORMER I EN TRIMMET PRÆSTATIONSKULTUR"**



Det regenerative paradigme lægger i sin grundessens op til gennemgribende forandringer – dette både i den måde, vi tænker, lever, arbejder, producerer og forbruger på. Giles Hutchins taler om den gennemgribende *metamorfose*, som den enkelte må gennemgå (Hutchins 2023) for at opleve en udvikling på et dybere erkendelsesniveau. Metamorfosen indebærer en transformativ læringsrejse. Hutchins påpeger at, “hvis en leder – eller en hvilken som helst anden voksen for den sags skyld – skal igennem en sådan psykologisk metamorfose, skal der skabes et rum for både et indre og et ydre skifte. Ydre er den måde, hvorpå vi relaterer til andre og forholder os til verden omkring os, mens indre er den måde, hvorpå vi forholder os til vores indre psyke og dens dybere natur” (Hutchins 2023 s. 12). Vi har i projektet lagt vægt på skabelsen af et læringsrum præget af tillid, åbenhed og psykologisk tryghed. Alle medforskerne har bidraget til opbygningen af dette rum. I dette rum har lederne ikke kun givet udtryk for deres succes'er, men også deres udfordringer, usikkerhed og skrøbelighed. Inddelingen af holdet i to mindre grupper i forbindelse med dialogerne med reflekterende team har bidraget til at skabe en tryk ramme. Dette i kombinationen med morgensang, sansevandringer og samtaler i den omgivende park samt små øvelser i meditation og nærvær har medvirket til at skabe et fællesskab og en styrket forbundethed i gruppen.

Projektet har åbenlyst bidraget til at igangsætte en række initiativer, der har medvirket til at styrke ledernes og medarbejdernes trivsel og mulighed for skabelsen af et mere velafbalanceret arbejdsliv, hvilket i sig selv er en vigtig og ikke nødvendigvis nem bedrift i en sektor præget af høje præstationskrav og et højt arbejdstempo. Ligeledes har det flere steder bidraget til at skabe en forbedret arbejds- og samarbejdskultur på afdelingsniveau.

Hvor vidt deltagelsen i projektet har bidraget til transformativ læring hos lederne i et omfang, hvor de radikalt har revideret deres grundlæggende antagelser og formået at skubbe organisationens strategiske arbejde i en mere bæredygtig og socialt ansvarlig retning i, er vanskeligere at svare entydigt på. I nogle tilfælde er der tiltag til dette, hvor medforskerne eksplicit giver udtryk for, at der er blevet taget nogle vigtige skridt på strategisk og organisatorisk plan i en mere regenerativ retning. Jeg følger fortsat lederne på sidelinjen og har iagttaget, at flere af dem arbejder videre med deres prøvehandling og ligeledes iværksætter nye tiltag i forhold til både miljømæssig bæredygtighed og social ansvarlighed f.eks. gennem strategiarbejde, nedsættelse af arbejdsgrupper og organisering af temadage omhandlende både bæredygtighed og regenerativ praksis.

Pilotprojektet forløb som nævnt henover knap 5 måneder og beroede på 2 virtuelle og 4 analoge møder i den samlede gruppe. Dette er en relativ kort tidsperiode set i et større udviklingsperspektiv. Det ideelle ville have været et længerevarende forløb, hvor vi kunne have arbejdet mere i dybden og arbejdet mere intensivt med dybereliggende erkendelser, empowerment og mere gennemgribende organisatoriske forandringstiltag. Dvs. have arbejdet mere på det grundlæggende antagelsesniveau, på identitetsniveau og endnu mere i dybden på handlingsniveau 1, 2 og 3 og ideelt set også på organisationernes strategiske niveau. Det sidste indebærer dog, at man får topledelsen og organisationens bestyrelse involveret aktivt og får skabt en mere gennemgribende forståelse hos topledelsen om, hvad det vil sige, at arbejde og agere regenerativt som organisation.

## Konklusion

På baggrund af projektet konkluderer jeg, at der ikke bare er et stort potentiale, men også et stort behov for regenerativ ledelse i den finansielle sektor. Dette ikke blot i forhold til miljømæssig bæredygtighed men også i forhold til forebyggelse af stress, mistriivsel og udbændthed. Det regenerative paradigme involverer arbejdet med værdier, skabelsen af mening, identitet, samhørighed og inspirerer til konkrete handlinger og konkrete valg på flere niveauer.

Data i nærværende pilotprojekt viser, at lederne nåede længst på niveau 1 og 2. Det viste sig vanskeligere at nå gennemgribende resultater på niveau 3. De ledere, der var placeret højt oppe i det organisatoriske hierarki og dermed tættest på bestyrelsen havde større muligheder for at påvirke bankens strategi end for eksempel en leder af en HR-afdeling eller en mindre bankfilial. En mere gennemgribende transformation på niveau 3 ville kræve længere tid, en større grad af forpligtelse fra topledelsens side samt et grundlæggende opgør med en ensidig, dominerende vækstlogik. Dog kan der i forbindelse med projektet iagttages vigtige ansatser på niveau 3, dette f.eks. i arbejdet med temadage, nedsættelse af arbejdsgrupper, udarbejdelse af CO2-regnskab, i arbejdet med ESG, CSRD og lignende reguleringer og med indførelsen af bæredygtige kundedialoger.

## Perspektivering

På baggrund af de erfaringer, vi har erhvervet gennem dette pilotprojekt, er jeg blevet inspireret og motiveret til at fortsætte med at udvikle ledere og organisationer i en mere regenerativ retning. Jeg er også blevet bestyrket i hypotesen om, at arbejdet med regenerativ ledelse kan beriges og styrkes med anvendelse af aktionsforskning. Dette både i den private og offentlige sektor. Det er min vurdering, at tiden er moden, og at potentialet er stort, navnlig med anvendelsen af aktionsforskning som stilladserende ramme og model, eftersom denne tilgang bidrager til at understøtte og fastholde deltagernes aktive involvering, engagement og fokus og dermed skabe fremdrift og udvikling. Jeg ser en lang række muligheder og perspektiver i at udvide den regenerative, processuelle værktøjskasse, f.eks. gennem udvikling og anvendelse af flere forskellige æstetiske og sanselige tilgange samt afholdelse af endnu flere aktiviteter i naturen. Dette fortsat kombineret med dialogsessioner med brug af reflekterende team til understøttelse af refleksion og kvalificering af deltagernes prøvehandlinger. Navnlig den æstetiske erkendelsesform fortjener mere opmærksomhed, da der her ligger et hidtil uudnyttet potentiale i forhold til at styrke oplevelsen af forbundethed - forbundetheden til os selv, til hinanden og til den natur og det samfund, vi er en del af.

## Litteratur

Andersen, T. (1991). *The Reflecting Team: Dialogues and Dialogues about the Dialogues*. New York: Norton.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.

Bateson, G. (1979). *Mind and Nature*. New York: Dutton.

- Bortoft, H. (1996). *The Wholeness of nature – Goethe’s Way of Science*. Edinburgh: Floris Books.
- Bortoft, H. (2012). *Taking Appearances seriously*. Edinburgh: Floris Books.
- Bradbury, H. (2015). *The SAGE Handbook of Action Research*. Third edition. London: SAGE
- Capra, F. & Luisi, P. L. (2014). *The Systems View of Life – A Unifying Vision*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Center for væredygtighed (2022). *Væredygtighed – Indersiden af bæredygtighed*. Frederikshavn: Dafolo.
- Churchman, C. W. (1967). “Wicked Problems.” *Management Science* 14 (4): B-141–B-146.
- Edmondson, A. (2020). *Den frygtløse organisation*. København: DJØF/Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Frimann, S. & Hersted, L. (2020). *Lederen som aktionsforsker*. København: Samfundslitteratur.
- Frimann, S., Hersted, L., & Søbye, A. (2019). ”Action research in the perspective of becoming: The significance of reflexive dialogue”. In: L. Hersted, O. Ness, & S. Frimann (red.): *Action Research in a Relational Perspective: Dialogue, Reflexivity, Power and Ethics*. London & new York: Routledge: 34-53.
- Gergen, K.J. (2015). ”From Mirroring to World-Making: Research as Future Forming”. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45: 287-310.
- Haar, E. (2023). ”Skoven som samtalerum: Leder- og organisationsudvikling ad nye stier”. 2. udgave. Forlaget Tankegang.
- Hardman, J. (2012). *Leading for regeneration. Going beyond sustainability in business, education and community*. Routledge.
- Hersted, L. & Frimann, S. (2017). “Ledelsesudvikling i dialogiske læringsrum”. In: Keller, H. D., & Frimann, S. (red.) (2017). *Lederes læringsrum: Koblinger mellem organisation, uddannelse og praksis*. (1 udg.) Aalborg Universitetsforlag. Organisatorisk læring og ledelse Nr. 3 s. 171-193.
- Hersted, L. & Frimann, S. (2023) (red.). *Resonans i organisationer: Ledelse, trivsel og læring*. København: Samfundslitteratur.
- Hersted, L. & Madsen, C. Ø. (2018). ”Polyphonic inquiry for team development, learning and knowledge production”. In: C. Ø. Madsen, M. V. Larsen, L. Hersted & J. G. Rasmussen (red.), *Relational Research and Organisation Studies*. London & New York: Routledge, Routledge Series in Management, Organizations and Society, s. 85-116.
- Hersted, L., Ness, O. & Frimann, S. (2020) (eds.), *Action Research in a Relational Perspective: Dialogue, Reflexivity, Power and Ethics*. London & new York: Routledge.
- Hutchins, G. (2023). *Ledelse ved naturens kraft: Vejen til regenerativt lederskab*. Frederikshavn: Dafolo.
- Hutchins, G. & Storm, L. (2023). *Regenerativ ledelse - DNA’et i fremtidens livgivende organisationer og samfund*. Content Publishing.

Maturana, H. (1985). "Oxford Conversations". Paper på konference organiseret af Kensington Consultation Centre, London, The Family Institute, Cardiff og The Charles Burns Clinic, Birmingham.

Næss, A. (1974). *Økologi, samfunn og livsstil: Udkast til en økosofi*. Universitetsforlaget.

Rockström, J. (2022). "Tipping points og feedbackmekanismer". In: Thunberg, G. (red.) (2022). *Klimabogen*. København: Politikens Forlag s. 33-41.

Rosa, H. (2020). *Resonans: En sociologi om forholdet til verden*. København: Eksistensen.

Shotter, J. (2006). "Understanding Process From Within: An Argument for 'Witness'-Thinking". *Organization Studies* 27 (4): 585-000.

Shotter, J. (2007). "With What Kind of Science Should Action Research Be Contrasted?" *International Journal of Action Research*, 3 (1+2): 65-92.

Shotter, J. (2010). "Situated Dialogic Action Research: Disclosing "Beginnings" for Innovative Change in Organizations". *Organizational Research Methods* 13 (2): 268-285.

Shotter, J. (2012): "Adopting a Process Orientation...in practice: Chiasmic relations, Language, and Embodiment in a Living World". In: Hernes, T. & Maitlis, S. (2012): *Process, sensemaking, and Organizing*. Oxford: Oxford University Press: 70-101.

Shotter, J. (2013): "Upstream Thinking, Reversals, and Bortoft's New Realm of Inquiry into Different Possible Ways of our Being Human". In: *International Journal of Action Research* 9 (3): 353-371.

Shotter, J. & Tsoukas, H. (2011): "Complex thought, simple talk: An ecological approach to language-based change in organizations". In: S. Maguire, P. Allen & W. McKelvey (eds.): *Sage Handbook of Complexity and Management*. Chapter 19: 333-348.

Tomm, K. (1987a). "Interventive Interviewing: Part I. Strategizing as a Fourth Guideline for the Therapist". *Family Process*, 26: 3-13.

Tomm, K. (1987b). "Interventive Interviewing: Part II. Reflexive Questioning as a Means to Enable Self-Healing". *Family Process*, 26: 167-183.

Tomm, K. (1988). "Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic or reflexive questions". *Family Process*, 27: 1-15.

Tomm, K. (1989): "Externalizing the Problem and Internalizing Personal Agency". *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, 8: pp. 54-59.

Tsoukas, H. (2009). "A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations". In: *Organization Science* 20: 941- 57.

Wahl, D. C. (2016). *Designing Regenerative Cultures*. Triarchy Press.

White, M. (2006). *Narrativ praksis*. København: Gyldendal.

Hjemmesider:

Regenerativ ledelse i finanssektoren (info og online-oplæg om projektet): <https://www.kultur.aau.dk/regenerativ-ledelse-i-finanssektoren-ved-hjaelp-af-aktionsforskning-n107320>

(besøgt d. 25.-6. 2024)

Finansforbundet (2023). Stress tilbage på før corona-niveau: <https://finansforbundet.dk/dk/nyheder/2023/stress-tilbage-pa-for-corona-niveau/>

(besøgt d. 9.-3. 2024)

Finansforbundet (2023). Stress i dønnigerne på Covid-19:

<https://finansforbundet.dk/dk/vidensbank/vidensbank-arkiv/stress-i-donni...>

(besøgt d. 9.-3. 2024)

Finanstilsynet (2019): Klimaforandringer og bæredygtig finansiering i den finansielle sektor Fokusområde (rapport):

[https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2019/Klimaforandringer-og-bredygtig-finansiering-i-den-finansielle-sektor\\_FINAL-pdf.pdf?la=da](https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2019/Klimaforandringer-og-bredygtig-finansiering-i-den-finansielle-sektor_FINAL-pdf.pdf?la=da)

(besøgt d. 9.-3. 2024)

[1] Projektledelsen og faciliteringen af processen blev varetaget i fællesskab af artiklens forfatter og afdelingsleder, Lars Munch Svendsen fra Finanssektorens Uddannelsescenter.

[2] *Væredygtighed* – et begreb, som blev lanceret i 2009 af filosofen John Engelbrecht og som uddybes i antologien *Væredygtighed – Indersiden af bæredygtighed* udgivet af Center for Væredygtighed, 2022.

[3] Den internationalt anerkendte aktionsforsker, Hilary Bradbury, har formuleret følgende definition på aktionsforskning: *“Aktionsforskning er en demokratisk og deltagelsesbaseret tilgang til at skabe viden. Den kobler handling og refleksion, teori og praksis med det formål at finde praktiske løsninger på folks presserende problemer.”* (Bradbury, 2015 s. 1, egen oversættelse).

[4] Metoden med anvendelse af coaching og reflekterende team er oprindeligt inspireret af den systemiske familierapi (Tomm 1987a, 1987b, 1988, 1989, Andersen 1991) og er uddybende beskrevet i tidligere udgivelser af artiklens forfatter (Hersted & Frimann 2017; Hersted & Madsen 2018).