

Regenerativ Ledelse

En ideologi eller ny praksis?

Forfattere

Alberte Nora Tscherning Jacobsen: studienr. 20201543

Caroline Amalie Grønning: studienr. 20202014

Nina Dalsby: studienr. 20201534

Vejleder: Vibeke Harms Andersen

Antal tegn inkl. mellemrum i specialet: 228.182

Formidlingsartikel tegn inkl. mellemrum: 8855

Speciale d. 31.05.2022

Aalborg Universitet København

Ved Institut for Kultur og Læring

Kandidat i Læring og Forandringsprocesser

FORORD

Nærværende speciale markerer afslutningen på vores kandidat i Læring og forandringsprocesser. Her har vi indgået et samarbejde med konsulentvirksomheden Promentum i udviklingen af kurset *Regenerativ ledelse i praksis*. Konsulenterne i Promentum har inviteret os ind i deres arbejde, og taget imod os med åbne arme og som ligeværdige partnere. Vi vil derfor gerne sende en stor tak til, Jakob Nørlem, Tim Struck, Rune Erlangsen og Anne K. Roepstorff. Det har været en fornøjelse at indgå i samarbejde med jer og vi takker for al den viden og passion, som I har tilført os i processen. Derudover skal der lyde en særlig tak til Jakob Nørlem, for at gøre vores specialesamarbejde muligt og for at have været en løbende sparring og støtte gennem processen. Endvidere vil vi takke alle de ledere og konsulenter, som har taget sig tid til at deltage i vores interviews, og dermed bidraget til specialet med deres viden og erfaringer.

Vi har i løbet af specialeprocessen haft brug for sparring og vejledning, hvorfor der skal lyde en stor tak, til alle de personer der har hjulpet og støttet os undervejs. Dette indebærer familie, venner og vores vejleder Vibeke Andersen, som har støttet og vejledt os, når det har været hårdt og vi har haft lyst til at smide håndklædet i ringen.

Tusind tak – vi kunne aldrig have gjort det uden jer!

ABSTRACT

The social acceleration has had a huge impact on the development of our society since the 20th century, especially affecting the health of ecosystems and all species. The climate is changing, earth is eroding, biodiversity declining and there are increasing levels of stress and burnouts among people in most societies. This affects all life on Earth and requires new ways and changed agendas. The UN's Intergovernmental Panel on Climate Change is stating that it is now or never, if the world is to stave off climate disaster. On another note, we see a major shift in the workforce environment, as effects of the Great Resignation are resulting in many people leaving the work force, simultaneous with a new young workforce are entering. The new generation of the workforce is demanding new ways of working and living that are more aligned with their values. Several leadership- and organization experts are saying that companies need to change; they need to take responsibility of how they design their products and services and rethink what kind of work environment they are offering their employees.

Out of this complexity and uncertainty Regenerative Leadership is born; a way to navigate in this volatile and ambiguous world. This requires changes in leadership and in how organizations are organized, which are resulting in more consultancies beginning to offer courses in Regenerative Leadership. This assignment examines Regenerative Leadership and how it wants to change in the current way of leading and organizing, and how we can help leaders make regenerative practices. This thesis takes part of departure in our collaboration with the consulting house Promentum, where we have assisted them in their development of their new course in Regenerative Leadership. To acquire knowledge from potential participants for the course, we have generated empirical data from four semi-structured interviews with leaders and a focus group interview with three leaders and two consultants from Promentum. The participating leaders all had pre-existing experience with courses in this field and/or had an interest in operationalize the concept of Regenerative Leadership.

From the empirical data, we see that it is a challenge for the leaders and ourselves to concretize and determine exactly Regenerative Leadership is, as our informants

expressed that the concept is abstract and not very operationalizable. Based on these identified issues, we have developed design principles that enable the translation of theory into practice.

Our theoretical standpoint draws on Bacchi's *What's the problem represented to be?* approach questioning what it is Regenerative Leadership represents as problems. These problem representations are legitimized through prevailing discourses such as climate, sustainability, need for action, stress systems, organizations, people and the mechanical management rationale that still affects us to this day.

This analysis has resulted in these problem representations;

- *Companies and organizations in their design of products, systems, services, etc., do not take responsibility for human and ecosystem health because they do not have to take responsibility.*
- *Organizations with a mechanical approach and hierarchical structures, undermine creativity, well-being and empowerment, which does not enable the organizations to survive and / or thrive in a complex and changeable world.*
- *Leaders who are stressed and have a mechanical management mindset can not think in complex contexts, and thus have more difficulty in creating living systems*

This thesis highlights the complexity that leaders experience and shows that despite complex issues, e.g. stress, leaders still have to live up to the economic agenda of the corporations.

Indholdsfortegnelse

FORORD	1
ABSTRACT	2
INDLEDNING	7
<i>Naturens & menneskers trivsel er under pres.....</i>	<i>7</i>
<i>Fremtidens arbejdsmarked.....</i>	<i>8</i>
<i>Ledelse & organisering – Behov for forandring</i>	<i>10</i>
PROBLEMSTILLINGER & PROBLEMFORMULERING.....	12
<i>Afgrænsning & præcisering</i>	<i>13</i>
INDFLYVNING TIL FELTET REGENERATIV LEDELSE	14
<i>Bæredygtighed rækker ikke længere.....</i>	<i>16</i>
<i>Udvikling af det indre lederskab</i>	<i>17</i>
<i>Fra ekstraktiv til regenerativ.....</i>	<i>18</i>
<i>Mangel på praksis?</i>	<i>18</i>
LEDELSE SOM BEGREB	19
CASEBESKRIVELSE - PROMENTUM	21
<i>Kursus i Regenerativ ledelse</i>	<i>21</i>
<i>Udviklingsproces</i>	<i>21</i>
METODE	22
<i>Det empiriske grundlag.....</i>	<i>22</i>
<i>Metodisk inspiration af Design-Based Research</i>	<i>23</i>
<i>Adgang til feltet</i>	<i>23</i>
<i>Litteratur- & informationssøgning.....</i>	<i>24</i>
<i>Etik og anonymisering</i>	<i>25</i>
<i>Indledende interviews.....</i>	<i>26</i>
Semistrukturerede interviews	26
<i>Udvikling af workshops.....</i>	<i>29</i>
Deltagende observation	30
<i>Fokusgruppeinterview</i>	<i>30</i>
<i>Bearbejdning af empiri</i>	<i>32</i>
Transskription	32
Kodning	33
Vidensgenerering.....	33

<i>Vores rolle</i>	34
Afvikling af workshops – facilitering som disciplin	34
Opslugt af felten	36
TEORETISKE PERSPEKTIVER	36
<i>Carol Bacchis WPR-tilgang</i>	37
Whats the problem represented to be?	37
Analyseramme	39
<i>Forandringsforståelse</i>	44
Backcasting- modellen	45
Sensemaking til changemaking	45
ANALYSER & DISKUSSIONER	46
<i>Frustration & manglende forståelse</i>	46
I krydsfeltet mellem ansvar, organisationsstrukturer og indre lederskab	48
<i>Living Systems Design</i>	49
Spørgsmål 1: Hvad bliver repræsenteret som problemet?	49
Spørgsmål 2: Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet' og hvordan er repræsentationen af 'problemet' opstået?	51
<i>Living Systems Culture</i>	55
Spørgsmål 1: Hvad bliver repræsenteret som problemet?	55
Spørgsmål 2: Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet' og hvordan er repræsentationen af 'problemet' opstået?	58
<i>Living Systems Being</i>	63
Spørgsmål 1: Hvad bliver repræsenteret som problemet?	63
Spørgsmål 2: Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet' og hvordan er repræsentationen af 'problemet' opstået?	65
<i>Hvad er efterladt uproblematisk i problemrepræsentationerne i de tre living systems?</i>	69
En leders ansvar	70
Fra mekaniske strukturer til selvledende organisering	76
<i>Opsamling på analyse 1</i>	80
Designprincipper	81
<i>De overordnede rammer for kurset</i>	82
Muligheder og barrierer	84
<i>De 9 designprincipper</i>	86
PRINCIP 1: WALK THE TALK	87
PRINCIP 2: TID	89
PRINCIP 3: KROPSLIGT ELEMENT	90
PRINCIP 4: KURSUSLEDEREN SKAL IKKE VÆRE CENTRUM FOR ALTING	91
PRINCIP 5: EKSPERIMENTARIUM	92
PRINCIP 6: DET GODE EKSEMPEL	94
PRINCIP 7: FORMIDLING	95
PRINCIP 8: SAMARBEJDE OG SPARRING	98

PRINCIP 9: RUMMETS UDSEENDE OG STEMNING	99
Opsamling	100
IDEOLOGI ELLER NY PRAKSIS.....	101
<i>Fra kursus til praksis?.....</i>	<i>101</i>
<i>Et opgør med business-as-usual?</i>	<i>102</i>
<i>Afrunding</i>	<i>106</i>
KONKLUSION	107
LITTERATURLISTE	109
FRA HOSKI FLOPSKI TIL OMSÆTNING I PRAKSIS	118

Bilagsliste

Bilag 1: E-mail, d. 7. marts. 2022 til DM & Ledernes kompetencecenter. IKKE VEDLAGT

Bilag 2: Interviewguides - fokusgruppe og lederinterviews. IKKE VEDLAGT

Bilag 3: Drejebøger til workshops. IKKE VEDLAGT

Bilag 4: Powerpoints til workshops. IKKE VEDLAGT

Bilag 5: Plakater- Hvad gør et godt kursus + Personer. VEDLAGT

Bilag 6: Observations og refleksionsnoter- Workshop 1. IKKE VEDLAGT

Bilag 7: Workshop 1. *Hvad kom vi frem til.* IKKE VEDLAGT

Bilag 8: Transskriberet lederinterview Stine. IKKE VEDLAGT

Bilag 9: Transskriberet fokusgruppeinterview. VEDLAGT

Bilag 10: Observations og refleksionsnoter- Workshop 2. IKKE VEDLAGT

Bilag 11: Transskriberet lederinterview Mie. IKKE VEDLAGT

Bilag 12: Transskriberet lederinterview Pernille. IKKE VEDLAGT

Bilag 13: Kodning af fokusgruppeinterview. IKKE VEDLAGT

Bilag 14: Kodning af indledende lederinterviews. IKKE VEDLAGT

Bilag 15: Designprincipper + Kommentarer. IKKE VEDLAGT

Bilag 16: Transskriberet workshop 2. IKKE VEDLAGT

Bilag 17: Transskriberet lederinterview Lise. IKKE VEDLAGT

Bilag 18: Udsnit af Kodning af fokusgruppeinterview. VEDLAGT

OBS. Ikke vedlagte bilag kan eftersendes hvis dette efterspørges

INDLEDNING

Hartmut Rosa den tyske sociolog og professor stiller i sit essay *Fremmedgørelse og acceleration* (2014), spørgsmålet "Hvad er et godt liv – og hvorfor har vi ikke sådan et?" (Rosa, 2014, s. 11). Det er ligeledes et spørgsmål som vi, forfatterne af dette speciale, ofte har stillet os selv. Ikke at sige, at vi ikke er glade for vores liv, men spørgsmålet om hvad det er for et liv, som venter os når vi kommer ud på arbejdsmarkedet, fylder i vores bevidsthed. Stadig flere får stress, er ulykkelige eller bliver diagnosticerede med angst (Sundhedsstyrelsen, 2022), og artikler beskriver, hvordan medarbejdere er 'fangede i hamsterhjulet' (Arnedal, 2021; Redder, 2018; Halberg, 2015). Derudover har store kriser som klima- og bæredygtighedskrisen, Corona-epidemien og krigen i Ukraine, gjort deres indtog i vores liv de sidste mange år. Det får os til at spørge os selv, hvad er et godt liv for os, hvad kan vi gøre for selv at få sådan et, og hvordan kan vi skabe de forandringer, som er nødvendige for at mennesker og naturen trives? Det kommer dette speciale ikke til at svare på, og spørgsmålet er også om vi nogensinde finder svaret. Ikke desto mindre er det baggrunden for vores interesse indenfor samfundsudvikling, bæredygtighed samt ledelses- og organisationsudvikling. I de følgende afsnit vil vi redegøre for nogle af de problematikker, som dette speciale vil belyse, og som mange ledere og organisationer står overfor i dag.

Naturens & menneskers trivsel er under pres

I begyndelsen af det 20. århundrede startede det som flere betegner som den store acceleration. Dette betegnes accelerationssamfundet, og beskriver hvordan den menneskelige aktivitet accelererede voldsomt i forhold til livet før år 1900 (Hildebrandt og Stegeager, 2020). Det ses blandt andet i udviklingen af den økonomiske vækst, produktivitetsforøgelse, befolkningsvækst samt velstands- og forbrugsniveau. I Danmark har det ifølge professor i økonomi Jesper Jensen, medført at forbrugsniveauet er blevet fordoblet ca. hvert 35. år. Dette betyder, at en ny generation har haft en dobbelt så høj levestandard som deres forældre og fire gange så høj levestandard som deres bedsteforældre (Hildebrandt og Stegeager, 2020). Det øgede forbrug samt brug og smid væk-kulturen har sat vores klima og miljø under pres, således at vi i Danmark allerede d.

28. marts 2022 har passeret vores country overshoot day¹ (overshootday, 2022). FN's klimapanel (IPCC) nyeste delrapport konkluderer ligeledes, at vi er på vej mod en temperaturstigning på 2,5 til 3 grader frem mod udgangen af det 21. århundrede, hvilket allerede på nuværende tidspunkt kan ses i det stigende antal af natur- og humanitære katastrofer samt stigende temperaturer og vandstandene. De konkluderer derfor, at hvis der ikke handles nu og FN's Verdensmål samt målene for Parisaftalen ikke overholdes, vil det medføre uoverskuelige menneskelige, økonomiske og miljømæssige konsekvenser (Concito B, 2022). Samtidig med at jorden og klimaet er udpint og i ubalance, er vi mennesker det ligeledes. Som tidligere nævnt kan dette ses i stigningen af folk med angst, stress og depression (Sundhedsstyrelsen, 2022). Dette gør sig også gældende i organisationer, hvor 23,2 % af dem, der var i beskæftigelse i 2021, var stressede, hvilket udgør en stigning ift. i 2017, hvor tallet var 19,4 % (Sundhedsstyrelsen, 2022). Stress ses også blandt ledere, og en ny undersøgelse fra Lederne (interesseorganisation) viser at 24 % af de 1.623 adspurgte private ledere hele tiden eller ofte havde følt sig stressede, inden for de seneste to uger (Lederne, 2022). Der kan derfor stilles spørgsmålstejn ved, om måden hvorpå vores samfund og organisationer er konstrueret går ud over naturens og menneskers sundhed?

Fremtidens arbejdsmarked

I en artikel fra Zetland beskriver journalisten Hakon Mosbech, at der er begyndt at være et stigende fokus på og en stigende efterspørgsel efter meningsfuldt arbejde. Han skriver, at der de seneste år har været tale om *The great resignation*, som særligt finder sted i USA, men også i England, Tyskland, Danmark m.fl., hvilket indebærer, at der bliver sagt op som aldrig før (Mosbech, 2022). I artiklen har Mosbech interviewet professor, Anthony Klotz, som forsker i opsigelser på Texas A&M University. Klotz pointerer, at man ikke med sikkerhed ved, hvorfor folk forlader deres job, eller hvor de forsvinder hen. De har dog nogle kvalificerede bud på dette, hvilket han koger ned til følgende fire årsager – "1:

¹Det er dagen for hvornår vores efterspørgsel på naturens ressourcer overstiger, hvad jorden kan nå at genskabe samme år (Overshootday, 2022).

Stress, arbejdsforhold og giftig virksomhedskultur, 2: Corona-vækkelsen: Jagten på mening, 3: Antiwork: Vi lever ikke for at arbejde og 4: Ophobning og smitsomhed² (Mosbech, 2022).

Ligeledes bliver der i en artikel udgivet af World Economic Forum (WEF) beskrevet hvordan Generation Z³, som så småt er begyndt at komme ud på arbejdsmarkedet, har andre prioriteringer og krav til deres kommende arbejdsplads. Ifølge WEF stiller de fx højere krav til fleksibilitet, værdier, diversitet, frihed og work- life balance. Hvorfor WEF argumenterer for, at organisationer bliver nødt til at tilpasse sig denne nye type medarbejdere (Bloomgarden, 2022). Fremtidsforsker Anne Skare Nielsen, påpeger i artiklen *Drop møderne, drop hierarkierne – og drop den traditionelle ledelse* udgivet af det digitale erhvervsmedie Vigeur, nogle lignende tendenser i fremtidens arbejdsmarked. Hun beskriver, at der i de kommende år vil være et opgør med det som hun betegner som 'dødspølseledelse'⁴ (Madsen, 2022). I overført betydning menes der et opgør med den hierarkiske organisation, hvor medarbejderne blot varetager de arbejdsopgaver som organisationen kræver af dem, uden at have sig selv med. Medarbejderne vil fremover kræve et arbejdsliv hvor kontrol erstattes med tillid, og hvor der er dialog frem for hierarki. De forventer nærværende ledere, hvortil hun kommer med en opfordring om at mødes på gulvet, på gangen eller i naturen. Hun påpeger yderligere at: *"Det giver en dårlig smag i munden at være medskaber af en verden, der fokuserer på "meget" og "mere", når man i virkeligheden hellere vil noget "bedre". Og så fristes man til at sige op."* (Madsen, 2022). Arbejdet skal give mening og medarbejderne vil ud af 'hamsterhjulet'. Ifølge Anne Skare handler det om at tage pauser i arbejdslivet og gøre det naturligt at trække vejret, i stedet for konstant at skulle producere i et hastigt tempo fra vugge til krukke. Hun sammenligner dette med landmænd der lader deres marker stå brak (Madsen, 2022). Det handler altså om at regenerere sig selv, og finde tid til det der giver værdi og mening i en helhedsforståelse af mennesket.

² Det fjerde punkt referer til at ingen sagde op i starten af corona, derfor er der sket en ophobning, og derudover smitter det at opsigte, fordi det er mere socialt acceptabelt jo flere der gør det (Zetland, 2022).

³ Generation Z er en betegnelse for generationen som er født mellem 1997-2010 (Grønfeldt, 2022)

⁴ Med dette mener Anne Skare Nielsen: "Dødspølsen er en særlig variant af søpølsen, der den første del af sit liv svømmer rundt og leder efter et sted at slå sig ned. Det første, den gør, når den har suget sig fast på underlaget, er at æde sin egen hjerne, for den skal den jo ikke brug længere" (Madsen, 2022).

Ledelse & organisering – Behov for forandring

Den samfundsmæssige og globale udvikling har gjort verden, som vi kender den i dag, til et komplekst sted. I et forsøg på at beskrive den komplekse verden vi lever i, er akronymet VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) vundet frem. At verden er VUCA, er et forsøg på at beskrive de vilkår, som ledere i dag skal fungere og operere i, ved at indkapsle hvordan virkeligheden i stigende grad er præget af omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed (Bennett & Lemoine, 2014).

I takt med den øgede kompleksitet, er forandring blevet et uundgåeligt tema. I moderne organisationer har der længe været en erkendelse af, at et grundvilkår for organisationers eksistens er, at de løbende udvikler sig (Andersen & Bramming, 2019). Ledelsesområdet er derfor også i konstant udvikling, og løbende opstår der nye former for ledelse (Lystbæk, 2017). Dette kan ses i lyset af, at ledelse er et bredt fagområde, hvori der løbende introduceres nye perspektiver og indsigter der er med til at forme nye forståelser og udvikling af ledelse. Strømme af nye ideer og trends indenfor ledelse kan inspirere ledere ift. de mange opgaver, udfordringer og muligheder, som de konstant møder i deres dagligdag i organisationerne. Samtidig kan den løbende udvikling af ledelsesfeltet, medføre et behov for at skulle følge 'the latest and greatest' (Lystbæk, 2017). Dette medfører et hav af tilgange og udviklingsmuligheder, hvilket kan være med til at øge kompleksiteten i ledelsesfeltet. Ifølge Steen Hildebrandt, professor i organisations- og ledelsesteori, er der behov for en oprydning i ledelsestænkningen og den mekaniske styring. Han skriver i artiklen *Bæredygtig ledelse er den eneste vej frem* (2019), at en af de største ledelsesudfordringer i det 21. århundrede er at gøre op med den mekaniske måde hvorpå vi anser og tilgår organisationer og ledelse (Hildebrandt, 2019). Ifølge Hildebrandt er organisationer fortsat præget af den tænkning, som stammer fra ingeniør Frederick W. Taylors *Scientific Management*. Dette er en videnskabelige tilgang til organisation og ledelse, som har været dominerende i hele verden i mere end hundrede år. Den specialiserings-tænkning, som stammer tilbage fra scientific management, har ifølge Hildebrandt betydet et tab i helhedssynet. Dette har medbragt siloopdelte organisationer, og det stærkt opsplittede samfund som vi lever i, med opdeling af offentlig og privat sektor, i brancher, fag, konkurrenter mv. Succes måles ud fra simple og kortsigtede kvantitative økonomiske målinger, og adfærd der fører til produktivitet og vækst belønnes. Dette mener Hildebrandt ikke længere er tilstrækkeligt,

hvis vi skal kunne håndtere fremtidens udfordringer, og der er derfor behov for helhedstænkning og en bæredygtig tilgang til ledelse (Hildebrandt, 2019). Derfor mener Hildebrandt også, at der er behov for at organisationer, lande og verden bevæger sig i en ny retning, og formulerer nye kriterier for, hvad det er for en verden vi ønsker at leve i, og dermed skal lede hen imod. Han påpeger yderligere, at det konstante fokus på økonomisk vækst, har negligeret en lang række andre og mere vigtige dimensioner og medført store indhug i naturens og de menneskelige ressourcer, som nu er så alvorlige, at det har medført globale problemer. Vi er derfor nødt til at ændre retning, hvis vi ikke vil ende der hvor vi er på vej hen (Hildebrandt, 2019). Produktivitet og vækst kan ikke opveje den mængde af stress, sygdom, skade på os selv og naturen, som vi som organisationer og samfund er i gang med at skabe. Der er derfor også behov for at fokusere på organisationernes indre liv, hvis udbrændthed, stress, høj medarbejderudskiftning og manglende motivation skal nedbringes (Kjeldahl & Johnsen, 2022; Hildebrandt, 2019). Uændret handlen er ikke længere en mulighed, og der er behov for at agere anderledes og finde en anden måde at lede og rapportere på, som ikke udelukkende handler om økonomi og vækst. Hildebrandt og Nikolaj Stegeager, Lektor i Processer og Læring i Organisationer, pointerer også dette i kapitlet *Bæredygtig ledelse* i bogen *Systemisk ledelse – Teori og praksis* (2020). De skriver, at vi er indtrådt i en ny tidsalder som:

"[...] kalder på noget andet af os – af vores samfund, af vores organisationer og af vores ledere. Vi kan ikke løse de nuværende problemer med gårsdagens løsninger. Vi må og skal finde nye veje, og tiden er nu. De problemer vi står over for, er systemiske af natur. De er grænseoverskridende, komplekse, tværfaglige og uden én simpel løsning. Der er brug for, at disse problemer imødegås simultant fra en række forskellige positioner."(Hildebrandt og Stegeager, 2020, s. 363)

Hildebrandt og Stegeager skriver dette som et argument for, at der skal udføres bæredygtig ledelse. Dog er der flere der er begyndt at argumentere for, at bæredygtig ledelse ikke er nok, ledelse og organisationer skal nu være regenerative. Dette kommer bl.a. til udtryk i bøger som *Regenerative Leadership* (2019) og *Designing Regenerative*

Cultures (2016). Derudover er der flere konsulent- og kursusvirksomheder som er begyndt at udvikle og afholde kurser i regenerativ ledelse, fx Promentum, Mannaz og Kompetencecenter Lederne (Promentum A, u.å.; Lindbæk, 2022; Lederne, u.å.). Laura Storm, international ekspert i ledelse og bæredygtighed, og Giles Hutchins, MSc i business systems, forretningsudvikler og miljøaktivist, udgav i 2019 bogen *Regenerative Leadership*, hvori de skriver at ledere i dag står overfor et niveau af kompleksitet, som ikke er set før. Dette indebærer bl.a. klimaforandringer, digitalisering, stress, markedsvolatilitet og generationer der ønsker nye måder at arbejde på (Hutchins & Storm, 2019). Planetens økosystemer er ifølge Hutchins og Storm tvunget i knæ, og samtidig er vi som mennesker mere stressede, deprimerede og udbrændte end nogensinde før. Disse problemer kan ikke ses uafhængigt af hinanden, men hænger derimod uløseligt sammen (Storm, 2020). Med en forståelse for problemernes forbundethed, mener Hutchins og Storm, at regenerative ledere skal tænke deres organisationer som levende systemer. Ligesom Hildebrandt mener de, at vi skal væk fra den maskin- og silo tilgang, som præger organisationer og ledelse. De pointerer denne tilgang som værende en af årsagerne til de mange problematikker som organisationer verden over står overfor, og dermed også uegnet til at operere og fungere i den komplekse og omskiftelige verden som vi lever i (Hutchins & Storm, 2019; Hildebrandt, 2019). Daniel Christian Wahl, MSc i Holistic Science og ph.d. i Natural Design, skriver i sin bog *Designing Regenerative Cultures* (2016), at bæredygtig ledelse ikke længere er et tilstrækkeligt mål. Dette begrundet han med, at det kun betyder at man opretholder et system, fra det engelske ord sustain(ability), og søger status quo, og ikke nødvendigvis regenererer vores systemer og dermed give mere end vi tager, hvilket der er behov for (Wahl, 2016). Både Storm, Giles og Wahl argumenterer for, at der skal ændres fundamentalt i måden, hvorpå vi organiserer og leder på, hvis de problematikker som verden står overfor skal imødekommes og løses. Dette vil blive beskrevet nærmere i *Indflyvningen til feltet Regenerativ Ledelse*.

PROBLEMTILLINGER & PROBLEMFORMULERING

I vores forsøg på at forstå regenerativ ledelse, er der dog flere spørgsmål som løbende er dukket op, dette indebærer spørgsmål som; Hvad er regenerativ ledelse overhovedet?

Når de skriver, at der skal ændres fundamentalt i måden hvorpå vi organiserer os, hvad mener de så? På hvilken måde skal organisationer så organisere sig, og hvorfor mener de at regenerativ ledelse er vejen frem? Kan den måde at organisere sig på rent faktisk skabe de nødvendige forandringer vi som verden står overfor? Eller er det blot gammel vin på nye flasker og endnu et buzzword i den bæredygtige dagsorden?

I takt med den stigende interesse for regenerativ ledelse, har konsulenthuset Promentum sat sig for at udvikle et kursus i regenerativ ledelse. I den forbindelse har vi, som en del af vores speciale, indgået et samarbejde ift. udviklingen af dette kursus. Som en del af dette samarbejde har vi derfor stået for facilitering af to udviklingsworkshops (vil fremover benævnes workshop/workshops) med konsulenter fra Promentum, hvori vi i et gensidigt samarbejde har søgt at finde frem til, hvordan kurset i regenerativ ledelse skulle udformes. Som en del af dette udviklingsarbejde, har vi udover workshops med Promentum, afholdt interviews med ledere, som i deres beskrivelser af regenerativ ledelse bruger vendinger som; ikke særlig operationaliseringsbart, 'hopski flopski', alternativt og abstrakt. Det er i denne proces dermed blevet tydeligt, hvorledes det både for os selv og for vores informanter, har været svært at definere regenerativ ledelse, og omsætte det i praksis. Dette har ledt os til følgende problemformulering:

Hvilke 'problemer' søger regenerativ ledelse at løse? Og hvordan kan et kursuskoncept i regenerativ ledelse udformes, så det muliggør en omsætning til praksis?

Afgrænsning & præcisering

For at kunne svare på hvilke udfordringer regenerativ ledelse søger at løse, vil vi undersøge hvad det er der problematiseres i de nuværende organisationsledelsespraksisser. Vi vil her tage udgangspunkt i regenerativ ledelse som Hutchins og Storm beskriver det i deres *Regenerative Leadership DNA*, hvilket vil blive nærmere uddybet i det *Teoretiske Perspektiv*. Vi vil undersøge dette ved brug af Carol Bacchis *Whats the problem represented to be*, som vil blive beskrevet nærmere i vores teoretiske udgangspunkt.

For at kunne udvikle et kursusdesign som omsætter regenerativ ledelse til praksis, vil vi tage udgangspunkt i vores empiriske materiale; litteratur om regenerativ ledelse, afholdte indledende interviews med ledere, workshops med Promentum, samt et afholdt fokusgruppeinterview. Med udgangspunkt i vores empiriske materiale og med inspiration i Mac og Madsens forandringsforståelse, vil vi dermed udarbejde nogle designprincipper for et kursus i regenerativ ledelse, der har til formål at skabe nye praksisser i kursisternes organisation.

Der tages derfor udgangspunkt i de følgende arbejdsspørgsmål:

Analyse 1 – I krydsfeltet mellem ansvar, organisationsstrukturer og indre lederskab

- Hvad er det regenerativ ledelse søger at forandre?
- Hvad problematiseres ved de nuværende organisations- og ledelsespraksisser?
- Hvorledes er disse problemrepræsentationer legitimeret?
- Er der noget der efterlades uproblematisk i disse problemrepræsentationer?

Analyse 2 – Designprincipper

- Hvilke muligheder og barrierer er der i forhold til at skabe en forandring hen mod regenerativ ledelse i kursisternes organisationer?

INDFLYVNING TIL FELTET REGENERATIV LEDELSE

Regenerativ ledelse er i de seneste år blevet udbredt indenfor ledelse og organisationsfeltet i Danmark. I nyere artikler fra 2020-2022 skriver blandt andet Mandag Morgen, Lederstof.dk, Promentum og Mannaz, om Regenerativ ledelse som fremtidens 'nye lederform' (Thimmer, 2021) (Storm, 2020) (Struck, 2021) (Lindbæk, 2022). Laura Storm skriver i Lederstof.dk's artikel *Regenerativ ledelse: Er du klar til et nyt mindset?* at vi står overfor globale problematikker, hvor planetens økosystem er tvunget i knæ og vi mennesker er mere stressede, udbrændte og deprimerede end nogensinde før (Storm, 2020). Hun skriver der er brug for en ny måde at lede på, for dermed at kunne løse disse problematikker, hvilket hun med regenerativ ledelse giver et bud på, hvordan dette kan

foregå (Storm, 2020). Storms mission er at *“arbejde hen imod en regenerativ verden baseret på en cirkulær økonomi hvor mennesker trives og gøre forretninger bevidste”* (Storm, u.å. A). Hun har en karriere indenfor bæredygtighed, organisatorisk udvikling, klimaforandrings politik og naturens intelligens. Derudover er hun grundlægger af Regenerators, som er en gruppe af fagfolk, der er gået sammen for at fremme regenerative principper (Storm, u.å. B).

I bogen *Regenerative Leadership* udgivet i 2019 giver hun og hendes medforfatter Giles Hutchins et bud på, hvordan ledere og organisationer kan være regenerative. Konsulenthuset Mannaz skriver i artiklen *Regenerative leadership!- vil du være en del af løsningen eller problemet?* at Storm har *“pustet til ilden”* med denne bog og skabt debat verden over ift. den nytænkning der er behov for i organisationer (Lindbæk, 2022). De skriver at bogen trækker på viden og forskning indenfor biologi, psykologi, sociologi, økonomi, antropologi, neurologi og metoder som permakultur, cirkulær økonomi, biofil m.m. samt forfatternes egne erfaringer fra deres arbejde i felten indenfor bæredygtighed, ledelse, klimapolitik og konsulentarbejde (Hutchins & Storm, 2019). Bogen er skrevet til alle med interesse i at udforske og fortage forandringer indenfor systemer, organisationer, samfund og fællesskaber (Hutchins & Storm, 2019). Storm mener, at der er mange nyere bud på ledelse såsom LEAN, værdibaseret ledelse, mindful ledelse mv., som bidrager med delkomponenter til måden, hvorpå vi løser de udfordringer organisationer står overfor i dag og i fremtiden, men hun ser ikke at de favner kompleksiteten i bredden (Storm, 2020). Derfor mener hun regenerativ ledelse er et nyt mindset og paradigmeskifte indenfor ledelse, hvor fremtidens ledere skal se organisationer som levende systemer, og forstå hvilken indvirkning de har på omverden, for dermed at sikre at organisationer kan overleve i fremtiden (Hutchins & Storm, 2019). Verden, organisationer og mennesker har ifølge Hutchins og Storm behov for at regenerere og derfor handler det ifølge dem om drage inspiration fra måden hvorpå naturen regenererer sig selv. De mener derfor at ledere skal forstå, hvordan livet på jorden fungerer og tage naturens principper ind i ledelsen og organisationen, da det er *“en logik, der bygger på 3,8 milliarder års erfaring”* (Storm, 2020). I bogen præsenterer Hutchins og Storm *“The Regenerative Leadership DNA”*, som omfavner principper med indre og ydre teknologier, værktøjer og bevidsthed, som kræves for at det nye

regenerative paradigme kan udfoldes (Hutchins & Storm, 2019). Med Hutchins og Storms bog skriver de sig ind i et felt som flere verden over også skriver om. Selve ordet regenerativ, som adjektiv, henviser til at noget regenererer, altså at det gendannes eller opbygger sig selv, og relaterer sig til forbedring af et system (Groopman, Szymanski & Owyang, 2021). Ordet anvendes derfor også i flere sammenhænge fx i forbindelse med landbruget, byggeriet, arkitektur, design, økonomi og ledelse (Hesseldahl, 2021).

Bæredygtighed rækker ikke længere

Daniel Wahl beskriver i sin bog *Designing Regenerative Cultures* fra 2016, at vi må designe vores kultur efter regenerative metoder. Han henviser til, at der allerede tænkes økologiske design ind i landbrug, byggeri, transport, produktion og planlægning. Økologiske design betegnes som brugen af naturen som model for design, herunder solenergi, bevarelse af biologisk og kulturel diversitet. I Wahls forståelse af ordet regenerativ, ligger der en forpligtigelse til de iboende livsprocesser som der er i økologisk design. Han skriver, at bæredygtighed ikke er et tilstrækkeligt mål, da dette kun betyder at man opretholder et system og ikke nødvendigvis giver noget værdi tilbage (Wahl, 2016). Ved kun at tænke i bæredygtighed, er man med til at opretholde "business as usual" og bidrager til at systemerne fungerer som de er vant til. Det hjælper virksomheder, organisationer og kulturen med at blive ved med at gøre det som det er kendt for og vant til, uden fundamentalt at ændre services, produkter eller systemets strukturer og identitet (Wahl, 2016). Ikke at sige, at Wahl mener at bæredygtighed ikke kan skabe positive forandringer, men fx er målet om at blive CO₂-neutral i 2050 ifølge Wahl ikke nok, hvis de problematikker verden står overfor i dag skal imødekommes og løses. Han mener derfor, at vi skal tænke regenerativt og give mere værdi tilbage, end vi tager af ressourcer (Wahl, 2016). En designbaseret tilgang er ifølge Wahl, en måde at tilgå en transformativ forandring på, da de materielle og immaterielle dimensioner vi omgiver os med, har indflydelse på vores verdenssyn. Wahl pointerer med dette, at det er vores verdenssyn, som skaber vores design og vores design forstærker det verdenssyn, som det er skabt i. Dette mener han, også er grunden til, at vi ikke kan løse i dags problemer med det verdenssyn, som skabte dem til at starte med (Wahl, 2016).

Udvikling af det indre lederskab

Ligesom Wahl og Storm skriver Leah V. Gibbons (ph.d. i bæredygtighed) i sin artikel *Regenerative—The New Sustainable?*, peer reviewed fra 2020, at vi bør sigte mod den regenerative bæredygtighed, hvis vi skal adressere de problematikker som ikke-bæredygtige praksisser har skabt. Hun skriver, at regenerativ bæredygtighed er den næste bølge af bæredygtighedsparadigmet, der sigter mod velfungerende systemer, hvor hele systemets sundhed og velvære øges konstant. For at fremme regenerativ bæredygtighed vil det kræve et skift og støtte til mere bevidsthed, uddannelse, teori og praktisk udvikling, lederskab, styrkende fællesskaber og integreret spiritualitet (Gibbons, 2020). I artiklen *The Art of Regenerative Leadership: Language, Spirit, and Principles*, peer reviewed fra 2004, skriver Judith A. Sturnick (ph.d. i filosofi) også, at der er behov for regenerativ ledelse. Hun begrundet dette, ligesom Storm og Hutchins, med at nuværende ledelse ikke formår at favne kompleksitet. I denne artikel skriver hun, at for at kunne forstå kompleksiteten i problemer, må en leder først forstå den kompleksitet, der ligger i det indre lederskab og arbejde med den først. Her bringer hun spiritualitet ind, og mener at det er uløseligt forbundet med lederskab. Hun ser spiritualitet som de værdier og idealer vi har, og at det giver en fornemmelse af hvem vi er, hvor vi kommer fra og vores tro på hvorfor vi er her. Det handler om den mening og det formål vi tillægger livet, samt den forbindelse vi har til hinanden og verden omkring os. Hun mener, at der ikke bliver skrevet nok litteratur om den indre udforskning af lederen, når det omhandler organisatorisk forandring. Lederen må først gå på opdagelse i det indre lederskab, for derefter at udforske og redefinere organisationens institutionelle værdier og skabe sammenhængende handlinger ud fra dette (Sturnick, 2004). Ser vi videre ind i udviklingen af det indre lederskab, bliver det undersøgt i studiet *Regenerative Leadership: An Integral Theory for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education, and Community*, peer reviewed fra 2009 (Hardman, 2009). Artiklen fokuserer på de erfaringer, som ledere har haft i forbindelse med udvikling af en bæredygtighedspraksis. Ved anvendelse af grounded theory genererede undersøgelsen data om regenerativ ledelse. Dette indebar blandt andet interviews med 24 ledere fra USA, som i deres organisationer havde været involveret i og haft en ledende rolle indenfor et pågældende initiativ i udviklingen af bæredygtighed over mindst tre år. Fundene i studiet viste, at jo mere lederne udviklede viden og kompetencer indenfor bæredygtighed, des mere utilfredse blev de med konstruktionen af bæredygtighed. Ifølge

Hardman indikerede dette et behov for et dybtgående kulturelt skift mod regenerative menneskelige systemer. Deltagerne så vigtigheden af at engagere sig personligt og kollektivt i bevidsthedsudvikling eller indre arbejde, for at gøre regenerative praksisser mulige (Hardman, 2009).

Fra ekstraktiv til regenerativ

De overstående bøger og forskningsartikler argumenterer for, at der er et behov for et skift til regenerativ ledelse i organisationer. Det er især et skift i det indre lederskab og mindset, som er en væsentlig del af forskningslitteraturen om regenerativ ledelse. I litteratur som Hutchins og Storms bog, samt i artikler fra Mandag Morgen og konsulenthuse som Mannaz, Promentum og Kaleido Insigt, beskrives skiftet til regenerativ ledelse i bredere forstand. I sidstnævnte beskrives skiftet til en regenerativ model i organisationer i artiklen *New Research: Regenerative Business Models, Powered by Emerging Technologies*. Her gives der et overblik over tre forretningsmodeller, henholdsvis den *ekstraktive*, den *bæredygtige* og den *regenerative* forretningsmodel (Groopman et. al, 2021). Det ekstraktive er en model hvor 'business as usual' er gældende, da der kun udvindes fra naturlige og adfærdsmæssige ressourcer, med det formål at maksimere profit og skabe værdi for interessenter. I den bæredygtige model er målet at gøre mere med mindre og reagere på negative indvirkninger. I den regenerative model skal forretning være til gavn for mennesket og planeten, og profit skal bidrage, generere og distribuere værdi på tværs af dets økosystem (Groopman et. al, 2021). Ifølge Mads Timmer (cand.phil) fra Mandag Morgen kræver skiftet fra det ekstraktive til det regenerative en stor omvæltning, set i et samfundsmæssigt perspektiv, da det omhandler alt lige fra skolestrukturer til arbejdspladshierarkier. Han henviser til Hutchins og Storms regenerative principper fra bogen og skriver, at nu når disse er etablerede, handler det om at lære at lede efter dem i praksis (Thimmer, 2021).

Mangel på praksis?

Vi har ikke kunne finde studier, der omhandler hvorledes regenerativ ledelse, udspiller sig i praksis. Vi har i højere grad fundet litterære studier om, hvordan praksisser indenfor det regenerative felt bliver konceptualiseret. I artiklen *Local wisdom in regenerative*

teacher practise, peer reviewed fra 2020, bliver praksisser konceptualiseret for lærere i uddannelsessystemet indenfor en regenerativ ramme. Her kommer de frem til tre 'lag' af regenerativ praksis, bestående af, 1) 'at være med os selv' hvor en dyb intrapersonal bevidsthed er nøglen til regenerativ reflektiv praksis, 2) 'at være med naturen', hvilket indeholder dyb lytning, observering og sansning ind i naturen og verden omkring os og 3) 'at være med hinanden', hvilket inkluderer praksisser som nærer det kollektive engagement, såsom diversitet og feedback loops (Smith, Mason & Bowden, 2020). Ud fra dette studie ses et eksempel på, at den viden der eksisterer om det regenerative felt, bliver konceptualiseret til måder hvorpå man kan omsætte det til praksis, men selve afprøvningen af konceptet dækker forskningsartiklen endnu ikke. Ud fra den forskning vi har fundet, mangler der undersøgelser af hvordan regenerativ ledelse udspiller sig i praksis. Dette bliver muligvis ændret, når Promentum starter deres forløb ReGen:Lab op i sommeren 2022. Her vil de sammen med virksomheder, som ønsker at blive regenerative eksperimenterere og skabe praksisfællesskaber, som er organisations-udviklende, værdiskabende og forsknings-producerende. Dette gøres i samarbejde med Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet (Promentum, B, u. å.).

LEDELSE SOM BEGREB

Det kan være en udfordring at identificere og lave en klar definition af ledelse. Steen Hildebrandt m.fl. (2015) henviser til Stogdill (1974), når de pointerer, at der er lige så mange forskellige definitioner af ledelse, som der er personer, der prøver at definere det. De tilføjer, at på trods af at det er et meget udforsket felt, er det fortsat ikke lykkedes lærde eller praktikere, at finde frem til en universel enighed om, hvordan ledelse skal defineres (Hildebrandt, Brandi, Poulsen, Wittrup & Isaksen, 2015). Måderne hvorpå ledelse er forsøgt defineret med tiden, har været præget af de forskellige teorier om ledelse, der løbende har vundet indpas. Generelt kan der dog ses et ændret fokus i ledelsesdefinitionerne, som er gået fra et særligt fokus på lederens rolle og konkrete opgaver, til i stedet at se ledelse ud fra et mere procesorienteret perspektiv, hvormed ledelse ikke anses som en lineær envejsbegivenhed (Hildebrandt et. al, 2015). Måden hvorpå vi ser ledelse i dette speciale, vil trække på det procesorienterede perspektiv, men vi ser samtidig også at regenerativ ledelse, har fokus på lederens rolle og opgaver, dog ud

fra et holistisk perspektiv. Vi ser dermed ikke ledelse som noget statisk, men derimod som dynamiske processer, som udspiller sig i sociale processer og interaktioner i den organisatoriske kontekst.

Hildebrandt m.fl. påpeger yderligere, at ledelse må betragtes som et begreb og en praksis, der er under konstant udvikling som følge af den globale, historiske og samfundsmæssige udvikling. Ledelse kan dermed ikke sættes på formel, da ledelse udspiller sig i historiske, samfundsmæssige, organisatoriske og sociale kontekster, hvilket påvirker perspektivet på ledelse i organisationer og i ledelsesforskningen (Frimann, 2021). I vores diskursive analyse af regenerativ ledelse som ledelseskoncept, vil vi dermed lægge os op ad denne dynamiske forståelse af ledelse. Vi vil dermed belyse hvordan regenerativ ledelse skal ses i lyset af forskellige historiske og samfundsmæssige diskurser, hvilket vil gøre det muligt for os at placere regenerativ ledelse i ledelsesfeltet.

Indenfor ledelseslitteraturen er begreberne *leadership/lederskab* og *management/ledelse* ofte diskuteret, og her ses der delte meninger ift. hvorvidt det er muligt at distancere disse fra hinanden (Hildebrandt et. al, 2015). Begreberne henfører til to sider af lederens rolle, hvori *leadership/lederskab*, henviser til de overordnede visioner, strategier og værdier, hvilket kan have træk fra det postmodernistiske paradigme (Frimann, 2016; Hildebrandt et. al, 2015). *Management/ledelse*, handler om styring af den daglige drift, problemløsning og kontrol, hvilket kan have træk fra det modernistiske paradigme (Frimann, 2016; Hildebrandt et. al, 2015). Nærværende speciale har ikke til formål at undersøge disse distinktioner nærmere, hvorfor vi ikke vil gå yderligere ind i dette. Hildebrandt m.fl. bruger i deres bog, *Ledelse – hele historien* (2015), begrebet ledelse, som en sammensmeltning af begreberne ledelse og lederskab. På trods af, at det på engelsk kaldes *Regenerative Leadership*, som direkte oversat til dansk vil være *Regenerativ Lederskab*, har vi, ligesom Hildebrandt m.fl., i dette speciale valgt ikke at skelne mellem ledelse og lederskab.

CASEBESKRIVELSE - PROMENTUM

Promentum er et konsulenthus, hvis formål bl.a. er at støtte og rådgive virksomheder og organisationer, i deres ønske om en bæredygtig- og regenerativ omstilling. Deres overbevisning er at: “[...] *fremtidens succesfulde organisationer er organisationer, der bidrager med mere værdi, end de tager, i de økosystemer de indgår i.*” (Promentum C, u.å.). Derfor ønsker Promentum at være en af drivkræfterne til den regenerative transformation af organisationer. Dette ved at bidrage med hjælp til den bæredygtige omstilling i organisationer, hjælpe kunder med strategisk kapacitets- og kompetenceudvikling og hjælpe kunder med at omsætte teori til hverdagspraksis. Dette gør de bl.a. ved at tilbyde uddannelser og kurser indenfor ledelse.

Kursus i Regenerativ ledelse

Promentums nye kursusforløb, *Regenerativ ledelse i praksis*, påbegyndes i efteråret 2022, og er et praksisrettet tilbud til ledere af medarbejdere (Promentum C, u.å.). Formatet for forløbet lægger sig mellem korte inspirationsdage så som *Regenerative dialogues* på tre timer, og *Introduktion til den regenerative organisation* på én dag, også det længerevarende *ReGen:Lab*, alt sammen faciliteret af Promentum. Formålet med forløbet er ifølge Promentum, at skabe et tilbud indenfor regenerativ ledelse, der er mere praksisrettet og hands-on end mange af de oplæg og dialoger om regenerativ ledelse, som man i dag kan tilmelde sig fra forskellige udbydere.

De skriver at, *Regenerativ ledelse i praksis* har en større grad af curriculum end de førnævnte uddannelsesforløb, som deltagerne skal igennem for at opnå en bred grundforståelse for det regenerative paradigme. Elementer af form og design på kurset, skal samtidig understøtte udviklingen af mindset, forståelse og indsigt i det regenerative paradigme (e-mail, d. 17. april, 2022). Lederne skal dermed blive bedre til at balancere den indre, interne og eksterne bæredygtighed og bedre til at udvikle og mestre regenerative ledelsespraksisser i hverdagen (e-mail, d. 17. april, 2022).

Udviklingsproces

I forbindelse med udviklingen af dette nye kursusforløb har vi, som tidligere beskrevet, indgået et samarbejde med Promentum, om at assistere dem i udviklingen af kurset, og

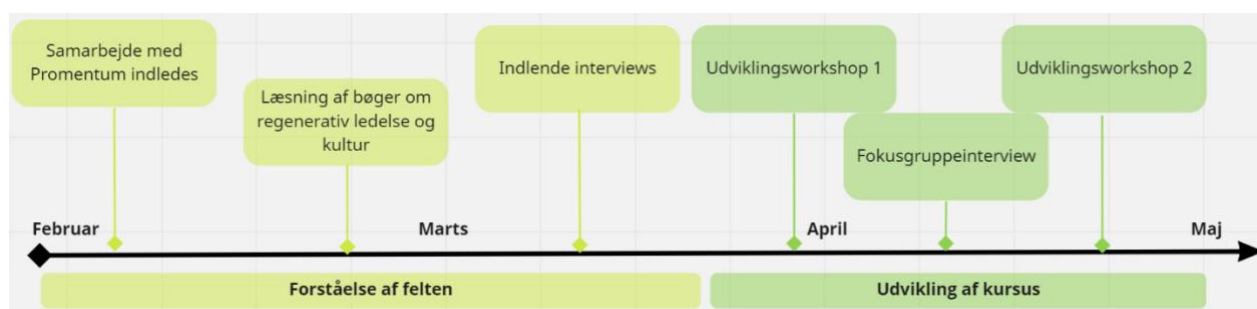
vi har i den forbindelse faciliteret to workshops og et fokusgruppeinterview. Udviklingen af kurset er foregået som et samarbejde mellem os som studerende og fire konsulenter fra Promentum, henholdsvis; Jakob Nørlem, Tim Struck, Rune Erlangsen og Anne K. Roepstorff. Dette vil blive uddybet i *Metode*.

METODE

Dette metodeafsnit indeholder en beskrivelse af vores empiriske materiale, som er indsamlet på baggrund af vores samarbejde med Promentum, og som dermed ligger til grund for besvarelsen af anden del af vores problemformulering. Arbejdet med første del af problemformuleringen vil blive beskrevet nærmere i det efterfølgende teoriafsnit.

Det empiriske grundlag

Nærværende speciale bygger på kvalitativt indsamlet empirisk materiale, bestående af indledende interviews med fire ledere, et fokusgruppeinterview, observationer og workshops med Promentum. Den indsamlede empiri skal forstås som kontekstafhængig og vi er derfor som forskere også opmærksomme på, at vi har påvirket den kontekst som vores empiriske arbejde er udviklet i. Dette gør sig særligt gældende ift. vores rolle, som ikke blot har været forskere, men også procesudviklere og deltagere. Derudover er bogen *Regenerative Leadership* (2019) af Hutchins og Storm også anvendt som empirisk materiale. Ovenstående vil blive beskrevet og uddybet løbende i dette metodeafsnit. Den nedenstående model er en visualisering af procesforløbet:



Figur 1: Visualisering af specialets procesforløb (Udarbejdet af specialets forfattere).

Udviklingen er foregået som en iterativ og agil proces og det er derfor ikke muligt at lave en klar skillelinje i de forskellige faser i vores metodiske fremgangsmåde.

Metodisk inspiration af Design-Based Research

Vores metodiske tilgang har været inspireret af konturerne fra Design Based Research (DBR), hvormed viden fra forskellige interessenter løbende har været inddraget i udviklingsarbejdet. I udviklingsprocessen af kursusdesignet, har vi dermed været inspirerede af DBRs mere pragmatiske forskningstilgang, hvilket har vist sig anvendeligt ift. projektfremdrift, brugerinvolvering og vidensgenerering. I DBR genereres ny viden gennem processer, som samtidig udvikler, afprøver og forbedrer et design (Christensen, Gynther, & Petersen, 2012). Den form for design som vi har søgt at udvikle, er et lærings- og kursusdesign som har til formål at muliggøre en omsætning af ny viden til praksis. Vores udviklingsarbejde bygger på en af grundantagelserne fra DBR, om at deltagere fra praksis er værdifulde og uomgængelige partnere (Christensen et. Al., 2012). Udover vores samarbejde med konsulenterne fra Promentum, har vi i udviklingsprocessen derfor også inddraget ledere og konsulenter fra forskellige virksomheder, med det formål at blive klogere på regenerativ ledelse og hvordan man kan arbejde med dette ledelseskoncept i et kursusformat. Disse har været inddraget i henholdsvis indledende interviews og fokusgruppeinterview, dette vil blive uddybet nærmere. DBR etablerer ikke et klassisk skel mellem forskning og udvikling, men søger derimod både at forstå og forbedre en praksis (Christensen et. Al., 2012). For vores vedkommende har afprøvning af design ikke været muligt, da kurset ikke var udviklet tilstrækkeligt nok til at kunne præsentere eller afprøve noget på potentielle deltagere. Hvorfor det ikke kan siges, at vi har benyttet os af en klassisk DBR-tilgang, da en stor del af udviklingsprocessen og dermed også de iterative processer mangler. Vi har dog hentet inspiration fra DBR, og har været i stand til at udvikle en 'prototype' i form af nogle designprincipper, som er skabt på baggrund af vores empiriske materiale. Vores 'afprøvning' foregik som en løbende gennemgang af vores fund til hhv. workshop 1 og 2 med Promentum. Efter workshop 1, fik vi udarbejdet nogle overordnede designprincipper, som på workshop 2 blev gennemgået, kommenteret og diskuteret, dette bliver beskrevet i afsnittet *Udvikling af workshops*.

Adgang til felten

Samarbejdet med konsulentvirksomheden Promentum, tager afsæt i én af gruppemedlemmernes deltagelse i webinar *Bæredygtighed i hverdagen og mødet med*

regenerativ ledelse. Webinaret blev udbudt gennem Dansk Magisterforening (DM) og faciliteret af Jakob Nørlem, som er konsulent i Promentum og studielektor (stud. ph.d.) ved Aalborg Universitet. Han har fokus på individuel og organisatorisk talentudvikling samt udvikling af regenerative talentmiljøer i private virksomheder og offentlige organisationer (Promentum, D, u.å.). På baggrund af webinaret undersøgte vi, Promentums arbejde med det bæredygtige felt og regenerativ ledelse, hvor sidstnævnte var et nyt begreb for os. Heri fandt vi blandt andet ud af, at Jakob Nørlem står i spidsen for et regenerativt lab (ReGen:Lab), som har til formål at eksperimentere med design af fremtidens regenerative organisation (Promentum, B, u.å.). Vi tog derfor kontakt til Jakob Nørlem, i håbet om at han kunne lede os videre og formidle nogle af sine kontakter indenfor det bæredygtige- og regenerative felt. Til mødet med Jakob fortalte han om forskellige tiltag, som Promentum havde gang i ift. regenerativ ledelse. Han fortalte blandt andet, at de skulle i gang med at udforme et kursus i regenerativ ledelse, som skulle være klar til lancering i løbet af juni måned. Dette åbnede en mulighed for os ift. et specialesamarbejde og mødet endte ud med, at vi havde en aftale om, at vi i samarbejde med konsulenter fra Promentum, skulle arbejde på udarbejdelsen af et kursus i regenerativ ledelse. Gennem processen har vi løbende haft statusmøder med Jakob og dermed også indgået i en iterativ proces ift. designet af eksempelvis workshops med Promentum, som både har skulle imødekomme Promentums ønsker, men også bidrage med læring for os som studerende og dermed kunne bruges i specialeøjemed. Jakob har dermed fungeret som løbende sparringspartner og er derudover blevet adgangsgivende for at opnå viden omkring Promentums tanker og ideer med kurset, samt kontakten til de andre konsulenter i Promentum og deltagere i fokusgruppeinterview, hvorfor vi anser ham som vores gatekeeper (Rytter & Olwig, 2018). Under de løbende statusmøder har vi nedskrevet noter, så vi dermed har kunne inddrage Jakobs perspektiver i vores design af workshops.

Litteratur- & informationssøgning

Det har været vigtigt at få genereret viden om specialets fokusområde *Regenerativ ledelse*, gennem internettet, bøger og litterære databaser, da specialets problemformulering fordrer et kendskab til dette samt skabe bedre forudsætninger for vores udvikling og deltagelse i workshops med Promentum. I processens opstartsfase havde vi kun en

forståelse for regenerativ ledelse gennem vores møde med Jakob og webinarer. For at skabe en forståelse af feltet og ledelseskonceptet regenerativ ledelse, foretog vi indledningsvist en google søgning med søgeordene; regenerativ ledelse, regenerative leadership, regenerative organisationer. Her dukkede artikler op fra Ledernes KompetenceCenter, Lederstof og MandagMorgen vi orienterede os i. Via læsning af bøgerne *Regenerative Leadership* (2019) og *Designing Regenerative Cultures* (2016), har dette medført en snowball effekt, hvorved videre læsning er foregået gennem deres litteraturhenvisninger.

Etik og anonymisering

Vi har et stort ansvar for at overfor de mennesker vi har fået lov til at interviewe og optage. Derfor vil vores informanter være anonymiseret i vores analyser og diskussion, så vi er sikre på, at de ikke føler et ansvar eller pres over, at andre skulle forbinde deres navn med et citat, hvis de føler vi har fejlciteret dem eller, at de måske fortryder det de har sagt (Steensig, 2015). Vi vil selvfølgelig aldrig søge at fremstille nogle i et dårligt lys, men der kan være mange følelser forbundet med at udtale sig, hvorfor vi vælger at informanterne er anonymiseret i sådan en grad som det er muligt, uden det går udover forståelsen for de kommende analytiske pointer. Vi har indhentet samtykkeerklæringer fra alle, og har fået tilladelse til at bruge deres citater i indeværende speciale. Vi har ligeledes fået tilladelse til at bruge Promentums navn. Jakob Nørlem vil her i metodeafsnittet stadig stå ved navn, fordi han har haft stor betydning for vores metodisk fremgangsmåde, ved også at fungere som gatekeeper og sparringspartner. Men også han vil blive anonymiseret når han i resten af opgaven i højere grad indtager samme position som de andre konsulenter fra Promentum. Når der i opgaven henvises til interviewpersoner, så menes der alle dem vi har interviewet, dem som deltog i det indledende interview og i fokusgruppen. Når der står informanterne, henvises der til alle personerne fra ovenstående skema. Nedenstående ses en præsentation af vores informanter, som de vil blive nævnt i vores analyser og diskussioner:

Navn	Stilling	Deltagelse
Mie	Direktør i bæredygtighedsorganisation	Indledende interview
Stine	Leder i et reklamebureau	Indledende interview
Lise	Leder på en sangskole	Indledende interview
Pernille	Leder på en sygeplejerskeuddannelse	Indledende interview
Rasmus	Leder i en stor dansk virksomhed	Fokusgruppe
Karen	Organisations- og ledelseskonsulent i et videnscenter	Fokusgruppe
Charlotte	Organisations- og ledelseskonsulent i et videnscenter	Fokusgruppe
Emma	Konsulent i Promentum	Fokusgruppe + Workshop 1 & 2
Jens	Konsulent i Promentum	Fokusgruppe + Workshop 2
Marc	Konsulent i Promentum	Workshop 1 & 2
Lars	Konsulent i Promentum	Workshop 1

Tabel 1: Oversigt over informanter (Udarbejdet af specialets forfattere).

Indledende interviews

I DBR, er det ikke muligt at forstå og forbedre praksis, uden at inddrage deltagernes viden (Christensen et. al., 2012). Et særkende ved DBR er et dobbelt mål om både at forstå og udvikle praksis. Udover den viden som vi har fået gennem læsning af teorien om regenerativ ledelse, har vi derfor ønsket at skabe en større forståelse for regenerativ ledelse og viden om hvilke problematikker som lederne står overfor i deres hverdag i organisationerne. Vi har derfor afholdt behovsafdækkende interviews med fire ledere fra forskellige erhverv.

Til de behovsafdækkende interviews ønskede vi at snakke med ledere der havde en interesse for det regenerative felt. Vi kontaktede derfor Dansk Magisterforening og bad dem videresende en mail til de ledere der deltog på deres webinar. Det samme gjorde vi til Ledernes KompetenceCenter, som videreformidlede vores mail til de kursister som allerede havde deltaget eller var i gang med deres kursus i regenerativ ledelse (Bilag 1). På baggrund af disse mails, fik vi henvendelser fra ledere der ønskede at deltage i et interview med os, omhandlende regenerativ ledelse og deres erfaringer med feltet.

Semistrukturerede interviews

De behovsafdækkende interviews er foretaget som semistrukturerede interviews, med en gennemsnitlig interviewtid på 33 minutter. Alle interviews er afholdt over Microsoft Teams med video af både interviewere og informant. Det online format er valgt på

baggrund af afstandsbegrænsninger, da flere af informanterne befinder sig i Jylland. Derudover er det online format tidsbesparende og grundet ledernes travle kalendere og da der ikke var tale om længerevarende interviews, er dette format valgt. Ved online interviews kan det dog være vigtigt at være opmærksom på, at disse kan være mindre tillidsopbyggende, da det begrænser den non-verbale kommunikation, hvilket kan resultere i manglende dybde og forståelse for informanternes svar (Albris & Wahlberg, 2018). For at skabe tillid i interviewet og få en forståelse for hinanden, startede vi med at præsentere os selv og bede informanterne om at gøre det samme. Interviewene blev dermed indledt med introducerende spørgsmål, hvor vi bad informanten fortælle om sig selv, samt hvorfor vedkommende deltog i webinarer eller kurset i regenerativ ledelse. Derfra var interviewspørgsmålene designet til at komme nærmere ind på informanternes konkrete erfaringer med regenerativ ledelse og de udfordringer og behov som de oplever i deres organisation. Afslutningsvis indebar interviewguiden nogle kursusrelaterede spørgsmål (Bilag 2). Dette havde til formål at identificere nogle opmærksomhedspunkter og input ift. hvad der udgør et godt kursus og hvordan man kan arbejde med regenerativ ledelse i et kursusformat. På trods af, at vi på forhånd havde udarbejdet en interviewguide, har vores tilgang i form af semistrukturerede interviews, betydet at samtalen er forløbet som en interaktion mellem informanterne og os som procesudviklere og forskere. Heri har nogle spørgsmål, som beskrevet, været planlagte gennem den udarbejdede interviewguide (Bilag 2), mens andre er opstået på baggrund af informanternes svar og hvorhen samtalen har bevæget sig hen (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Med en forventning om at informanternes viden og erfaringer med regenerativ ledelse ville være meget forskellig, og da der ikke findes en generisk tilgang ift. at arbejde med regenerativ ledelse og få det implementeret i organisationer og den ledelsesmæssige praksis. Var de udarbejdede interviewspørgsmål af åben karakter, for dermed at få mest mulig indsigt i informanternes viden og erfaringer. Spørgsmålene har dermed både en tematisk dimension, ift. forskellige temaer som vi ønskede at afdække. Men også en dynamisk dimension ift. at holde samtalen i gang og guide samtalen, men samtidig med en bevidsthed om den dynamiske praksis som interviews ofte vil indeholde, hvor det formes af informanternes svar og hvad de gerne vil snakke om. Interviewene er dermed en vekselvirkning mellem at styre og at blive ”styret” af informanten og samtalen, hvilket har været vigtigt for dermed at forstå og frembringe informanternes forståelse for

det regenerative og deres oplevelse af de udfordringer de står overfor, samt hvordan de har forsøgt at indarbejde det regenerative i deres organisation og dagligdag.

Vi valgte at gøre brug af individuelle interviews, for at skabe en bedre forståelse af den enkeltes viden og erfaringer (Harrits, Pedersen, & Halkier, 2012). I hvert interview deltog én informant, én primær interviewer og én suppleant. Suppleanten havde til opgave at lytte, skrive noter undervejs hvis nødvendigt, have et blik på at vi kom igennem de forskellige spørgsmål i interviewguiden og stille uddybende eller opfølgende spørgsmål (Olsen, 2018). Dette har frigivet noget kapacitet til at kunne fokusere mere på informantens udsagn og dermed en mere aktivt lyttende interviewer ift. informantens beretninger, ved ikke også at have ansvaret for, om vi nu kom rundt om alle spørgsmål. Vi har dermed forsøgt at skabe mere fleksibilitet og forudsætninger for at interviewet forløb mere som en almindelig samtale.

Forinden vores interviews havde vi læst både Giles Hutchins og Laura Storms bog om regenerativ ledelse, samt Christian Wahls bog. Vi havde dermed kendskab til det regenerative felt og dermed kan det også diskuteres hvorledes vores viden og antagelser, har været med til at forme interviewsituationerne. Samtidig skaber det en situation, hvor vi som forskere er bevidste om de ting som vores informanter snakker ind i. Det gjorde, at vi var bevidste om hvad det var de refererede til når de snakkede om forskellige værktøjer eller metoder. Brinkmann og Tanggaard (2015) påpeger at de bedste interviews ofte udføres af interviewere med stor viden om emnet, idet de kan stille de bedste og mest relevante spørgsmål, dog kan vores viden om regenerativ ledelse også have betydet, at vi ikke fik stillet spørgsmålstejn ved udtalelser eller bedt informanterne forklare eller uddybe deres svar, da vores viden gjorde os i stand til at fortolke informanternes svar ud fra vores egen forforståelse og viden om teorien. Der kan dermed stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt vores forhåndsviden om emnet, har betydet en mindre grad af neutralitet og objektivitet. På trods af dette valgte vi at have viden om teorien inden, da vi vurderede, at det ville give en mere jævnbyrdig og forstående samtale, at vi havde kendskab til det ledelseskoncept som informanterne snakkede ind i (Tanggaard & Brinkmann, 2015). De behovsafdækkende interviewes er i udviklings-

processen bearbejdet og systematiseret ift. den viden som vi havde brug for at videreformidle i vores workshop med Promentum. Dette indebar viden om bl.a. viden om hvorfor lederne beskæftigede sig med regenerativ ledelse og hvad de synes gør et godt kursus.

Udvikling af workshops

I vores udvikling af vores workshops med Promentum udarbejdede vi drejebøger (Bilag 3), præsentationer (Bilag 4) og materialer (Bilag 5). Vi har til hver workshop arbejdet ud fra at 'åbne feltet', 'ordne' og 'lukke' i henhold til workshoppens tema. Vores udviklings- og designproces har ligeledes været designet ud fra en 'åbne', 'ordne' og 'lukke' tilgang, som beskrevet nedenfor:

Udviklingsworkshop 1. 'At åbne feltet' Med interne konsulenter fra Promentum.	Heri var intentionen at blive klogere på regenerativ ledelse og de problemer det ønskes at løse. Vi havde en ambition om at undersøge formål, begreber og form. Her blev vores empiri fra de indledende interviews også inddraget.
Fokusgruppe 'At ordne og få feedback' Med interne konsulenter i Promentum og eksterne mulige deltagere på et forløb i regenerativ ledelse	Intentionen var her at præsentere deltagerne for regenerativ ledelse og de ideer og snakke som udviklingsworkshop 1 havde afstedkommet. Vi har dermed haft en ambition om at gå i dialog med deltagerne og få deres input til forløbet, samt 'teste' den regenerative tankegang op mod virkeligheden. Desværre havde vi ikke noget vi kunne afprøve, men vi brugte workshoppen til at få feedback til regenerativ ledelse som ledelseskoncept og til hvad de synes var vigtigt at lære på et kursus, så kursisterne ville kunne skabe regenerative praksisser.
Udviklingsworkshop 2. 'At lukke forløbet' Med interne konsulenter fra Promentum	Her præsenterede vi konsulenterne fra Promentum for vores udviklede designprincipper for et kursus i regenerativ ledelse, hvorefter de gav feedback. Derudover arbejdede vi med at finde form og indhold for forløbet.

Figur 2: Oversigt over vores udviklings- og designproces. – Ud fra en åbne, ordne og lukke tilgang. (Udarbejdet af specialets forfattere).

Deltagende observation

Under vores workshops med Promentum, har vi løbende nedskrevet feltnoter og observationer. Disse nedskrivninger havde til formål at danne et helhedsindtryk af interaktion, handlinger og hvad der blev sagt under workshoppen. Observationer er primært foretaget under workshop 1, som vi valgte ikke at lydoptage. Under denne workshop, havde to af gruppemedlemmerne en faciliterende rolle, mens den sidste i gruppen havde en mere observerende rolle. Observationerne blev nedskrevet i hånden, men er efterfølgende blevet indskrevet i Word, som en mere fortællende gengivelse af workshoppen (Bilag 6). Under observationerne er der både nedskrevet verbale og nonverbale interaktioner, for dermed at kunne genskabe mere detaljerede beskrivelser af det, der fandt sted på workshoppen (Tanggaard & Brinkmann, 2015) Dette skyldtes blandt andet, at vi ønskede at eksperimentere med elementer fra den regenerative tankegang, som eksempelvis rummets udseende og stemning og derfor ønskede vi også at iagttage, hvordan dette blev modtaget af deltagerne. Da observationerne er foretaget i en afgrænset setting i form af workshoppen, kan de dermed karakteriseres som eksperimentelle observationer. Observationerne er nedskrevet så objektivt som muligt, for dermed at undgå fortolkningsbias og citeringer i nedskrevne observationer og noter er dermed forsøgt citeret direkte (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Til workshop 2 blev der primært taget noter til vores samtale om designprincipperne.

Fokusgruppeinterview

Som en del af vores metodiske fremgangsmåde, har vi derudover valgt at afholde et fokusgruppeinterview ud fra en brugerinddragende tilgang. Deltagerne til fokusgruppeinterviewet var foruden os selv, to organisations- og ledelseskonsulenter Karen og Charlotte som kommer fra et videnscenter og lederen Rasmus fra en stor dansk virksomhed, samt to konsulenter fra Promentum. Derudover var det planlagt at to andre ledere fra to forskellige organisationer skulle deltage, men de måtte desværre begge melde afbud grundet sygdom. Alle deltagere blev rekrutteret gennem Jakobs netværk og blev udvalgt enten på baggrund af deres interesse for det regenerative felt eller deres interesse i at bidrage til udviklingen af kurset.

Det oprindelige formål med fokusgruppeinterviewet var, at vi ønskede at præsentere og afprøve deltagerne for et foreløbigt kursusformat, men da vores første workshop med Promentum ikke resulterede i et konkret kursusindhold eller aktiviteter, var det ikke muligt for os at afprøve konkrete aktiviteter i praksis. Vi valgte derfor at præsentere deltagerne for litteraturindholdet fra de anvendte bøger i stedet, for dermed at høre hvordan det resonerede hos dem. Modsat deltagerne til vores indledende interviews, havde deltagerne i fokusgruppen ikke deltaget i et kursus i regenerativ ledelse. Charlotte og Karen havde begge kendskab og interesse for det regenerative felt, hvorimod det for Rasmus var første gang at han blev præsenteret for regenerativ ledelse. Konsulenterne fra Promentum havde begge et begrænset kendskab til regenerativ ledelse. Til fokusgruppeinterviewet forgik vores involvering som interviewere receptiv og dermed mere lyttende end spørgende (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Enkelte spørgsmål igangsatte samtalen og derfra udviklede den sig uden et særligt behov for facilitator involvering. Denne mere tilbageholdende og lyttende facilitatorrolle, var dermed en måde hvorpå vi kunne skaffe viden om informanternes erfaringer, formuleret i deres egne ord. Deltagerne spørger ind til hinandens udtalelser og kommenterer hinandens erfaringer og forståelser ud fra en kontekstuel forforståelse, som man muligvis ikke har som undersøger. Her går den metodiske styrke altså mere på at bruge gruppen som middel til at producere mere komplekse data (Halkier, 2015). Dermed var vores strategi for udvælgelse af informanter til fokusgruppen også at gruppen ikke måtte være alt for homogen, da vi ønskede forskellige perspektiver på regenerativ ledelse og dermed en mere interessant interaktion når informanter med kendskab til regenerativ ledelse skulle samtale med andre med begrænset eller ingen kendskab til regenerativ ledelse. Det var dermed også en måde at få forskellige synspunkter og rationaler i spil. Samtidig måtte gruppen heller ikke være for heterogene, da de i så fald kunne have svært ved at relatere til hinanden og der dermed kunne blive en kamp om at få sin egen holdning legitimeret (Halkier, 2015). Ved planlægningen af fokusgruppeinterviewet tog vi derfor en snak med Jakob om, hvilke informanter der kunne være relevante deltagere. På baggrund af fokusgruppeinterviewet blev vi både bekræftet i nogle af de problematikker, som vi gennem de behovsafdækkende interviews havde identificeret, samt gjort opmærksom på nye problematikker og opmærksomhedspunkter.

Bearbejdning af empiri

Vores indsamlede empiri er løbende blevet transskriberet og bearbejdet i form af kodning og systematisering. Som en del af udviklingsprocessen med Promentum, er vores empiri fra de indledende interviews, noter fra workshop 1 samt fokusgruppeinterviewet, blevet kodet ud fra en åben kodning, som efterfølgende har dannet grundlaget for vores udarbejdede designprincipper. Efter workshop 2 bearbejdede vi empirien ved at diskutere de kommentarer som konsulenterne fra Promentum havde til designprincipperne, hvorefter vi indarbejdede disse.

Transskription

En mængde af information går tabt i transskriptionsprocessen, når man søger at omsætte det talt sprog til skrevet sprog (Tanggaard & Brinkmann, 2015). I vores undersøgelse, har vi dog valgt at transskribere ud fra en enkel transskriptionsstrategi, i form af meningstransskribering, hvilket vil sige, at det afgørende har været at oversætte meningsindholdet i det sagte. Det vil sige at elementer som toneleje, stemmeføring, pauser, grin mv. Bevidst er undladt, medmindre at det her relevans for forståelsen af en sætning. Dette har vi valgt, på baggrund af, at det ikke vurderes at have særlig relevans ift. undersøgelsen, da det empiriske fokus ikke ligger i selve interview- eller workshop-situationerne, men derimod på informanternes erfaringer og oplevelser.

Vi har valgt at transskribere alt vores lydoptagede empiri, for dermed at komme tættere på vores empiriske grundlag og skabe sammenhæng mellem empiri, teori og analyse (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Derudover har vi ud fra en mere pragmatisk tilgang, haft behov for eksempelvis at transskribere og kode de afholdte indledende interviews og fokusgruppeinterview, for dermed at kunne systematisere vores materiale og på baggrund heraf skabe nogle designprincipper som vi har inddraget i workshop 2 med Promentum. Det har dermed været en løbende bearbejdning af empirien, som har været med til at akkumulere vores viden og som vi har brugt aktivt i vores pragmatiske fremgangsmåde. Under transskriberingen har vi løbende noteret forskellige analytiske pointer og systematisering af det empiriske materiale er dermed allerede påbegyndt i denne fase. Da transskribering er en tidskrævende proces, har vi valgt at uddelegere

opgaven. Det vil sige at vi har opdelt fokusgruppeinterviewet og hver transskriberet forskellige tidsintervaller.

Kodning

Det transskriberede materiale er efterfølgende kodet ud fra en åben kodning. Her har vi opdelt transskriberingerne af henholdsvis de indledende interviews og fokusgruppeinterview, hvormed vi hver har foretaget en åben kodning af det uddelegerede materiale. Efterfølgende har vi sammenholdt disse forskellige kodede stykker af vores empiri, for dermed at lave nogle samlede koder og se hvor vores forskellige koder gik igen og kunne samles under nogle kategorier. Heri blev det muligt at identificere forskellige behov, problematikker og opmærksomhedspunkter, som efterfølgende har dannet rammen for vores designprincipper.

Vidensgenerering

Forskellige informanter og interessenter er løbende inddraget i vores udviklingsproces og empiriindsamling. Vi er derfor også bevidste om, at der ligger en analytisk proces i at forstå interviewpersoner og andre interessenter, hvilket allerede begynder undervejs i selve interviewene og samtalerne. Som en del af vores vidensgenerering, er vi derfor opmærksomme på, at det ikke er muligt at opfange det som vores informanter, interessenter og samarbejdspartnere siger og oplever helt præcist. Den viden vi skaber, er dermed konstrueret i den samtaleinteraktion, som interviews, samtaler og workshops udgør (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Dermed ikke sagt at erfaringerne og viden udelukkende skabes i interviewsituationen og i et postmoderne perspektiv, vil man kunne argumentere for, at det er muligt at sige noget om fænomener uden for interviewet, og samtidig bringer fortællingen og fænomener også aspekter frem, som ikke var bevidste i informanternes oplevelsesverden før interviewet (Tanggaard & Brinkmann, 2015). For at søge indsigt i informanternes viden og interesse for det regenerative, samt hvorledes de har oversat og omsat regenerative elementer i deres arbejdsliv eller organisation, har vi gjort brug af kvalitative forskningsinterviews. Interviewene har fungeret som et medium, der beskriver og udtrykker den viden og de erfaringer som informanterne har haft ift. regenerativ ledelse og behovet herfor. Fokus

har dermed ikke været på selve interviewinteraktionen, men derimod at skabe erkendelser og forståelse for informanternes erfaringer udenfor selve interviewsituationen (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Da informanterne har en anden erfaring med regenerativ ledelse, end vi som procesudviklere og forskere, har vi været åbne overfor informanternes erfaringer og hvordan dette kunne bidrage til udvikling af vores udviklingsproces.

Vores rolle

I vores undersøgelse har vi indgået med forskellige roller, hvilket til tider har været svært at adskille fra hinanden. Disse roller vil vi betegne som henholdsvis proceskonsulent, deltagere og forskere. Som proceskonsulenter har vi faciliteret processer, i form af de to workshops, som havde til formål at designe kurset *Regenerativ ledelse i praksis*. Samtidig tog vi selv aktiv del i øvelser og dialoger, hvormed vi også har indtaget rollen som deltager. Som forskere har vi derudover haft løbende indsamlet empiriske materiale, i ønsket om at forstå regenerativ ledelse, samt truffet nogle metodiske valg, hvormed vi har kunne undersøge dette og samtidig understøtte udviklingsprocessen for kurset.

Afvikling af workshops – facilitering som disciplin

Som proceskonsulenter og facilitatorer har vi været inspireret af de faciliteringsprincipper som Morten Ejlskov (2017) præsenterer i kapitlet *Facilitering af forandringer – involvering og ejerskab*, fra Anita Mac og Sabine Madsens bog *Forandringsforståelse - Balance mellem proces og resultater*. I kapitlet skriver Ejlskov om facilitering i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. På trods af, at dette ikke er i direkte lighed med den facilitering som vi har foretaget, har vi dog fundet inspiration i nogle af de principper, som ifølge Ejlskov kan knyttes til facilitators tre hovedopgaver. Dette indebærer at starte med et 'hvorfor', hvilket betød at vi i første øvelse på workshop 1, startede med en øvelse, hvori vi skulle foretage en brainstorm ift. de problemer som regenerativ ledelse søger at løse. Vi arbejdede dermed med formålet med regenerativ ledelse og 'hvorfor' der overhovedet er behov for regenerativ ledelse. Vi ville gerne finde frem til hvad der i regenerativ ledelse anses som den 'den tvingende nødvendighed' og 'den ønskede fremtid' (Ejlskov, 2017).

Som facilitatorer på de to workshops med Promentum, har vi gennem de planlagte snakke og øvelser, kunne skabe den kontekst som vi har forsøgt at arbejde ind i. Vi har dermed også haft mulighed for at strukturere og styre de hændelser og påvirkninger, der fandt sted i workshopsene. I facilitatoropgaven ligger der dermed også nogle essentielle overvejelser ift. hvilken position, man vil indtage og hvilke metoder og eventuelle aktiviteter, der vil være hensigtsmæssige at arbejde ud fra (Ejlskov, 2017). Ejlskov skelner her mellem tre roller, man kan indtage som facilitator, henholdsvis *planlægger*, *vært* og *motivator*. Disse forskellige roller udelukker ikke hinanden og kan meget vel være overlappende. Som planlægger er fokus på at gennemtænke en proces og nogle aktiviteter. Vi har derfor udviklet en procesplan for hele udviklingsprocessen, hvori vi planlagde workshops, fokusgruppe-interview og møder med Jakob. Metodemæssigt havde vi forinden de afholdte workshops udarbejdet drejebøger, som blev forventningsafstemt med Jakob og hvori vi planlagde indholdet for de forskellige workshops, med forskellige aktiviteter med forskelligt formål. Som en del af planlæggerrollen har det derudover været vigtigt at skabe variation i programmet, for dermed at få aktiveret deltagerne og ikke foretage for mange gentagelser i aktiviteterne (Ejlskov, 2017). Vi har derfor varieret de forskellige aktiviteter mellem oplæg og snakke i plenum, individuelle og fælles brainstorm, samt øvelser på et mere abstrakt niveau, hvor vi eksempelvis har diskuteret selve begrebet regenerativ ledelse og mere konkrete snakke, hvor vi skulle træffe beslutninger ift. kursets indhold og form (Bilag 3). Derudover har vi haft en variation ift. både at skulle stå op under nogle aktiviteter, og sidde ned og snakke rundt om bordet ved andre. Drejebøgerne har dermed fungeret som vores plan for aktiviteterne, og har under workshopsene fungeret som rettesnor og en slags forventningsafstemning mellem os som facilitatorer (Ejlskov, 2017). På baggrund af drejebøgerne udarbejdede vi et deltagerprogram, som vi sendte ud til deltagerne hvori vi bad dem overveje forskellige spørgsmål om regenerativ ledelse, eksempelvis deres egen personlige interesse for emnet. Som vært handler det, ifølge Ejlskov, om at have styr på rummet og skabe et fysisk rum, som understøtter den stemning man ønsker at skabe (Ejlskov, 2017). Det var derfor vigtigt for os at indrette lokalet hvor vi afholdt workshopsene, så det virkede spændende og inspirerende, når konsulenterne trådte ind. Vi ønskede at skabe et rum der indbød til kreativitet og ønskede også at afprøve nogle af de elementer som Hutchins og Storm påpeger kan være med til at skabe ro og kreativitet.

Vi ønskede derfor blandt andet at bringe naturen ind i rummet, hvorfor vi havde indrette rummet med grønne planter, masser af påskeliljer, fuglefløjt fra højtalerne, en video af en skov kørende på projektoren, og plakater af naturen med inspirationscitater på væggene. Denne indretning fik i den efterfølgende evaluering af dagen, rigtig god feedback fra alle konsulenterne og særligt fuglefløjtet bliver påpeget som noget der gjorde noget virkelig godt og skabte en ro i rummet som de kunne mærke på sig selv (Bilag 6, 7). Som motivator ønskede vi at skabe et åbent og psykologisk sikkert rum, hvori vi sammen kunne dele vores tanker, ideer og holdninger åbent. Vi startede derfor med at fortælle, hvorfor vi var blevet optagede af regenerativ ledelse og de problematikker som det søger at løse. Dette indebar personlige beretninger om stress og frygten for, hvad det er for et arbejdsmarked der venter os. Dette blev i den efterfølgende evaluering af dagen påpeget af to af konsulenterne, som noget der virkelig havde påvirket dem og havde været med til at forme rummet og forstærke følelsen af vigtigheden i det som vi var samlet om (Bilag 6).

Opslugt af felten

Da vi selv har været en aktiv del af udviklingen af kurset og da de fleste af dem som vi snakker med løbende i processen, har en interesse i regenerativ ledelse, oplever vi dermed også, hvordan vi selv bliver opslugt af felten. Vi bliver på mange måder draget af den ønskelige verden som regenerativ ledelse fremstiller, og forholder os dermed ikke kritisk i en sådan grad, som vi ellers gerne ville. Derfor ønsker vi at foretage en diskursiv analyse af Hutchins og Storms *Regenerative Leadership DNA*, for dermed at fremanalysere hvad det er for nogle problemer de fremstiller og dermed hvad det er de søger at forandre. Dette vil blive beskrevet nærmere i *Teoretiske perspektiver*.

TEORETISKE PERSPEKTIVER

*I det følgende vil vores teoretiske perspektiver blive beskrevet. Der vil derfor redegøres for Carol Bacchis tilgang *Whats the problem presented to be (WPR)* samt Anita Mac og Sabine Madsens forandringsforståelse.*

Carol Bacchis WPR-tilgang

Carol Bacchi, Professor Emerita i politik ved University of Adelaide, har udviklet *Whats the problem presented to be (WPR)*, det er en tilgang der bruges til at analysere policy. Det gøres ved at spørge ind til hvilke problemer en policy fremstiller, for at kunne analysere hvilken forandring det er som ønskes, samt hvad det er ved den nuværende situation som bliver problematiseret, og hvad denne problematisering gør ved dem som bliver berørte af problemrepræsentationen (Bacchi, 2009). Hun ser policy som værende en kulturel dimension, som skabes igennem specifikke historiske, nationale eller internationale kontekster, og er dermed et kulturelt produkt (Bacchi, 2009). I dette speciale analyseres der ikke policy, men et ledelseskoncept, hvorfor vi ikke følger Bacchis fremgangsmetode til punkt og prikke, men i højere grad er inspireret af hendes metode. Vi vil gerne forstå, hvad det er regenerativ ledelse søger at forandre, og dermed hvad det er som problematiseres i de nuværende ledelsespraksisser? Dette vil vi bruge Bacchis WPR-tilgang til at forstå, da hendes tilgang netop går ud på at forstå, hvilke 'problemer' der ligger til grund for et forandringsforslag, og dermed hvordan den givne policy (i dette speciale kaldet tekst) vil løse dette. Bacchi skriver på sin hjemmeside, at metoden kan anvendes på en lang række områder foruden policy analyse (Bacchi, u. å.), hvorfor vi har ladet os inspirere af denne metodiske fremgangsmåde i vores analyse 1. Under afsnittet analyseramme, vil vi beskrive hvordan vi konkret bruger hendes spørgsmål. Men først vil der redegøres for tilgangen.

Whats the problem represented to be?

Der er seks spørgsmål i WPR-tilgangen, disse udgør en ramme for hvordan der systematisk kan undersøges hvad en given tekst problematiserer og dermed vil forandre. Dette gøres ud fra en diskursteoretisk og socialkonstruktivistisk tilgang, som søger at identificerer de herskende diskurser og sociale konstruktioner som ligger til grund for en given problemrepræsentation. Bacchi finder inspiration fra den franske filosof og idehistoriker Michel Foucault, ved at inddrage hans poststrukturelle perspektiv og hans forståelse af diskurs, arkæologi, genealogi og magt (Bacchi, 2009). Dette vil blive uddybet i analyserammen. Bacchi vil med WPR-tilgangen gerne: *"shift the focus from 'problem' solving to 'problem' questioning – interrogating the ways in which proposals for change represent 'problems' (Bacchi, 2009).* Hermed spørges der ind til det som problematiseres

i stedet for at antage, at de givne 'problemer' eksisterer. Hvilket vi argumenterer for også bør gøres med nye ledelseskoncepter. Med WPR-tilgangen, ses de givne løsningsforslag i en tekst, altså som et udtryk for hvordan der opstår problematiseringer af 'noget', som afsenderen af teksten gerne vil forandre, der undersøges derfor repræsentationer af 'problemer', hvorfor det er de 'problemer' som problematiseres som skal undersøges. Dermed er det muligt at udfordre de problemrepræsentationer som ellers bliver taget for givet (Bacchi, 2009). Bacchi anfører 'problemer' i citationstegn, for at indikere at der bliver stillet spørgsmålstejn ved de 'problemer' som bliver fremstillet, og at de derfor ikke blot kan accepteres som værende sande, da disse også er konstrueret. At det er repræsentationer af 'problemer' betyder ikke, at vi ikke bliver påvirket af disse, Bacchi pointerer at problemrepræsentationer har betydning for den materielle og symbolske magt, hvorfor de har betydning for vores liv, da vi styres igennem disse (Bacchi, 2009). Bacchi taler om dette ift. den offentlige lovgivning m.m., men det kan også siges at have betydning for hvilken ledelsestilgang der er 'the new best thing' ud fra hvilke 'problemer' der fylder i ledelsesdebatter og ledelseskoncepter, som dermed får betydning for den enkelte leder og medarbejder. Der er seks spørgsmål i WPR-tilgangen plus et syvende punkt, de er som følger (Bacchi, 2009):



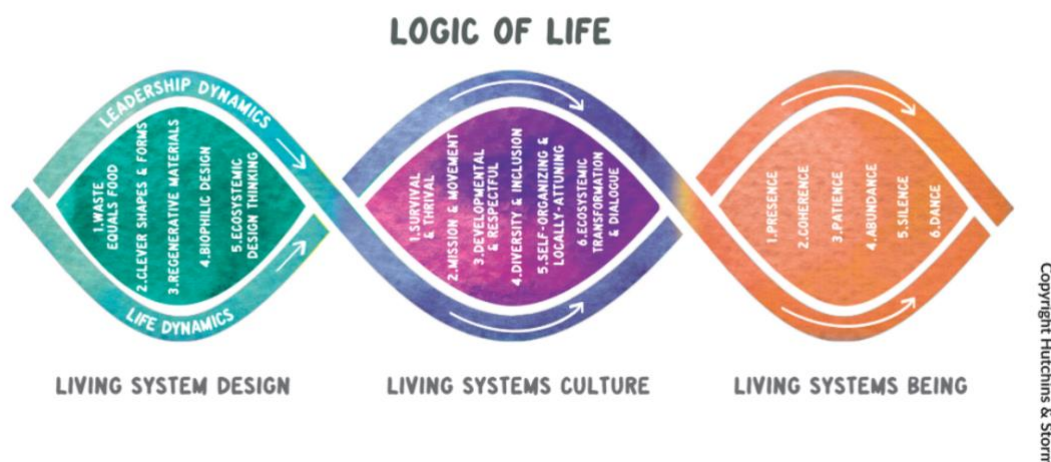
Figur 3: Carol Bacchis 6 spørgsmål i WPR-tilgangen (Bacchi, 2009).

Spørgsmålene er skrevet i kronologisk rækkefølge, men Bacchi pointerer, at en analyse ikke behøver anvende dem således. I hendes bog *Analysing Policy: What's the problem represented to be?* præsenterer hun forskellige måder at bringe spørgsmålene i anvendelse. Ligeledes skriver hun, at alle spørgsmålene ikke behøver at blive besvaret, hvis disse ikke er relevante for problemstillingen (Bacchi, 2009). Bacchis formål med det syvende punkt i WPR-tilgang, er at gøre dem som fremanalyserer problemrepræsentationer opmærksom på, at de også er med til at konstruere de givne problemrepræsentationer. De fremanalyserede 'problemer' kan altså ikke ses som værende 'sandheden'. Hvorfor hun opfordrer til, at dem som har foretaget en WPR-analyse, vil reflektere over hvad det er deres egen repræsentation af de givne 'problemer' har været, og dermed forholde sig kritisk til disse (Bacchi, 2009). Vi er derfor også klar over, at vi også er med til at konstruere de 'problemer' vi analysere frem. Indeværende speciale vil ikke behandle alle spørgsmålene, da det særligt er de fire første spørgsmål vi ser som relevante for besvarelsen af vores problemformulering. Dermed ikke sagt, at de to sidste spørgsmål ikke vil være relevant for indeværende speciale, men da vi ønsker at behandle principperne for vores kursusdesign i vores anden analyse, vil der ikke være plads til en fyldestgørende analyse af alle seks spørgsmål. I det følgende afsnit om vores analyseramme ses en oversættelse af de spørgsmål vi har valgt at belyse i specialet, der vil ligeledes være en beskrivelse af hvad disse indeholder.

Analyseramme

Vi analyserer som nævnt ikke policy men derimod et ledelseskoncept, selvom det er et 'nyt' koncept, er der flere bøger og artikler som skriver om emnet jf. *Indflyvningen til Regenerativ Ledelse*. I vores første analyse afgrænser vi os til, hvordan Hutchins og Storm definerer regenerativ ledelse i det de kalder "*The Regenerative Leadership DNA*", hvilket ses illustreret herunder. Det gør vi, da de med deres DNA forsøger at operationalisere ledelse i organisationer.

THE REGENERATIVE LEADERSHIP DNA



Billede 1: The Regenerative Leadership DNA (Hutchins & Storm, 2019).

Deres regenerative DNA indebærer hvad de kalder Logic of Life, som er syv principper for regenerativ ledelse. Disse vil ikke blive beskrevet i dette speciale. I selve DNA'et er der to dynamikker som de kalder Leadership Dynamics og Life Dynamics, disse to forbinder de tre komponenter Living Systems Design (grøn), Living Systems Culture (lilla) og Living Systems Being (orange) samt de tilhørende DNA-streng, som vil blive beskrevet i den første analyse (Hutchins & Storm, 2019). Vi beskriver ikke de to dynamikker, men afgrænser os yderligere til at fokusere på de tre komponenter og dets DNA-streng, da det er i DNA-strengene, at det særligt bliver beskrevet hvordan regenerativ ledelse bør udspille sig. De kommer altså tættest på hvordan regenerativ ledelse skal se ud i praksis, som vi med dette speciale er interesseret i at afdække. Formålet med analysen er at forstå hvilke 'problemer', der ligger til grund for det forandringsforslag, som regenerativ ledelse kan siges at være, og hvilke udfordringer der er ved at indføre de foreslåede forandringer. Derfor har vi taget udgangspunkt i Bacchis fire første spørgsmål, vi har slået spørgsmål 2 og 3 sammen, og har oversat både sprog og kontekst så det er tilpasset indeværende speciale:

1. Hvad bliver repræsenteret som problemet?
2. Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af "problemet", og hvordan er repræsentationen af problemet opstået?

3. Hvad er efterladt uproblematisk i denne repræsentation?

Til at svare på disse spørgsmål inddrages Bacchis tolkning af Foucaults begreber diskurs, arkæologi og genealogi. Der vil derfor nedenfor være en beskrivelse af disse begreber, hvorefter de tre ovenstående spørgsmål vil blive beskrevet yderligere.

Diskurs og diskursive praksisser

Begrebet diskurs har mange forskellige betydninger, og er ofte associeret med analyser af sprogbruget og sproglige vendinger, i denne forstand er det gennem sproget at viden og virkeligheden skabes (Bacchi & Goodwin, 2016). Den sproglige og kommunikative fokusering distancerer Foucault og dermed også Bacchi sig fra. I bogen *Poststructural Policy Analysis- a guide to practise* referer Bacchi og Susan Goodwin, professor i policy studies ved University of Sydney, til Foucaults bog *The Archaeology of Knowledge* med citatet:

"Discourse, at least as analysed by archaeology, that is, at the level of its positivity, is not a consciousness that embodies its project in the external form of language (langage); it is not a language (langue), plus a subject to speak it. It is a practice that has its own forms of sequence and succession." (Bacchi & Goodwin, 2016)

Bacchi & Goodwin adopterer denne måde at se sproget som en praksis, og distancerer sig dermed fra at analysere mønstre i sproget, retorik og kommunikation, som der gøres i en kritisk diskursanalyse (Bacchi & Goodwin, 2016). Diskurser skal ifølge dem forstås som værende social producerede former for viden, som sætter grænser for hvad det er muligt at tænke, tale og skrive om indenfor en given social praksis eller om et givent objekt. Viden bærer ikke sandheden, men fortæller om hvad der er accepteret som sandheden, dermed er viden et kulturelt produkt, hvorfor vi skal forholde os kritisk til denne og stille

spørgsmålstegn ved hvordan en sådan er fremkommet (Bacchi & Goodwin, 2016). En analyse af diskurser kan dermed give en indsigt i hvilke antagelser, som ligger til grund for en given problemrepræsentation, ved at sætte spørgsmålstegn ved den viden som ligger bag (Bacchi, 2009).

Arkæologi og genealogi

Med Foucaults arkæologi begreb undersøges den indlejrede viden som understøtter de nuværende praksisser. Det gøres ved at undersøge den historiske kontekst for diskursen, for at forstå dennes betingelser og dermed dens eksistens. Hvor at genealogien fremhæver hvor denne viden har været til forhandling (Bacchi & Goodwin, 2016). Genealogien er derfor interesseret i at undersøge de praksisser, processer og procedurer som har fundet sted i produktionen af 'sandheden'. Med det formål at dekonstruere nutiden, stilles der spørgsmålstegn ved de sandheder, vi ser som indlysende. Hvormed det anerkendes at den viden som der findes indlysende i nutiden, er et produkt af den historie, der ligger forud for den. I en genealogisk analyse af en given problemrepræsentation startes der derfor i nutiden. Med udgangspunkt i den nutidige problemrepræsentation identificeres praksisser og diskurser som kan bidrage til en redegørelse og forståelse for den nuværende situation. Det betyder ikke at intentionen er at spore hvordan en problemrepræsentation fik direkte vej til 'indflydelse', der søges snarere at vise at vejen ikke har været lineær, at der kunne være taget en anden vej og at viden altid er til forhandling (Bacchi & Goodwin, 2016).

Vores første analyse søger at svare på, hvad det er regenerativ ledelse søger at forandre, derfor undersøger vi hvilke 'problemer' der fremstilles, hvilke antagelser der ligger bag og hvor de kommer fra, samt hvad det er som er efterladt uproblematisk i fremstillingen af 'problemerne'. Vores første analyse navigerer derfor efter de tre nedenstående spørgsmål, hvorfor der følger en beskrivelse af hvordan vi arbejder med disse.

1. Hvad bliver repræsenteret som problemet?

Med Carol Bacchis første spørgsmål i WPR undersøges det, hvad det er den givne tekst forslår at forandre. Dette gøres ved at undersøge hvilke tiltag (løsningsforslag) der fremlægges, for derefter at undersøge hvad det er for nogle 'problemer' der ligger bag disse (Bacchi, 2009). Vi vil derfor undersøge hvad det er Hutchins & Storm ønsker at forandre med regenerativ ledelse, hvilke løsningsforslag de fremstiller og hvad de grundlæggende ser som værende problemet bag disse. Det vil vi som nævnt tidligere gøre med udgangspunkt i deres tre DNA-komponenter: Living Systems Design, Living Systems Culture og Living Systems Being.

2. Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet', og hvordan er repræsentationen af problemet opstået?

Til at besvare dette spørgsmål vil der blive foretaget en analyse med inspiration fra arkæologien og genealogien. Hvorfor vi vil starte med at undersøge de antagelser som underbygger problemrepræsentationen, hvilket Bacchi refererer til som konceptuelle logikker. Dette gøres ved at identificere modsætningsforhold i den givne problemrepræsentation. Derudover undersøger vi hvilken 'viden' der ligger bag en given problemrepræsentation, hvornår denne er startet eller hvornår der har været nogle betydningsfulde procedurer, mekanismer og processer på spil i de diskurser, hvori problemrepræsentationer optræder. Vi udforsker dermed hvilke forhold som lader 'problemerne' tage form og dominans. Hvorfor vi vil identificere centrale beslutninger eller karakteristika som tog et 'problem' i en særlig retning. Hermed spørges der ind til sandhedsværdien som et givent problem tilskrives (Bacchi, 2009).

3. Hvad er efterladt uproblematisk i denne repræsentation?

Formålet med dette spørgsmål er i højere grad at forholde sig kritisk til det som problemrepræsentationerne ikke adresserer. Hvor er begrænsningerne, hvad tilbyder det ikke løsninger på, hvad er deres 'silences' og hvilke 'problemer' kan de givende problemrepræsentationer og løsningsforslag skabe? (Bacchi, 2009). Her undersøges

altså hvad det er regenerativ ledelse ikke tager højde for eller ikke ser som værende problematisk, i forhold til de løsningsforslag de tilbyder, og de 'problemer' de fremstiller. Hvad ser de ikke som værende et problem eller hvad er det for nogle mulige udfordringer, som ikke italesættes? Til at besvare dette spørgsmål vil vi inddrage vores empiri, vi går dermed udover den fremanalyserede problemrepræsentationen i Hutchins og Storms bog, og inddrager hvad det er, de ledere vi har snakket med i vores indledende interviews og fokusgruppeinterview ser som udfordringer ift. de fremanalyserede problem-repræsentationer.

Forandringsforståelse

I indsamlingen af vores empiri samt i udarbejdelse og analysen af vores designprincipper, har vi taget udgangspunkt i Mac og Madsens forandringsforståelse.

Vores forandringsforståelse læner sig op ad Anita Macs beskrivelse af den integrerede forandringsforståelse. Med denne tilgang kobler hun det procesorienteret perspektiv og det klassisk-rationelle, som hun ser begge bidrager med værktøjer som tilsammen kan anvendes når en forandringsproces i en organisation skal planlægges og udføres. Dette mener hun er anbefalelsesværdigt, da begge tilgange har sine styrker og svagheder, hvormed hun også pointerer, at der ikke er en tilgang som kan tilskrives at være sandhedsbærende (Mac, A, 2017). Ifølge Mac kan procestilgangen være for abstrakt og teoretisk, og er derfor ikke altid særlig anvendelig, når meninger skal omsættes til handlinger (Mac, A, 2017). For at den rationelle og procesorienterede forandringsforståelse skal kunne supplere hinanden er der behov for både målstyring og procesorientering. Dette begrundes Mac med den kritik hun fremfører af procestilgangen der alene har en tendens til ikke at give forandringerne den kraft der skal til for at omsætte visionen om forandring til praksis. Ligeledes mangler den rationelle tilgang et meningsskabende og involverende perspektiv, til at omfavne både radikale men også mindre forandringer (Mac, A, 2021). Denne måde at arbejde med forandring på ligger sig også op ad et kompleksitetsteoretisk perspektiv, hvor procesperspektivet bruges til at udvikle mål, indhold og metoder for at skabe klarhed og enighed i organisationen, og samtidig anvendelse af de rationelle metoder som er mål- og plandrevne (Mac, B, 2021).

Backcasting- modellen

Denne forandringsforståelse trækker vi også på i vores udvikling af kurset i regenerativ ledelse, hvor vi har arbejdet med hvordan vi kan gøre 'teorien' om regenerativ ledelse mere praksisnær, så deltagerne på kurset bedre kan gå fra viden til handlinger. Vi har bl.a. arbejdet med inspiration fra backcasting-modellen, ud fra den forståelse at *fase 1: fremtidsperspektivet*, er at implementere og forankre regenerative praksisser i kursisternes ledelse og organisation. Vi har arbejdet med *fase 2: Barrierer og muligheder for at realisere visionen og de strategiske mål*, i udarbejdelsen af vores designprincipper, da vi har forsøgt at klarlægge hvilke muligheder og barrierer vores informanter oplever der er eller vil være med at skabe regenerative praksisser. Hvorefter vi med vores designprincipper har søgt at svare på *fase 3: Initiativer og handlinger her og nu*, ved at foreslå en række designprincipper som har forsøgt at imødekomme de identificerede barrierer og muligheder (Svendsen, Olsen & Mac, 2017).

Sensemaking til changemaking

For at kunne skabe regenerative praksisser har vi haft en forandringsforståelse som ligger sig op ad Madsens beskrivelser af begreberne sensemaking (meningsskabelse), sensegiving (meningsgivende) og changemaking (forandringsskabelse). Disse er ifølge Madsen vigtige til at forklare hvordan forandring forankres. Hvis en ønsket forandring i organisationer skal blive til virkningsfulde handlinger, kræver det at organisationsmedlemmer skal gå menings- og procesorienteret til værks (Madsen, 2017). Meningsskabelse skal ifølge Madsen forstås både retrospektivt og prospektivt, da det først er når man har foretaget handlinger, at det kan tillægges betydning, men prospektivt idet at man ved at tillægge handlinger nye betydninger opnår forandring (Madsen, 2017). Hvis en medarbejder skal forandre en praksis, må der udover meningsskabelse af forandringen også ske en faktisk ændring i praksisserne. At gå fra mening til praksis handler i høj grad om at facilitere den løbende meningsskabelse i forandringsarbejdet. Ved at inddrage medarbejdere, interessenter mv. som er involveret i forandringen, kan meningsgivende samtaler mellem parter præge forandringen i en bestemt retning og hjælpe med at gøre den meningsfuldt (Madsen, 2017). Dette ser vi

som værende af stor betydning, da det bliver nødt til at være meningsfuldt for medarbejdere at skulle ændre sin praksis, for at de rent faktisk gør det.

Disse måder at se forandring på har været en del af vores forforståelse da vi begyndte samarbejdet med Promentum. Hvorfor de ting vi har observeret og de spørgsmål vi har stillet, har været ud fra denne forandringsforståelse som trækker på det kompleksitetsteoretiske perspektiv, sensemaking til changemaking samt en integreret forandringsforståelse.

ANALYSER & DISKUSSIONER

Analyserne og diskussionerne er i dette speciale er inddelt i tre hovedafsnit – 1: I krydsfeltet mellem ansvar, organisationsstrukturer og indre lederskab. 2: Designprincipper og 3: Ideologi eller praksis. I den første analyse vil vi undersøge første del af problemformuleringen: Hvilke 'problemer' søger regenerativ ledelse at løse? Det vil vi som nævnt gøre ved brug af Carol Bacchis WPR-tilgang. I den anden analyse vil vi præsentere vores designprincipper, og dermed søger at svare på anden del af problemformuleringen: Og hvordan kan et kursuskoncept i regenerativ ledelse udformes, så det muliggør en omsætning til praksis? Efter designprincipperne, vil der være en diskussion af hvorvidt man kan skabe regenerative praksisser på et kursus. Afslutningsvis vil der være en diskussion af om regenerative ledelse er et opgør med business-as-usual. Men først vil vi forklare hvorfor vores analyse er opbygget som den er.

Frustration & manglende forståelse

Da vi påbegyndte samarbejdet med Promentum, havde vi ikke viden om regenerativ ledelse. Forinden vores første workshop, havde vi derfor til opgave at læse henholdsvis Hutchins og Storms bog, *Regenerative Leadership* (2019), og Wahls bog, *Designing Regenerative Cultures* (2016). Derudover foretog vi, som beskrevet i *Metode*, en litteratur og informationssøgning, for dermed at blive klogere på, hvad diverse medier og artikler skrev om regenerativ ledelse. På trods af, at dette gav os en forståelse for feltet, har vi gennem processen, haft svært ved helt konkret at beskrive, hvad regenerativ ledelse

egentlig er. Dette afspejler sig også i vores empiriske materiale, hvor vores informanter bruger begreber som *“hopski flopski”*, *“hokus pokus”*, *“tro eller religion”*, *“abstrakt”* og *“ikke super operationelt”* (Bilag 8, 9), når de snakker om regenerativ ledelse. Derudover har vores workshops med Promentum ikke medført det konkrete output i form af kursusbeskrivelse og aktiviteter, som vi havde tiltænkt. I vores efterrefleksioner fra workshop 1, skrev vi blandt andet: *“På trods af vores snakke er det stadig ikke helt klart hvad regenerativ ledelse konkret vil, eller ihvertfald ikke hvordan det kan omsættes til praksis.”* (Bilag 6, s. 8). Udfordringen ved at forstå alt det som regenerativ ledelse indeholder, og hvordan dette kan omsættes i et kursusformat, blev dermed en mere kompleks og udfordrende proces end forventet. I vores fokusgruppeinterview fortæller Alberte, om den udfordring som vi oplever, når vi lige hurtigt vil forklare folk omkring os, hvad regenerativ ledelse er (Bilag 9). Til dette svarer Rasmus:

“Men det er jo også et spejl af, at det erkender at verden er enormt kompleks, så det jo ikke bare at lære folk at gå til højre frem for venstre, altså der ligger mere end det, og så bliver det bare en lang elevatortale.” (Bilag 9, s. 9)

På trods af læsning af litteratur, indledende interviews med ledere, workshop 1 med Promentum, samt fokusgruppeinterview, var det fortsat svært at blive helt konkrete i vores anden og afsluttende workshop med Promentum. På baggrund af denne workshop skrev vi følgende i vores efterrefleksioner:

“Vores snakke bliver igen meget overordnede og det er svært at få skabt et konkret output, som ellers var ønsket. Vi forsøger at komme i dybden, men samtidig er det svært at blive super konkrete, når de [konsulenterne fra Promentum] ikke kan definere eksempelvis hvad læringsudbyttet for kursisterne skal være. Hvis vi ikke ved hvad de skal gå fra kurset med, er det også svært at finde ud af hvordan vi så skal lære dem det” (Bilag 10, s. 2)

På baggrund af, at det igennem vores proces, har været svært at definere regenerativ ledelse og dermed også at blive mere konkrete på kursusforløbet, har vi dermed fundet det nødvendigt at dykke mere ned i hvad regenerativ ledelse egentlig er, ved at undersøge hvilke problemer regenerativ ledelse søger at løse og hvordan det søger at løse disse? Dermed blev behovet for vores analyse 1 skabt, på baggrund af vores egen frustration og manglende forståelse. Analyse 1, har dermed til formål at skabe en forståelse for regenerativ ledelse, ved at placere det i både en samfundsmæssig og organisations- og ledelsesmæssig kontekst.

I krydsfeltet mellem ansvar, organisationsstrukturer og indre lederskab

I denne første analyse og diskussion tager vi udgangspunkt i Hutchins og Storms *The Regenerative Leadership DNA*, hvor vi med vores arbejdsspørgsmål vil undersøge følgende:

- Hvad er det regenerativ ledelse søger at forandre?
- Hvad problematiseres ved de nuværende organisations- og ledelsespraksisser?
- Hvorledes er disse problemrepræsentationer legitimeret?
- Er der noget der efterlades uproblematisk i disse problemrepræsentationer?

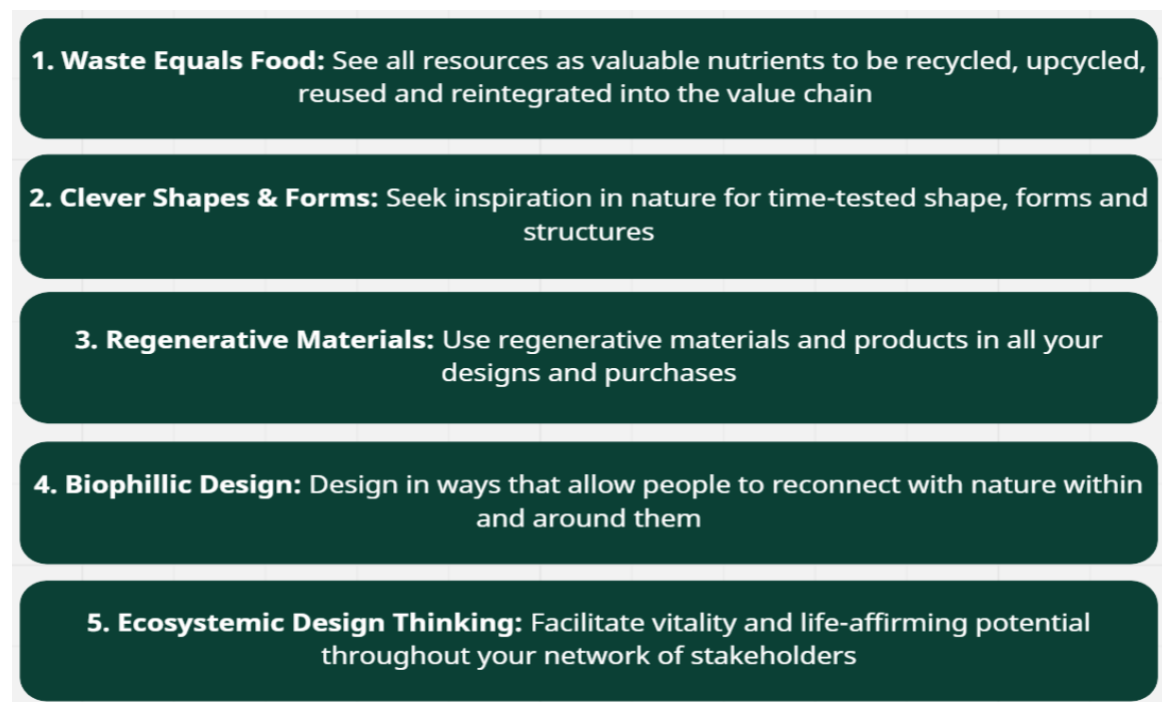
Dette vil vi undersøge med inspiration fra Bacchis WPR-spørgsmål, som beskrevet i *Teoretiske Perspektiver*. Vi vil starte med at undersøge, hvilke tiltag (løsningsforslag) som Hutchins og Storm foreslår i deres tre komponenter af deres DNA: Living Systems Design, Living Systems Culture og Living Systems Being. Ud fra dette vil vi undersøge hvilke 'problemer' de fremstiller. Som et led i dette søger vi at belyse, hvornår de fremanalyserede problemrepræsentationer har deres begyndelse og historie, samt hvilke forhold der lader disse 'problemer' tage form og dominans. Det gøres med inspiration fra Bacchis spørgsmål 2 og 3 i WPR-tilgangen, som bl.a. trækker på Foucaults arkæologi- og genealogi begreb. Vi søger derfor at identificere centrale beslutninger eller karakteristika som tog et 'problem' i en særlig retning, så vi dermed kan undersøge, hvilke antagelser der er gået forud for problemrepræsentationerne. Vi undersøger først en problem-

repræsentation og dens arkæologi og genealogi i Living Systems Design. Samme fremgangsmåde vil derefter gøre sig gældende for henholdsvis Living Systems Culture og til sidst Living Systems Being. Denne analyse og diskussion afrundes med en opsamlende og diskuterende analyse af, hvad der er efterladt uproblematisk i de tre fremanalyserede problemrepræsentationer. Her vil de tre living systems ikke blive adskilt, da deres 'silences' hænger sammen på kryds og tværs.

Living Systems Design

Spørgsmål 1: Hvad bliver repræsenteret som problemet?

I Living Systems Design foreslår Hutchins og Storm at regenerative ledere skal bruge naturen som inspiration til at redesigne levende organisationer, blomstrende fællesskaber, og livsbekræftende produkter og serviceydelser, som giver værdi til det større økosystem (Hutchins & Storm, 2019). De skriver, at dette design trækker på biomimetic design, cirkulær økonomi, permakultur, cradle to cradle m.fl. Hvorfor de har udarbejdet fem principper, som henvender sig til, hvordan ledere kan indtænke disse natur-inspirerede koncepter (Hutchins & Storm, 2019). Principperne er følgende:



Figur 4: De fem DNA-strenger i Living Systems Design (Hutchins & Storm, 2019). Figur udarbejdet af specialets forfattere.

De ovenstående principper for hvordan man indtænker naturen i sin ledelse, er et udtryk for den forandring, der ifølge Hutchins og Storm er brug for i de nuværende ledelses- og organiseringsformer, hvor naturens principper i høj grad ikke indtænkes. Principperne er dermed også et udtryk for de bagvedliggende 'problemer'. De skriver fx at affald ikke skal være giftig og farlig for menneskers og økosystemernes sundhed, hvilket de mener er tilfældet i dag. Dette skyldes, ifølge Hutchins og Storm, en lineær tankegang, og en 'take-make-waste' produktionsmodel, som fordrer til vækst og overforbrug (Hutchins & Storm, 2019). Derudover pointerer de, at flere produkter i dag har indbygget forældelse, hvilket betyder, at de ikke kan repareres og der derfor skal købes nyt. Selve designet af produktet stimulerer dermed et overforbrug, som ifølge Hutchins og Storm underminerer livet på jorden. Dette gør sig ikke kun gældende for produkter, men også for design af systemer, som fx fødevareproduktionen, tøjproduktionen, elektronik, transportsystemerne m.fl., hvilket de også mener er med til at underminere livet på jorden (Hutchins & Storm, 2019). Derfor ser de det som en nødvendighed, at naturens former, funktioner, materialer indtænkes når der designes produkter, services, bygninger, byer, infrastruktur, transportmidler m.fl. Dette skal ske for at undgå farligt, giftigt og unedbrydeligt affald, men også for at skabe en bedre økosystemisk balance og indre balance hos mennesker. Her henviser de til flere eksempler og kilder som viser, at naturen har betydning for menneskers trivsel og kreativitet, ved bl.a. at sænke deres stressniveau (Hutchins & Storm, 2019). I en regenerativ ledelsestankegang, skal der altså laves designs, som ikke skaber problemer for andre, men derimod skaber mere værdi end det tager. At designe ud fra naturens principper, kan ifølge Hutchins og Storm være en løsning på dette (Hutchins & Storm, 2019). Hvorfor dette kan ses som deres løsningsforslag, da de vil gerne have at ledere skal indtænke naturen i deres designs af produkter, systemer, services m.fl. Ved brug af Bacchis WPR-tilgang undersøges der, hvad dette forandringsforslag repræsenterer som 'problemet' (Bacchi, 2009). Altså hvad der er den gennemgående problemrepræsentation i dette Living Systems Design?

Ud fra den ovenstående præsentation af de fem DNA-strenger og de løsninger og 'problemer' der bliver fremstillet heri, kan der argumenteres for, at den gennemgående problemrepræsentation er, *at der i design af produkter, systemer, services m.fl., ikke bliver*

tænkt på menneskers og økosystemers sundhed. Ifølge Bacchi er problemrepræsentationer komplekse, da de væver sig ind i hinanden, hvilket hun referer til som nesting. Derfor bør der spørges yderligere ind til hvad der ligger til grund for 'problemet', ved fx at spørge hvorfor det er et 'problem'? (Bacchi, 2009). Det er ifølge Hutchins og Storm et problem, da mange mennesker og økosystemer ikke trives, hvilket er et resultat af den måde der designes på (Hutchins & Storm, 2019). Hvis dette er et 'problem', kan der spørges yderligere ind til, hvorfor menneskers og økosystemers sundhed ikke indtænkes i design af produkter, systemer, services m.fl.? Grunden til dette kan antages at være begrundet i, at det overordnede ansvar for mennesker og økosystemers sundhed ikke tilfalder virksomheder (Europa-kommissionen, 2022). Hvorfor Hutchins og Storm søger at få regenerative ledere til at tage ansvar for menneskers og økosystemers sundhed ved at præsentere de fem principper for, hvordan dette kan efterleves. Ud fra dette kan vi udlede, at det underliggende 'problem' i Living Systems Design er at: Virksomheder og organisationer i deres design af produkter, systemer, services m.fl. ikke tager ansvar for menneskers og økosystemers sundhed, fordi de ikke behøver at tage ansvar.

Spørgsmål 2: Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet' og hvordan er repræsentationen af 'problemet' opstået?

For at undersøge denne problemrepræsentations konceptuelle logikker analyseres der ud fra modsætningsforholdet 'at tage ansvar' vs. 'ikke tage ansvar', da vi er interesserede i at finde frem til hvilke forhold og betydninger, som ligger bag disse, og dermed finde frem til deres legitimitet og 'sandhedsværdi' (Bacchi, 2009). For at komme nærmere dette, ønsker vi dermed at undersøge, hvornår og hvorfor det blev et 'problem' at organisationer i deres designs ikke tog ansvar for menneskers og økosystemers sundhed?

Nikolai Stegeager og Steen Hildebrandt skriver i kapitlet *Bæredygtig ledelse*, i bogen *Systemisk ledelse – teori og praksis* (2020), at der i løbet af anden halvdel af 1900-tallet var flere mennesker, der fik øjnene op for de konsekvenser, som den accelererende menneskelige aktivitet havde for jordens økosystem (Hildebrandt & Stegeager, 2020). Dette var medvirkende til, at der i 1987 blev udgivet det der benævnes som Brundtland-

rapporten. Denne rapport var ifølge både Hildebrandt og Stegeager samt organisationerne bag det danske læringssite Verdensmålene⁵ den første af sin slags, som var i stand til at bringe spørgsmålet om bæredygtighed ind i samtalen om samfundsmæssig økonomisk vækst og den globale bæredygtighed (Hildebrandt & Stegeager, 2020) (Verdensmålene A, u. å.). Dette skabte det holistiske bæredygtighedsbegreb som vi kender det i dag, hvor der er fokus på 'den tredobbelte bundlinje' – en social, miljø og økonomisk bundlinje. En organisation skal fx både have en god økonomi, være socialt ansvarlig og tage hensyn til miljøet (Verdensmålene A, u. å.). Rapporten understregede at *"Bæredygtig udvikling skal dække de nuværende generationers behov uden at undergrave fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov"* (Hildebrandt & Stegeager, 2020). Her ses altså en af de første forhold, som får den undersøgte problemrepræsentation til at tage form, da Brundtland-rapporten slog fast, at der var et behov for, at organisationer tog ansvar for menneskers og økosystemers sundhed. Det indikerer dermed, at organisationer ikke hidtil er blevet opfordret til at tage ansvar. I 1988 blev FN's klimapanel IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change oprettet, hvorefter FN's klimatopmøder påbegyndtes i 1992 (Verdensmålene B, u. å.). FN og dets medlemslande begyndte altså i højere grad at forholde sig til staters og organisationers ansvar for en bæredygtig udvikling. Spørgsmålet om virksomhedernes ansvar kom samtidig på dagsorden i det private erhvervsliv og ses blandt andet i koncepter som Corporate Social Responsibility (CRS), hvor etiske, miljømæssige og sociale dimensioner inddrages i virksomheders strategier (Kolk, 2015). Selvom CSR så dagens lys i denne tid, betød det ikke, at det medførte en generel accept af, at virksomheder havde et etisk, socialt og miljømæssigt ansvar i hverken deres virksomhed eller overfor deres omverden. Dette beskriver Anne Roepstorff (etnograf og Ph.d. i CSR) bl.a. i sin bog *CSR – virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis (2010)*, hvor hun henviser til et citat af Milton Friedman (økonom), som i 1970 skrev et indlæg i New York Times Magazine, hvori han formulerede at *"The business of business is business"* (Roepstorff, 2010, s. 11). Han mente dermed ikke, at virksomheder skulle tage ansvar for andet end deres forretning, da deres formål udelukkende var at skabe profit (Roepstorff, 2010). Roepstorff skriver derefter hvordan at David Grayson, (emeritus professor i Corporate Social Responsibility) og Adrian

⁵ Organisationer bag er FN's udviklingsprogram i Norden (UNPD), Globale gymnasier og Mellemfolkeligt Samvirke/Verdensklasse, med støtte fra Danidas Oplysningsbevilling

Hodges (CSR-ekspert), 30 år efter omformulerede sætningen til *"Today the business of business is everybody's business"* (Roepstorff, 2010 s. 11). På trods af at sætningen blev omformuleret og det blev pointeret at virksomheder havde et ansvar for samfundet, så var det fra politisk side fortsat frivilligt, hvorvidt virksomheder ville tage det 'ekstra' ansvar. Dette kan bl.a. ses med EU Kommissions CSR-definition fra 2001: *"A concept whereby corporations integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with stakeholders on a voluntary basis"* (Skadegård, 2021). I 2001 var det altså i EU-sammenhænge fortsat frivilligt, hvilket det til stadighed er i dag, hvorvidt en virksomhed vil tage højde for menneskers og økosystemers sundhed i deres design, som går udover den gældende lovgivning i de enkelte lande (Erhvervsministeriet, u. å.). Et nyt EU-direktivforslag *"Corporate Sustainability Due Diligence"* fra februar 2022 søger dog at stille højere krav til de største virksomheders ansvar:

"Virksomheders adfærd på tværs af alle økonomiske sektorer er afgørende for at lykkes med Unionens omstilling til en klimaneutral og grøn økonomi i overensstemmelse med den europæiske grønne pagt og for at opfylde FN's mål for bæredygtig udvikling, herunder de menneskerettigheds- og miljørelaterede mål. Dette kræver, at de gennemfører omfattende afbødningsprocesser for negative indvirkninger på menneskerettighederne og miljøet i deres værdikæder, at bæredygtighed integreres i virksomhedsledelses- og forvaltningssystemer, og at der fastlægges rammer for forretningsmæssige beslutninger med hensyn til menneskerettigheder, klima- og miljøvirkninger samt med hensyn til virksomhedens modstandsdygtighed på længere sigt." (Europa-kommissionen, 2022).

Hvis dette nye direktiv bliver vedtaget, vil det stille store virksomheder til ansvar, hvis de har en negativ indvirkning på menneskers rettigheder og økosystemers sundhed. Dansk industri (DI) har i den forbindelse en række forbehold til direktivforslaget, hvilket bl.a. indbefatter, at der stilles for høje krav til virksomheders ansvar for værdikæden. De mener, at det er for vidtrækkende, at virksomheder kan pålægges juridisk og civilretsligt ansvar (Dansk industri, 2022). Her ses altså en forhandling om ansvar, hvilket er med til at forme og give magt til den problemrepræsentation som undersøges (Bacchi, 2009).

Men hvorfor er ansvaret kommet til forhandling, og hvorfor nu? Dette kan være en konsekvens af at FN's klimapanel, IPCC, som de senest år har kunne dokumentere, hvordan udledning af drivhusgasser direkte fører til stigende temperaturer, forhøjede vandstande samt natur- og humankatastrofer (IPCC, 2022). Samtidig er der tusindvis af forskere, der understreger nødvendigheden af, at der skal handles nu. I 2019 skrev 11.000 forskere verden over under på en fælles erklæring, hvor de advarer om den globale klimakrise, og kræver at der skal ske "*øjeblikkelige forandringer*". I 2021 tilsluttede yderligere 2.800 forskere sig denne erklæring (Ritzau, 2021). I 2018 var der en lignende erklæring i Danmark, som dog mødte kritik, da de 301 danske forskere som havde skrevet under, ikke alle forskede i klimaforandringer, økonomi eller politik (Kristensen, 2018). Her ses altså også en forhandling om, hvem der må definere og tale om 'problemet'. Dette understreger, at på trods af at mange bliver enige om en diskurs og den får dominans, så betyder det ikke nødvendigvis at det er 'sandheden', da der altid vil være forhandling om denne (Bacchi, 2009).

Diskursen om at tage ansvar for mennesker og økosystemer, har dermed ikke altid været den herskende, men fik yderligere dominans da 175 af verdens ledere i 2015 skrev under på Parisaftalen, med det slutmål at blive CO₂ neutral i 2050. Dette vil sige at alle lande skal være karakteriseret som lavudslipssamfund, for at undgå en temperaturstigning på over 2 grader, hvilket vil medføre store konsekvenser for vores liv på jorden (Concito, A, 2022). Hildebrandt og Stegeager påpeger dog at "*aftalen kritiseres for at være rig på hensigter og fattig på konkretiseringer*" (Hildebrandt & Stegeager, 2020, s. 346). Dette kan være en af grundene til, at det nye EU-direktivforslag foreslår, at ledelsesbeslutninger foretaget af bestyrelses- og direktionsmedlemmer skal pålægges en pligt om at tage hensyn til miljø, klima og menneskerettigheder på kort, mellem og lang sigt. Derudover skal det i deres eventuelle KPI'er⁶ indgå, at de skal bekæmpe klimaforandringer (Dansk

⁶ KPI (Key Performance Indicator) er en betegnelse for en metode for organisationer til at vurdere og indfri deres målsætninger. KPI'er viser hvordan virksomheden performer ift. dens mål. (Center for LEAN, u.å)

industri, 2022). Det nye direktivforslag kræver dermed mere handling og mere ansvar fra den øverste ledelse af store virksomheder. Den forandring som regenerativ ledelse søger at skabe ift. at ledere skal tage ansvar for menneskers og økosystemers sundhed, vil dermed ikke længere være et princip men et lovmæssigt krav, i hvert fald for nogle ledere. Dermed kan det antages, at den problemrepræsentation som Storm og Hutchins skriver frem i Living Systems Design også ses som værende et 'problem' i det førnævnte EU-direktivforslag. Men sådan har det ikke altid været, hvilket den ovenstående analyse viser, ved at identificere de forhandlinger og magtforhold, som har muliggjort at denne problemrepræsentation er blevet konstrueret.

I det foregående har vi med udgangspunkt i Hutchins og Storms DNA-komponent: Living Systems Design, fremanalyseret problemrepræsentationen:

Virksomheder og organisationer i deres design af produkter, systemer, services m.fl., ikke tager ansvar for menneskers og økosystemers sundhed, fordi de ikke behøver at tage ansvar.

Hvorefter vi har undersøgt dennes konceptuelle logikker samt hvordan denne problemrepræsentation er blevet legitimeret gennem diskursive praksisser. Det kommende afsnit vil gøre det samme, men nu med udgangspunkt i den næste DNA-komponent: Living Systems Culture.

Living Systems Culture

Spørgsmål 1: Hvad bliver repræsenteret som problemet?

Med Living Systems Culture forslår Hutchins og Storm at inkorporere en "*living-systems-thinking*", med det mener de, at ledere må kultivere et mindset som ser organisationer som et dynamisk livsbekræftende levende system (Hutchins & Storm, 2019). For at kunne foretage dette skift beskriver de seks principper, som skal bidrage til og åbne op for, hvilke egenskaber en regenerativ leder skal besidde samt hvordan man får et levende system til at trives:

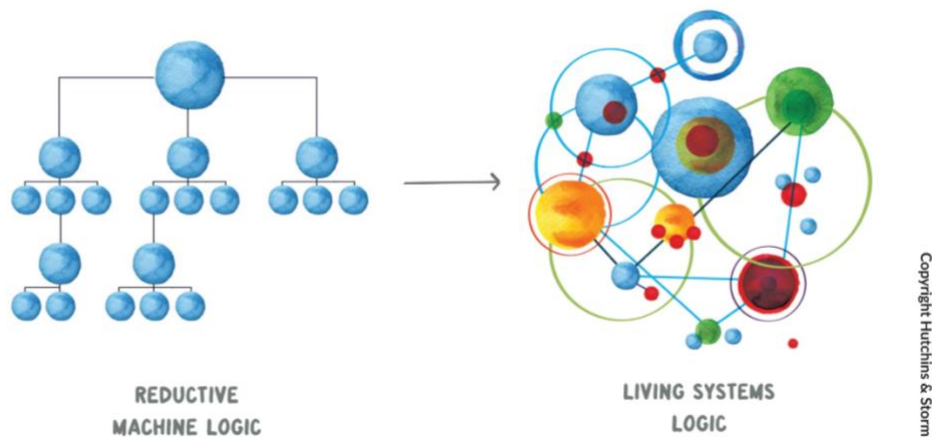


Figur 5: De seks DNA-strengte i Living Systems Culture (Hutchins & Storm, 2019). Figur udarbejdet af specialets forfattere.

De ovenstående seks principperne er forslag til hvordan ledere kan implementere en regenerativ tankegang i deres organisering og ledelse. Hutchins og Storm ser et behov for, at organisationer skifter fra mekaniske strukturer til levende systemer, da de mener at mekaniske og hierarkiske strukturer, bevirker at organisationer har sværere ved at handle i et hurtigt og altid foranderligt landskab. De kritiserer denne mekaniske tankegang for at bidrage til, at menneskene i organisationerne oplever udbrændthed, kulturer drevet af frygt, konkurrence og mangel på ressourcer (Hutchins & Storm, 2019).

Løsningsforslagene til dette er ifølge Hutchins og Storm, at skabe en ny organisationslogik som ser organisationer som et levende system (Living Systems Logic). I dette system er organisationer mere modstandsdygtige, agile, mission drevne, inkluderende og selvledende. Skiftet fra mekanistiske strukturer til et levende system ses i nedenstående illustration:

LIVING-SYSTEMS LOGIC



Billede 2: Living System Logic. Billede af den mekanistiske logik til levende system logik (Hutchins & Storm, 2019).

Dette skift fordrer til nye strukturer, hvormed de statiske og formelle strukturer erstattes af en mere dynamisk selvledende organisering. I en selvledende organisering, vil ledelse ikke være tillagt den enkelte formelle leder, men er derimod et distribueret og decentraliseret fælles anliggende mellem leder og medarbejdere. Når der skal tænkes i levende systemer, skal organisationer eller virksomheder drive forretning, der bidrager med mere værdi i økosystemet end det tager. Det betyder, at den profit de skaber, ikke blot skal være et tal på bundlinjen men være værdiskabende i den forstand, at det i sidste ende gør organisationen mere modstandsdygtig og agil. Dette begrundes de med, at vitaliteten i hele økosystemet er en grundlæggende forudsætning for organisationers eksistens og evne til at lykkes økonomisk. Denne antagelse bygger på en forståelse af mennesker og natur som den primære kilde til organisationers værditilvækst (Hutchins & Storm, 2019). Til at facilitere dette skift, ses ledelse som en afgørende faktor, hvorfor de foreslår at lederen i højere grad skal være en økosystemisk facilitator. Storm og Hutchins beskriver den økosystemiske facilitator som en, der har ansvaret for, at systemet er sundt, så det kan tilpasse og udvikle af sig selv. Dette ved at lade individerne i systemet åbne op for deres viden og kreativitet, så den kan flyde mere frit i organisationen. En økosystemisk facilitator skal skabe et rum som er psykologisk sikkert

for, at der kan ske en succesfuld generativ dialog mellem forskellige mennesker med forskellige perspektiver (Hutchins & Storm, 2019).

Den forandring der søges i dette living system, er dermed at skabe en dynamisk, agil og selvledende organisering, hvilket kræver en økosystemisk facilitator. Det gennemgående 'problem' i Living Systems Culture, er dermed at organisationer er præget af en hierarkisk og mekanisk opbygning. I disse hierarkiske strukturer søger ledelsen, ifølge Hutchins og Storm, at forbedre effektiviteten af 'maskinen', og underminerer dermed kreativitet, trivsel og empowerment hos menneskene i organisationen (Hutchins & Storm, 2019). De mener derfor ikke, at denne måde at lede og organisere sig i organisationer, er tilhørende og passende i den ustabile, usikre, komplekse og tvetydige (VUCA), verden vi lever i. De mener dermed ikke at, organisationer der er designet ud fra den mere mekanistiske tilgang, vil være i stand til at overleve eller trives i det 21. århundredes forhold, hvor fremtidig succes er bestemt af organisationers evne til at være innovative, agile, meningsfulde og modstandsdygtige (Hutchins & Storm, 2019). Problemrepræsentation i Living Systems Culture, er derfor: Organisationer med en mekanisk tilgang og hierarkiske strukturer, underminerer kreativitet, trivsel og empowerment, hvilket ikke gør organisationerne i stand til at overleve, og/eller trives i en kompleks og omskiftelig verden.

Spørgsmål 2: Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet' og hvordan er repræsentationen af 'problemet' opstået?

For at undersøge de konceptuelle logikker som denne problemrepræsentation indeholder, vil modsætningsforholdet 'mekaniske strukturer' vs. 'levende systemers organisering' analyseres. Vi ønsker dermed at undersøge hvilke forhold, logikker og forhandlinger, som ligger bag dette modsætningsforhold. Dermed søger vi at finde frem til hvilken diskurs som Hutchins og Storm skriver sig ind og hvad der er med til at legitimere denne problemrepræsentation (Bacchi, 2009). Vi ønsker derfor at undersøge, hvornår og hvorfor den mekaniske tilgang blev et problem for organisationers måde at organisere sig på? Vi vil derfor afdække forskellige ledelses- og organisationsstrømninger der ligger forud for denne problemrepræsentation.

Et mekanisk og rationalistisk syn på organisation og ledelse

I starten af 1900-tallet fremkom forskellige organisations- og ledelsesanskuelser. Dette skete på baggrund af industrialiseringen, hvori samfundet gik fra et landbrugssamfund, til et mere kapitalistisk samfund, hvor industriel produktion vandt frem (Hildebrandt et. al, 2015). I takt med at folk fik arbejde i produktionsvirksomheder, opstod der et behov for at sikre og forbedre produktiviteten. I lyset af dette, begyndte moderne ledelsestanker at udvikle sig som et praktisk og teoretisk felt, i form af scientific management (Hildebrandt et. al, 2015). Her blev den amerikanske maskiningeniør Frederick W. Taylor's værk *The Principles of Scientific Management* (1911) grundlæggende for måden, hvorpå man anså og tilgik organisationer. Ud fra denne tankegang var der en høj grad af kausalitet mellem rationelle beslutninger og bedre resultater, og dermed mindre fokus på de menneskelige aspekter og deres indvirkning på organisationen. I scientific management anses forudberegnelighed, rationalitet og effektivitet som betydningsfuldt for optimering af arbejdet i organisationen og dermed også for dens succes (Rossini, Lystbæk & Olesen, 2017). Nogle af de centrale punkter i scientific management er klar arbejdsdeling, standardisering, kontrol, overvågning, funktionsopdeling, og hierarkiske strukturer med klare kommandoveje som fungerer top-down. Medarbejderne blev anset som 'maskindele' der kunne udskiftes uden det store besvær (Rossini, Lystbæk & Olesen, 2017), og deres indflydelse på arbejdet, deres faglighed, erfaring og individuelle skøn, blev erstattet af videnskabelige standarder for et godt og effektivt stykke arbejde (Mogensen, 2013). Der var dermed en iboende klar differentiering af roller mellem ledere og medarbejdere, som henholdsvis den planlæggende og den udførende. Dette kan anses som en lineær og mekanisk måde hvorpå ledelse og organisation tænkes (Frimann & Keller, 2016). Teorien fordrer til, at jo højere grad af standardisering der er til stede, desto nemmere vil det være at kontrollere, hvorvidt standarder og effektivitet overholdes (Hildebrandt et. al, 2015). I denne tankegang tages der ikke højde for omverden, da organisationen ses som et lukket og afgrænset system, som ikke nødvendigvis påvirker eller bliver påvirket af omverden. Det væsentlige er at optimere og effektivisere internt i organisationen (Rossini, Lystbæk & Olesen, 2017). Denne organisations- og ledelsestankegang ses også hos den tyske sociolog Max Webers idealform 'bureaukratiet'. Inspireret af Taylors rationelle tilgang til organisation og ledelse, undersøgte Weber, hvordan organisationer kunne styres systematisk, og hvordan autoritet og magt optimalt set burde anvendes i organisationer (Hildebrandt et. al. 2015). Ifølge Weber var

bureaukratiet den optimale organisationsform, og beslutningstagning blev anset som rationel, hvilket krævede en stor mængde af regler og procedurer (Hildebrandt et. al. 2015). Bureaukratiet og den mekaniske organisationsform og menneskesyn er dog gennem tiden blevet kritiseret for ikke at tage højde for de menneskelige aspekter så som jobtilfredshed/trivsel, ikke-finansielle arbejdsincitamenter og de dynamikker der forekommer i grupper og teams (Hildebrandt et. al, 2015).

Strømninger som fordrer til en ny tilgang

Kritikere af scientific management problematiserede og kritiserede, måden hvorpå et ensidigt fokus på effektivitet og maksimal produktion, var sket på bekostning af medarbejdernes trivsel, hvorfor denne tankegang blev anset som kortsigtet og utilstrækkelig (Hildebrandt et. al. 2015). Der var dermed behov for ledelse, der tog højde for det menneskelige aspekt af organisationen, og ikke udelukkende havde et mekanistisk fokus på produktion og effektivitet. I 1920'erne og 30'erne vandt der derfor en anden strømning frem indenfor organisations- og ledelsesteorien. Dette blev betegnet som Human Relations bevægelsen, hvor bl.a. særligt Hawthorne-studierne fik betydning for disse nye strømninger, da de flyttede fokus fra produktivitet til et større fokus på medarbejdernes trivsel og adfærd (Hildebrandt et. al. 2015). Studierne viste dog også, hvordan en opmærksomhed på medarbejderne og deres trivsel resulterede i øget produktivitet (Hildebrandt, 1992). Det blev dermed en ledelsesopgave at tage hensyn til de menneskelige faktorer i produktionen, for dermed at sikre medarbejdernes bedste ydeevne. Studierne satte gang i en lang række strømninger af forskning og praksis, omhandlende mennesker i arbejdslivet, hvilket bevirkede at spørgsmålet om et nyt menneskesyn og hele demokratibegrebet trængte sig på, både erhvervsmæssigt og i ledelsesmæssige sammenhænge (Hildebrandt, 1992). Her blev begreber som Human Ressource og Development udviklet, hvilket fremhævede de menneskelige og sociale dimensioners betydning for produktiviteten. Medarbejdernes psyke og socialitet blev dermed en del af ledelsesopgaven. I human relations ses der altså ikke et opgør med effektivitetsrationalet, men der blev i højere grad taget højde for medarbejdernes trivsel, hvilket ifølge denne tilgang medførte en øget effektivitet. I skiftet fra den mekaniske tankegang til human relations ses en forhandling af synet på medarbejderne, hvis trivsel nu pludselig kom i fokus. Tanken om at ledere skal fokusere på effektivitet og

produktivitet, kan ses i forlængelse af kapitalismens udvikling og acceleration, hvilket har skabt forventninger om, at ledere skal optimere og effektivisere organisationen, for dermed at nå sine mål med brug af færrest mulige ressourcer (Frimann, 2021). Frimann skriver i forlængelse heraf, at denne ledelses- og organisationsform til stadighed er udbredt, hvilket fx ses i New Public Management og præstationsledelse, hvor der er fokus på KPI'er og prædefinerede mål. Dette gør at mange organisationer er opdelt i siloer og hierarkier, hvilket gør dem ufleksible ift. at løse og koordinere arbejdsopgaver på tværs af organisationen. Med denne tankegang vil de ifølge Frimann, ikke kunne klare sig i mødet med den kompleksitet, flertydighed og foranderlighed som præger flere af nutidens organisationer (Frimann, 2021). Som det også ses i den fremanalyserede problemrepræsentation i dette living system, mener Frimann, ligesom Hutchins og Storm, at denne udbredte effektiviserings og mekaniske tankegangs mangel på menneskelige aspekter såsom relationer, velvære, samarbejde, læring og udvikling i fællesskaber, medfører manglende motivation, trivsel og præstation hos medarbejderne. Hvilket fremadrettet kan gøre det sværere at fastholde og tiltrække engagerede og kompetente medarbejdere (Hutchins & Storm, 2019; Frimann, 2021). Behovet for at nytænke måder at organisere sig på, og opgøret med den mekaniske tilgang som ses i scientific management, med et ensidigt fokus på produktivitet og effektivitet er dermed ikke noget nyt. Dette ses også i organisations- og ledelseskoncepter som relationel ledelse, værdibaseret ledelse, systemisk ledelse, holistisk ledelse, kompleksitetsperspektivet, selvledelse, og bæredygtig ledelse. Disse har et syn på ledelse, der bygger på den relationelle tilgang. Her er det menneskers interaktion med hinanden og det uforudsigelige heri, som skaber en forståelse for, at organisationer må ses i et dynamisk perspektiv, hvormed der hele tiden foregår bevægelse og det komplekse netværk af relationer hele tiden er under udvikling (Hersted, 2021). Den systemiske tilgang ser ligeledes organisationer i et dynamisk perspektiv og antager, at organisationen ikke kan betragtes som summen af dens dele, men derimod som en helhed i et samlet system (Rossini, Lystbæk & Olesen, 2017). I kompleksitetsteorien fremhæves ledelse som værende de mange små dagligdags handlinger, som lederne udfører og hvori de interagerer og reagerer på situationer og ikke kun handler på baggrund af planer og strategier. Ledere skal ud fra denne tilgang, i højere grad udvikle deres evne til at lytte til, hvad der sker omkring dem her og nu og reagere på det (Jørgensen, 2015). Dette syn deler

selvledelse ligeledes, hvor personlige vurderinger, selvudvikling og engagement er drivkræfterne, og ikke hierarkier, regler og procedurer (Andersen & Bramming, 2019).

Mekaniske strukturer eller levende systemer?

Ud fra de forudgående ledelseskoncepters syn ses paralleller til regenerativ ledelse der også ser organisationer ses som et levende og dynamisk system, som lederen skal 'mærke' ind i. Disse 'nyere' ledelsestilgange differentierer sig i mere eller mindre grad fra hinanden, men overstående viser det som tilgangene har til fælles, som er at de ser organisationer som systemer der er en del af en større sammenhæng, og kan derfor ikke isoleres fra sin omverden. Vi ser altså hvordan det komplekse og relationelle syn ser organisationer som levende systemer og gør dermed op med den mekaniske og kontrollerende ledelses- og organisationsform, som er det stillede modsætningsforhold. Der er altså sket et skift i måden at tænke, tale og skrive om organisations- og ledelsestilgange, fra det mekanisk og rationelle til det komplekse og relationelle. Disse nye diskursive praksisser har dermed produceret nye former for viden, og dermed hvad der kan accepteres som værende 'sandt' (Bacchi & Goodwin, 2016). Hutchins og Storm skriver sig ind i denne diskurs, hvor vigtigheden af at tænke relationelt og systemisk understreges. Selvom denne nye diskurs fylder mere og mere i ledelseslitteraturen, understøttes de nuværende praksisser i mange organisationer fortsat af den indlejrede viden, som kommer fra en mekanisk og rationalistisk tankegang (Hildebrandt, 2019; Frimann, 2021). Dette skal ses i lyset af, at selvom ledelse hele tiden ændres og følger den samfundsmæssige og globale udvikling, vil nye ledelsesformer ikke nødvendigvis afløse tidligere former for ledelse, men derimod tilføjes til de allerede eksisterende, som bundfælder sig som arkæologiske lag. Når forskellige teorier, strømninger og perspektiver skal sameksistere, øges kompleksiteten, hvorfor ledelse rummer mange dilemmaer, modsatrettede paradigmer, logikker og rationaler (Frimann & Keller, 2016). Derfor skal regenerativ ledelse også forstås ud fra de tilgange, som er gået forud for denne, da disse har præget de rationaler og diskurser som regenerativ ledelse bygger på. Ligeledes skal det ses i lyset af den samfundsmæssige udvikling som organisationer og ledere står overfor nu, hvor der fx jf. forrige problemrepræsentation kræves at der i højere grad skal tages ansvar for de mennesker og økosystemer som ens organisation berører.

I det foregående har vi med udgangspunkt i Hutchins og Storms DNA-komponent: Living Systems Culture, fremanalyseret problemrepræsentationen:

Organisationer med en mekanisk tilgang og hierarkiske strukturer, underminerer kreativitet, trivsel og empowerment, hvilket ikke gør organisationerne i stand til at overleve, og/eller trives i en kompleks og omskiftelig verden

Hvorefter vi har undersøgt dennes konceptuelle logikker samt hvordan denne problemrepræsentation er blevet legitimeret gennem diskursive praksisser. Det kommende afsnit vil gøre det samme, men nu med udgangspunkt i den næste DNA-komponent: Living Systems Being.

Living Systems Being

Spørgsmål 1: Hvad bliver repræsenteret som problemet?

Living Systems Being omhandler det indre lederskab hos en regenerativ leder. Hutchins og Storm understreger vigtigheden af dette living system, da de mener, at det er i denne DNA-komponent, at et godt lederskab begynder. De beskriver dette som: *“The understanding of the deep, reflective, inner work and the understanding of the human-to-human behaviour where the art of truly great leadership is found”* (Hutchins & Storm, 2019, s. 213). De seks principper under dette DNA trækker på viden fra neurovidenskab, biologi, biofil, meditation, udviklingspsykologi og forskning inden for stress, velvære, kreativitet og innovation (Hutchins & Storm, 2019).

1. Presence: Nurturing a deep relationship to your inner self (inner nature) and your relationship with others and the world (outer world)

2. Coherence: Being aligned with your authentic self and acting in accordance with your own inner guidance system

3. Patience: Being at ease with and open to the unfolding nature of life, not being reactive, defensive, pushy, or judgmental

4. Silence: Allowing the space of silence to nourish you and your interactions

5. Abundance: A frame of mind that opens you up to life's rich possibilities keeping you curious, creative and compassionate

6. Dance: Tapping into the rhythm of life- its playfulness, change, seasonality, depth and emergence

Figur 6: De seks DNA-strenger i Living Systems Being (Hutchins & Storm, 2019). Figur udarbejdet af specialets forfattere.

Ifølge Hutchins og Storm, skal ledere besidde en indre styrke, som gør dem i stand til at lede bedre og håndtere stress hos sig selv. De skal være bevidst om den påvirkning de kan have på de omkringliggende omgivelser, eksempelvis hvordan deres stress og adfærd kan smitte af på medarbejderne. Deres ovenstående principper er et udtryk for, det grundlag som lederens indre styrke afhænger af, hvilket der ifølge Hutchins og Storm er behov for, at ledere skal tilegne sig. I den forbindelse kritiserer de andre ledelseskurser for ofte at overse vigtigheden af disse indre komponenter for lederskabet eller udelukkende at adressere det på et overfladisk plan (Hutchins & Storm, 2019). I dette living system pointerer Hutchins og Storm yderligere vigtigheden af, at ledere formår at få medarbejderne til at føle sig afslappede, åbne, set og hørt i deres tilstedeværelse. Dette kan anses som et behov for at skabe psykologisk tryghed og et tillidsfuldt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at tale åbent, dele idéer og bekymringer samt stille spørgsmål. Dette kræver en selvbevidsthed og en evne til at være til stede i rummet, hvilket ifølge Storm og Hutchins, handler om at lære sig selv at kende, for dermed at kunne bygge selvtillid og holde egne usikkerheder og skygger i skak (Hutchins & Storm, 2019). De mener yderligere at meditation kan være en måde hvorpå selvbevidstheden øges, da man lærer at være i nuet og mærke sin krop. Dette kan virke genoprettende og regenerativt for kroppen og skabe klarhed, nye ideer og energi (Hutchins & Storm, 2019).

Denne selvbevidsthed handler også om, at der ledes ud fra et autentisk selv, hvilket ifølge Storm og Hutchins betyder, at stå stærkt i hvem man er, uafhængigt af ens omstændigheder. Det fører til mere klarhed hos lederen, hvilket kan gøre det nemmere at takle den kompleksitet der ligger i at se organisationen som 'et levende system' (Hutchins & Storm, 2019). Dette ses også som essensen af kvaliteten hos den økosystemiske facilitator, der blev beskrevet i forrige afsnit om Living System Culture. Stilhed som i pauser fra støj og travlhed beskrives som skabelse af ro og indre plads, så man som leder kan træffe beslutninger baseret på medfølelse, klarhed og visdom (Hutchins & Storm, 2019). For at skabe balance i det indre og evne de ovenstående kvaliteter, kan der findes inspiration i måden hvorpå naturen fungerer i cyklusser og sæsoner. Med inspiration fra naturens årstider mener Hutchins og Storm, at ledere bør leve og lede efter en forståelse af, at hverken dem selv eller deres medarbejdere kan fungere under vilkår om konstant at skulle producere og vækste, der er også behov for at

restituere. Dette sammenligner de med naturens fire årstider, hvor 'forår' og 'sommer' er karakteriseret ved en høj grad af generering af nye ideer og eksekvering, hvorimod 'efterår' og 'vinter' kan betegnes som den periode, hvor der er behov for at trække sig tilbage og skabe rum for refleksion og restitution. Denne logik er dermed en metafor for en antagelse om, at hvile og refleksion er en forudsætning for at kunne præstere og levere (Hutchins & Storm, 2019). Det er en logik som eksempelvis kan indtænkes i arbejdsdagen eller ugen, i planlægningen af et projekt eller lignende.

Storm og Hutchins løsningsforslag er altså at få mere selvbevidste og autentiske ledere, da det de ser som et gennemgående 'problem' er, at stress og mistrivsel er udbredt blandt ledere og medarbejdere. Til det kan der spørges, hvorfor stress og mistrivsel er blevet udbredt? Årsagen til denne stress kan ses som et resultat af konstant præstation, målstyring, at skulle navigere i en kompleks foranderlig verden, og samtidig være begrænset af mekaniske organisationsstrukturer. Dette er et 'problem', da det skaber et konstant pres hos lederne som kan resultere i indre stress, hvilket begrænser medfølelse, evnen til at foretage sunde strategiske valg, være kreativ og mærke ind i det levende system (Hutchins & Storm, 2019). Problemrepræsentation for dette living system, kan dermed siges at være: Ledere der er stressede og har en mekanisk ledelsestankegang kan ikke tænke i komplekse sammenhænge, og har dermed sværere ved at skabe levende systemer

Spørgsmål 2: Hvilke dybtliggende forudsætninger eller antagelser ligger til grund for denne repræsentation af 'problemet' og hvordan er repræsentationen af 'problemet' opstået?

Problemrepræsentations konceptuelle logikker vil blive analyseret ved at se på modsætningsforholdet 'Være i stand til at tage ansvar og skabe levende systemer' vs. 'Være stressede og ude af stand til at tænke i komplekse sammenhænge'. Vi vil undersøge hvilke forhold, logikker og forhandlinger, som ligger bag dette modsætningsforhold, for dermed at finde frem til problemrepræsentations legitimitet og 'sandhedsværdi' (Bacchi,

2009). I denne analyse spørges der dermed ind til, hvorfor og hvornår stress er blevet et problem og hvorfor det gør ledere ude af stand til at tænke i komplekse sammenhænge?

Ifølge Bacchi og Goodwin er det vigtigt at stille spørgsmålstejn ved den viden og de sandheder, vi finder indlysende, og anerkende at disse er et produkt af den historie, som ligger forud for denne (Bacchi & Goodwin, 2016). En af disse indlysende sandheder der her undersøges nærmere, er stress. I 2021 viste den nationale sundhedsprofil, at 52,3 % af kvinder i alderen 16-24 år følte sig stressede, hvilket er stigning med 11,8 % siden 2017. Dette er den højeste forekomst af stress blandt de undersøgte grupper i den nationale sundhedsprofil fra 2021 (Sundhedsstyrelsen, 2022). Derudover er det primært dem som står udenfor arbejdsmarkedet som har en høj forekomst af stress, men også blandt de adspurgte som er i beskæftigelse er 23,2 % stressede, hvilket er steget fra 19,4 % i 2017 (Sundhedsstyrelsen, 2022; Danskernes sundhed, 2017/2021). Ifølge en ny undersøgelse fra Lederne (interesseorganisation), har 24 % af de 1.623 adspurgte private ledere hele tiden eller ofte følt sig stresset, inden for de seneste to uger (Lederne, 2022). Men hvad betyder det egentlig at være stresset? I Sundhedsstyrelsens publikation *Stress i Danmark – Hvad ved vi* (2007), skriver de, at grundet stressbegrebet både anvendes i hverdagslivet og i videnskabelige sammenhænge, opstår der uklarhed omkring definitionen af begrebet (Sundhedsstyrelsen, 2007). Ifølge dem opstår der forvirring på flere punkter, fx at stress forveksles med travlhed, der ikke skelnes mellem kortvarig og langvarig stress og at stress kaldes en sygdom. De skriver at *“i den internationale litteratur defineres stress på tre forskellige måder: 1. Stress defineres som faktorer i omgivelserne, der påvirker individet. 2. Stress defineres som en individtilstand. 3. Stress defineres som hele det interaktionelle forhold mellem omgivelser og individ.”* (Sundhedsstyrelsen, 2007). Denne brede brug af stressbegrebet og de forskellige definitioner kan ses som forskellige praksisser og diskurser, som forhandler hvordan stress skal forstås, hvilket understreger Bacchi og Goodwins pointe om, at den givne problemrepræsentations vej til indflydelse ikke har været lineær, og at denne viden altid vil være til forhandling (Bacchi & Goodwin, 2016). Desuden kan det høje antal af folk, som føler sig stressede, samt diverse publikationer, forskningsartikler, bøger, og offentlige intuitioners samt private virksomheders fokus på stress, ses som en legitimering af, at der er mange, som oplever at stress er et problem (Sundhedsstyrelsen, 2007; Saxo, u.å.).

Separation fra naturen

Hutchins og Storm skriver sig ind i en diskurs, der bl.a. ser, at stress er opstået eller bliver forværret pga. mennesket separation fra naturen. Hutchins og Storm begrundet dette med det de kalder *the journey of separation*, som beskriver hvorledes mennesket og samfundet igennem tiden har udviklet sig med det resultat, at mennesket er blevet separeret fra naturen. Denne separation har medført at mennesket ikke har haft den samme respekt og forståelse for naturen, hvorfor denne er blevet udnyttet, hvilket har medført stress i alle systemer (Hutchins & Storm, 2019). Dette aspekt af at udpine naturen, skriver sig ind i et klima- og bæredygtigheds-perspektiv, som også ser udpining af naturen som en grund til de store udfordringer som verden står overfor, hvilket den første problemrepræsentation i Living System Design også pointerede (Verdensmålene, C, u. å.; Rasmussen, 2022). Selvom denne diskurs om udnyttelse af naturen, ud fra et klima- og bæredygtighedsperspektiv, ikke nødvendigvis kobler udnyttelse af natur sammen med en stigning af stress hos mennesker, kan der argumenteres for, at de diskursive praksisser underbygger hinanden, da de begge taler ind i stress i økosystemer og udnyttelse af natur. Storm og Hutchins diskurs understøttes også af flere videnskabelige studier, som har vist at naturen kan bruges til behandling af stress (Stigsdotter et. al., 2018; Corazon, Nyed, Sidenius, Poulsen & Stigsdotter, 2018; Hunter, Gillespie & Chen, 2019). Københavns Universitet, har også anlagt en terapihave kaldet Nacadia, som bruges til at forske i sammenhænge mellem natur og menneskets sundhed (Københavns Universitet, u. å.). Selvom denne naturterapi diskurs ikke henviser til, at separationen fra naturen er medvirkende til stress hos mennesker, menes der her at naturen kan afhjælpe stress og dermed være med til at helbrede mennesker. Man kan dermed, ligesom Storm og Hutchins stille spørgsmålstegn ved, om der ville være behov for at afhjælpe stress, hvis mennesket aldrig var blevet separeret fra naturen? Der ses altså flere diskurser som taler ind i at menneskets separation og genforening med naturen har betydning for menneskets velvære.

Manglende kompleksitet

Hutchins og Storm tilskriver teknologiens udvikling og den mekaniske tankegang som værende en af de store årsager til, at naturen er blevet udnyttet, da det er denne som har været med til at separere mennesker og natur. Dette understøtter de bl.a. ud fra filosofen René Descartes (Stegeager & Molly, 2020). Hans måde at se verden i enkelte dele, afspejler sig i den mekaniske tankegang, som også er beskrevet i det forrige living system, hvor organisationer ses som en maskine og hvor der er et herskende instrumentelt menneskesyn (Hutchins & Storm, 2019). Hutchins og Storm påpeger, at dette har været en hjælp ift. at simplificere, forstå og udvikle mange områder såsom teknologi, mad, produktion, transport og medicin, men at denne tilgang også har fjernet forståelsen for helheden, og det komplekse system som alle disse dele indgår i og påvirker. Ifølge Hutchins og Storm har den reduktionistiske tilgang, medført en manglende forståelse for at tænke i komplekse og levende systemer, hvilket de refererer til som et 'complexity gap' (Hutchins & Storm, 2019). Dette belyser IBM også i en undersøgelse fra 2010. Studiet er baseret på interviews med 1.500 CEOs fra 60 lande verden over i den offentlige og private sektor. Undersøgelsen viser, at der er en stor udfordring i lederes manglende kompetencer til at adressere den stigende kompleksitet i deres arbejde (IBM, 2010). Ligeledes pointerer Frimann, at kompleksitet, flertydighed og foranderlighed præger flere af nutidens organisationer, hvorfor han ser et behov for at ændre måden hvorpå organisationer organiserer sig, hvilket der også blev henvist til i analysen af Living Systems Culture (Frimann, 2021). Selvom der kan være mange årsager til stress, viser Sundhedsstyrelsens kortlæggende undersøgelse af stress, at arbejdsforhold er en væsentlig kilde. Det er bl.a. når der opstår en ubalance mellem krav og kontrol, og at man ikke har de kompetencer man har brug for, ift. at kunne løse den opgave man står overfor. Ligeledes kan det grænseløse og fleksible arbejde medføre stress (Sundhedsstyrelsen, 2007). Ledere kan særligt have et grænseløst og fleksibelt arbejde, da der er mange som ikke har en øvre arbejdstid (Lederne, 2021). Hvis man oplever stress, kan det have mange negative konsekvenser for ens fysiske og psykiske velbefindende. Det kan bl.a. give nedsat hukommelse, nedsat rummelighed overfor andre mennesker, koncentrationsbesvær og ubeslutsomhed (Sundhedsstyrelsen, 2012). Disse symptomer kan derfor gøre det sværere for ledere at skulle tænke i kompleksiteter og skabe levende systemer. Der kan dermed argumenteres for, at der gennem de diskursive praksisser sker en legitimering af problemrepræsentationen. Dette er begrundet med, at ledere som er

prægede af en mekanisk og reduktionistisk tankegang samt føler sig stressede eller ude af stand til at imødekomme den kompleksitet de står overfor, har sværere ved at skabe levende systemer og tænke i komplekse sammenhænge.

I de foregående afsnit har vi fremanalyseret tre problemrepræsentationer i henholdsvis Living Systems Design, Culture og Being. Hvorefter vi har undersøgt 'sandhedsværdierne' af problemrepræsentationerne, ved at spørge ind til de logikker, forhold og forhandlinger som har været med til at legitimere disse. Det næste afsnit undersøger, hvad der er efterladt uproblematisk i de tre fremanalyserede problemrepræsentationer. Her vil de tre living systems ikke blive adskilt, da deres 'silences' hænger sammen på kryds og tværs.

Hvad er efterladt uproblematisk i problemrepræsentationerne i de tre living systems?

Dette afsnit omhandler det spørgsmål vi i teorien referer til som **spørgsmål 3: Hvad er efterladt uproblematisk i problemrepræsentationerne?** Det er en opsamlende analyse og diskussion af de foregående analyser af de tre problemrepræsentationer i Living Systems Design, Culture og Being. Formålet er at forholde sig kritisk til problemrepræsentationerne, og undersøge hvilke begrænsninger og implikationer disse har. Vi undersøger dermed, hvad regenerativ ledelse ikke tager højde for, eller ikke ser som værende problematisk i forhold til de løsningsforslag der foreslås, og de 'problemer' de fremstiller (Bacchi, 2009). Til at besvare dette spørgsmål vil vi inddrage vores indsamlede empiriske materiale. Vi går dermed ud over de fremanalyserede problemrepræsentationer fra Hutchins og Storms bog, og inddrager det empiriske materiale som vi har indsamlet gennem vores indledende interviews og fokusgruppeinterview.

En leders ansvar

Som pointeret i analysen af Living Systems Design har 'problemet' *at der ikke bliver taget ansvar for menneskers og økosystemers sundhed i virksomheders design*, taget form og har fået dominans, så det nu diskuteres i politiske sammenhænge om dette ansvar ikke blot skal være et valg, men et lovmæssigt krav. Lige nu er det dog stadig et valg. Indenfor regenerativ ledelse er det et valg, som skal træffes. Regenerative ledere skal tage ansvar for, at deres designs ikke har en negativ påvirkning på menneskers og økosystemers sundhed. Tværtimod, skal det gerne have en positiv effekt og bidrage med mere end det tager. Men hvad er så 'problemet', hvorfor er det at ledere ikke bare tager ansvar? Først og fremmest kommer det an på, hvilken del af ledelsen der er tale om, for mellemledere, som er dem vi har snakket med, kan ikke bare foretage disse valg. De står ofte i en position, hvor der opstår et krydspres mellem de interesser, behov og krav som medarbejderne versus topledere har. Udover dette skal de også indtænke interessenter, både interne og eksterne, og mange ledere er derfor udsat for modsatrettede hensyn og krav (Frimann & Keller, 2016). Desuden bestemmer mellemledere typisk ikke selv, hvor meget ansvar de gerne vil tage, da det er ikke dem, som bestemmer virksomhedens retning (Holst, 2021). Det er typisk topledelsen som laver strategien og sætter målene, hvilket begrænser mellemlederne i at tage et yderligere ansvar, som går udover deres arbejdsområde. Stine fra de indledende lederinterviews, pointerer hvordan det er direktionen, som sætter høje mål: *"[...] også reklamebranchen er jo ligesom mange andre brancher, jo virkelig målt på top og bundlinje, og vi skal være hurtige, effektive og lidt mere smarte og sælge lidt mere end i går."* (Bilag 8). Stine understreger her hvordan, at de i hendes branche, som i så mange andre brancher er målt på top- og bundlinje, og at det derfor i sidste ende handler om at være effektive og tjene mest muligt. Dette kan antages at gøre det sværere for mellemledere at skulle tage ansvar for noget, som enten gør dem, deres organisation eller medarbejdere mindre effektive eller gør, at de ender ud med et mindre overskud.

Hutchins og Storm skriver også i deres bog, at hvis man ikke sidder med i bestyrelsen eller C-suite⁷, så skal man prøve at sælge ideen til denne gruppe ved fx at udarbejde en

⁷ C- suite referer til ledere på direktionsniveau i en virksomhed (Bloomenthal, 2021)

forretningscase hvor man sætter fokus på virksomhedens fremtidige overlevelse, fastholdelse af talent, behovet for agilitet, innovation og kreativitet. Derudover kan man starte en snak med sit team, med andre mellemledere eller nogle længere oppe i hierarkiet, som kan være med til at give en 'appetit' for forandring (Hutchins & Storm, 2019). Dette indikerer, at på trods af, at det regenerative ledelse DNA indebærer at tage ansvar for menneskers og økosystemers sundhed, så er det svært at ændre noget og tage dette ansvar, hvis ikke man sidder i bestyrelsen eller topledelsen. Det kan dermed siges at være en 'silence' i problemrepræsentationen, da dette 'problem' ikke skrives frem i deres præsentation af Living Systems Design, og at det ligeledes heller ikke fylder i resten af bogen – hvorledes det er svært at tage dette ansvar, hvis ikke man har opbakning længere oppe i hierarkiet. Denne udfordring italesætter Karen til vores fokusgruppeinterview, hvor hun påpeger at:

"[...] der skal være opbakning til det og forståelse for at det kan gøre en forskel, og der behøver man vel at invitere de øverste ledelseslag ind i de her rum, og så være med til at tænke ud fra nogle gode eksempler på hvordan det har fungeret andre steder."

(Bilag 9, s. 18)

Trivsel vs. Målstyring

På trods af opbakning fra topledelsen, kan der dog vise sig at forekomme udfordringer når regenerative ledelsesinitiativer rammer organisationen. Dette gør sig blandt andet gældende i Stines organisation. Her har de ud fra en regenerativ tilgang, indført det hun betegner som en 'meningsfuldsamtale' i stedet for MUS-samtale. Til samtalen snakker medarbejderen med sin leder om, hvad der giver mening i medarbejderens liv, for dermed at finde frem til, hvordan arbejdet og arbejdets organisering kan imødekomme dette. Dette er ifølge Stine, for at hjælpe medarbejderne og sikre dem et godt liv (Bilag 8). På trods af, at Stine har opbakning fra topledelsen, som ønsker at arbejde med regenerativ ledelse, så møder hun udfordringer med at implementere regenerative initiativer, da de i hendes organisation fortsat er prægede af en målorienteret og mekanisk tilgang. Hun understreger dette på følgende vis:

“Altså det er sindssygt svært. Det er sindssygt svært at få kabalen til at gå op, og jeg tror næsten, at det er det, der er sådan det værste i det, fordi det gør sådan lidt at medarbejderne tænker, mener I det virkelig. Altså are you kidding me. Altså vi snakker regenerativ ledelse og vi snakker om, at vi skal give mere tilbage til medarbejderne, end vi tager, og nu sidder vi her igen klokken otte om aftenen og arbejder ik. Altså så kan det jo hurtigt lyde hult når man ikke rigtig kan levere på noget, som betyder så meget for folk som overarbejde og stress ik.” (Bilag 8, s. 3)

Selvom topledelsen er gået med til at arbejde med regenerativ ledelse, og gerne vil tage det næste skridt og være mere end ‘bare’ bæredygtige, så er det en udfordring, da det på nogle områder ikke harmonerer med den nuværende ledelsestilgang, hvilket er med til at forvirre medarbejderne, da der bliver sagt én ting, men gjort noget andet (Bilag 8). Det kan altså antages, at selvom topledelsen i Stines organisation kan se et interessant formål med den regenerative ledelsestankengang, og derfor gerne vil arbejde med den, så har de ikke tænkt sig at gå væk fra den målorienterede og mekaniske tilgang. Dette kan indikere, at det at tage ansvar for menneskers og økosystemers sundhed kun er et ansvar, som topledelsen kan tage, hvorfor der kan stilles spørgsmålstejn ved, om Living Systems Design primært er henvendt til topledelsen, og altså ikke til alle ledere?

Dermed ikke sagt, at mellemledere på ingen måde vil kunne tage ansvar og træffe beslutninger indenfor dette living system, og det er selvfølgelig også forskelligt hvor meget råderum, ansvar og beslutningskompetence at mellemledere har. Eller hvis en mellemleder vælger at være mere ligeglad med de KPI’er, som bliver sat op for vedkommende. Det kan fx siges at være tilfældet for Rasmus, som til vores fokusgruppeinterview fortæller, hvordan han ikke er drevet af KPI’er men *“bare gerne vil have alle hjem, fordi jeg skal bruge dem igen i morgen”* (Bilag 9, s. 6). Selvom han ikke går op i KPI’er, fortæller han dog, at det stadig kræver et råderum fra ens leder, og at det ikke vil være muligt for alle at vælge at nedprioritere KPI’erne, da det kommer meget an på den specifikke situation og person (Bilag 9). Han ser det dog samtidig som en forretningsmæssig fordel at gå op i sine medarbejderes sundhed:

“Jamen der bliver pludselig forretning i det, du kan jo vælge og sige at jeg kunne have hyret fem medarbejdere ind undervejs fordi ‘nogle var faldet fra og faldt døde om’. Men jeg har dem alle sammen med, alle kompetencer og al viden der er opbygget, den har jeg stadigvæk og der er ingen som er stukket af eller haft lyst til at flygte. Faktisk har jeg lige fået en medarbejder til låns som gerne ville være en del af os og det er jo fordi nogle kender nogle og det et fedt sted at være og der er et godt råderum og der sker noget. Så synes jeg jo pludseligt det bliver forretningsmæssigt interessant.” (Bilag 9, s. 6)

Som hans erfaringer viser, bliver det pludselig forretningsmæssigt interessant at gå op i medarbejdernes trivsel og sørge for, at alle medarbejdere kommer igennem de forskellige projekter som han står i spidsen for, og kan dermed også tiltrække flere medarbejdere. Derfor foreslår han også, at medarbejdernes sundhed og sygefravær bør være et målepunkt, da de kompetencer og den viden, som er opbygget og som ligger hos medarbejderen er værdifuld. Det bør derfor være en vigtig prioritering for bl.a. at opnå virksomhedens mål. Han ser altså stadig, at målepunkter er vigtige, men han understreger, at det er vigtigt, at disse ikke anvendes ukritisk:

“[...] så satte man målpunkter op for effektivitet og overskudsgrader... og det tror jeg i bund og grund er sundt, men det er for nemt at tage den første og bedste KPI og løbe med. Man skal i virkeligheden dybere ned og finde ud af, hvordan man får skabt de rigtige målpunkter og ud af det, den rigtige adfærd. Fordi når en medarbejder bliver syg, ‘så bare skaf mig en anden fordi jeg skal stadig levere og honorere.’ Hvor et målpunkt kunne være hvor mange sygemeldinger har du haft det sidste år og så drive en adfærd ud fra det. Så jeg tror også der har været en ånd om, at nu skal man bare maksimere og optimere, vride det hele ud, og mange steder bliver det ukritisk, fordi det man på toppen ser af isbjerget, er der meget mere nedenunder som er vigtigt.”

(Bilag 9, s. 5)

Han pointerer, hvordan målpunkter der omhandler effektivitet og overskud, alene kan vægte højere end medarbejderens sundhed, da der er et krav til at de skal levere. Han mener ikke at det er tilstrækkeligt, at man kun kigger på 'toppen af isbjerget,' og mener at man skal dybere ned i organisationen for at finde frem til de rigtige målepunkter, som ikke bare omhandler effektivitet og overskudsgrader. Hutchins og Storm mener heller ikke, at man nødvendigvis skal afskaffe KPI'er, men de mener, ligesom Rasmus, at disse skal redesignes. De ser det dog som værende vigtigt, at disse målinger ikke tager over, og fortsat bidrager til kontrol. KPI'er skal i regenerativ ledelse anvendes på regenerative livsbekræftende måder (Hutchins & Storm, 2019). I vores fokusgruppeinterview kritiserer en af de andre deltagere, også det ambitions- og effektivitetsniveau som KPI'erne er med til at pålægge lederne. Hun tager her udgangspunkt i hvordan KPI'er i det offentlige bliver bestemt:

"[...] hvis man kigger på offentlige chefer som et eksempel, som er bundet op omkring resultatkontrakter, der får man jo, hvis det er inden for staten, der bliver man mødt med nogle krav til, hvordan sådan nogle mål skal sættes op. De skal være så ambitiøse at de reelt skal være så uladsiggørliche at opfylde dem mere end 80 %, for hvis du opfylder 100 % så har du været uambitiøs, det ligger simpelthen indbygget i det." (Bilag 9, s. 7)

Hun ser at de målpunkter, der bliver sat i det offentlige, er urealistisk høje og dermed sætter et krav til lederen, der ikke kan opnås. Disse eksempler viser også hvordan, at den mekaniske og økonomiske tilgang fortsat præger organisationer, og at det hele skal kunne betale sig, da der gerne skal kunne måles på det. Dermed ikke sagt at målinger og den økonomiske dagsorden nødvendigvis er dårlige faktorer. Bæredygtige løsninger skal i sidste ende kunne betale sig. Ligeledes kan der også argumenteres for, at målinger kan være vigtige for en bæredygtig udvikling, da disse kan indikere, hvordan det står til med fx ulighed, miljø og klima. Men hvis der udelukkende tages udgangspunkt i økonomiske målinger og der ikke bliver taget højde for sociale og miljømæssige faktorer, vil det fortsat være økonomien, som er den dominerende og dermed også den styrende. På trods af denne udbredte kritik blandt deltagerne i fokusgruppen, ift. en udelukkende økonomisk

og effektiviseringsdagsorden, som er styrende for organisationer og deres målepunkter, er der samtidig enighed om, at et kursus i regenerativ ledelse skal formidles/sælges på baggrund af netop økonomiske- og effektiviseringsargumenter (Bilag 9). Hvis topledere skal godkende mellemledernes deltagelse i et kursus i regenerativ ledelse, skal der dermed ikke blot bruges argumenter om, at det er godt for mennesket i sig selv. Det skal derimod bakkes op af tal, som viser hvordan det at investere i trivsel, kan betale sig rent økonomiske og være en god investering. Dette kan også understøttes med nogle best practice eksempler, fra store og anerkendte virksomheder, der har haft succes med at indføre regenerative ledelsespraksisser (Bilag 9). Som en måde at adressere dette til topledelsen, har de i Karens organisation:

“[...] fuldstændig beregnet hvor stor forskel er der på virksomheders indtjening alt efter hvor høj trivsel deres medarbejdergrupper har, og det er jo ikke noget man kan løbe fra, altså der er kroner og øre i det her.” (Bilag 9, s. 12)

Dette underbygger dermed behovet for, at trivsel argumenteres ind i en økonomisk diskurs på baggrund af et effektivitetsrationale. Dette effektivitetsrationale påpeges også af lederen Mie, fra vores indledende interviews. Om dette siger hun:

“Hvis du skaber de bedste rammer for mennesker, så folder de sig også bedre ud, også ender du forhåbentlig de samme steder og du får mere effektivitet, som leder ik, ud af dine medarbejdere. Hvis du rent faktisk laver nogle rammer til dem, som de trives i.”

(Bilag 11, s. 5)

Som følge af ovenstående afsnit, kan det dermed antages at flere af vores informanter, ser trivsel, økonomi og effektivitet som hinandens forudsætninger. Dog er det ofte økonomi og effektivitet, som bliver udgangspunktet for at snakke trivsel.

Hvem har beslutningskompetencen?

Opsamlende kan det dermed antages, at ledere, og særligt mellemlider, eller fx en bæredygtighedsafdeling som Stine sidder i, ikke bare kan tage det ansvar som regenerativ ledelse fordrer til. Det kræver at topledelsen, direktionen eller lovgivningen sætter rammerne for organisationen. Selvfølgelig kan alle ledere og medarbejdere, stille sig kritisk og kræve forandringer, og de kan søge at tage ansvar for sig selv og hinanden, og påvirke organisationen indefra. Men hvis KPI'erne kun tager udgangspunkt i den økonomiske bundlinje, og udelukkende er det som lederne bliver målt på, så vil det ud fra overstående, kunne udledes at være en styrende faktor for, hvor meget ansvar mellemledere i sidste ende kan tage. Det kan antages, at det også er derfor at EU-kommissionens nye direktivforslag, vil ændre på dette, ved at kræve at bestyrelser og direktioner i store virksomheder skal have KPI'er, som måler på, og tager højde for miljø, klima og menneskerettigheder på kort, mellem og lang sigt (Dansk industri, 2022). Vi ser dermed også, at det som bliver efterladt uproblematisk i det regenerative DNA er, at det ikke blot er muligt at tage ansvar for menneskers- og økosystemers sundhed. Det kræver både magt og beslutningskompetence, for at kunne sætte denne dagsorden og dermed også have indflydelse på, hvordan og hvad der i sidste ende måles på - økonomi eller trivsel? Dermed ikke sagt at der ikke kan måles på begge, men som ovenstående viser, er det fortsat mål og økonomi, som viser sig at være overskyggende blandt vores informanter. Dermed kan det også antages at efterlades uproblematisk, at vi lever i en verden hvor trivsel skal kunne betale sig. Men hvordan kan man så skabe trivsel der betaler sig? Er en måde at tage ansvar for økosystemers sundhed, at skabe selvledende organisering?

Fra mekaniske strukturer til selvledende organisering

Som det fremgår af den fremanalyserede problemrepræsentation i Living Systems Culture, mener Hutchins og Storm, at organisationer med en mekanisk tilgang og hierarkiske strukturer, underminerer kreativitet, trivsel og empowerment. Dette betyder ifølge Hutchins og Storm, at organisationer vil have sværere ved at overleve og/eller trives i en kompleks og omskiftelig verden. De mener derfor, at der er behov for at komme væk fra den mekaniske måde at tilgå organisationer og ledelse, og nedbryde de formelle og statiske strukturer, som indgår i en bureaukratisk siloopdelt organisation (Hutchins &

Storm, 2019). Deres foreslåede løsning er at tænke organisationer som levende systemer, og ser deri også selvledende organisering som en måde hvorpå medarbejdernes kreativitet og empowerment kan vækkes til live. Dette kan være medvirkende til at skabe en kultur hvor medarbejderne trives og anerkendes i deres viden og indflydelse, som dermed kan bevirke en øget resiliens overfor de komplekse udfordringer som organisationer møder i dag (Hutchins & Storm, 2019). Det lyder jo fængende og nærmest idealistisk, at vi med denne tilgang kan komme mange af de problemer, der løbende er opremsat gennem analysen til livs. For at tage et mere kritisk blik på dette, vil vi undersøge, hvad det er der efterlades uproblematisk; for hvorfor er organisationer så ikke bare er selvledende som Hutchins og Storm forslår, hvis dette kan løse problemerne?

Selvledende organisering er en organisationsform, der er kendetegnet ved en høj grad af medarbejderindflydelse, hvorfor der er mulighed for selv at definere egne arbejdsopgaver. Det kræver selvmotiverede medarbejdere, hvormed magtdistancen mellem medarbejdere og ledere mindskes (Andersen & Bramming, 2011). En udbredt opfattelse af selvledelse er, at denne organiseringsform kan være en måde, hvorpå der skabes bedre præstationer, et godt psykisk arbejdsmiljø, mindre stress og en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. På trods af dette leder flere undersøgelser og forskning opmærksomheden over på de faldgruber, udfordringer og risici, der også kan være forbundet med denne kultur og måde at organisere sig på (Hildebrandt et. al. 2015). I en selvledende organisering forventes medarbejderne at være motiverede, engagerede og passionerede ift. arbejdet og arbejdspladsen (Andersen & Bramming, 2019). Denne forventning kan dog problematiseres ift., at det ikke umiddelbart kan udledes, at arbejdet er en passion og et mål i sig selv for alle medarbejdere (Hildebrandt et. al. 2015). At det der før forekom som ledelsesmæssige beslutninger, skal decentraliseres til at være medarbejdernes opgave, kan dermed kræve andre og nye kompetencer for medarbejderne, hvilket det ikke kan forudsættes, at alle medarbejderne har en særlig interesse i. For nogle medarbejdere kan arbejdet blot være en måde at opnå økonomiske midler, for dermed at kunne realisere og foretage sig ting uden for arbejdet (Hildebrandt et. al., 2015).

Som Anders Raastrup Kristensen påpeger i kapitlet *Perspektiver på selvledelse* i bogen *Det grænseløse arbejdsliv* (2011), kan der yderligere stilles spørgsmålstejn ved, om en selvledende organisering ikke netop er det der har skabt problemer i det psykiske arbejdsmiljø til at starte med ift. stress, udbrændthed og ringere work-life-balance. Prøver man med en selvledende organisering dermed blot at løse problemet med mere selvledelse, hvilket blot forstærker problemerne? Ud fra denne betragtning kan vi dermed stille os kritiske overfor om løsningen derved også bliver problemet? Dette er et essentielt og omdiskuteret negativt aspekt ved selvledende organisering, som handler om risikoen for, at medarbejderne grundet selvledelse rammes af stress (Hildebrandt et. al., 2015). At give medarbejderne mere indflydelse på arbejdet er dermed ikke nødvendigvis den bedste løsning, da det kan betyde at medarbejderne også bliver pålagt et større ansvar for løsningen af arbejdsopgaverne (Kristensen, 2011). Den empowerment som selvledende organisering søger at skabe hos medarbejderne, hvormed de får autoritet til selvstændigt at træffe beslutninger for arbejdets udførelse, skaber dermed også et større ansvar for resultaterne af disse (Kristensen, 2011). Det er dermed ikke blot et ansvar for at skulle udføre arbejdsopgaverne, men også et ansvar for den ledelsesmæssige del af opgaven, i form af planlægning, tidsfastsætning, organisering og kontrol (Kristensen, 2011). Flere arbejdsmiljøforskere peger i den forbindelse også på, at det netop er individualiseringen af medarbejderne, som er grunden til den stigende stressudvikling, da dette kan fordre til det grænseløse arbejdsliv. Den enkelte medarbejders selvforvaltning og ledelse af sig selv og egne grænser kan dermed stille uoverkommelige krav til den enkelte medarbejder (Groth-Brodersen, 2013). Dermed ikke sagt at en selvledende organisering altid skaber stress eller har negative konsekvenser, og andre studier viser også hvordan netop større indflydelse på eget arbejde, oplevelsen af selvkontrol og selvledelse, kan være måden hvorpå, man kan undgå stress (Groth-Brodersen, 2013). Dog vil det være vigtigt at være opmærksom på de faldgruber, der kan være forbundet med selvledende organisering, og at det dermed ikke kan anses som en altoverskyggende løsning på de udfordringer, der hersker i det moderne arbejdsliv. Ifølge Kristensen er der ingen entydige løsninger på de udfordringer og komplekse problemstillinger som det moderne arbejdsliv indbefatter, hverken for medarbejdere eller ledere (Kristensen, 2011). Ved en selvledende organisering, kan vi dermed også stille os kritiske overfor, om dette kan have den modsatte effekt og fordre til stress, eller bevirke en tilstræbelse efter at få adgang til medarbejdernes 'selv', for

dermed at inddrage dette i organisationens effektivitet og værdiskabelse? Når organisationen bliver mere fleksibel, forventes det også at medarbejderne kontinuerligt skifter i deres arbejdsindsats og tilgang, ift. den komplekse omkringliggende verden (Andersen & Bramming, 2019).

Når man snakker regenerativ ledelse og at lede ud fra selvorganiserede principper, som Hutchins og Storm påpeger, kan der også opstå et behov for at snakke om magt. Hutchins & Storm har fokus på den økosystemiske facilitator, som nærer vitalitet i økosystemet og sikrer medarbejdernes empowerment, kreativitet og trivsel, men hvor magten er 'placeret', er ikke noget de taler yderligere ind i. Mie, som er en af de interviewede ledere, italesætter, at det hun selv er kritisk opmærksom på ift. regenerativ ledelse, er at huske at snakke om magt. Hun pointerer at *"[...] man skal være utrolig varsom med, hvordan det er at man stadigvæk pointere den magt der er i, at man er leder, også når man arbejder ud fra et regenerativt perspektiv."* (Bilag 11, s. 6). Hun fortæller, at hun har oplevet, at når man begynder at lytte mere til medarbejderne, så tænker de pludselig, at man kun er der for dem og deres trivsel, og det er det vigtigste, hvilket ifølge hende ikke er rigtigt. Hun mener derimod, at det er den fælles opgave, som skal løses, der er det vigtigste, hvilket er en ledelsesmæssig opgave at sørge for (Bilag 11). Dermed ikke sagt at hun ikke ser medarbejdernes trivsel som vigtig, men hun mener at dette skal stemme overens med deres fælles tredje, opgaveløsningen. Måden at organisere sig skal dermed indordnes opgaveløsningen og ikke omvendt. Dette leder over i en af de 'silence', der kan ligge i Hutchins og Storms DNA-komponent Living Systems Being. Her ligger der ideen om den tilstedeværende, lyttende og autentiske leder, som bringer det 'hele' menneske med på arbejde, og inspirerer og skaber rum for at medarbejderne kan gøre det samme. Hertil kan der på baggrund af Mies erfaringer, stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt lederen altid har mulighed for at være lydhør overfor sine medarbejdere og dermed også sætte medarbejdernes behov og trivsel over den fællesopgaveløsning? At åbne op og være autentisk og det 'hele' menneske som leder og medarbejdere kan derudover skabe et mere flydende og uklart skel mellem arbejdsliv og privatliv, hvilket kan medføre udfordringer ift. netop at kunne balancere disse. Dermed kan der stilles spørgsmålstejn ved, om dette ikke blot kan medføre yderligere pres og stress for lederen, som dermed også skal kunne rumme medarbejdernes private problemer. For at kunne balancere den

indre balance og de ydre mål, for dermed at undgå stress, præsenterer Hutchins og Storm yderligere i deres *Living Systems Being*, at ledere skal finde inspiration i naturens sæsoner. Med dette mener de, som tidligere beskrevet, at ledere skal lede ud fra en forståelse om, at de selv eller deres medarbejdere ikke kan fungere under vilkår om konstant at skulle producere og vækste, men derimod også har behov for at restituere (Hutchins & Storm, 2019). Men kan dette blot implementeres i ledernes og medarbejdernes arbejdsliv? Det er ikke tilfældet for Pernille, som i vores indledende interviews fortæller, at hun ønsker at udbrede regenerative ledelsespraksisser i sin organisation og egen ledelsespraksis, ved blandt andet at indføre stilhed i møderne og refleksionstid i løbet af sin arbejdsdag (Bilag 12). Da vi i en efterfølgende korrespondance følger op på, hvorvidt det er noget hun har fået indført, er det dog ikke tilfældet. Hun skriver, at det er svært at holde fast, da hverdagen buldrer derudaf og at det er svært at finde hullerne og skabt tid til den løbende refleksion og restitution i løbet af arbejdsdagen (LinkedIn, d. 24. april, 2022). Dette kan fortælle os noget om den hverdag og den praksis, som regenerativ ledelse skal fungere i, når det skal praktiseres. Det er en hverdag der ikke står stille og hvor der konstant er mange opgaver der skal løses. Hun påpeger at det i hverdagens hast, bliver mere og mere vigtigt at styrke sit eget ledelsesrum i det nære, men at hun dog ikke finder tiden til det (LinkedIn, d. 24. april, 2022). I henhold til regenerativ ledelse vil en regenerativ praksis starte indefra. For at skabe regenerative praksisser vil det dermed også kræve en indre bæredygtighed. Men hvordan kan denne skabes i organisationer der fortsat er drevet af at skulle levere og producere? Vi kan dermed stille os kritiske ved, hvorvidt man som leder kan ændre noget og agere regenerativt, hvis organisationen ikke er gearret til den forandring man ønsker at foretage. Ledelse har dermed en mere kompleks sammenhæng som det skal fungere i, og det kan dermed også udledes, at det efterlades uproblematisk, at ledere ikke bare kan indlægge tid til at arbejde med deres indre balance og få restitueret i deres travle hverdag.

Opsamling på analyse 1

I denne første analyse og diskussion har vi søgt at svare på hvilke 'problemer' regenerativ ledelse søger at løse. I første del fandt vi ud af, at Hutchins og Storm ser, at regenerativ ledelse skal løse de 'problemer' der ift., at de statslige institutioner og dermed lovgivningen ikke kræver, at organisationer skal tage ansvar for, hvordan deres designs

påvirker menneskers og økosystemers sundhed. De vil derfor have ledere til at tage dette ansvar. Her fandt vi frem til, at det de efterlader uproblematisk, er at dette ansvar ikke kan tages af hvem som helst. Det skal tages af nogle med beslutningskompetence, hvorfor denne del af deres DNA, som kræver at ledere skal tage ansvar, primært må henvende sig til direktioner og topledelse. Det er derfor vigtigt, at dette ansvar ikke bliver pålagt mellemledere, som typisk ikke har samme beslutningskompetence og dermed heller ikke mulighed for at tage samme grad af ansvar. Derudover fandt vi frem til, at de problematiserer at organisationer stadig er præget af en mekanisk og hierarkisk organisationsform, hvilket de mener, er med til at gøre både medarbejdere, ledere og naturen stressede. Stressede ledere har sværere ved at tænke i komplekse problemer og tage ansvar for medarbejdere, organisationen og økosystemer. Hvorfor denne stress skal elimineres. Dette vil de bl.a. løse ved at organisationer skal være mere selvorganiserende, men meget forskning peger også i retning af, at netop denne måde at organisere sig på kan skabe mere stress og mistrivsel, da ansvaret i højere grad tilfalder den enkelte. Ud fra vores empiriske materiale, har vi belyst hvordan trivsel skal være økonomisk rentabelt, og hvordan økonomi og effektivitet fortsat er herskende rationaler, hvilket kan udfordre regenerative tiltag. Som beskrevet i vores indledende afsnit, ses der dog et behov for, at den nuværende ledelsestankegang forandres, hvis vi skal løse de mange udfordringer som mennesker og økosystemer står overfor. Derfor vil vi i næste analyse undersøge, hvorvidt vi gennem nogle designprincipper, kan skabe de bedst mulige rammer for at ledere kan udvikle regenerative praksisser.

Designprincipper

Denne analyse arbejder med anden del af problemformuleringen: *Hvordan kan et kursuskoncept i regenerativ ledelse udformes, så det muliggør en omsætning til praksis?* For at kunne besvare dette, vil der blive beskrevet hvilke muligheder og barrierer, der kan være i forhold til at skabe en forandring hen mod regenerativ ledelse i kursisternes organisationer. Som en indflyvning til kurset vil vi starte med at introducere de overordnede rammer for kurset, hvorefter vi vil beskrive hvilke barrierer og muligheder de interviewede ledere oplever, at der er, eller vil være ift. at indføre regenerativ ledelse i praksis i deres organisationer. Hvorefter at designprincipperne vil blive præsenteret.

Hvor vi i den første analyse og diskussion har undersøgt hvilke 'problemer', der bliver fremstillet i Hutchins og Storms regenerative lederskabs DNA. Vil denne analyse i højere grad læne sig op ad deres ledelseskoncept, da formålet her er at lære ledere om regenerativ ledelse, så de kan omsætte det til praksis. Vi forholder os dog stadig kritisk til, hvorvidt det kan lade sig gøre, og hvordan det skal gøres. Her er det også vigtigt at understrege at dette design, og Promentums arbejde med regenerativ ledelse, ikke blot tager udgangspunkt i Hutchins og Storms *Regenerative Leadership* (2019), som vi primært har bearbejdet indtil nu. Der har til vores workshops og interviews været en større forståelse for regenerativ ledelse, hvor der udover vores informanternes erfaringer og forståelse for emnet også er blevet trukket på Wahls bog, artikler samt ledelses- og forandringsteorier. Hvorfor designprincipperne også er lavet på baggrund af disse.

De overordnede rammer for kurset

På baggrund af de indledende interviews og den første workshop med Promentum, identificerede vi to overordnede niveauer for kurset, et **vidensniveau** som skal give en viden om regenerativ ledelse, og et **praksisniveau** hvor vi dykker ned i hvor og hvordan man kan skabe forandringer hos sig selv, i sit lederskab og i sin organisation. I praksisniveauet arbejdes der med at skabe konkrete praksisser for kursisten (Bilag 7):

Vidensniveauet er delt ind i tre temaer:

- ◆ Indre og personligt lederskab (fx kommunikation, trivsel)
- ◆ Organisationen (fx hierarkier, relationer, strukturer)
- ◆ Natur/klima/omverdenen (fx forbrug, ressourcer, design)

Det praktiske niveau er delt ind i tre perspektiver, som lægger sig op ad de førnævnte temaer:

- ◆ En indre bæredygtighed (fx intuition, følelser, krop, trivsel)
- ◆ En intern bæredygtighed (fx arbejde med ens nærmeste kollegaer, medarbejdere, mødet med andre mennesker)
- ◆ En ekstern bæredygtighed (fx organisationen, klimaet, forbrug)

Kurset er delt ind i et videns- og praksisniveau. Dette ud fra en antagelse om, at hvis kursisterne skal kunne ændre deres praksisser, er de nødt til at have viden om hvad regenerativ ledelse er, og hvordan det kan gøres i praksis. For at kursisterne bedre kan forstå de ting de som de har lært, og for at de kan skabe nye praksisser, skal de arbejde med, hvordan de kan implementere det i deres arbejdsliv. Vi ønsker dermed at opnå, at kursisterne går fra sensemaking til changemaking (Madsen, 2017). Det er vigtigt at understrege, at vi ikke ser at viden og praksis nødvendigvis kan forstås separat, da viden også kan opnås gennem praksis. Med vidensniveauet menes der blot det element, hvor en facilitator/underviser er styrende og videreformidler regenerativ ledelse, og hvordan det kan udspille sig i organisationer. Praksisniveauet indikerer, der hvor kursisterne arbejder med at omsætte denne 'nye' viden til praksis i form af forskellige øvelser.

Det præcise formål med kurset og målgruppen var ikke klart defineret før de indledende interviews, workshop 1 og fokusgruppeinterviewet, men blev det i dagene op til workshop 2, hvor vi fik tilsendt dette fra Lars:

"[...] 'Regenerativ ledelse i praksis'⁸, 'Regenerative dialogues'⁹på tre timer, 'Introduktion til den regenerative organisation'¹⁰ på en dag, og så det længere 'ReGen Lab'¹¹ der varer et år. Formålet med forløbet er at skabe tilbud indenfor regenerativ ledelse, der er mere praksisrettet og hands-on, end mange af de oplæg 'OM' regenerativ ledelse, man kan tilmelde sig i dag. Lederne bliver herved bedre til at balancerer den indre, interne og eksterne bæredygtighed og bedre til at udvikle og mestre regenerative ledelsespraksisser i hverdagen." (e-mail, d. 17. april, 2022)

⁸ Ny lederuddannelse i regenerativ ledelse, starter efterår 2022 (Promentum, A, u.å.).

⁹ Dialogrække med ledere indenfor det regenerative område. (Promentum, E, u.å.)

¹⁰ 1-dags workshop med introduktion til regenerativ ledelse i praksis (Promentum, F, u.å.)

¹¹ ReGen:Lab, har til formål at eksperimentere med design af fremtidens regenerative organisation (Promentum, B, u.å.).

Målgruppen for kurset er altså ledere af medarbejdere, hvilket typisk vil være mellemledere, som skal kunne mestre regenerative ledelsespraksisser i hverdagen, ud fra den indre, interne og eksterne bæredygtighed, som det også er beskrevet i praksisniveauet. Da målgruppen er mellemledere, er det vigtigt, at undervisningen på kurset, omhandler noget de rent faktisk kan forandre, så topledelsen dermed ikke bliver en stopklods, for det de gerne vil implementere i deres organisation. Dette kan dog blive et problem, da meget af det som regenerativ ledelse søger at skabe, er afhængigt af, at topledelsen, bestyrelsen eller lovgivningen ændrer de nuværende strukturformer og incitamentsstrukturer, som der blev fremanalyseret og diskuteret i forrige analyse. Det er derfor vigtigt, at de ledere som deltager på kurset, ikke bliver opfordret til at skabe en masse forandringer, som de ikke har magten til at kunne ændre, da dette vil kunne resultere i mere stress og ubalance blandt kursets deltagere. Mellemlederes position beskrives også ofte med metaforen en 'lus mellem to negle', da de befinder sig i det krydspres der opstår mellem medarbejdernes interesser og behov, og topledelsens interesser og krav (Frimann & Keller, 2016).

Muligheder og barrierer

Som nævnt ovenfor kan en barriere for dette kursus dermed være, at målgruppen er mellemledere. Medmindre at der formås at tage udgangspunkt i hvordan mellemlederen i sin position kan være en regenerativ leder, og at fokus dermed er, hvordan de kan skabe forandringer indenfor deres beslutningskompetence. De barrierer, som gik igen fra flere af vores interviewpersoner var, at det er lidt for 'hopski flopski', ikke særlig operationaliseringsbart, det spirituelle må ikke tage overhånd, sproget må ikke blive for abstrakt samt at der mangler en 'værktøjskasse'. Derudover oplevede de, at det er svært at få det til at passe ind i en organisation, som skal vækste meget og hvor der er høje mål. Transferproblematikken og udfordringen med at skabe nye praksisser blev også nævnt, for hvordan får man tid til det i en travl hverdag, og hvordan bringes den nye viden i spil? Er lederens leder blevet inddraget, og hvordan forholder de sig til den nye viden og eventuelle nye arbejdsopgaver for kursisten? Komplexiteten i ledelseskonceptet ser flere af interviewpersonerne også som en udfordring, da det gør det sværere at fortælle om regenerativ ledelse til andre, uden at de mister fokus eller synes det bliver for store tiltag (Bilag 13 & 14).

Vores interviewpersoner ser dog også muligheder ift. et kursus i regenerativ ledelse, da de ser et behov for at lede på en måde, som både er god for mennesker, naturen og organisationen (Bilag 9). Hvor der er en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv, hvor man ikke er udtømt for energi og konstant skal præstere. Flere af dem har en tro på, at når deres medarbejdere er mindre stressede, så vil kreativiteten, ydeevnen, ideudviklingen og trivslen stige. Derudover ser de det også som en måde hvorpå stress og sygefravær kan mindskes, at arbejdsopgaver kan harmonere bedre med den enkelte medarbejder og hvor de bedre kan tiltrække fremtidig arbejdskraft (Bilag 13 & 14). Vores interviewpersoner gav os derudover en indsigt i, hvad de synes er vigtigt at tage højde for, når man skal lære om regenerativ ledelse, og når man deltager på et kursus. Dette har vi kategoriseret som muligheder, da de har givet os et indblik i hvordan vi gennem vores designprincipper kan muliggøre en omsætning af regenerativ ledelse til praksis. De nævnte bl.a. at de gerne vil arbejde så meget som muligt med deres egen kontekst, samt have en vekselvirkning mellem hvad teorien siger og hvordan det kan omsættes til praksis. Der skal være tid og rum til dialog og refleksion. Derudover påpegede interviewpersonerne, at det er vigtigt med en forståelse for og inddragelse af forskellige læringsstile, at der bliver gjort brug af det kropslige element, at facilitatorerne 'practice what you preach' og at de tør lade de langsomme elementer fylde. Man skal møde folk i øjenhøjde, fokusere på hacks til anvendelse og de gode eksempler (Bilag 13 & 14). Disse muligheder vil blive nærmere beskrevet under de enkelte designprincipper.

Flere af disse muligheder og måder hvorpå man kan imødekomme barriererne, har vi indtænkt i de designprincipper, som vil blive præsenteret nedenfor. Principperne har gennemgået flere iterationer, og startede med vores egne indledende tanker om hvordan vi kan skabe forandring, på baggrund af den viden og erfaring vi har opnået gennem studiet. Denne forandringsforståelse er beskrevet i vores *Teoretiske perspektiver*. Principperne blev konkretiseret efter vores indledende interviews, hvor vi fandt frem til de muligheder og barrierer, som lederne oplevede i forbindelse med regenerativ ledelse og et kursus herom (Bilag 5 og 14). Principperne tog yderligere form efter workshop 1 og fokusgruppeinterviewet. Hvorefter disse blev præsenteret til workshop 2, hvortil konsulenternes og interviewpersonernes kommentarer og yderligere forandringsteori,

har formet principperne som de står præsenteret nedenfor. Designprincipperne indeholder en beskrivelse af hvorledes vi har fundet frem til disse, samt hvad de indeholder. De skal forstås som nogle fokuspunkter og anbefalinger til, hvad der skal tages stilling til eller udgangspunkt i under udviklingen af dette kursus i regenerativ ledelse.

De 9 designprincipper

Vi har udviklet ni principper, som ses illustreret i nedenstående figur. De vil efterfølgende blive beskrevet enkeltvist.



Figur 7: De 9 designprincipper. Udarbejdet af specialets forfattere. (Bilag 15)

PRINCIP 1: WALK THE TALK

Nøgleord: Ansvar - Mening i praksis - Inspirere – Forankring

Indenfor regenerativ ledelse er integritet og autenticitet vigtigt, det ses særligt i Hutchins og Storms DNA-komponenter Living Systems Design og Living Systems Being (Hutchins & Storm, 2021). I et kursusdesign indenfor regenerativ ledelse, er det ikke nok at være inspireret af naturen og designe efter dens principper, hvis ens handlinger går udover menneskers og økosystemers sundhed. Lige så vel som at man underviser kursisterne i at skulle tage ansvar, skal man også selv gøre det. Der kan også argumenteres for, at det ikke er hensigtsmæssigt at undervise kursisterne i, at man indenfor regenerativ ledelse, skal bruge tid til refleksion og fordybelse, hvis det ikke er integreret i kurset. Hvis lederne skal kunne skabe regenerative praksisser i deres organisation, kan det derfor være en fordel, at de har stiftet bekendtskab med, hvordan disse kan udføres i praksis. Det kan ikke altid opnås, da nogle ting ikke kan afprøves uden for den givne praksis, men i regenerativ ledelse og på dette kursus, hvor den indre kropslige fornemmelse er et stort element, kan det være en fordel, at kursisterne indgår i meningsskabende processer. For dermed at kunne vurdere, om de aktiviteter der udføres på kurset, kan tillægges en betydning i den enkeltes lederskab eller organisation, og om der på baggrund af denne meningsskabelse skal skabes nye handlinger (Madsen, 2017). Mie en af lederne fra vores indledende interviews, understreger også dette:

"[...] practice what you preach, ganske enkelt. Altså byg de elementer vi taler om, byg dem ind i kurset, fordi er det også nemmere bagefter at gå ud at implementere det selv, fordi du har allerede fået det lidt ind i kroppen." (Bilag 11, s.7)

En ting er altså at elementerne skal bygges ind, da det kan give en større forståelse for og erfaring med det, som kursisterne skal/kan indføre i deres ledelse og i deres organisationer. Noget andet er, at kursisterne kan få en oplevelse af, at der er en masse snak og ingen handling, dette ses fx i et debatindlæg skrevet af adm. Direktør i organisationen Plastic Change, Louise Lerche-Gredal. Hun kritiserer, at der på *Loop konferencen for cirkulære løsninger* i april 2022 blev serveret kaffe af engangskopper, vand af engangsplastikkrus og frokostsalaten blev serveret i engangsbokse. Der var nogle,

som brugte genbrugelige kopper og vandkarafler, men selvom hele branchen var til stede, var der mange af dem som også serverede vand i engangskrus ”i deres iver for at tiltrække opmærksomhed og vise deres innovative affaldsløsninger frem” (Lerche-Gredal, 2022). Hun roser programmet, men pointerer at:

”Paradokset er på mange måder symptomatisk for den politiske samtale, som foregår uden for konferencestedet. Vi taler om forandring, uden at lave noget om. Aldrig har vi talt mere om emballager, affald og bæredygtighed, og aldrig har vi brugt mere engangsemballage. Alene brugen af engangsplastikemballage steg, ifølge Miljøstyrelsens emballagestatistik, med 30 pct. over den senest opgjorte femårige periode.” (Gredal, 2022)

Denne problematik kan lede tankerne hen på det problem, at Klimarådet¹² igen i år (2022) har vurderet, at Regeringens klimaindsat fortsat ikke anskueliggør, hvordan 70-procentsmålet i 2030 skal nås (Klimarådet, 2022). Eller på det problem, at Forbrugerombudsmanden jævnligt modtager sager om ’greenwashing’, hvorfor Forbrugerombudsmanden nu med udgivelsen af ny guide, vil sørge for at organisationer kun proklamerer, at de er særligt etiske korrekte eller miljøvenlige, hvis de rent faktisk er det (Forbrugerombudsmanden, 2021). Der kan derfor argumenteres for, at stadig flere bliver opmærksomme på den dobbeltmoral eller snak, der finder sted indenfor klima- og bæredygtighedsdagsordenen, hvorfor der nu i højere grad kræves handling og ikke bare snak. For at undgå dette denne problematik, bør Promentum med dette kursus vise det gode eksempel for, hvordan man kan være regenerativ, og dermed inspirere kursisterne ift. hvad de kan gøre i deres egne organisationer. Deltagerne skal på kurset lære, hvordan de kan skabe regenerative forandringer, og ikke bare tale om det, men rent faktisk kunne handle på det. Ved selv at afprøve nye praksisser eller praksiselementer og ved at se hvordan andre gør det, kan der bedre tillægges en forståelse og betydning for meningen bag praksissen, hvormed der er en større chance for at integrere det i sin organisation (Madsen, 2017). Igennem hele kursusforløbet vil der dermed være en anbefaling, at alt er være overvejet ud fra et regenerativt mindset, det kan fx være i forhold til:

¹² Klimarådet består af uafhængige eksperter, der rådgiver regeringen i omstilling til klimaneutralt samfund. (Klimarådet, 2022)

- ◆ Øvelser
- ◆ Pauser og tid
- ◆ Lokation, faciliteter og materialer
- ◆ Mad og drikke

Det kan selvfølgelig være svært at skulle leve hundrede procent op til det, da det stiller større krav til de leverandører og samarbejdspartnere man har. Det kan fx være, at det ikke er muligt at finde lokaler, som lever op til regenerative standarder, for hvor høje krav stiller man? Er det alt lige fra hvilken energi der benyttes, til hvordan de affaldssorterer eller hvordan de behandler deres medarbejdere? I så fald vil det være svært at finde et sted, men det er vigtigt at være opmærksom på. Hvis en bestemt lokation har et dårligt rygte, eller ikke har forholdt sig til eller gør noget for den bæredygtige dagsorden, skal man måske tænke sig om en ekstra gang. På workshop 2 var alle enige om dette princip, og der blev også talt om at der kunne laves CO₂ udregninger for alt der skal bruges i kurset, så man dermed kunne begrunde de valg der er truffet. Dette vil dog kræve et enormt stort arbejde, så spørgsmålet er, hvor ekstrem man skal være og om det er det signal man vil sende til kursisterne? Forslår man fx dermed, at de også skal gå hjem og lave CO₂-regnskaber for alting, hvilket mange organisationer måske ville finde overvældende. I stedet kunne man udvælge nogle enkelte ting, som har en stor påvirkning på menneskers og økosystemers sundhed, og så vise et regnskab over det, fortælle hvorfor man har gjort netop dette og hvilken betydning det har haft, så det sættes i en kontekst. Det er altså vigtigt at overveje, hvorfor der tages de valg som der gør, og hvad det er man vil vise kursisterne med dette. Samtidig med at man ikke fremstår dobbeltmoralisk, men rent faktisk gør det man 'prædiker'.

PRINCIP 2: TID

Nøgleord: Fordybelse - Prioritering – Langsomme elementer - Refleksion

Dette princip læner sig op ad det foregående, men da tid er noget som stort set alle interviewpersoner, har pointeret som særlig vigtigt, og at konsulenterne fra Promentum samt Hutchins og Storm også fremhæver vigtigheden af tid og fordybelse, er det blevet et selvstændigt princip. Fra de indledende interviews og fokusgruppe er det som går igen,

at der skal være tid til og rum for dialogen, tid nok til pauser og refleksionstid samt tid til at arbejde med planlægning af forandringsskabende aktiviteter i eget lederskab og organisation (Bilag 13 og 14). En af lederne understreger, at det er vigtigt at tage sig tid til de forskellige elementer i løbet af kurset, og turde lade de langsomme elementer fylde (Bilag 11). Det er også dette princip som de tre ledere, der tidligere har deltaget i Laura Storms kursus i regenerativ ledelse, alle havde taget til sig. Dette indebærer bl.a. at lægge tid i kalenderen til refleksion, bruge tid på stilhed i møder eller bruge mere tid til at lytte til og snakke med medarbejderne (Bilag 14). Til workshop 2 hvor princippet blev præsenteret, var der også en generel enighed om, at tid er en vigtig faktor, særligt tid til stilhed, refleksion, dialog og øvelser (Bilag 15). Dette princip kan dermed, ligesom det forrige siges at være et overordnet princip, da tid er et gennemgående tema i samtlige af principperne.

PRINCIP 3: KROPSLIGT ELEMENT

Nøgleord: Kilde til indsigt – Sansninger - Bevægelse

Det kropslige element er vigtigt i regenerativ ledelse, hvilket kommer til udtryk i alle seks DNA-strengene i Hutchins og Storms *Living Systems Being* som er illustreret på side 63. Ifølge Hutchins og Storm befinder vi os i en indre krise. Her henviser de til WHO - World Health Organization, som har erklæret stress som det 21. århundredes globale epidemi samt *Gallups Global Emotions Report* fra 2018, som på daværende tidspunkt målte det højeste niveau af ulykkelighed: *"Collectively, the world is more stressed, worried, sad and in pain today than we've ever seen it"* (Hutchins & Storm, 2019). Det har været stigende lige siden (Gallup, 2021). Derfor er det som også beskrevet i analysen om being og i forskningsartiklerne som beskrevet i *Indflyvning til Regenerativ Ledelse* vigtigt, at lederne arbejder med deres indre lederskab og lærer at håndtere deres egen stress. For dermed at blive bevidste om, hvordan de påvirker deres omkringliggende omgivelser. Hutchins og Storm kritiserer andre ledelseskurser for at overse vigtigheden af at arbejde med lederes indre styrke og balance (Hutchins & Storm, 2029). En måde at arbejde med dette er ved at inddrage kroppen, ved at lytte til og fornemme hvad der sker i kroppen, når man føler sig stresset, er i bevægelse eller når der er helt stille. Det kan fx gøres gennem meditation, stilhed, dans og stille vandring (Hutchins & Storm, 2019). På workshop 2 blev

der til dette princip talt om, at kurset skal give deltagerne en forståelse for, hvordan deres krop føles fx under stressede situationer, hvordan de bruger deres krop til at udtrykke sig og hvordan deres følelser påvirker måden de kommer ind i et rum og står i rummet. Ifølge Ejlskov skal facilitator understøtte og legitimere de mange forskellige følelsesmæssige tilstande, der kan opstå i rummet. Dette kan understøttes ved, at deltagerne får mulighed for at dele deres egne oplevelser og følelser (Ejlskov, 2017). Kurset skal derfor gerne skabe et rum, hvor deltagerne og underviserne kan reflektere over og mærke de følelser, som er til stede i kroppen (Bilag 15). Følelserne skal bruges som et aktivt læringsredskab, og i det ligger der ikke, at alle skal sidde og dele ud af deres følelser, men de skal lære at identificere hvad der sker i kroppen når de er stille, når de bliver frustrerede, stressede, glade osv. Det blev også pointeret, at det er vigtigt at være opmærksom på, at nogle har det svært ved at skulle være helt stille og mærke deres krop, eller at skulle bevæge sig med sin krop på måder, som går udover hvad man vil gøre i dagligdagen eller hvad man gør i selskab med fremmed. Det er derfor vigtigt at finde en balance i at skabe et trygt rum, hvor deltagerne føler sig tilpas, men hvor de samtidig bliver udfordret uden at føle sig pressede (Bilag 15).

PRINCIP 4: KURSUSLEDEREN SKAL IKKE VÆRE CENTRUM FOR ALTING

Nøgleord: *Facilitator – Sparring – Netværk- og samarbejdsrelationer*

Dette princip blev dannet på baggrund af, at Mie i det indledende interview udtrykte hvor vigtigt det er, at underviseren ikke fylder det hele, så man som kursist primært skal sidde og lytte til hvad regenerativ ledelse er. Hun ser, at der i højere grad er et behov for at sparre med hinanden og arbejde med hvordan man kan bruge regenerativ ledelse i sin egen kontekst (Bilag 11). Dette så flere af vores interviewpersoner som værende særlig vigtigt (Bilag 13 & 14), hvorfor det vil blive uddybet nærmere i princip 5: Eksperimentarium.

Der var også enighed om dette princip til workshop 2, hvor der blev talt om, at alle i rummet er eksperter på eget liv og deres egen kontekst - kursuslederen skal primært fungere som facilitator og ikke ekspert. Alle er ligeværdige i rummet, og selvom facilitatoren er den styrende, bevæger alle sig mod en fælles ekspertise i regenerativ

ledelse, og hvordan det kan bruges i den enkeltes ledelsespraksis (Bilag 15). Dette kan ses i overensstemmelse med det som Ejlskov skriver om, ift. at en facilitator skal skabe processer der involverer deltagerne, når en forandring skal formes og senere hen forankres (Ejlskov, 2017). Til workshop 2 og til fokusgruppeinterviewet var der også et ønske om, at der blev skabt netværk og samarbejdsrelationer på tværs, så kursisterne kan bruge hinanden på kurset, samt under og efter og dermed ikke nødvendigvis have brug for lige så meget sparring fra Promentum (Bilag 13 og 15).

PRINCIP 5: EKSPERIMENTARIUM

Nøgleord: *Fra teori til anvendelse - Tid til planlægning af nye praksisser – Præsentation af værktøjer, 'hacks' og inspiration.*

Dette princip er her hvor praksisniveauet, som beskrevet i starten af denne analyse, træder frem. Her skal kursisterne lære at gå fra teori til anvendelse. Det er her, hvor de får tid til at planlægge, evaluere og hvis muligt, afprøve nye praksisser, både når det gælder mindre eller større forandringer. Det kan være ift. dem selv som leder, men også i deres team eller organisationen jf. den indre, interne og eksterne bæredygtighed. Det kommer, som nævnt tidligere, selvfølgelig an på hvad de har beslutningskompetence til. En vigtig del af eksperimentarium er at identificere konkrete praksisser, om det er en ny praksis, eller en eksisterende som de vil tilpasse/forandre. Kursisterne skal her tænke helt lavpraktisk ift. hvad den 'nye' eller forandrede praksis vil gøre ved de eksisterende praksisser, som vil blive berørte af forandringen, for dermed at vurdere hvad de skal justere. Det kan fx være, at de skal arbejde med deres kalender og afsætte tidspunkter i deres arbejdsuge, hvor de vil arbejde med stilhed, eller hvor de vil planlægge eller udføre en given forandring. Dagligdagens arbejdsprocesser, rationaler og sprogbrug skal indtænkes i planlægningen jf. Madsens forståelse for, hvordan man går fra sensemaking til changemaking (Madsen, 2017). Derudover vil de blive præsenteret for værktøjer og hacks ift. hvordan de kan gøre brug af regenerativ ledelse. De skal arbejde med praktiske øvelser, men der vil ikke være nogle opdigtede cases, de skal tage udgangspunkt i deres egen eller deres samarbejdspartner. I eksperimentarium skal der både være plads til at arbejde med alle drømmene, men også tid til planlægningen og realiseringen af dem. Det er vigtigt, at der bruges meget tid på dette til kurset, så kursisterne har en 'køreplan'

liggende, og det dermed kræver mindre arbejde af dem, når de kommer tilbage til deres organisation.

Derudover er der, som fremanalyseret i forrige analyse og som pointeret i indflyvningen af regenerativ ledelse, et behov for at arbejde med, hvordan regenerativ ledelse konkret kan se ud i ens eget lederskab og organisation. Alle vores interviewpersoner, har understreget behovet for at arbejde med konkrete praksisser og værktøjer, så regenerativ ledelse vil blive mere operationaliseringsbart, og ikke var så abstrakt eller 'hopski flopski' (Bilag 13 & 14). Dette princip var også et som konsulenterne fra Promentum pointerede som særlig vigtigt, hvilket også ses i citatet fra Lars i starten af denne analyse, hvor han beskriver at kurset skal være mere praksisrettet ift. dem der udbydes i dag, og at lederne skal lære *"at udvikle og mestre regenerative ledelsespraksisser i hverdagen."* (e-mail, 14. april, 2022).

Dette princip har på baggrund af vores forandringsforståelse, været indtænkt fra starten, for at skabe de bedst mulige vilkår for at kursisterne kan gå fra sensemaking til changemaking. Derfor skal kursisterne fra gang til gang, implementere regenerative praksisser i deres ledelse eller organisation. Størrelsen på disse kommer an på tiden mellem kurserne, engagement og mulighedsrummet. Når de møder op til den enkelte kursusgang, vil der i eksperimentarium tages udgangspunkt i de erfaringer, de har gjort sig ift. at implementere regenerative praksisser. Det er vigtigt, at der bliver fulgt op på disse, så der løbende kan blive samlet op på, hvilke handlinger der er virknings- og meningsfulde i praksis. Således at den nye erfaring kan bruges til at reorientere og genplanlægge, hvordan man bedst mulig kommer i mål med den ønskede forandring (Madsen, 2017). For at skabe de bedste forudsætninger for, at disse nye praksisser vil komme i spil, blev der under flere af de indledende interviews, til fokusgruppe-interviewet og de to workshops talt om, hvor lang tid der skal gå mellem de forskellige moduler, for at sikre at kursisterne bliver 'holdt til ilden' (Bilag 7, 13, 14, & 16). Der blev ikke fundet frem til noget konkret, men der blev talt om, at der skulle gå mellem 2-4 uger mellem. Helst ikke mere end en måned, da det måske kunne blive for lang tid (Bilag 13 & 14). På workshop 2, talte vi dog også om, at man kunne eksperimentere med hvor lang

tid der skal være mellem modulerne, så deltagerne både har tid til at reflektere over og implementere de forandringer, de arbejder med på kurset, samtidig med at der bevares en aktualitet. Hvorfor der måske ikke behøves at være lige lang tid mellem modulerne. I starten kunne der fx være kortere tid, så aktualiteten og interessen bevares, og hvis der skal implementeres større forandringstiltag længere henne i forløbet, kunne der her være længere tid mellem kursusgangene (Bilag 15).

PRINCIP 6: DET GODE EKSEMPEL

Nøgelord: *Vidensdeling – Cases – Eksempler – Fortællinger – Erfaringer*

Da regenerativ ledelse endnu ikke fremstår særlig praksisorienteret, nævnte flere af vores interviewpersoner et behov for at få indsigt i, hvordan andre ledere og organisationer gør brug af det (Bilag 13 & 14). Hutchins og Storm nævner i deres bog flere eksempler på virksomheder, der på den ene eller anden måde arbejder regenerativt (Hutchins & Storm). Dette kan øge forståelsen for, hvordan regenerativ ledelse kan se ud i praksis. Deltagerne på kurset kan ved at spejle sig selv i andre få en bedre fornemmelse for, hvordan de kan gøre brug af regenerativ ledelse. Dette underbygges af Madsens forståelse for sensemaking og sensegiving. Her trækker hun bl.a. på Bartunek's to forskellige typer af forandringer, hvoraf den ene er 1. ordensforandringer. Disse kan fx opstå ved, at organisationsmedlemmer deltager i aktiviteter, som kræver inddragelse af andre niveauer og perspektiver, end dem som man normalt vil beskæftige sig med, det kan fx være gennem uddannelse (Madsen, 2017). Ved at bruge det gode eksempel, kan der altså opstå nye perspektiver på ens egen situation gennem en spejling af, hvad andre gør. Dette kan have betydning for, hvordan forandringer får retning. Ved at bruge det gode eksempel, kan der også være tale om sensegiving, hvor det kan siges at facilitatoren på kurset søger at give mening til regenerative ledelsespraksisser gennem eksempler på hvorledes andre gør det. Dette er altid til forhandling, og kan være med til at skabe meningsskabende samtaler, hvor deltagerne på kurset med udgangspunkt i det gode eksempel, kan tale og 'forhandle' om, hvordan de ville kunne eller ikke ville kunne implementere de samme praksisser som det gode eksempel beskriver (Madsen, 2017).

Det kan dog også være vigtigt, at det ikke kun er succeshistorien, som bliver fortalt, men også alle de erfaringer, der er opstået undervejs, hvilke udfordringer der er,

samt hvad de gør og hvordan de gør det. Derudover er det også vigtigt at vide, om forandringerne gør en konkret forskel. Det gode eksempel referer altså ikke kun til, at det hele er gået godt, men det refererer til dem, som har formået at få implementeret regenerative praksisser i deres lederskab eller i deres organisation. Det gode eksempel referer altså ikke kun til, at det hele er gået godt, men det refererer til dem, som har formået at få implementeret regenerative praksisser i deres lederskab eller i deres organisation. De gode eksempler vil i starten primært være fra cases eller fra udefrakommende, hvor det senere hen kan blive tidligere kursusedtagere. Til workshop 2 blev det fremhævet som værende særlig vigtigt at bringe deltagernes erfaringer ind i undervisningen, da det kunne skabe mulighed for flere perspektiver, inspiration, erkendelse og viden hos hinanden (Bilag 15).

PRICNIP 7: FORMIDLING

Nøgleord: *Forandringsforståelse - Anvendelighed – Praxisrettet - Begrundelse – Storytelling – Relaterende – Definitioner*

Forandringsforståelse

Til workshop 2 blev der talt om, at der fra Promentums side må være en gennemgående forståelse for at mennesker er forskellige, og undgå at bruge en formidling, der fortæller andre hvordan verden er eller hvad sandheden er. Men derimod give kursisterne mulighed for at finde frem til, hvad der fungerer for dem. Derudover må Promentum formulere deres definition eller syn på regenerativ ledelse, som bliver anvendt i formidlingen, så de der underviser har samme udgangspunkt og ikke forvirrer kursisterne med forskellige forståelser. Hertil vil det også være fordelagtigt at definere Promentums forandringsforståelse, ift. hvordan de ser at man ændrer en praksis, dette kan bruges som en begrundelse for de valg der træffes ift. kursets indhold og måde at formidle på. Som forslag til denne definition kan Anitas Mac forandringsforståelse inddrages i formidlingen af regenerativ ledelse, da hun også ser at alting er foranderligt og i bevægelse. Det vil sige, at når der fx arbejdes med øvelser og konkrete forandringer i praksis, er det vigtigt at deltagerne får en forståelse for, at selvom der arbejdes med mål, så kan man ikke 'optøge' en given praksis og implementere en forandring for så at 'genindfryse'. Det er altså ikke sikkert, at man kommer i mål med den forandring man i

første omgang havde tænkt sig, da organisationen dynamisk og målet kan have forandret sig i løbet af processen. (Mac, 2017)

Til brug af denne formidling om at alt er i bevægelse, kan Wahls præsentation af H1, H2 og H3 i sin bog *Designing Regenerative Cultures* være med til at give en forståelse for den dynamiske og kontinuerlige måde at se udvikling på (Wahl, 2016):

- “1. Horisont: sustaining innovation- ‘business as usual’ eller ‘the world in crisis’*
- 2. Horisont: disruptive innovation- ‘world in transition’, kan ændre horisont 1*
- 3. Horisont: transformative innovation- facilitere overgangen mod regenerativ kultur”*

Dette kan med fordel anvendes til at forklare hvordan bevægelsen mod det regenerative skal forstås. Han kalder metoden “Tree Horizons thinking” og beskriver, at den kan være med til at udforske innovation og kloge handlinger. Den beskriver tre mønstre eller måder at gøre ting på, og hvordan deres relative udbredelse og interaktioner udvikler sig over tid (Wahl, 2016).

Formidling af Regenerativ Ledelse

Det som formidles på kurset, skal i høj grad være anvendelig og praksisrettet. En af lederne fra de indledende interviews talte om, at det var vigtigt ofte at genbesøge spørgsmål som (Bilag 17):

- ◆ Hvad kan jeg gøre som leder overfor mine medarbejdere?
- ◆ Hvad kan min organisation gøre ift. medarbejderne og branchen?

Vi har tilføjet to yderligere spørgsmål:

- ◆ Hvordan kan jeg implementere X i min hverdag, i min ledelse, i min organisation?
- ◆ Hvad kan jeg gøre for at jeg selv får mere energi?

I fokusgruppeinterviewet bliver det pointeret, at hvis man gerne vil ramme en bred målgruppe må formidling af teori og mængden af denne overvejes. Med det menes, at hvis den bliver for tung, filosofisk eller alternativ, uden at deltagerne ved hvorfor, kan der opstå modstand (Bilag 13). Ejlskov beskriver også, at processen altid skal understøtte det mål og indhold som forandringen rummer. Han pointerer ligeledes, at det er vigtigt, at man som facilitator reflekterer over om de 'spændende' og 'kreative' elementer er hensigtsmæssige. Det handler om at skabe rum hvor "*vildskab og læring kan gå hånd i hånd*" (Ejlskov, 2017, s. 153). For at formidle teoretisk viden som fanger flest mulige, kan der undersøges hvordan det kan gøres igennem forskellige læringsstile som fx gennem billeder, film, tegninger, kroppen, lys, læsning m.m. Der skal hertil også skabes bro mellem det der gøres og meningen bag disse læringsstile, eller elementer der anvendes. Dette gælder særligt, hvis der gøres brug af elementer, der kan opleves som alternative. Fx hvorfor spilles der klassisk musik eller fuglfløjt i en given situation, hvorfor mediterer vi nu, hvorfor skal der være stilhed, hvad gør det ved os at være i naturen eller høre naturens lyde, fx brusende vand, stille vand, fugle, vinden i træerne (Bilag 13). Disse forklaringer og henvisninger til forskning om hvilken indvirkning natur, meditation og stilhed har, kan hentes i Hutchins og Storms bog (Hutchins & Storm, 2019).

Til fokusgruppeinterviewet blev der også talt om, at når teorien i kurset formidles, skal det være i et sprog, som deltagerne kan forstå og gøre til deres eget, så de kan videreformidle hvad regenerativ ledelse er, og hvordan de kan bruge det i deres organisation. Her kan storytelling være en hjælp til at skabe forståelse for det teoretiske. Det vil sige inddragende beretninger, fra folk der har erfaring med regenerativ ledelse eller de elementer det indeholder jf. princippet om det gode eksempel. Ifølge Ejlskov kan det at inddrage et omverdensperspektiv være en drivkraft for motivation hos deltagerne (Ejlskov, 2017). Hvis man skal have alle med, og ikke kun dem som allerede interesserer sig for naturen eller det alternative, så kræver det højst sandsynligt en forklaring, hvis alle skal kunne tage det ind og reflektere over brugen af den givne aktivitet, objekt eller lyd. Det betyder ikke at forklaringen altid skal komme først, eller at alting skal forklares.

PRINCIP 8: SAMARBEJDE OG SPARRING

Nøgleord: *Sparringsmakker - Feedback - Onlinemøder - Netværk*

Jævnfør vores forandringsforståelse, spurgte vi Stine i det indledende interview om hvorvidt hun havde haft en kollega med på kursus og hvad det havde givet hende. Det havde hun haft, hvilket hun var rigtig glad for, da det gjorde det nemmere at implementere regenerative elementer når de kom tilbage i deres organisation. Hun pointerede dog også, at hun ikke var sikker på om man på et kursus ligefrem kunne have det som krav, da det ikke altid kan lade sig gøre i praksis (Bilag 8). Dette vendte vi til workshop 1 med konsulenterne fra Promentum, som også så vigtigheden af dette, hvorfor de gerne ville have det som krav eller anbefaling (Bilag 7). Til fokusgruppeinterviewet snakker Rasmus og Emma ligeledes om, at Promentum kan opfordre til, at der er flere deltagere fra samme organisation, for dermed at have en at sparre med på kurset og til når man kommer tilbage til sin organisation. Rasmus pointerede dog, at det var vigtigt, at det ikke var et krav, men kun en opfordring, da kurset kunne risikere at få færre deltagere, hvis en medarbejder fra en given organisation var interesseret i at komme på kurset, men kun kunne komme med, hvis vedkommende formåede at sælge ideen til en kollega (Bilag 9). Udover denne opfordring, kunne man få tildelt en makker på kurset hvis man ikke var alene afsted (Bilag 9). Om dette skal være en, fra en branche eller organisation der minder om ens egen, eller om det gerne må være helt randomiseret, er kontekstspecifikt. Formålet med dette er, at deltagerne skal samarbejde, dele erfaringer og give hinanden konstruktiv feedback. Feedback kan ifølge John Hattie, professor og uddannelsesforsker, og Helen Timperley, Emeritus professor i læring, udvikling og professionel praksis, give brugbare indsigter til læring og udvikling, hvis det bliver gjort ordentligt (Hattie & Timperley, 2007). Til workshop 2 pointeres det, at der kan ligge en fordel i at makkerparrene ikke minder om hinanden, da det kan tænkes, at de får skabt flere perspektiver på sin situation. Omvendt blev det også pointeret, at der kan ligge en styrke i, at man minder om hinanden, da deltagere fra meget forskellige brancher kan have svært ved at sparre med hinanden. Derfor blev det foreslået at der evt. kan være en veksling mellem forskellige former for sparring. (Bilag 15). Der kan ligeledes arrangeres onlinemøder for makkerne, imellem modulerne, evt. også med sparring fra undervisere. Eksempel: De får en opgave som de skal løse hjemmefra, og så har de et to timers onlinemøde med deres makker og evt. tid med underviser. Det er ligeledes vigtigt at finde

en god balance, ift. hvor meget tid deltagerne skal bruge på hjemmeopgaver mellem modulerne. Et andet forslag til at facilitere samarbejde og sparring på tværs af deltagerne, er at skabe et vedvarende netværk som deltagerne kan gøre brug af når forløbet er slut (Bilag. 15).

PRINCIP 9: RUMMETS UDSEENDE OG STEMNING

Nøgleord: *Skabe stemninger – Inddragelse af naturen – Bruge artefakter og lyd - Følelser*

I vores afholdte workshops med Promentum, gik vi meget op i hvilken stemning vi ønskede på workshoppene jf. Ejlskov og hans pointe om at understøtte den ønskede stemning, hvilket også er beskrevet i vores metodeafsnit (Ejlskov, 2017). Det var ikke fordi vi havde en klar forventning til hvordan rummet skulle være, men vi ville gerne afprøve nogle ting af fra Hutchins og Storms bog og så ville vi gerne skabe en inspirerende stemning som passede ind i det regenerative. Både Hutchins og Storm samt Wahl skriver om design og om at bringe naturen ind i organisationerne. Hutchins og Storm henviser til undersøgelser, der viser at selv det at kigge på en potted plante eller billeder af naturen, kan medføre mere ro i sindet og hjælpe til at fokusere (Hutchins & Storm, 2019). Dette kan forklare, hvorfor der var stor forskel på læsning af hhv. Hutchins og Storms bog og Wahls bog. Hutchins og Storms bog har nemlig en masse farverige illustrationer, naturbilleder, tekstens farver varierer hvis det er et særligt afsnit, de har citater som står tydeligt frem og som til tider fylder en hel side. Der er sjældent en meget monoton side i deres bog og derudover skriver de i et sprog som er fængende. Wahls bog er derimod en smule 'tungere', der står meget på siderne og der er ikke særlig mange illustrationer eller billeder. Ikke at den ikke også var spændende, men det var en hel anden oplevelse at læse Hutchins og Storms bog. Denne stemning ville vi gerne tage med ind i rummet til vores workshops, hvilket vi fik meget positiv feedback på fra konsulenterne fra Promentum (Bilag 6). Derfor blev indretning af kursuslokaler også en stor del af snakken på vores workshops. Konsulenterne fra Promentum havde også et ønske om at skabe et rum, som passer til det koncept der undervises i, hvorfor de gerne vil skabe stemninger som passer til regenerativ ledelse, hvor naturen og design efter denne bliver prioriteret (Bilag 15). Ikke at det hele så skal være designet efter naturen, men der kan tages højde for disse. Derudover blev der talt om at lege med forskellige udtryk ift. konkrete øvelser eller

temaer for de enkelte moduler, samt at der i rummet skal være objekter hvor kursisterne kan tilegne sig mere viden eller som lægger op til refleksion. Det kunne fx være gennem informative illustrationer, billeder og bøger (Bilag 15). Dette lægger sig også op ad flere af Ejlskovs faktorer, som en facilitator med fordel kan forholde sig til. Nemlig at tage højde for om rummet passer til workshoppens formål, om det er inspirerende og spændende samt om der er de rette hjælpemidler m.m. (Ejlskov, 2017). Ejlskov skriver også, at det er vigtigt at forholde sig til, hvorledes man bruger pladsen bedst muligt, hvordan stole og borde placeres og bruges samt hvordan man kan skabe de stemninger man ønsker ved fx at afspille musik, og gøre brug af artefakter (Ejlskov, 2017). Til workshop 2 blev der også talt om, at man skulle overveje hvordan rummet indrettes, når princippet om det kropslige skulle sættes i spil. Det kunne fx være at der i nogle øvelser ikke altid var stole til stede (Bilag 15). I denne snak pointerede vi også vigtigheden af, at selvom det er vigtigt at turde udfordre og skabe stemninger hos kursisterne, skal det samtidig ikke være så langt fra deres egen virkelighed, at det ville blive sværere for dem at bringe nogle af de samme elementer i spil hos dem selv eller at de ikke vil tage kurset alvorligt, da de ville føle at det blev for alternativt, jf. princippet om formidling. Dette kan dog godt veksle, så kurset til tider udfordrer og bryder de vante rammer for rum og andre gange er mere genkendeligt. Ejlskov skriver også, at der skal være en tilpas forstyrrelse. Ikke for meget, da det kan skabe afvisning, men heller ikke for lidt forstyrrelse, da det kan medvirke til passivitet og til at sindet bliver sløvt (Ejlskov, 2017). Derudover skal der, som pointeret i *Princip 3: Det kropslige element*, også skabes et rum hvor der er plads til de mange følelsesmæssige tilstande som kan opstå i et rum (Ejlskov, 2017). Dette var også et stort ønske hos konsulenterne fra Promentum, og for at skabe dette rum, så de det som værende vigtigt, at man som facilitator også deler personlige beretninger, erfaringer og også tør at være sårbar (Bilag 15).

Opsamling

Vi har gennem vores 9 designprincipper søgt at skabe rammerne for hvordan ledere gennem et kursus kan omsætte regenerativ ledelse til praksis. Det er særligt *Princip 5: Eksperimentarium* og *Princip 6: Det gode eksempel* som særligt fokuserer på at omsætte viden til praksis. Om det rent faktisk er muligt at ledere på et kursus kan lære at omsætte regenerativ ledelse til praksis, vil vi diskutere i det følgende afsnit.

IDEOLOGI ELLER NY PRAKSIS

I denne diskussion, vil vi diskutere om det er muligt at gå fra kursus til praksis. Er et kursus det bedste sted at lære om og skabe regenerative praksisser? Hvorefter vi undersøger nærmere om regenerativ ledelse overhovedet er løsningen på de problemer som der fremstilles i Hutchins og Storms bog, og som præsenteres i specialets indledning.

Fra kursus til praksis?

Vi har med vores designprincipper forsøgt at svare på, hvordan et kursuskoncept i regenerativ ledelse kan udformes, så det vil muliggøre en omsætning til praksis. Her er det vigtigt at bide fast i ordet muliggøre, da vi ikke kan vide om dette reelt kommer til at gøre en forskel, ift. om kursUSDeltageren rent faktisk vil kunne omsætte deres nye viden om regenerativ ledelse til praksis. Vi har forsøgt at skabe rammerne for dette, som det bl.a. ses i *Princip 5: Eksperimentarium*, hvor vi netop vil have deltagerne til at udforme og planlægge deres nye praksis(ser) og få dem til at reflektere over, hvorledes disse påvirker de allerede eksisterende praksisser. Dette lægger sig også op ad Weick og Quinns teori om at forandringer foregår kontinuerligt og løbende bliver tilpasset, jf. Modellen: 1) frys, 2) ny balance/forandring og 3) optøning. Hvor den givne praksis først undersøges ved at 'fryse' den, hvorefter at forandringen af praksis planlægges og til sidst 'optøs' organisationen/praksisserne igen for at se, hvordan de fungerer i praksis. Herefter kan forandringen løbende tilpasses (Mac A, 2017). Som nævnt i afsnittet *Forandringsforståelse*, forstår vi verden som dynamisk, hvormed vores praksisser også er det. Selvom der ud fra Weicks og Quinns måde at se og planlægge forandringer på, er en forståelse for at alting er i bevægelse og at man derfor hele tiden må tilpasse sin nye praksis, så skal den stadig udføres. På kurset kan vi søge at skabe de bedste rammer, men i sidste ende er det kursisten selv, som skal implementere den forandring de ønsker. Her kan det diskuteres, om de bedste forudsætninger for at skabe nye praksisser, kommer af at deltage i et kursus, eller om disse netop opstår i praksis i organisationen. Vi kan derfor stille spørgsmålstejn ved, om det er muligt at lære noget om et ledelseskoncept og danne konturerne af en ny praksis eller praksisser, og så vende tilbage til sin organisation og implementere disse? Ud fra vores interviews tyder det på, at det ikke er helt så nemt, når det rammer hverdagen. Her fortalte Pernille blandt andet, om alle de ting hun gerne ville forandre, og selvom hun ville starte 'enkelt' ud, ved primært at fokusere på stilhed og

refleksionstid i hendes egen arbejdsdag, har hun ikke formået at holde fast i dette, da hverdagen buldrer derudaf (Bilag 12; LinkedIn, d. 24. april, 2022). Stine har derimod indført et omfattende undervisningsforløb for direktionen i hendes organisation og har implementeret en ny 'meningsfuldsamtale' i stedet for MUS-samtale. Men hun oplever, at direktionen ikke helt ved hvad de gik ind til og ikke altid har forståelse for det hun forsøger at lære dem. Dette kommer særligt til udtryk, når de i deres vækst af virksomheden er med til at presse medarbejderne til at arbejde til kl. otte om aftenen. Hvorfor en 'meningsfuldsamtale' kan klinge hult hos medarbejderne (Bilag 8). Selvom Stine har formået at implementere nye praksisser, har disse måtte vige til fordel for topledelsens krav og mål om effektivitet, hvorfor det kan siges at Stine heller ikke er lykkes. Dette leder os igen over til spørgsmålet om hvor meget mellemledere overhovedet kan ændre? Dette taler ikke umiddelbart godt for et kursusdesign, da det stiller spørgsmålet om det er forgæves, da praksisserne endnu ikke er forandret og da det måske slet ikke er på et kursus, at ledere skal beskæftige sig med at forandre praksisser? På den anden side, kan der argumenteres for, at hvis en leder ønsker at forandre en praksis, og ikke har viden til hvordan dette gøres, kan der være behov for at lære om dette, hvilket i mange tilfælde finder sted udenfor organisationens rammer. Det kan dermed være gavnligt at komme ud af de vante rammer, da der som i Madsens brug af Bartunek's 1. ordensforandringer, kan argumenteres for, at hvis en ny forandring skal implementeres, kan det være vigtigt at organisations-medlemmer deltager i aktiviteter, som kræver inddragelse af andre niveauer og perspektiver end dem som de normalt vil beskæftige sig med. Ændringer af praksisser via et kursus har altså både sine muligheder og barrierer. Et er spørgsmålet hvorvidt ledere kan skabe nye praksisser på baggrund af et kursus, et andet er, om regenerativ ledelse overhovedet er løsningen på alle de udfordringer som nutidens organisationer og ledere står overfor?

Et opgør med business-as-usual?

Regenerativ ledelse kan i sig selv lyde nærmest ideologisk. Ledere skal tage ansvar for udvikling af sunde og velfungerende design, med fokus på mennesker og økosystemers sundhed. De skal som en økosystemisk facilitator, bevirke en intern organisering og kultur, der skaber trivsel, motivation og kreativitet blandt medarbejderne. Samtidig med dette skal de være autentiske ledere, der arbejder med at balancere deres egen indre og

ydre bæredygtighed. Vi kan dermed stille os kritiske overfor, om dette overhovedet er muligt for den enkelte leder, og om det ikke blot vil medføre yderligere stressfaktorer, da hverdagen ikke sættes på pause, og der stadig skal leveres og produceres for at løse de daglige arbejdsopgaver. Regenerativ ledelse bygger på nogle grundlæggende principper og en idealistisk måde at anse og tilgå verden på, hvilket gør det ekstremt svært at erklære sig uenig i, hvilket Jens blandt andet også påpeger i vores fokusgruppeinterview (Bilag 9). Hutchins og Storm beskriver gennem deres bog, en ønskværdig verden, som det de kalder det regenerative paradigme, bestræber sig efter at være med til at skabe. Men er dette blot et glansbillede? Som dette speciales *Indflyvningen til feltet Regenerativ Ledelse*, påpeger, er der endnu ikke tilstrækkelig med forskning ift., hvordan regenerativ ledelse udspiller sig i praksis og hvad der sker når det møder realiteterne i 'den virkelige verden'. Som beskrevet i analyse om designprincipperne er en barriere ved regenerativ ledelse, at det hurtigt bliver meget abstrakt og svært at forstå og dermed ikke særlig operationaliseringsbart. Dermed kan vi også stille spørgsmålstegn ved, om regenerativ ledelse blot vil udvikle sig til et buzzword, som vil alle de rigtige ting, men hvor ingen aner hvordan det skal realiseres, eller om det overhovedet er muligt at realisere i nutidens organisationer? På den anden side, kan det påpeges, at det kan være vigtigt at starte et sted, og at det ofte kan være svært at skulle forholde sig til nye tanker og tilgange, der bryder med 'business-as-usual'. I vores fokusgruppeinterview, sammenligner Jens det med den udvikling som bæredygtighedsdagsordenen har haft. Han siger følgende:

"Bæredygtighed gik jo også fra at være formål, altså sådan idealdreven til at blive noget, hvis der ikke står bæredygtighed på din hjemmeside, så er det videre til den næste. Så det bliver også en stempling." (Bilag 9, s. 18)

Jens påpeger dermed den udvikling som bæredygtighed har været igennem, hvormed det er gået fra at være et ideal, til pludselig at være noget bredt anerkendt, og noget som organisationer helst skal have inkorporeret som en del af deres virke. Denne udvikling bakkes op af Emma, som har beskæftiget sig med bæredygtighed og CSR i hele sin karriere. Hun tilføjer:

“Det er jo kun fra ’19 og frem at det har været sådan alment. Jeg har oplevet i mange år, at folk slog sig selv på lårene af grin over at det her skulle gå ind. Og hvor man så kunne sige, ja men Novo gør det, altså det er jo netop argumentet ikke, det er de gode eksempler som folk gerne vil lytte til.” (Bilag 9, s. 18)

Når bæredygtighed har gennemgået denne udvikling, fra at være noget der blev grint af, til pludselig at blive noget som mange organisationer forholder sig til, kan man også spørge om det samme kunne gøre sig gældende for regenerativ ledelse, som jo i forvejen bygger ovenpå bæredygtig ledelse. Regenerativ ledelse vil dog kræve en forandring i måden hvorpå organisationer tilgås og er organiseret på. Det fordrer dermed til, at der handles på nye måder, hvilket Rasmus påpeger kan være en udfordring i hans organisation (Bilag 9). Særligt når det er noget nyt, som man måske endnu ikke helt forstår og som virker komplekst og flippet. Dette kan dermed også være en barriere ift. regenerativ ledelse, hvilket Rasmus understreger gennem følgende udtalelse: “[...] der er helt sikkert noget der appellerer, men det kan også være det bliver for stort og komplekst og flippet til at man siger, aah så tager vi sgu den der LEAN det ved vi hvad er.” (Bilag 9, s. 18). Citat viser, at når noget bliver for stort og komplekst at skulle arbejde med, som det fx kan være med implementeringen af regenerative praksisser, kan det fordrer til at gøre tingene som man altid har gjort. Han påpeger en tendens til at blive i ‘business-as-usual’ tilgangen, og understreger også senere i fokusgruppe-interviewet, hvordan det gør det endnu sværere at ændre noget i organisationer, hvis det man har gjort indtil nu, har fungeret – hvorfor så ændre noget? Han udtaler følgende:

“Min leder er super super konkurrenceminded og han vil tænke hvad fanden sker der for dig. Det for langt ude, jeg forstår det ikke engang så allerede der står jeg af, kan du ikke bare lave noget Toyota LEAN, det ved jeg virker ik.” (Bilag 9, s. 9)

Når Rasmus fortæller, at hans leder er super konkurrenceminded og dermed vil have tendens til at fortsætte med det som de altid har gjort og som han ved virker, kan dette give anledning til at stille spørgsmålstejn ved, for hvem det virker? For det faktum, at det blot virker for forretningsgangen og kan være med til at skabe effektivitet og vækst, er jo

netop det, der synes ikke længere at være tilstrækkeligt. Dette påpeges både af Hutchins og Storm, men også af Hildebrandt og Stegeager, som beskriver hvordan 'business-as-usual' ikke længere er en mulighed, når vi skal imødekomme det kald på et globalt lederskab, der er behov for (Hildebrandt & Stegeager, 2020). En bæredygtig fremtid kræver, ifølge Hildebrandt og Stegeager, at organisationers ledere tager ansvar, og begynder at handle, på de lokale og globale udfordringer som vi står overfor. På trods af, at Hildebrandt og Stegeager skriver om bæredygtighed, ser vi ligheden mellem disse, da regenerativ ledelse blandt andet beror og bygger videre på bæredygtig ledelse. Det er dermed også nogle af de samme argumenter som både Hutchins og Storm, samt Hildebrandt og Stegeager kommer med, da de alle ser et behov for at skabe forandring i organisationers måde at agere og tilgå ledelse. Hildebrandt og Stegeager henviser desuden til Hutchins, og bruger citater fra ham til at understrege behovet for at ledere tager ansvar, hvilket bl.a. forudsætter et nyt syn på ledelse og den verden som ledere agerer i. Dette kræver ifølge Hildebrandt og Stegeager, at ledere bliver opmærksomme på de forbundetheder som er indlejret i organisationer, samfund og planeten, og at de dermed erkender, at vi er hinandens forudsætninger, og ikke uafhængige enheder (Hildebrandt & Stegeager, 2020). De påpeger ligeledes, at det er én ting at få en forståelse for vigtigheden af et kursskifte, men noget andet er rent faktisk at kunne begynde at handle på det. Som vores analyse 1 viser, kan der være udfordringer ved rent faktisk at kunne handle og tage det ansvar, og dermed skabe forandringer. Dette handler både om den barrierer der foreligger ifbm. et effektivitets- og økonomisk rationale, men også om hvorledes mellemledere overhovedet vil være i stand til at foretage de fornødne forandringer. I fokusgruppeinterviewet påpeger Rasmus yderligere at:

"[...] jeg tror også at dem som har allermest brug for det her, de har ikke tid til det, fordi de har "hjulet" sig selv ind i det modsatte, de er stressede, de er bagud, alt sejler, også er det sidste man har tid til at sætte sig ned og trække vejret dybt og sige hvad er det som du siger til mig? også kommer der en meget lang elevatortaler, også er man allerede endnu mere bagud end da man startede, og så er det tak for snakken, jeg ryger lige tilbage i hamsterhjulet." (Bilag 9, s. 11)

Ifølge Rasmus er dem der har allermest brug for at lære noget om regenerativ ledelse muligvis topledelsen, da de besidder en anden beslutningskompetence. Men som Rasmus påpeger, kan det også være dem, der er allermest stressede, da de har så meget at forholde sig til, hvorfor de hverken har tid og måske heller ikke interessen for at skulle sætte sig ind i det. Så igen står vi tilbage med spørgsmålet om, hvordan regenerativ ledelse skal kunne skabe de fornødne forandringer?

Afrunding

Som fremanalyseret i analyse 1, er det stadig økonomi, vækst og effektivitet som styrer dagsordenen. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt regenerativ ledelse kan eksistere i et kapitalistisk samfund, drevet af økonomisk profit og effektivitet? Samtidig kan vi også vende dette om, og spørge om det ikke netop er en forudsætning for at være regenerative, at vi tjener penge og dermed kan frisætte midler, til at kunne skabe og teste regenerative design og praksisser af? For at regenerativ ledelse skal fungere i nutiden verden, kan det dermed antages at være under forudsætning af, at skulle indfinde og indordne sig efter effektivitetsrationalet og den økonomiske dagsorden, så det dermed ikke bliver et enten eller, men et både og. Omvendt kan dette også få os til at stille spørgsmålstejn ved, om vi nogensinde bliver i stand til at forandre og løse de globale og samfundsmæssige udfordringer som vi står midt i, hvis vi ikke er i stand til nogle gange at turde udfordre de herskende diskurser og strukturer? Stine fortæller i den anledning også, at *"[...]det handler også om at få en dialog og prøve virkelig at presse på nogle af alle de der ting, som vi bare lidt tager for givet."* (Bilag 8, s. 7).

På trods af da de ting som vi har fremanalyseret og den viden vi har fået om regenerativ ledelse, gennem vores samarbejde med Promentum og indsamling af empirisk materiale, står vi dog stadig tilbage med et hav af ubesvarede spørgsmål. For hvornår kan man sige at noget er regenerativt? Økonomi, målsætninger, KPI'er og effektivitet kan være målbart, men hvordan finder vi ud af eller måler på, hvorledes vores ledelse eller organisation i det hele taget er regenerativ? Er det en indre følelse eller en fællesskabsfølelse? I den regenerative tankegang skal KPI'erne redesignes, så de anvendes på regenerative og livsbekræftende måder, men hvordan skaber man KPI'er som er livsbekræftende og hvordan måler man på dette og skal der overhovedet måles på det? Når regenerativ

ledelse bygger på så mange ting, vil så meget, og søger at løse nogle af de største samfundsmæssige- og globale problemer, kan vi også stille os kritiske over for, om det i virkeligheden vil så meget, at det ender med slet ikke at gøre eller forandre noget?

Samtidig kræver de problemer vi står overfor en ny måde at lede og drive forretning på, og når de statslige institutioner stadig ikke tager ansvar, er der nogle som bliver nødt til at gøre det og måske er det netop ledere og organisationer som skal gøre dette? IPCC siger der skal handling til nu, så måske vi alle skal kigge indad og undersøge hvad det er vi kan gøre. Skal Hutchins og Storms bog måske i højere grad ses som et forsøg på at inspirere og mobilisere sociale bevægelser, hvorfor det skal ses som en revolution og ikke en evolution?

KONKLUSION

Nærværende speciale, har haft til formål at undersøge ledelseskonceptet regenerativ ledelse og derigennem besvare følgende problemformulering:

Hvilke 'problemer' søger regenerativ ledelse at løse? Og hvordan kan et kursuskoncept i regenerativ ledelse udformes, så det muliggør en omsætning til praksis?

For at besvare første del af vores problemformulering, har vi taget udgangspunkt i Hutchins og Storms Regenerative Leadership DNA, som indeholder komponenterne Living Systems Design, Living Systems Culture og Living Systems Being. Med inspiration fra Bacchis WPR-tilgang, har vi undersøgt hvilke 'problemer' der repræsenteres i disse tre living systems, for dermed at finde frem til, hvilke 'problemer' regenerativ ledelse søger at løse. I vores første analyse, har vi identificeret tre problemrepræsentationer, én fra hvert living system. Dette har medført følgende problemrepræsentationer:

1. *Virksomheder og organisationer i deres design af produkter, systemer, services m.fl., ikke tager ansvar for menneskers og økosystemers sundhed, fordi de ikke behøver at tage ansvar.*

2. *Organisationer med en mekanisk tilgang og hierarkiske strukturer, underminerer kreativitet, trivsel og empowerment, hvilket ikke gør organisationerne i stand til at overleve, og/eller trives i en kompleks og omskiftelig verden.*
3. *Ledere der er stressede og har en mekanisk ledelsestankegang kan ikke tænke i komplekse sammenhænge, og har dermed sværere ved at skabe levende systemer*

Disse problemrepræsentationer legitimeres gennem fremherskende diskurser som klima, bæredygtighed, handlingsbehov, stresssystemer, organisationer, mennesker og det mekaniske ledelsesrationale, der stadig påvirker os den dag i dag. Ud fra disse problemrepræsentationer kan det udledes, at de problematikker som regenerativ ledelse søger at løse, dækker over komplekse globale problemstillinger som ledere skal leve op til. Ud fra vores undersøgelse kan det konkluderes at ledere oplever udfordringer med at adressere disse komplekse problemstillinger, hvilket har skabt en interesse for regenerativ ledelse. Dog ses der ud fra vores empiri, at det kan være svært at se dette ledelseskoncept udspille sig i praksis pga. en herskende mekanisk og hierarkisk ledelse og struktur, ydre krav og målstyring samt en økonomisk dagsorden der skal leves op til. Disse silences kan hindre ledere i at praktisere regenerativ ledelse, hvilket betyder at der er behov for at tænke disse ind når der skal udvikles et kursus i regenerativ ledelse. På baggrund af dette har vi udarbejdet designprincipper, hvormed vi har søgt at skabe rammerne for, hvordan ledere gennem et kursus kan omsætte regenerativ ledelse til praksis. Vi har i alt udviklet ni designprincipper, hvori det særligt er *Princip 5: Eksperimentarium* og *Princip 6: Det gode eksempel*, som fokuserer på at omsætte viden til praksis. Disse designprincipper bygger også på vores forandringsforståelse, som er inspireret af Mac og Madsens forandringsforståelse.

Vi har igennem specialet stillet spørgsmålstegn ved om det overhovedet er muligt at praktisere regenerativ ledelse eller om det mere er en ideologi og smuk tanke? Samtidig viser vores analyser også at der er behov for en ny måde at være leder på, hvis vi skal søge at løse de samfundsmæssige og globale udfordringer som vi står overfor.

LITTERATURLISTE

Albris, K. & Wahlberg, A. (2018). At være online: Webnografi og digitale metoder I: Bundgaard et al. (red.), *Antropologiske projekter: En grundbog*. (s. 261- 274). København: Samfundslitteratur.

Andersen, V., & Bramming, P. (2019). *Selvledende organisering*. (1. Udg.). Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Andersen, V., & Bramming, P. (2011). Selvledelse – det moderne arbejdslivs organiseringsform - erfaringer fra TRIPS projektet. *Det Danske Ledelsesakademis Konference*. Hentet d. 28/05/2022:
https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/6379615/Vibeke_DDL+2011+-Paper+TRIPS+Final.pdf

Arnedal, P. (2022). *Pernille har en mission: Et lykkeligt arbejdsliv og en 4-dages arbejdsuge*. POV International. Hentet d. 28/05/2022:
<https://pov.international/et-lykkeligt-arbejdsliv-og-en-4-dages-arbejdsuge/>

Bacchi, C. (2009). *Analyzing Policy: What's the problem represented to be?* (1. Udg.) Pearson Australia

Bacchi, C. (u. å.). *Introducing WPR*. Carol Bacchi. Hentet d. 30/05/2022:
<https://carolbacchi.com/about/>

Bacchi, C. & Goodwin, S. (2016). *Poststructural Policy Analysis- a guide to practise*. Springer Nature [eBook]. Hentet d. 30/05/2022:
<https://link-springer-com.zorac.aub.aau.dk/content/pdf/10.1057/978-1-137-52546-8.pdf>

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3) (s. 311-317).
https://www.academia.edu/34705018/What_a_difference_a_word_makes_Understanding_threats_to_performance_in_a_VUCA_world

Bloomenthal, A. (2021). *C- Suite*. Investopedia. Hentet d. 28/05/2022:
<https://www.investopedia.com/terms/c/c-suite.asp>

Bloomgarden, K. (2022). *Gen Z and the end of work as we know it*. World Economic Forum. Hentet d. 28/05/2022:
https://www.weforum.org/agenda/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind?utm_source=facebook&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Davos+2022&utm_content=19/05/2022+22:00&fbclid=IwAR0IjQVs2UhE8SqQ30KhvvGyCYj04iZTsYaeE948NvTx8kcsI4hvggdTdA4

Center for LEAN (u.å). *KPI-Key Performance indicators*. Center for LEAN. Hentet d. 20/05/2022:

<https://centerforlean.dk/kpi/>

Christensen, O., Gynther, K. Petersen, T.B. (2012). Design Based Research – introduktion til en forskningsmetode i udvikling af nye E-læringskoncepter og didaktisk design medieret af digitale teknologier. *Læring & Medier (LOM)* nr. 9. Hentet d. 28/05/2022:

<https://tidsskrift.dk/lom/article/download/6140/6108/23038>

Concito (2022, A). *FN's nye klimarapport understreger, at vi skal op i gear*. Concito. Hentet d. 28/05/2022:

<https://concito.dk/nyheder/fns-nye-klimarapport-understreger-vi-skal-op-gear>

Concito (2022, B). *Hovedbudskaberne fra FN Klimapanelers rapport om begrænsning af klimaforandringer*. Concito. Hentet d. 28/05-2022:

<https://concito.dk/nyheder/hovedbudskaberne-fra-fn-klimapanelers-rapport-om-begraensning-klimaforandringer>

Corazon S.S., Nyed P.K., Sidenius U., Poulsen D.V., Stigsdotter U.K. (2018). A Long-Term Follow-Up of the Efficacy of Nature-Based Therapy for Adults Suffering from Stress-Related Illnesses on Levels of Healthcare Consumption and Sick-Leave Absence: A Randomized Controlled Trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 15(1):137. Hentet d. 30/05/2022:

<https://doi.org/10.3390/ijerph15010137>

Dansk industri (2022). *EU's Corporate Sustainability Due Diligence forslag*. Hentet d. 21/05-2022:

<https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig-ny/virksomhedsregler-og-varktojer/csr-etisk-ansvarlighed/corporate-sustainability-due-diligence/>

Danskernes sundhed (2017/2021). *Højt stressniveau*. SAS® Visual Analytics. Hentet d. 30/05/2022:

https://proxy.danskernessundhed.dk/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer_guest.jsp?reportName=Hojt%20stressniveau&reportPath=/Produktion/DanskernesSundhed/

Ejlskov, M. (2017). Facilitering af forandringer – involvering og ejerskab. I: A. Mac & S. Madsen red. *Forandringsforståelse: Balance mellem proces og resultat*. (1.udg., s. 135-164). København: Samfundslitteratur

Erhvervsministeriet (u. å.). *Virksomhedernes samfundsansvar*. Hentet d. 21/05/2022:

<https://em.dk/ministeriet/arbejdsmraader/erhvervsregulering-og-internationale-forhold/virksomhedernes-samfundsansvar/>

Europa-kommissionen (2022). *om virksomhedernes due diligence i forbindelse med bæredygtighed og om ændring af direktiv (EU) 2019/1937*. Bruxelles. Hentet d. 21/05/2022:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071&qid=1649059600584>

<https://www.forbrugerombudsmanden.dk/nyheder/forbrugerombudsmanden/pressemeddelelser/2021/ny-kvikguide-skal-hjaelpe-virksomheder-med-groen-markedsfoering/>

[Dilemmaer i ledelse online \(aau.dk\)](http://aau.dk)

[Sustainability](#) | [Free Full-Text](#) | [Regenerative—The New Sustainable?](#) | [HTML](#)
([mdpi.com](#))

https://www.kaleidoinights.com/new-research-regenerative-business-models-powered-by-emerging-technologies/?fbclid=IwAR2gJr4NsRLzyz4Jkd_n0qc6zd6Kd-Y-Fqc77pL8fAwFjKGsMt6UDob8Bhk

28/05/2022:
[Ph.D.afhandling, Signe Groth-Brodersen \(econstor.eu\)](#)

<https://pkmedier.dk/generation-z/>

<https://www.information.dk/debat/2015/06/sagt-job-faa-plads-leve>

<https://www.researchgate.net/publication/229049853> REGENERATIVE LEADERSHIP
A Model for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business
Education and Community

Harrits, G.S., Pedersen, C. S. & Halkier, B. (2012). Indsamling af interviewdata. I: Bøgh Andersen et. al. (red.), *Metoder i statskundskab* (2. Udg., s. 145-172). Hans Reitzels Forlag.

Hattie, & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. Hentet d. 26/05/2022
<https://doi.org/10.3102/003465430298487>

Hersted, L. (2021). Ledelse som samskabende, relationel praksis I: Hersted, L. (red.) *Ledelse af sociale processer- Relationer, resonans og responsivitet*. (1. Udg. 1. oplag., s. 37-62) Dansk Psykologisk Forlag

Hesseldahl, P. (2021). *Den regenerative økonomi genopbygger økosystemerne*. Mandag Morgen. Hentet d. 27/05/2022:
<https://www.mm.dk/artikel/den-regenerative-oekonomi-genopbygger-oekosystemerne>

Hildebrandt, S. Brandi, A., Poulsen, J., Wittrup, K., Isaksen, V.J. (2015). Ledelse - Hele historien (1.udg. 1. oplag., s. 58-66) Systime.

Hildebrandt, S. (1992). Organisationsteoriens udvikling og nogle aktuelle udfordringer - en oversigt. *Ledelse Og Erhvervsøkonomi*, 56. Hentet d. 28/05/2022:
<https://tidsskrift.dk/ledelseogerhvervsøkonomi/article/view/35320>

Hildebrandt, S. (2019). *Bæredygtig ledelse er den eneste vej frem*. DSS. Hentet d. 28/05/2022:
[Bæredygtig ledelse er den eneste vej frem | DSSNET](#)

Hildebrandt, S. & Stegeager, N. (2020). Bæredygtig Ledelse I: Stegeager, N., Willert, S. & Sørholm, T.M. (red.) *Systemisk ledelse- teori og praksis* (2. Udg., s. 343-363). København: Samfundslitteratur.

Holst, C. (2021). *Mellemlider: Utafnemmelig tjans eller "fantastisk mulighed" for at arbejde med mennesker?* Mannaz. Hentet d. 28/05/2022:
<https://www.lederstof.dk/mellemlider-utaknemmelig-tjans-eller-fantastisk-mulighed>

Hunter, Gillespie, B. W., & Chen, S. Y.-P. (2019). Urban Nature Experiences Reduce Stress in the Context of Daily Life Based on Salivary Biomarkers. *Frontiers in Psychology*, 10, 722–722. Hentet d. 28/05/2022:
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00722>

Hutchins, G. & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership. The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth.

IBM (2010). *Capitalizing on Complexity- Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. IBM. Hentet d. 28/05/2022:
https://www.ibm.com/downloads/cas/1VZV5X8J?fbclid=IwAR18phGtYhzDR_wbs8aHovyrap_4igL-q9d8x9qujt0DY6_ErCCyRYOh1H8

IPCC (2022). *Climate change 2022- Impacts, adaption and vulnerability*. IPPC. Hentet d. 21/05/2022:
https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf

Jørgensen, A.S. (2015). *Moderne ledelse er en illusion*. Djøfbladet. Hentet d.30/05/2022:
<https://www.djoefbladet.dk/artikler/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx>

Kjeldahl, R. & Johnsen, H.T. (2022). *NGO lader medarbejderne træffe beslutningerne: "Som leder er det ikke nok at tænke på den gode sag"*. DM Akademikerblandet. Hentet d. 28/05/2022:
[NGO lader medarbejderne træffe beslutningerne \(akademikerblandet.dk\)](https://akademikerblandet.dk/nyheder/2022/05/ngo-lader-medarbejderne-traeffe-beslutningerne)

Klimarådet (2022). *Statusrapport 2022 Danmarks nationale klimamål og internationale forpligtelser*. Klimarådet. Hentet d. 30/05/2022:
<https://klimaraadet.dk/da/rapporter/statusrapport-2022>

Kolk, A. (2015). *The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development*. (Vol 51 Issue 1 s. 23-34.) Elsevir. Hentet d. 21/05-2022:
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>

Kristensen, K., (2018). *Klimaopråb fra forskere bygger også på holdninger*. Hentet d. 28/05/2022:
<https://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/klimaopraab-bygger-paa-meninger-ikke-forskning>

Kristensen, A.R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv – at lede de selvledende medarbejdere*. (1. e-bogsudgave). København: Gyldendal Business

Københavns Universitet (u. å.). *Terapihaven Nacadia*. Københavns Universitet. Hentet d. 30/05/2022:
<https://ign.ku.dk/terapihaven-nacadia/>

Lederne (2021). *Arbejdstid*. Lederne kompetencecenter. Hentet d. 30/05/2022:
<https://www.lederne.dk/faa-hjaelp-og-svar/ansaettelsesvilkkaar/kontrakt/arbejdstid>

Lederne (2022). *Hver fjerde leder dør med stress*. Lederne kompetencecenter. Hentet d. 28/05/2022:
<https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/ledere-og-ledelse/hver-fjerde-leder-doejer-med-stress>

Lederne (u.å.). *Regenerativ Ledelse*. Lederne kompetencecenter. Hentet d. 27/05/2022:
<https://www.lederne.dk/kompetencecenter/kurser/regenerativ-ledelse#/none/none>

Lærke-Gredal, L. (2022). *Debat: fremtidens bæredygtige system er et genbrugssystem*. Cleantechwatch. Hentet d. 30/05/2022:
<https://ctwatch.dk/nyheder/article13970193.ece>

Lindbæk, L. (2022). *Regenerative leadership!- vil du være en del af løsningen eller problemet?* Mannaz. Hentet d. 25/05/2022:
<https://www.mannaz.com/da/artikler/ledelse/regenerative-leadership-vil-du-vaere-en-del-af-losningen-eller-problemet/>

Lystbæk, C. T. (2016). Kritisk refleksion i ledelse. I: K. Mellon (red.) *Den kritiske leder* (s. 21 – 36). Dafolo.

Mac, A. (2017, A). Det forandringsteoretiske landskab – mellem mål og proces. I: Mac, A. & Madsen, S. (red.) *Forandringsforståelse: Balance mellem proces og resultat*. København: Samfundslitteratur.

Mac, A. (2017, B). Forandringer i et kompleksitetsperspektiv – mindset og metoder. I: Mac, A. & Madsen, S. (red.) *Forandringsforståelse: Balance mellem proces og resultat*. København: Samfundslitteratur.

Madsen, S. (2017). Fra mening til ny praksis – sensemaking, der fører til changemaking. I: Mac, A. & Madsen, S. (red.) *Forandringsforståelse: Balance mellem proces og resultat*. København: Samfundslitteratur.

Madsen, H. (2022). *Fremtidsforsker: Drop møderne, drop hierarkierne - og drop den traditionelle ledelse*. Vigeur. Hentet d. 28/05/2022:
[Fremtidsforsker: Drop møderne, drop hierarkierne - og drop den traditionelle ledelse | Vigeur.dk](https://www.vigneur.dk/fremtidsforsker-drop-moederne-drop-hierarkierne-og-drop-den-traditionelle-ledelse/)

Mogensen, M., & Mogensen, M. (2013). Standardisering i arbejdet — mellem magtfuldt og magtesløst: En empirisk analyse af Post Danmarks ruteplanlægningssystem og dets konkrete effekter. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4), 59–75. Hentet d. 28/05/2022: <https://doi.org/10.7146/tfa.v15i4.108948>

Mosbech, H. (2022). *Vi siger op som aldrig før. Det handler om en jagt på mening*. Zetland. Hentet d. 27/05/2022:
<https://www.zetland.dk/historie/sop1r5yr-a8dQKjiz-72585>

Olsen, P.B. (2018). Interview. I: Olsen, P.B. & Pedersen, K. *Problemorienteret projektarbejde: en værktøjsbog*. (5. Udg. s. 175- 187). København: Samfundslitteratur.

Overshootday (2022). *Country Overshoot Days*. Earth overshoot day. Hentet d. 25/05/2022: <https://www.overshootday.org/newsroom/country-overshoot-days/>

Promentum (u.å. A). *Regenerativ ledelse- ledelse i en frisættende og regenerativ hverdag*. Promentum. Hentet d. d. 27/05/2022:
<https://promentum.dk/uddannelse/regenerativ-ledelse/>

Promentum (u.å. B). *Regen Lab- Design af fremtidens regenerative organisation*. Promentum. Hentet d. d. 29/05/2022:
<https://promentum.dk/wp-content/uploads/regen-lab-04-3.pdf>

Promentum (u.å. C). *Vores bæredygtighedsmanifest*. Promentum. Hentet d. 29/05/2022:
<https://promentum.dk/om/>

Promentum (u.å. D). *Jakob Nørlem*. Promentum. Promentum. Hentet d. 29/05/2022:
<https://promentum.dk/hvem/jakob-noerlem/>

Promentum (u.å. E) *Regenerative dialogues*. Promentum. Hentet d. 29/05/2022:
<https://promentum.dk/uddannelse/regenerative-dialogues-4/>

Promentum (u.å. F) *Introduktion til den regenerative organisation*. Promentum. Hentet d. 29/05/2022:
<https://promentum.dk/uddannelse/workshop-introduktion-til-den-regenerative-organisation/>

Rasmussen, H. H. (2022). *Vi skal give naturen plads*. Alinea. Hentet d. 29/05/2022:
<https://www.alinea.dk/naturfag/artikel/vi-skal-give-naturen-plads>

Ray, J. (2021). *2020 Sets Records for Negative Emotions*. Gallup. Hentet d. 28/05/2022:
<https://news.gallup.com/poll/352205/2020-sets-records-negative-emotions.aspx>

Redder, G. (2018). *Brinkmann midt i en stress-tid: Vi skal stå af hamsterhjul og forbrugerræs*. Avisen.dk. Hentet d. 21/05/2022:
<https://www.avisen.dk/brinkmann-midt-i-en-stress-tid-vi-skal-staa-af-hamst-531066.aspx>

Ritzau (2021). *Tusindvis af forskere: Klimakrise kræver øjeblikkelig handling*. Hentet d. 28/05/2022:
<https://nyheder.tv2.dk/udland/2021-07-28-tusindvis-af-forskere-klimakrise-kraever-ojeblikkelig-handling>

Roepstorff, A.K. (2010). *CSR - virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis*. (1. Udg. 1. oplag. s. 11) København: Hans Reitzels forlag

Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. (1. Udg. 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.

Rossini, J., Lystbæk, C.T. & Olesen, M.V. (2017). *De teoretiske platforme. Organisationsanalyse- I teori og praksis*. (1. Udg. 1. oplag s. 21- 31). Latvia: Hans Reitzels Forlag.

Rytter, M., & Olwig, K. F. (2018). *At snakke om det: Måder at interviewe på*. I: Bundgaard et al. (red.), *Antropologiske projekter: En grundbog*. (1. Udg. s. 181-194). København: Samfundslitteratur.

Rytter, M., & Olwig, K. F. (2018). *Designprocesser i antropologien*. I: Bundgaard et al. (red.), *Antropologiske projekter: En grundbog*. (1. Udg. s. 137-149). København: Samfundslitteratur.

Saxo (u.å.). Alle bøger om Stress. Hentet d. 27/05/2022
https://www.saxo.com/dk/alle/tags_stress

Skadegård, M. (2021). *Powerpoint- Entreprenørskab, kreativitet og innovation*. Undervisningsgang session 3. Organisatorisk innovation i international kontekst. Aalborg Universitet.

Smith, S.E., Mason, J.C., Bowden, M. (2020). *Local Wisdom in Regenerative Teacher Practices*. (Vol 45 Issue 9.) Australian Journal of Teacher Education. Hentet d. 27/05/2022:
<https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=4837&context=ajte>

Steensig, J. (2015). Konversationsanalyse I: S. Brinkmann & L. Tanggaard. *Kvalitative metoder – en grundbog*. (2. Udg., s. 321-347). Hans Reitzels Forlag.

Stegeager, N. & Molly, A. (2020). Mønstre, der forbinder- Nedslag i den systemiske teoris historie. I: Stegeager, N., Willert, S. & Søholm, T.M. *Systemisk ledelse- teori og praksis*. (2. Udg., s. 27-54). København: Samfundslitteratur.

Stigsdotter, U., Corazon, S., Sidenius, U., Nyed, P., Larsen, H., & Fjorback, L. (2018). Efficacy of nature-based therapy for individuals with stress-related illnesses: Randomised controlled trial. *The British Journal of Psychiatry*, (213(1), s. 404-411.)
<https://www.cambridge.org/core/journals/the-british-journal-of-psychiatry/article/efficacy-of-naturebased-therapy-for-individuals-with-stressrelated-illnesses-randomised-controlled-trial/19122D34AB873ABA37091F602F26DE44>

Storm, L. (u.å. A). *About- Mission in life*. Laura Storm. Hentet d. 28/05/2022:
<https://laura-storm.com/about-3>

Storm, L. (u.å. B). *Professional Biography*. Laura Storm. Hentet d. 28/05/2022:
<https://laura-storm.com/biography>

Storm, L. (2020). *Regenerativ ledelse: Er du klar til et nyt mindset?* Lederstof.dk. Hentet d. d. 25/05/2022:
<https://www.lederstof.dk/regenerativ-ledelse-er-du-klar-til-et-nyt-mindset>

Struck, T. (2021). *Regenerativ ledelse- fremtidens bæredygtige ledelsesform*. Promentum. Hentet d. 25/05/2022:
<https://promentum.dk/regenerativ-ledelse-fremtidens-baeredygtige-ledelsesform/>

Sturnick, J.A. (2004). *The Art of Regenerative Leadership: Language, Spirit, and Principles*. (Vol. 20, No. 1. s.42-47) Purdue University Press. Hentet d. 26/05/2022:
<https://www-jstor-org.zorac.aub.aau.dk/stable/42922513?sid=primo&seq=6>

Svendsen, S., Olsen, S. & Mac, A. (2017). Fremtidsorienteret forandringsteori – scenarier og mulighedsrum. I: Mac, A. & Madsen, S. (red.) *Forandringsforståelse: Balance mellem proces og resultat*. København: Samfundslitteratur.

Sundhedsstyrelsen (2012). *Kend dine signaler på stress*. Sundhed.dk. Hentet d. 30/05/2022: <https://www.sundhed.dk/borger/sundhed-og-forebyggelse/livsstil/stress/signaler-paa-stress/>

Sundhedsstyrelsen (2007). *Stress i Danmark - hvad ved vi?* Sundhedsstyrelsen. Hentet d. 30/05/2022: <https://www.sst.dk/~media/4D04513E8FAF4B938D5808A68E685AC8.ashx>

Sundhedsstyrelsen (2022). *Danskernes sundhed*. Danskernes sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2021. Sundhedsstyrelsen. Hentet d. 28/05/2022: <https://www.sst.dk/~media/Udgivelser/2022/Sundhedsprofil/Sundhedsprofilen.ashx>

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard. *Kvalitative metoder – en grundbog*. (2. Udg., s. 29-55). Hans Reitzels Forlag.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Thimmer, M. (2021). *Regenerativ ledelse vokser ud af pandemiens skygge*. Mandag Morgen. Hentet d. 25/05/2022: <https://www.mm.dk/artikel/regenerativ-ledelse-vokser-ud-af-pandemiens-skygge>

Verdensmålene (u. å., B). *Bæredygtighed på dagsordenen- en tidslinje*. Verdensmålene. Hentet d. 21/05/2022: <https://www.verdensmaalene.dk/b%C3%A6redygtighed-p%C3%A5-dagsordenen-tidslinje>

Verdensmålene (u.å., A). *Hvad er bæredygtighed*. Verdensmålene. Hentet d. 21/05/2022: https://www.verdensmaalene.dk/sites/default/files/hvad_er_baredygtighed_dac.pdf

Verdensmålene (u.å., C). *Mål 15. Livet på land*. Verdensmålene. Hentet d. 21/05/2022 <https://www.verdensmaalene.dk/maal/15>

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

Regenerativ føddelse

Fra hopski flopski til omsætning
i praksis
Formidlingsartikel

Forfattere

Alberte Nora Tscherning Jacobsen: studienr. 20201543

Caroline Amalie Grønning: studienr. 20202014

Nina Dalsby: studienr. 20201534

Vejleder: Vibeke Harms Andersen

Formidlingsartikel tegn inkl. mellemrum: 8855

**Formidlingsartikel d. 31.05.2022
Aalborg Universitet København
Ved Institut for Kultur og Læring
Kandidat i Læring og Forandringsprocesser**

Fra hopski flopski til praksis?

Følgende artikel beror på specialet *Regenerativ Ledelse – En ideologi eller ny praksis?*. Her vil der først være en beskrivelse af problemfeltet og undersøgelsesfeltet. Hvorefter der vil blive præsenteret hvad vi fandt frem til i analysens første del som undersøgte hvilke 'problemer' regenerativ ledelse fremstiller. Derefter vil der være en præsentation af de ni designprincipper som den anden del af analyse.

Problemfeltet

I medierne hører vi ofte om, hvordan stadig flere mennesker får stress, er ulykkelige, udbændte, eller beskriver at de føler sig 'fanget i hamsterhjulet' (Sundhedsstyrelsen, 2022; Mosbech, 21; Arnedal, 2021; Redder, 2018; Halberg, 2015). Derudover kom IPCC med deres tredje delrapport i april 2022 hvis hovedkonklusion var, at der skal større ambitioner og meget mere handling til fra alle lande (Concilio, 2022). Den danske regering bryster sig af at sætte store ambitioner for klimaet, men Klimarådet har igen i år (2022) vurderet, at Regeringens klimaindsat fortsat ikke anskueliggør, hvordan 70-procentsmålet i 2030 skal nås (Klimarådet, 2022). Hvis Parisaftalen skal overholdes og Verdensmålene indfries, så kræver det, at der er nogle som tager ansvar og søger at genoprette jordens økosystemer. Steen Hildebrandt og Nikolaj Stegeager skriver, at tiden netop kalder på at ledere og organisationer finder nye veje, så de kan løse de komplekse problemer verden står overfor (Hildebrandt og Stegeager, 2020). Det mener Laura Storm og Giles Hutchins at have et bud på med ledelseskonceptet *Regenerativ Ledelse*.

Undersøgelsesfelt

I deres bog *Regenerative Leadership* (2019), præsenterer de hvad de kalder et regenerativ ledelses DNA. Dette DNA er bearbejdet i ud fra Carol Bacchis tilgang *What's the problem represented to be?* (WPR) er fremanalyseret hvilke 'problemer', der bliver fremstillet i dette DNA, for dermed at finde ud af, hvad det er Hutchins og Storm gerne vil forandre i de nuværende ledelsespraksisser, og hvorfor de ser at regenerativ ledelse kan løse de

problemer verden står over for? Derudover blev der undersøgt hvad det er som er efterladt uproblematisk i deres problemrepræsentationer; hvad er det som bliver taget for givet og hvad kan dette have af udfordringer ift. at implementere regenerativ ledelse i praksis?

I forbindelse med specialet har vi i samarbejdet med konsulentvirksomheden Promentum om at udvikle et kursus, hvis formål er at ledere skal kunne udvikle og mestre regenerative ledelsespraksisser i hverdagen. Samtidig med at de skal blive bedre til at balancere den indre, interne og eksterne bæredygtighed:

- ◆ En indre bæredygtighed (fx intuition, følelser, krop, trivsel)
- ◆ En intern bæredygtighed (fx arbejde med ens nærmeste kollegaer, medarbejdere, mødet med andre mennesker)
- ◆ En ekstern bæredygtighed (fx organisationen, klimaet, forbrug)

Vi har i løbet af denne udviklingsproces, inddraget og interviewet ledere som enten søger at implementere regenerative praksisser i deres ledelse, eller ledere samt ledelses- og organisationskonsulenter med interesse for feltet. På baggrund af disse interviews, vores udviklingsworkshop med Promentum og Mac og Madsens forandringsforståelse, har vi udarbejdet ni designprincipper, som udgør nogle anbefalinger for hvad der skal tages højde for, når Promentum skal færdiggøre og afholde kurset i regenerativ ledelse.

Hvad fandt vi frem til – WPR

Ved brug af Bacchis WPR-tilgang undersøgte vi i første analyse og diskussion hvilke 'problemer' regenerativ ledelse søger at løse. Her fandt vi frem, at Hutchins og Storm ser, at regenerativ ledelse skal løse de 'problemer' der ift., at de statslige institutioner og dermed lovgivningen ikke kræver, at organisationer skal tage ansvar for, hvordan deres designs påvirker menneskers og økosystemers sundhed. De vil derfor have ledere til at tage dette ansvar. Her fandt vi frem til, at det de efterlader uproblematisk, er at dette ansvar ikke kan tages af hvem som helst. Det skal tages af nogle med beslutningskompetence. Det er derfor vigtigt, at dette ansvar ikke bliver pålagt

mellemledere, som typisk ikke har samme beslutningskompetence som direktion og topledelsen og dermed heller ikke mulighed for at tage samme grad af ansvar. Derudover fandt vi frem til, at de problematiserer at organisationer stadig er præget af en mekanisk og hierarkisk organisationsform, hvilket de mener, er med til at gøre både medarbejdere, ledere og naturen stressede. Stressede ledere har sværere ved at tænke i komplekse problemer og tage ansvar for medarbejdere, organisationen og økosystemer. Hvorfor denne stress skal elimineres. Dette vil de bl.a. løse ved at organisationer skal være mere selvorganiserende, men meget forskning peger også i retning af, at netop denne måde at organisere sig på kan skabe mere stress og mistrivsel, da ansvaret i højere grad tilfalder den enkelte. Ud fra vores empiriske materiale, belyste vi hvordan trivsel skal være økonomisk rentabelt, og hvordan økonomi og effektivitet fortsat er herskende rationaler, hvilket kan udfordre regenerative tiltag.

Hvad kom vi frem til – Design

Vi udviklede ni principper, som ses illustreret i nedenstående figur. Der vil efterfølgende være en kort beskrivelse af dem enkeltvist.



PRINCIP 1: WALK THE TALK

På forløbet skal alt være overvejet ud fra et regenerativt mindset

- Øvelser
- Pauser og tid
- Lokation, faciliteter og materialer
- Mad og drikke
- Vise det gode eksempel og inspirere

Deltagerne skal lære hvordan de kan skabe regenerative forandringer i deres egen praksis, de skal ikke kun kunne tale om det, men også gøre det

PRINCIP 2: TID

Der skal være nok tid til pauser, refleksioner og arbejde med planlægning af forandringsskabende aktiviteter i eget lederskab og organisation. Turde lade de langsomme elementer fylde

PRINCIP 3: KROPSLIGT ELEMENT

Gør brug af det kroppen gennem forløbet, fx ved bevægelse, eller ved stilhed og meditation.

PRINCIP 4: KURSUSLEDEREN SKAL IKKE VÆRE CENTRUM FOR ALTING

Underviserne skal ikke gøres til eksperter men i højere grad facilitatorer

Den samlede viden og erfaring kommer fra alle som deltager

Skab netværk og samarbejdsrelationer på tværs, så deltagerne bruger hinanden og ikke bare henvender sig til underviserne

PRINCIP 5: EKSPERIMENTARIUM

Hvordan går man fra teori til anvendelse

Tid til planlægning af nye praksisser

Præsentation af små hacks til anvendelse af regenerativ ledelse i praksis

PRINCIP 6: DET GODE EKSEMPEL

Viden om hvordan andre arbejder med regenerativ ledelse

- De gode eksempler – hvad og hvordan gør de det
- Hvad er erfaringerne
- Gør deres forandringer en forskel

PRINCIP 7: FORMIDLING

Forståelse for at alting er i bevægelse - H1 – H2 – H3

Teori skal i høj grad være anvendelig og praksisrettet

Stil løbende spørgsmål:

- ◆ Hvad kan jeg gøre for at jeg selv får mere energi.
- ◆ Hvad kan jeg gøre som leder overfor mine medarbejdere
- ◆ Hvad kan min organisation gøre ift. medarbejderne og branchen.
- ◆ Hvordan kan jeg implementere X i min hverdag, i min ledelse, i min organisation.

Opmærksom på mængden af teori og formidling, hvis for tung, filosofisk eller alternativ uden deltagerne ved hvorfor, vil der højst sandsynligt opstå modstand

Skab bro mellem det som gøres og meningen bag

Storytelling

Tal om problemstillinger som deltagerne oplever i deres hverdag

Formidlingen skal være i et sprog som deltagerne kan gøre til deres eget, så de kan videreformidle det de har lært

PRINCIP 8: SAMARBEJDE OG SPARRING

Opfordring til flere deltagere fra samme organisation så man har en at sparre med på kurset og når man kommer tilbage i sin organisation.

- Ikke nødvendigvis fra samme team
- Opfordring og ikke et krav
- Beskriv hvorfor det er vigtigt

Hvis ingen kollega, så lav makkerpar.

Skab netværk for de deltagende eller opfordre til det. Så de kan dele deres proces, erfaringer, ups & downs under og efter forløbet

PRINCIP 9: RUMMETS UDSEENDE OG STEMNING

Skab stemninger og design ud fra naturens principper

Gør det muligt at der kan tilegnes viden gennem objekter i rummet

- Fx bøger, plancher, illustrationer

Skab et rum hvor der er psykologisk tryghed, hvor der åbnes op for at være sårbar og hvor man skaber forståelser og relateringer hos hinanden.

Afrunding

Gennem specialet har vi belyst, hvordan regenerativ ledelse, søger at løse nogle af de helt store samfundsmæssige- og globale udfordringer, som vi står overfor. Dette gør det svært at operationalisere, hvorfor vi har søgt at imødekomme dette gennem vores udarbejdede designprincipper. Med vores designprincipper har vi søgt at skabe rammerne for hvordan ledere gennem et kursus kan omsætte regenerativ ledelse til praksis. Det er særligt *Princip 5: Eksperimentarium* og *Princip 6: Det gode eksempel* som særligt fokuserer på at omsætte viden til praksis. Om det rent faktisk er muligt at ledere på et kursus kan lære at omsætte regenerativ ledelse til praksis, er ikke muligt for os at konkludere.

Referenceliste

Arnedal, P. (2022). *Pernille har en mission: Et lykkeligt arbejdsliv og en 4-dages arbejdsuge*. POV International. Hentet d. 28/05/2022:

<https://pov.international/et-lykkeligt-arbejdsliv-og-en-4-dages-arbejdsuge/>

Concito (2022, B). *Hovedbudskaberne fra FN Klimapanelers rapport om begrænsning af klimaforandringer*. Concito. Hentet d. 28/05-2022:

<https://concito.dk/nyheder/hovedbudskaberne-fra-fn-klimapanelers-rapport-om-begraensning-klimaforandringer>

Halberg, E. (2015). *Jeg har sagt mit job op for at få plads til at leve*. Information. Hentet d. 28/05/2022: <https://www.information.dk/debat/2015/06/sagt-job-faa-plads-leve>

Hildebrandt, S. & Stegeager, N. (2020). Bæredygtig Ledelse I: Stegeager, N., Willert, S. & Søholm, T.M. (red.) *Systemisk ledelse- teori og praksis* (2. Udg., s. 343-363). København: Samfundslitteratur.

Hutchins, G. & Storm, L. (2019). *Regenerative Leadership. The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth.

Klimarådet (2022). *Statusrapport 2022 Danmarks nationale klimamål og internationale forpligtelser*. Klimarådet. Hentet d. 30/05/2022:

<https://klimaraadet.dk/da/rapporter/statusrapport-2022>

Mosbech, H. (2022). *Vi siger op som aldrig før. Det handler om en jagt på mening*. Zetland. Hentet d. 27/05/2022:

<https://www.zetland.dk/historie/sop1r5yr-a8dQKjz-72585>

Redder, G. (2018). *Brinkmann midt i en stress-tid: Vi skal stå af hamsterhjul og forbrugerræs*. Avisen.dk. Hentet d. 21/05/2022:

https://www.avisen.dk/brinkmann-midt-i-en-stress-tid-vi-skal-staa-af-hamst_531066.aspx

Sundhedsstyrelsen (2022). *Danskernes sundhed*. Danskernes sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2021. Sundhedsstyrelsen. Hentet d. 28/05/2022: <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2022/Sundhedsprofil/Sundhedsprofilen.ashx>