

An aerial photograph of a dense, vibrant green forest. A clear, blue-green river winds through the center of the forest, creating a natural path for the text. The trees are thick and cover the entire landscape, with the river meandering from the top center towards the bottom center.

# Regenerativ ledelse i finanssektoren

– et lederudviklingsforløb med  
aktionsforskning som ramme

Et forsknings-og udviklings samarbejde mellem Aalborg Universitet (AAU) og  
Finanssektorens Uddannelsescenter (FU)

Projektledelse: Lone Hersted (AAU) og Lars Munch Svendsen (FU)

# Udfordringen: Vi brænder Jorden af og brænder ud!

---

**Vi har alt for længe drevet rovdrift på jordens ressourcer, og vi oplever stadig større klimaforandringer.**

Det giver sig bl.a. udslag i tørke, skovbrande, tsunamier og oversvømmelser, hvor mennesker drives på flugt som "klimaflygtninge".

**Samtidig er vi også selv blevet mere udpinte, og stadig flere mennesker bliver stressede, deprimerede og udbrændte.** Stress-statistikkerne taler for sig, og WHO taler om en decideret "stress-epidemi".

**Her er i begge tilfælde tale om økosystemer i ubalance.**



# Ydre og indre bæredygtighed skal følges ad



FN's verdensmål har spillet en positiv rolle i udbredelsen af kendskabet til bæredygtighed og givet mange organisationer en ramme og et sprog at arbejde med.

Vi ser dog en tendens til, at mange bæredygtighedsinitiativer kun fokuserer på det, vi kalder den *ydre bæredygtighed* og ikke i tilstrækkelig grad fokuserer på den *indre bæredygtighed*.

Inspirationskilde: Hutchins, G. & Storm, L. 2023 s. 42.



# Regenerativ ledelse

Det handler bl.a. om at:

- genetablere forbindelsen til naturen
- genskabe og revitalisere de levende systemer, vi indgår i.
- skabe de bedste betingelser for trivsel i de måder, som vi producerer, leder, lever og organiserer os på.

# Et opgør med maskinlogikken

---

Den regenerative forståelse gør op med den mekanistiske tænkning og en af naturvidenskabens grundantagelser, nemlig dén, at verden og vores organisationer kan betragtes og behandles som en maskine, som vi kan adskille i enkeltdele.

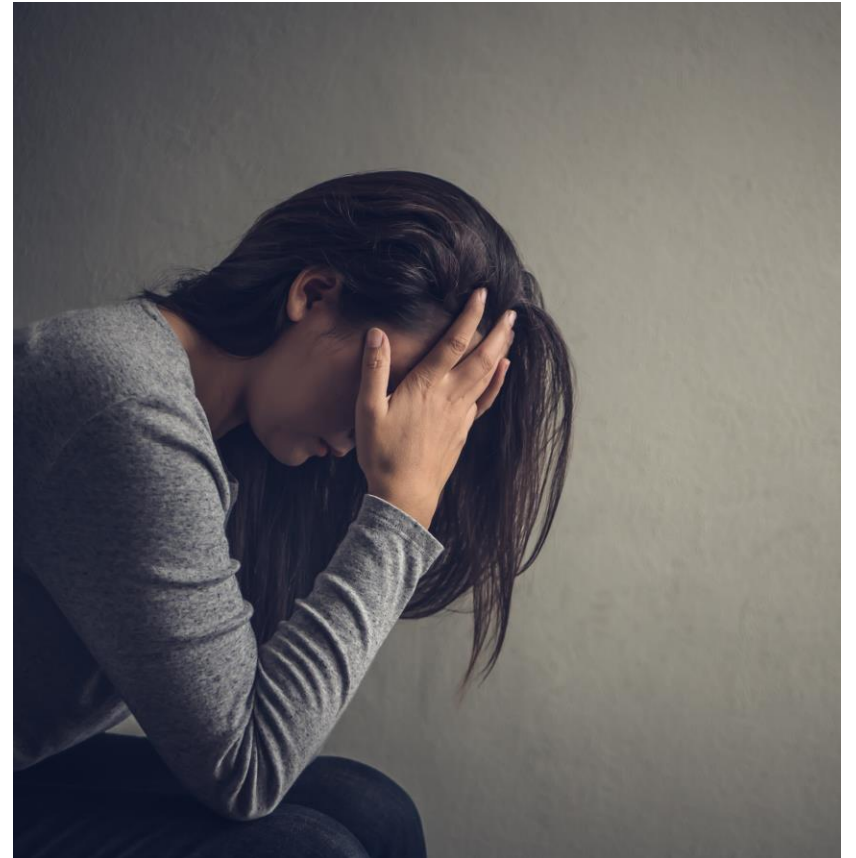
Den regenerative tænkning bygger på helhedsorienterede synteser, hvor der fokuseres på mønstre, relationer og mere komplekse sammenhænge.



# Arbejdsmiljøet i den finansielle sektor

---

- Den finansielle sektor er generelt præget af et højt arbejdstempo og et stort arbejdspress både blandt ledere og medarbejdere.
- En undersøgelse fra Finansforbundet fra 2022 viser, at næsten hvert fjerde medlem oplever at være så stresset, at de er i risikozonen for at udvikle helbredstruende stress.
- Arbejdslivet vurderes som værende den primære årsag til stress blandt 80% af dem i den finansielle sektor, der oplever at være stressede konstant eller ofte.
- Undersøgelsen viser desuden, at ikke blot medarbejderne i finanssektoren er ramt af stress, men også at 21% af lederne er stressramte.



# Stressudløsende faktorer

---

- Undersøgelsen påpeger desuden, at det særligt handler om arbejds mængde og tidspres, dvs. at man har problemer med at nå sine arbejdsopgaver, at der kommer uforudsete arbejdsopgaver ind, og at man ikke får holdt de nødvendige pauser i løbet af arbejdsdagen.
- I tillæg kommer udfordringen med 'work-life-balance', som handler om, hvor meget arbejdet fylder udenfor kontoret i tanke og handling– dvs. evnen til eller muligheden for at kunne holde reelt fri efter arbejde.

(Kilde: Finansforbundet 2022).





# Behovet for forandring

- Der er behov for at arbejde med både den ydre og indre bæredygtighed
- Der er brug for ledere, der tør stoppe op og ikke blot gør mere af det samme.
- Ledere, der tør gå forrest og være med til at ændre en organisationskultur i ubalance og et produktionssystem, som ikke er bæredygtigt.
- Det handler om at turde træde nye stier uden på forhånd at få udleveret kort og kompas.





## Projektets ambition og målsætning

- at understøtte og styrke den enkelte leders refleksionsevne og handlegacitet til at kunne skubbe organisationen i en mere regenerativ retning.
- at lederne ikke bare var "medforskere", men at de begyndte at se sig selv som proaktive pionerer i skabelsen af ledelsesmæssig og organisatorisk forandring i en mere regenerativ og bæredygtig retning.

# Regenerativ ledelse i finanssektoren

---

- **Væredygtighed** – at lede ud fra en balanceret væren
- **Bæredygtigt lederskab** – at lede helhedsorienteret og relationelt
- **Ledelse af bæredygtighed** – at lede en bæredygtig omstilling



# Procesdesign: Aktionsforskning som ramme og stillads for processen

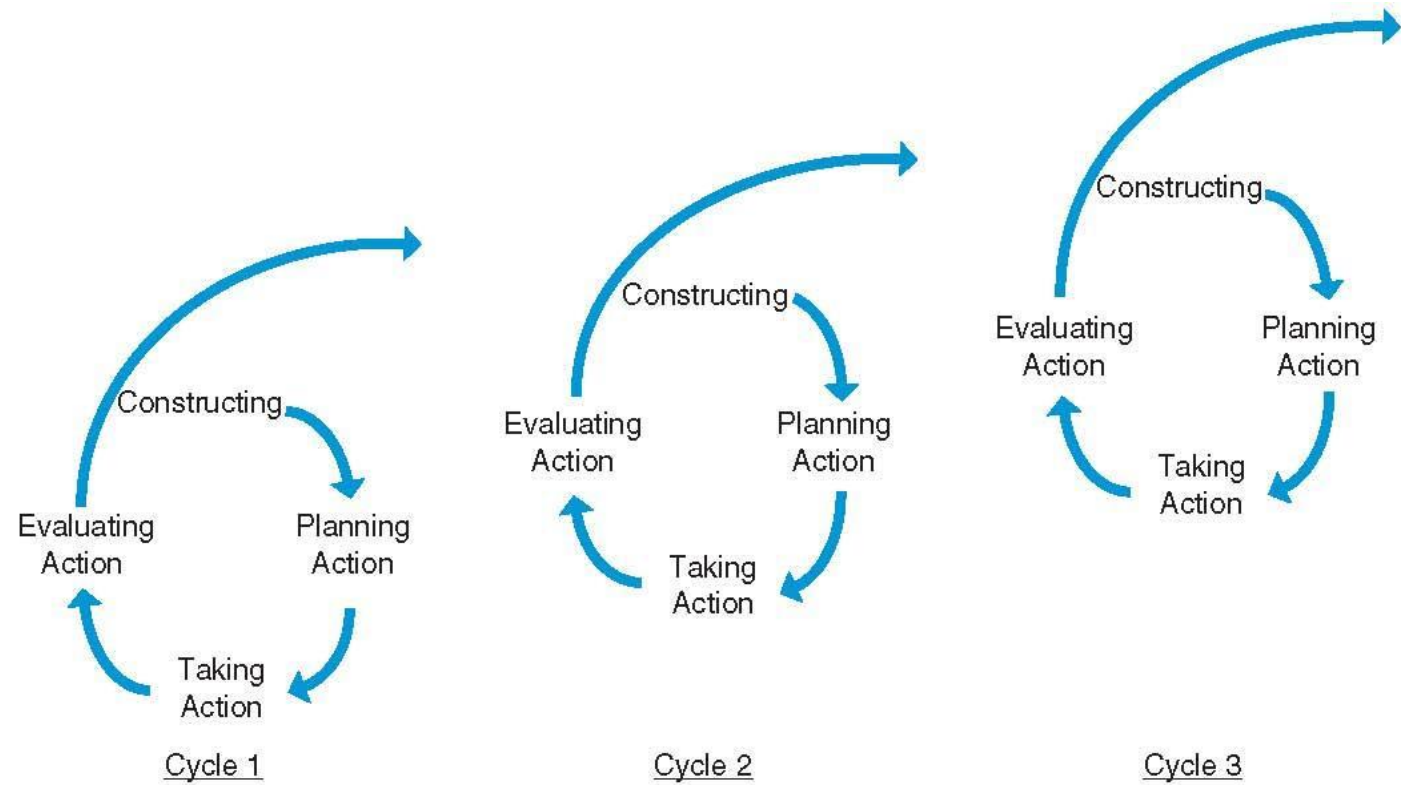
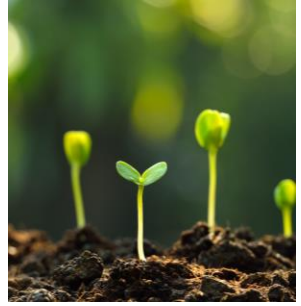


Figure 1.3 Spiral of Action Research Cycles

# Med afsæt i egne udviklingsønsker og egne idéer til prøvehandlinger i egen organisation

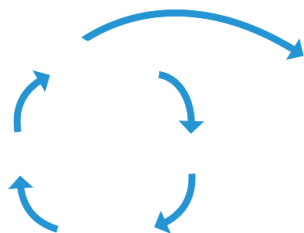


1. I dit eget selv-forhold og værdiarbejde – hvordan kan jeg arbejde regenerativt med mig selv i mit eget selv-forhold? Med fokus på egen væredygtighed/indre bæredygtighed.
2. På afdelingsniveau – hvordan kan jeg inspirere og hjælpe andre til at arbejde mere regenerativt? Hvordan kan jeg understøtte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

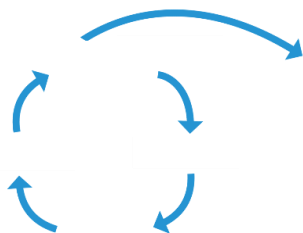
# Forløbsdesign

Fælles opstartsdag online m. intro og definition af udviklingsønsker - 3 timer.

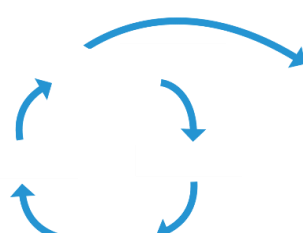
1. session: 7 timer



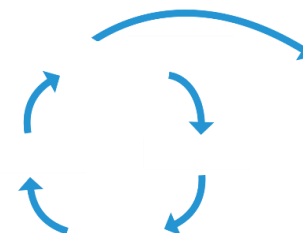
2. session: 7 timer



3. session: 7 timer



4. session: 7 timer



Projektafslutning, fokusgruppe-interview + evaluering og status på prøvehandlingerne - 3 timer

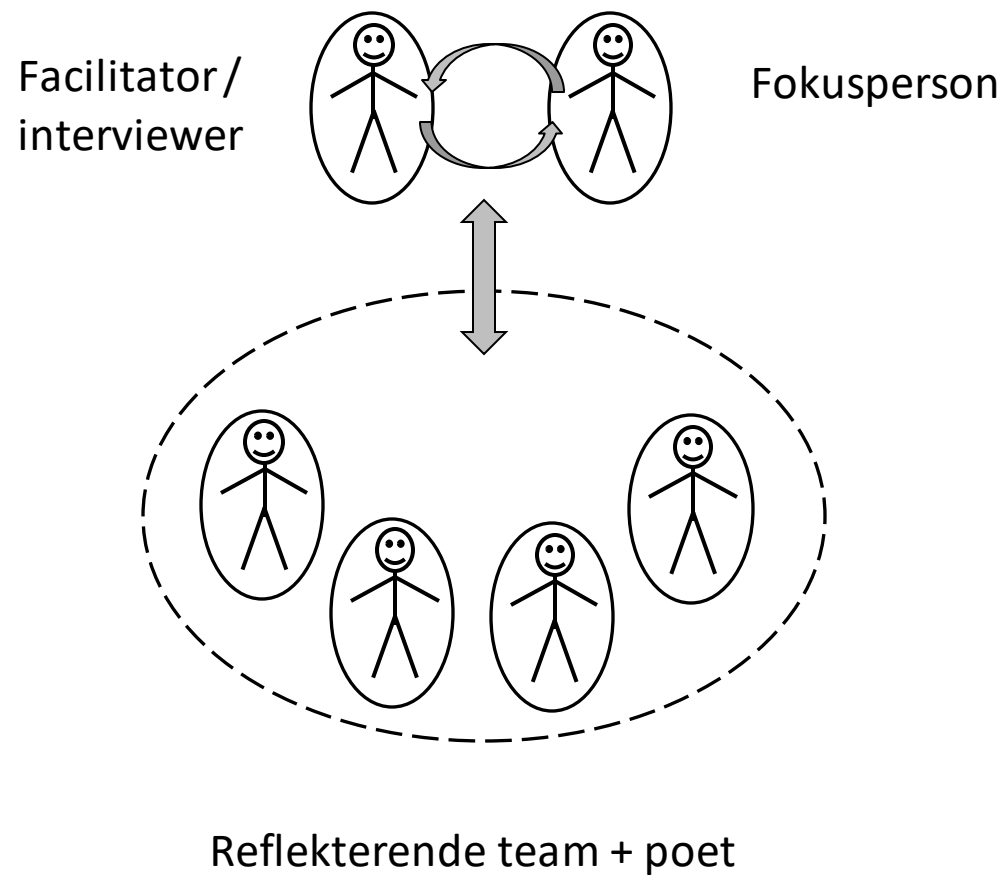
4. sept. 2023

26. januar 2024

Der blev på de 4 sessioner med fysisk tilstedeværelse afholdt inspirationsoplæg, øvelser, aktiviteter i naturen samt sparring i f.t. prøvehandlingerne med brug af coaching og reflekterende team

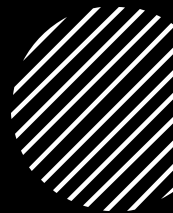


# Coaching med reflekterende team og poetiserende praksis





# Coaching med reflekterende team og poetiserende praksis



En struktureret samtaleform, der veksler mellem at få deltagerne til at lytte, spørge og reflektere i et samspil



Det reflekterende team fungerer som en tænketank på sidelinjen



Bidrager til at få nye vinkler og refleksioner på det udviklingsønske, som fokuspersonen er optaget af



# Rollefordeling



---

1 **fokuspersion** (der fortæller om arbejdet med sine udviklingsønsker på de 3 niveauer)

---

1 **interviewer/facilitator** (der spørger ind til fokuspersionens arbejde med udviklingsønskerne og prøvehandlingerne og faciliterer processen)

---

1 **poet** (der noterer nøgleord på en stor planche og udformer et digt m. inspiration fra nøgleord fra samtalen)

---

3-4 **deltagere i** det reflekterende team (der lytter, noterer, reflekterer, samtaler om det, de har hørt, kommer med nye perspektiver og giver konstruktiv feedback)



# Eksempler på prøvehandlinger på niveau 1

## Lederens eget selv-forhold, "væredygtighed" og værdiarbejde

- At skabe bedre indre balance - fx vha. en gåtur hver morgen, yoga/meditation
- Sikre tid til kort pause ml. møder
- Afsætte mere tid til udvikling og strategisk ledelse fremfor at drukne i drift
- Indførelse af timeslots til fordybelse i kalenderen
- Mere nærværende ledelse – mere aktiv lytning
- At finde mod i ledelse – være mere proaktiv og at turde gå foran

# Eksempler på prøvehandlinger på niveau 2

## På afdelingsniveau

- Kulturforandringer (små som store) fx indførelse af morgensang, 1 min. stilhed på møder, fokus på fællesskab og mening i arbejdslivet
- Tage tempoet ud af møderne + facilitering af dialoger til fælles refleksion
- Walk & talk m. kolleger og medarbejdere (i park eller skov) – tilbud om at afholde MUS som gåtur
- Fokus på god kommunikation og feedback – at tale *med* hinanden fremfor *om* hinanden
- Udvikling af et fælles sprog omkring bæredygtighed (fx i forhold til bæredygtige kundedialoger)
- Øget fokus på kompetenceudvikling blandt ledere og medarbejdere (særligt indenfor ESG-arbejdet)

# Eksempler på prøvehandlinger på niveau 3

## Afdelingens og organisationens relation til dens omverden

- Styrket fokus på afdelingens/organisationens arbejde med ESG
- Gøre bæredygtighed til en del af bankrådgivernes hverdag
- Sikre bæredygtige byggematerialer til nyt byggeri
- Skabe mere bæredygtig kantinedrift (fx mindre kød og flere grøntsager)
- Påvirke bestyrelsen i en mere regenerativ og bæredygtig retning
- Udarbejdelse af strategier og handleplaner for bæredygtighed og social ansvarlighed
- Udarbejdelse af CO2-regnskab (klimarapport)
- Udarbejdelse af dobbelt væsentlighedsanalyse



Morgensang



At forbinde sig... til sig selv, hinanden og naturen

# Eksempler på generering af empiri (data)

- Observationer, feltnoter
- Logbøger med refleksion over processen (video-logs eller på skrift)
- Lydoptagelser af de dialogiske processer
- Tegninger, plancher, fotos
- Uddybende interviews online

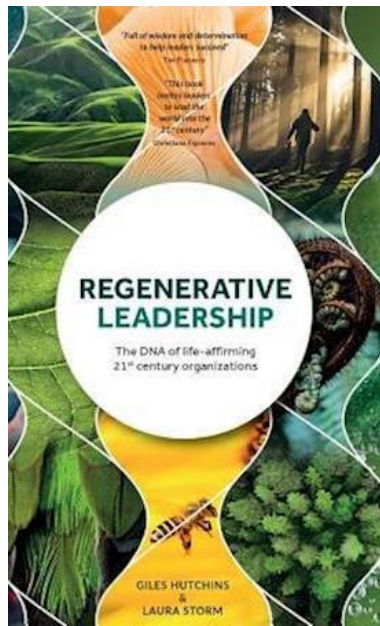
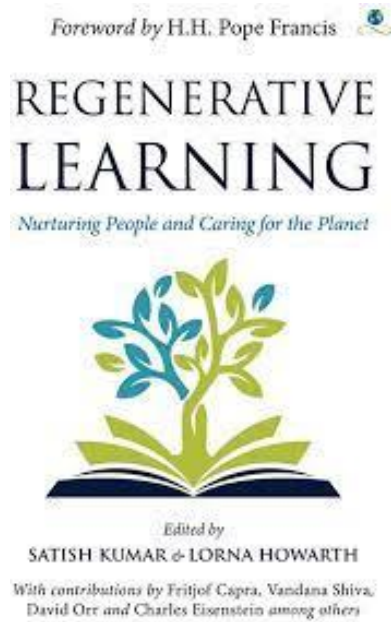
## KVALITATIVE METODER

EN GRUNDBOG



# Formidling i form af forskningsartikler, foredrag, workshops og undervisning indenfor regenerativ ledelse





Relevant baggrundslitteratur om regenerativ ledelse, kultur, læring mm.