

Regenerativ ledelse

– en bevægelse fra ideal til praksis



Om os: Klara Søgaard, Jenny Grønby og Emma Victoria Keseler. Vi er tre studerende der til dagligt læser Organisatorisk Læring på 5. semester på Aalborg Universitet. Vi er optaget af den regenerative bevægelse, som er i gang, hvilket derfor har været vores naturlige fokus i vores akademiske projekter gennem uddannelsen. I øjeblikket arbejder vi med en bog netop indenfor dette område.

Fremmedgørelsen har sneget sig ind under huden på os, sådan ytrer den tyske sociolog Hartmut Rosa sig i sin samfundskritik af det højhastighedssamfund, vi lever i. En kritik, som vi hævder, er berettiget, men som vi gennem en regenerativ bevægelse gør os forhåbninger om at kunne ændre til en mere positiv diskurs, i arbejdet mod at skabe psykologisk trygge organisationer, hvor trivsel er i højsædet. Vi ønsker, som Organisatorisk Lærings-studerende på Aalborg Universitet at give et indspark til debatten om fremtidens organisationer, som vi tror på vil bygge på regenerative organiseringer og principper. Vores ambition er at være medskaber af det kommende arbejdsmarked, som vi selv skal tage del. Med disse perspektiver har vi derfor til formål at blive et led i den transformation, som vi oplever at organisationer står overfor. Med det menes en ny måde at organisere, lede og forme organisationer på, med tanke på et regenerativt mindset, der i stedet for at stå fast i det 20. århundredes mekanistiske og hierarkiske organisationsforståelser, ser fremad i en foranderlig (krise)tid. Vi vil derfor bidrage med perspektiver på hvordan fremtidens organisationer kan se ud og ikke mindst hvordan man som leder, gennem øget forbundethed til sine medarbejdere, kan være med til at forebygge stress, skabe bedre trivsel i organisationen og dermed fremme en bæredygtig arbejdsplads. Dette er i øvrigt områder som i disse tider opleves nedprioriteret på det danske arbejdsmarked, med stor sandsynlighed som følge af samfundsudviklingen.

Når vi henviser til samfundsudviklingen, taler vi selvsagt om det senmoderne samfund, som vi befinder os i, i det 21. århundrede. Det vil sige et højhastighedssamfund i evig forandring, hvor konstante krav om præstation er med til forme individet, og hvor kun det bedste er godt nok. Konsekvenserne af denne samfundsudvikling viser sig blandt andet i mistrivsel, hvilket desuden understøttes af statistikker fra Sundhedsstyrelsen, som viser at procentdelen af stressramte i Danmark er stødt stigende (Sundhedsstyrelsen, 2022). På baggrund af denne nedslående udvikling finder vi det nødvendigt at have tanke på handling og nytænkning, sådan at fremtidige generationer kan føle sig tilpasse i det (arbejds)liv, de selv skal være en del af.

At flere og flere sygemeldes med stress og andre lidelser, bliver i sidste ende en bekostelig affære for arbejdspladser, da vi anser en tendens til at der symptombehandles fremfor at kigge på årsagen til mistrivsel – *hvorfor* er der flere og flere i befolkningen som rammes af stress?

Det er af den grund, med afsæt i denne samfundsudvikling, at vi med et nuanceret, proaktivt og ikke mindst regenerativt blik, finder det relevant at give vores bidrag til en regenerativ fremtid, som ledere kan anvende i et forsøg på at håndtere denne foranderlige verden. Det som gør den regenerative bevægelse interessant er, at vi i en tid hvor fire-dages arbejdsuger er på tale, og stressepidemier er en realitet har behov for en genforening med naturens principper, både i organisationers struktur og i ledelsespraksis.

Men regenerativt, a hva' for noget?

I de senere år har perspektiver fra den regenerative bevægelse trådt længere og længere frem i samfundsdebatten. Bevægelsen opstod på baggrund af flere års forskning indenfor biologien og samfundsvidenskaben, og skal i dag forstås som en modreaktion på den krisetid verden har stået overfor de sidste mange år. Det overordnede princip i bevægelsen går på at give mere end man tager, eller som forklaret i regenerativt regi; regenerere fremfor at degenerere. Desuden tales der ofte om at finde tilbage til naturen, som kan ses som et udtryk for at finde tilbage til sig selv – sit eget naturlige jeg, hvilket i særdeleshed har ramt noget i os, som unge studerende, der stadig er ved at finde vores plads i denne verden.

Den regenerative leder

Den regenerative bevægelse har også fundet sin vej til ledelsesområdet. I forlængelse af bevægelsens principper, kan den regenerative ledelse siges at være den rammeskabende dimension – den der skaberne rammerne for, at organisationer og dertilhørende medarbejdere, udvikler og fornyer sig på en måde, der skaber mere balance, overskud, energi og trivsel, fremfor at degenerere selvsamme. Vi mener altså, at der bør tilstræbes at give medarbejdere mere, end der tages fra dem. Dette er ikke en simpel proces, og den tvinger os til at nytænke hele vores arbejdsliv. Men hvad nu hvis vi starter i det små? Hvad nu hvis små ændringer, kan føre til ny måde gå på arbejde, hvor stress ikke længere er en folkesygdom? Vi kan se på arbejdspladsen som et system, hvor små ændringer ét sted på arbejdspladsen, vil påvirke hele organisationskulturen. Hvis lederen starter med at opnå større bevidsthed om sig selv, vil vedkommende for det første have et bedre udgangspunkt for at lede andre, og for det andet inspirere medarbejderne til at gøre det samme.

Den regenerative organisations fremtid

Mange af både for- og nutidens organisationer fungerer og drives mekanisk, som var organisationen blot en maskine, hvor tingene forventes at køre automatisk uden større besværligheder. Med andre ord, har disse organisationer en traditionel hierarkisk struktur, hvor indgående elementer, altså afdelinger, ledere og medarbejdere, i højere grad er separeret fra hinanden – og med hver af deres specialiserede, standardiserede opgaver. Det er ifølge vores optik, at denne organisationskultur og arbejdsfordeling begrænser en bæredygtig arbejdsplads ved at fastlåse medarbejderne samt pålægge dem – i virkeligheden – to slags arbejde at udføre; deres tildelte arbejdsopgaver i praksis, men også et arbejde, hvor der lægges energi i at kontrollere, hvad kollegaer og ledere på arbejdspladsen mener og tænker om en. Dermed pålægger den mekaniske, traditionelle organisation altså medarbejderne et pres i at skjule sine usikkerheder og fejl, når der ikke er kultur for at kunne have hele sit *jeg* med på arbejde.

Vi ser derfor, at organisationer i stedet bør ses som værende et levende system, hvor alle elementer er forbundne og arbejder sammen, hvilket desuden er i overensstemmelse med vores regenerative blik på relationer og forbundethed. Dette skaber både større tillid medarbejderne imellem, men også i relationen mellem medarbejder og leder. Denne tillid skaber rum på arbejdspladsen til at være sit autentiske jeg, *mens* man er på arbejde, og heraf plads til initiativ, produktivitet, kreativitet og innovation blandt medarbejderne, hvilket i sidste ende gavner organisationen – i vores øjne et bæredygtigt initiativ.

For at komme et skridt tættere på en mere regenerativ fremtid mener vi dog at det kræver, at organisationens frontfigurer, ledelsen, er klart indstillet på at ofre, arbejde hårdt og sætte deres egne traditionelle principper på spil. Vi tror nemlig på, at et trykt og inkluderende arbejdsmiljø både skaber bedre og flere muligheder for medarbejdere, så de kan udfolde sig på deres arbejdsplads. Et eksempel på en succeshistorie er it-virksomheden HR-ON, som har vundet frem med deres måde at lede medarbejdere på; gennem selvledelse. Gennem selvledelse gøres op med traditionelle arbejdsgange, samtidigt med at medarbejdernes behov tilpasses, hvilket vi anser bidrager til en regenerativ fremtid. Ligeså vil det bidrage til en organisation, som frisætter medarbejdernes fulde potentiale. Selvledelse i praksis betyder derfor, at medarbejderne selv får tildelt et ansvar for at styre og facilitere deres arbejdsliv. Kontrol, regler og hierarki bliver erstattet af tillid, værdier og dialog. (HR-ON, 2023) Vi tror på, at denne form for regenerativ ledelsesform vil komme til at præge det fremtidige arbejdsmarked, som ideelt bliver en normaliseret arbejdskultur anno 2030, og dermed den drømmearbejdsplads, medarbejdere burde tilbydes. På den måde tages der er et skridt nærmere mod at skabe bæredygtig offentlig ledelse.