

Regenerativt arbejdsdesign

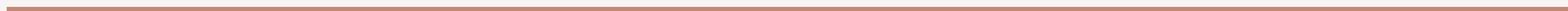
– et arbejdsliv i balance midt i kompleksitet og forandring

Tanya Lindkvist,
Direktør Kunst på Arbejde & ledelsesrådgiver

Årskongres for
myndigheds-
medarbejdere

26.11.2025

Comwell Middelfart



Hvem er jeg?

Tanya Lindkvist

- Direktør, Kunst På Arbejde
- Ekspert i regenerativ ledelse & cyklisk arbejdsdesign
- Ledelsesrådgiver for offentlige og private organisationer
- Bestyrelsesmedlem – Fødselshjælpen, Dansk Industri m.fl.
- Ekstern underviser hos Mannaz · Stifter af Connectedness

Arbejder med

- Trivsel, faglig dømmekraft og bæredygtige arbejdsgange i komplekse systemer
- Ledelse og organisationsudvikling i krydsfeltet mellem kompleksitet, forandring og naturens designprincipper

Baggrund

- Leder på en række kulturinstitutioner
- Naturbaseret ledelsesuddannelse
- Cand.mag. Moderne Kultur, BA Filosofi
- Certificeret naturterapeut



Formål



Kunst på Arbejde samling: Claus Rohland 1990

1. Øget kompleksitet kræver et stærkere ståsted

At give et klart blik på myndighedsrollen i en tid med flere krav – og hvordan regenerative principper hjælper dig med at stå stærkt og bevare faglig retning.

2. Pauser & restitution som en del kerneopgave

At få indsigt i, hvorfor ro, balance og mental klarhed ikke er luksus, men afgørende for retssikkerhed, dømmekraft og kvalitet.

3. Naturens logik som nyt arbejdsdesign

Inspiration til hvordan naturens designprincipper kan være en ny måde at designe vores arbejdsliv på (- ikke som endnu et wellbeing-tiltag)

Program

Hvad er det Regenerative egentlig?

- Og hvorfor koble det sammen med myndighedsrollen i dag?

Hvad kan vi lærer af naturen?

- Pauser, restituering, hvile og udvikling

Fra teori til praksis

- Hvad kan vi gøre allerede i morgen?



Hvad er det Regenerative egentlig?

- *Og hvorfor koble det sammen med myndighedsrollen i dag?*



connectedness

Baggrund

Hvorfor regeneration?



Hvorfor?

Lad os starte med et par
facts, som I navigere i...



connectedness

Global Usikkerhed

- Højt trusselsbillede
- Krig
- Usikkerhed
- Utilregnelighed
- Global urbanisering
- Utryghed

Det accelererede samfund

- Høj grad af Komplexitet
- Travlhed
- Vi løber stærkere og stærkere
- Men mangler konstant tid og hænder

Klimaforandringer & biodiversitetskrise

- Tab af arter
- Iltsvind i havene
- Tak af skov – jordens lunger (mistet over 80 % af verdens skove. I dk: 2,3% nature)
- Ekstremme vejrfænomener

AI - Kunstig intelligens

= Potentialer

- Nye måder at arbejde på / Opg. omstrukturering
- Fra kontortid til fokustid

= udfordringer

- Datasikkerhed, etik, bias og demokratisk underskud

Ubekendte

- Klimapåvirkning

Arbejdsmarkedet

- Manglende arbejdskraft
- Flere ældre
- Fra pension til pauser



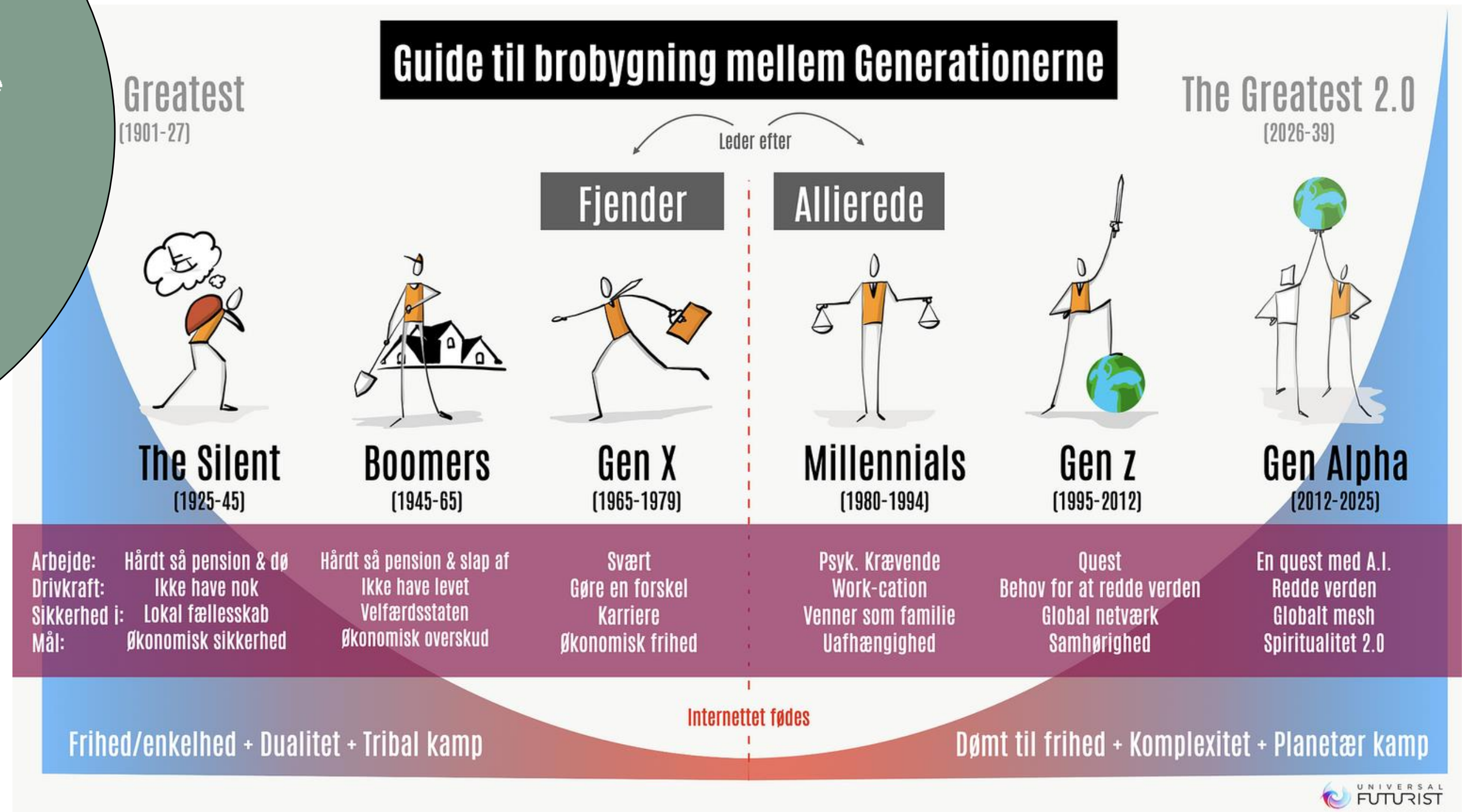
Høj grad af kompleksitet

Generationsbro

- Rekord høj beskæftigelse: flere generationer på arbejdsmarked samtidig
- Værdier og mindset støder sammen

Futurist - Anne Skrare Nielsen

Guide til brobygning mellem Generationerne



connectedness

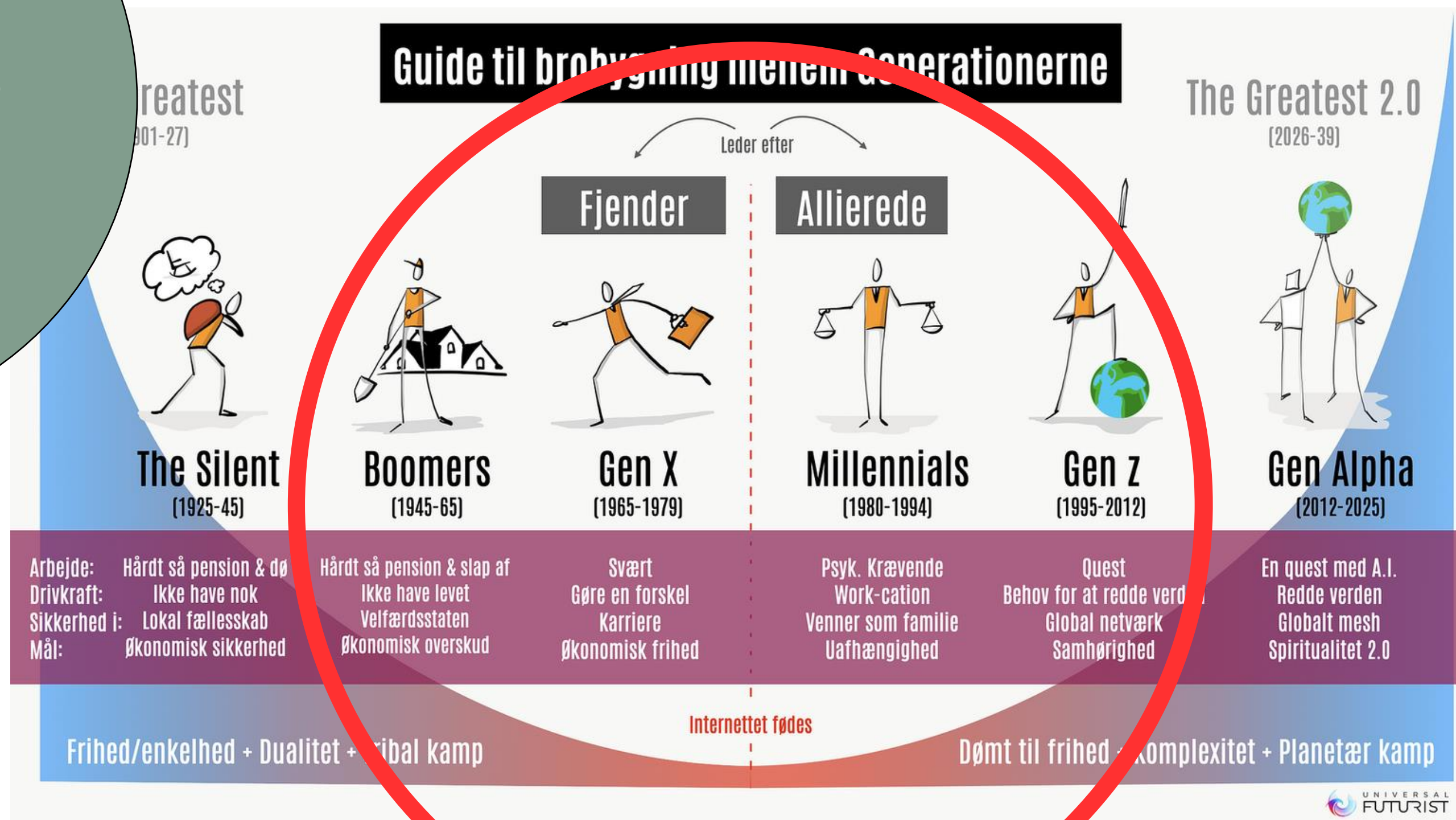


www.universalfuturist.dk/anne-skare-nielsen

Generationsbro

- Rekord høj beskæftigelse: flere generationer på arbejdsmarked samtidig
- Værdier og mindset støder sammen

www.universalfuturist.dk/anne-skare-nielsen



connectedness

**Høj
Kompleksitet
+
Polykriser**



**Høj
Kompleksitet
+
Polykriser**



**Berører vores
arbejdsliv,
privatliv og det at
være menneske**



**...Dvs det gælder
også vores indre
økosystem!**

- Men det er ofte fraværende i diskussionen...

KEY FACTS



Facts: indre økosystem

- 1/2 mio danskere oplever årligt stress relateret symptomer i forbindelse med deres arbejde
- Stress koster samfundet 14 mia per år (sygedage, tidlig død, sundhedssektoren).
- 40 million kr per dag

KEY FACTS



Hvis vi zoomer ind på jer..

- Myndighedsarbejdet befinder sig i en stor **forandring**.
- Nye **reformer** kalder på mere **fleksibilitet**, mere **samarbejde** og mere **selvbestemmelse** – samtidig med at **retssikkerhed, dokumentation og kvalitet** skal være intakt.

= Kerneopgaven bliver mere kompleks

Når **kompleksiteten stiger** og **polykriserne** rammer – hvordan bevarer vi **retning** og **etik**?



Et sted at kigge hen...er naturen!



Hvad kan vi lære af naturen?



Naturens designprincipper



Livscentrisk

- Naturen arbejder ud fra én grundlogik: at understøtte liv. Alt indgår i en kontinuerlig proces af vækst, modning, forfald og fornyelse – uden spild.

Samarbejdende

- Naturen er relationel og gensidigt afhængig. Arter overlever ikke alene; de trives gennem samspil, koordination og fælles udveksling. I naturen er det den samarbejdende art, der er den stærke.

Cyklisk

- Naturen udvikler sig i rytmer. Pauser, dvale, hvile og konsolidering er ikke fravær af aktivitet, men forudsætningen for ny vækst og stabilitet.

Forbundet

- Intet eksisterer isoleret. Naturen fungerer som ét samlet økosystem, hvor enhver ændring påvirker helheden

Mangfoldig

- Diversitet skaber robusthed. Variation i arter, strukturer og funktioner øger naturens modstandskraft og evne til at tilpasse sig forandringer.

Naturens designprincipper

Naturen er **regenerativ!**

- Naturen efterlader systemerne stærkere end før.
- Den skaber mere værdi, end den forbruger – og bygger løbende nyt liv oven på det eksisterende.

Ok – men hvordan adskiller det
regenerative sig fra bæredygtighed?



Lad os starte med det bæredygtige landskab fra 1980'erne til i dag.....

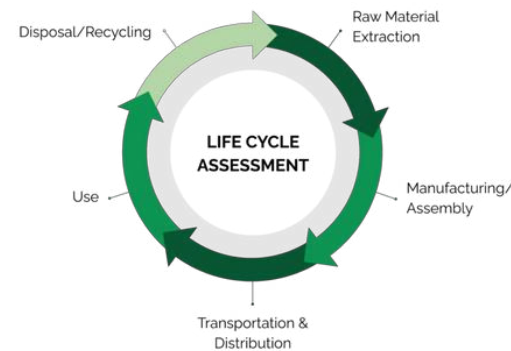
Brundtland report
(1987)



De tre bundlinjer (1994))

John Elkington: "the tripple bottom line" – også kendt som de tre P'er eller **People, Profit** og **Planet**. På dansk kalder vi dem de tre M'er: Mennesker, Merværdi (eller makroøkonomi) og Miljø.

Life Cycle Assessment (2002)



Science Based Targets (2015)



FN's Sustainable Development Goals (2015)



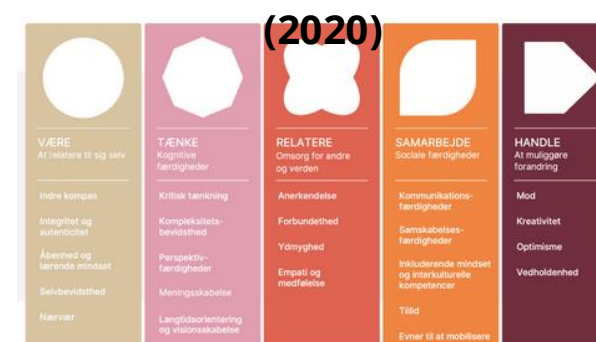
Environmental, Social, Governance (2005)



FN's Global Compact (1999)



Inner Development Goals



connectedness



Formål:

At reducere, minimere, gøre mindst mulig skade og understøtte staus quo

Men det er gået den modsatte vej.....

På trods af divs tiltag, politikker, krav, tilsagn, redskaber, certificeringer mm..



Definition af det regenerative

Evnen til at gendanne og opbygge sig selv

- Systemer, der skaber mere værdi, end de forbruger.

Oprindelse i biologien

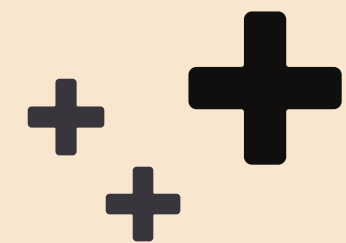
- Bruges om celler og organismer, der kan reparere, revitalisere og genetablere funktioner – selv efter nedslidning.

Et begreb på tværs af fagområder

- Nu anvendt i ledelse, arkitektur, landbrug, design, sundhed m.m.

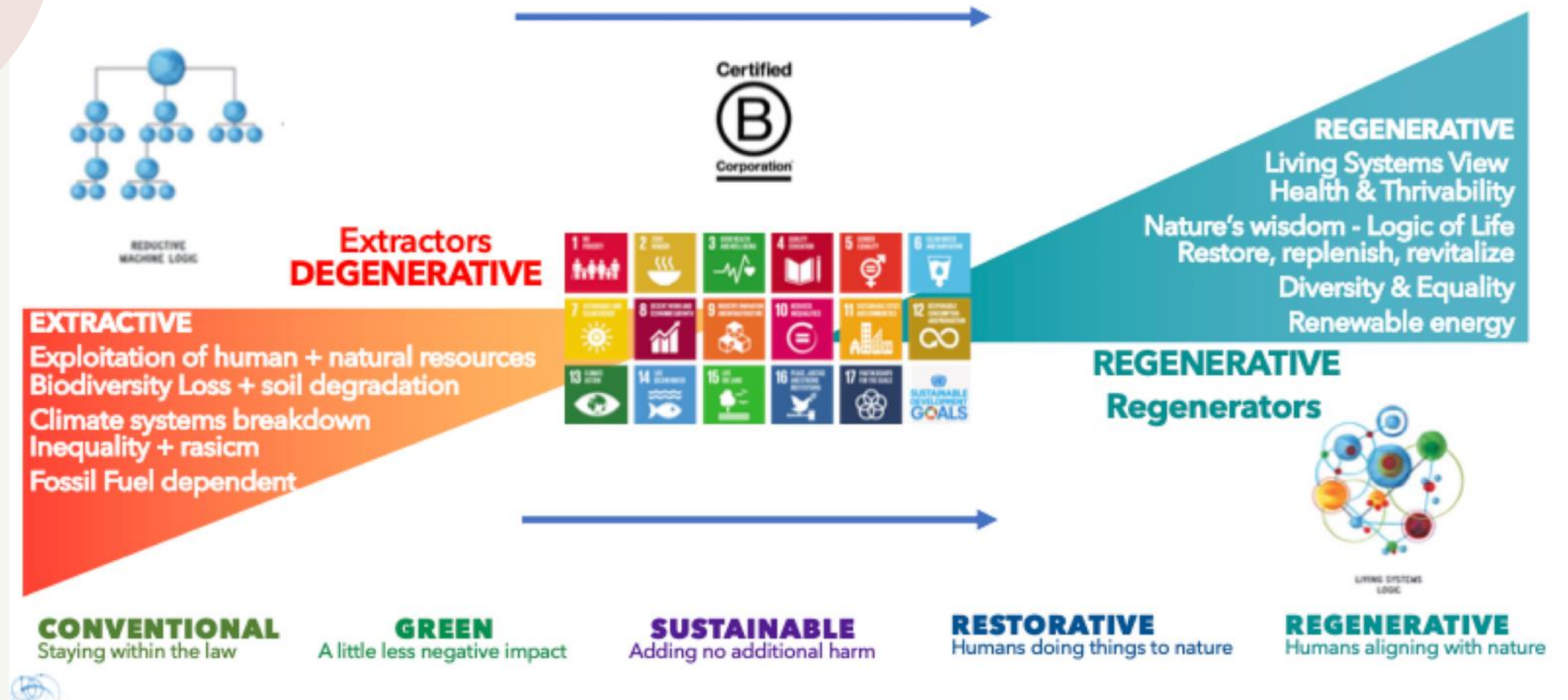
Definition

- At genopbygge og gendanne.
- At give mere, end man tager.
- At efterlade mennesker og systemer stærkere.
- At skabe et tydeligt plus.



Bevægelsen visualiseret

REGENERATIVE GOES BEYOND SUSTAINABILITY



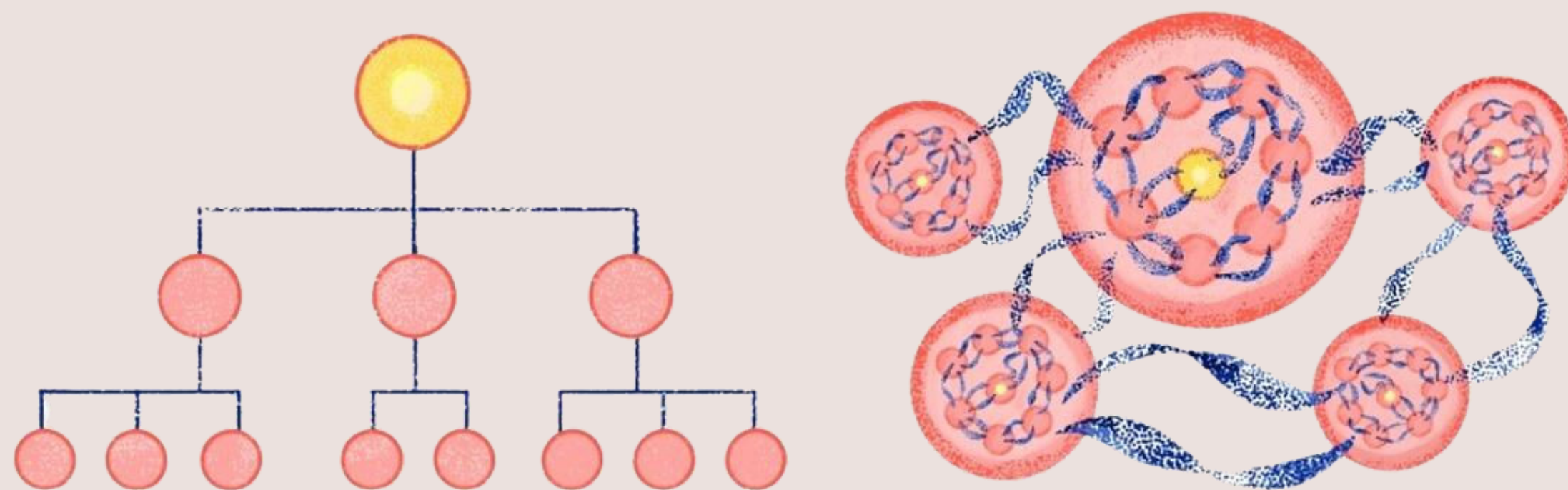
Kilde: Laura Storm & Giles Hutchins: Regenerative Leadership, Regenerators 2022

Hvad kan vi lære af naturen?

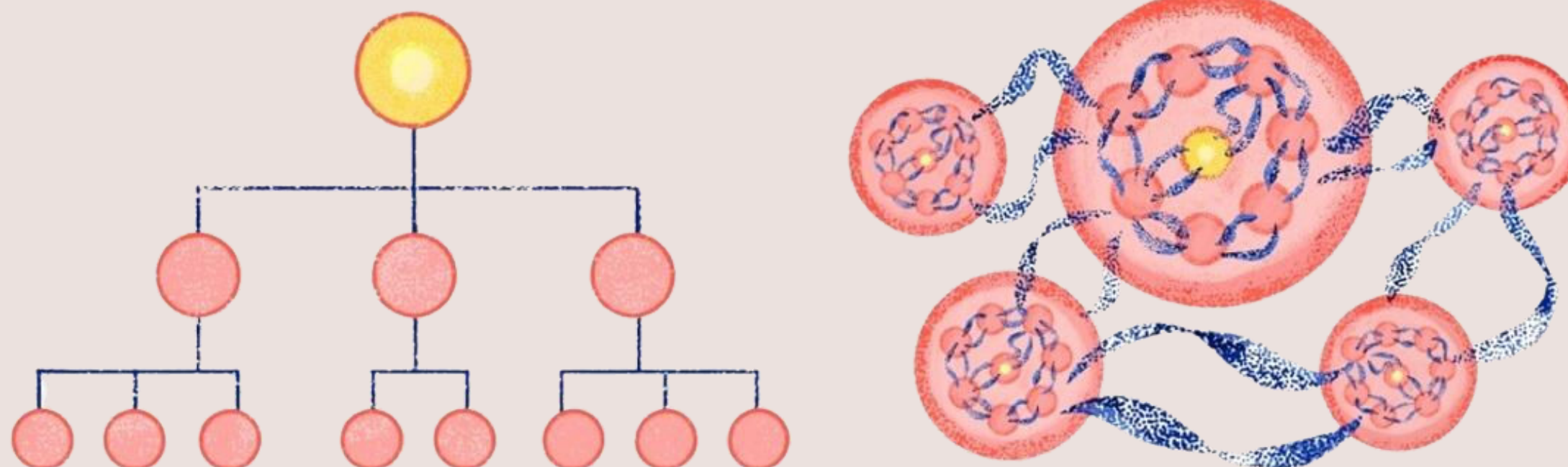
- Hvad betyder det for vores syn på organisationen og måden at arbejde på?



FRA EGO TIL ØKO

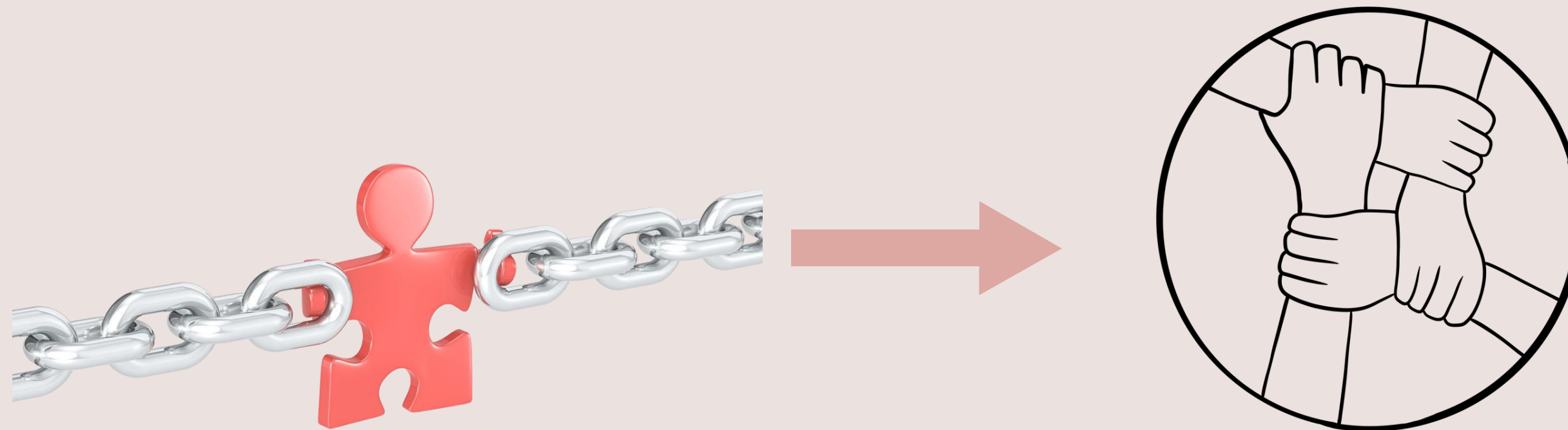


FRA DRIFT-LOGIK TIL MENNESKET FØRST



- Fra **beslutninger oppefra** til ansvar og **handlekraft** tættere på opgaven.
- Fra **styring af borger** og medarbejder til **samskabelse** og **fælles retning**.

FRA MONOFAGLIG MEDARBEJDER TIL FACILITATOR



- **Følger styring** frem for at påvirke retning
- Arbejder bedst under **kontrol** og **faste rammer**
- Forventes primært at **levere** og "gøre"
- Afhængig af beslutninger **ovenfra**
- Myten om den **perfekte, fejlfrie** fagperson
- Primært **rational** – mindre plads til intuition, kreativitet og relationer

- **Aktiv medskaber** i opgaven
- **Anerkendende** i mødet med kolleger, borgere og samarbejdspartnere
- **Lyttende og nysgerrig** (x kun udførende)
- **Bidrager**, deler ansvar og understøtter fælles retning
- **Mod** til forskellighed og diversitet
- **Empatisk** og **relationelt stærk** – med blik for helhed og menneskelighed

**Hvad betyder det
for vores måde at arbejde på?**



connectedness

Fra et lineært til Cyklisk Arbejdsdesign



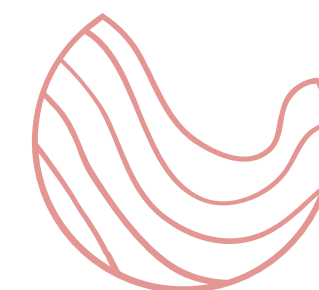
Kronobiologi

- Vores biologiske ur, der styrer vores daglige processer som søvn-vågne cyklussen, hormonniveauer og stofskifte.



Tidsopfattelse

- Fra industrialiseringens arbejdsdesign til nutidens cykliske livsdesign
- Industrialiseringens arbejdsdesign
- 1987 Arbejdstidsreform



Naturbaserede procesmødel

Fra et lineært til Cyklisk Arbejdsdesign



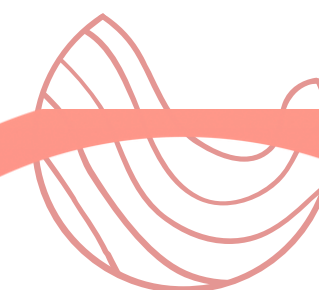
Kronobiologi

- Vores biologiske ur, der styrer vores daglige processer som søvn-vågne cyklussen, hormonniveauer og stofskifte.



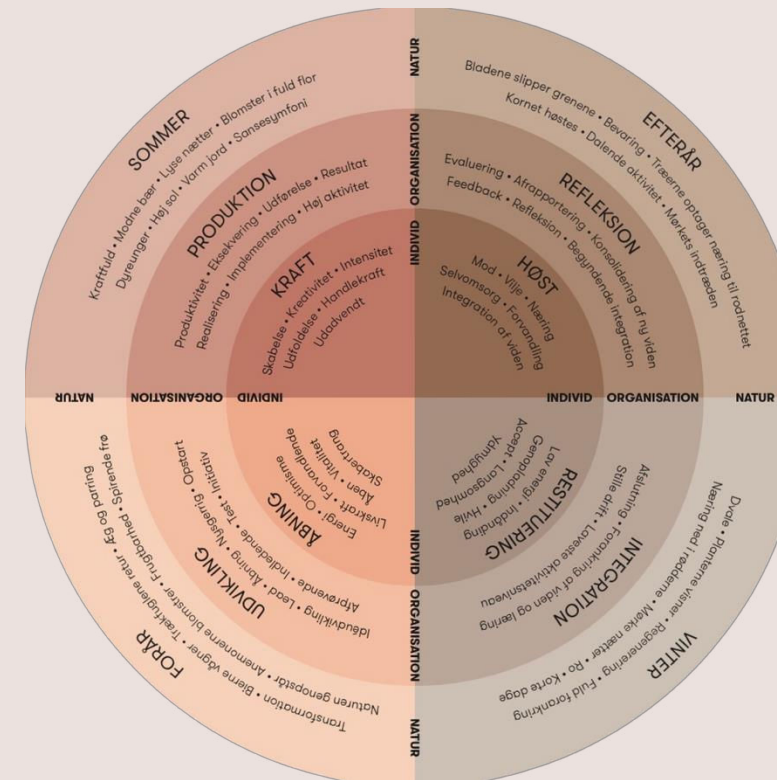
Tidsopfattelse

- Fra industrialiseringens arbejdsdesign til nutidens cykliske livsdesign
- Industrialiseringens arbejdsdesign
- 1987 Arbejdstidsreform



Naturbaserede procesmødel

Fra eksponentielt → Cyklisk Arbejdsdesign



Eksponentielt arbejdsdesign

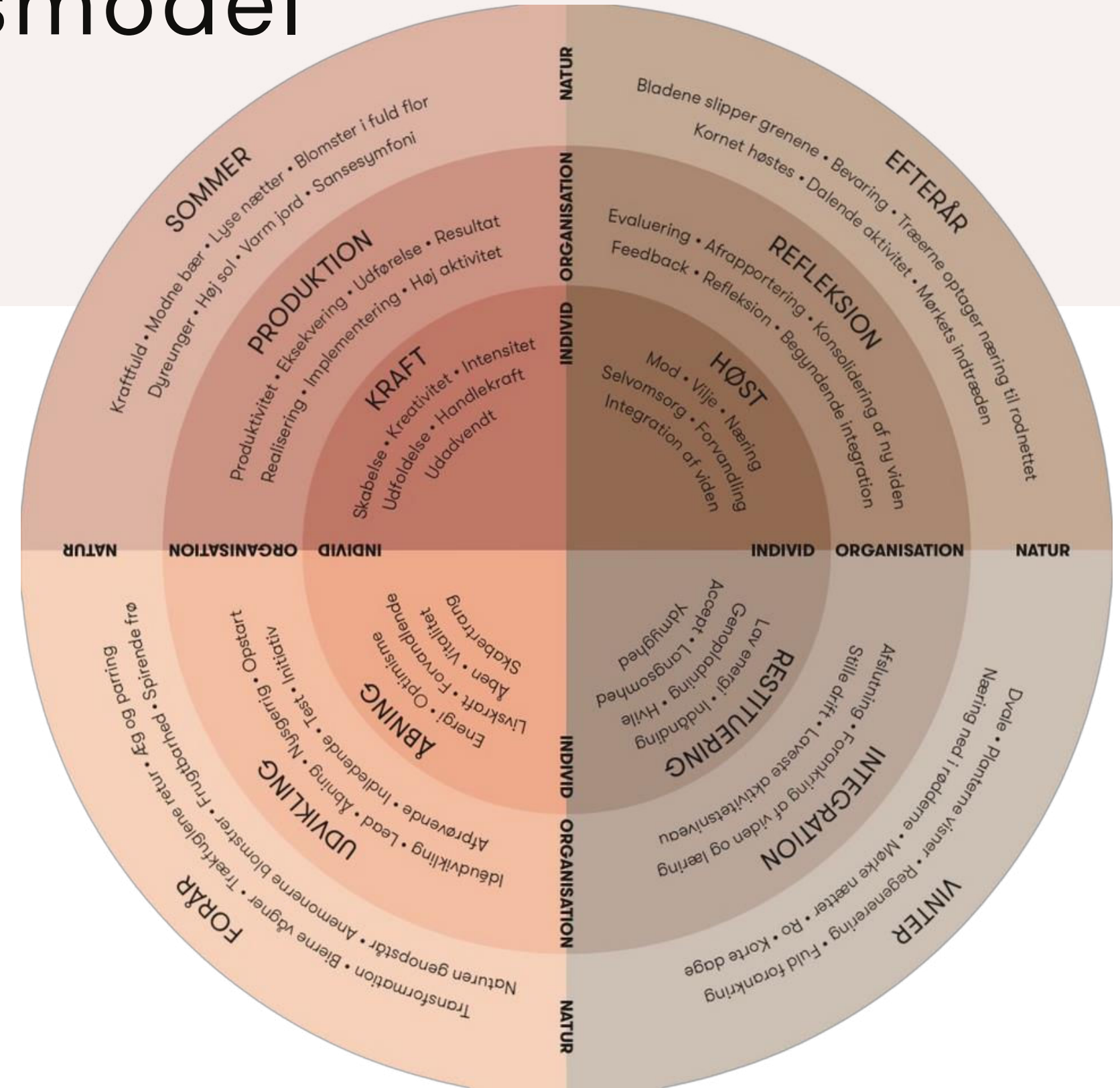
- Mere og hurtigere, konstant optimering
- primært eksternt måldrevet - manglende forbindelse mellem indre og ydre betingelser
- Primært sommerenergi

Cyklisk arbejdsdesign

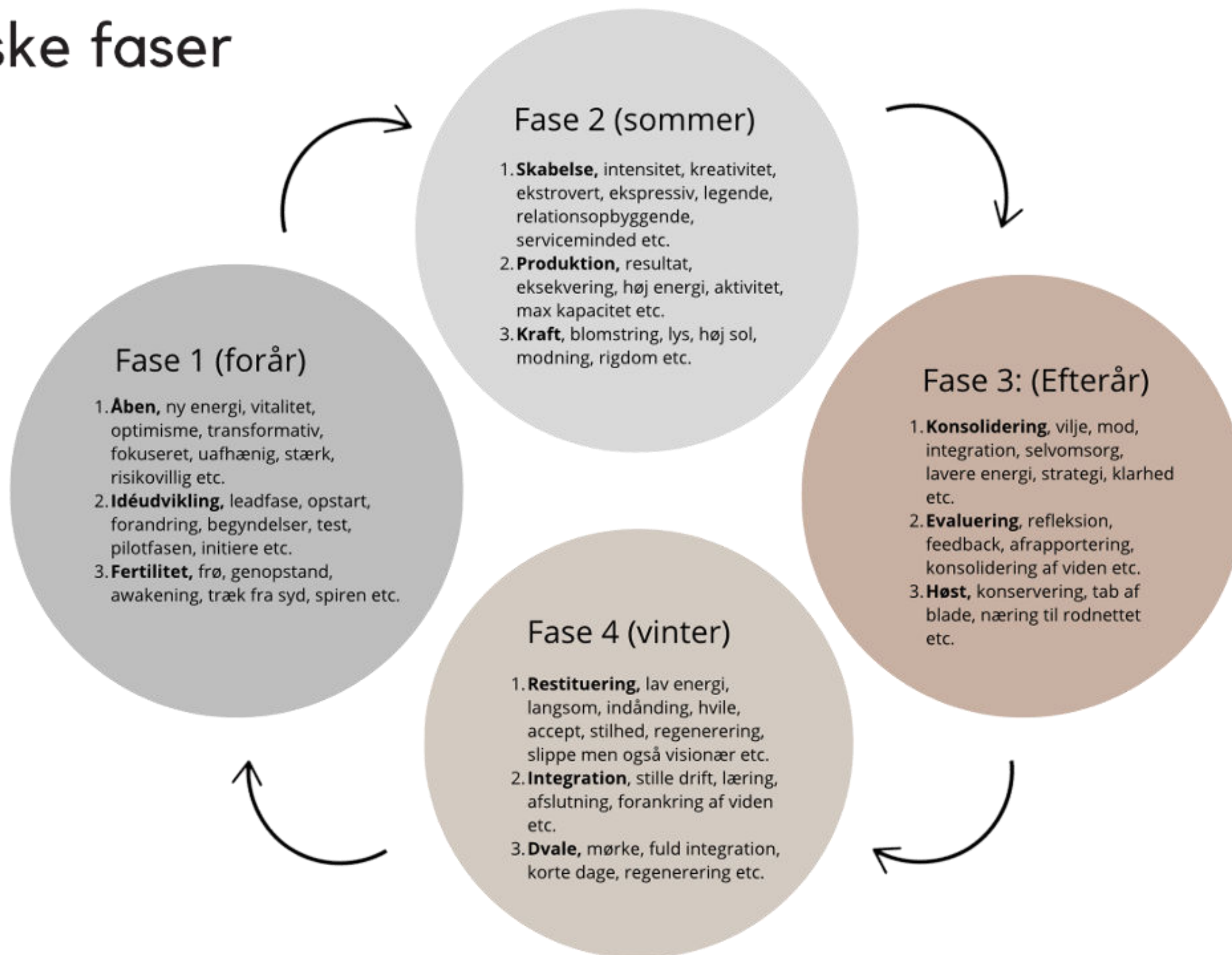
- på både Individ, organisation og omverden niveau
- Lige dele udvikling, produktion, refleksion og restituering
- Gælder både dag, uge, måned og år

Den Naturbaserede procesmodel

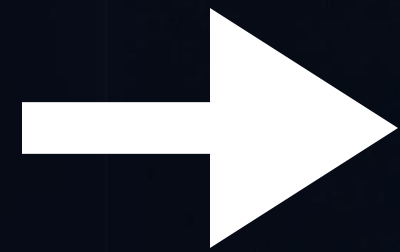
Mod en mere naturlig måde at arbejde på.....



Cykliske faser



De fleste organisationer er primært i fase 2 (sommer)



- Stort set aldrig i fase 4 (vinter) - dvs mangler restituering
- Kortvarig i fase 3 (efterår) - dvs begrænset refleksion
- Primært i fase i 2 (sommer) - dvs udbrændt
- Forudsætning for fase 1 (forår) er ikke tilstede

Wintering



Fra teori til praksis

- *Hvad kan vi gøre allerede i morgen?*



Step 1: (individ)

Hold fast i den faglige forudsætning - vær en rollemodel

- Øget kompleksitet kræver et stærkere ståsted - et ståsted der kræver ro og fordybelse. (både i den måde, du møder borgere og kolleger på)
- Fra Pres til perspektiv - Træn din "sense & response"-evne (Skeln mellem irritation og faglig intuition – og reagér ud fra viden, ro og skøn)
- Giv plads til mere "Efterår + Vinter: aktiv lytning (Lyt mere end du taler)

Lav et regenerativt mødedesign

- Tænk alle faser ind i både møder, dage, uger og måneder.
- Fx. møder - start med en pause (stilhed), kom ned i kroppen
- Møderamme: Forkort alle møder til 30 min (udgangspunkt)
- Struktur: Del og skift lederansvar for møderne (fælles ansvar at skabe meningsfulde møder)
- Format: 1:1 udenfor (walk and talk)

Skab et fysiske rammer for ro og pause

- Skab rum der understøtter ro og pause
- Indret mobilfrie hjørner, stillezoner, sofaer, udsigtpunkter eller blot et roligt hjørne.
- Planter, kunst og sanselige elementer kan skabe ro og forankring i en hverdag med højt tempo og mange skift.



Step 2: (Organsiation)

Fokus på liv og relationer

- Et skifte fra at se opgaver som noget, der skal løses hurtigst muligt, til at se mennesker, relationer og sammenhænge som det bærende i kvaliteten af myndighedsarbejdet.

Fra helte til hold - Fælles ansvar

- Det stærke "Vi" Resiliense - fra helte til hold
- Ingen skal stå alene i det svære (def. Psykologisk tryghed)
- Vær bevidst om det 'systemiske': alt vi gør får betydning andre steder – også i psykologisk forstand)Tjek-ind med hinanden løbende)

Systemisk anerkendelse af sammenhæng mellem indre og ydre ressourcer

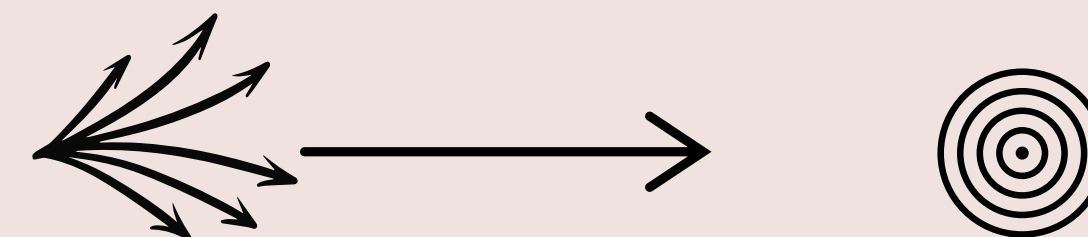
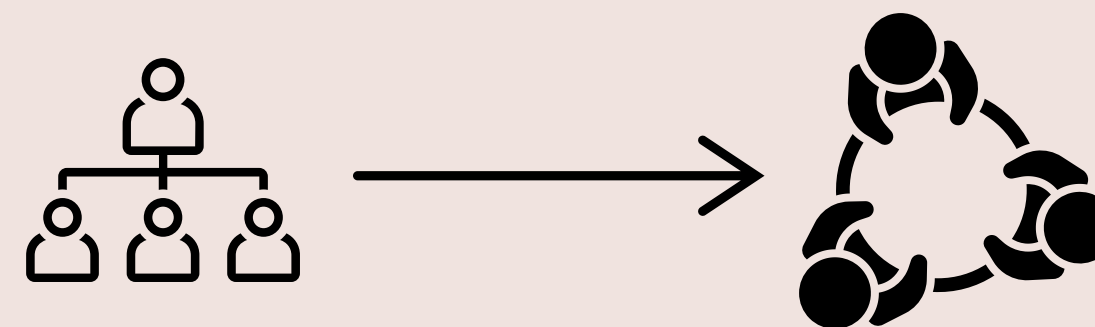
- Når vores egne mentale ressourcer (energi, klarhed, mental robusthed) er i balance, kan vi bedre håndtere ydre krav, kompleksitet, lovgivning og pres. Det er en integreret del af fagligheden.

Nye samarbejdsformer på tværs af systemet

- Fra siloer til samskabelse: stærkere samarbejde med udførere, civilsamfund, pårørende og lokale netværk — ikke som ekstra opgaver, men som en måde at løfte kvalitet og borgerens livssituation.

Passion og engagement er ikke en fritbillet til udbrænding

- Et stærkt engagement i borgerne er en styrke – men det forpligter ledelsen til at skabe rammer, hvor medarbejdere ikke brænder ud i forsøget på "at gøre det rigtige".



Step 3 (Samfund)

Delt lederskab

- Fra “magt over” til “magt med”. Fælles ansvar, stærkere faglighed og mere mening.

Mening, fleksibilitet og trivsel

- Fleksible rytmer – fx mødefri perioder eller hjemmearbejde – for at sikre fordybelse og restitution.

Cyklisk karriere

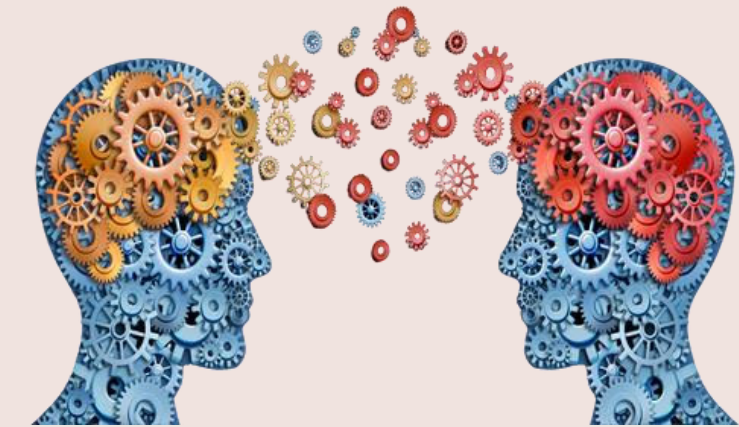
- Mulighed for skift mellem roller og ansvar efter livsfase og energi. Ikke lineært – men rytmisk.

Fra pension til pauser

- Pauser som strategi
- Pauser og omlægninger er en forudsætning for et langt og bæredygtigt arbejdsliv.

Lokal forankring

- Myndighedsarbejde styrkes gennem lokale partnerskaber og kontekstforståelse: Hvordan gør vi os relevante dér, hvor borgerne er?



Opsamling



Opsamling - Hvad det betyder for myndighedsrollen i dag

1. Vi må forstå mennesket som natur

Et stærkt fagligt ståsted kræver, at vi ser os selv som levende økosystemer. Den stigende kompleksitet i myndighedsarbejdet kalder på forankring, klarere dømmekraft og et indre kompas. Det styrkes, når vi erkender vores forbundenhed med både krop, relationer og omverden.

2. En ny cyklisk bevidsthed

Det lineære arbejdsideal er forældet. Vores biologiske rytmer og naturens cyklusser viser os, at der er en tid til fokus, aktivitet, refleksion og hvile. Når arbejdsdesign følger cykliske logikker, styrker det kvalitet, stabilitet og robusthed i kerneopgaven.

3. Forbindelsen mellem krop og sind

Kroppen er din primære indikator for kompleksitet. Når du arbejder i højt pres, uden restitution, mister du den mentale klarhed, der er nødvendig for at træffe afgørende beslutninger.

4. Et nyt sprog - naturens logik som arbejdsdesign

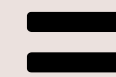
Fremtidens myndighedsarbejde kræver et nyt sprog, der bygger på relationer, samskabelse, pauser og rytmer.



Klassisk Konventionel bundlinje
(Overtræder ikke loven)



Grøn bundlinje
(Lidt mindre negativ skade)



Bæredygtig bundlinje
(Reduktion, neutralisering)



Regenerativ bundlinje
(Genopbygning)

3 Takeaways



Kunst på Arbejde samling: Claus Rohland 1990

1. Øget kompleksitet kræver et stærkere ståsted

I har fået et klart blik på myndighedsrollen i en tid med flere krav – og hvordan regenerative principper hjælper dig med at stå stærkt og bevare faglig retning.

2. Pauser & restitution som en del kerneopgave

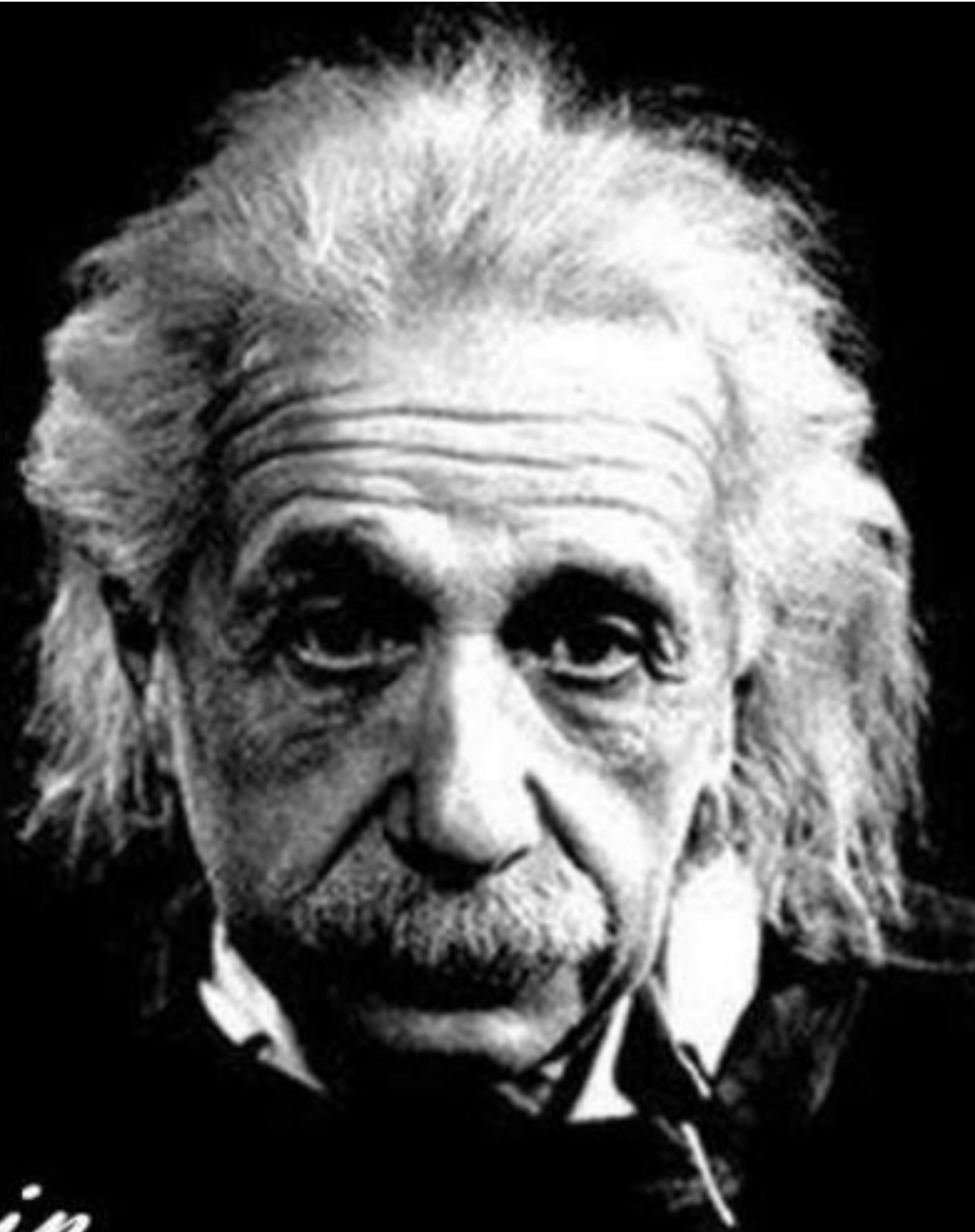
Fået indsigt i, hvorfor ro, balance og mental klarhed ikke er luksus, men afgørende for retssikkerhed, dømmekraft og kvalitet.

3. Naturens logik som nyt arbejdsdesign

Inspiration til hvordan naturens designprincipper kan være en ny måde at designe vores arbejdsliv på (- ikke som endnu et wellbeing-tiltag)

we cannot solve
our problems with
the same THINKING
we used when
we created them

~ Albert Einstein



Tak

Kontakt Info

TANYA LINDKVIST

PHONE

21 67 07 49

EMAIL ADDRESS

tl@kunst-paa-arbejde.dk

kontakt@connectedness.dk