

HELLE HEDEGAARD HEIN

ledetråde

MENINGSSKABENDE
VÆRDILEDELSE

DJØF FORLAG

”Alt for mange ledere forsømmer opgaven med at folde en meningskabende fortælling ud, måske i den tro, at medarbejderne kender visionen, eller at den er blevet gentaget nok gange til, at den er sivet ind hos medarbejderne. Men det at skabe en meningskabende fortælling handler om meget mere end at gentage visionen. (...) Lederen skal benytte sig af alle de muligheder, der er, for at tale meningen og den højere sag frem. (...) Lederen skal både op på de store og de små ølkasser.”

”Meningskabende værdiledelse er ikke en opgave, der er løst ved, at man holder en patosfyldt tale til julefrokosten eller trykker værdierne på kaffekopper eller musemåtter. Det er et konstant arbejde, som kræver store ledelsesmæssige ressourcer.”

LEDETRÅDE

**Meningsskabende
værdiledelse**

Helle Hedegaard Hein

LEDETRÅDE

Meningsskabende værdiledelse



Djøf Forlag
2018

Helle Hedegaard Hein
Ledetråde - Meningsskabende værdiledelse

1. udgave, 1. oplag

© 2018 by Djøf Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Marianne Tingkov
Tryk: Ecograf, Højbjerg

Printed in Denmark 2018
ISBN 978-87-574-4247-2
E-bog ISBN 978-87-7198-212-1

Djøf Forlag
Gothersgade 137
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00
e-mail: forlag@djoef.dk
www.djoef-forlag.dk

Indhold

Forord	7
Kapitel 1. Værdier – gammel vin på nye flasker?	13
Vi skaber værdier – og værdier skaber os	15
Værdiers indtog på arbejdspladsen	17
Værdier som rettesnor i en foranderlig verden	21
Værdibaseret ledelse i modvind	23
Skal man gå tilbage til en fuser?	30
Kapitel 2. Diako-hvaffornoget?	35
En uventet åbenbaring	37
Hvad er diakoni?	39
Blå Kors-pensionatet for hjemløse	42
Den sociale café under KFUM's Sociale Arbejde	46
Sankt Lukas Stiftelsen	48
Kapitel 3. Værdier med mening	57
Hvad er meningen?	59
Tre former for mening	61
En samlet model for meningsskabende værdiledelse	63
Kapitel 4. Formålsmening	67
Et stærkt <i>hvorfor</i> giver mening	69

En inspirerende vision er godt begyndt	73
En meningskabende fortælling	76
Store og små ølkasser	78
Kapitel 5. Indre mening	87
Mening i arbejdet	89
Autonomi og mening	92
Indre mening som drivkraft	93
Fire primære kilder til indre mening	95
Arketyperne i den diakonale verden	106
Det frivillige arbejde som kilde til indre mening	109
Kapitel 6. Organisatorisk mening	115
Mening i et organisationskulturelt perspektiv	117
Kulturpyramiden	119
Kulturel transparens gennem ledetråde	126
Tre strategier til organisatorisk mening	129
Det altafgørende menneskesyn	161
Kapitel 7. Den meningskabende leder	163
Læringen fra den diakonale verden	165
Lederen skal finde sit hvorfor	167
Lederen skal være kulturgartner	171
Lederen skal reflektere over eget menneskesyn	174
Lederen skal skabe en refleksionskultur	177
Værdiarbejdet slutter aldrig	180
Litteraturliste	183

Forord

Nogle gange får man som forsker en opgave, som åbner dørene til en helt ny verden og dermed til en stribe erkendelser, som man ikke havde set komme.

Sådan en opgave kom til mig i september 2014, da Filadelfia Uddannelse (tidligere Center for Diakoni og Ledelse) bad mig holde et foredrag om mening i arbejdet i den diakonale verden. Som forberedelse til foredraget blev jeg sendt på besøg på fire vidt forskellige diakonale arbejdspladser for at interviewe ledere, medarbejdere og frivillige.

Jeg har tidligere beskæftiget mig med mening i forskellige sammenhænge. I mit mangeårige arbejde med motivation har jeg blandt andet beskæftiget mig med den kaldsdrevne medarbejder, som bedst ledes gennem mening. Jeg har også tidligere i mit arbejde som forsker og konsulent stødt på fænomenet værdibaseret ledelse og har set, hvordan værdier ind imellem er blevet implementeret med en vis succes, men oftere hvordan værdier kan leve sit eget løsevne og isolerede – og ofte næsten hemmelige – liv på arbejdspladser uden nogen nævneværdig indflydelse på arbejdets udførelse.

Efter at have besøgt de fire diakonale arbejdspladser – et plejehjem, et pensionat, en social café og en genbrugsbutik med tilhørende café – stod det dog klart, at man på disse arbejdspladser arbejdede med værdier på en måde, som jeg ikke har set før. Her var værdierne et levende værdisæt, der ikke kun skabte mening for medarbejdere og frivillige på de pågældende arbejdspladser, men også skabte mening udadtil ift. beboere, patienter, gæster og andre typer af brugere.

For mig var der ingen tvivl om, at jeg her var stødt på et fænomen, som burde udforskes nærmere. Dette fænomen – som jeg i bogen kalder for meningskabende værdiledelse – kunne de arbejdspladser, der gerne vil indføre værdibaseret ledelse, men som er stødt på de sædvanlige knaster med manglende effekt, lære meget af, men det ville kræve en nærmere udforskning af, hvordan disse meningskabende arbejdspladser reelt arbejdede med værdierne. Filadelfia Uddannelse tænkte det samme, og vi indledte derfor et samarbejde, hvor jeg kunne gå på opdagelse på en række diakonale arbejdspladser, så jeg kunne undersøge og konkretisere »meningskabende værdiledelse« på en måde, så andre arbejdspladser kunne lære af det.

De nye diakonale arbejdspladser, hvor jeg gik på opdagelse i deres arbejde med at give værdier mening, var en social café under KFUM's Sociale Arbejde, et pensionat for hjemløse under Blå Kors samt Sankt Lukas Stiftelsen, der har deltaget i projektet med flere af deres tilbud, nemlig deres hospice, deres integrerede daginstitution

og deres serviceafdeling, hvor gartnerne har et særligt projekt omkring det rummelige arbejdsmarked. I løbet af 2016 og 2017 har jeg tilbragt tid på disse arbejdspladser, observeret det daglige liv og gennemført interview.

Jeg har et særligt forhold til Sankt Lukas Stiftelsen. Jeg er født dér. I juni måned 1970 skulle man på Sankt Lukas Stiftelsens daværende hospital ikke længere foretage kejsersnit, og skæbnen ville, at jeg blev det sidste kejserbarn på Sankt Lukas Stiftelsen. Jeg har fået fortalt, at det var en begivenhed, der trak folk til. Adskillige læger og sygeplejersker ville gerne overvære Stiftelsens sidste kejsersnit, og min mor indvilgede – ikke at hun var så nærværende under datidens kejsersnit, som blev foretaget i fuld narkose. Så en varm sommerdag i juni 1970 kom jeg til verden på Sankt Lukas Stiftelsen under stor opmærksomhed og til stående ovationer! Derfor har jeg fra første dag haft et specielt forhold til Sankt Lukas Stiftelsen, og jeg er vokset op med min mors varme fortællinger om de fantastiske søstre, der lige efter min mors smag besad den rette blanding af varme, underfundighed og humor. Én af søstrene, har jeg fået fortalt, svarede på alle min mors ønsker med et forfriskende »okey-dokey«. Ja, det forholder sig faktisk således, at Sankt Lukas Stiftelsens søstre fylder mere i beretningen om min fødsel, end jeg gør!

Derfor var det en særlig opgave for mig at bevæge mig rundt på Sankt Lukas Stiftelsen for at indsnuse den særlige Lukas-ånd i en tid, hvor søstrene bliver færre, og hvor spørgsmålet om, hvordan man bevarer den særlige

Lukas-ånd, derfor trænger sig på. Hvad er Lukas-ånden? Hvor ligger den gemt? Hvordan bevarer man den?

Også tiden på én af de sociale cafeer under KFUM's Sociale Arbejde og på et pensionat under Blå Kors har været speciel. Nye verdener har åbnet sig i den mangfoldighed, jeg har mødt, og selv om man indimellem møder skæbner, man ikke misunder og ikke altid til fulde evner at forstå, har det været berigende at lære menneskene bag skæbnerne at kende. Det er ikke småting, jeg har fået vendt med cafeens besøgende eller pensionatets beboere. Vi har diskuteret filosofi, religion, samfundsforhold, krimiserier, medmenneskelig ordentlighed, livretter, barndomsminder og meget andet.

Som erfaren feltforsker mente jeg nok at have styr på min metode, men jeg måtte hurtigt erkende, at idealet om at være en usynlig flue på væggen endegyldigt er gået fløjten, når et børnehavebarn sætter sig ved siden af én og siger: Vil du se mine skoldkopper? Ligesom jeg også måtte erkende, at formelle samtaler med en interviewguide og notesblok ikke altid rækker særligt langt – slet ikke når man skal tale med folk, som har haft alt for mange dårlige erfaringer med formelle samtaler – men at man til gengæld kan opbygge et tillidsfundament for dybe samtaler ved f.eks. at sætte sig ned og se krimiserier med nuværende og tidligere beboere, som var på besøg, på pensionatet. I starten følte jeg, at det var useriøst arbejde at sidde og se tv under feltobservationerne, men jeg lærte hurtigt, at den uformelle samtale over et tv-fællesskab kunne føre til dybe og mættede

beskrivelser af, hvordan værdierne påvirker dem, de dybest set er til for, nemlig beboerne.

Møderne med de mange fantastiske mennesker – beboere, besøgende, gæster, patienter, pårørende, børn, forældre, medarbejdere, frivillige og ledere – har sat sig spor hos mig. Jeg bilder mig ind, at jeg er blevet klogere, mere eftertænksom, mere rummelig og lidt mere ydmyg over for livet af min tid i de tre organisationer, og alle, jeg har mødt i projektet, har på hver deres måde inspireret mig. Derfor skal der lyde en stor og hjertelig tak til alle, jeg har mødt i projektet. Jeg ville gerne takke mange ved navns nævnelser, men da alle data er indsamlet under anonymitet, er det ikke muligt. Dog er det muligt og helt på sin plads varmt at takke både Connie Yilmaz Jantzen og Conny Hjelm fra Filadelfia Uddannelse for et varmt og inspirerende samarbejde og for den unikke mulighed for at gennemføre dette projekt.

Jeg håber, at andre vil kunne lære og lade sig inspirere af den diakonale verden i arbejdet med værdier, for selv om mit håb er, at andre organisationer i den diakonale verden vil kunne lære af deres egen verden, så er bogen primært skrevet til ikke-diakonale arbejdspladser – små, mellemstore og store private og offentlige arbejdspladser – som gerne vil skabe værdier med mening. Det er det, der er meningen.

Helle Hedegaard Hein (1970),
cand.merc., ph.d. Selvstændig
forsker, konsulent, foredragsholder
og forfatter.

Det primære omdrejningspunkt i hendes forskning er motivation og ledelse af højt specialiserede medarbejdere. Hun har gennemført ph.d.-projekt om sygehusvæsenets fagprofessionelle og post doc-projekt om motivation og ledelse af kunstneriske medarbejdere på Det Kongelige Teater, hvor hun udviklede ny motivationsteori i form af arketype-modellen, der beskriver fire grundlæggende forskellige motivationsprofiler. I de senere år har Helle Hedegaard Hein beskæftiget sig med en lang række andre professioner i både den private og den offentlige sektor. Hun er forfatter til flere bøger, herunder Motivation, Primadonnaledelse og Når talent forpligter.

www.hellehein.dk



Meningsskabende værdiledelse er mere end bare værdibaseret ledelse på nye flasker.

Enhver arbejdsplads med respekt for sig selv har et officielt værdisæt, men alt for ofte ender værdierne med at være tomme ord på kaffekopper og i lederens skåltaler. Faktisk viser undersøgelser, at de færreste ledere og medarbejdere mener, at man i praksis arbejder efter arbejdspladsens værdisæt.

I bogen møder vi arbejdspladser, der har formået at skabe mening i værdisættet, så værdierne lever i dagligdagen og giver mening for ansatte og for kunder og borgere. Hvad er det, disse arbejdspladser kan, som andre arbejdspladser kunne lære af?

Meningsskabende værdiledelse kræver, at lederen iklæder værdisættet tre former for mening: Formålsmening, indre mening og organisatorisk mening. Formålsmening skabes ved, at lederen træder op på de små og store ølkasser for at folde en meningsskabende fortælling ud. For at skabe indre mening i værdisættet skal lederen have indsigt i medarbejdernes drivkræfter. Og for at skabe organisatorisk mening skal lederen være kulturgartner og pleje kulturen, således at værdierne bliver forankret i kulturen. Til det formål skal der skabes lede-tråde, som kan hjælpe medarbejderne til at forankre og fortolke værdierne i en kompleks hverdag.

Det kan lyde svært, men bogens cases viser, at det kan lykkes – og at det er umagen værd!



ISBN 978-87-574-4247-2