

HELLE HEDEGAARD HEIN

# ledetråde

MENINGSSKABENDE  
VÆRDILEDELSE

DJØF FORLAG

**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](mailto:forlag@djoef.dk)

[www.djoef-forlag.dk](http://www.djoef-forlag.dk)

# Indhold

<b>Forord</b> .....	7
<b>Kapitel 1. Værdier – gammel vin på nye flasker?</b> ....	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
<b>Kapitel 2. Diako-hvaffornoget?</b> .....	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
<b>Kapitel 3. Værdier med mening</b> .....	57
Hvad er meningen? .....	59
Tre former for mening .....	61
En samlet model for meningsskabende værdiledelse .....	63
<b>Kapitel 4. Formålsmening</b> .....	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
<b>Kapitel 5. Indre mening</b> .....	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
<b>Kapitel 6. Organisatorisk mening</b> .....	115
Mening i et organisationskulturelt perspektiv .....	117
Kulturpyramiden .....	119
Kulturel transparens gennem ledetråde .....	126
Tre strategier til organisatorisk mening .....	129
Det altafgørende menneskesyn .....	161
<b>Kapitel 7. Den meningskabende leder</b> .....	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
<b>Litteraturliste</b> .....	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 levet 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 kejsersbarn 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.



# 1

## Værdier – gammel vin på nye flasker?



## Vi skaber værdier – og værdier skaber os

Det er vældig populært at indføre værdier på arbejdspladser, og i dag har de fleste arbejdspladser et officielt værdisæt. Ofte er værdiformuleringen og værdiimplementeringen foregået i store, forkromede, tidskrævende processer assisteret af dyr konsulentbistand. Når man investerer så mange ressourcer i værdier, skal værdierne også gerne vise deres værd. Men undersøgelser viser, at over halvdelen af ledere og ansatte i de organisationer, der har et formelt værdisæt, ikke mener, at de i praksis arbejder efter dem. Det vender vi tilbage til senere. Først skal vi se på, hvad en værdi egentlig er for en størrelse.

Ordet værdi har flere dagligdags betydninger. Vi kan tale om værdi i økonomisk forstand: En genstand eller en ydelse kan være penge værd. En genstand kan også have affektionsværdi, oftest når dens økonomiske værdi er forholdsvis lille. Værdier kan være åndelige, især når de skal minde os om at løfte blikket fra materielle værdier. Og værdier kan være personlige livsværdier, som vi hver især navigerer efter i vores liv.

Værdier er begrundelser for handlinger. Værdier er den understrøm, som vi træffer beslutninger ud fra, og som vi handler ud fra. Værdier er de præmisser, der lægges til grund for beslutninger og handlinger. Værdier hjælper os med at skelne mellem, hvad der er rigtigt og forkert, og hvad der er godt og dårligt. Værdier er knyttet til normer, antagelser og holdninger. Værdier er med til at fælde dom over en begivenhed eller en handling. Vær-

dier fungerer som et pejlemærke for beslutninger og handlinger og er dermed med til at afgøre, hvordan vi handler, og hvorfor vi handler, som vi gør.

Intet menneske lever uden værdier. Der er værdier i alt, hvad vi gør. Der ligger værdier til grund for de store livsvalg, vi træffer, og der ligger værdier til grund for de mest trivielle handlinger, vi foretager hver dag. Værdier er indlejret i os og forplanter sig i vores vaner og rutiner. Det er langt fra altid, at vi er bevidste om vores værdier. En del værdier er indlejret i vores kultur, og ofte bliver vi først bevidste om dem, når personer med andre værdisæt udfordrer vores værdier. Andre værdier er vi uhyre bevidste om og udtrykker eksplicit, og det er især de værdier, vi selv oplever skaber os som mennesker.

Ser man på den sproglige oprindelse af ordet *værdi*, er ordet knyttet til både det engelske *worth* og det tyske *wert*. Ordet værdi har en interessant dobbeltbetydning. Ordet knytter sig til betydningen værd (altså at noget har værdi), men ordet har også tilknytning til det germanske *werthan*, som betyder *at blive til* eller *at dreje, vende eller bøje noget*. Ordet *værdi* udspringer af samme ord som *værdig* og *værdighed*. Endelig er det interessant, at et andet ord for værdi, det engelske *value*, stammer fra latin *valere*, som betyder *at være stærk*.

Ordet værdi knytter sig altså til, at noget har værdi, men værdi er også noget, der giver os mennesker karakter, styrke og værdighed. Når man handler i overensstemmelse med sit værdisæt, fremstår man stærk