

<sup>Mod</sup>  
ZENTROPA • ROKOKO • ZETLAND

Heidi Philipsen  
Sophie Bech

Det giver  
**MENING**  
– at elske sit  
arbejdsliv

samfund i mellemaaard



Heidi Philipsen  
& Sophie Bech

# DET GIVER MENING

– at elske sit arbejdsliv

Mød  
Zentropa, Rokoko og Zetland

mellemgård

*DET GIVER MENING – at elske sit arbejdsliv*  
© 2019 Heidi Philipsen & Sophie Bech og Forlaget mellemgaard

Forlagsredaktør: Jens Eichler Lorenzen

Grafisk produktion: KWG Design, Odense

Grafiker: Katrine Hestvang Risager Skaaning og Anne Koch Rasmussen

ISBN 978-87-7218-561-3

*Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen.*

[www.mellemaaard.dk](http://www.mellemaaard.dk)

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>PROLOG .....</b>	<b>10</b>
<b>Hvad giver dit arbejdsliv mening? .....</b>	<b>14</b>
Er det dét værd? .....	14
Arbejdsgiver og ansvarsfølelse .....	15
<b>At mærke efter sit kald .....</b>	<b>18</b>
<b>Jobbet, man ikke vil hjem fra .....</b>	<b>20</b>
Vejen mod innovation.....	22
Udvikling i generationers arbejdsliv .....	23
Du, som læser med .....	24
<b>DE KREATIVE EKSEMPLER .....</b>	<b>26</b>
<b>ROKOKO .....</b>	<b>27</b>
<b>ZENTROPA .....</b>	<b>28</b>
<b>ZETLAND .....</b>	<b>29</b>
<b>KAPITEL 1 .....</b>	<b>31</b>
<b>At lede passionen mod mening .....</b>	<b>31</b>
Ram passionen rigtigt .....	32
<b>Kreativitet under forandring .....</b>	<b>34</b>
Et arbejdsliv baseret på værdier .....	35
Værdi fra individ til samfund.....	37

At holde stressen fra døren .....	38
Grænser for passionens pris.....	40
Fra demotivation til stress .....	43
<b>Stress kan hindre innovation .....</b>	<b>44</b>
Når valgmuligheder skaber nye tilgange til arbejdet.....	48
<b>Maksimering af resultatet eller 'bare' tilfreds?.....</b>	<b>50</b>
Maksimotor .....	50
Satisfator .....	51
At navigere i kompleksitet .....	52
<b>Dine værdier i arbejdslivet .....</b>	<b>53</b>
<b>Loyale medarbejdere og ledere .....</b>	<b>56</b>
Lønnens betydning.....	57
<b>KAPITEL 2.....</b>	<b>60</b>
<b>Metoder til at skabe.....</b>	<b>60</b>
<b>Hvad definerer kreativitet og innovation? .....</b>	<b>61</b>
Fire niveauer af kreativitet.....	63
Begrænsninger kan skabe kreative løsninger .....	64
Dogmer, der skaber innovation .....	65
<b>Kvaliteter, faglige felter og anerkendelse.....</b>	<b>67</b>
<b>Motiverede medarbejdere skaber vejen.....</b>	<b>69</b>
<b>Fra innovation mod kommercial værdi.....</b>	<b>71</b>
<b>Motivation for at udvikle sig .....</b>	<b>72</b>
Den indre glød aktiveres .....	73
Rammer, der støtter motivationen mod mål .....	76
Projekter med passion .....	77
<b>Dét, der driver os.....</b>	<b>79</b>
Stærke passioner giver stærke konflikter .....	81
<b>Det indre vaterpas .....</b>	<b>83</b>
<b>Seks hatte, der sætter tanker i gang.....</b>	<b>85</b>
Din indre motivation til arbejdet .....	86
<b>Kreative, kaos og ineffektivitet.....</b>	<b>87</b>
Ildsjælenes ihærdighed .....	89

<b>Divergente og konvergente processer .....</b>	<b>89</b>
Skolen plejer den konvergente tænkning .....	93
Uden konsekvensberegning.....	95
<b>At vende en tænkemåde på hovedet.....</b>	<b>96</b>
Divergent tænkning tilfører det unikke .....	96
Kreativitet afhænger af kultur og miljø.....	100
<b>KAPITEL 3.....</b>	<b>104</b>
<b>Talentudvikling i balance.....</b>	<b>104</b>
<b>At føle sig 'kaldet' .....</b>	<b>105</b>
Kaldets styrke og katalysatorer .....	107
De fire kaldskategorier: .....	107
Kortlægning af kald med formål .....	109
<b>Fra værdi til personligt statement.....</b>	<b>110</b>
<b>Kend din type.....</b>	<b>111</b>
Alle typer er vigtige .....	112
Motivationsprofilerne i arbejde .....	115
<b>Kortlægning af medarbejderens type og talent .....</b>	<b>118</b>
Den pragmatiske: et liv i balance .....	119
Den præsterende: ydre anerkendelse .....	121
Den nørdede: indre anerkendelse .....	121
Den passionerede: arbejdet som et kald.....	124
<b>Karakteren af det indre drive .....</b>	<b>129</b>
<b>Selvledelse og <i>do'ers</i>.....</b>	<b>130</b>
Den passionerede føler sig kaldet til noget bestemt .....	132
Virksomheden har også en motivationsprofil .....	140
<b>KAPITEL 4.....</b>	<b>143</b>
<b>Udvikling af talent .....</b>	<b>143</b>
At få foden indenfor i den kreative branche .....	144
<b>At have et talent er hårdt arbejde.....</b>	<b>146</b>
<b>Rammer at udfolde talentet inden for .....</b>	<b>148</b>
Talenter afviger fra normen.....	149

At opdage og udvikle et talent .....	150
En bæredygtig tankegang.....	150
<b>Fra personlighed til kompetencer.....</b>	<b>151</b>
Dine naturlige evner, begavelse og personlighed .....	152
<b>Specialisering og læringsmiljø.....</b>	<b>156</b>
Bevidst leg og øvelse .....	157
<b>At komme og være i flow .....</b>	<b>159</b>
Flowets forcer.....	161
Nærmeste udviklingstrin .....	162
Mesterlæren som model .....	164
Learning-by-doing .....	164
<b>Panikzonen .....</b>	<b>167</b>
Meningsgivende træning.....	168
<b>Led din energi – ikke din tid.....</b>	<b>171</b>
 <b>KAPITEL 5.....</b>	<b>176</b>
At lede kreativitet .....	176
Tre kategorier af rammesætning .....	179
Ledelses- og vidensstigen.....	181
Autentisk lederskab .....	182
Stærkt lederskab fordrer loyale medarbejdere .....	183
Tydelig ledelse.....	184
Helhedsorienteret ledelse.....	185
Lederens vision og retning .....	187
Flad eller topstyret ledelse og struktur .....	189
 <b>KAPITEL 6.....</b>	<b>191</b>
Stimuler innovative arbejdsmiljøer .....	191
Arbejdssummet – fysisk og psykisk.....	191
Dine arbejdsmiljøer .....	193
At dyrke en ramme og identitet.....	194

<b>Markører, der danner kulturen .....</b>	<b>196</b>
De synlige markører .....	196
<b>Fortæl en virksomhed.....</b>	<b>202</b>
<b>Tidsfaktorens betydning .....</b>	<b>208</b>
Konkurrence og fejlkultur.....	213
<b>Gode produkter eller hele mennesker? .....</b>	<b>215</b>
<b>De grundlæggende antagelser .....</b>	<b>216</b>
<b>Billeder og metaforer konstruerer mening .....</b>	<b>217</b>
<b>Kultur i de tre virksomheder.....</b>	<b>220</b>
<b>KAPITEL 7 .....</b>	<b>222</b>
<b>Din arbejdsplass i fremtiden.....</b>	<b>222</b>
At se muligheder i begrænsninger: Forandr eller dø .....	224
Modet til at disrupte .....	225
<b>Sådan disrupter casevirksomhederne .....</b>	<b>225</b>
<b>Virksomhedens hyperkomplekse virkelighed.....</b>	<b>227</b>
Gør ting anderledes.....	228
<b>Facit på innovationspotentialene .....</b>	<b>228</b>
Afsluttende refleksioner om de tre virksomheder.....	231
<b>EPILOG .....</b>	<b>233</b>
På falderebet: en rynke i panden .....	234
<b>APPENDIKS .....</b>	<b>237</b>
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>239</b>
Bøger .....	239
Artikler .....	248
Tidsskrifter .....	249
Indsamling af data til undersøgelsen.....	249
Noter .....	250