

De skabende fællesskabers redning af velfærdssamfundet

- Og deres betydning for medlemskab og ledelse

Kandidatafhandling

Cand.Soc PKL/Cand.Merc Kom.

Copenhagen Business School

Afleveret 15. Maj 2018

Udarbejdet af:

Sarah Pernille Ritter – 107191

Natasha Tobey Goldsmith – 25825

Vejleder: Christa Breum Amhøj

Anslag: 251.325/110,5 ns



Abstract

Aim: This paper studies new contemporary organizational forms, more precisely *co-creative organizations* which have emerged in post-modern Danish society. Danish actors must engage, to a higher degree, in a socially active manner in order to improve well-being of society. Thus, current organizations play a significant role in ability to continuously reorganize and recombine resources in innovative and sustainable ways.

Primary purpose is to determine 1. how co-creative organizations are organized, 2. in what way they are managed and 3. in which way it effects members of the organization. Furthermore, the paper aims to clarify if any potentials emerge through these new forms of organizations.

Design, method and theory: Guided by our overall research question the chosen methodology is a qualitative single-case study design of the Danish digital consultancy Kvalifik as the main empirical material. The study takes its point of departure in two methods; observations and interviews. With two units of analysis it examines the case from two different theoretical groundwork: *Governmentality* by Michel Foucault and *Sensemaking* by Karl Weick.

Findings: First part of the analysis reveals new types of governing mobilize subjects – members of organizations – towards a more co-creative engagement in which management generates through these co-creative organizations.

Second part of the analysis reveals these new organizational forms are organized through sensemaking, personal relations and committed actions. The relations are characterized as loosely coupled enabling for improvisation and small wins, in which governs the direction of the organization.

Paper concludes organizing through sensemaking and loosely coupled relations presents a potential to create more productive and happy workplaces in modern society.

Indholdsfortegnelse

1	<u>INDLEDNING</u>	<u>5</u>
1.2	PROBLEMFELT.....	10
1.2.1	PROBLEMFORMULERING	11
1.3	LÆSEVEJLEDNING	11
1.4	CASEBESKRIVELSE AF KVALIFIK	13
2	<u>ANALYSESTRATEGI.....</u>	<u>15</u>
2.1	VIDENSKABSTEORETISK GRUNDLAG OG POSITIONERING.....	15
2.1.1	DEN EPISTEMOLOGISK ORIENTEREDE VIDENSKABSTEORI	16
2.1.2	IAGTTAGELSER AF ANDEN ORDEN	16
2.1.3	POSTSTRUKTURALISMEN.....	17
3	<u>INTRODUKTION TIL TEORETISK GRUNDLAG.....</u>	<u>20</u>
4	<u>FOUCAULT OG MAGT.....</u>	<u>21</u>
4.1	STYRING.....	23
4.2	GOVERNMENTALITY SOM STYRINGSMENTALITET.....	26
4.2.1	GOVERNMENTALITY-ANALYTIKKEN.....	27
4.2.2	FIRE DIMENSIONER AF GOVERNMENTALITY-ANALYTIKKEN	28
5	<u>MENINGSSKABELSE OG ORGANISERING AF KARL WEICK.....</u>	<u>32</u>
5.1	TEORI OG BEGREBER.....	36
5.1.1	MENINGSSKABELSE	36
5.1.2	RELATIONER I ORGANISATIONER.....	39
5.1.3	LEDELSE	41
6	<u>INDSAMLING AF EMPIRISK MATERIALE.....</u>	<u>44</u>
6.1	UNDERSØGELSESDSIGN 1: FORSKNINGSINTERVIEWET.....	45
6.2	UNDERSØGELSESDSIGN 2: DELTAGEROBSERVATION	48
7	<u>INTRODUKTION TIL SPECIALETS ANALYSER.....</u>	<u>54</u>
8	<u>FØRSTE ANALYSEDEL: FOUCAULT OG GOVERNMENTALITY.....</u>	<u>56</u>
8.1	UNDERSØGELSE AF STYRINGENS SYNLIGHEDSFELTER	56
8.2	UNDERSØGELSE AF STYRINGENS TEKNISKE ASPEKTER	59
8.3	UNDERSØGELSE AF STYRING SOM EN RATIONEL OG GENNEMTÆNKET AKTIVITET.....	64
8.4	SKABELSEN AF IDENTITETER.....	74
8.5	DELKONKLUSION.....	78

9	<u>ANDEN ANALYSEDEL: WEICK OG MENINGSSKABELSE</u>	<u>81</u>
9.1	MENINGSSKABELSE I RELATIONERNE	82
9.2	FREELANCERNE TILKNYTNING TIL KVALIFIK	86
9.3	DEN FLADE STRUKTUR SOM LØST KOBLEDE SYSTEMER	89
9.4	SKABELSESRUMMET I KVALIFIK.....	93
9.5	STRATEGIEN I KVALIFIK	98
9.6	LEDELSENS ROLLE I KVALIFIK	99
9.7	DELKONKLUSION.....	101
10	<u>DISKUSSION</u>	<u>102</u>
11	<u>AFSLUTNING.....</u>	<u>109</u>
11.1	KONKLUSION	109
11.2	PERSPEKTIVERING.....	111
12	<u>LITTERATURLISTE.....</u>	<u>113</u>
12.1	ARTIKLER.....	113
12.2	BØGER	113
12.3	RAPPORTER OG PUBLIKATIONER	116
12.4	WEBSIDER.....	116

Kapitel 1

1 Indledning

Ifølge en undersøgelse, udarbejdet af tænketanken Mandag Morgen i 2013, skal organisationer gentænke deres funktion og rolle i samfundet. Tankegangen er, at alle aktører såsom borgeren, civilsamfundet, private, offentlige og frivillige organisationer, skal finde nye bæredygtige løsninger til, hvordan de kan drage nytte af deres ressourcer for at skabe et bedre samfund, ikke kun økonomisk, men også menneskeligt og socialt (MandagMorgen 2013: 7; 14). Ligeledes skal organisationer i højere grad ses som en del af samfundets ansvar for at skabe et bedre samfund.

Velfærdsstatens legitimitetsrejse

Den grundlæggende ide bag velfærdsstaten var baseret på solidaritet som reaktion på anden verdenskrig. Velfærdsstaten skulle være med til skabe et trygt samfund, garantere social sikkerhed og sikre lige rettigheder til alle borgere. Den velfærdsstatslige borger så sig som en del af fællesskabet med ansvar for helheden.

Men rollefordelingen mellem den offentlige og civile sektor har ændret sig over tid. Det sociale ansvar overfor sine medborgere fralægges samfundsborgere og pålægges velfærdsstaten. Rollen som den sociale borger er i stedet blevet til en mere rationel, økonomisk borger. Chefkonsulent i Coop, Flemming Jørgensen, udtrykker:

Vi har glemt de store styrker, som vores samfund har fået ved at stå sammen, hjælpes ad og finde løsninger på nye udfordringer. Der er siden 1970'erne kommet en forventning om, at kommunen og staten klarer problemerne for os. Vi skal huske, at det ikke er givet, at det skal være sådan. Det bestemmer vi (MandagMorgen 2013: 16).

Ydermere, begyndte individualiseringen sit indtog i 1980'erne i det senmoderne, vestlige samfund, hvor det moderne individ ser sig selv som sin egen kunstner, hvor der er fokus på at skabe sin egen unikke identitet (Information 2018). Sociologen Richard Sennett er tilhænger af den mere kritiske tankegang i forhold til de individualistiske tendenser i nyere tid, og fremhæver i sit værk *Det fleksible menneske* (1999), at "fleksibiliteten med sine kortsigtede mål medvirker til, at mennesket bliver

rodløst, og at sociale fællesskaber, bånd og identiteter som følge heraf kontinuerligt nedbrydes” (Hastrup 2004: 352). Individet kommer i fokus og ønsker ikke at længere at indgå i fællesskaber.

Derudover kan det ses, at debatten om velfærdsstaten i det offentlige rum oftest i dag drejer sig om økonomi, hvordan de monetære ressourcer skal distribueres og om hvordan vi skal være mere effektive velfærdsborgere. De svagest stillede borgere anses som irriterende velfærdsnassere (MandagMorgen 2013: 18) og alle skal helst udgøre en nyttig arbejdskraft for staten (MandagMorgen 2013: 28). Samfundsborgerens selvopfattelse rykkes fra at sætte fællesskabet først – hvor man gerne bidrager til statskassen uden at skulle have noget direkte igen – til den mere rationelle samfundsborger, der kun yder noget, hvis man selv får noget igen.

Nye organisationsformer indtager arbejdsmarkedet

Ifølge Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune, ser dette dog ud til at vende som følge af finanskrisen (MandagMorgen 2013: 21), hvor en ny selvforståelse opstår hos borgerne. Samfundsborgeren er i højere grad interesseret i at indgå i fællesskaber, hvor “det gode liv skabes i relationer, fællesskaber og netværk med andre” (MandagMorgen 2013: 6).

Tænk tanken Mandag Morgen understreger yderligere, at den private og offentlig sektor skal forsøge at se på, hvordan organisationer kan bruge ressourcer på nye, innovative måder til gavn for samfundet. Ved at se på samfundsaktører som en nyttig ressource, opfordres der til en meget mere aktiv indstilling, hvor man forsøger at få aktiveret alles potentialer til gavn for hinanden. Drivkraften er at skabe social værdi snarere end blot at tjene penge. Heraf vokser nye organisationsformer og tværfaglig ressourcemobilisering frem i samfundet i dag.

Ifølge tænketanken Mandag Morgen er der, i praksis, ikke én rigtig måde at anvende de ressourcer, samfundet stiller til rådighed. Der er uendelige tilgange til, hvordan organisationer kan få bragt ressourcer i spil og hvad der virker i den givne kontekst (MandagMorgen 2013:35). Af denne grund tager nyopståede organisationer form på mange forskellige måder i forhold til de forskellige formål og kompetencer. Blandt andet fokuserer nogle organisationer på at promovere miljøet eller udsatte grupper i samfundet. Et eksempel kan være organisationen Idrætsprojektet, der i høj grad har formået at udnytte ressourcer på en ny måde gennem tværfagligt samarbejde. De hjælper børn med særlige behov til at opnå samme muligheder i civilsamfundet ved at have tæt samarbejde med en række

foreninger, skoler og virksomheder (Idrætsprojektet 2018). Andre typer organisationer skaber jobs til mennesker, der har svært ved at finde jobs på arbejdsmarkedet, såsom organisationen Specialisterne, hvor mennesker med autisme laver softwaretest (Specialisterne 2003).

Ligeledes har den digitale virksomhed Kvalifik formået at aktivere unge og deres digitale kompetencer, som ellers ikke udnyttes på arbejdsmarkedet. Virksomheden ser sig selv som en *movement* frem for en virksomhed (Bilag August: 5) og adskiller sig i høj grad på måden de organiserer sig på som et skabende og emergerende fællesskab ift. de mere klassiske, statiske organisationsformer. Denne virksomhed vil udgøre casen for specialets empiriske undersøgelse af en virksomhed, der har haft succes med at have en anden organisationsform end de mere klassiske organisationsformer.

Organisering og ledelse over historisk tid

Som det kan udledes i ovenstående afsnit, ændres opfattelsen af organisering og ledelse historisk over tid. Dette er også karakteristisk for poststrukturalismen, som har fokus på tidslighed og historicitet, hvilket præciseres yderligere i afsnit 2.1.3. Det kan dermed tydes, at opfattelsen af hvordan organisationer organiserer sig har indtaget en ny diskurs.

I den klassiske organisationslitteratur defineres ledelse ofte som dét at få en gruppe mennesker til at løse opgaver individuelt eller i fællesskab for en organisation i overensstemmelse med organisationens mål (Elmholdt et al. 2013: 9). Yukls understreger definitionen af ledelse således: “Ledelse er den proces, der influerer andre til at forstå og blive enige om, hvad der behøver at blive gjort, og hvordan dette skal gøres, og processen der faciliterer individuelle og kollektive bestræbelser på at opnå fælles mål” (Yukl 2009: 26 i Elmholdt et al. 2013: 9). Ligeledes er den brede forståelse at ledelsen dikterer retningen for organisationen ved at skabe visioner og motivation for medarbejderne, hvor den konventionelle opfattelse af strategi kan defineres som: “Fastlæggelse af virksomhedens overordnede formål og mål, og hvilke tiltag der skal iværksættes, og hvilke ressourcer der skal afsættes for at opnå dette” (Hammer et al. 2014: 154).

Dog kan det argumenteres for at vi bevæger os i en ny tid, hvor den traditionelle måde at tænke organisering og styring på udfordres, hvilket kan ses i Jacob Torfings og Peter Triantafillous bog *New Public Management – på dansk* (2017). Her præsenteres New Public Management som et nyt

styringsparadigme, hvis grundlæggende idé tager udgangspunkt i samarbejde, innovation og tillidsbaseret ledelse, og hvor “velkendte ideer om bureaukratisk styring, konkurrenceudsættelse og strategisk ledelse (...) suppleres og erstattes med nye ideer om netværksstyring, samskabelse og innovation” (Torfing & Triantafillou 2017: 7). Denne tankegang er også noget, som pioneren inden for computerindustrien, Steve Jobs, anerkender i sit kendte citat: “It doesn’t make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do” (Steve Jobs i World Economic Forum 2017).

Fokusset på nye organisationsformer, og styring i disse former, kan medføre en diskussion om medarbejderens ansvar og hvornår de lever op til dette. Åkerstrøm Andersen belyser, at “(...) ansvar både er noget, man kan *have*, noget man kan *tildeles*, og noget man kan *tage og opsøge*” (Andersen 2016: 2). Således opstiller han en modsætning mellem den ansvarshavende og den ansvarstagende medarbejder, hvormed han mener, at den ansvarshavende får tildelt opgaver af chefen, og er ansvarlig når opgaven er fuldført, hvorimod den ansvarstagende forventes selv at engagere sig i organisationen og få plads af ledelsen til at vise sin ansvarlighed (Andersen 2016: 6-7). Dog er det belyst i ovenstående afsnit, at vi bevæger os mod netværksstyring og samskabelse, hvorfor der kan argumenteres for, at vi er på vej mod noget tredje, der ikke omhandler medarbejderen som ansvarshavende og ansvarstagende, men i stedet medlemmer som fællesskabende, hvor retningen i en organisation ikke bare udstikkes af ledelsen.

Nye organisationsformer begynder derfor at tage plads i det senmoderne samfund og udfordrer således de klassiske organisationsformer. Den enkelte borger er en mere aktiv samfundsborger og arbejdstager, som har lyst til at engagere sig i fællesskabet på arbejdspladsen og bidrage med sine ressourcer. Der vil i dette speciale, fokuseres på organisationer – mere nærmere den digitale virksomhed Kvalifik som genstand for vores analyse – som organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab.

Teoretikeres italesættelse af nye emergerende fællesskaber

Måden at forstå hvordan nye organisationsformer organiserer sig og hvilken rolle ledelse får, handler i høj grad om hvilken epistemologisk tilgang man anvender. Ved at bruge sensemakingteorien af filosofen Karl Weick gives der bud på at forstå *organisering* gennem *meningsskabelsen*. Weick mener organisationers omgivelser konstrueres gennem medlemmers meningsskabelse og man skal

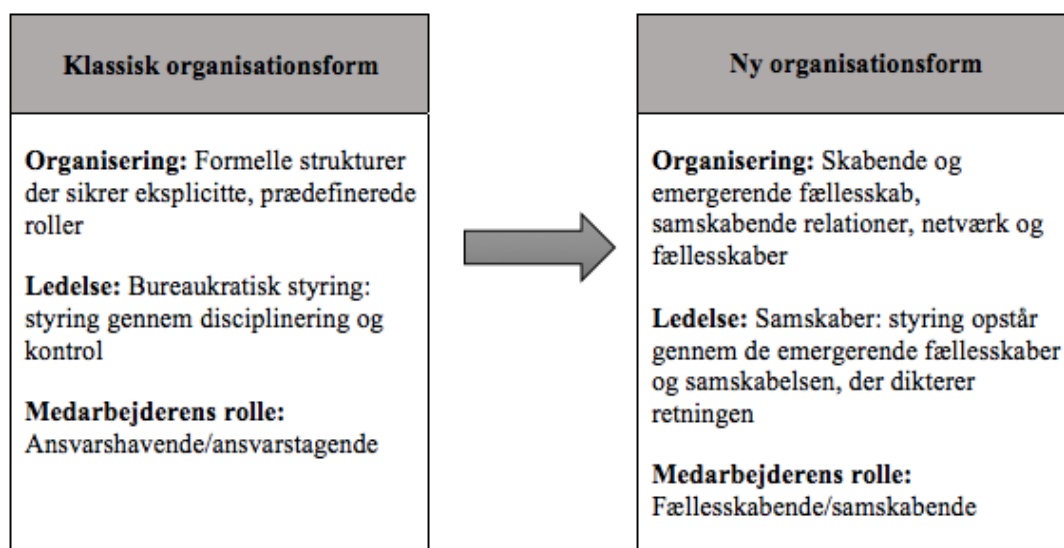
dermed kigge på elementerne i handlingerne og sproget, der konstruerer relationerne. (Murphy 2015: 22; 15). Han påpeger dermed, at måden hvorpå handlingen skabes, dikterer retningen for organisationen og derfor skal ledelsen emergere i praksis for at påvirke meningsskabelsesprocessen (Hammer 2014: 153). Weick ville derfor sige at disse nye former for fællesskaber organiseres gennem meningskabelsen.

Hos Michel Foucault er magten, og hvordan magten opstår og eksisterer i relationerne, det som er på spil. Sandheden er aldrig nogen objektiv størrelse, dermed ændres magtens udformning som konsekvens af hvor vi befinder os historisk. Foucault mener, at uanset hvilken ledelsesstil man anvender vil magten stadig eksistere, men blot indtage nye former. Med dette erkendelsesteoretiske ståsted kan man se på, hvordan magt udformes i organisationer og influerer hvorledes relationerne opstår og kommer til udtryk.

Dermed kan organisering – og hvilken rolle ledelse har for organisationen – i disse nye organisationsformer forstås på forskellige måder, alt efter sit erkendelsesteoretiske ståsted og hvad man forsøger at belyse. Næste afsnit vil præcisere hvad der menes med, at nye organisationsformer er opstået.

Distinktionen mellem “klassiske” og “nye” organisationsformer

For at kunne fremvise, at Kvalifik og andre nye typer organisationer repræsenterer en ny organisationsform, er det nødvendigt at definere de to forskellige organisationsformer, henholdsvis den klassiske og den nye, der gennem nærværende speciale vil blive sat op mod hinanden.



Organisationer som skabende og emergerende fællesskaber

Det moderne samfund bevæger sig ind i nye tider, hvor fællesskabets betydning og potentiale for samfundet har fået en tilbagevenden. I samfundet er der dukket nye typer tværfaglige kollaborationer frem, på kryds af forskellige industrier og sektorer, og nye organisationsformer emergerer og indtager nye roller og funktioner. Det tyder på, at arbejdspladser har fået øjnene op for de muligheder og potentialer, der ligger i de menneskelige ressourcer og i samspillet med hinanden. Organisationer kan og skal i højere grad gøre brug af de muligheder, der opstår, når mennesker med forskellige kompetencer bliver sat til at arbejde sammen. I stedet for blot at se mennesker som funktioner, kan de menneskelige relationer i stærke fællesskaber – på mikro- og makroniveau i samfundet – bidrage til nye bæredygtige løsninger og udvikle vores samfund til det bedre. Vi er dermed på vej i en retning, hvor den traditionelle virksomhedsform og magtrelationer udfordres med nye måder at organisere sig, hvor fællesskabet dikterer retningen af organisationen mere end ledelsen.

1.2 Problemfelt

Med udgangspunkt i ovenstående ønskes det, i nærværende speciale, at undersøge hvorledes nyopståede organisationsformer erstatter den klassiske organisationsform med bureaukratisk styring, da nye organisationsformer fokuserer mere på relationer og fællesskaber, som skaber betingelserne for medlemskab.

For at kunne undersøge problemfeltet bedst muligt, tager vi udgangspunkt i en unik case udgjort af det projektorienterede digitale bureau Kvalifik, som vil danne grundlag for vores empiriske materiale. Vi ønsker at undersøge, hvordan Kvalifik organiserer sig, og hvilken rolle ledelse får i fællesskabet, der er under konstant forandring og tilpasning. Det vil dermed blive udforsket, på hvilken måde magten manifesteres i organisationen og hvordan – eller hvorvidt – Kvalifik, gennem et skabende og emergerende fællesskab, skaber ny social orden og nye præmisser for medlemskab, end der før er set. Til slut vil det søges belyst hvilke potentialer og mulighedsrum, der opstår, ved at styre gennem meningsskabende relationer og fællesskaber, og med hvilke effekter for medlemskab og ledelse i fremtidens organisationer.

1.2.1 Problemformulering

Med udgangspunkt i den præsenterede indledning, det indskærpede problemfelt og vores udvalgte case, vil vi anvende følgende problemformulering som udgangspunkt for vores analyse:

Hvordan organiseres Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab, og med hvilke effekter for medlemskab og ledelse?

1.3 Læsevejledning

I det følgende præsenteres et overblik over indholdet i specialets kapitler, samt formålet med disse.

Kapitel 1: Indledning, præcisering af problemfelt og problemformulering samt casebeskrivelse.

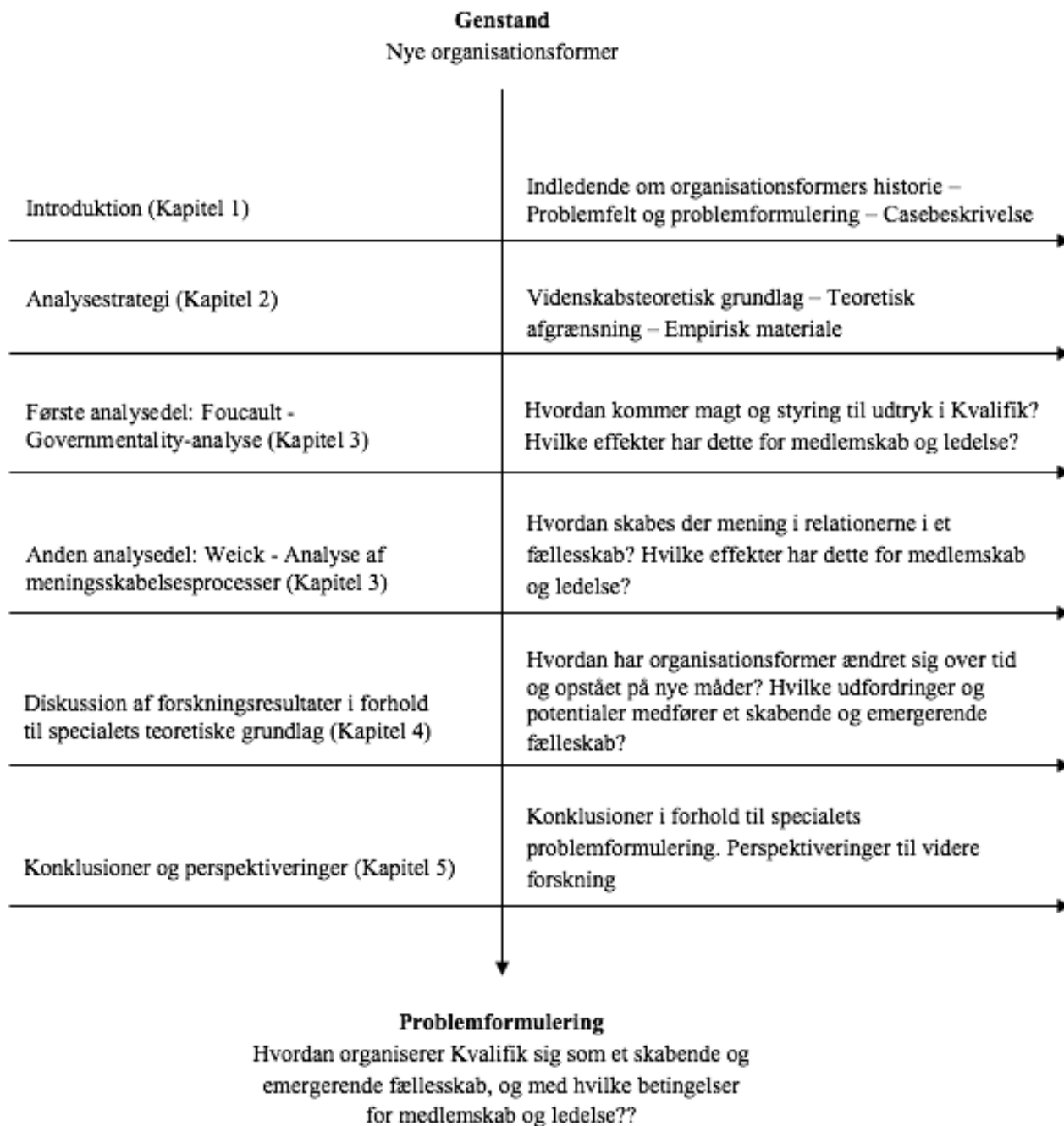
Kapitel 2: Udredning af specialets analysestrategi, det videnskabsteoretiske grundlag og positionering, herunder iagttagelser af anden orden, poststrukturalismen og genealogien. Gennemgang af specialets teoretiske grundlag, herunder Michel Foucaults – og Karl Weicks begrebsapparater. Gennemgang af metodiske valg og empirisk materiale.

Kapitel 3: Præsentation af specialets henholdsvis første – og anden analysedel og udredning af formålene med disse. Første analysedel: Governmentality-analyse af hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse. Anden analysedel: Analyse af meningsskabelsesprocesserne, samt potentialerne og mulighederne, der foreligger i en organisationsform som et skabende og emergerende fællesskab.

Kapitel 4: Dette kapitel vil antage en diskuterende og reflekterende karakter, hvor specialets analysedele diskuteres i forhold til det teoretiske grundlag. Det udforskes hvordan organisationsformer har ændret sig over tid og opstår på nye måder samt hvordan den nye organisationsform, udgjort af et skabende og emergerende fællesskab, har betydning for medlemskab og ledelse.

Kapitel 5: Dette kapitel indeholder specialets konklusioner og svarer på specialets problemformulering. Endvidere vil kapitlet indeholde specialets perspektiveringer og emner til videre forskning.

Nedenfor illustrerer figur 1 hvordan problemformuleringen ønskes besvaret.



Figur 1

1.4 Casebeskrivelse af Kvalifik

Nærværende speciales empiriske omdrejningspunkt er den projektorienterede iværksættervirksomhed Kvalifik. Følgende afsnit vil give en introduktion og et indblik i, hvordan Kvalifik er som virksomhed.

Kvalifik, som er beliggende på Nørrebro i København, er en digital konsulentvirksomhed, der tilbyder digitale kompetencer til virksomheder, og positionerer sig som et talentnetværk, et digitalt bureau og digitale pionerer (Kvalifik). Kvalifik blev stiftet i 2015 på daværende tidspunkt af 23-årige Daniel Riegels og 22-årige August Gjede, som slår sig op på at være vokset op med den digitale tankegang (Børsen 2017). Sidenhen har 22-årige Theis Munkgaard-Hansen købt sig ind som partner. Endvidere har investoren Peter Sandberg, der også er blevet bestyrelsesformand i Kvalifik, investeret en kvart million i virksomheden for 10 procent heraf, som har medført stadig stigende succes (Børsen 2017). Således har Kvalifik nu stor succes med at tilbyde kvalificeret og kompetent arbejdskraft inden for digitale trends som blockchain og digitaliseringsprocesser og består i dag af 55 konsulenter samt fire fuldtidsansatte. Kvalifiks kundebase tæller desuden omkring 100 virksomheder, bestående blandt andet af TV2, Maersk og ølbryggeriet Mikkeller (ITWatch 2017).

Virksomheden differentierer sig fra andre konsulentvirksomheder, da de tre unge iværksættere mener, at den unge generation har lige så gode forudsætninger for at tilbyde konsulenttydelser inden for digitale trends, som dem, der er uddannede (Berlingske Business 2017). Desuden mener de ikke, at uddannelserne har monopol på viden, slet ikke inden for det digitale område, hvor den unge generation i dag er vokset op med computer og internet (Berlingske Business 2017). Som grund heraf kan uddannelserne ikke følge med den omskiftelighed, som digitale trends medfører, hvilket grundlagde hele idéen bag Kvalifik (Berlingske Business 2017). Stifterne bag Kvalifik udtaler da også, at “bare fordi du har fine papirer på dine evner, er det ikke nødvendigvis ensbetydende med, at du er den bedste til at løse en given opgave” (Børsen 2017). Derfor rekrutterer Kvalifik unge mennesker i alderen 16 til 24 år gennem stifternes eget netværk, som ikke nødvendigvis har en uddannelse, men til gengæld har en kompetence inden for det digitale område. De vil således hellere udbyde unge mennesker med gode og stærke kompetencer, som kan få lov til at anvende disse, på trods af, at de ikke nødvendigvis har en uddannelse (Berlingske Business 2017). Dermed er det i højere grad ud fra kompetencer, at de unge måles, snarere end deres uddannelsesmæssige baggrund

og -kvalifikationer, hvorfor medstifteren August Gjede argumenterer for, at de har de bedste forudsætninger for at se ind i fremtiden, og se de nye digitale trends (Børsen 2017).

August Gjede udtaler endvidere, at de tydeligt mærker en efterspørgsel på kvalificeret digital og kreativ arbejdskraft, hvorfor væksten er kommet meget naturligt i Kvalifik, som nu har en ambition om at skalere virksomheden og ekspandere internationalt (Børsen 2017). Hvis Kvalifik skal lykkes med at udvide virksomheden internationalt, er der både behov for nye investorer samt en omstrukturering af virksomheden, hvorfor de, netop nu, er i gang med at foretage en større digitaliseringsproces (Børsen 2017).

Kapitel 2

2 Analysestrategi

I nærværende afsnit præsenteres specialets analysestrategi. Indledningsvist præsenteres det videnskabsteoretiske grundlag herunder en præcisering af betydningen af iagttagelser af anden orden og poststrukturalismen, da dette har en medvirkende betydning for det blik, som der iagttages gennem. Herefter præsenteres og uddybes specialets teoretiske fundament, hvilket udgøres af Michel Foucault og Karl Weick og deres teorirammer. Dernæst følger en præsentation af de metodiske valg, som er gået forud for analyserne, herunder hvorledes det empiriske materiale er indsamlet og behandlet. Dette afsnit fremviser den bevidste, velbegrundede refleksion af de til- og fravalg, der er truffet i forhold til de analysestrategiske – og metodiske overvejelser, hvormed intet er overladt til tilfældighederne.

Nærværende speciale tager udgangspunkt i Niels Åkerstrøm Andersens definition af en analysestrategi. Han definerer en analysestrategi som “(...) en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationers eller systemers) iagttagelse som objekt for egne iagttagelser med henblik på at beskrive, hvorfra de selv beskriver” (Andersen 1999: 14). Analysestrategi forstås dermed som en strategi for, hvordan man former og konditionerer sit blik på den sociale verden fra en position i denne verden, eller sagt på en anden måde; en analysestrategi er et blik for blikke (Esmark et al. 2005: 10). Det er netop disse blikke, der leder iagttagelsen og former et udsnit af virkeligheden, hvilket altid vil være på bekostning af noget andet. Således anvendes analysestrategien, som en ramme for at iagttage iagttagelser som iagttagelser. Dette beskrives også som iagttagelser af anden orden hvilket uddybes i afsnit 2.1.2.

Specialet tager udgangspunkt i poststrukturalismen, og i det følgende præciseres hvilken betydning det har for specialet, at netop denne udgør det videnskabsteoretiske grundlag.

2.1 Videnskabsteoretisk grundlag og positionering

For at sikre et akademisk, fagligt relevant niveau i nærværende speciale, er det essentielt at gøre sig bevidst omkring det videnskabsteoretiske grundlag, således at der opstår en fornuftig kohærens

mellem specialets problemformulering, det teoretiske grundlag samt indsamlingen af det empiriske materiale.

2.1.1 Den epistemologisk orienterede videnskabsteori

I nærværende speciale arbejdes med udgangspunkt i den epistemologisk orienterede videnskabsteori, som spørger ind til, og handler om at observere, *hvordan* verden bliver til. Således kan det, med epistemologien, iagttages *hvordan* Kvalifik organiserer sig, og bliver til, som et skabende og emergerende fællesskab. Der forekommer dermed en forskydning fra ontologi til epistemologi, da ontologien spørger ind til *hvad* det betyder, at noget eksisterer (Andersen 1999: 13). Således arbejder epistemologien med en tom ontologi, da genstanden ikke forudsættes, netop fordi det iagttages *hvordan* uden nogle forudindtagede betragtninger om genstandens konstruktion. Epistemologien afviser på den måde idéen om én universel sandhed. Sandheden konstrueres i konteksten og er dermed objekt for uendelige fortolkninger af sandheden (Andersen 1999: 14), hvorfor vi er bevidste om, at de valg, der træffes, har konsekvenser for specialets undersøgelsesresultater. Det er også med dette udgangspunkt, at specialet tager afsæt i poststrukturalismen, hvilket uddybes i afsnit 2.1.3.

2.1.2 Iagttagelser af anden orden

Som tidligere præciseret anvendes analysestrategien, som en ramme for iagttagelser af iagttagelser, altså iagttagelser af anden orden, der defineres som operationer, der iagttager andres iagttagelser som iagttagelser (Andersen 1999: 109). Dermed er analysestrategiens rolle at præsentere, hvordan iagttagelser konstrueres som genstand for analysen (Andersen 1999: 13-14).

I nærværende speciale er det medlemmernes iagttagelser, der konstituerer Kvalifik, og bliver genstand for analyse. Således må analysen, i et anden ordens perspektiv, være kontingent, hvorfor vi, som iagttagere, må definere præmisserne for, hvordan analysegenstanden iagttages. Iagttagelsesbegrebet sikrer at ikke alt iagttages, men muliggør i stedet, at vi kan konstruere vores blik efter det, som udforskes i specialets analyser, hvormed vores iagttagelser af medlemmernes iagttagelser bliver genstand for analyse. Denne konstruering af blikket medfører en blind plet, da vi, som iagttagere, ikke kan se, hvad vi ikke kan se, da ikke alt kan iagttages (Andersen 1999: 110-111).

Vi er således opmærksomme på, at specialets problemformulering samt det teoretiske og empiriske grundlag medfører, at vi konstruerer et blik, der implicerer, at vi iagttager og udforsker hvordan

Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse.

2.1.3 Poststrukturalismen

Som tidligere præciseret tager nærværende speciale afsæt i poststrukturalismen, hvor det gælder, “(...) at det man siger om den anden er man selv” (Esmark et al. 2005: 10). En poststrukturalistisk analysestrategi muliggør, at teorien fungerer som et program for, hvordan 1. vi iagttager, 2. hvordan genstanden konstrueres som genstand, samt 3. hvorledes vi kommer til syne som iagttagere inden for rammerne af et iagttagelsesbærende begreb. Det centrale er nemlig, at der altid iagttages fra et “sted”, og for at kunne beskrive, fiksere og vurdere dette sted er analysestrategien nødvendig, da den altid støtter sig til et iagttagelsesbærende begreb, netop for at gøre dette (Esmark et al. 2005: 11). De iagttagelsesbærende begreber i nærværende speciale udgøres af Michel Foucaults forståelse af *magt* og *styring*, samt Karl Weicks forståelse af *meningsskabelse* og *organisering*, hvorfor disse anvendes til at beskrive, fiksere og vurdere stedet hvorfra der iagttages.

Poststrukturalismen skal ses som en videreudvikling af strukturalismen og ikke som værende *efter* strukturalismen. De to perspektiver adskiller sig fra hinanden på nogle punkter, men har alligevel en række karakteristika til fælles og en stærk forbindelse til hinanden (Esmark et al. 2005: 12). Strukturalismen og poststrukturalismen har et fælles udgangspunkt om, at der eksisterer en symbolsk orden, der former forventninger og meningsstrukturer. Den symbolske orden udspringer af det reelle og det imaginære, som “kastes sammen” (Esmark et al. 2005: 14) og dermed bringes i forhold til hinanden. Strukturalismen og poststrukturalismen adskiller sig dog fra hinanden i forhold til, hvordan denne orden fastlåses og opretholdes. Strukturalismen accepterer den symbolske orden som en fastlåst systematik, hvor poststrukturalismen ser den symbolske orden som en “(...) kilde til evig uro” (Esmark et al. 2005: 15). Det centrale i videreudviklingen af strukturalismen er poststrukturalismens fokus på tidslighed og historicitet, da dette fokus på tid betyder, at strukturerne i poststrukturalismen “(...) grundlæggende ses som åbne og foranderlige, i modsætning til strukturalismens opfattelse af strukturer som lukkede og uforanderlige” (Esmark & Laustsen 2015: 308). Som følge heraf er strukturernes tidslighed og åbenhed to sider af samme sag, da strukturerne er bundet til historien og på den måde er åbne, hvilket gør dem foranderlige og “(...) driver dem frem mod konstante forskydninger” (Esmark & Laustsen 2015: 308).

Således fokuserer poststrukturalismen på, at strukturerne hele tiden skabes, bekræftes, nedbrydes og genopstår (Esmark & Laustsen 2015: 309), og at etableringen af en særlig struktur sker med udgangspunkt i en udgrænsning af de ting, der ikke længere passer ind i strukturen. Formålet med poststrukturalismen er dermed at "(...) identificere og definere det, vi tager for givet, det som betragtes som hensigtsmæssigt, acceptabelt, naturligt, værdifuldt osv." (Stormhøj 2006: 20). Poststrukturalismen abonnerer således på en tom ontologi, hvor sandheden ikke på forhånd er givet, eller som sådan kan opnås, da der ikke eksisterer en universel eller objektiv sandhed. Mening opstår, og bliver til i sproget, gennem italesættelsen, hvorfor denne ikke er bestemt eller fastlagt på forhånd. Gennem specialets analyser søges at opnå en forståelse for, hvordan det har betydning for effekten af medlemskab og ledelse, at man organiserer sig som en ny organisationsform. Derfor iagttages det, hvordan magt, styring og meningsskabelse konstrueres i organisationen.

Foucault og genealogi

Som nævnt kritiserer poststrukturalismen strukturalismen for kun at kunne iagttage lukkede og uforanderlige strukturer, og gør dermed op med både ambitionen om at afdække stabile og vedvarende strukturer og desuden også forestillingen om den centrerede struktur. Pointen er nemlig, at strukturer ikke kan sætte sig uden for historien, man må være bevidst om, at historien har en betydning (Esmark et al. 2005: 33).

Med ovenstående in mente peges på en anderledes historieskrivning, genealogien, hvor især Michel Foucault har gjort sig bemærket med sine genealogiske analyser, der tydeliggør, at historien ikke kan tages for givet, da den ikke er en entydig størrelse. Foucault udtrykker, at "historien tjener at vise, hvordan det, som er, ikke altid har været, dvs. at tingene, som ser mest evidente ud for os, altid er formet under indflydelse af sammenstød, kampe og tilfældigheder i løbet af en usikker og skrøbelig historie" (Foucault 1985: 43 i: Villadsen 2013: 354). Dermed gør Foucault op med det lineære forløb som forskningens genstand, og gør historiske kontinuiteter til vendepunkter – eller diskontinuiteter (Foucault 1970: 146-146). Således muliggør Foucault at opdage diskontinuiteter, der kan forklare kontinuiteter (Villadsen 2006: 93-94). Dog skal det pointeres, at man ikke skal forestille sig, at den ene vægter mere end den anden, eller at noget er gået fra det kontinuerte til det diskontinuerte eller omvendt. Kontinuitet og diskontinuitet skal i stedet ses som en sammenhæng, der gør os i stand til at forstå historien som vi ser den i dag (Foucault 1970: 146). Historien, kontinuiteten og diskontinuiteten

er relevant i dette speciale, da det er væsentligt at belyse hvordan, og ud fra hvilke behov, disse nye organisationsformer kommer til verden, hvilket diskuteres yderligere i kapitel 4.

3 Introduktion til teoretisk grundlag

I dette afsnit præsenteres specialets teoretiske afgrænsning. Her præciseres relevante begreber og perspektiver, således at det muliggøres at kunne besvare specialets problemformulering. Den teoretiske afgrænsning består af Michel Foucaults og Karl Weicks begrebsapparater, da disse på forskellig vis kan udforske, hvordan organisering og styring kommer til udtryk i et skabende og emergerende fællesskab. Med Foucault bliver det muligt, med et kritisk blik, at iagttage hvordan magt, styring og ledelse bliver til i fællesskabet i Kvalifik. Med Weick bliver det muligt at udforske, hvordan medlemmerne i Kvalifik organiserer gennem meningsskabelse og handling, samt hvilke potentialer og muligheder denne form organisering tilbyder. Som følge af valget, om at anvende to teoretikere, vil nærværende teoriafsnit være inddelt i to underafsnit, således formålet med hver teoretiker og hans begrebsapparat præsenteres i hvert sit afsnit.

Overordnede begreber	
Michel Foucault	Karl Weick
Magt	Meningsskabelse og organisering
Styring	Relationer og gensidigt betingede handlinger
Governmentality	Løst koblede systemer

I første underafsnit præsenteres en teoretisk afgrænsning af Michel Foucaults begrebsapparat. Først præciseres hans forståelse af *magt* og *styring*, for at kunne identificere netop dette i en organisation. Dernæst præciseres hans forståelse af *governmentality*, da dette, samt governmentality-analytikkens fire dimensioner til at analysere praksisregimer, muliggør at udforske, hvordan magt og styring bliver til i Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab. Endvidere muliggøres det at udforske, hvilke effekter det har for medlemskab og ledelse, at Kvalifik organiserer sig som denne type fællesskab. Præciseringen af disse begreber sker med inddragelse af Foucaults egne tekster, og endvidere anvendes andre teoretikers læsninger af Foucault, herunder Mitchell Dean, som fremsætter de fire dimensioner i governmentality-analytikken.

I andet underafsnit præsenteres en teoretisk afgrænsning af Karl Weicks forståelse af organisering og meningsskabelse som en dynamisk proces. Der fokuseres derfor på meningsskabelsesprocessen i Kvalifik, samt på hvilken måde ledelse kommer til udtryk som følge af dette. Først vil Weicks kendte

begreb *meningsskabelse* blive introduceret samt de syv karakteristika, der er væsentlige for meningsskabelsesprocessen. Dernæst vil det blive præciseret, hvilken betydning *relationerne* har for organisering og hvordan disse opstår gennem *gensidigt betingede handlinger*. Slutteligt vil Weicks begreb *løst koblede systemer* blive uddybet. Disse begreber er relevante, da de muliggør at udforske, hvilken form for dynamik, der er mellem de forskellige grupperinger i Kvalifik (stifterne, projektlederne, freelancerne) samt hvorledes der skabes mening i relationerne. Med denne teoretiske afgrænsning muliggøres det at udforske, hvorledes der ligger et potentiale og mulighedsrum i måden hvorpå Kvalifik organiserer sig. For at kunne præcisere disse begreber vil vi både inddrage Weicks egne tekster og andre forskeres læsninger af Weick.

4 Foucault og magt

Som præciseret i ovenstående afsnit vil Michel Foucault blive inddraget som en del af den teoretiske afgrænsning i nærværende speciale. Foucault, og hans forståelse af magt, styring og governmentality er relevante at inddrage, da det udforskes, netop hvordan magt og styring kommer til udtryk i Kvalifik, som organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab. Governmentality-analytikken og dens fire dimensioner anvendes til at analysere styring i Kvalifik, samt hvilke styringsteknologier der benyttes og bringes i spil for at gennemføre styring. Begreberne som præciseres i dette afsnit udgøres af:

- Magt og styring
- Governmentality som styringsmentalitet
- Praksisregimer
- Governmentality-analytikkens fire dimensioner til at analysere praksisregimet
- Styringsteknologier

Foucault reformulerede magtbegrebet med teorien om, at magt udøves i relationer og er produktiv snarere end repressiv:

Magten udgår ikke fra et center; magt udøves i decentraliserede relationer; magt er produktiv snarere end repressiv, magt udøves på frie individer med henblik på at forme

eller “sikre” deres handlingsudfoldelse; og, ikke mindst, sandhedsproduktion og magtudøvelse er gensidigt betingede (Foucault i Dean 2006: 11).

Med denne reformulering af magtbegrebet, er Foucault ikke til at komme udenom, når man ønsker at belyse magt og styring i det moderne samfund, da han på mange måder var med til at grundlægge denne idé om at tænke magt på en ny og banebrydende måde. Endvidere har hans tanker om *governmentality*, som er en særlig styringsmentalitet, haft stor betydning for videre forskning (Dean 2006: 29-39), hvilken præciseres i afsnit 4.2. Det epokegørende ved Foucaults måde at tænke magt på er, at han ikke tænkte magt som noget der udgår fra et center. Magt er ikke en kapacitet, man kan påtvinge andre eller sig selv og kan ikke ejes eller have af en bestemt aktør. Magt er i stedet noget, der udøves og fremkommer i alle relationer (Foucault i Villadsen 2013: 342). Det forholder sig dermed ikke sådan, at der findes familie- eller kønsforhold med magtmekanismer oveni, ved siden af eller bagved. Magtmekanismerne er indbygget i alle disse forhold (Foucault 2008 i Villadsen 2013: 341). Med fokus på Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab kan Foucaults magtbegreb således belyse, hvordan magtrelationer opstår og emergerer i organisationens fællesskab.

Med ovenstående in mente, forstås magt som noget, der opstår og eksisterer i et netværk af relationer, og dermed er det ikke en substans der kan erhverves (Foucault i Villadsen 2013: 341). Dermed mener Foucault ikke, at magten udgår fra et center, men i stedet udøves produktivt i relationerne. Det ønskes ikke at se på, *hvem* der har magten, men i stedet, *hvad* magt er. Sagt på en anden måde: han udforsker magtrelationer. Således er hans definition af magtens karakter væsentlig at inddrage, da vi ønsker at belyse hvorledes magtrelationer emergerer i Kvalifik, samt hvilke effekter det har for ledelse, at Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab.

Produktiv magt

Da det ønskes belyst, hvorledes Kvalifik organiserer sig selv som et skabende og emergerende fællesskab, er det væsentligt at inddrage den produktive karakter, som Foucaults magttænkning indtager. At magten indtager en produktiv karakter betyder, at den skal skabe noget (mere), at den blandt andet søger at skærpe og forstærke de styredes egenskaber og præstationsevne (Villadsen 2013: 342). Magten bliver produktiv, da den søger at “(...) opdyrke kapaciteter i de styrede snarere end blot at kontrollere, sanktionere og undertrykke dem” (Foucault i Villadsen 2013: 342). På den måde anerkender den moderne magtforståelse, at magtens udøvere, de styrende, ikke er “(...) nogen

enestående og ophøjet kilde til magtens virkninger, men at de faktisk er afhængige af, at de magtede selv handler og tilføjer energi til magtstrategien” (Villadsen 2013: 342). Således bliver den produktive magt relevant i nærværende speciale, da Kvalifik ønsker at skabe nogle rammer, hvor læring kan opstå, og hvor de kan drage nytte af alle de kompetencer, som de hver især besidder på tværs af deres faglighed. Således er magtstrategien afhængig af, at de styrede også selv tilføjer energi til magtstrategien. Det vil yderligere blive undersøgt og diskuteret, hvilken betydning diskursen om de styrende og de styrede har, for måden hvorpå man leder – og kan lede – i Kvalifik. Derfor vil begrebet *styring* blive præsenteret i det følgende afsnit.

4.1 Styring

Nærværende analysedel har til formål at udforske, blandt andet, hvorvidt og hvordan det har betydning for ledelse i Kvalifik, at de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, hvorfor begrebet styring er essentielt. Således præciseres her Foucaults styringsbegreber *conduct* (styring) og *conduct of conduct* (styring af selvstyring) (Foucault 1982: 220-221). Styring betyder dét at “(...) føre, dirigere eller guide og kan betegne en eller anden form for kalkulation, hvordan dette skal foregå” (Dean 2006: 43). Styring af selvstyring udgør governmentality-begrebet, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.2.

Styring kan indtage forskellige betydninger, alt efter om det defineres som et refleksiivt verbum eller som et substantiv. Disse definitioner vil blive uddybet, da de er relevante i forhold til hvilken betydning det har for styring og selvledelse, at Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab.

Indtager begrebet form som det refleksive verbum, defineres det som *to conduct oneself* (at styre sig selv). Det er her, at den etiske eller moralske betydning af begrebet kommer frem, da det handler om selvledelse, der findes passende i bestemte situationer (Dean 2006: 43). Hvis styring i stedet defineres som substantiv, får begrebet en anden betydning, da det henviser til “(...) vores adfærd, vores handlinger, ja endda til vores optræden, dvs. den artikulerede del af vores opførsel” (Dean 2006: 43). Styring kan dog også her, i sin form som substantiv, have betydningen selvledelse eller selvregulering, eksempelvis i diskussioner om “professionel” eller “passende” opførsel. Disse diskussioner om, hvad der er en passende opførsel, kan stort set ikke undgå at være vurderende eller normative. Dermed forstået, at for at man kan tale om, hvad der er passende og ikke passende opførsel

nødvendiggøres det, at der eksisterer nogle normer eller standarder for opførsel som både grupper og individer bør stræbe efter. Disse fungerer som en slags ideal for opførsel, hvorudfra den egentlige adfærd kan vurderes (Dean 2006: 43). Det er således vedkommende at belyse, hvordan disse former for (selv)styring finder sted og dukker op i Kvalifik, hvordan – og af hvem – det vurderes, hvad der er passende eller ikke passende opførsel i organisationen. Dette er vedkommende, fordi de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, hvor man skal kunne være sig selv, der skal være plads til alle, og hvor de prøver at gøre op med den klassiske organisationsform.

Når de to betydninger af styring lægges sammen forstås styring som et forsøg på, med en vis omtanke, at styre og forme menneskelig adfærd og aspekter af adfærden som stemmer overens med disse normer eller standarder, og har et bestemt mål for øje (Dean 2006: 43). Dermed kan definitionen af styring nu udvides således:

Styring kan være en hvilken som helst form for kalkuleret og rationel aktivitet. Den udføres af en mangfoldighed af autoriteter og organer, benytter sig af en mangfoldighed af teknikker og vidensformer og søger at forme vores adfærd ved at operere gennem vores ønsker, interesser og overbevisninger. Styring udøves med henblik på specifikke, men skiftende mål og har relativt uforudsigelige konsekvenser, effekter og resultater (Dean 2006: 44).

Med udgangspunkt i denne definition af styring antages det, at menneskelig adfærd er noget, som kan styres, kontrolleres, formes og rettes mod bestemte mål (Dean 2006: 44). Således er definitionen af styring essentiel i nærværende speciale, da det ønskes udforsket hvordan den menneskelige adfærd søges styret og formet i Kvalifik, for at udforske måden hvorpå de organiserer sig.

Endvidere påpeger Foucault, at styringen skal foregå som en *rationel* aktivitet, forstået på den måde, at styringen skal indebære et forsøg på at forme den menneskelige adfærd rationelt (Dean 2006: 44). Rationaliteten skal i dette tilfælde ses som "(...) enhver form for tænkning, der søger at være relativt klar, systematisk og eksplicit i forhold til aspekter ved vores 'ydre' eller 'interne' eksistens og i forhold til, hvordan ting er eller bør være" (Dean 2006: 44). På den måde er det med rationaliteten som udgangspunkt, at styringen styrer, for at kunne være i stand til at forme og rette den menneskelige adfærd i den retning, der ses som det optimale, inden for de standarder og normsæt der ses som målet.

Dermed ønskes det belyst, hvorledes Kvalifik søger at styre og forme menneskelig adfærd rationelt, gennem fællesskabet, således at man kan være en del af dette, og leve op til de normer og betingelser for medlemskab som kræves i organisationen.

Dette rationelle forsøg på at forme adfærd knytter sig til styring som en moralsk aktivitet. Styringen er en moralsk aktivitet, når moral ses som enten et forsøg på at gøre sig selv ansvarlig for sine egne handlinger, eller som en praksis hvor mennesker gør sin egen adfærd til genstand for selvledelse (Dean 2005: 45). Styringen kan siges at være en moralsk aktivitet da den "(...) på basis af specifikke former for viden hævder at vide, hvad der er en god, dydig, passende og ansvarlig adfærd for såvel individer som kollektiver" (Dean 2006: 45). Ydermere kan styring siges at være en moralsk aktivitet, da den søger at påvirke hvorledes både de styrende og de styrede leder sig selv (Dean 2006: 45). Således udvides begrebet styring og bliver til førnævnte styring af selvstyring, hvor fokus er på hvordan man styrer folk, til at styre sig selv. Dermed bliver den styrende og den styrede gjort til to sider af samme aktør. På den måde omfatter styring af selvstyring måden hvorpå individer sætter spørgsmålstejn ved sin adfærd og problematiserer den på, de gøres i stand til at reflektere over adfærden, og på den måde kan de også styre den. På denne måde kan det siges, at styring ikke udelukkende omhandler, hvordan der udøves autoritet over andre eller hvorledes abstrakte enheder eller kollektiver styres. Styring handler ydermere om hvorledes man styrer sig selv (Dean 2006: 46).

Desuden påpeger Foucault, at for at der kan være tale om styring, skal det som søges styret – det som magten peger imod – være grundlæggende frit, forstået således, at der er tale om et individ med sine egne indre lovmæssigheder (Foucault 1982: 790; Villadsen 2013: 343). Individerne er frie i den forstand, at de er væsener der er tænkende og levende, og desuden udstyret med både kropslige og mentale kapaciteter (Dean 2006: 48). Styring, som styring af selvstyring, forudsætter af den grund levende mennesker, der er i stand til at tænke og handle selv. I nærværende analysedel ønskes det udforsket, hvordan styring opstår og synliggøres i Kvalifik. Analyse af et praksisregime består for Dean af at "(...) analysere de praksisser, der søger at forme, skulpturere, mobilisere og operere gennem individers eller grupper valg, ønsker, lyster, forhåbninger, behov og livsstil" (Dean 2006: 46). Således ses Kvalifik som et praksisregime og for at kunne fremanalysere hvordan, de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilken betydning det har for ledelse og styring, bliver governmentality-begrebet, og hvordan governmentality-analytikken anvendes relevant til

dette, da governmentality-analytikken anvendes til at analysere praksisregimer. Governmentality-begrebet og -analytikken bliver præciseret i følgende afsnit.

Begreb	Definition	Udgøres i nærværende speciale af
Praksisregime	Relativt sammenhængende måder at gøre tingene på. De er de mere eller mindre organiserede måder, hvorpå vi på et givent tidspunkt og på et givent sted tænker, praktiserer og reformerer aktiviteter	Kvalifik
Styringsregime	En underkategori til et praksisregime, som retter sig mod at styre både selvets og andres adfærd	Organisering som skabende og emergerende fællesskab

4.2 Governmentality som styringsmentalitet

Som ovenstående afsnit påpeger, ønskes det i nærværende speciales første analysedel at analysere Kvalifik som et praksisregime. Derfor er governmentality-begrebet relevant, da dette udgør en særlig styringsmentalitet som beror på *conduct of conduct* (styring af selvstyring). Således er det med udgangspunkt i denne styringsmentalitet, at et praksisregime kan undersøges. Governmentality omhandler hvordan man tænker styring, hvor tænkning skal ses som en kollektiv aktivitet, da det ikke omhandler individets psyke, men i stedet de former for viden og overbevisninger vi er underlagt (Dean 2006: 51). Governmentality er dog ikke et fast begreb men derimod mere flydende og kan derfor rumme flere betydninger, hvormed det tager form ud fra det, som søges belyst. Derfor er der heller ikke nogen specifik eller endegyldig definition heraf, men Foucaults mest berømte karakteristik af governmentality er formuleret således:

The ensemble formed by the institutions, procedures, analyses and reflections, the calculations and tactics that allow the exercise of this very specific but albeit complex form of power, which has as its target population, as its principal form of knowledge political economy, and as its essential technical means apparatuses of security (Foucault 1991: 102).

Som følge heraf forudsætter alle praksisser, som er rettet mod at styre sig selv eller andre, at man efterstræber et eller andet mål eller en form for slutresultat (Dean 2006: 53). Dermed kan det siges, at governmentality er optaget af “(...) hvordan tænkning fungerer inden for vores organiserede måder at handle på – vores praksis-regimer – og af tænkningens ambitioner og effekter” (Foucault 1991b i Dean 2006: 54). Med praksisregime skal helt grundlæggende forstås de “(...) relativt sammenhængende måder at gøre tingene på. De er de mere eller mindre organiserede måder, hvorpå vi på et givent tidspunkt og på et givent sted tænker, praktiserer og reformerer aktiviteter (...)” (Foucault 1991b i Dean 2006: 58). Således kan Kvalifik identificeres som et praksisregime, og som underkategori til et praksisregime findes et styringsregime, hvilket retter sig mod at styre både selvets og andres adfærd (Dean 2006: 338). Praksisregimet, det værende Kvalifik, undersøges og analyseres ud fra fire dimensioner af styring som forudsætter hinanden, men som ikke kan reduceres til hinanden (Dean 2006: 338). Da det udforskes hvordan det har en betydning for magt og styring, at Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, er governmentality-analytikken relevant hertil, da denne netop anvendes til at analysere magt og styring i et praksisregime (Dean 2006: 71).

4.2.1 Governmentality-analytikken

Som belyst i ovenstående afsnit, anvendes governmentality-analytikkens fire dimensioner af styring til at undersøge et praksisregime, hvormed dette regime konstituerer governmentality-analytikkens undersøgelsesgenstand. Dermed udgør Kvalifik et praksisregime og bliver som følge heraf vores undersøgelsesgenstand. Yderligere blev det præsenteret, at et styringsregime er en underkategori til et praksisregime, og dette retter sig mod at styre både selvets og andres adfærd. Dermed udgør det, at de i Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab styringsregimet, da det netop er igennem denne organisering, at de ønsker at styre adfærden hos sig selv og medlemmerne.

Når der tales om governmentality-analytikken skal *analytik* forstås som en type undersøgelse, der søger at analysere under hvilke specifikke forhold, bestemte enheder kan fremkomme, eksistere og forandres. Således søger governmentality-analytikken at fremvise det særegne ved de måder, hvorpå man regulerer og styrer sig selv, og undersøger under hvilke betingelser et praksisregime kommer til verden, opretholdes og transformeres. Desuden søger den at vise, at måden hvorpå man handler, reflekterer over disse handlinger og drager tvivl omkring dem, kan virke selvfølgelige, men at de ikke er fuldstændig indlysende eller nødvendige (Dean 2006: 58). Dermed kan det siges, at

governmentality-analytikken undersøger hvordan et regime “(...) på én gang afføder og trækker på bestemte former for viden, og hvordan det – som konsekvens heraf – bliver gjort til genstand for diverse reformprogrammer og forandringsbestræbelser” (Dean 2006: 58-59). Derudover prioriteres ‘hvordan’-spørgsmål da man, i governmentality-analytikken, spørger ind til *hvordan* man styrer og *hvordan* man bliver styret (Dean 2006: 69). Dermed udforskes hvilke styringsteknologier der anvendes til at gennemføre styring i praksisregimet Kvalifik, således at styringsregimet – måden hvorpå de organiserer sig – opretholdes. Sagt på en anden måde udforskes det, hvilke styringsteknologier der anvendes i Kvalifik, for at de kan lykkes med at organisere sig som et skabende og emergerende fællesskab. Styringsteknologier skal forstås som “de forskellige og heterogene midler, mekanismer og instrumenter, styring udøves med” (Dean 2006: 340), og de fremhæver styringens praktiske karakter.

Governmentality-analytikken undersøger således de betingelser, hvorunder praksisregimer kommer til verden, opretholdes og transformeres, samt hvilke styringsteknologier der anvendes, for at opretholde praksisregimets styringsregime, det værende Kvalifiks organisering som et skabende og emergerende fællesskab. Dermed udforskes hvordan magtrelationer bliver til og kommer til udtryk hos Kvalifik. Endvidere udforskes hvordan magt og styring opstår og opretholdes i praksisregimet, hvordan der bliver styret og hvordan medlemmerne styrer sig selv, når de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab. For at kunne undersøge praksisregimet Kvalifik, samt hvorledes deres skabende og emergerende fællesskab har effekter for ledelse, vil de fire dimensioner til analyse af et praksisregime præciseres nedenfor.

4.2.2 Fire dimensioner af governmentality-analytikken

Med udgangspunkt i ovenstående præcisering af governmentality-begrebet og governmentality-analytikken, vil Mitchell Deans fire dimensioner af styring, som kan anvendes til at analysere praksisregimer, præsenteres her. Da vi betegner Kvalifik som et praksisregime er disse fire dimensioner således essentielle. Dimensionerne udgøres af *styringens synlighedsfelter*, *styringens tekniske aspekter*, *styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet* og *skabelsen af identiteter* (Dean 2006: 72-76). Disse fire dimensioner er gensidigt betingende men alligevel relativt autonome (Dean 2006: 71) eller sagt med andre ord; dimensionerne af styring forudsætter hinanden, men kan dog ikke reduceres til hinanden (Dean 2006: 75). De fire dimensioner præciseres nedenfor.

Undersøgelse af styringens synlighedsfelter

Den første af de fire dimensioner til at analysere styring udgøres af de former for synlighed, der er uomgængelige for bestemte praksisregimers operationer. Således spørges der ind til, hvilket synlighedsfelt der karakteriserer et styringsregime (Dean 2006: 72). Som allerede præciseret udgøres styringsregimet i Kvalifik af deres organisering som et skabende og emergerende fællesskab, hvorfor denne dimension belyser det synlighedsfelt, der er betydningsfuldt for Kvalifiks mulighed for at organisere sig som dette. Synlighedsfeltet gør det muligt at se, hvem og hvad der skal styres, hvorledes blandt andet autoritetsrelationer konstitueres i rummet, hvilke problemer der skal løses og hvilke mål der skal forfølges eller nås (Dean 2006: 72). Således har denne dimension af styring fokus på det visuelle og rumlige, på en sådan måde, at man søger at “(...) rette fokus mod diagrammer over magt og autoritet (...)” (Dean 2006: 72). Disse diagrammer, påpeger Dean, muliggør det at “tænke med øjne og hænder” (Bruno Latour i: Dean 2006: 72), og dermed sættes man i stand til at “(...) indfange, hvordan det at se og det at handle er forbundet i et kompleks, eller hvordan det at tegne og kortlægge et felt og det at visualisere sig det er gensidigt forbundne aktiviteter” (Dean 2006: 72).

Da praksisregimet udgøres af Kvalifik, og styringsregimet i Kvalifik udgøres af, at de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, kan lokalerne, de fysiske rammer, ses som en måde hvorpå synlighedsfeltet karakteriseres og autoritet konstitueres. Kvalifik har lokaler i Dare2Mansion som er en “(...) kreativ, funky og innovativ legeplads for spirende iværksættere og nytænkende virksomheder” (Dare2Mansion). Måden hvorpå de har indrettet sig i Dare2Mansion gør det væsentligt at udforske, hvordan disse omgivelser har betydning for måden hvorpå magt og styring kommer til udtryk i organisationen, samt hvordan autoritet konstitueres.

Fokus på styringens tekniske aspekter

Den næste af de fire dimensioner til at analysere styring er styringens tekniske aspekter, hvor der spørges ind til “ved hjælp af hvilke midler, mekanismer, procedurer, instrumenter, taktikker, teknikker, teknologier og vokabularier bliver autoritet konstitueret og styring gennemført?” (Dean 2006: 73). Således belyser denne dimension hvilke tekniske aspekter, der anvendes i Kvalifik til at konstituere autoritet og gennemføre styring. Forudsat at styringen søger at opnå eller indfri mål og værdier, er det nødvendigt at anvende tekniske aspekter og midler, da disse tekniske midler konstituerer betingelserne for at styre, og samtidig sætter grænserne for, hvad der er muligt at gøre (Dean 2006: 73). En af følgevirkningerne, i forhold til dette fokus på styring som en teknisk aktivitet,

er, at de teorier som søger at se styring, udelukkende eller hovedsageligt, som en manifestation af værdier, ideologier eller et verdenssyn, udfordres (Dean 2006: 73). Kvalifik positionerer sig som et talentnetværk, digitalt bureau og digitale pionerer (Kvalifik), og organiserer sig desuden som et skabende og emergerende fællesskab. Således er tekniske aspekter i Kvalifik en nødvendighed, både for at gøre organisationen i stand til at opnå og indfri de ønskede mål og værdier, og for at autoritet konstitueres og styring gennemføres.

Anskuelse af styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet

Som allerede præciseret påpeger Foucault, at styring skal foregå som en rationel aktivitet, hvilket denne tredje dimension til analyse af styring belyser. Denne dimension til analyse af styring udgøres nemlig af styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet og handler således om rationaler. Det udforskes hvordan Kvalifik skaber rationaler gennem måden hvorpå de styrer. Styring, som en rationel og gennemtænkt aktivitet, omhandler de former for viden der affødes af styringsaktiviteter – og selv informerer disse, hvorfor dette er interessant at udforske. Dermed spørges der blandt andet ind til “hvilke former for tænkning, viden, ekspertise, strategier, kalkulationsmidler eller rationalitet bringes i anvendelse i styringspraksisser” (Dean 2006: 73), samt hvorledes mentaliteten søger at gøre bestemte emner og problemer styrbare. Som følge heraf kan det udforskes, hvorledes Kvalifik gør deres medlemmer styrbare.

Det er netop koalitionen mellem styring og tænkning, der fremhæves gennem governmentality som et hybrid-begreb (Dean 2006: 74). Denne koalition mellem styring og tænkning er behjælpelig til analyse af praksisregimer, da man undgår, udelukkende, at beskrive eller analysere det som eksisterer, eller beskrive hvorledes en praksis fungerer. Et af styringens karakteristiske træk er nemlig, at både autoriteter og organisationer må stille spørgsmålstegn ved sig selv, de må anvende planer, viden og knowhow, og de må desuden formulere visioner og målsætninger for det, som de søger at opnå (Dean 2006: 74). I Kvalifik må de således hele tiden reflektere over – og stille spørgsmålstegn ved – sig selv som organisation og fællesskab, for at være i stand til at gennemføre styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet. Her er det dog vigtigt at understrege, at der ikke er tale om en kritik af særegne organisationer, men snarere en problematisering af specifikke styringsidealer og forestillinger, der kan komme til udtryk i måden hvorpå der konstrueres rationalitet.

Desuden har styring en programmatisk karakter, hvormed der menes, at governmentality beskæftiger sig med de “(...) mere eller mindre eksplicitte og målrettede forsøg på at organisere og reorganisere institutionelle rum, forandre de eksisterende rutiner, ritualer og procedurer, og ændre aktørers adfærd på specifikke måder” (Dean 2006: 74). Disse programmer, eller ‘adfærdsprogrammer’ som omtales af Dean, konstitueres af mange forsøg på at regulere og forbedre praksisregimer (Dean 2006: 74). Dermed kan det udforskes, hvordan Kvalifiks programmatiske karakter, deres strategier og rationaler, kan ses som et forsøg på at forbedre praksisregimet gennem reorganisering af institutionelle rum og forandring af eksisterende rutiner og ritualer i praksisregimet.

Undersøgelse af skabelsen af identiteter

Den sidste af de fire dimensioner til analyse af styring positioneres som skabelsen af identiteter og omhandler “(...) de former for individuel og kollektiv identitet, som styring opererer igennem, og som specifikke styringspraksisser og styringsprogrammer søger at skabe” (Dean 2006: 74). Således kan det udforskes hvilke identitetsformer, der styres igennem og søges skabt hos Kvalifik. Bestemte styringspraksisser forudsætter, at såvel den styrende som den styrede har bestemte identiteter, personligheder og selv’er, og endvidere forventes det, at både den styrende og den styrede besidder bestemte kapaciteter, indstillinger og egenskaber og en bestemt status (Dean 2006: 74-75). Denne dimension af governmentality-analytikken spørger ind til, hvorledes disse kapaciteter, egenskaber og statuspositioner udvikles eller begunstiges. Hvilke personligheder og selv’er der forudsættes i Kvalifik, og hvilke kapaciteter og egenskaber der forventes, kan således undersøges med udgangspunkt i denne dimension. Endvidere spørges der ind til, både hvilke former for adfærd der forventes af den styrende og den styrede, og hvilken type adfærd der problematiseres samt hvilke rettigheder og pligter de har, og hvorledes disse rettigheder og pligter sikres og håndhæves.

Endvidere spørges der ind til hvordan man får bestemte individer og befolkningsgrupper til at påtage sig bestemte identiteter (Dean 2006: 75). Her er det dog vigtigt at pointere, at de former for identiteter der forudsættes og som ønskes udviklet og begunstiget, ikke bør forveksles med “(...) et *virkeligt* subjekt, en virkelig subjektivitet eller subjektposition (...)” (Dean 2006: 75). Styringsregimet promoverer, faciliterer og skaber diverse kapaciteter, egenskaber og statuspositioner til bestemte aktører, men styringsregimet er ikke determinerende for subjektivitetesformerne. Disse kapaciteter, egenskaber og statuspositioner er kun succesfulde i den udstrækning, at aktørerne kommer til at opleve sig selv gennem disse. På den måde vedrører styringen i højere grad “identifikation” fremfor

identitet (Dean 2006: 75). For at denne identifikation kan lykkes kræver det et styringsarbejde, forstået således, at det kræver en måde hvorpå man kan præparere eller tilskynde den styrede, således at den styrede foretager diverse identificeringer af forskellige årsager (Dean 2006: 75). Således ønskes det belyst, om og hvordan det, i Kvalifik, anvendes som en styringsteknologi, at få medlemmerne til at påtage sig en bestemt identitet eller subjektposition, for at kunne være et medlem af praksisregimet og det skabende og emergerende fællesskab.

I Kvalifik anvender de ikke prædefinerede titler, hvorfor man har lov til selv at påtage sig en titel, så længe dette ikke er stødende for andre, eller decideret forkert (Bilag 3: 13). På den måde skabes subjekter – eller subjektpositioner – på en anderledes måde end når man, på traditionelt vis, bliver ‘påduftet’ en titel og nogle konkrete værdier eller visioner som man skal kunne identificere sig med. Desuden betegnes en *aktør*, et medlem af fællesskabet, som en *Kvalifik’er* (Bilag 3: 7; Bilag 4: 15; Bilag 5: 4; Bilag 6: 4), hvilket giver nye og andre muligheder for identifikation, og nye måder hvorpå styringsarbejdet kan komme til udtryk.

Som nævnt forudsætter disse fire dimensioner til analyse af styring i et praksisregime hinanden, og derfor kan de ikke reduceres til hinanden (Dean 2006: 75). Med governmentality-analytikken, og dens fire dimensioner, bliver det muligt at undersøge under hvilke betingelser, Kvalifik som praksisregime, opretholdes og transformeres, samt hvilke styringsteknologier, der benyttes i praksisregimet for at sikre styringsregimet, der udgøres af organiseringen som et skabende og emergerende fællesskab. Dermed kan det undersøges om, eller hvorledes, Kvalifik kan bidrage til at gentænke organisering, med udgangspunkt i deres måde at tænke en organisation på, og den viden, ekspertise og knowhow de besidder og har tilegnet sig.

5 Meningsskabelse og organisering af Karl Weick

Som afklaret i foregående afsnit, ser Michel Foucault – der primært bevæger sig på anden orden – organisering som noget, der styres gennem magt og disciplinering. Foucault kunne derfor bidrage til at fortælle, *hvad* magt er, samt *hvordan* magten kommer til syne i Kvalifik. Karl Weick tilbyder derimod en mere normativ tilgang, hvor man, i stedet for kun at beskrive genstandsfeltet, fremlægger en måde hvorpå organisationer bør agere. Således kan Weick bidrage til at belyse, på hvilken måde medlemmerne skaber mening i samspil med hinanden, hvorledes dette har en effekt på organisering

samt betingelserne for medlemskab. Dermed vil Karl Weick og meningsskabelse i følgende afsnit blive præsenteret.

Weick, der ser organisering som noget processuelt frem for strukturelt, mener at organisering opstår gennem meningsskabelsen. Dermed gør han op med det diskursive felt, at kun sprog og kommunikation konstituerer relationerne: Det kan lige så vel være kvaliteten i relationen, som konstruerer meningen. Det er de særlige relationer, og dynamikken mellem hinanden, der frembringer egenskaber, en særlig stemning eller specifikke følelser hos medlemmerne, som skaber meningen. Ved at iagttage, hvordan meningsskabelsen præger Kvalifiks organisationsform, kan det udforskes, hvordan det påvirker både ledere og medlemmer. Begreberne som præciseres i dette afsnit udgøres af:

- Meningsskabelse og organisering
- Relationer og gensidig betingede handlinger
- Løst koblede systemer
- Kultur som strategi

Introduktion

Alle har stået i en situation, hvor man har skulle retfærdiggøre en handling eller en vigtig beslutning overfor sig selv og for andre. Man har oven i købet taget sig selv i at reflektere over, hvordan man skabte mening med handlingens forløb. Man har muligvis valgt nogle ord, frem for andre, for at få opfyldt en ønskelig opfattelse af oplevelsen. Ens overbevisning er muligvis blevet forstærket gennem sine ordvalg og italesættelse af handlingen overfor andre. Hvis man kan genkende denne situation, så vil man højst sandsynligt erklære sig enig i Weicks berømte citat: ”Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt” (Hammer & Høpner 2014: 22). Individuer og organisationer er dermed aktivt med til at præge, hvilken måde meningsskabelsen former konteksten.

Biografi

Efter udgivelsen af bogen *The Social Psychology of Organizing* i 1969 indtog Weick, født i USA 1936, en plads ved siden af resten af de anerkendte organisationsforskere i sin tid. Weicks provokerende og radikale tankegange indenfor organisationsteori tiltrak hurtigt udbredt opmærksomhed. Frem for at se på organisering som strukturer og stabile systemer, ser Weick på,

hvordan mennesker organiserer sig gennem mening, og hvad det betyder for måden organisationer fungerer på. Et af de mest kendte og provokerende citater han huskes for er hans reformulering af den velkendte talemåde: ”Jeg tror det, når jeg ser det” til ”Jeg ser det, når jeg tror det” (Weick 1979: 143 f. i: Hammer & Høpner 2014: 16). Ved at vende talemåden om, argumenterer han for, at mennesker ofte har en ubevidst forestilling om en specifik situation før den overhovedet er sket, som de derfor ubevidst søger bekræftelse i som en selvopfyldende profeti (Hammer & Høpner 2014: 16). Dette citat taler dermed for, at medlemmernes meningsskabelse i Kvalifik har stor betydning for måden de konstruerer virkeligheden samt på hvilken måde, der organiseres.

Oversættelsen og anvendelsen af Weicks begreber og termer, på dansk, tager primært udgangspunkt i den danske fortolkning af hans forfatterskab af forfatterne Sverri Hammer og James Høpner (2014). Der vil også gøres brug af Tine Murphys oversættelse af begreber fra bogen ”Sensemaking – Introduktion til Karl Weick” (2015). Vi er indforstået med, at der er en vis begrænsning ved ikke at anvende de originale begreber, men mener dog, at det ikke vil have en for stor negativ påvirkning på validiteten af resultaterne. På samme tid lægger Weick op til, med sin undrende stil, at læseren selv skal fortolke og skabe mening, da hele pointen er ikke at fastlåse sig i klare definitioner. At søge klare definitioner er derfor at misse hele pointen, og vi vil under anden analysedel, som tager udgangspunkt i Weick og meningsskabelse, drage nytte af denne essayistiske stil.

Karl Weicks videnskabelige udgangspunkt

Med udgangspunkt i det processuelle i studiet om organisering stod han i skarp kontrast til de daværende eksisterende organisationsforskere, der primært lagde vægt på mere strukturelle og statiske systemer. Med baggrund inden for psykologien, læner Karl Weick sig tæt op af socialkonstruktivismen og poststrukturalismen. I poststrukturalismen, oftest set i stik modsætning til positivismen, menes det ikke, at det er muligt at opnå én objektiv virkelighed, som søger gyldig viden og lovmæssigheder. I poststrukturalismen fokuseres der på, at virkeligheden er en konstruktion af menneskers interaktioner og handlinger. Weick læner sig derfor tæt op ad denne tradition, da han særligt er optaget af handlingers betydning samt, hvordan handlinger konstrueres gennem mening. Med Weick og meningsskabelse er det ikke kun sproget og kommunikationen, der konstruerer omgivelserne. Det er lige så meget handlingen og meningen, der pålægges de forskellige oplevelser, som er med til at konstituere, hvad der aktualiseres. På trods af, at Weick læner sig tæt op ad

socialkonstruktivismen, mener han dog stadig, at der findes en reel virkelighed, selvom vi er med til at skabe den (Hammer & Høpner 2014: 20).

Ydermere, og som nævnt tidligere, er handlingen og det processuelle i organisering et gennemgående tema i Weicks forfatterskab. Her trækker han inspiration fra pragmatismen, der har fokus på handlinger og skabelsen af meningen, efter handlingen er forekommet (Hammer & Høpner 2014: 22). Gennem handlinger, foretaget i organisationen, udvælges hvilke dele af omgivelserne der skal have indflydelse, hvorfor det er en aktiv og bevidst proces. Weick ville dermed hævde, at Kvalifik, til en vis grad, har valgt hvilke dele, der skal påvirke organisationen. Det er således svært at kategorisere Weicks videnskabelige baggrund ud fra de eksisterende kategoriserede paradigmer, da han virker til at trække lidt fra dem alle.

Weick arbejder med flydende analyseniveauer, da hans teori både kan anvendes på mikroniveau af individet, på organisationsniveau samt samfunds niveau (Hammer & Høpner 2014: 214). Han arbejder således ikke primært ud fra et organisatorisk analyseniveau – som nogen ville tro – men har i høj grad inspireret til, hvordan ledelse, organisering og processer i organisationer skal bedrives.

Karl Weicks stil

Uden overraskelse adskiller Weicks karakteristiske stil sig, som forfatter, essayist og forsker, og som gerne anvender en kombination af fiktion og fakta for at underbygge hans argumenter, fra de fleste organisationsforskere (Hammer & Høpner: 23). Hvor de fleste forsøger at udarbejde et bestemt eller endegyldigt svar eller budskab på deres forskningsundersøgelse, undlader Weick helt at lægge sig fast på entydige og klare definitioner. Weick, med sin essayistiske stil, ønsker snarere at vække undren hos læseren. Dette hænger også sammen med det førnævnte, at Weick ikke vil kortlægge klare årsag-virkningssammenhænge, men overlader til læseren selv at skabe mening. Af denne grund er Weick let til Kritik. Weick understreger selv, at han aldrig er den samme, når han læser noget igen og ser altid noget nyt, når han 'genbesøger' en tekst (Hammer & Høpner 2014: 28). Læseren efterlades derfor med opgaven om at fortolke hans tanker og begreber, hvorfor forståelsen af hans værk er af en subjektiv størrelse.

Netop af denne grund er Weick særlig relevant at anvende, da han kan udforske, hvordan medlemmerne i Kvalifik producerer mening i processerne, og på hvilken måde meningsskabelsen

organiserer og leder medlemmerne, samt hvilken effekt dette har på ledelsens rolle. Blandt andet kan Weick bidrage til at svare på hvilke elementer medlemmerne i Kvalifik trækker på når de skaber mening samt hvilken dynamik, der findes i relationerne i de forskellige grupperinger på arbejdspladsen.

5.1 Teori og begreber

Som belyst tidligere, differentierer Karl Weick sig fra resten af de daværende aktuelle organisationsforskere ved at skifte fokus fra strukturer til meningsskabende processer i organisering. Weick forsøger at understrege, at menneskers måde at skabe mening på i sin tilværelse har betydning for organisationen og dens succes. Ifølge Weick er det dermed urealistisk at opnå en statisk, entydig organisationsidentitet, da organisationer er komplekse og af dynamisk størrelse, der består af mange forskellige individer. For at en organisation skal holde sig i bevægelse, skal man dermed sikre, at der skabes mening for medlemmerne.

Nærværende afsnit vil afdække, og gå i dybden med, følgende af Weicks begreber: *Meningsskabelse (social proces, retrospektivitet, plausibilitet, enactment)*, *selvopfyldende profetier*, *relationer og gensidig betingede handlinger*, *løst koblede systemer*, *små sejre* og *kultur som strategi*.

5.1.1 Meningsskabelse

Meningsskabelsesprocessen er uden tvivl Weicks mest kendte begreb i hans forståelse af hvordan og hvorfor grupper af mennesker organiserer sig som de gør. Weick mener, at meningskabelsesprocessen i høj grad former handlingen og konteksten. Som Tine Murphy (2016) uddyber: "Med afsæt i sensemakingteorien vil vi få øje på, at aktører i organisationer handler, som de gør, fordi det er i overensstemmelse med den mening, som de er ved at skabe" (Frankel & Murphy 2016: 456). Meningsskabelsesprocessen konstituerer handlingen og dermed også hvordan kulturen kommer til udtryk og formes. Dermed iagttages Kvalifiks medlemmers handlinger gennem italesættelsen og ikke-sproglige handlinger for at studere hvordan mening konstrueres. Dermed muliggøres det at udforske, hvordan medlemmerne i Kvalifik organiserer sig.

Teoretisk uddybning

Sensemaking betyder meningsskabelse, som defineres som en proces, hvori mennesket skaber mening. Mennesker har, igennem hele livet, gjort brug af meningsskabelse for kontinuerligt at finde

mening i deres egen eksistens og tilblivelse. For at kunne skabe mening retfærdiggør vi konstant, ubevidst og som en selvfølge, vores handlinger. Vi producerer ny viden og forkaster vores meninger alt efter vores omgivelser påvirkning. Weick udtaler således: “Sensemaking is about the ways people generate what they interpret” (Weick 1995: 13). Mennesket skaber altså “mening” ved at fortolke sandheden af tilværelsen ud fra deres egen livserfaring og forforståelse. I et forsøg på at klarlægge en definition af meningsskabelse, beskriver Weick begrebet således:

At virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, vi oplever. Vi forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre – vi forsøger at skabe mening (Weick 1995: 106)

Begreberne *fortolkning* og *meningsskabelse* bliver ofte sammenlignet, men ifølge Weick findes der nogle essentielle forskelle på disse to begreber; modsat fortolkning, medskaber aktører konteksten gennem meningsskabelsen i forhold til sine egne *selvopfyldende profetier* (Murphy 2015: 22): Individet, eller organisationen, udvælger til en vis grad, hvordan denne vil skabe mening for at få bekræftet sin forudindtagede forestilling af situationen.

Meningsskabelse er en dynamisk proces, idet omverdenen er under konstant forandring og dermed en kontinuerlig afveksling mellem foregående og nuværende oplevelser. Der er en konstant individuel og social forhandling i skabelsen af mening. Hvis en leder eksempelvis ønsker at implementere ændringer i en organisation, så vil medarbejderne altid forsøge at skabe mening omkring beslutningen, med eller uden forklaring fra lederens side. Kort sagt vil meningsskabelsesprocessen forekomme uanset hvad, men det er vigtigt at påpege, at man altid har mulighed for at påvirke udformningen af meningen. Det er dermed vigtigt, at en leder skaber eller giver mening for sine medarbejdere.

Weick fremhæver syv karakteristika, som er væsentlige for meningsskabelsesprocessen (Hammer & Høpner 2014: 93): 1. *meningsskabelse er en social proces*, 2. *tager udgangspunkt i identitet*, 3. *sker retrospektivt*, 4. *er fokuseret på og udgår fra ledetråde*, 5. *er en kontinuerlig proces*, 6. *drevet af plausibilitet* og 7. *“enactment”*.

Alle syv karakteristika er umiddelbart forbundet, men i nærværende speciale vil der lægges vægt på, at meningsskabelse *er en social proces, der sker retrospektivt, drevet af plausibilitet* samt *“enactment”*, da disse bidrager til at belyse hvordan medlemmerne i Kvalifik skaber mening og hvilken effekt det har for organiseringen.

Meningsskabelse er en social proces

Kort sagt skaber vi mening i interaktion med andre. En organisation består af intersubjektive fælles meninger, der vedligeholdes gennem blandt andet brugen af fælles sprog og de sociale interaktioner (Hammer & Høpner 2014: 95). Da relationerne og fællesskabet i Kvalifik har stor betydning for medlemmerne, vil det udforskes, om der findes nogle gensidige betingelser og et fælles sprog for at skabe intersubjektive fælles meninger. Desuden vil det analyseres hvorvidt dette har en betydning for måden medlemmerne i Kvalifik skaber deres verden på, dermed måden hvorpå dynamikken udspiller sig.

Meningsskabelse sker retrospektivt

Vi skaber først mening efter en handling er sket. Vores meninger skabes af vores forforståelser og erfaringer. Da menneskers meninger, ifølge Weick, konstant formes ud fra tidligere erfaringer, således også gældende for medlemmerne i Kvalifik, har måden de interagerer på og oplever samspil stor betydning for den måde de organiserer på.

Meningsskabelse er drevet af plausibilitet

Det er umuligt for et menneske at tage en fuldkommen rationel beslutning, da vi ikke har data og tid nok til at finde den. Mennesker har blot behov for sandsynlige og tilstrækkelige forklaringer for at skabe mening. Det er vigtigt at vores handlinger er meningsfulde, og dette opnås blandt andet gennem *gode historier* (Hammer & Høpner 2014: 111).

“Enactment” (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse

Vi tror ofte, at omgivelsernes påvirkning er ude af vores hænder, men i realiteten vælger vi i høj grad det, der kommer til at påvirke os – vi er medskabere af konteksten. De handlinger vi foretager os – eller vælger – virker tilbage på os og skaber dem vi er. Igennem vores handlinger, får vi bekræftet eller forstærket vores forudindtagede selvopfattelse eller forestilling ved at vælge specifikke handlinger, der støtter denne. Dette begrebsliggøres af Weick som den selvopfyldende profeti.

5.1.2 Relationer i organisationer

For at kunne forstå hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, skal man se på medlemmernes relationer til hinanden, og deres gensidigt betingede handlinger, for at forstå hvordan de koordinerer sig. Disse gensidigt betingede handlinger kan bidrage til at forklare, hvilken rolle ledelsen indtager og hvilke betingelser for medlemskab, der aktualiseres for medlemmerne.

Relationernes betydning

Den udbredte opfattelse af organisering er ofte en forestilling om institutionelle, stabile strukturer, hvor meningen skabes omkring fælles mål. Weick udfordrer denne klassiske tankegang, og anser organisering som noget processuelt, hvoraf mønstret af konstant emergerende relationer beskriver denne bevægelse (Hammer & Høpner 2014: 37). Weick er optaget af *organiseringen* i de forskellige grupperinger, i de dynamiske og processuelle handlinger, der opstår i relation med hinanden.

Ifølge Weick handler organisering ikke om at give efter for stabile strukturer, men i højere grad om *gensidigt betingede handlinger* i relationerne (Hammer & Høpner 2014: 37). I vores interaktion med hinanden skabes mening gennem en serie af symbolske handlinger. Meningsskabelse handler altså om: "symbolske processer, hvorigennem virkeligheden skabes og bevares" (Murphy 2015: 135). Symboler kan antage mange forskellige former, såsom en genstand, handling, sprog eller udsagn, som kan bidrage til at bekræfte en forudindtaget selvopfattelse som *en selvopfyldende profeti*. Weick understreger, at: "mennesker producerer selv de sociale strukturer og normer, som de lader sig underlægge" (Hammer & Høpner 2014: 45) gennem meningsskabelsesprocessen og de gensidigt betingede handlinger. Det er *ikke* de sociale normer og strukturer, der skal styre folk.

Organisationer som 'løst koblede systemer'

Weick mener, at organisationer i høj grad skal arbejde med *løst koblede systemer*, da der gives plads til at tilpasse sig i en konstant foranderlig verden. Ved at se på, hvorvidt Kvalifik opererer med et løst koblede system, kan dette bidrage til at udforske, hvilken dynamik der findes mellem afdelingerne eller niveauer på tværs af organisationen. Det vil blive udforsket hvilke forskellige delsystemer der findes i Kvalifik og om dynamikken mellem systemerne kan beskrives som løst koblede.

Organisationer som *løst koblede systemer* skal forstås som en dualistisk proces, hvor dens delelementer konstant er i bevægelse mellem at koble sig til og fra hinanden (Hammer & Høpner 2014: 69). Denne tankegang bryder med den konventionelle ide, om måden hvorpå man får en gruppe mennesker til at arbejde gennem kontrol og styring, i form af eksplicitte og konkrete procedurer. Det kan være svært at styre løst koblede organisationer, men de er på samme tid ikke af anarkistisk karakter. De fungerer blot under nogle andre betingelser – *nogle gensidigt betingede handlinger*. Weick mener, at ledelsen skal behandle organisationer som løst koblede frem for tæt koblede systemer. Weick beskriver:

Det er vigtigt, at der i organisationer opstår adskillige meningsskabende sekvenser forskellige steder, som er løst koblede, og hvor det er det samlede mønster af til- og fravalg, som har indflydelse på, om organisationen overlever eller forsvinder (Weick 1979: 236 i Hammer & Høpner 2014: 70).

Meningsskabelse sker hele tiden i forskellige situationer, og behøver nødvendigvis ikke at hænge tæt sammen. Afdelinger eller forskellige grupper i organisationer er dermed, til en vis grad, uafhængige af hinanden, men på samme tid er der et gensidigt betinget adfærdsmønster og afhængighed (Hammer & Høpner 2014: 70). Weick mener derfor, at for tæt koblede systemer kan være hæmmende for organisationers naturlige udviklingsproces, og ledere skal derfor lære, ikke at kontrollere sine medarbejdere i for høj grad.

Endvidere understreger Weick sin pointe ved at referere til opfattelsen af organisationer som enten lukkede eller åbne systemer. Det lukkede system henvender sig til ideen om, at organisationer er fuldkommen upåvirkelig af omverdenen, hvor det åbne system refererer til ideen om, at organisationer udelukkende konstitueres af omgivelserne. Den konventionelle holdning til disse systemer er, at man enten er for det ene eller det andet system. Weick bryder med denne opfattelse og siger, at det ene ikke udelukker det andet. Omgivelserne tilbyder et væld af muligheder for organisationer, og det er op til organisationen selv at udplukke hvilke dele af omgivelsernes elementer, der passer bedst til at skabe mening. Det mest optimale for en organisation er dermed en balance mellem det lukkede og åbne system, påpeger Weick.

Weick fremhæver fire mekanismer til at skabe forandringer i løst koblede systemer: *Skab forventning om logik og mening, styrk socialiseringsprocesserne, differentieret deltagelse samt påvirk de konstante variabler* (Hammer & Høpner 2014: 76). Disse mekanismer vil blive anvendt som målestok til at vurdere hvorvidt Kvalifik er succesfulde i at imødekomme omgivelsernes påvirkning og at være omstillingsparat i en verden under konstant bevægelse.

5.1.3 Ledelse

For at få forstå hvilken rolle ledelse spiller i Kvalifik, udforskes det hvilken form for strategi, de anvender i organisationen. Har ledelsen formuleret eksplicitte, konkrete mål og strategi(er)? Og følger medlemmerne i Kvalifik disse? Eller følger de nogle af de syv strategiske elementer Weick foreslår, der skal udgøre en organisations strategi?

Weicks forståelse på strategi

”En smule strategi kan generere en hel masse – for meget strategi kan paralisere eller splindre en organisation.” (Weick 2001: 345 i: Hammer & Høpner 2014: 153).

Dette citat beskriver i høj grad hvilket standpunkt Weick tager angående ledelsesstrategi i organisationer. Weick mener, at det er en fejltagelse at formulere entydige og konkrete strategier, da dette fastlåser organisationers evne til at være omstillingsparate og genskabe ny mening. Det er dermed problematisk, hvis det er de fælles mål, der styrer organisationen, og ikke de uforventede, uforudsete muligheder, der i sidste ende kan have stor betydning for organisationens retning. Strategi skal altså ikke planlægges langt ude i fremtiden, for hvem ved hvad fremtiden bringer?

Weicks kendte citat ”hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg har set, hvad jeg har sagt” (Hammer & Høpner 2014: 22) peger også på, at strategi er noget der formuleres retrospektivt, ud fra den mening der er skabt i tidligere erfaringer og succeser. Han tager dermed ikke helt afstand fra al strategisk planlægning, som beskrives som: “efterrationaliseret held eller virksomhedens teori om dens begrundelser for tidligere og nuværende succes” (Weick 2014: 155). En smule efterrationaliseret strategi, formuleret retrospektivt – dermed meningsskabelse – sætter virksomheden i gang, men efterlader stadig plads til tilpasning af retning af omgivelsernes påvirkning.

De syv strategiske elementer

Hos Weick indebærer strategi således syv elementer, som bidrager til den overordnede retning for en organisation: *Meningsskabelse, kultur, improvisation, optimisme, selvopfyldende profetier, formodninger, 'små sejre'* (Hammer & Høpner 2014: 153)

Weick hævder, at *meningsskabelsen* i organisationen *er* strategien, da medlemmers meningsskabelse dikterer retningen for organisationen. Meningsskabelsen opstår i en social praksis, og i de relationer man har til de forskellige medlemmer i en organisation. Dermed er retningen dybt afhængig af de stærke *formodninger*, som man også kan kalde for de *gensidigt betingede forventninger*. Hvis der eksempelvis er konsensus i Kvalifik blandt alle medlemmerne om, at de er de dygtigste på markedet, uden at de i virkeligheden er det (for hvordan skulle man egentlig lige vide det helt præcist), så vil man kollektivt søge efter ledetråde for at få bekræftet sine antagelser gennem handlinger som *selvopfyldende profetier*. Netop derfor er det utroligt vigtigt for ledere at forstå, hvad ens medarbejdere tænker omkring virksomheden, da de er med til at skabe organisationens identitet og retning.

Weick mener endvidere, at en god strategi forudsætter, at der gives plads til *improvisation*. Det er netop i bevægelsesfriheden, og i de spontane handlinger i fællesskabet, at organisationen kontinuerligt udvikler sig. Vi har også brug for at løsrive os fra vores normer – eller de såkaldte *konstante variable* – for at kunne udvikle os som individer. Ledelsen skal sørge for at skabe rammer der støtter kreativitet og improvisering på arbejdspladsen. Her kommer de *små sejre* ind, som Weick refererer til. Hvis en gruppe medarbejdere kontinuerligt oplever små, positive indsatser i fællesskab, af moderat betydning, vil dette skabe optimisme og stærkere engagement, da der er skabt mening i deres handlinger. Disse kollektive meningsskabende mønstre skaber en stærk *kultur*, som består af en konsensus af nogle særlige adfærdsmønstre, gensidige forventninger og selvopfattelse. Weick understreger dermed, at en virksomheds kultur *er* dens strategi.

Strategi handler således om at skabe rammer for fornyelse, en stærk kultur, der bidrager til improvisation, hvor medlemmerne konstant oplever 'små sejre' af moderat betydning i fællesskab, som sikrer kontinuerlig optimisme. Ligeledes skal ledelsen, ifølge Weick, udvikle en kultur der består af åbenhed, dialog og ikke mindst læring (Hammer & Høpner 2014: 170).

Sammenfatning og ledelsens rolle

Forud for dette mener Weick, at ledelsen skal styre sine medarbejdere i praksis, og i de meninger der skabes i handlingerne, fremfor kontrol, fælles mål og eksplicit planlægning. Hvis ledere konstant fokuserer på at skabe mening for sine medarbejdere og deres arbejdsopgaver, vil jobbet føles mindre tvunget, dermed et mindre behov for implementering af kontrol- og styringssystemer og overvågning. Ledelse skal være nærværende, arbejde i praksis med medarbejderne for konstant at finde ud af, hvad der betyder noget for medlemmerne (som er det, der skaber mening), fremfor en ledelse, der i enrum forbereder store visioner og planer (Hammer & Høpner 2014: 171).

Med Weicks perspektivering af organisering, kan det udforskes hvorvidt og hvordan organisationer kan skabe mere produktive og lykkelige arbejdspladser, gennem måden hvorpå Kvalifik skaber mening igennem samskabelsen og et emergerende fællesskab. Weicks begrebsapparat kan dermed hjælpe os med at besvare spørgsmålene:

- Hvad trækker medlemmerne på, når de skaber mening? Tager de afsæt i nogle prædefinerede betingelser for arbejdets udførelse?
- Hvilken dynamik findes der mellem medlemmerne i Kvalifik?
- Hvilke potentialer og muligheder tilbyder denne nye form for organisering for ledelse og organisering af virksomheder generelt?

6 Indsamling af empirisk materiale

I nærværende speciale anvendes forskellige metodiske tilgange til indsamling af empirisk materiale. Metoderne til indsamling af empirisk materiale er valgt ud fra en nøje overvejelse af, hvad der vil frembringe mest frugtbare data til vores speciale (Andersen 2008: 118). Specialet er udarbejdet som et empiribaseret speciale, da teorien anvendes til at analysere den indsamlede empiri med henblik på at kunne besvare problemformuleringen.

Specialets undersøgelsesdesign: casestudie

Nærværende speciales undersøgelsesdesign tager udgangspunkt i et casestudie af IT-virksomheden Kvalifik, som er præsenteret i afsnit 1.4. Casestudiemetoden er særlig relevant, da problemfeltet undersøger social- og samfundsvidenskabelige fænomener. Fordelen ved en casestudiemetode er, at det studerede fænomen undersøges i sin naturlige kontekst, da specialet forsøger at iagttage sociale sammenhænge og forstå disse ud fra konteksten. En konstrueret kontekst, såsom et eksperiment, forsøger at frembringe årsags-virkningssammenhænge, hvilket vi ikke er interesseret i her (Yin 2009 i Andersen 2008: 118).

Fremgangsmåde af vidensproduktion: Nærværende speciale tager udgangspunkt i en konkret problemformulering, hvilken søges besvaret med udgangspunkt i en case, det værende en specifik virksomhed, hvor formålet er at få belyst et konkret fænomen med udgangspunkt i udvalgte teorier. Dette tyder på, at vi arbejder deduktivt, da vi anvender teorierne til at belyse sociale forhold i organisationen (Andersen 2008: 35).

Metodologiske til- og fravalg

Nærværende speciale er et kvalitativt studie, som består af en blanding af forskningsinterviews og deltagerobservationer. Da det ønskes at studere og iagttage sociale forhold i virksomheden Kvalifik, og hvordan subjektet konstitueres i samspil med dens omgivelser, vil disse to metoder være mest formålstjenlig i frembringelsen af frugtbare data.

Ligeledes begrænser vores analyse- og videnskabsteoretiske valg vores metode og empiriske materiale fra de mere realistiske paradigmer såsom den positivistiske, hvor man interesserer sig for logiske slutninger og en generaliserbar konklusion.

Der vælges to forskellige undersøgelsesmetoder, da disse kan supplere hinanden. I forskningsinterviews er det talte sprog i centrum og forudsætter primært bevidste og intentionelle forhold. Dermed er der risiko for, at flere af de ureflekterede forhold overses, da det kan antages, at interviewpersonerne ikke selv er bevidste omkring deres adfærdsmønstre og handlestrategier (Szulewicz 2015: 87). Derfor suppleres interviews med deltagerobservationer, der bidrager til at belyse ureflekterede fænomener der ikke kan italesættes.

Kvalitative undersøgelsesmetoder som håndværk

Som to studerende fra Copenhagen Business School, er vi fuldt ud bevidste omkring hvilke problematikker, vi kan stå overfor som studerende, der påtager sig roller som professionelle interview- og observationsforskere. Kvale og Brinkmann (2009) understreger: “Når forskerens person bliver det vigtigste forskningsinstrument, bliver forskerens kompetence og håndværksmæssige dygtighed afgørende for kvaliteten af den viden, der produceres” (Kvale & Brinkmann 2009: 102). Således må vi erkende, at vores praktiske færdigheder i forhold til at foretage interviews er begrænsede, og ligeledes er vi bevidste om konsekvenserne for kvaliteten af den producerede viden, hvis ikke grundig forberedelse udarbejdes inden interviewene. Nedenfor præsenteres de grundige overvejelser i forhold til vores to forskellige undersøgelsesmetoder.

6.1 Undersøgelsesdesign 1: Forskningsinterviewet

Interviewene er planlagt på baggrund af Steiner Kvalets syv faser *tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering* for at sikre velovervejede beslutninger i de forskellige faser af interviewprocessen, og disse anvendes også som tjekboks for reducere af fejl.

Formål

Interviews bidrager til en fortolkende forståelse af menneskers sociale verden og produktion af viden om menneskeligt samspil (Kvale & Brinkmann 2009: 17). Viden opfattes som noget narrativt og sprogligt, hvor sproget er interviewets medium, og hvor interviewpersonernes fortællinger er en effektiv måde at finde mening i deres sociale konstruktioner (Kvale & Brinkmann 2009: 73). Gennem respondenternes fortællinger kan det afdækkes, hvordan magt udspilles i relationerne, hvordan mening skabes i en organisation som Kvalifik samt hvilken betydning dette har. Gennem sproget kan respondenterne udtrykke deres tanker, som ellers ikke ville være mulig at komme i besiddelse af

andre steder. Dette stemmer overens med Karl Weicks begreb om *meningskabelse*, der hævder, at sproget bidrager til at konstituere den sociale kontekst (Hammer 2014: 95).

Interviewdesign

For at sikre et vellykket interview, udformes interviewguides, således at alle emner bliver italesat. Interviewene bliver gennemført med udgangspunkt i et semi-struktureret interviewdesign baseret på dialog og med lav standardiseringsgrad. Denne teknik er karakteriseret ved en forholdsvis løs struktur, som søger at “indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener” (Kvale & Brinkmann 2009: 144). Guiden er dermed vejledende, således at en vis fleksibilitet tillades. Under interviewet vil begge forskere være til stede. Den ene vil fungere som ordstyrer, og den anden som observatør med mulighed for at stille opfølgende spørgsmål, hvormed det sikres, at værdifuld viden ikke går tabt. Det blev gjort klart under interviewene at svarene behandles anonymt i specialet, og ikke offentliggøres.

Udvælgelse af interviewpersoner: Det skal sikres, at der gennemføres interviews indtil det mætningspunkt, hvor yderligere interview ikke tilføjer noget nyt til det empiriske materiale. Da Kvalifik består af 55 ansatte inklusive stifterne, kvalificeres dette som en mindre virksomhed, hvorfor det formodes at fire interviews med fire forskellige profiler vil give en god fornemmelse af dynamikken og de præmisser, der er på spil Kvalifik.

Beskrivelse af de valgte interviewpersoner

Respondent	Funktion	Alder	Uddannelsesbaggrund	En del af Kvalifik
A	Medstifter/projektleder	24	Læser en bachelor på CBS	3 år
B	Deltidsfreelancer som programmør	21	Studerer ved siden af	1 år
C	Fuldtid – Digital projektleder	27	Fuldtid – Færdig videregående uddannelse	1,5 år
D	Fuldtid – Teknisk projektleder og ved at blive partner	21	Ukendt	1,5 år

De fire respondenter er alle i 20'erne, hvor to er under uddannelse og to er færdiguddannede. Der vælges forskellige profiler med umiddelbare autoritetsforskelle for at klarlægge – og anskueliggøre – dynamikken og de sociale forhold i Kvalifik. På denne måde kan vi sammenligne de forskellige respondents svar, og gennem italesættelsen vurdere, hvordan der skabes mening mellem medlemmerne i organisationen og hvordan magtrelationerne forankres.

Autoritetsforskel mellem intervieweren og de interviewede: En interviewundersøgelse er et moralsk foretagende, da den personlige interaktion påvirker den interviewede, og den viden som interviewet producerer påvirker vores forståelse. Det er dermed afgørende, i et poststrukturalistisk perspektiv, at vi som forskere ikke foretager os noget, der kan forsømme den interviewedes autonomi. Der blev lagt vægt på, at vi præsenterede os som *to studerende fra Copenhagen Business School* og ikke som *forskere*. Det opfattes som en fordel, at medlemmerne kunne identificere sig med os som studerende. Da det konstateres, at autoritetsforskellen mellem os og respondenterne er lav, kan vi tale med hinanden på et mere “uformelt” niveau, hvilket vi mener bidrager positivt, således at vi fremstår fortrolige som forskere.

Inden udførelsen af interviewene og observationerne, aftalte vi at mødes med stifterne for at forventningsafstemme, samt for at få afmystificeret “uvisheden” om hinanden i forhold til eventuelle autoritetsforskelle. Dette ses som et positivt bidrag til at skabe en mere tryk og behagelig oplevelse for respondenterne.

Interviewguides: Interviewene bliver udført på baggrund af fire udformede interviewguide (Bilag 1), der er udformet efter samme struktur, men tilpasset til de fire forskellige respondenter. Guiderne er opbygget med overordnede temaer (venstre kolonne), forskningsspørgsmål (midterste) og konkrete interviewspørgsmål (højre kolonne), der fungerer som en hjælpende hånd under interviewet. De overordnede temaer er fastlagt på baggrund af vores umiddelbare undren samt det udvalgte teoretiske grundlag, som anvendes til analysen. Gennem inddelingen af interviewspørgsmålene er følgende temaer fastlagt:

- Meningsskabelse og passion
- Organisationsstruktur
- Magtrelationer

- Ledelse & styring

Spørgeteknik i forhold til den viden, der søges indhentes: Vi er bevidste omkring, at vi ikke skal stille for ledende spørgsmål, der kan påvirke vores respondents svar. Som nævnt tidligere, forsøges det at belyse ureflekterede, uintentionelle fænomener hos interviewpersonen, hvorfor det vigtigt ikke at stille *hvorfor*-spørgsmål, men snarere *hvordan*-spørgsmål. Ved anvendelsen af *hvordan*-spørgsmål lægges der op til et *dynamisk*, narrativt svar, der holder samtalen i gang ved at lade respondenteren uddybe sociale forhold og samspillet med hinanden (Kvale & Brinkmann 2009: 152). Spørgsmål om hvorfor respondenter agerer og oplever som de gør, er primært forskerens opgave at fortolke efterfølgende. Forskningsspørgsmålene bliver belyst gennem mere dagligdags, deskriptive interviewspørgsmål.

Interviewene starter ud med simple, lukkede spørgsmål og bevæger sig hen mod mere komplekse, åbne spørgsmål. Formålet ved rækkefølgen er at forsøge at gøre respondenteren tryk, ved at undgå at stille alt for komplekse og højt-reflekterende spørgsmål fra start. Til trods for dette, tilpasses spørgsmålene til samtalsens naturlige kurs, hvis nødvendigt.

Interviewenes forløb

Tidspunkt: Det blev gjort klart for Kvalifik, at de valgte hvilke dage, og på hvilket tidspunkt, de ønskede at interviewene blev afholdt, da vi på forhånd vidste, at medlemmerne i organisationen ikke arbejder på bestemte tidspunkter.

Lokation: Udførelsen af interviewene foregik på Kvalifik's arbejdsplads i et af deres mødelokaler.

Briefing: Intervieweren forklarer situationen over for respondenteren: Hvem der er ordstyrer og hvilken rolle observatøren har, hvad formålet er med interviewet, respondents anonymisering, hvor langt tid interviewet vil tage samt informering i forhold til lydoptagelse.

Debriefing: Hvert interview rundes af ved at spørge respondenteren, om denne har mere at tilføje eller om der er nogle emner respondenteren ønsker at uddybe.

6.2 Undersøgellesdesign 2: Deltagerobservation

Observationer er en aktivitet, hvor vi iagttager, som beskrives på følgende måde af Jordansen (2010):

En aktivitet, der udføres for at kunne opstille hypoteser, belyse teorier, opnå realistiske billeder af situationer eller hændelsesforløb, afdække emergerende processer af meningsdannelse eller som adgang til at besvare specifikke spørgsmål som fx ledelsesudøvelse eller samarbejdsrelationer i en given praksis (Jordansen 2010: 257).

Deltagerobservationer “foretages blandt mennesker i deres egne omgivelser og med en mere eller mindre intens social interaktion mellem forskeren og det miljø, der undersøges” (Kristiansen & Krogstrup 1999 i: Szulevicz 2015: 83) og kan, som påpeget i ovenstående afsnit, adressere forhold, som er utilgængelige ved hjælp af andre kvalitative metoder, såsom dybdegående forskningsinterviews (Szulevicz 2015: 84). Af denne grund er det relevant at anvende deltagerobservationer og uformelle samtaler i vores feltundersøgelse, i samspil med vores forskningsinterviews. Dette vil give en bedre indsigt hos respondenterne, da vi, gennem observationer, kan blive i stand til at se, om dét vi har fået at vide i vores interviews også stemmer overens med måden hvorpå tingene foregår i praksis. Desuden kan deltagerobservationer bidrage til at åbne feltet op og få indsigter, som eller kan være svære at opnå (Szulevicz 2015: 86), og dermed gøre det lettere at forstå konteksten (Jordansen 2010: 260). Eksempelvis kan vi få øje på det ikke-italiesatte (Szulevicz 2015: 87), hvormed vi har muligheden for at opdage vigtige relationer, som der ikke tidligere var tænkt over (Jordansen 2010: 260). Desuden kan observationer også give en intuitiv forståelse for datamaterialet, hvilket reducerer risikoen for at “(...) drage forhastede og ‘konteksttomme’ konklusioner” (Szulevicz 2015: 86). Dermed gøres vi i stand til at forstå, hvordan den sociale praksis udspiller sig og desuden også komme i kontakt med menneskerne i praksissen på en anden måde end vi gør under et interview.

Deltagerobservationer er derfor relevant for nærværende speciale, da vi ønsker at undersøge sociale forhold i Kvalifik, for at kunne forstå hvorledes de organiserer sig, og hvilken effekt dette har på medlemskab og ledelse. Observationerne bidrager til at belyse og forstå menneskelige oplevelser, erfaringsprocesser og det sociale livs karakteristika.

Sociale forhold, der ønskes belyst i Kvalifik

- Hvordan medlemmerne interagerer med hinanden (Verbale og nonverbale interaktion)
- Hvorledes medlemmerne koordinerer sig iblandt hinanden (Eksempelvis hvorvidt medlemmerne har faste kontorpladser og hvordan de forskellige medlemmer klæder sig)

- Få indsigt i medlemmernes handlestrategier overfor hinanden (Eksempelvis om der er forskel på ledernes opførsel overfor hinanden og overfor freelancerne?)
- Belyse hvilken stemning der er på arbejdspladsen (Eksempelvis om tonen er formel/uformel, om der er en afslappethed/anspændt/stresset miljø)

Fokus for observationen

Vi ønsker, som observatører, at være åbne overfor, at alt kan være interessant for vores undersøgelse når vi observerer, hvorfor vi ønsker at leve op til værdsættelsen “(...) af den forudsætningsløse observatør, der i videst muligt omfang går åbent og fordomsfrit ind i en observation af praksis, samtidig med at han forsøger at forstyrre det “normative liv” så lidt som muligt, mens observationerne står på” (Svensson & Starrin 1996 i: Jordansen 2010: 267-268). Derfor har vi heller ikke på forhånd defineret præcist, hvad det er vi observerer, men det er alligevel vigtigt at have gjort sig overvejelser omkring hvilket fokus man har for sine observationer.

Spradley (1980) beskriver tre former for observationer; *beskrivende*, *fokuseret* og *selektiv observation* (Kristiansen & Krogstrup 1999 i: Jordansen 2010: 268-269). Vi har valgt at lægge os op ad den *fokuserede* observation, hvor man, som forskere og observatører, er opmærksomme på relationerne, handlingerne, sprogbrugen og samspillet mellem aktørerne, der umiddelbart relaterer sig til specialets fokus (Jordansen 2010: 269). Da en fokuseret observation anvendes, har vi desuden valgt at udarbejde en observationsguide (Bilag 2), der har til formål at hjælpe os med at holde fokus, når vi er ude og observere.

For at sikre, at der indsamles så frugtbart data som muligt, vil vi bruge Pedersen m.fl. (2012: 20-21 i: Szulevicz 2015: 91-92) 8 guide i otte trin for at sikre, at der gøres nogle relevante overvejelser før, under og efter deltagerobservationen finder sted: *Valg af design, planlægning af undersøgelsen, adgang, observationsarbejde, rapportføring* (i form af feltnoter), *analyse og fortolkning, validitet og formidling af data* (Szulevicz 2015:91). De otte trin er dog vejledende og følges ikke slavisk.

Deltagerrolle

Inden observationerne i virksomheden finder sted, er det endvidere vigtigt, at vi har gjort os tanker om, hvilken deltagerrolle vi har, altså hvordan relationen er mellem os som observatører og observationsstudiets respondenter.

Der kan indtages fire forskellige deltagerroller; *den totale deltager*, *deltageren som observatør*, *observatøren som deltager* eller *den totale observatør* (Jordansen 2010: 270-273).

Vi har valgt at indtage rollen med deltageren som observatør, hvilket vil sige, at respondenterne er vidende om, at de bliver observeret. Desuden gives der mulighed for at knytte bånd til respondenterne, som kan være betydningsfulde for dét, vi ønsker at undersøge, da de kan skabe en adgang til dette felt. Her er fordelen, at vi kan bevæge os rundt og indgå som en naturlig del af miljøet og indgå i hændelsesforløb, der kan være relevante for os og vores undersøgelse. Ydermere giver det os mulighed for at få en bedre helhedsforståelse af virksomheden, således at vi minimerer risikoen for misforståelser mellem os og respondenterne. Denne rolle er den af de fire roller, der lægger størst vægt på nærhed og distance: “(...) deltagelse (bør) sikre nærhed, observation forudsætter distancering” (Jordansen 2010: 272), og det er en vekselvirkning som kræver uafbrudt refleksion.

Observationernes forløb

Deltagerobservationernes forløb foregik over tre, mere eller mindre, tilfældige arbejdsdage for at kunne danne et så repræsentativt billede af arbejdsgangen i Kvalifik som muligt. To af dagene var helt almindelige arbejdsdage for Kvalifik, hvor der blev observeret fra ca. kl. 11.00-15.00, da dette er de mest almindelige tidspunkt for medlemmerne at arbejde på. Den sidste deltagerobservation foregik under deres læringsdag, som kaldes Kvali-læringsdag. Denne observationsdag bidrog i høj grad til at danne en god forståelse for, hvordan medlemmerne interagerer med hinanden samt hvordan magten og autoriteten, mellem de forskellige medlemmer, kommer til syne.

Behandling af empirisk materiale

Forskningsinterviewene

Forskningsinterviewene er bygget op således, at vi har inkorporeret overordnede temaer i interviewguiden (Bilag 1), som bidrager til at skabe et overblik over udførelsen af interviewene. Interviewene blev optaget som lydfil med samtykke fra respondenterne, som er anonymiseret. Således kan vi foretage transskriptioner, da det skaber en god forståelse for materialet, og samtidig gør det let for os at behandle interviewene efterfølgende, i form af at identificere centrale pointer og problemstillinger til specialets analyser. Vi har foretaget fire interviews, hvor vi hver især har ageret som interviewer i to interviews og som observatør i to interviews. Transskriptionerne er foretaget så

ordret som muligt, ord for ord, hvorfor det også fremgår af transskriptionerne, at vi har registreret ord som 'øh'. Dette gøres for at undgå, at der går noget tabt i oversættelsen.

Deltagerobservationer

Deltagerobservationerne tager udgangspunkt i vores udarbejdede observationsguide (Bilag 2), og knytter sig til vores teoretiske ramme, samtidig fungerer observationerne som supplerende empirisk materiale til vores forskningsinterviews. På den måde er vores deltagerobservationer mødet mellem vores teoretiske antagelser og vores empiriske udtryk (Szulevicz 2015: 93). Vores idé om analysens tilblivelse og indhold er dermed heller ikke fastlagt på forhånd, da vi er åbne for, at observationerne kan have en indvirken på, hvor analysen ender. I den indledende fase er guiden på otte trin (Pedersen et al., 2012 i: Szulevicz 2015: 91-92) anvendt som vejledende guide til at sikre en frugtbar dataindsamling.

Etiske overvejelser om empirisk materiale

Da vi har foretaget både forskningsinterviews og deltagerobservationer, er der forskellige etiske overvejelser vi skal gøre os, for at sikre en fortrolig og valid forståelse og behandling af vores materiale.

Allerede inden interviewene blev foretaget, informerede vi vores respondenter om, at de vil blive anonymiseret, og at deres besvarelser udelukkende anvendes i nærværende speciale. Desuden blev de informeret om, at vi ikke søger nogen specifik sandhed, men blot er interesseret i at høre deres holdning til de emner, vi spørger ind til. Respondenterne blev også tilbudt at læse transskriptionerne igennem eller lave citattjek, da én af respondenterne tidligere har haft dårlig erfaring med at blive citeret for noget, som han ikke er enig i. Dette ønskede ingen af respondenterne dog. På den måde søgte vi at opbygge en fortrolighed til respondenterne, således at denne følte sig tryk i situationen, og villig til at svare så åbent og ærligt på vores spørgsmål som muligt.

I forhold til vores observationer er vi klar over, at vi, som observatører, har retten til at definere en virkelighed for aktørerne og overtage deres historier, sidder vi inde med en stor magt. Denne magt skal bruges konstruktivt, således at den ikke skader aktørernes sociale relationer eller selvforståelser, og vi skal desuden have for øje, at aktørerne skal føle sig hensynsfuldt og respektfuldt behandlet (Jordansen 2010: 277). Dermed skal vi også være opmærksom på, at aktørerne der observeres ikke

skal stå tilbage med en følelse af, at de er blevet reduceret til objekter for forskning, og desuden skal de være informeret om, at de bliver observeret således at de ved hvad de indvilger i og hvad det indebærer (Szulevicz 2015: 95). Endvidere skal de formelle ting i forhold til anonymitet og fortrolighed også være på plads (Kvale 1997 i: Jordansen 2010: 277). Grundet forsikringen om anonymitet er alle navne i bilagene ændret til fiktive navne.

Empirisk materiale som analysernes fundament

Opsummerende vil vores forskningsinterviews og deltagerobservationer anvendes, i samspil med specialets teoretiske afgrænsning, til at besvare hvordan Kvalifik organiserer sig, samt hvilke effekter dette har for ledelse. Både forskningsinterviewene og deltagerobservationerne vil anvendes i specialets to analysedele, der hver især udforsker Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab, samt effekterne dette har for medlemskab og ledelse, fra hver teoretikers perspektiv.

Kapitel 3

7 Introduktion til specialets analyser

Nærværende analyse har til formål at besvare specialets problemformulering, som lyder:

Hvordan organiseres Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab, og med hvilke effekter for medlemskab og ledelse?

Problemformuleringen besvares med udgangspunkt i den teoretiske afgrænsning, udgjort af henholdsvis Michel Foucaults – og Karl Weicks begrebsapparater. De to teoretikere inddrages, da de hver især kan bidrage med relevante og spændende perspektiver, og kan muliggøre at udforske hvorvidt Kvalifik, og deres organisationsform, kan udfordre den klassiske måde at tænke organisering på. Endvidere besvares problemformuleringen ud fra det indsamlede empiriske materiale, bestående af interviews og observationer.

Nedenfor præsenteres formålet med de to analysedele, hvad de hver især kan bidrage med, samt argumentet for, hvorfor vi med fordel kan opdele vores analyse i to delanalyser.

Første analysedel: Foucault og governmentality

Denne analysedel har til formål at udforske hvordan *magt* og *styring* kommer til udtryk i, og muliggør, organisering som et skabende og emergerende fællesskab. Endvidere har den også til formål at udforske hvilke effekter denne organisering har for medlemskab og ledelse. For at udforske dette anvendes *governmentality*-analytikkens fire dimensioner til at analysere et praksisregime, hvilke også vil udgøre hvert sit underafsnit i analysedelen. Dimensionerne udgøres af 1. *styringens synlighedsfelter*, 2. *styringens tekniske aspekter*, 3. *styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet* samt 4. *skabelsen af identiteter*. Disse dimensioner muliggør at udforske, med et kritisk blik, hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse.

Anden analysedel: Weick og meningsskabelse

Denne analysedel har til formål at udforske, hvordan *meningsskabelse* og *organisering* finder sted i Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab, hvilket udforsket med udgangspunkt i måden hvorpå medlemmerne skaber *mening* i deres *relationer* til hinanden gennem *gensidigt betingede*

handling. Det ønskes udforsket, hvordan disse relationer i fællesskabet kan bidrage til at skabe mere produktive og lykkelige arbejdspladser. Da Kvalifik kan siges at repræsentere en ny organisationsform, ønskes det udforsket hvordan fællesskabet kan medføre, at nye potentialer og muligheder opstår som følge af denne organisering.

Opsummerende kan det siges, at Foucault antager en kritisk karakter i forhold til hvordan magt og styring kommer til udtryk i Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab og hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse. Med Weick ønskes derimod at udforske det (positive) som et fællesskab kan bidrage med, samt de potentialer og muligheder der udspringer heraf. Således er begge teoretikere relevante, da de kan udforske problemformuleringen ud fra hvert sit perspektiv.

8 Første analysedel: Foucault og governmentality

Som præciseret i foregående afsnit har nærværende analysedel til formål at besvare, hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for ledelse, i et foucaultiansk perspektiv. Dette besvares med udgangspunkt i Foucaults begrebsapparat, hvilket muliggør at indtage en kritisk tilgang til at analysere denne nye organisationsform.

Begreber: Denne analysedel er bygget op efter governmentality-analytikkens fire dimensioner, som hver især kan bidrage til besvarelse af ovenstående og endvidere vil analysedelens centrale pointer opsummeres i en delkonklusion. Således fokuserer analysedelen på følgende begreber: *magt og styring*, herunder *produktiv magt*. Endvidere *governmentality*, *governmentality-analytikkens fire dimensioner*, *praksisregime* samt *styringsteknologier*.

8.1 Undersøgelse af styringens synlighedsfelter

Nærværende afsnit har fokus på styringens synlighedsfelter, samt hvordan et synlighedsfelt er betydningsfuldt for et styringsregime. Synlighedsfelter karakteriserer styringsregimet, og kan udforske hvad og hvem der søges styret, forstået på den måde, at de karakteriserer, hvad der gøres til genstand for styring. Således vil første del af afsnittet udforske, hvorledes det rumlige og visuelle, det værende Kvalifiks lokaler, karakteriserer – og har betydning for – styringsregimet, og dermed har betydning for, hvordan de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab. Dernæst vil det blive belyst, hvordan autoritetsrelationer konstitueres i rummet med udgangspunkt i Kvalifiks lokaler, samt hvilken betydning dette har for styring, og hvordan lokalerne fungerer som en styringsteknologi. Som tidligere præciseret skal styringsteknologier forstås som forskellige midler og mekanismer, hvormed styring udøves i praksis.

Styringsregimet udgøres af, at Kvalifik, som praksisregime, organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, da Kvalifik søger at styre adfærd gennem denne organisering, således at adfærden passer ind i praksisregimet Kvalifik. Da et praksisregime betegnes som den konsensus der hersker, i forhold til de sammenhængende måder hvorpå man gør tingene, hvordan man taler, tænker og handler i bestemte sammenhænge, kan Kvalifik ses som et praksisregime, der udfordrer den klassiske organisation som praksisregime. Den klassiske organisationsform, som praksisregime, defineres som bestående af formelle rammer og bureaukratisk styring. Således vil det blive udforsket, hvorvidt den klassiske organisationsform udfordres af en ny organisationsform, en ny måde at

organisere sig på, som et skabende og emergerende fællesskab. I Kvalifiks organisering, som et skabende og emergerende fællesskab, ses medlemmerne i organisationen som en medskabende del af fællesskabet. Eftersom de organiserer sig i dette fællesskab, er det relationerne i Kvalifik, der bliver genstand for ledelse. Det er relationerne, der søges styret, i højere grad end det er individet, eller selvledelse, der gør sig gældende.

Når det udforskes hvordan fællesskabet i Kvalifik konstituerer autoritetsrelationer, og desuden hvordan visuelle og rumlige rammer har betydning herfor, er det væsentligt at undersøge, hvilken betydning lokalerne har for konstitueringen af autoritetsrelationer, samt hvordan ledelse kommer til syne som følge heraf. Således udforskes det, hvordan lokalerne i Kvalifik anvendes til at konstituere autoritetsrelationer og styrke fællesskabet.

Kvalifiks lokaler ligger i Dare2Mansion, der definerer sig selv som en “(...) kreativ, funky og innovativ legeplads for spirende iværksættere og nytænkende virksomheder” (Dare2Mansion), hvilket også afspejler sig i indretningen af lokalerne. Disse fremstår meget farverige, unikke og i høj grad uformelle (Bilag 10), hvilket kan have en betydning for, hvorledes magt og styring kommer på spil, da de udfordrer det klassiske kontorlandskab. Vores respondenter udtaler, at de var helt forelsket i lokalerne, første gang de så dem (Bilag 3: 22), at de virkelig er fede (Bilag 5: 39; Bilag 6: 47) og “(...) de mest afslappede rammer, du overhovedet kan finde (...) altså det er simpelthen de mest optimale lokaler” (Bilag 6: 47). Desuden udtaler én af vores respondenter, at grunden til at han blev forelsket i dem er, at de er så “spacy”, mens en anden fortæller, at da hans kammerat var på besøg fra Aalborg, var hans første kommentar til lokalerne: “(...) hold kæft hvor er det Nørrebro!” (Bilag 3: 22; Bilag 5: 39). Respondenten hvis kammerat var på besøg mener ikke, at lokalerne er nogle som alle kunne sidde og arbejde i, netop fordi de er indrettet så anderledes end et klassisk kontorlandskab, men det er præcis dét, som medlemmerne af Kvalifik virkelig sætter pris på.

Selvom Kvalifik vokser som organisation og begynder at have pladsproblemer (Bilag 3: 18; Bilag 5: 39-40), så er de uformelle rammer noget de værner om, hvorfor de har svært ved at indse, at de nok er nødt til at finde nye lokaler inden for den nærmeste fremtid. Dette kommer blandt andet til udtryk således:

Lige nu er vi sådan et sted hvor faktisk alle pladser er fyldt ud (...) vi har snakket om at vi vokser ud af det her sted i løbet af et halvt år, og vi prøver (...) at holde lidt igen med det, fordi det er et mega fedt sted og folk er mega søde og, ja.. Miljøet er mega fedt. Der er bare ikke øh.. Ikke ordentligt plads (Bilag 5: 40)

Desuden udtaler respondent A, at de har overvejet at bygge om i kælderen, hvor de har lokaler nu, så der kan blive plads til flere, men dette ser han alligevel som en kortvarig løsning (Bilag 3: 22). Det er dog vigtigt for ham, at stemningen og kulturen bibeholdes, hvis eller når de skifter til andre, større lokaler. Han italesætter ønsket om lokalernes formål således; “Vi bruger det lidt som et klubhus, altså mere eller mindre, det er sgu lidt som et glorificeret klubhus nogle gange. Og det skal det også kunne være, også i fremtiden, det er der ikke nogen tvivl om” (Bilag 3: 22). På den måde ønsker de, at arbejdspladsen gerne må opfattes som værende et “klubhus”, hvor folk føler sig trygge og hjemme og kan være sig selv. De ser gerne, at medlemmerne har lyst til at blive og hænge ud på trods af, at de ikke er på arbejde, eksempelvis hvis de gerne vil have hjælp til lektierne, hvilket afspejles i Respondent C’s udtalelse om problematikken med pladsmangel:

Vi kunne godt bruge noget mere plads, vi kunne godt bruge flere skriveborde, fordi jeg personligt gerne så, og det er de andre også enige i, at vi har et sted hvor folk bare kan komme hvis de har lyst, om de arbejder på et projekt eller om de ikke arbejder på projektet, om de bare skal lave lektier. Eller de gerne vil (...) nogle gange må folk sidde i nogle sofaer eller et eller andet (...) (Bilag 5: 39)

På den måde er lokalerne og de uformelle rammer, der ikke så ofte ses i klassiske organisationer, karakteristiske for Kvalifik, og en respondent italesætter da også: “(...) her, det er bare ‘find den nærmeste sofa og kast dig i den’” (Bilag 6: 47). Således ønsker de at værne om de uformelle rammer, og ser disse som en vigtig del af Kvalifik hvilket kan det give dem en udfordring i forhold til at finde nye lokaler, netop fordi de ønsker at bibeholde disse uformelle rammer.

Opsummerende kan det siges, at styringens synlighedsfelter, det værende, lokalerne i Kvalifik, karakteriserer styringsregimet. Lokalerne anvendes som styringsteknologi, da de bidrager til at opretholde Kvalifik som praksisregime, der organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab. Lokalerne er nemlig med til at konstituere autoritetsrelationerne på en uformel måde,

forstået således, at der eksempelvis ikke foreligger en hierarkisk opbygning af lokalerne. Der sidder ikke en chef inde på sit eget, separate kontor, og der er ikke nogen fysisk opdeling af, hvem der sidder hvor, der er ingen faste eller bestemte pladser. Dermed gør det ingen forskel, om du er medstifter af Kvalifik, eller blot arbejder i Kvalifik ved siden af studiet i forhold til hvor din 'plads' er henne. Man må blot indordne og tilpasse sig, alt efter hvor mange medlemmer af Kvalifik, der er mødt fysisk op, hvilket kan siges at medfører uformelle autoritetsrelationer. Som følge heraf er det relationerne i Kvalifik, der bliver til genstand for ledelse, da de organiserer sig som et fællesskab og ikke hierarkisk, hvorfor ledelse genereres og emergerer i fællesskabet.

8.2 Undersøgelse af styringens tekniske aspekter

Nærværende afsnit har fokus på styringens tekniske aspekter. Her ønskes det fremanalyseret hvordan autoritet konstitueres i Kvalifik med udgangspunkt i 1. et excelark, 2. en projektkalender, 3. en karriereudviklingsstige samt 4. et ønske om at digitalisere en stor del af organisationen. Disse fire punkter udgør de tekniske aspekter i Kvalifik og fungerer som styringsteknologier. Ydermere vil det udforskes, hvordan de tekniske aspekter har betydning for ledelse, samt hvordan styring gennemføres, hvilket gøres med udgangspunkt i måden hvorpå autoritet konstitueres i Kvalifik gennem de præsenterede tekniske aspekter. Kvalifik italesætter sig selv som et talentnetværk, digitalt bureau og digitale pionerer (Kvalifik), og desuden er de en virksomhed, der arbejder projektorienteret. Således positionerer Kvalifik sig om en digital virksomhed, hvor projekter og opgaver skal løses (digitalt), hvorfor tekniske midler, mekanismer og teknikker har betydning for måden hvorpå Kvalifik fungerer, opretholdes og udvikles som virksomhed. De præsenterede tekniske aspekter anvendes som midler, mekanismer og teknikker og er betydningsfulde for Kvalifik, da de er en virksomhed der søger at opnå og indfri mål og værdier i form af de opgaver og projekter, som de modtager fra deres kunder. Således udforskes det, hvordan de fire aspekter udgør styringsteknologier i praksisregimet, og hvordan de er med til at gennemføre styring i Kvalifik.

Excelarket

Som nævnt er Kvalifik et digitalt bureau, der arbejder projektorienteret. At de arbejder projektorienteret har den følge, at det er varierende, hvilke kompetencer de har brug for, alt efter hvilket projekt eller hvilken opgave de skal løse. Når Kvalifik modtager en opgave eller et projekt, foregår det blandt andet digitalt, når de rette kompetencer til udførelsen af opgaven skal findes. Specialets respondenterne udtaler, at de har udarbejdet et excelark, hvoraf der fremgår en række

mennesker, omkring 50 freelancere (Bilag 3: 21; Bilag 5: 34), som projektlederne i Kvalifik har en form for relation til. Det er blandt andet med udgangspunkt i dette excelark, at projektlederne tager kontakt til den person, som de mener passer bedst til den givne opgave:

(...) så har vi sådan et sheet med alle personerne indeni og typisk har alle projektlederne ligesom en eller anden form for relation til de her mennesker, der står i det her excel ark, og så finder man dem frem, som har kundskaberne inden for feltet, og så ringer man til den, som man lige synes passer bedst til projektet” (Bilag 3: 20)

Disse personer er, som nævnt, nogle, som projektlederne har fundet egnet til Kvalifik, hvormed disse bliver medlem i organisationen og således også en del af fællesskabet. Dette sker med udgangspunkt i de kompetencer, som organisationen har brug for, for at kunne opnå målet om at eksekvere opgaver og projekter, hvilket italesættes af respondent C: “Vi har sådan et Google Sheet eller du ved forskellige systemer, hvor der bare viser, ja alle sammen de folk vi har snakket med (...) og de vil egentligt gerne hives fat i (...)” (Bilag 5: 34). På den måde kan det siges, at excelarket er med til at skabe gennemsigtighed, og samtidig konstituere autoritet. Dette kan udledes, da det er projektlederne, der sidder med autoriteten til at identificere hvilke freelancere og kompetencer der er behov for på det givne projekt. Således bidrager excelarket til at gennemføre styring og gøre Kvalifik i stand til at opnå og indfri deres mål, det værende at udarbejde de projekter og løse de opgaver, de bliver hyret til af deres kunder.

Da projektlederne i Kvalifik anvender excelarket til at udvælge freelancere med de rette kompetencer, er dette tekniske middel med til at konstituere betingelserne for at styre, og det sætter samtidig grænsen for, hvad der er muligt at gøre. Dette skal forstås således, at projektlederne i Kvalifik anvender excelarket, som en styringsteknologi til at finde den mest egnede samt den med de bedste kompetencer til den givne opgave. Samtidig er det også excelarket, der sætter grænsen for, hvem de har mulighed for at vælge imellem, hvilke kompetencer de har til rådighed i virksomheden. På den måde bliver excelarket en digital platform for alle medlemmer i fællesskabet, hvormed arket udgør et teknisk middel til at konstituere autoritet og gennemføre styring, hvorfor der kan argumenteres for, at excelarket udgør en styringsteknologi.

Projektkalenderen

Et andet teknisk aspekt, der anvendes i Kvalifik, er deres fælles projektkalender (Bilag 5: 36; Bilag 6: 45). Denne anvendes til at skabe et overblik over hvilke projekter, der skal laves og hvilke deadlines de har, således at de kan få mere struktur på deres arbejdsopgaver og processer, hvilket respondent D fortæller følgende om:

(...) vi har en projektkalender, hvor at vi kan se hvilke projekter og hvilke dage folk arbejder på hvad de næste tre måneder frem, og der har vi egentligt lidt en aftale om hvornår de fælles ting er færdige til (...) og så er der en aftale med den enkelte med hvornår han er færdig, og så tager vi nogle møder og egne dialoger op til og løbende, for sige at holder deadline stik, og ellers hvad kan vi gøre for enten at nå det eller rykke det (Bilag 6: 45)

Således er det med udgangspunkt i projektkalenderen, at medlemmerne kan følge med i, hvem der arbejder på hvilke projekter, og hvornår projekterne har deadline. Dermed kan man argumentere for, at projektkalenderen udgør et teknisk aspekt i forhold til, hvordan autoritet konstitueres og styring gennemføres, da det hele tiden er med udgangspunkt i projektkalenderen, at de ved hvor langt de er i forskellige processer og om de når det til normeret tid eller skal revurdere deadlines. Således bidrager projektkalenderen til at konstituere autoritet i Kvalifik, da det er projektlederne, der holder øje med processen og tager fat i folk, hvis de mener, at der er behov for det eller er i tvivl om, hvorvidt deadline kan nås på et givent projekt. Desuden har projektkalenderen medført, at de har fået mere struktur i organisationen:

(...) Altså vi har selvfølgelig fået lidt mere struktur i det (...) vi ved hvem, der har hvilke projekter og sådan noget, og så er det jo så også der, hvor man snakker med de andre projektledere (...) Hvornår er hans deadline og sådan nogle ting, hvornår kan vi bruge ham (Bilag 5: 36)

På den måde anvendes projektkalenderen, som et instrument til at konstituere autoritet, med projektlederne som tovholdere. Således kan det lykkes Kvalifik at opnå og indfri de mål som ønskes, da projektkalenderen konstituerer betingelserne for at styre og desuden sætter grænsen for, hvad der

er muligt at gøre. Således udgør projektkalenderen en styringsteknologi til at gennemføre styring i Kvalifik.

Karriereudviklingsstigen

Endvidere kan Kvalifiks karriereudviklingsstige ses som en styringsteknik og en styringsteknologi til at strukturere kompetencer i fællesskabet og konstituere autoritet, alt efter hvor man befinder sig på denne karrierestige. Ydermere italesættes det af Respondent D, at han tror, at det er motiverende for medlemmerne med denne karriereudviklingsstige, hvor man starter som trainee, og “(...) kommer ind til 115 kr./timen (...) det er lidt en prøveperiode. Og hvis det ikke er en prøveperiode, så bliver det en fagkvalificeringsperiode, hvis de ikke formår at bestå prøveperioden” (Bilag 6: 46). Når man har været trainee og bestået prøve- eller fagkvalificeringsperioden bliver man “(...) bare normal udvikler, designer, whatever, hvor du sidder og får 150 kr./timen (...) (Bilag 6: 46), og her forventes det, at man kan få en opgave og kommunikere omkring den – enten til kunden eller til projektlederen – og stille dem tilfredse i måden, hvorpå man løser opgaven (Bilag 6: 46). Næste skridt derefter er projektleder, hvor man sidder til 175 kr./timen og det sidste skridt er at blive “pioneer”, hvor man blandt andet fungerer som konsulent ude hos virksomheder og sidder til 250 kr./timen (Bilag 6: 46).

Denne karriereudviklingsstige er lige nu mundtligt funderet; (...) altså det er simpelthen by the way, du kan godt blive projektleder på det her, det her eller det her (...)” (Bilag 6: 46). Respondenten italesætter dog, at de skal til at have noget mere struktur omkring det, således at de kan kortlægge alle Kvalifik’eres individuelle mål og ønsker, således at alle har den rolle, de gerne vil have, da det ikke er alle, der ønsker at blive projektleder (Bilag 6: 46). På den måde kan de bidrage til, at Kvalifik opnår og indfrier deres mål. Man kan således gøre sig fortjent til at blive projektleder, hvis man viser, at man er engageret og brænder for det. Som følge heraf kan det udledes, at karrierestigen er en procedure til at konstituere autoritet mellem de forskellige roller man kan besidde i Kvalifik, og dermed også en styringsteknologi der medfører, at Kvalifik kan gennemføre styring og opnå og indfri deres mål. Dette ønske om mere struktur leder os videre til Kvalifiks ønske om at digitalisere store dele af organisationen.

Digitalisering af organisationen

Som følge af karriereudviklingsstigen findes det relevant at udforske Kvalifiks ønske om at foretage en større digital udvikling af organisationen, eller netværket, som én af medstifterne italesætter det.

Han fortæller, at de “(...) laver en helt ny afdeling, en platform, hvor vi prøver at digitalisere meget af det vi laver lige nu, som er et start-up i et start-up (...)” (Bilag 3: 21). Denne start-up i en start-up indebærer to digitale platforme, som de er ved at opbygge og udvikle i Kvalifik, og som skal være en del af organisationen:

(...) vi er et netværk først og fremmest og så er der ligesom en virksomhed inde i det her netværk. Og netværket er Kvalifik (...) så man kan sige vi rekrutterer til netværket, også fra netværket indtil enten vores talentplatform, som vi er i gang med at bygge, eller vores bureau, eller mere vores konsulent/forretningslinje, som vi også er i gang med at bygge (Bilag 3: 16)

Således bliver talentplatformen og konsulentlinjen en udvidelse af Kvalifik som organisation, hvormed denne digitalisering medfører, at de får en anden struktur eller form, end de på nuværende tidspunkt har. Respondenten fortæller om formen, at Kvalifik, som bureau, forbliver som det er, og at talentplatformen vil udgøre Kvalifiks venstre side, hvor konsulentlinjen vil ligge i højre side:

Man kan sige at på venstre side af bureauet, der har vi talentplatformen, hvor vi gerne vil samle alt digitale talent i hele verden forhåbentlig, hvor vi inden for et år gerne skulle være i andre lande også. Bureauet bliver som det er lige nu, og så kommer der til at være på mere højre side af bureauet ligesom være mere high-end kompetencer, dvs. de dygtigste af dem, som kommer igennem talentplatformen og bureauet, de bliver sådan digitale konsulenter (Bilag 3: 21)

Således vil de, i Kvalifik, starte en digital talentplatform og en konsulentlinje, hvor konsulentlinjen vil bestå af færre, men meget dygtige og kompetente mennesker, der skal håndtere større og længerevarende projekter (Bilag 3: 21). På den måde er talentplatformen og konsulentlinjen med til at konstituere autoritet mellem medlemmerne, grundet strukturen, som disse, vil medføre. Strukturen vil være en anden, end den, der eksisterer på nuværende tidspunkt, hvor der ikke er nogen egentlig eller fastlagt struktur. Med dette udgangspunkt bliver digitaliseringen, som Kvalifik ønsker at udvikle og fremme i deres organisation, et teknisk middel til at konstituere autoritet og gennemføre styring, hvorfor digitaliseringen kan identificeres som en styringsteknologi. Dermed forstået ændrer den digitale talentplatform og konsulentlinjen Kvalifik som organisation og sætter rammerne for en ny struktur. Den digitale udvikling drives ikke af et ønske om mere bureaukratisk eller hierarkisk

opbygning. Det handler i højere grad om at opnå en strukturering af kompetencer i organisationen, at udvikle kompetencerne hos medlemmerne og oprette en linje, som udgøres af de dygtigste og mest kompetente medlemmer. Digitaliseringen giver således et overblik over tilgængelige kompetencer i organisationen og struktureringen, der opstår, medfører, at Kvalifik i højere grad kan blive i stand til at opnå og indfri deres ønskede mål. Dette muliggøres, da de allerede fra start får involveret de mest relevante kompetencer til projektet, således dette løses bedst muligt. Som følge heraf kan digitaliseringen af Kvalifik identificeres som en styringsteknologi, da denne er med til at konstituere autoritet og gennemføre styring i organisationen.

Opsummerende kan det således siges, at Kvalifiks excelark, deres projektkalender, karriereudviklingsstigen og deres udvikling af digitale platforme fungerer som tekniske aspekter, der bidrager til at konstituere autoritet og gennemføre styring. Dermed udgør disse tekniske aspekter forskellige styringsteknologier som er betydningsfulde for Kvalifik, da de er midler, der gør dem i stand til at indfri og opnå ønskede mål og udøve styring.

8.3 Undersøgelse af styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet

Nærværende afsnit har fokus på styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet, hvor det udforskes hvilken form for viden, ekspertise, strategi og rationalitet, der anvendes i Kvalifik, og hvordan disse er med til at gøre bestemte emner eller problemer styrbare. Derfor udforskes det, hvorledes Kvalifik anvender andre strategier og bedriver en anden form for rationale, end man angiveligt vil se i andre mere klassiske organisationsformer, og hvordan Kvalifik på den måde hele tiden stiller spørgsmålstejn ved sig selv. Da Kvalifik anvender flere forskellige strategier og rationaler til at gennemføre styring, som en rationel og gennemtænkt aktivitet, er afsnittet inddelt i mindre dele. Således udforskes det, både hvordan 1. rummet, 2. den flade hierarkiske opbygning, 3. fællesskabet, og 4. opfattelsen af cheferne som sparringspartnere fungerer som strategi og rationale for styring. Ydermere vil det udforskes, 5. hvorledes Kvalifik ser sig selv som en lærende organisation, samt hvordan disse fem punkter bliver styringsteknologier, der har betydning for måden hvorpå de bedriver rationaler om styring.

Rummet

Hos Kvalifik er lokalerne, miljøet og kulturen vigtigt for dem. Det er allerede belyst, at der, også i fremtiden skal være plads til, at deres kontor skal kunne fungere som et "glorificeret klubhus" (Bilag

3: 22), og netop fordi det er unge, der står bag Kvalifik, “(...) så kan man godt mærke at der er sådan lidt fritidsklub-stemning og vibe over det” (Bilag 6: 42). Af den grund har de også takket nej til flere tilbud fra forskellige konsulentvirksomheder, som har tilbudt dem gratis kontorplads hos dem, “(...) bare for at være der, så vi kan være det der abebur, som kommer og kigger og peger på og siger, de er iværksættere (...)” (Bilag 3: 22). De vil helst ikke ende som en klassisk organisation med et formelt (kontor)miljø, kontrol og disciplinering. Der hersker nemlig konsensus om, at der skal være plads til alle, og at man skal kunne være sig selv og føle sig hjemme og føle, at man passer ind. Dette søges efterlevet ved at skabe trygge, afslappede og uformelle rammer – uanset om man er medstifter eller studiemedarbejder. Dermed er det igen fællesskabet i Kvalifik, der er i fokus.

Ovenstående kommer tydeligt til udtryk i de foretagede interviews, hvor det fremgår, at “det ville være fuldstændigt umuligt, hvis der var en eller anden jakkesætschef der sad (...) på sit kontor på den måde (...)” (Bilag 5: 37). Respondenten mener ikke, at de ville kunne retfærdiggøre at organisere sig på den måde, da han ikke mener, at det kan fungere på andre måder end det gør (Bilag 5: 37). Respondent D bakker op om dette:

(...) hvis vi sad, det ved jeg ikke, på Amaliegade på 4. sal og skulle gå rundt med slips, og så dukker der alligevel lige en 17-årig op som kommer med skoletasken, altså han ville jo føle sig helt utilpas og altså ikke vide hvad han skulle gøre med sig selv (...)
(Bilag 6: 47)

Således italesættes det flere gange, at formelle rammer og en klassisk hierarkisk opbygning ikke er noget, der tiltaler Kvalifik og måden hvorpå de driver virksomhed og ser sig selv, hvilket også ses tydeligt ud fra vores deltagerobservationer (Bilag 7-9). På den måde tolkes det, at en “jakketsætschef” med sit eget kontor ville være malplaceret i en organisation som Kvalifik. Dette kan udspringe af, at det er unge mennesker der står bag Kvalifik, hvorfor kulturen bliver mere uformel og der ønskes en stor fleksibilitet og frihed for deres medlemmer (Bilag 6: 43). Dette kan eksempelvis være i form af, at det skal være muligt at sidde og arbejde til langt ud på natten (Bilag 3: 22) eller komme direkte efter skole (Bilag 6: 47). Desuden italesætter respondent D, at stifterne af Kvalifik startede organisationen, fordi de selv ønskede, at der fandtes en sådan organisation for unge (Bilag 6: 43). På den måde anvendes rummet og lokalerne som strategi til at bedrive rationale omkring styring og hvorledes denne tager form og finder sted. Dermed forstået, stiller Kvalifik hele tiden spørgsmålstejn

ved sig selv og anvender viden og knowhow til at opnå deres mål og visioner om at være en organisation med en uformel kultur. Således anvendes rummene som styringens programmatisk karakter, der søger at styre medlemmerne til at leve op til betingelserne for medlemskab, og regulere og forbedre praksisregimet. Som følge heraf kan rummene identificeres som en styringsteknologi i Kvalifik.

Flad hierarkisk opbygning

I Kvalifik anvendes ikke prædefinerede termer som “chef” og “ansat” som der gøres i klassiske organisationsformer. Grunden hertil er, at de ønsker at bibeholde den flade struktur, det uformelle miljø og en vis fleksibilitet i organisationen, og dermed gør de op med den klassiske organisationsform, hvor personlige relationer ikke inddrages (Bilag 3: 18). Hvordan det har betydning for organisationens fleksibilitet, at de har gjort op med prædefinerede titler uddybes nærmere i afsnit 8.4, hvor det desuden præciseres hvilken betydning dette opgør har for måden, hvorpå der skabes identitet i organisationen.

Ønsket om at bevare, og værne om, den flade hierarkiske opbygning og det uformelle miljø, afspejles i en af stifternes italesættelse af sig selv. Her fremgår det, at han omtaler sig selv som sekretær og ikke som chef (Bilag 3: 19). Respondent C italesætter, at medstifteren ikke kan lide at blive kaldt for ‘chef’ (Bilag 5: 36), og respondent D italesætter endvidere, at man kan drille ham med det: “Jeg ser dem som mine chefer, og jeg driller dem utrolig meget med det. Jeg kalder dem Big Boss, øh, og det er også fordi jeg ved at det lidt går dem på, i hvert fald [red. respondent A] ” (Bilag 6: 45).

Ønsket om den flade struktur og det uformelle miljø italesættes desuden af respondent A. Han mener, at åbenhed er vejen frem for at opretholde dette, og hellere vil have, at folk er ærlige omkring de problematikker, de eventuelt sidder med og kan sige fra:

(...) sige fra hvis kravene er for høje i forhold til hvad personen kan levere og også fortælle om sin mentale tilstand i en vis grad uden at lukke op for hele sin personlige bagage, men også kan sige; “Hey jeg har sgu bare mega travlt her for tiden, jeg kan ikke nå den der deadline, kan du hjælpe mig?” (...) (Bilag: 3: 20)

Han mener dermed, at den flade struktur kan bestå, når man er åben og ærlige, fordi at "(...) det ikke er i nogens interesse (...) at folk skal have det skidt. Tværtimod, så er det et projekt om hvordan, vi kan have det mega fedt, imens vi laver det, vi elsker at lave" (Bilag 3: 20). Respondent D italesætter samme emne, at det er vigtigt, at man kommunikerer åbent omkring sine begrænsninger eller hvis man har et problem, man ikke kan løse, således at de, i fællesskab, kan finde en løsning på udfordringen eller problemet: "(...) så længe de kan kommunikere at de har et problem, jamen så kan vi stille nogle ressourcer til rådighed, (...) så kan vi løse den udfordring det nu engang er (...) " (Bilag 6: 44). Dermed værdsætter begge respondenter åben kommunikation, og ser dette som en strategi til at undgå problemer, at nogen kører fast i en opgave eller misser en deadline. Udover åbenhed, uddyber respondent A, at han sætter pris på gensidig ærlighed:

Ja, gensidig ærlighed. Og jeg vil langt hellere have at folk siger: "Hey, at jeg har tømmermænd i dag" end "jamen jeg har sovet dårligt i dag", det er da langt sjovere, på den måde tror jeg godt man kan (...) beholde en eller anden form for venskabelighed i det, hvis folk lader være med at dømme alt for hårdt (...) (Bilag 3: 20)

På den måde ses det, at respondenterne ønsker at beholde og optimere de venskabelige relationer og et uformelt miljø, da han mener, at dette kan bidrage til en god virksomhed, hvor alle føler sig set, hørt, forstået og anerkendt. Denne venskabelighed i relationerne kommer også til udtryk i besvarelserne fra vores andre respondenter, hvor den ene italesætter, at deres forhold er mere venskabeligt end han har været vant til på andre arbejdspladser (Bilag 4: 26), og en anden italesætter:

Jeg har svært ved at kalde dem chefer (...) Jeg tror heller ikke de har nogle intentioner om at blive betragtet som chefer på den måde (...) vi er jo blevet venner ikke? (...) og så hjælper vi hele tiden hinanden med de forskellige projekter (...) (Bilag 5: 36)

Således kan det siges, at åbenhed, ærlighed og venskabelighed fungerer som en strategi, som et rationale i Kvalifik til at opretholde en flad hierarkisk opbygning og et uformelt miljø, hvormed der opstår en ny form for styring. Den nye form for styring i fællesskabet sker gennem den flade hierarkiske opbygning, opretholdt af åbenhed, ærlighed og venskabelighed, hvorfor den flade hierarkiske opbygning kan identificeres som styringsteknologi. Med denne opbygning udfordrer Kvalifik de styringsidealer, der anvendes i klassiske organisationsformer, den værende eksempelvis

bureaukratisk styring gennem prædefinerede titler eller faglighed, samt de forestillinger der kommer til udtryk i måden, hvorpå der konstrueres rationalitet.

Opsummerende kan det siges, at der opstår et fællesskab i Kvalifik, qua den flade hierarkiske opbygning, opretholdt af åbenhed, ærlighed og venskabelighed, hvorfor fællesskabet bliver uformelt. Således kan den flade hierarkiske opbygning identificeres som en styringsteknologi til at organisere fællesskabet som skabende og emergerende. Hvilken betydning og hvilke konsekvenser denne form for styring kan have, diskuteres yderligere i kapitel 4.

Fællesskabet

Med udgangspunkt i relationerne, og det fællesskab der opstår som følge heraf, kan det udforskes hvilken betydning det har for ledelse, samt hvordan dette kommer på spil i fællesskabet, som hele tiden er i bevægelse og emergerer. Fællesskabet er vigtigt i Kvalifik, og det fremgår da også, både af de foretagne interviews og deltagerobservationer, at respondenterne synes, at Kvalifik er en fed arbejdsplads (Bilag 3: 20; Bilag 4: 27; Bilag 5: 39). Dette italesættes på følgende måde af respondent D:

Altså det er et fedt sted at møde op til på daglig basis, men det er også et fedt sted at blive efter arbejde, hvor vi bare kan sidde og finde på at spille noget computerspil sammen eller tage en bajer (...) det er også bare hyggeligt (Bilag 6: 47)

På den måde kan de venskabelige relationer i fællesskabet ses som en konsekvens af styringsformen i Kvalifik, hvor ledelse bliver noget generativt, noget der emergerer i fællesskabet. Medlemmerne vælger at bruge deres tid på arbejdspladsen, også selvom de ikke arbejder og blot spiller computerspil eller hygger sig efter en endt arbejdsdag. Venskabeligheden og engagementet i fællesskabet bliver således betingelser for medlemskab i Kvalifik, og dermed udgør de nogle af de normer, der produceres i fællesskabet som medlemmet, mere eller mindre ubevidst, skal underkaste sig og indordne sig under. Én af grundene til, at blandt andet normen og betingelsen omkring venskabelige relationer har stor betydning i Kvalifik, italesætter en af stifterne således:

(...) Jeg tror i virkeligheden at det er fordi at jeg synes at alle de arbejdspladser jeg har været på (...) har manglet at det er personlige relationer, for det har meget med at man bliver en eller anden funktion overfor hinanden, men det er meget sjældent at man er

mennesker, når man sidder i samme rum og det er den jeg gerne vil gøre op med, for man er begge ting og det tror jeg ikke man kan komme udenom, det er bare ærgerligt at det er funktionen eller det er den økonomiske interesse først, det har jeg aldrig forstået (...) (Bilag 3: 20)

I citatet påpeger respondenterne, at han gerne vil gøre op med, at man "kun" er en funktion for hinanden. På den måde er relationerne afgørende for ham og måden, hvorpå han bedriver rationaler i forhold til styring, forstået således, at han udfordrer idéen om at se mennesker som funktioner, hvor fokuset ligger på det økonomiske. Han benægter ikke, at det økonomiske aspekt er en nødvendighed, men han italesætter dog, at det at se mennesket, det at have personlige relationer er lige så vigtigt.

Vigtigheden af de menneskelige relationer kommer også til udtryk hos respondent A, hvilket fremgår af vores deltagerobservation: Her taler han med en kollega om, at det var fedt at arbejde sammen med en af deres kunder, med den begrundelse, at man ikke behøvede at opretholde en facade, fordi det var hyggeligt, mere personligt og ikke "up-tight" (Bilag 7). Dermed kan det siges, at respondenterne virkelig værner om og sætter pris på de menneskelige relationer og det uformelle miljø. Således kan de menneskelige relationer og det uformelle miljø ses som en strategi til at gennemføre styring som en rationel aktivitet, da organisationen har med unge mennesker at gøre: "Jamen, nu er det jo unge der står bag, så man kan godt mærke at der er sådan lidt fritidsklub stemning og vibe over det" (Bilag 6: 42). De afslappede og uformelle rammer bidrager således til, at de unge medlemmer føler sig meget tilpasse og hjemme i organisationen. De får lov til at udfolde sig og bliver i stand til at slippe deres kreativitet løs, uden at være nervøse for om det er godt nok, hvilket de italesætter, at der måske ikke er så meget rum til i en klassisk organisation. Et eksempel på, at de får lov til at slippe deres kreative side løs, ses blandt andet i "Kvali-læringsdagen", som præsenteres senere i dette afsnit.

Opsummerende kan det siges, at de menneskelige relationer og et stærkt og uformelt fællesskab bliver en strategi til at skabe et rationale for, hvordan styringen gennemføres som en rationel og gennemtænkt aktivitet. Dermed kan disse identificeres som styringsteknologier. Fællesskabet medfører, at ledelse genereres heri og dermed hele tiden kommer på spil, da relationerne og fællesskabet konstant udvikler sig og emergerer.

Chefer som sparringspartnere

Med ønsket om åbenhed, ærlighed og venskabelighed, fokus på menneskelige relationer, fællesskab, samt et uformelt miljø, sker der en forskydning af, hvordan man opfatter cheferne. Under interviewene stod det frem, at respondenterne ser stifterne, eller cheferne, som sparringspartnere og som nogle, man er på hold med (Bilag 5: 36; 37). På den måde kan man tale om, at diskursen om de styrende og de styrede udfordres, eller i hvert fald, at magten kommer til udtryk på en anderledes måde end med udgangspunkt Foucaults diskurs om de styrende og de styrede. Det handler fortsat om, at de styrende ikke er en enestående eller ophøjet kilde til magtens virkninger, og at de er afhængige af, at de styrede tilføjer energi til magtstrategien, således at magten bliver produktiv, som præciseret i afsnit 4. Dog kan det iagttages, at relationerne og den gensidige ærlighed skaber stærke fællesskaber, hvormed de søger at gøre op med diskursen omkring skelnen mellem de styrende og de styrede. Dette kommer blandt andet til udtryk således:

Man er på samme hold på den måde (...) Så jeg synes egentligt det fungerer, det fungerer som det skal (...) og de respekterer at man har en grund til, der er en grund til at de har ansat en, ligesom at man kommer med nogle kompetencer og sådan nogle ting, også fordi at det er nogle ting de ikke selv kan eller er så gode til, så man bliver også nødt til at stole på hinanden på den front (Bilag 5: 34)

Således opstår en form for gensidig afhængighed, da medlemmerne i Kvalifik har forskellige kompetencer og dermed også kan bidrage forskelligt til organisationen og fællesskabet. Denne form for gensidig afhængighed kommer til udtryk hos Respondent D, der italesætter, at han får frie tøjler til sine opgaver, da vi spørger ham herom: “Ja det gør jeg. Men jeg vil så også sige at det også fordi, de ikke kan det jeg kan. Altså, det er nemmere for dem bare at (...) sige ‘du kører bare dit show’” (Bilag 6: 45). Som følge heraf kan det udledes, at alle medlemmer i Kvalifiks fællesskab skal bidrage til magtstrategien og tilføre energi til denne, for at magten kan blive produktiv. På den måde iagttages det, at Kvalifik søger at gøre op med diskursen om de styrende og de styrede ved at italesætte “cheferne” som sparringspartnere. Dog kan man diskutere, om dette opgør overhovedet er muligt for dem, hvilket en af stifterne selv italesætter:

(...) selvom vi altid har gået rundt og snakket om at det skulle være en så flad struktur som overhoved muligt, og det er den også til dagligt, men når man er på projekter sammen bliver man nødt til at definere hierarkiske strukturer (...) (Bilag 3: 18)

Således kan de ikke holde sig helt fri for hierarkiske strukturer på trods af, at de gerne vil, hvorfor de heller ikke kan gøre op med diskursen om de styrende og de styrede. Man kan dog argumentere for, at magten har forskudt sig og udtrykker sig anderledes end i en klassisk organisation grundet deres fokus på at være et skabende og emergerende fællesskab, hvor magten emergerer i fællesskabet, idet de er afhængige af hinandens kompetencer, ikke med udgangspunkt i en titel eller specifik plads i hierarkiet.

Dermed bliver styring ikke længere et spørgsmål om, udelukkende, at skulle lede sig selv, i forhold til hvad der anses som værende passende eller professionel opførsel. Det handler i højere grad om at styre eller lede på relationerne i fællesskabet, som er betydningsfulde for Kvalifik, fremfor individet. Af denne grund er det således relationerne i Kvalifik, der bliver genstand for ledelse som tidligere præciseret, og ledelse bliver noget, der genereres i fællesskaberne. Respondent C udtaler også, at han sagtens kan bede om sparring, hvis han har behov for det, og at han desuden føler, at han har frihed til at udføre sine opgaver, da der er stor tillid til ham: “Hvis jeg vil have noget sparring beder jeg bare om det, det ved jeg også godt at jeg kan (...) På de enkelte projekter (...) stoler de helt klart på mig altså. Og regner med at tingene sker (...)” (Bilag 5: 37).

Her skal frihed forstås som det er præsenteret i afsnit 4. Individer skal være frie i den forstand, at de er i stand til at tænke og handle selv. I Kvalifik ses medlemmerne netop som frie, da der er tillid til, at de har kompetencerne der kræves, for at kunne udføre opgaven. Sagt på en anden måde udvises der tillid i fællesskabets relationer, hvilket også ses i respondenternes besvarelser i interviewene, hvor de italesætter, at de føler, at de har – og får – meget frihed til at udføre deres opgaver og projekter (Bilag 3: 20; Bilag 4: 25-26; Bilag 6: 45). Muligheden for, at der bliver lavet fejl er nemlig accepteret i fællesskabet, og der skal være rum og plads til, at disse fejl kan opstå, både tidsligt og økonomisk, fordi dét at være en del af Kvalifik er en igangværende og vedvarende læringsproces (Bilag 4: 24-25; Bilag 5: 35). På den måde arbejder Kvalifik meget med den produktive magt, da alle er en lige stor del af magtstrategien, således at der ikke skelnes mellem de styrende og de styrede, da cheferne opfattes som værende sparringspartnere. Derfor kan der argumenteres for, at fællesskabet ses som en

strategi til at gennemføre styring som en rationel aktivitet, og dermed også udgør en styringsteknologi i praksisregimet.

En ramme hvor læring kan opstå

Som netop udforsket ses dét at være en del af Kvalifik som en læringsproces, hvor relationer og fællesskabet er i fokus. De ser i høj grad hinanden som sparringspartnere, og de vægter højt, at de kan drage nytte af hinandens kompetencer i det opbyggede fællesskab. Dermed ses magten som produktiv i Kvalifik, da det søges at skærpe og forstærke relationernes og fællesskabets egenskaber og præstationsevner, ikke udelukkende de styredes, som det fremgår af teorien. På den måde får fællesskabet lov til at emergere og skabe noget nyt eller mere, og dermed opdyrkes kapaciteterne hos medlemmerne, således at alle, på lige vilkår, tilføjer energi til magtstrategien. Dette kommer blandt andet til udtryk hos en af respondenterne, der fortæller, at han bedst kan lide, at folk møder fysisk op i organisationen, når han arbejder på et projekt med dem, da det er der, læring opstår, og de kan drage nytte af hinandens kompetencer og dermed skabe noget nyt eller mere (Bilag 3: 20).

En strategi til at lade magten generere og emergere i fællesskabet er Kvalifiks såkaldte “Kvalilæringsdag” (Bilag 5: 34). Denne læringsdag foregår én gang i måneden, hvor Kvalifik faciliterer nogle workshops, og hvor strategien bag disse læringsdage var, at de gerne ville skabe en lærende organisation. Én af medstifterne udtaler, at:

(...) det var fordi vi gerne ville prøve at skabe læring i organisationen og vi har prøvet at gøre det så uformelt som overhovedet muligt, så vi ville bare gerne prøve at skabe nogle rammer hvor læring kunne opstå (...) også bare en periode, hvor man kan lære hvad man vil, og så vil vi ikke sige, hvad folk skal lære (Bilag 3: 19)

Disse workshops er med til at skabe læring hos alle i organisationen. Læring er på den måde en vigtig del af Kvalifik, da de ønsker at udvikle medlemmerne, og deres kompetencer og viden. Dette gøres uden Kvalifik dikterer hvorledes, eller hvilken, læring der skal opstå, men blot stiller rammerne til rådighed, således muligheden for læring kan opstå. Dette ses også i respondent B's udtalelse om læringsdagen, hvor han fortæller, at emnerne er frie: “Folk må holde oplæg om hvad de vil (...) Jamen så kan man spørge en kollega, vil du lære mig at tegne eller et eller andet. Ja.. Sidde at hygge med netværket.. (...) Så er der fest bagefter også” (Bilag 4: 26). På den måde er det ikke fastlagt eller

bestemt på forhånd af Kvalifik, hvad folk skal lære, og der foreligger ikke et krav om, at læringen skal være arbejdsrelateret. De skal i stedet drage nytte af hinandens kompetencer, og hjælpe hinanden til at udvikle sig og forbedre deres egne, og andres, præstationsevner. Endvidere ønskes det at skabe et uformelt og venskabeligt miljø i organisationen og styrke fællesskabet og relationerne. Der kan således argumenteres for, at læringsdagen udgør en styringsteknologi i Kvalifik.

Netop fokuset på at drage nytte af hinandens kompetencer og trække på eksisterende ressourcer fylder meget i Kvalifik, specielt fordi de ser sig selv som – og ønsker at være – en lærende organisation. Respondent C udtaler, at de gerne vil have fat folk, imens de er i en lærende proces hvor de går fra råt talent, så Kvalifik har muligheden for at lære dem op, udvikle deres kompetencer og styrke deres kapaciteter. Desuden også så Kvalifik selv kan få gavn af disse folk undervejs (Bilag 5: 32). På den måde ses det, at medlemmerne hele tiden søger at tilføre energi til magtstrategien og skabe produktiv magt, således at organisationen – og fællesskabet heri – hele tiden udvikler sig og emergerer. De vægter højt at have et stærkt fællesskab, og muligheden for at kunne hjælpe hinanden, uanset om det er i forhold til relevante arbejdsopgaver, eller én der har brug for hjælp til lektier eller en skoleopgave. Således kan fællesskabet styrkes gennem en produktiv magt, hvor man ikke ønsker at undertrykke eller sanktionere kapaciteter hos medlemmerne i fællesskabet, men i stedet at opdyrke disse kapaciteter. Respondent D udtaler følgende om dét at trække på hinandens ressourcer:

(...) personligt gør jeg helt vildt meget, trækker utrolig meget på de ressourcer vi har omkring os. Og det synes jeg er noget, der er gennemgående i Kvalifik, altså det er også noget vi opfordrer alle til (...) det handler rigtig meget om at trække i de ressourcer, der er omkring sig, men jo selv, så bruger jeg rigtig meget de andre, hvor at jeg ved at deres kompetencer er bedre end mine (Bilag 6: 45)

Med ovenstående in mente kan det siges, at med denne kultur, hvor man lærer i fællesskabet og har mulighed for at italesætte sine begrænsninger og få hjælp til disse, bliver magten produktiv. Magten bliver produktiv, da medlemmerne hele tiden søger at skærpe og forstærke egenskaber og præstationsevne hos alle i fællesskabet og på den måde skabe noget mere. Således bliver fællesskabet og fokuset på at være en lærende organisation en strategi og ekspertise til at udføre styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet i fællesskabet, hvormed ledelse genereres og emergerer gennem dette.

Som tidligere nævnt er det accepteret i fællesskabet, at der skal være plads til, både tidsligt og økonomisk, at begå fejl, netop fordi deres organisation, og det at være en del af den, ses som en læringsproces. Dette kommer til udtryk hos respondent B, da han fortæller, at han nogle gange har fået tildelt opgaver, der ikke ligger inden for hans kompetencefelt. Han fortæller, at stifterne havde tillid til, at han sagtens kunne klare det: “Det tænkte de, det kunne jeg godt klare.. Så sagde jeg, det kan jeg ikke, så sagde de, prøv at gøre det alligevel, og så gjorde jeg det” (Bilag 4: 27). På den måde ses det, at stifterne udviser tillid til de andre medlemmer i organisationen og virkeligt værner om fokuset på Kvalifik som en lærende organisation. Respondenten udtaler da også: “(...) de stoler på at folk kan lære nye ting. De er ikke bange for at sætte folk til noget, de ikke har prøvet før” (Bilag 4: 27). Således kan det siges, at tillid er en strategi som Kvalifik anvender for at sætte medlemmerne fri til at afprøve opgaver og løsninger selv uden hele tiden at skulle overvåges eller kontrolleres. På den måde kan de bidrage til magtstrategien og den produktive magt. Fællesskabet er således midlertidigt, da det konstant udvikler sig og emergerer, hvilket skaber en merværdi i fællesskabet og organisationen.

Opsummerende kan det siges, at både 1. lokalerne, 2. den flade hierarkiske opbygning, 3. fællesskabet, 4. fokuset på cheferne som sparringspartnere, og 5. dét at se organisationen som et sted hvor læring kan opstå, er forskellige strategier og rationaler, der anvendes i Kvalifik, som en måde hvorpå styringen gennemføres som en rationel og gennemtænkt aktivitet. Dermed kan disse identificeres som styringsteknologier, da de udgør forskellige midler til at udøve styring.

8.4 Skabelsen af identiteter

Nærværende afsnit har fokus på, hvordan der skabes identiteter i Kvalifik. Det udforskes hvilke former for identiteter styring opererer igennem, samt hvorvidt styringen er i stand til at frembringe de identiteter, der tilstræbes eller ønskes, både kollektivt og individuelt. For at kunne udforske, hvordan der skabes identiteter i Kvalifik, undersøges som det første, hvad det vil sige at være en “Kvalifik’er”. Dernæst udforskes det, hvilken betydning det har, at de ikke anvender prædefinerede termer som “chef” og “ansat”, som tidligere præciseret. Desuden udforskes det, hvad dette betyder for individets rolle set i lyset af Åkerstrøms begreber om medarbejdere som ansvarshavende eller ansvarstagende.

Som præciseret i afsnit 4.2.2, skal identitet ikke forveksles med et virkeligt subjekt, en virkelig subjektivitet eller subjektposition, da det i højere grad omhandler identifikation. For at kunne skabe en identifikation i Kvalifik, har medstifterne udviklet terminologien “Kvalifik’er”:

Altså vi har terminologi for det her, og vi udvikler den stadig, den er ikke sådan sat i sten. Indtil videre er det sådan er ALLE Kvalifik’er, om du er leder eller ikke er, så det er lidt ligesom at være en Googler (...) (Bilag 3: 18)

Det fremgår således, at terminologien Kvalifik’er er skabt med inspiration fra Google’s terminologi om at være en Googler. På den måde søges det at skabe en måde for medlemmerne, hvorpå de kan identificere sig med organisationen. Hvis det lykkes at få medlemmerne til at opleve sig selv igennem de kapaciteter og egenskaber, der tillægges en Kvalifik’er, er disse succesfulde hvormed der opnås en identifikation. Opnåelse af identificeringen medfører at fællesskabet styrkes grundet den fælles identifikation. Men hvordan kan man vide, *hvordan* man er en (god) Kvalifik’er og hvad det overhovedet vil sige? Som præsenteret i afsnit 2.1.3 har poststrukturalismen til formål at identificere de ting, som vi tager for givet, det der iagttages som naturligt eller værdifuldt. Endvidere abonnerer poststrukturalismen på en tom ontologi, hvor sandheden ikke er givet på forhånd, men bliver til gennem sproget. Således er stifterne – og alle i fællesskabet – med til at definere hvilke kapaciteter og egenskaber, der tillægges en (god) Kvalifik’er. Flere af vores respondenter italesætter, hvilke kapaciteter og egenskaber de finder værdifulde hos en Kvalifik’er:

(...) det er nogle der drevne nok til at gå rigtig langt for at gøre det de har lyst til at gøre, det er på den måde passionsdrevet (...) Så du ved, drevne ikke fordi man skulle, men fordi man ikke kan lade være (Bilag 3: 18)

Han fremhæver desuden, at man ikke kun skal være drevet udadtil, men man skal kunne fornemme entusiasmen og siger at: “(...) hvis der er nogle som 13-årige allerede har lavet noget, der er helt vildt, så er det nok fordi de har elsket at lave det, højst sandsynligt, må man gå ud fra (Bilag 3: 16). Desuden udtaler respondent C følgende om passion hos en Kvalifik’er: “Der er passion for at lære og passion for at involverer sig (...) vi vil gerne bruge mange forskellige typer synes jeg, altså sådan så det er ikke sådan, man skal have nogle specielle kvaliteter (...)” (Bilag 5: 38). Dermed kræves det, at man involverer sig i fællesskabet for at være en del af dette.

Som det fremgår af citaterne er entusiasme, passion noget der, ifølge respondenterne, driver folk, hvilket de vægter højt. På den måde defineres entusiasme og passion som værdifulde kapaciteter og egenskaber hos en Kvalifik'er, og qua respondenternes italesættelse heraf, bliver det en sandhed. Det bliver en sandhed, da sandhed og mening skabes i sproget, når vi arbejder ud fra et poststrukturalistisk perspektiv. Som følge heraf forventes det af medlemmerne, at de besidder disse kapaciteter og egenskaber, hvormed entusiasme og passion bliver betingelser for medlemskab. Derfor skal medlemmerne kunne identificere sig med disse for at være en del af fællesskabet. Betingelserne bliver således nogle andre end det angiveligt ville være i en klassisk virksomhed, hvor det ofte er faglige kompetencer, der udgør betingelserne. Besidder man de kapaciteter og betingelser for medlemskab, som er italesat, fungerer disse som rammer for medlemmerne, indenfor hvilke de konstant kan genskabe, og redefinere, sig selv og deres rolle i organisationen og fællesskabet. Termen Kvalifik'er fungerer således som en styringsteknologi, et middel til at udøve styring, der skaber en kollektiv identitet for medlemmerne, således at de kan identificere sig med fællesskabet og dét at være en Kvalifik'er.

I forlængelse af ovenstående argumentation for, at betingelserne for medlemskab i Kvalifik bliver anderledes end i en klassisk organisation, kan det pointeres, at de ikke anvender prædefinerede termer i organisationen: "Det værste synes jeg, der kan ske, det er at alle får titler, og så sidder man fast i dem" (Bilag 3: 22). Således frygter han, at man bliver begrænset eller hæmmet i sin udvikling, hvis man får tildelt prædefinerede, faste titler. Han vil hellere have, at folk selv finder på deres titler, at de selv bestemmer hvordan de vil italesættes, hvis de har lyst til det: "(...) jamen du finder bare noget der lyder fedt i forhold til det du laver, så længe det ikke træder nogen over tærne (...)" (Bilag 3: 22). Man kan således argumentere for, at når man har opfyldt betingelserne for medlemskab, det værende at man blandt andet er entusiastisk og passioneret, har man frihed til at skabe – og genskabe – sin identitet og rolle i fællesskabet i organisationen. Respondenten mener, at dette er en vigtig strategi for dem, da de gerne, så vidt muligt, vil bevare en flad struktur (Bilag 3: 22). Ydermere medfører dette, at fællesskabet er midlertidigt, da det hele tiden er åbent for udvikling og kan emergerer på nye måder.

Et eksempel på, at de selv vælger hvad de vil kaldes, ses blandt andet hos respondent D, der fortæller, at han italesætter sig selv som teknisk direktør i stedet for teknisk projektleder (Bilag 6: 42). På den måde skaber han sin egen identitet, ud fra den måde hvorpå han vælger at italesætte sig selv, og

dermed bliver dette en sandhed for ham, qua poststrukturalismen, da sandhed og mening opstår gennem sproget. Således bliver muligheden for, at han kan identificere sig med sin rolle større, da han selv er med til at skabe denne, og ikke er blevet påduttet en traditionel, prædefineret titel. Subjekter, eller subjektpositioner, bliver således skabt og udviklet af medlemmerne selv i organisationen, og på den måde er de ikke fastlåste. At muligheden for at skabe sin egen identitet i Kvalifik foreligger, kan medføre, at man i højere grad kan identificere sig med – og leve op til – betingelserne for medlemskab i organisationen.

Styringsarbejdet kommer, med udgangspunkt i ovenstående, til udtryk på nye måder. Man er ikke nødt til at tilskynde den styrede til at foretage diverse identificeringer, fordi man lader det være op til medlemmet selv at skabe sin egen forståelse af sin rolle, og dermed også hvad identifikationen kræver, indenfor rammerne af betingelser for medlemskab. Yderligere kan det igen pointeres, at Kvalifik ønsker at udfordre diskursen om de styrende og de styrede, ved at lade magten emergerer i fællesskabet. Dette medfører, at identificeringerne ikke kun er forbeholdt den styrede, men gælder for alle medlemmer i fællesskabet. Som tidligere nævnt udtaler respondent A, at det værste ville være, hvis folk endte med at sidde fast i sin titel og lade sig begrænse af den. Årsagen hertil er at åbenhed, fleksibilitet og muligheden for udvikling er vigtig for ham, qua det belyste rationale om at se organisationen som en lærende organisation. På den måde ønsker han, at organisationen skal være fleksibel, for at være i stand til, hele tiden, at kunne imødekomme udfordringer på bedst mulig vis. Således gør Kvalifik op med prædefinerede titler i organisationen, i håbet om at bevare de uformelle rammer og det flade hierarki. Dette gøres, da de mener, at opgøret åbner op for, at medlemmerne selv er med til at forhandle betingelserne for medlemskab i fællesskabet, hvorfor opgøret med prædefinerede titler udgør en styringsteknologi i Kvalifik.

Dog kan der argumenteres for, at det er svært for Kvalifik at gøre op med de styrende og de styrede og at opretholde et helt fladt hierarki, da stifterne, som tidligere belyst, har italesat nogle betingelser for dét at være en Kvalifik'er. Man skal være entusiastisk og passioneret, hvorfor disse betingelser for medlemskab udgør nogle normer i fællesskabet, som medlemmerne skal leve op til, for at kunne være – og forblive – medlem i organisationen. Således kan der argumenteres for, at fællesskabet internaliseres: Både ud fra de italesatte betingelser for medlemskab, som man skal kunne identificere sig med, men også ud fra medlemmernes mulighed for hele tiden at udvikle og genskabe sig selv, hvilket også medfører nogle nye normer i fællesskabet. Medlemmerne er således selv med til at skabe

normer i fællesskabet, og ændre og udvikle betingelserne for medlemskab, således at disse indtager nye former, men dette betyder ikke at alt er åbent. Det betyder, at ledelse bliver noget der genereres i fællesskabet, da medlemmerne er med til at skabe normer og betingelser. Ikke desto mindre er de dog stadig nødt til at underkaste sig de nye normer og betingelser der opstår, for at kunne forblive en del af fællesskabet i organisationen.

Med udgangspunkt i ovenstående, omhandlende betingelser for medlemskab i Kvalifik, er det relevant at inddrage Åkerstrøm Andersen artikel om ansvar, som er præsenteret i afsnit 1. Hans modsætning mellem den ansvarshavende – og den ansvarstagende medarbejder synes inkomplet qua det fokus på relationer og fællesskab, som den nye organisationsform medfører. Derfor vil vi argumentere for, at vi er på vej mod noget tredje, hvor det i højere grad handler om fællesskabet, om dét at være fællesskabende. Dette vil blive yderligere udforsket og diskuteret i kapitel 4.

Opsummerende kan det siges at Kvalifik gennem den kollektive identitet, søger at gøre op med diskursen om de styrende og de styrede, og i stedet fokusere på relationerne i fællesskabet. Dette medfører, at de kapaciteter, indstillinger og egenskaber, der forventes, udgør det samme for alle medlemmer, det værende at man er entusiastisk, passioneret og involverer sig i fællesskabet. Fællesskabet internaliseres som følge heraf, da medlemmerne skal indordne sig under disse præmisser, for at kunne identificere sig som en Kvalifik'er og opfylde betingelserne for medlemskab i organisationen. Kvalifik har endvidere gjort op med prædefinerede titler, hvorfor det bliver muligt at skabe sin egen subjektposition eller identifikation i organisationen, og tilpasse denne således, at man opfylder betingelser for medlemskab. Skønt medlemmerne selv skaber og udvikler de normer og betingelser der opstår, kan det ikke undgås, at fællesskabet internaliseres. Medlemmer skal ikke desto mindre indordne sig under disse normer og betingelser selvom de er med til at skabe dem. At de er med til at skabe dem i fællesskabet medfører, at styring genereres og emergerer i fællesskabet og det kollektive. Således kan dét at være en Kvalifik'er, samt opgøret med prædefinerede titler, siges at være en styringsteknologi.

8.5 Delkonklusion

Nærværende analysedel har været rammesat af governmentality-analytikkens fire dimensioner til at analysere praksisregimer. Disse muliggør at udforske, hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse.

Med Foucault og hans forståelse af magt, styring og governmentality bliver det muligt at konkludere, at på trods af, at Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, er der stadig magt og styring til stede i organisationen. Magten kommer dog til udtryk på anden vis end i klassiske organisationer, hvilket kan ses ud fra forskellige styringsteknologier, som det er blevet muligt at fremanalysere ud fra de fire dimensioner der har rammesat denne analysedel. De fremanalyserede styringsteknologier er præciseret i skema 1 nedenfor:

Dimension	Søger at fremvise	Styringsteknologier
Synlighedsfelt	Hvilket synlighedsfelt der karakteriserer styringsregimet	Lokaler
	Hvordan autoritetsrelationer konstitueres	
Tekniske aspekter	Ved hjælp af hvilke midler autoritet konstitueres og styring gennemføres	Excelark
		Projektkalender
		Karriereudviklingsstige
		Digitalisering af organisation - Talentplatform - Konsulentlinje
Rationaler	Hvilke former for viden og strategi der anvendes til at gennemføre styring som en rationel aktivitet	Lokaler
		Flad hierarkisk opbygning - Åbenhed, ærlighed og venskabelighed
		Fællesskab - Menneskelige relationer - Uformelt miljø
		Chefer som sparringspartnere
		Kvali-læringsdag
Identiteter	Hvilke former for individuel og kollektiv identitet styring opererer igennem og som søges skabt	Kvalifik'er
		Opgør med prædefinerede titler

Skema 1. Opsummering af styringsteknologier

De fremanalyserede styringsteknologier demonstrerer, hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse. Det kan konkluderes, at fællesskabet er midlertidigt, da det udvikler sig og emergerer på nye måder konstant. Dette sker grundet muligheden for at skabe sin egen subjektivitet, i det omfang at man lever op til betingelserne for medlemskab, hvorfor medlemmernes positioner i fællesskabet hele tiden er til forhandling. Det skal dog pointeres, at selvom muligheden for at skabe sin egen subjektivitet foreligger, medfører betingelserne for medlemskab, at fællesskabet internaliseres. Dette skal forstås således, at betingelserne for medlemskab udgør nogle normer og standarder, som medlemmet skal kunne identificere sig med, for at være en del af fællesskabet. Således kan der argumenteres for, at der forekommer disciplinering af medlemmerne i fællesskabet gennem styringsteknologierne, da magt og styring kommer til udtryk gennem disse.

Således konkluderet, at fællesskabet internaliseres grundet styringsteknologierne og betingelser for medlemskab, har Foucault bidraget til at udforske, hvordan magt og styring kommer til udtryk i Kvalifik. Han kan dog ikke bidrage til at udforske, om medlemmerne rent faktisk trives i denne form for organisering som et skabende og emergerende fællesskab, på trods af, at disse styringsteknologier eksisterer. Derfor er det relevant at inddrage Weick, da han kan belyse, hvordan der skabes mening, dermed om der ligger et potentiale eller mulighedsrum for at skabe lykkelige og produktive arbejdspladser i et skabende og emergerende fællesskab samt hvordan man kan optimere de muligheder, som udspringer af denne form for organisering.

9 Anden analysedel: Weick og meningsskabelse

Formålet med anden analysedel er at udforske hvordan mening produceres i Kvalifik og på hvilken måde det har en betydning for organisering og betingelserne for ledelse og medlemskab i Kvalifik. Med Weicks begrebsapparat bliver vi i stand til at belyse potentialet i et skabende og emergerende fællesskab samt hvordan vi kan optimere de muligheder, som springer ud af fællesskaber.

Hos Weick gøres der op med det diskursive felt i relationens 'relationalitet', forstået på den måde, at det ikke kun er sproget der konstituerer relationerne, men også substansen i relationen og det der produceres som resultat af samspillet med hinanden. Hvis det forudsættes, at organisationer i højere grad dikteres af relationernes substans, må man udforske, hvordan medlemmerne skaber mening, samt hvilke nye betingelser for medlemskab der opstår i skabende fællesskaber, der altid er i bevægelse. Af denne grund forudsættes det, at ledelse bliver mere generativt: Fremfor at organisationen styres gennem kontrol og disciplinering, bliver ledelse i stedet noget, der emergerer ud fra de skabende fællesskaber.

Begreber: I denne analysedel, som tager udgangspunkt i Weick og meningsskabelse, vil der lægges fokus på disse begreber fra hans forfatterskab: *meningsskabelse, relationer i organisering* herunder *gensidigt betingede handlinger, løst koblede systemer*, og *strategi* herunder *kultur, improvisation små sejre*.

Denne analysedel vil anvende beskrivende fortællinger, med udgangspunkt i specialets forskningsinterviews og deltagerobservationer, som udgør det empiriske materiale.

Til en start vil en fortælling fra vores første besøg i Kvalifik blive præsenteret. Denne narrative tilgang vil blive brugt flere gange i løbet af denne analysedel, da det er handlingerne, der bidrager til en forståelse af hvordan Kvalifik, og dets medlemmer, skaber mening.

Observation: Første dag på besøg hos Kvalifik

Det var torsdag d. 1. marts kl. 10.00, og vi havde aftalt at mødes med en af stifterne i Kvalifik ude ved deres kontorer på Nørrebro. Vores foreløbige mailkorrespondance var foregået forholdsvis uformelt med en lettere uklarhed, og vi var dermed usikre på, hvem vi skulle mødes med. Det tog os lidt tid at finde virksomheden, da der ikke var noget skilt udenfor, der indikerede, at Kvalifik holdt til her. Da vi endelig fandt indgangen, som var gemt godt væk, ankom vi til et lounge-lignende område, der mest lignede fællesarealerne fra en efterskole: den selvbyggede bar, de farverige vægge med bizar udsmykning, slidte sofaer med puder i alle farver og en radio, der kørte i baggrunden (Bilag 10). Der sad to unge piger i sofaområdet. Vi spurgte dem, om dette var Kvalifiks kontorer. De fortalte, at det er et kontorfællesskab, og at Kvalifik har kontorer nede i kælderen. Vi går ned i kældere, og kan, se at den skæve indretning er et gennemgående træk for hele bygningen. Kvalifiks lokaler har også en skæv og sjov indretning: De store åbne rum, der er opdelt i mindre 'rum' af selvlavede "vægge" bygget ud af ud af reb og plastik. Vægge og gulve er malet i alverdens farver, der er dekoreret med billeder af superhelte og action figurer. Der er et bordfodbold-bord omringet af selvlavede sofaer, der har set bedre dage og en bagdel af en ko (skulptur), som stritter ud af væggen (Bilag 10).

Denne narrative fortælling bidrager til at give læseren en forestilling om, hvilken slags organisation vi har med at gøre. Kvalifiks lokaler er i høj grad med til at skabe den afslappede kultur i organisationen, og med en detaljeret beskrivelse kan det blive lettere for læseren at skabe mening med de følgende afsnits temaer.

9.1 Meningsskabelse i relationerne

Den gode historie i Kvalifik

Som Weick understreger, søger mennesker plausible forklaringer for at skabe mening med deres tilstedeværelse. I en verden der består af så mange identiteter, hvor gives der uendelige fortolkningsmuligheder, har man brug for symboler for at binde en gruppe mennesker sammen. Dette kan blandt andet gøres gennem en god historie.

Lederne i Kvalifik har uden tvivl skabt *en god historie*, som iværksætter nogle specifikke følelser og giver energi til at handle og tage de beslutninger, som bidrager til at skabe deres egen selvforståelse

og livsverden. Den gode historie ses, da en af respondenterne italesætter hvordan Kvalifik startede som en “ikke-virksomhed”:

Vi startede som en helt anden virksomhed, som vi gjorde... eller som en ikke-virksomhed. Vi startede jo bare som nogen, der havde en plan, og så gik vi ud og drak en masse kopper kaffe, og lavede netværket, og så fandt vi ud af, at vi skulle have en virksomhed bagefter. Så i starten samlede vi på alle mulige folk... folk der var gode til latin, folk der var gode til... jamen det kunne nærmest være strikke altså, og det var sådan set ligegyldigt, bare de var gode til det (Bilag 3: 21)

Det fremstår tydeligt af respondentens svar, at der er skabt en fælles, plausibel historie i Kvalifik om, at de ikke er en traditionel virksomhed, men snarere en netværksorganisation der består af freelancere – ikke medarbejdere. Dette ses også respondent C’s svar, da han italesætter, at det, i starten, primært handlede om at opbygge et kartotek af vidt forskellige kompetencer (Bilag 5: 32). Respondent D italesætter også, hvordan de havde ønsket, at der fandtes sådan en virksomhed med et afslappet og personligt miljø, dengang de var unge (før de startede virksomheden, forstås) (Bilag 6: 44). Han skaber mening ved at distancere sig fra andre “corporate virksomheder”, der ofte arbejder med mere hierarkisk struktur, hvor roller og arbejdsopgaver er tydeligt defineret (Bilag 6: 43). Stifterne har dermed skabt en *fælles god historie* om, at de er en utraditionel virksomhed ved at tage afstand fra andre virksomheder, for at skabe meningsfulde historier. Det vil blive uddybet i følgende afsnit, hvordan denne utraditionelle virksomhed kommer til udtryk.

Den plausible forklaring kommer også til udtryk, når respondenterne italesætter passionen, som den helt store drivkraft i Kvalifik. Respondent A forklarer, at ideen opstod på baggrund af en gensidig passion for at samle alle unge digitale talenter, som besidder nogle værdifulde kundskaber, der ikke er udnyttet på arbejdsmarkedet (Bilag 3: 16). Passionen var i høj grad det, der fik virksomheden op at stå: ”Jeg tror, det er altoverskyggende for hele virksomheden og alt det arbejde” (Bilag 3: 16). Respondent A udtaler, at de udelukkende ønsker at tiltrække dygtige og passionerede mennesker, hvorfor det giver mest mening at bruge deres netværk, da: “dygtige mennesker kender typisk andre dygtige mennesker, ikke nødvendigvis inde fra samme disciplin, men de opsøger lidt hinanden typisk, så det er meget igennem netværk af det vi allerede har i vores netværk” (Bilag 3: 17). Respondenten

kritiserer dermed den traditionelle rekrutteringsproces, hvor man hyrer folk gennem et jobopslag og formelle jobsamtaler, der ofte stiller urealistiske krav til medarbejderen (Bilag 3: 17).

Det kan udledes af interviewene, at lederne skaber en fælles, plausibel mening, blandt andet, at organisationens primære drivkraft er passion. Denne passion og distance til andre traditionelle virksomheder *enactes* (skaber) gennem de sociale processer i fællesskab.

Kvalifik enacter deres egen kontekst

Weick understreger, at mennesker er medskabere af deres kontekst, og organisationer vælger i høj grad selv elementer i omgivelserne, som skal skabe deres kontekst, vi *enacter* vores verden.

Den måde der skabes fælles mening i Kvalifik er bærende for, hvordan de *enacter* deres selvopfattelse og konstruerer deres uformelle kultur. Kvalifik ønsker at skabe en afslappet kultur med et fladt hierarki, og hvor autonomi og samskabelse værdsættes højt. Igennem deres italesættelse og interaktion med hinanden, *enacter* de deres kultur som bliver til virkelighed i forhold til deres *selvopfyldende profetier*.

Kvalifik udvælger, til en vis grad, hvilke elementer i omgivelserne, der skal skabe deres virksomhed for at forstærke deres forudindtagede selvopfattelse. Dette ses blandt andet med deres valg af beliggenhed og i typen af kontorlokale, de sidder i. For det første har de valgt at have kontorer på Nørrebro i København, hvor det kan udledes, at Kvalifik associerer dem selv med det, som Nørrebro repræsenterer (Bilag 5: 39). Nørrebro er kendt for at være et kulturelt og hipt område, der er bosat af en masse af unge studerende og unge familier. Udover dette, har Kvalifik valgt at leje sig ind i et kontorfællesskab, hvorfor de deler bygning og fællesarealer med andre, kreative iværksættervirksomheder. Disse beslutninger har uden tvivl bidraget til at *enacte* den uformelle, personlige kultur som, de ønsker at være.

En anden måde, hvorpå Kvalifik'erne enacter deres selvopfattelse, er igennem deres lokaler, som er placeret i en lettere mørk kælder. Dette belyses, da respondent D udtaler, at deres lokaler passer perfekt til den slags kultur, de ønsker og udtaler at det er "(...) sådan lidt grunge, meget unikt sted" (Bilag 6: 47), og at det endda er en god salgspointe overfor deres kunder. Nedenfor beskrives vores første felttur, som foregik på en helt almindelig arbejdsdag i Kvalifik:

Feltnoter 13/3/18: Helt almindelig arbejdsdag i Kvalifik

På trods af, at Kvalifik har flere lokaler i forlængelse med computerrummet, sad de fleste freelancere sammen, indeklemte, i dette lokale. Inde i lokalet var der opsat skriveborde, som nogle af freelancerne arbejdede ved. I hjørnet var der en stor hjørnesofa, som den digitale projektleder og et andet medlem lå og arbejdede i. Det forekommer ikke, at nogen har specifikke arbejdspladser (ud fra vores andre deltagerobservationer). Stemningen i lokalet var afslappet, og der var ikke mange, der snakkede. En af medlemmerne slog på et tidspunkt en boks uden at nogen – inklusiv lederne – reagerede på det. Man kunne mærke, at personen i et øjeblik havde glemt, at vi også var til stede og han blev en smule flov for en kort stund. En af medstifterne gik frem og tilbage i rummet og snakkede i telefon det meste af tiden. Han gik indimellem over til nogle af medlemmerne og spurgte, om de havde brug for hjælp. Freelancerne kom og gik, og hver gang de sagde farvel, gav de hinanden hive-five's.

Det kan udledes, at der er en uformel og afslappet stemning, og det virker til at alle medlemmer føler sig trygge og tilpasse i hinandens selskab. Under deltagerobservationerne blev der lagt mærke til, at medlemmerne primært sidder sammen i det lille computerrum, selvom de har andre lokaler at benytte. Dette tolkes som at medlemmerne synes det er hyggeligst at sidde sammen, på trods af, at der ikke snakkes for meget, men blot arbejdes koncentreret.

Ydermere forstærkes deres selvopfattelse i deres italesættelse, i samspil med hinanden. Dette kommer til udtryk under én af observationsdagene. Her iagttages det, hvordan de, i deres italesættelse, diskuterer hvilke kunder de foretrækker at samarbejde med – dermed også hvilke de *ikke* vil arbejde med. Under deltagerobservationerne overhørtes det, at respondent A (medstifter) taler med én af freelancerne, om hvor meget de satte pris på at arbejde med ølvirksomheden Mikkeller, netop fordi de ikke behøvede at opretholde en “facade”, fordi virksomheden ikke var så up-tight (Bilag 7: 1). Denne kommentar viser hvordan Kvalifik foretrækker at arbejde med kunder, som værdsætter et mere uformelt, personligt samarbejde. Dette afspejler den kultur, de selv ønsker som virksomhed. Udover dette, tydes det, at det er en gensidig norm, at man, med “cheferne”, kan udtrykke sin ærlige mening. Igennem deres italesættelse i de sociale processer skaber de en fælles selvforståelse, eller det, som kaldes for de *gensidigt betingede handlinger*, som præciseres i de følgende afsnit. Det kan således udledes at meningsskabelsesprocessen konstituerer handlingen og dermed også hvordan kulturen i Kvalifik kommer til udtryk og organiseres.

9.2 Freelancerne tilknytning til Kvalifik

I Kvalifik kan det argumenteres for at medlemmerne arbejder under nogle nye betingelser for medlemskab, da medlemmerne ikke vælges udelukkende ud fra deres faglige ekspertise men snarere ud fra deres personlige karakter og i forhold til, hvem der passer ind i det specifikke fællesskab. Som nævnt tidligere, anser medlemmerne ikke dem selv som en klassisk virksomhed, men snarere som en netværksorganisation, hvor det i højere grad handler om de personlige relationer og bidraget til fællesskabet, da det er samskabelsen, som holder organisationen i bevægelse. Således kommer magtrelationerne i Kvalifik til udtryk anderledes end traditionelle virksomheder. Dermed kan det udledes at, der er opstået nye organiseringsformer i form af skabende fællesskaber, hvor relationerne til medlemmerne agerer under nye betingelser.

For at forstå hvilke betingelser der er for medlemskabet i Kvalifik, og hvordan det påvirker relationerne, blev respondenterne adspurgt, hvilke kriterier der skulle være opfyldt for at være en del af Kvalifik. Under interviewene kom det frem, at der ikke var blevet formuleret nogle prædefinerede betingelser til medlemmerne. En af respondenterne svarede blandt andet, at han havde svært ved at finde ud af hvilke kriterier de stiller (Bilag 6: 44), og en anden respondent svarede således:

Vi har ikke en metode, altså vi er i gang med at prøve at gøre det lidt mere fast, men jeg tror også, at når man gør det lidt mere fast, så er man heller ikke agil nok til at ændre det, hvis nu situationen ændrer sig med dem, man snakker med, så vi har ikke en fast algoritme til hvordan vi måler folk (Bilag 3: 18)

Det er altså en bevidst, strategisk beslutning, ikke at fastlåse sig rigide metoder og procedurer, netop for at kunne være omstillingsparate. Denne tankegang understøtter Weicks definition af det løst koblede system, som påpeger, at organisationer ikke skal forsøge at kontrollere alle elementer, da dette ville hæmme organisations naturlige udviklingsproces. På trods af, at de udtrykker, at de ikke ønsker at fremsætte nogle prædefinerede eksplicitte betingelser for medlemskab, kan det dog udledes, at lederne har skabt nogle indforståede betingelser for medlemskabet i Kvalifik. Dermed er der, til en vis grad, en konsensus om hvilken type medlem, der passer til Kvalifik. Dette udtrykkes da respondent C italesætter, at de gerne vil have fat i det rå talent, som stadig er under udvikling og kan formes:

Vi vil gerne have fat i folk mens de er i en proces, i udvikling af deres kompetencer (...) der kommer bare ikke nogle 30- årige ind og kunne være Kvalifik'er på samme måde som en 16- årig, det kan simpelthen ikke lade sig gøre (Bilag 5: 32)

Det ville dermed ikke give mening at ansætte en færdiguddannet 30-årig, ud fra respondent C's svar, da denne profil ikke ville passe ind i fællesskabet. Det udledes som følge heraf, at det skal være en person der er nogenlunde på samme alder som dem (lederne), der er på nogenlunde samme stadie i deres liv. Derudover udtaler flere af respondenterne, at de helst ser, at freelancerne er gode til at kommunikere og samarbejde, da de får meget autonomi og ansvar fra starten af (Bilag 3: 20; Bilag 6: 45). Udover dette, skal det helst være passionerede unge, der besidder en specifik kompetence:

(...) vi snakker rigtig meget om, at vi gerne vil have drevne mennesker, ikke bare udadtil, fordi det gør alle, men når vi prøver at finde en person internt, så det vi måler på, det er entusiasmen omkring et eller andet, i høj grad, og også i virkeligheden sådan meget om man kan se det på det de har lavet. Hvis der er nogle som 13-årige allerede har lavet noget, der er helt vildt, så er det nok fordi de har elsket at lave det (...) (Bilag 3: 16)

Respondenten uddyber, at passionen skal vises gennem handlinger og ikke udtrykkes gennem kommunikation. Det er nemlig handlingen, og ikke måden hvorpå de italesætter passionen der viser, om de er passioneret. Af denne grund kritiserer en af respondenterne de urimelige krav der stilles gennem CV'er eller jobsamtaler, hvor man ofte skal italesætte sin passion frem for at vise det gennem handlinger (Bilag 3: 17). Udover at have passionerede medlemmer, betyder personligheden og kemien også meget for lederne, hvor en af respondenterne udtaler, at god kemi må være minimumskravet for, at man kan arbejde sammen: "(...) ligegyldigt hvor gode de er, så skal man ligesom have en god kemi" (Bilag 3: 18).

Respondent D virker også overrasket over, hvor meget personligheden betyder for ham og udtaler, at selvtillid og gåpåmod er en stor fordel (Bilag 6: 49). Han argumenterer for, at det primært bunder i, at Kvalifik har behov for nogle stærke kandidater, der kan tage ansvar fra starten af, og som kan løse opgaverne uden for meget oplæring (Bilag Nils: 44). Det var tydeligt, at respondenterne ikke var tilfreds med hans eget svar. Det stemte ikke overens med Kvalifiks ideologiske værdier, det værende at kunne

rumme alle og dermed tage unge ind, som muligvis ikke har færdighederne fra start, men som har potentiale til at udvikle sig. Men fordi virksomheden har haft så meget vækst, har de i praksis behov for nogle, som kan træde til med det samme uden for meget oplæring, da de har svært ved at finde tid og ressourcer til at tage folk ind med mindre erfaring (Bilag 6: 44).

Det tolkes dog, på trods af hans bekymring, at det er et fælles problem – ikke kun ledelsens problem – som de skal løse sammen (Bilag 6: 44). Dette kan skyldes hans tætte og personlige forhold til cheferne. Ved at have en nærværende ledelse, der værdsætter dialog og ærlighed, bliver der skabt nogle gensidigt betingede handlinger i relationerne. Disse gensidige betingelser er med at præge meningsskabelsen, således i høj grad på måden lederne påvirker medlemmerne. Dette vil blive præciseret i de følgende afsnit.

De gensidigt betingede handlinger

På trods af at medlemmerne har meget autonomi og fleksibilitet, findes der nogle betingede handlinger i medlemskabet for at få lov til være en del af organisationen. Således er der en forventning om, at man ønsker at være en del af medlemskabet. Respondent C udtaler:

Det handler ikke bare om at du får lov til at lave noget arbejde, det handler om at du... Det er... Det er et krav, eller et kriterie at du... Også gerne vil være Kvalifik'er eller være en del af kontoret omkring det. Øhm. Fordi det gør jo også, at de hele tiden selv holder sig til og holder sig tættere på (Bilag 5: 34-35)

En Kvalifik'er er ikke en person, der kommer ind en gang imellem og blot laver et stykke arbejde. Det er en person, som skal have lyst til at være med- og fællesskabende i organisationen ved at bidrage med færdigheder og udvise, at man gerne vil lære (Bilag 5: 38). Samme respondent udtrykker yderligere: "Der er passion for at lære og passion for at involvere sig, det er sådan de vigtigste kvaliteter, som en kvalifik'er skal have" (Bilag 5: 38). Der er dermed skabt nogle gensidigt betingede forventninger til medlemmerne om at engagere sig i fællesskabet og skabe nogle tætte relationer til de andre medlemmer.

Ud fra denne fortolkning af, hvordan man er en 'rigtig' Kvalifik'er, udledes det, at én af de medlemmer vi snakkede med under kvali-læringdagen, kan karakteriseres som en Kvalifik'er. Medlemmerne er en del af den trofaste gruppe, som altid dukker op til Kvalifiks arrangementer. Hun

forklarede, at selvom hun (desværre) søgte et fuldtidsjobs, ville hun fortsætte med at være en del af Kvalifik. Hun kommer ofte forbi for at hænge ud med de andre Kvalifik'ere, blandt andet for at deltage i læringsdagene. Det stod klart, at hun har et tæt forhold til mange af de andre freelancere samt stifterne, der er gode til at give hende anerkendelse. Dette kom til udtryk, da hun fortalte, at respondent A havde forsøgt at overtale hende til at blive projektleder på fuld tid, men hun følte ikke selv, hun var kompetent nok til at kunne påtage så meget ansvar. Det kan udledes at medlemmerne ikke vil give slip på Kvalifik, da relationerne til både "cheferne" samt de andre freelancere betyder meget for dem (Bilag 9).

Dette eksempel demonstrerer hvor meget det er lyst til at være en Kvalifik'er der driver engagementet og i hvor høj en grad de involverer sig i relationerne. På samme tid anskues det, at de unge medlemmer af Kvalifik trives i disse former for omgivelser, og ser ud til at værdsætte de personlige og stærke relationer. Det udledes dermed, at relationerne uden tvivl kan diktere retningen af organisationen.

9.3 Den flade struktur som løst koblede systemer

Organisationer som løst koblede systemer skal forstås som en dualistisk proces, hvor dens delelementer konstant er i bevægelse mellem at koble sig til og fra hinanden. Et løst koblet system giver en organisation plads til at tilpasse sig i en konstant foranderlig verden. Den flade struktur i Kvalifik kommer til udtryk som løst koblede systemer. Relationerne til hinanden anses som *løst koblede*: de er på sin vis uafhængige af hinanden, men på samme tid er der et *gensidigt betinget adfærdsmønster og afhængighed*. Dette vil blive præciseret i de følgende afsnit.

Under et interview udtaler medstifteren respondent A, hvorfor han ønsker at skabe en kultur af uformelle rammer, hvor gensidig åbenhed, ærlighed og det personlige danner grundlag for den flade struktur (Bilag 3: 20). For respondent A handler det om et fælles projekt, om "hvordan vi kan have det mega fedt, imens vi laver det, vi elsker at lave" (Bilag 3: 20) hvor man ikke kan adskille personlighed og funktion på arbejdspladsen, tilføjer han. Respondenten uddyber yderligere:

Alle de arbejdspladser jeg har været på (...) har manglet, at det er personlige relationer, for det har meget med, at man bliver en eller anden funktion overfor hinanden, men det er meget sjældent, at man er mennesker, når man sidder i samme rum, og det er den,

jeg gerne vil gøre op med, for man er begge ting, og det tror jeg ikke, man kan komme udenom, det er bare ærgerligt, at det er funktionen, eller det er den økonomiske interesse først, det har jeg aldrig forstået (...) (Bilag 3: 20)

Dette citat ses som det bærende fundament for, hvordan kulturen formes, hvor det står klart, at de værdsætter menneskers personlighed og engagement i fællesskabet. Det udledes dermed, ud fra hans italesættelse, at det er menneskene i virksomheden, som har formet – og konstant former – organisationen til, hvad den er blevet til i dag. Ydermere uddyber han:

Altså vores virksomhed er sindssyg shaped af hvem, der sidder dernede (...) du kan sige nok så meget om, at du har startet en virksomhed, men dem der er der, er altså lige så meget med i det, så ja jeg vil gerne beholde den der fladeagtige struktur der er, selvom det nok kommer til at være lidt forskelligt (Bilag 3: 22)

Endvidere udtrykker han, at de er sammen om at løse problemerne og få tingene til at fungere: “Man er meget inkarneret del af virksomheden og inkarneret del af at få virksomheden til at vokse og sådan noget, så.. Så man er sådan.. Man er på samme hold på den måde eller sådan, ikke?” (Bilag 5: 37). Blandt andet kommer dette til udtryk, da respondenterne forklarer hvordan han, i fællesskab med ledere, løste problematikken omkring den nuværende rekrutteringsproces ved at ansætte en fuldtidsrekrutteringsleder. Respondenten forklarer at hans primære rolle i Kvalifik er at være projektleder, men at han jonglerer mellem at producere marketingopgaver, stå for salg og strategi og at rekruttere nye medarbejdere (Bilag 5: 33). Det stressede ham at have så mange funktioner, da han ikke følte han kunne gøre det godt nok (Bilag 5: 33). Trods dette, udtrykkes det ikke som en utilfredshed, men blot som en problematik, som de skal løse i fællesskab, da han konstant referer til “vi” (lederne og ham) under interviewet. Det udledes dermed, at der er en *gensidigt betinget afhængighed* om at løse problemerne i fællesskab; det er ikke kun ledernes problem, de er alle afhængige af hinanden.

Dette eksempel viser også, hvorledes Kvalifik arbejder med løst koblede systemer. De forskellige grupperinger i Kvalifik, bl.a. relationen mellem stifterne og projektlederne, og relationen mellem freelancerne og lederne, karakteriseres som løst koblede. Relationerne er *løse* i den forstand at der gives meget autonomi og handelfrihed til at udvikle sig og improvisere, men *koblede* – eller

afhængige – af hinandens kompetencer for at løse problemer, der opstår løbende i organisationen. Denne afhængighed kaldes også for de gensidigt betingede handlinger, der refereres til igennem hele analysen.

Kvalifik stiller blandt andet ikke specifikke krav til, hvornår freelancerne skal møde, så længe de overholder deres deadlines. Den tekniske projektleder refererer således til det, han selv kalder for “hyggemodellen” (Bilag 6: 43): “Vi kræver jo heller ikke, at nogen arbejder på noget tidspunkt, det hele er bare you know, aftaler, mundtlige aftaler, som vi forventer, eller håber på at folk overholder” (Bilag 6: 43). Der er ej heller fremsat nogle specifikke procedurer for, hvordan man løser sine opgaver, men derimod opfordres der, i høj grad til, at man løser opgaverne individuelt eller ved at sparre med hinanden. En af respondenterne nævner også, at man aldrig rigtig kan regne med, hvem der dukker op, hvilket til tider kan være frustrerende (Bilag 6: 43).

Derudover er det også en norm at blive ‘hængende’ på kontoret efter “arbejdstiden” og lave ikke-arbejdsrelaterede opgaver, hvis man føler for det. Blandt andet spiller freelancerne ofte computerspil til langt ud på natten eller laver lektier, eventuelt med hjælp fra de andre Kvalifik’ere. Dette kom til udtryk under vores første besøg hos Kvalifik, da vi fik en rundvisning af én af stifterne. Vi kunne nemlig ikke få lov til at se et af rummene, da den tekniske leder lå og sov derinde, eftersom han havde spillet computerspil hele natten. Den tekniske leder udtaler også under interviewet: ”

Altså det er et fedt sted at møde op til på daglig basis, men det er også et fedt sted at blive efter arbejde, hvor vi bare kan sidde og finde på at spille noget computerspil sammen eller tage en bajer, det er overhoved ikke unormalt (Bilag 6: 47)

Det anskues således, at det er nogle ekstremt uformelle, personlige relationer de har til hinanden, som kan udledes at være løst kobled.

Ligeledes udtaler respondent D, hvordan han mener, at organisationen ikke kunne være bygget anderledes op, eftersom de arbejder med en ung aldersgruppe (Bilag 6: 43), hvorfor det var naturligt at skabe en kultur omkring løse rammer. Derudover besidder freelancerne ofte nogle kompetencer, som projektlederne og stifterne muligvis ikke selv besidder. Af denne grund bliver det i højere grad et spørgsmål om samarbejde, hvor autoritetsforskellen mellem leder og freelancer kan være ikke-

eksisterende. Denne gensidige afhængighed kan beskrives som løst koblete, da de er utroligt afhængige af hinanden for at kunne løse deres opgaver.

Derudover kommer autonomien til udtryk i den forstand, at freelancerne selv kan opsøge, hvad de kunne tænke sig at arbejde med (Bilag 3: 19). En anden respondent svarede således, da vi spurgte ham, hvor meget autonomi, freelancerne gives: ”For meget...” (Bilag 6: 45), da han mener, at der nogle gange opstår uoverensstemmelse mellem forventningerne til hinandens roller (Bilag 6: 45). Dermed tolkes det, at der opstår nogle udfordringer i hvilke forventninger de har til hinanden og deres roller, ved at arbejde under så løse rammer. Det handler dermed om at skabe nogle gensidigt betingede forventninger til deres roller fra starten af.

Således kan det udledes at, det er menneskene i Kvalifik, der skal styre og skabe organisationen og at det er igennem de gensidigt betingede handlinger i form af gensidig respekt, ærlighed og åbenhed, der konstant reorganiserer og former Kvalifik.

Terminologien i Kvalifik

Som Weick påpeger, skaber mennesker mening i interaktion med andre i den sociale proces. En måde hvorpå man kan skabe intersubjektive, fælles meninger er gennem et fælles sprog. Denne symbolske proces gennem sproget er med til at bekræfte en forudindtaget selvopfattelse af, hvad det betyder at være Kvalifik’er, som en selvopfyldende profeti.

Dette kan blandt andet ses ud fra, at alle kaldes for Kvalifik’er, ligegyldig hvilken rolle man har. På denne måde understøtter dette de løse rammer og den flade struktur, hvor alle i organisationen er på lige fod med hinanden. Under interviewet med respondent A italesætter han, at dét at være en Kvalifik’er er ligesom at være en Googler, når man arbejder for Google (Bilag 3: 18). Man kan antage, at associationen med Google fremkalder en bestemt følelse, som Kvalifik ønsker at identificerer sig med. Når medlemmerne i Kvalifik udsættes for symboler der giver mening, forstærkes deres selvopfattelse. Derudover (som nævnt tidligere) kaldes deres hig-fives for Kvali-High-Five, og læringsdagene kalder de for Kvali-læringsdag, som igen bidrager til at få bekræftet deres ønskede selvopfattelse, som en selvopfyldende profeti. Alle disse termer er blevet skabt af medlemmerne, som en naturlig proces i fællesskab og ikke pålagt ledelsen.

Nytilkomne medlemmer i Kvalifik, der udsættes for de symbolske processer igennem deres fælles sprog, er i højere grad tilbøjelig til at adoptere dette fælles sprog og vil bidrage til at forstærke og bekræfte Kvalifiks eksistens, som en selvopfyldende profeti. På denne måde kan Kvalifik enacte gennem gensidige symbolske handlingsmønstre deres selvopfattelse og dermed forstærke kulturen.

9.4 Skabelsesrummet i Kvalifik

Følgende afsnit klarlægger, hvordan medlemmerne producerer mening i praksis med hinanden.

Først og fremmest udledes det, at Kvalifik tager form som et *skabelsesrum* frem for et *ledelsesrum*. I et skabelsesrum aktiveres og opfordres medlemmerne til konstant at producere mening ved at udfordre sig selv, hinanden og relationerne til hinanden. I et ledelsesrum skabes der rammer omkring kontrol og styring, hvor det som skal produceres, ofte er givet på forhånd og fremsat i eksplicitte arbejdsopgaver og KPI'er. For at forstå, hvorledes skabelsesrummet udspilles, iagttages det hvorledes der kommunikeres i relationerne samt de meningsskabende handlinger, der generes i fællesskaberne.

Skabelsesrummet i Kvalifik kommer til udtryk gennem "legende" rammer, hvor medlemmerne får lov til at slippe deres indre legebarn løs i et kreativt miljø, der understøtter improvisation og eksperimentering i samspil med hinanden. Dermed påvirker og udfordrer de konstant deres *konstante variable*, der sikrer at de ikke fastfryses i rutiner, der hindrer dem i at udnytte omgivelsernes mange muligheder. Dette understøtter Weicks forståelse af løst koblede systemer. Blandt andet understøtter arbejdsfællesskabet Dare2Mansion's slogan "Work is Play" hvilken kultur Kvalifik ønsker, at det i høj grad skal være sjovt at være på arbejde, hvilket stemmer overens med en af respondenternes kommentarer om, hvordan det i bund og grund handler om at have det fedt, mens man laver det, man elsker (Bilag 3: 20).

Derudover spiller Kvalifiks lokaler en stor rolle i at skabe det "legende" rum. Som belyst tidligere, enacter lederne deres ønskede forestilling om organisationen igennem deres lokaler. Kvalifik ønsker at minde så lidt som muligt om en klassisk organisation, hvorfor de har valgt de utraditionelle lokaler. Udover lokalerne, "leger" medlemmerne med begreberne og skaber ny mening i den igangværende omverden. Under interviewet med respondent A, italesætter han:

Det værste jeg synes, der kan ske, det er at alle får titler, og så sidder man fast i dem. Så lige nu siger vi også bare til folk, jamen du finder bare noget som lyder fedt ift. til det du laver, så længe de ikke træder nogen over tæerne, og det ikke er misvisende, og den tilgang tror jeg, er sindssyg vigtigt for at bevare en art af flad struktur (Bilag 3: 22)

Det er tydeligt, at medlemmerne har taget dette til sig, og kontinuerligt, i fællesskab, redefinerer og udfordrer deres egne roller for at tilpasse sig omgivelserne, der er i konstant bevægelse. Dette skabelsesrum aktiverer medlemmerne til at ræsonnere og skabe mening, hvilket blandt andet kommer til udtryk, da respondenterne beskriver Kvalifik som et “glorificeret klubhus” (Bilag 3:22) og “fritidsklub” (Bilag 6: 42).

Under interviewet med respondent D, kommer det tydeligt til udtryk, hvordan de konstant skaber retrospektiv mening med deres roller i virksomheden. Respondent D italesætter: “det er gået væk fra programmering til lidt mere projektledelse, og nu sådan, jeg har lidt mere en generalist rolle, i hvert fald af hvad jeg havde før” (Bilag 6: 47). Ud fra hans udtalelse, italesætter han de forskellige stadier af hans rolle som værende en naturlig proces i at tilpasse organisationens behov. Samtidig udtrykker respondent C omkring hans rolle i Kvalifik:

Så er der selvfølgelig det der med min rolle som projektleder. Jeg er ikke bare én ting, jeg er rigtig mange ting, som jeg skal: både stå for salg og strategi og lave tidsplaner, planlægning, sammensætte hold og så producerer jeg også selv, fordi jeg er den eneste med sådan noget kommunikation og SoMe, og sådan noget, erfaring (...) (Bilag 5: 33)

Under interviewet giver han udtryk for fordele og ulemper ved at have så flydende roller. Som beskrevet tidligere, følte han, at han havde for meget ansvar til at kunne udføre et godt stykke arbejde. Det fremgår af interviewet, at respondenterne i denne handling forsøger at skabe mening med sig selv: “Du skal rumme mange flere ting (...) det er rigtig svært at balancere (...) jeg kunne ikke gøre det 100% (...)” (Bilag 5: 33). På trods af, at respondenterne udtrykker en form for bekymring, tolkes det ikke som en utilfredshed. Dette kan ses på den måde han italesætter handlingen, da han udtaler, at lederne selv var klar over situationen (som anskueliggøre åbenhed og dialog), og at de derfor var i fuld gang med at finde en holdbar løsning på problemet. Dette viser, at lederne reagerer og tager en beslutning, efter respondent C har rejst sin bekymring (som anskueliggør en gensidig betinget

respekt) (Bilag 5: 33). Det udledes ud fra denne handling, at måden hvorledes udfordringer løses på i Kvalifik skaber et stærkt fællesskab. Det er netop summen af disse umiddelbare små handlinger, også kaldet de små sejre, der skaber optimisme og engagement, dermed mening i deres handlinger. Det er samtidig mønstrene af disse handlinger, der giver det indtryk, at situationen er overskuelig, og gør, at de tør og har lyst til at handle.

En anden måde hvorpå de konstant udfordrer prædefinerede titler, er ved brug af deres labels. Under interviewet med respondent A bliver det tydeligt, hvordan de tager afstand fra de klassiske termer og derfor har skabt deres egne:

Altså vi har terminologi for det her, og vi udvikler den stadig, den er ikke sådan sat i sten. Indtil videre er det sådan at ALLE er Kvalifik'ere, om du er leder eller ikke er, så det er lidt ligesom at være en Googler, hvis du arbejder for Google eller et eller andet, og det startede sådan set allerede inden vi havde ansatte, så var det ligesom det vi sagde, fordi vi lidt så os som en movement og ikke en virksomhed (Bilag 3: 18)

Der er to ting at bide mærke i ved respondentens svar: For det første demonstrerer dette, hvordan Kvalifik udfordrer de klassiske begreber, som derfor er under konstant forandring i forhold til deres omgivelser. For det andet bruger ledelsen ordet *movement* for at skabe en foretrukken selvopfattelse i organisationen (de er ikke en traditionel virksomhed). På denne måde skabes der mening for medlemmernes tilværelse ved at skabe et stærkt sammenhold. Under Kvalifiks læringsdag råbte et af medlemmerne på tværs af rummet således: "I en rigtig virksomhed, der ville man nok gå rundt med kaffekoppen på denne måde" (Bilag 9). Denne ubevidste enactment smitter af på medlemmerne, og gennem handlingerne og konstant italesættelse forstærkes deres foretrukne forestilling, som en selvopfyldende profeti.

Udover den måde hvorpå de italesætter deres roller i Kvalifik, ses det også i relationerne, hvordan skabelse bliver aktiveret. Blandt andet italesætter respondent B, at lederne opfordrer freelancerne til at udfordre deres egne kompetencer, eller dét som Weick kalder for de stabile variabler, ved at give dem nogle anderledes, udfordrende opgaver. Respondenten fortæller, at en af stifterne havde givet ham nogle designopgaver i stedet for programmeringsopgaver, fordi de stolede på, at han godt kunne klare det. Respondent B italesatte således: "De stoler på at folk kan lære nye ting. De er ikke bange

for at sætte folk til noget de ikke har prøvet” (Bilag 4: 27). Til trods for, at han reagerede ved at svare, at det var ikke noget, han kunne finde ud af, havde de stadig opmuntret ham til at forsøge. Det kan udledes, at ledelsen ønsker, at folk skal udvikle sig og udfordre dem selv, hvorfor der er der plads til at kunne begå fejl (Bilag 4: 27).

Følgende afsnit udforsker hvordan Kvalifik skaber dette såkaldte skabelsesrum, hvor emergerende fællesskaber tilfældigt opstår og producerer mening i relationerne. Under observationerne til læringsdagen, kan det blive belyst hvilke potentialer og mulighedsrum, der forekommer i ikke at kontrollere sine medarbejdere for meget, men at lade fællesskabet og samskabelsen lede retningen for Kvalifik.

Kvali-læringsdag

Observation: Kvali’ Læringsdag

Den dag vi deltog i læringsdagen, var der omkring 15 personer der deltog ud af (cirka) 55 freelancere i hele organisationen. En af stifterne påpegede, at de plejer at være flere, men at det var påske, og derfor ikke var lige så mange. Udover dette fortæller han, at det ofte er de samme medlemmer der plejer at deltage. Workshopen blev afholdt i et af deres fælles lokaler hvor en projektor og nogle borde og stole var sat tilfældigt op rundt i lokalet. Stemningen var utrolig uformel, og de unge fyre havde en meget venskabelig adfærd overfor hinanden. Deltagernes adfærd mindede mest om dengang man gik i gymnasiet, hvor folk hyggede og snakkede om hvad som helst på kryds og tværs. Det virker som et meget trygt og afslappet miljø, hvor de nyder at udveksle viden med hinanden og lære af hinanden. Selvom det umiddelbart virker til at være respondent A (medstifter), der generelt besidder mest autoritet, så observerede vi, at han primært holdt sig i baggrunden, da hans kropssprog signalerede, at han ikke ville påtage sig “lederrollen”. Agendaen for dagen blev bestemt i fællesskab, hvor alle bidrog med input. Hvad de to grupper skulle arbejde med blev bestemt i plenum og deltagerne valgte selv gruppe. Den ene gruppe brainstormede ideer til interne oplæringsvideoer og den anden gruppe brainstormede ideer til Virtuel Reality videoer.

Som præciseret tidligere afholder Kvalifik læringsdage for alle medlemmer af organisationen, samt de andre virksomheder i arbejdsfællesskabet cirka én gang om måneden. Formålet med læringsdagen er at samle folk for at udveksle erfaringer og lære af hinanden. Dagsordenen for workshopen har en meget løs struktur, hvor de ofte har et eller to oplæg, enten internt fra en medarbejder som har lyst til at dele sin viden om et specifikt emne, eller eksternt, hvor eksperter kommer udefra og holder

foredrag. Det essentielle er, at der skal læres gennem medskabelse af alle medlemmerne. Hvordan og hvad der skal læres, skal ikke komme fra ledelsen, men udspringe i fællesskab. Den eneste forventning ledelsen har er, at freelancerne ønsker at deltage i workshoppen.

Det udledes ud fra observationerne, at Kvalifik'erne opfordres til at være eksperimenterende og til at trække på de ressourcer, de har omkring dem. Det er de sociale processer i fællesskabet, som kontinuerligt lader Kvalifik udvikle og tilpasse sig til omgivelserne. Under interviewet med respondent D, italesætter han: "Det er også lidt en rejse, en rejse hvor vi løbende sådan opdager for at se hvad, der virker og ikke virker" (Bilag 6: 43). Denne tankegang stemmer overens med Weick's ide om hvordan organisationer, gennem løst koblede systemer, muliggør kontinuerlige tilfældige processer og opmuntrer til eksperimentering, som en naturlig del af kulturen. Det er dermed en gensidigt betinget forventning, at alle skal være medskabende, og at læring skal opstå gennem de spontane relationer i fællesskabet.

Observation: Efter Kvali-læringsdagen

På trods af, at læringsdagen var overstået, var den ene gruppe freelancere stadig i gang med at brainstorme ideer til, hvordan de skulle visualisere Virtual Reality videoen. Freelancerne udvekslede ideer på kryds og tværs, og var sammen kommet frem til noget konkret. De diskuterede entusiastisk hvordan, de skulle løse de forskellige problemer. Der var én fyr, som rendte rundt med et Go-Pro kamera i en kaffekop sammen med to andre og diskuterede, hvordan kameraet skulle sidde fast i koppen. En anden lille gruppe sad samlet rundt om en computer for at lære (som så meget engagerede ud) hvordan et program fungerede. En tredje person rendte rundt med Virtual Reality briller på. På trods af, at de tre stiftere og projektlederne var i samme rum, stod det klart, at ingen af dem involverede sig i eksperimentet som gruppen havde gang i. De unge freelancere virkede ekstremt passioneret omkring deres nye ide med kaffekoppen og Go-Pro kameraet. Måden hvorpå de påvirkede hinanden til at være innovative og skabe idéer, kan beskrives som en slags dominoeffekt, i den forstand, at de alle påvirkede hinanden til at frembringe ideer: gruppen rendte rundt med kameraet i kaffekoppen i rummet og var ivrige til at give forslag til at løse problemet. Da gruppen var færdige med at brainstorme, og i fællesskab var kommet frem til en holdbar løsning, gik én fra gruppen op til respondent A (medstifter) for at spørge, om de kunne få økonomisk støtte til projektet. Medstifteren spurgte nysgerrigt ind til, hvad eksperimentet gik ud på, men virkede ikke til at kræve nogen længere forklaring og godkendte projektet efter kort tid.

Det tolkes således, at gruppen forventede, at projektet blev godkendt, hvilket kan siges at være en gensidigt betinget forventning. Freelancerne er vant til, at lederne støtter op om projekter som disse. Dette eksempel viser, hvordan ledelse bliver til i samskabelsen og i fællesskabet, hvor medlemmerne bidrager til at forhandle betingelserne i fællesskabet. Som Weick hævder, er det i de ustrukturerede mønstre og i de små succesfulde meningsskabelsesprocesser – *de små sejre* – der sikrer, at virksomheden er i konstant bevægelse. Hvis Kvalifik'erne kontinuerligt oplever små, positive oplevelser, vil dette skabe optimisme og forstærke engagementet, da der er skabt mening i deres handlinger. Det kan dermed udledes, at der ligger et potentiale i ikke at kontrollere og styre sine medarbejdere for meget, da det står klart at Kvalifik formår at udvikle sig og producere igennem samskabelsen og improvisationen.

9.5 Strategien i Kvalifik

Ud fra vores undersøgelsesresultater af Kvalifik kan det udledes, at ledelsen i høj grad følger Weicks syn på strategi, at strategi ikke skal planlægges langt ude i fremtiden. En smule planlægning kan altså sætte handling i gang, men for store planer kan være ødelæggende for meningsskabelsen. Respondent A (medstifter) udtrykker hans holdning til deres strategi i Kvalifik:

Vores metoder er jo i høj grad meget antimetodiske, i at vi gør det, som at de personer vi sætter på har lyst, eller mener er dygtige, og så må man jo stole på om de er dygtige eller ej. I stedet for at sige jamen at i alle skal indordne sig en eller anden form for papir, der siger, hvordan tingene skal gøres (Bilag 3: 22)

Denne kommentar demonstrerer hvordan Kvalifik bevidst forsøger ikke at følge for faste og stringente strukturer, men at de fleste strategiske tiltag primært dikteres ud fra fællesskaberne, som understøtter Weicks tankegang om at organisationer skal følge et løst koblede system. Strategien aktualiseres gennem retrospektiv meningsskabelse, som en reaktion på deres oplevelser. Dette stemmer overens med Weicks synspunkt omkring strategi, der mener, at strategiske beslutninger skal tages retrospektivt.

Et andet eksempel der belyses under interviewene, er ledernes tanker om at udvikle nogle mere faste procedurer omkring deres on-boardingproces og karrierudviklingsstige (Bilag 3: 16). Tanken er, at de unge freelancere kun skal blive i organisationen indtil de ikke kan udvikle sig mere, da Kvalifik

gerne vil bidrage til at forme dem og følge dem til dørs (Bilag 5: 32). De vil altså gerne kortlægge de forskellige stadier – fra start til slut – medlemmerne skal igennem i Kvalifik (Bilag 6: 46). Dette tiltag udspringer som følge af deres nuværende procedure, som udfordres i takt med, at de er i vækst. Således tages der beslutninger retrospektivt. På trods af, at der implementeres mere faste strukturer, hvor de må indse, at de desværre ikke kan komme helt udenom en form for hierarkisk opbygning, er det vigtigt for ledelsen at bevare de løse og uformelle rammer: ” (...) Det skal det også kunne være, også i fremtiden, det er der ikke nogen tvivl om” (Bilag 3: 22).

Derudover udtrykker respondent A under interviewet, at man som leder aldrig bliver fuldkommen sikker på de valg man træffer, men at man efterhånden bliver mere rustet til at tage de rigtige beslutninger jo mere erfaring man har:

Fordi vi anser os selv i høj grad som start-up, idet at, man kan sige, at når man er i sådan her projekt, så aner man jo ikke hvad man laver, det tror jeg faktisk aldrig rigtig man gør, men man bliver bedre til at fægte (Bilag 3: 21)

Denne tankegang i Kvalifik stemmer i høj grad overens med Weicks tanke om, at man ikke kan vide hvad man tænker, før man har set, hvad man har gjort, og at man derfor skal arbejde med et løst koblete system. Organisationer skal ikke planlægge for langt ude i fremtiden, da man ikke ved hvad fremtiden vil bringe. Man skal dermed lade være med at forsøge at styre alle omgivelsernes elementer, men blot sikre, at alle trives i organisationen og at alle medlemmerne kontinuerligt skaber mening i takt med omgivelserne.

9.6 Ledelsens rolle i Kvalifik

Weick beskriver, at god ledelse er en nærværende ledelse. Hvis en ledelse er til stede, vil det, i samspil og interaktionen med de andre medlemmer, bidrage til at skabe mening og i den sociale proces skabe fælles gensidigt betingede handlinger. Det kan udledes, at Kvalifik har formået at skabe gensidige betingelser i samspil med hinanden.

Lederne i Kvalifik fremstår som nærværende ledere, der ønsker at skabe nogle personlige relationer til alle medlemmerne, hvor deres relation bundner mere i nogle gensidige betingelser snarere end en kontrollerende og bestemmende leder. De gensidigt betingede handlinger kommer blandt andet frem

som en gensidig respekt for hinandens ekspertise og en gensidig afhængighed. Af denne grund anses lederne ikke som den typiske “chef”. Som det også er udforsket i første analysedel, italesætter respondenterne, at de har svært ved at italesætte og opfatte dem som chefer (Bilag 5: 36), dermed driller en af respondenterne dem med at kalde dem “chefer”, da han ved de ikke bryder sig om det. Det tolkes i høj grad, ud fra måden han italesætter relationen, som en afslappet, personlig relation, der består af gensidig respekt og afhængighed af hinanden. Respondent A forklarer også hvordan han opfatter sin rolle:

Jeg beskriver mig selv tit som sekretær, fordi meget af det, jeg laver, er at sørge for at folk møder op, får den rigtige information for, hvordan de skal udføre jobbet, sætter deadlines ind i kalenderen, både internt og eksternt (Bilag 3: 19)

Dermed sagt handler det i høj grad om at være til stede i praksis, at være nærværende fremfor at være en ophøjet, usynlig enhed, som til tider dukker op. Fordelen ved at have en nærværende ledelse er, at man dermed kan skabe nogle mere personlige relationer til medlemmerne, og på den måde skabe et trygt og uformelt miljø i fællesskab. På samme tid kan ledelsen påvirke meningsskabelsen blandt medlemmerne ved at interagere med medlemmerne og finde ud af hvordan de skaber mening. Dette ses blandt andet da respondent B forklarer at, en af medstifterne havde overtalt ham til at påtage en ny slags opgave for at udfordre sig selv (Bilag 4: 27). Det tolkes som om at respondent var glad for at ledelsen opmuntrede ham til at tage nye opgaver, da det viste deres tillid til ham og hans kompetencer. Hvis ledelsen havde været mindre nærværende, havde de muligvis gået glip af disse små sejre.

Under interviewet med en af stifterne, udtrykkes det også, hvorledes lederne arbejder i praksis. Respondent A udtaler, at det er vigtigt for ham at blive ved med at lære hvilket han kun gør hvis han interagerer i en social praksis. Derfor værdsætter han, at folk møder op og samarbejder på de forskellige projekter, selvom de ikke kræver mødepligt. Han udtaler således:

(...) Fordi det er også den læring jeg får, når jeg snakker med dem, som er vigtige i projektet, eller de andre får det, når personen er der og lige kan hjælpe med et eller andet, så er det jo hyggeligt, det synes jeg også er vigtigt (Bilag 3: 20)

En leder er en del af fællesskabet på lige fod med alle andre, som også skal udfordre sine egne konstante variable i en social proces.

I Kvalifik arbejder ledelsen dermed ved at være til stede i praksis. Dette vil sige, at ledelsen arbejder i tæt relation med alle medlemmer i Kvalifik og værdsætter dialog, god kommunikation og autonomi. Ledelsen tager mere en rolle som koordinator, der sørger for at uddelegere opgaver og sikrer at deadlines overholdes samt følger op på projekterne.

9.7 Delkonklusion

Det kan konkluderes, at relationerne i Kvalifik bliver genstand for ledelsen, hvilket også er præciseret i første analysedel. Alle medlemmer i Kvalifik skal bidrage til at forme – og udvikle sig med – organisationen. Denne nye organisationsform, med fokus på skabende fællesskaber, udfordrer den klassiske organisationsform, hvor medlemmer ofte skal underkaste sig ledelsens fælles værdier, visioner og på forhånd givne forventninger.

Ledelse bliver i højere grad til gennem et “skabelsesrum” i Kvalifik, hvor det er de gensidigt betingede relationer, der dikterer organisationens retning. Oplevelserne i relationerne, og meningsskabelsen i dem, er gensidigt afhængige, hvilket vil sige, at ledelsen kan påvirke relationens variable – dermed meningsskabelsen – for så vidt som muligt at ’styre’ udfaldet, hvorfor lederne burde kortlægge disse gensidigt betingede handlinger. Dermed betyder kvaliteten af relationerne, og fællesskabets velvære, meget for ledelsen, da disse præger organisationens retning.

Det konkluderes dermed, at Kvalifik har skabt en kultur, der understøtter improvisation og eksperimentering i samspil med hinanden, samt konstant redefinering af roller og terminologien. Organisationen styres således gennem relationerne og de gensidige betingelser snarere end strukturerne eller de på forhånd givne normer formuleret af topledelsen. Som følge heraf handler ledelse mere om at lede på relationer, hvor ledelse emergerer i fællesskaberne fremfor at være en separat enhed.

Kapitel 4

10 Diskussion

Nærværende speciale har til formål at udforske, hvordan Kvalifik organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, samt hvilke effekter dette har for medlemskab og ledelse. Den teoretiske afgrænsning, bestående af Michel Foucault og Karl Weick begrebsapparater, er anvendt hertil i specialets to analysedele, hvoraf resultaterne sættes op mod hinanden, i samspil med indledningen, i dette afsnit. Dermed vil nærværende afsnit antage en diskuterende og reflekterende karakter, da det udforskes, hvordan organisationsformer har ændret sig over tid og opstår på nye måder, samt hvordan den nye organisationsform, udgjort af et skabende og emergerende fællesskab, har betydning for medlemskab og ledelse.

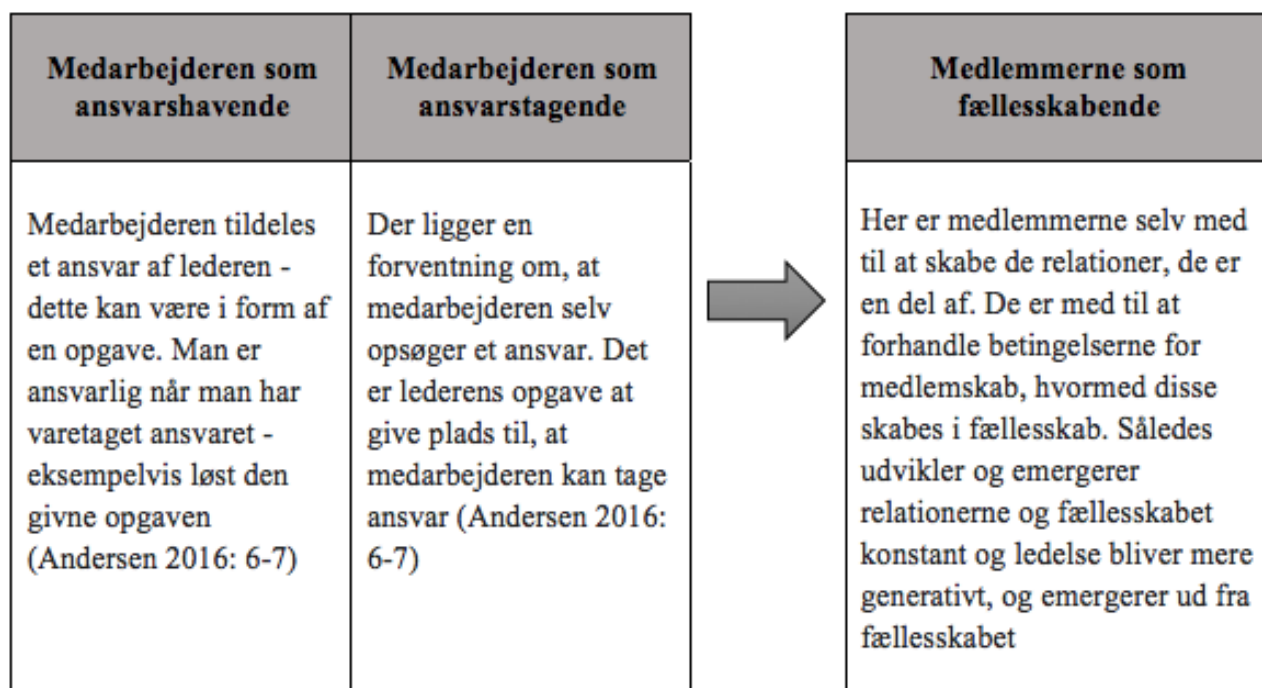
Nye organisationsformers opståen

Nye organisationsformer har i højere grad vundet frem i et forsøg på at skabe et bedre velfærdssamfund. Organisationer skal ses som en del af samfundets ansvar, og dermed være med til at finde nye, bæredygtige løsninger, til at drage nytte af hinandens ressourcer således at der kommer mere velfærd, både økonomisk, menneskeligt og socialt. Af denne grund er der opstået mange nye organisationsformer, da måden at udnytte ressourcer på er uendelige.

Velfærdssamfundet har, i de seneste år, været ramt af en krise hvor den offentlige debat i højere grad handler om økonomi og hvordan vi skal være mere effektive velfærdsborgere. I stedet for at se på hvordan alle samfundsborgere, herunder de svagt stillede, kan ses som en potentiel ressource til at skabe et bedre samfund, opfattes de som velfærdsnassere (MandagMorgen 2013: 18). På samme tid har samfundsborgerens selvforståelse, i velfærdssamfundet, ændret sig fra at sætte fællesskabet først til den mere rationelle, uafhængige samfundsborger. Dette sker som konsekvens af rollefordelingen mellem den offentlige og civile sektor, hvor individet pålægger staten alt socialt ansvar. Således kan samfundsborgerens selvopfattelse siges, i et genealogisk perspektiv, at udgøre et historisk vendepunkt – en diskontinuitet – i velfærdsstatens historie, som følge af det ansvar, der pålægges staten snarere end borgeren, i det senmoderne samfund.

Endvidere kan det iagttages, at samfundsborgeren har indtaget en ny selvforståelse som følge af finanskrisen i 2008, hvorfor denne kan siges at udgøre endnu en diskontinuitet i historien. Der er kommet fokus på fællesskabet igen, hvor netop fællesskab, relationer og netværk udgør det gode liv (MandagMorgen 2013: 6). Som følge heraf opfordres organisationer til at finde nye og innovative måder hvorpå samfundsborgere kan ses og anvendes som en nyttig ressource, hvor alles potentialer aktiveres og der skabes social værdi. Dermed kan historien ikke tages for givet, da den viser, at velfærdsstaten ikke altid har været som den er nu, men er formet under indflydelse af kampe og tilfældigheder gennem en skrøbelig historie. Derfor kan individualiseringen i det senmoderne samfund og finanskrisen i 2008 siges at udgøre diskontinuiteter i velfærdsstatens historie.

Dette (nye) fokus på fællesskab som er opstået af diskontinuiteten, kan iagttages i lyset af måden hvorpå organisationer organiserer sig, da det ønskes, at man udnytter både sine egne og andres ressourcer for at øge livskvaliteten og aktivere potentialet. Dette medfører, at styring og organisering, i klassisk forstand, udfordres, da det ikke længere handler om bureaukratisk styring men i stedet, eksempelvis, netværksstyring og samskabelse. Vi vil som følge heraf argumentere for, at medarbejderen hverken ses som ansvarshavende eller ansvarstagende, men i stedet som et fællesskabende medlem. Dette er illustreret i skema 2 nedenfor.



Skema 2. Ansvarshavende, ansvarstagende og fællesskabende

Med denne forskydning, fra medarbejderen som den ansvarshavende til medarbejderen som den ansvarstagende, videre til medlemmer som fællesskabende, udgøres ledelse, som følge heraf, ikke længere bureaukratisk styring, hvor organisationens retning og visioner udstikkes til medarbejderne af ledelsen. Ledelse bliver snarere noget der, til en vis grad, genereres og emergerer i fællesskabet, hvorfor lederrollen antager en mere koordinerende karakter, hvilket også kommer til udtryk i Kvalifik.

Med dette fastlagt – at nye organisationsformer er opstået som følge af diskontinuiteter i historiens kontinuitet – vil følgende afsnit diskutere nærværende speciales forskningsresultater samt mulige begrænsninger i de to teoretikers begrebsapparater. Det vil dermed diskuteres, om specialets resultater har bidraget til ny indsigt, som sætter de anvendte teoretikers forståelsesramme på prøve.

Kvalifik: Organisationsformen som skabende og emergerende fællesskab

Det kan udledes, at Kvalifik i høj grad har formået at få bragt passive ressourcer i spil på en ny, social bæredygtig måde. Kvalifik har fået aktiveret en gruppe af unge, der besidder nogle digitale kompetencer som ellers ikke blev brugt på arbejdsmarkedet. Ledelsen i Kvalifik ønsker at skabe en organisation, hvor drivkraften er at skabe social værdi snarere end den monetære interesse, hvilket præger organisationsformen.

Dermed antager Kvalifik en ny form for organisering som et skabende og emergerende fællesskab, hvilken differentierer sig fra de mere klassiske organisationsformer. For at forstå hvordan organisationen organiserer sig som en ny organisationsform, og med hvilken effekt det har for medlemskabet og ledelsen, har vi anvendt Foucault og Karl Weick til at analysere vores empiriske materiale. Disse undersøgelsesresultater vil blive diskuteret i følgende afsnit.

Magt og styring i den nye organisationsform

Med Foucault iagttages hvordan magt og styring kommer til udtryk i denne nye organisationsform, samt hvordan organisationsformen har betydning for medlemskab og ledelse. I Kvalifik lægges der op til at sætte sig fri for de dominerende forventninger, i forhold til hvordan en organisation skal organisere og forme sig. Men i denne frisættelse fra den klassiske organisation ligger en ny, raffineret magt, der indsætter nye sociale forventninger, hvorfor denne magt kommer til udtryk på mere skjulte måder. Dermed skal det ikke forstås således, at der ikke eksisterer magt og styring i Kvalifik, på trods

af, at de organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab. Gennem specialets første analysedel tydeliggøres det, at ledelse og styring er til stede i Kvalifik, men blot kommer til udtryk på en anden måde end i klassiske organisationer. Ledelse og styring bliver noget der genereres i fællesskabet. Fællesskabet er midlertidigt, da det udvikler sig og emergerer konstant, qua muligheden for at forhandle sin position eller rolle, hvorfor magt og styring hele tiden er til forhandling i fællesskabet og relationerne heri. Derfor har vi valgt at italesætte de fremanalyserede styringsteknologier som netop styringsteknologier snarere end magtteknologier, da det ikke er givet på forhånd, hvem der har magten – den er hele tiden til forhandling i relationerne. Styringsteknologierne anvendes til at styre medlemmerne i fællesskabet, men nogle af disse kan også diskuteres at antage en karakter af ansvarsfralæggelse og en variant af social kontrol.

Den flade hierarkiske opbygning, opretholdt af åbenhed, ærlighed og venskabelighed, som styringsteknologi, kan diskuteres at udgøre en form for ansvarsfralæggelse. Dette kan diskuteres med udgangspunkt i, at stifterne har svært ved at leve op til det ansvar, man som leder har, da de kan have svært at tage konfrontationer med medlemmer når dette kræves:

Det har i hvert fald været min største udfordring, ikke at sige tingene ligeud eller at være bange for at sige ting, der måske kan såre andre (...) tage konfrontationerne, det kan være det sværeste, det var i hvert fald det sværeste for mig (...) (Bilag 3: 9)

Som følge heraf kan der argumenteres for, at der ikke italesættes nogle klare rammer, grænser eller standarder for hvad, der anses som værende en passende opførsel i organisationen. Derfor kan det være svært for medlemmerne at identificere, hvad de skal efterstræbe for at leve op til den adfærd, der forventes af dem. Som eksempel herpå italesætter respondent A, at det er sjovere, hvis man er ærlig og siger, at man har tømmermænd i stedet for at lyve og sige, at man har sovet dårligt, så længe det ikke er femte gang man møder op med tømmermænd (Bilag 3: 10). Dermed kan det diskuteres, med Foucault og hans forståelse af magt og styring, hvorvidt den flade hierarkiske struktur i Kvalifik kan opretholdes, da man ikke kan komme uden om, at der forekommer en form for styring i magtrelationerne. Respondent A italesætter, at selvom han gerne vil bevare en flad struktur, er dette svært når de vækster så meget som de gør – og ønsker at gøre i fremtiden. Derfor er “(...) man nødt til at definere hierarkiske strukturer (...)” (Bilag 3: 18), hvorfor et fladt hierarki ses som en udfordring, når virksomheden gerne vil ekspandere til udlandet.

Endvidere kan det diskuteres om det store fokus på subjektet som en Kvalifik'er – og de positive karaktertræk der fremhæves – udgør en variant af social kontrol. Karaktertrækkene der fremhæves, legitimerer en form for identifikation – en form for subjektposition – og bestemte handlinger i forhold til dét at være en Kvalifik'er. Dette medfører, at andre former for identifikation og handlinger kan siges at blive illegitime i det omfang, at medlemmerne ikke lever op til betingelserne for medlemskab. For at subjektivering kan lykkes, således at medlemmerne identificerer sig med dét at være en Kvalifik'er, anvendes denne term som styringsteknologi, hvorfor det kan diskuteres, om styringsteknologien kan ses som en konstituering af en variant af social kontrol. Som følge heraf disciplineres medlemmerne gennem denne styringsteknologi, hvorfor betingelserne for medlemskab internaliserer fællesskabet, qua de normer og betingelser som medlemmet skal indordne sig under.

Grundet diskussionen om ansvarsfralæggelse, varianten af social kontrol og fællesskabets internalisering, med udgangspunkt i Foucaults begrebsapparat, står vi tilbage med et kritisk, konkluderende perspektiv, da Foucault blot gør os i stand til at iagttage hvordan feltet konstitueres gennem magt og styring. Hans begrebsapparat gør os ikke i stand til at identificere hvilke potentialer og muligheder den nye organisationsform kan bidrage med, hvorfor følgende afsnit, med udgangspunkt i Weicks begrebsapparat, vil diskutere netop dette.

Fællesskabets potentialer og muligheder som styringsform

Som konkluderet tidligere, har Kvalifik formået at skabe en lykkelig arbejdsplads, hvor medlemmerne trives og skaber meningsfulde relationer og venskaber. Kvalifik har formået at skabe en 'afslappet kultur', hvor alle i organisationen er fællesskabende, og hvor ledelse, til en vis grad, emergerer i fællesskabet. Meningsskabelsen og de gensidigt betingede handlinger er det, som dikterer organisationens retning frem for fastlåste regler, mål og normer. Det udledes derfor, at der ligger et mulighedsrum, et potentiale i ikke at "styre" organisations medlemmer for meget.

Weick hævder nemlig, at "en for stram styring af medarbejdere kan gøre, at de ikke reagere hensigtsmæssigt over for ønsker og behov (...)" (Hammer & Høpner 2014: 228). Organisationer, som arbejder med et tæt koblet system, der styrer gennem kontrol, strukturer og procedurer, vil ikke have evnen til at kunne være omstillingsparat i en konstant foranderlig omverden. Det tolkes, at lederne i Kvalifik er enige i denne tankegang, som hævder selv, at de ikke ønsker at implementere faste

metoder og strukturer og som ønsker at bevare den flade struktur (Bilag 3: 13). Det kan dermed udledes, at det i høj grad kan lade sig gøre, succesfuldt, at organisere sig på anden måde end den klassiske tankegang af styring og ledelse.

På trods af dette, kan det diskuteres, at det er svært for Kvalifik i praksis at følge Weicks's tankegang om at strukturer og rutiner er hæmmende for organisationers udviklingsproces. Hvis organisationer konstant skal redefinere og ikke fastlåse sig strukturer, hvordan kan medlemmerne nogensinde finde orden?

I praksis ser det ud til, at Kvalifik ikke helt kan komme uden om at implementere hierarkisk opbygning og strukturer for at kunne tilpasse sig omgivelserne påvirkning. Det blev udledt fra analysen at Kvalifik tager beslutninger retrospektivt ud fra deres erfaringer og oplevelser af hvad der virker og ikke virker. Netop fordi Kvalifik vokser, er det en naturlig proces, at de konstant udvikler ved at lære af deres fejl. Dette belyses ud fra en af respondentens udtalelse: "Så det er også lidt en rejse, en rejse hvor vi løbende sådan opdager for at se hvad der virker og ikke virker" (Bilag 6: 4). Dette stemmer overens med Weicks ide præciseret tidligere, om at organisationer skal tage beslutninger retrospektivt ud fra tidligere oplevelser og erfaringer. Dermed kan det tydes, at en organisation, som er i konstant bevægelse, ikke kan komme udenom at fastlægge procedure, regler og hierarkisk struktur.

Under interviewene med projektlederne, kommer det til udtryk, at Kvalifik er på vej mod at implementere fastere rammer og hierarki. En af respondenterne italesætter sin bekymring over, at selvom de arbejder med en flad struktur, har de svært ved at komme udenom en eller anden form for hierarkisk opbygning:

Selvom vi altid har gået rundt og snakket om at det skulle være en så flad struktur som overhoved muligt, og det er den også til dagligt, men når man er på projekter sammen bliver man nødt til at definere hierarkiske strukturer, så jeg må jo nok sige at den er nok mere autoritær end jeg har lyst til, at den skal være (Bilag 3: 5)

På samme tid italesætter respondent D, når vi spørger om, hvordan de vil beholde den løse struktur: "Jeg ville også våge og påstå at vi er lidt på vej i den retning (...) idet at vi oplever mange udfordringer

ved at være en fritidsklub, altså vi ved jo ikke hvornår folk dukker op” (Bilag 6: 3). Ydermere udtrykker respondent C, at: “vores rolle kommer til at være endnu mere sådan paraply end at sidde med de enkelte projekter hele tiden” (Bilag 5: 14). Det kan uddrages, at det er umuligt for Kvalifik, ikke at formulere nogle fastere rammer, idet de vokser og konstant får større ansvar over for medlemmer og kunder.

Som nævnt tidligere påpeger Weick, at god ledelse handler om at være nærværende og arbejde i praksis. Det kan dog tydes, at lederne i Kvalifik ønsker at træde mere ud af projektlederrollen for at have en paraply-funktion. Hvis dette sker, vil lederne være mindre til stede i meningsskabelsesprocessen mellem medlemmerne i Kvalifik. På samme tid virker lederne til at være bevidste omkring denne problematik, som – på trods af, ikke at kunne komme uden om at implementere fastere rammer – ønsker at beholde den løse og afslappede struktur. En af respondenterne udtrykker: “ja jeg vil gerne beholde den der fladeagtige struktur der er, selvom det nok kommer til at være lidt forskelligt, alt afhængigt af talentplatformen, og det hierarki vi gerne vil bygge, det er på i hvor høj grad dine kompetencer er anerkendt” (Bilag 3: 13).

Som konkluderet tidligere, ligger der uden tvivl et mulighedsrum i at skabe lykkeligere og mere produktive arbejdspladser i denne slags organisationsform, der organiserer sig som et skabende og emergerende fællesskab, hvor ledelsen ikke styrer medlemmerne gennem fælles mål og kontrol. Der findes et mulighedsrum i, at fællesskabelsen og de gensidigt betingede handlinger er det, som dikterer organisationens retning. Med dette in mente, vil vi afslutte dette afsnit med et citat fra bogen “Meningsskabelse, organisering og Ledelse” af Sverri Hammer og James Høpner. Her udtrykkes, at de fleste forskere “tænker jiddisch, men taler engelsk”, når de skal forklare nye teorier og resultater. Weick derimod “tænker jiddisch og taler jiddisch” udtrykker van Maanen, som hentyder til, at Weick aldrig er særlig tydelig i sine forklaringer, og dermed kan være svær at forstå (Hammer & Høpner 2014: 22).

Kapitel 5

11 Afslutning

Dette kapitel vil fungere som afslutning på specialet, og dermed også svare på specialets problemformulering. Herefter følger et perspektiverende afsnit, hvor der redegøres for den viden og videre forskning, som specialet kan bidrage til.

11.1 Konklusion

Nærværende speciale har haft til formål at besvare problemformuleringen: *Hvordan organiserer Kvalifik sig som et skabende og emergerende fællesskab, og med hvilke effekter for medlemskab og ledelse?*

For at kunne udforske dette, er problemformuleringen søgt besvaret i et poststrukturalistisk perspektiv, og med henholdsvis Michel Foucaults – og Karl Weicks begrebsapparater. Endvidere består det empiriske materiale af forskningsinterviews og deltagerobservationer.

Konkluderende kan det siges, at diskontinuiteter i historiens kontinuitet har medført, at organisationsformer har ændret sig over tid. Således kan strukturerne siges at være åbne og foranderlige, hvorfor de er mulige hele tiden at skabe og nedbryde. Som følge af diskontinuiteterne har organisationer i dag et større ansvar for at kunne bidrage til et bedre samfund, og anvende ressourcer på nye og innovative måder til gavn for dette. Kvalifik kan ses som et eksempel på en organisation der, som et skabende og emergerende fællesskab, aktiverer unge og deres autodidakte, digitale kompetencer.

I specialets første analysedel fremanalyseres det, gennem governmentality-analytikkens fire dimensioner, at praksisregimet Kvalifik anvender forskellige styringsteknologier til at organisere sig som et skabende og emergerende fællesskab. Således er det styringsteknologierne, der konstituerer organiseringen af Kvalifik som et skabende og emergerende fællesskab, hvor det søges at frisætte sig fra de forventninger, der dominerer den klassiske organisationsform. Denne frisættelse medfører, at magten kommer til udtryk på mere skjulte måder, men ikke desto mindre er der magt og styring til stede i Kvalifik. Som følge af denne organisering af fællesskabet som skabende og emergerende kan

det konkluderes, at fællesskabet er midlertidigt og hele tiden emergerer og er åbent for udvikling. Dermed bliver ledelse noget der genereres i fællesskabet. Alligevel kræves det af medlemmerne i Kvalifik, at de identificerer sig med de karaktertræk, der definerer en Kvalifik'er, hvorfor det kan udledes, at der foreligger nogle normer og betingelser, som man skal indordne sig under for at accepteres som en del af fællesskabet.

I specialets anden analysedel, fremanalyseres det, at meningsskabelsesprocessen i relationerne i høj grad dikterer den måde Kvalifik organiserer sig på. Medlemmerne skaber meningsfulde handlinger i relation med hinanden gennem plausible historier og enactment, der bidrager til at forstærke deres egen selvopfattelse. Meningsskabelsen konstrueres således i de sociale processer, hvor de blandt andet har skabt et fælles sprog. Således er det relationernes substans og de gensidige betingelser – såsom den gensidigt betingede forventning om medskabelse og engagement – der kobler medlemmerne til hinanden fremfor fremsatte strukturer og procedure. Med udgangspunkt i Weicks præsenterede opfattelse af strategi, har Kvalifik formået at skabe en 'afslappet' kultur af løst koblede systemer, der tillader improvisation og eksperimentering i samspil med hinanden, hvori små sejre opstår. Lederne ønsker ikke at implementere for faste metoder og strukturer, da dette ikke ville give plads til tilpasning af uforudsete situationer, hvilke kan have stor betydning for dens konstante forandring og dermed succes. En organisation bestående af løst koblede systemer kræver en nærværende, engageret ledelse, der tør lade magten opstå i fællesskabet. Det udledes hermed at medlemmerne og meningsskabelse i processerne dikterer retningen for organisationen.

Ud fra ovenstående undersøgelsesresultater, kan det dermed konkluderes, at medlemmerne i Kvalifik rent faktisk trives i denne form for organisering, hvor konstant redefinering af roller og termer opfordres. Det kan konkluderes, at Kvalifik har formået at skabe en produktiv, lykkelig arbejdsplads, på trods af, at organisationen er i konstant bevægelse og skaber ny mening. Således kan det endvidere konkluderes, at der ligger et potentiale og mulighedsrum i forhold til at skabe produktive, lykke arbejdspladser ved at organisere sig som et skabende og emergerende fællesskab. Dette kræver en nærværende, engageret ledelse, der tør 'give slip' på at forsøge at kontrollere alle forhold i omgivelserne, for derimod at lade relationerne diktere retningen.

11.2 Perspektivering

Specialets konklusioner har genereret en række spørgsmål og emner, som det ofte er tilfældet, når man tilegner sig ny viden og bliver klogere på et givent felt. Disse giver anledning til videre perspektivering og refleksion i forhold til at præsentere nye emner til fremtidig forskning.

I nærværende speciale er det blevet konkluderet, at der findes et potentiale i at organisere sig som et skabende fællesskab, hvor det er relationerne og den emergerende samskabelse, der dikterer retningen for organisationen. Det er konkluderet, at medlemmerne i en sådan organisationsform rent faktisk trives i sine omgivelser, i et skabende fællesskab.

Qua det faktum, at det er fællesskabet i Kvalifik der dikterer retningen, kommer strategi og ledelse til udtryk på anden vis end i en klassisk organisationsform. Kvalifik fastlægger ikke nogen eksplicite, strategiske målsætninger og rigide procedure, da det, på sin vis (som konkluderet), er kulturen og dens medlemmer, der *er* strategien. Således gør Kvalifik op med den klassiske strategitænkning, der har domineret nyere tids organisationsforskning og ledelseslitteratur. Den klassiske strategi defineres af Chandlers således som: “Fastlæggelse af virksomhedens overordnede formål og mål, og hvilke tiltag der skal iværksættes, og hvilke ressourcer der skal afsættes for at opnå dette” (Weick 2001: 345 i: Hammer & Høpner 2014: 154). Klassisk strategi er dermed forstået som noget, der er planlagt langt ud i fremtiden, hvor ledelsen forsøger at kontrollere alle omgivelsernes elementer for at opnå en ønskelig fremstilling eller retning. Nogle af de dominerende organisationsforskere og deres forståelse på strategi, som har vundet stor anvendelse i praksis i nyere tid, er Mary Jo Hatch & Majken Schultz. De hævder, at et stærkt corporate brand skabes gennem en overensstemmelse mellem virksomhedens vision, medarbejderkultur og stakeholder image. Det er overensstemmelsen mellem disse, der i sidste ende skaber en stærk organisationsidentitet (Hatch & Schultz 2008). Specielt har medarbejderkultur, og måden hvorpå kulturen skaber stærke værdier og grundantagelser, optaget teoretikere og praktikere i nyere tid. Denne strategitænkning er primært opstået i et forsøg på at adressere de udfordringer det senmoderne samfund medførte, der har skabt et globaliseret, intensiveret og mættet marked (Hatch & Schultz 2008: xvii).

Ifølge nyere organisationstænkning, og dens forståelse af strategi som noget statisk og planlagt, ville måden hvorpå Kvalifik organiserer sig dermed i sidste ende ikke lykkedes. Ud fra specialets undersøgelsesresultater kan det dog konkluderes, at dette ikke passer. Det ser derfor ud til, at

organisering og ledelse har brug for at blive gentænkt. Sættes dette i perspektiv til poststrukturalismen, der fokuserer på, at strukturer hele tiden skabes og genopstår i historien, kan det udledes, at den klassiske strategitænkning, som forsøger at give et endegyldigt svar og eller bud, dermed altid vil blive udfordret og blive forældet.

12 Litteraturliste

12.1 Artikler

Andersen, N. Å. (2016): *Derfor kan du ikke svare på spørgsmålet. Hvornår lever jeg op til mit ansvar?* Bragt d. 12. december 2016 på Viden På Tværs. Lokaliseret d. 11/4 2018. Link til artikel [her](#)

Berlingske Business (2017): *Kan en 17-årig redde din forretning?* Skrevet af Niels P. York & Jakob Chor. Bragt d. 23. februar 2017 i Berlingske Business. Lokaliseret d. 8/2 2018, Infomedia. Link til artikel [her](#)

Børsen (2017): *Unge digitale stjerner rådgiver 100 virksomheder.* Skrevet af Signe Hvas. Bragt d. 10. november 2018 i Børsen. Lokaliseret d. 8/2 2018, Infomedia. Link til artikel [her](#)

Information (2018): *Du er unik, du er unik, du er unik.* Skrevet af Mathias Sonne. Bragt d. 23. marts 2018 i Information. Lokaliseret d. 6/4 2018, Infomedia. Link til artikel [her](#)

ITWatch (2017): *Ungt konsulentbureau tilbyder direkte adgang til digitale talenter.* Skrevet af Kristoffer Veggerby. Bragt d. 10. november 2017 på ITWatch. Lokaliseret d. 8/2 2018, Infomedia. Link til artikel [her](#)

World Economic Forum (2017): *Is the Era of Management Over?* Skrevet af Andrew Chakhoyan. Bragt d. 7. december 2017 på World Economic Forum. Lokaliseret d. 6/4 2018. Link til artikel [her](#)

12.2 Bøger

Andersen, Ib (2008): *Den skinbarlige virkelighed.* 4. udgave. Forlaget Samfundslitteratur

Andersen, N. Å. (1999): *Diskursive analysestrategier.* Nyt fra Samfundsvidenskaberne

Christensen, P. H. (2017): *Organisationer i arbejde. En introduktion til teorier om hvordan*

arbejdspladser fungerer. 1. Udgave, 1. Oplag. Akademisk Forlag

Dean, M. (2006): *Governmentality - Magt og styring i det moderne samfund.* Forlaget Sociologi

Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2013): *Ledelsespsykologi.* 1. Udgave. Samfundslitteratur

Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å. (red) (2005): *Poststrukturalistiske Analysestrategier.* I: Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å. (2005): *Poststrukturalistiske Analysestrategier.* 1. Udgave. Roskilde Universitetsforlag

Esmark, A. & Laustsen, C.B. (red.) (2015): *Strukturalisme og poststrukturalisme.* I: Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2015): *Videnskabsteori - I statskundskab, sociologi og forvaltning.* 3. Udgave, 1. Oplag. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag

Foucault, M. (1970): *Diskurs og diskontinuitet.* I: Madsen, P. (red) (1970): *Strukturalisme.* Rhodos, København

Foucault, M (1982): *The Subject and Power.* Critical Inquiry, Vol. 8, No. 4

Foucault, M (1991): *Governmentality.* I: Burchell, G, Gordon, C og Miller, P. (1991): *The Foucault Effect – Studies in Governmentality.* The University of Chicago Press

Frankel, C. & Murphy, T. (red.) (2016): *Tekster til organisationsanalyse.* 1. udgave. Narayana Press

Hammer, S. & Høpner, J. (2014): *Meningsskabelse, organisering og ledelse.* 1. udgave. Forlaget Samfundslitteratur

Hastrup, K. (2004): *Viden om verden. En grundbog i antropologisk analyse.* 1. udgave. Hans

Reitzels Forlag. Trykt hos Narayana Press

- Hatch, M. & Schultz, M. (2008): *Taking Brand Initiative - How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. 1. udgave. Jossey-Bass
- Jordansen, B. (2010): *Observationer*. I: Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. & Thomsen, J. (red) (2010): *Paradigmer i praksis - Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. 1. Udgave, 7. Oplag. Handelshøjskolernes Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Interview - Introduktion til et håndværk*. 2. Udgave, 5. Oplag. Hans Reitzels Forlag
- Murphy, T. (2015): *Sensemaking - Introduktion til Karl Weick*. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag
- Stormhøj, C. (2006): *Poststrukturalismer - videnskabsteori, analysestrategi, kritik*. Forlaget Samfundslitteratur
- Szulevicz, T. (2015): *Deltagerobservation*. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder - En Grundbog*. 2. Udgave, 2. Oplag. Hans Reitzels Forlag
- Torfin, J. & Triantafillou, P. (2017): *Introduktion: New Public Governance på dansk*. I: Torfin, J. & Triantafillou, P. (red.) (2017): *New Public Governance på dansk*. 1. Udgave, 1. Oplag. Akademisk Forlag i København
- Villadsen, K. (2006): *Genealogi som metode - Fornuftens tilblivelser*. I: Bjerg, O. & Villadsen, K. (2006): *Sociologiske metoder - Fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier*. 1. Udgave. Forlaget Samfundslitteratur
- Villadsen, K. (2013): *Michel Foucault*. I: Andersen, H. & Kaspersen, L. (2013): *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in organizations*. 1. udgave. opslag. Sage Publications,

Inc.

12.3 **Rapporter og publikationer**

Larsen, T. (1993): *Styring af projektorienterede virksomheder*. Handelshøjskolen i København

Lotz, M. (2009): *The business of Co-creation - and the co-creation of business*. International Center for Business and Politics. Copenhagen Business School

MandagMorgen (2013): *Veje til resourcedanmark - et mere socialt og økonomisk bæredygtigt velfærdssamfund*. Mandag Morgen Innovation ApS. Rosendahls

12.4 **Websider**

Dare2Mansion (2017): *DARE2mansion*. Lokaliseret d. 29/3 2018 på:

<http://dare2mansion.com/da/hjemme/>

Idrætsprojektet (2018): *Idrætsprojektet*. Lokaliseret d. 6/5 2018 på

<http://idraetsprojektet.kk.dk>

Kvalifik (2017): *Kvalifik*. Lokaliseret d. 10/2 2018 på: <http://www.kvalifik.dk>

Specialisterne (2003): *Specialisterne*. Lokaliseret d. 6/5 2018 på:

<http://dk.specialisterne.com/om-specialisterne/>

Bilag

Bilagsfortegnelse

Bilag 1	Interviewguides til respondent A, B, C, D.....	2
Bilag 2	Observationsguide	14
Bilag 3	Transskription af interview med Respondent A.....	16
Bilag 4	Transskription af interview med Respondent B.....	24
Bilag 5	Transskription af interview med Respondent C.....	31
Bilag 6	Transskription af interview med Respondent D.....	42
Bilag 7	Feltnoter dag 1.....	49
Bilag 8	Feltnoter dag 2.....	51
Bilag 9	Feltnoter dag 3.....	52
Bilag 10	Lokaler i Dare2Mansion.....	54

Bilag 1 Interviewguides til respondent A, B, C, D

Interviewguide: Respondent A		
Emne og formål: At belyse magtrelationerne i virksomheden Kvalifik og fastlægge hvordan betingelserne bliver til i en utraditionel virksomhedsstruktur.		
Tema	Forskningsspørgsmål/afklaring	Interviewspørgsmål
Introduktion	Oplysning til respondenterne Introduktion omkring formål og hvem vi er	- Vi optager interviewet, og det er anonymt - Præsentation af os og hvem der er ordstyrer - Emne: organisationsstruktur og opbygning - Tager udgangspunkt i et poststrukturalistisk univers. Derfor søger vi ikke én sandhed, men vil høre jeres tanker og hvordan I oplever det - Interviewet behandles fuldkommen anonymt
Virksomheden Kvalifik	Hvad var den generelle idé bag Kvalifik?	Hvad er Kvalifik for dig? Hvad er det I laver? Fortæl lidt hvordan ideen bag Kvalifik startede? Hvor opstod ideen fra?
		Differentierer I jer fra andre virksomheder? Hvordan? Tror du det er derfor I er hvor I er i dag/har succes?
Sensemaking	Beskrivelse af relationen til Simon og Lasse?	Hvad er relationen til de to andre partnere Simon og Lasse? Hvordan har I mødt hinanden?
	Er dit job din passion ?	Havde du en interesse i programmering og IT før I etablerede Kvalifik? Udspringer virksomheden fra en hobby/interesse inden for programmering og IT?

Organisationsstruktur	Kvalifik som en projektorienteret virksomhed Hvad er tankerne bag dette?	I har jo lidt en anden type organisationsstruktur, hvor I arbejder på projektbasis, hvad er tankerne bag det? Ser du flere og flere brancher arbejder mere som projektorienterede virksomheder i fremtiden? Helt formelt, arbejder jeres ansatte på freelancer/deltidskontrakter eller under hvilke betingelser bliver de ansat?
Udvælgelse af medarbejdere - Kvalifikation/ kompetence	Hvordan foregår det, når I ansætter nye medarbejder ? Hvordan vurderer I dem?	Hyrer I gennem jeres netværk eller opslåede stillinger? Hvordan vurderer I jeres medarbejdere? Hvornår er man kompetent nok til at blive ansat hos jer? Hvilke kriterier bliver man målt på? Hvordan foregår "jobsamtalen?", hvis der overhovedet er en?
	Er det vigtigt for jer, hvem der arbejder for jer?	Spiller deres personlighed en stor rolle? Eller er fokus mest på deres kompetencer ? Er der nogle af jeres medarbejdere, som besidder nogle specifikke kompetencer, som er særligt værdifulde?
Magtrelationer mellem de forskellige medlemmer	Hvordan er relationen/ forholdet mellem dig og de ansatte/freelancerne ? Hvad er det for et forhold I har til hinanden på "kontoret"?	Har I sat labels på hinanden? Har I et formelt/uformelt forhold til hinanden? Ser du dig selv som en klassisk chef, eller mere som sparrings- eller samarbejdspartnere/"Vejleder" over for de ansatte?
	Hvordan er man en god medarbejder ?	Hos Kvalifik, hvornår synes du en medarbejder gør det godt og passer ind i jeres virksomhed?

	Hvordan er forholdet mellem dig og de andre partnere/medejere?	Formelt eller uformelt? Der kommer flere og flere partnere til, hvordan tackler I dette i praksis? Har I hver jeres fokus/kompetenceområde, hvor I ikke blander jer i hinandens beslutninger?
	Hvordan er man en god leder i dine øjne?	Hvordan er man en god leder i dine øjne?
Ledelse, styring og magt	Hvordan uddelegerer I opgaver/projekter til de ansatte? Hvor meget autonomi?	Hvordan samler I teamet og hvordan vælger I hvem, der skal arbejde på hvilke projekter? Hvor meget styrer de ansatte selv, ift. de opgaver de får uddelegeret? - Vælger de selv hvilket projekt de vil arbejde med, eller bestemmer I? Hvor meget autonomi har de i deres opgaver? Har de frie hænder, eller er det jer, som ledere, der bestemmer og godkender osv.?
Positionering af Kvalifik i Fremtiden	Hvordan tror du, at fremtiden ser ud fra Kvalifik som organisation, hvis/når I udvider?	I har planer om at vokse og udvide internationalt: Vil det kræve mere organisationsstruktur (hierarki) og kunne det påvirke jeres organisationskultur (folk har meget autonomi) eller vil I fastholde jeres nuværende "løse" arbejdsform?
Afslutning	Er der noget andet eller mere, som du har tænkt på, at du gerne vil fortælle os? Noget du synes er relevant, som du gerne vil have, at vi ved?	

Interviewguide: Respondent B

Emne og formål: At belyse magtrelationerne i virksomheden Kvalifik og fastlægge hvordan betingelserne bliver til i en utraditionel virksomhedsstruktur.

Tema	Forskningsspørgsmål/ afklaring	Interviewspørgsmål
Introduktion	Oplysning til respondenter Introduktion omkring formål og hvem vi er	- Vi optager interviewet, og det er anonymt og svarene bliver ikke offentliggjort - Præsentation af os og hvem der er ordstyrer - Emne: undersøge organisationsstruktur og opbygning - Tager udgangspunkt i et poststrukturalistisk univers. Derfor søger vi ikke én sandhed, men vil høre jeres tanker og hvordan I oplever det
Præsentation af interviewpersonen	Overordnede/afklarende spørgsmål	Bor du hjemme/ude? Laver du noget andet ved siden af dette job siden det er dit deltidsjob? (Hvor mange udgifter har du) Hvor lang tid har du arbejdet for Kvalifik og hvordan fik du jobbet? (Gennem venner? Din kompetence?) Har du haft andre jobs før? Forskellen på disse jobs? (fordele/ulemper)
Kvalifik som arbejdsplads	Hvordan fungerer det for dig at arbejde som freelancer?	Fungerer det godt for dig at være freelancer og at arbejde på projektbasis? (en smule mere ustabil indkomst) Er dette blot et studiejob for dig eller ser du dig selv arbejde her på fuldtid?
	Kan du sætte nogle ord på hvad Kvalifik er?	Hvordan ville du beskrive Kvalifik med ord? Hvilke ord ville du beskrive Kvalifik med?

Magtrelationer & styring	Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud for dig?	Hvordan ser dine typiske arbejdsdage ud? Arbejder du mest alene eller sammen med nogle af de andre? Hvornår møder du ind? Er du altid på kontoret, eller arbejder du hjemmefra?
	Når du får/sidder med et projekt, hvor meget autonomi har du så til at udføre opgaven?	Hvordan får du uddelegeret dine opgaver? Vælger du selv? Er de meget forskellige alt efter kundens behov? Arbejder du mest alene eller sammen med de andre? Når du har fået udleveret en opgave, hvor meget bestemmer du selv, når der skal tages en beslutning?
	Hvordan er dit forhold til partnerne og til de andre kollegaer? (hvordan måles en god medarbejder)	Hvordan er dit forhold til partnerne? Formelt/ uformelt? Samarbejdspartner el. typisk chef, der giver ordrer? Giv eks. Hvordan er dynamikken mellem jer alle? Mellem partnerne og de ansatte... Føler du der er forskel på forholdet mellem "partnerne" og så de resterende ansatte? Hvordan får du anerkendelse, hvis du gør? Hvilke kriterier måles man på for at bestemme om man er en god medarbejder? (Beskriv en situation).
	Hvad værdsætter du hos en leder?	At du får frie rammer/at de 'overvåger'/holder øje og udstikker ordrer/opgaver/at du bliver involveret i beslutningsprocesser?
	Hvad værdsætter du hos en kollega i Kvalifik?	Hvad er vigtigt for dig, når/hvis du skal arbejde sammen med en kollega? - Hvad er en god kollega? Kan du give et eksempel på en situation, hvor du ikke har kunnet arbejde sammen med en kollega eller en leder?

Sensemaking/ Passion	Var IT og dét du arbejder med her, en interesse for dig allerede inden du startede?	Var det en interesse (din kompetence) du havde før, før du fik jobbet hos Kvalifik? (var det en del af hans personlighed?)) Kan du forklare, hvad dine kompetencer er? Var det derfor du valgte Kvalifik? - fordi de kunne imødekomme/stimulerer dine interesser?
	Er passion på jobbet vigtigt for dig? Kvalifik en motiverende arbejdsplads?	Hvad driver dig til at tage på arbejde hos Kvalifik? Evt. sæt nogle ord på hvilke tanker du får. Hvordan stimulerer Kvalifik dine behov som arbejdsplads? Kan du sætte ord på hvad det er de gør? (Dine opgaver, dine kollegaer, medarbejderkulturen, osv.) Kan du forklare, hvad de gør/ikke gør for at motivere dig?
Afslutning	Er der noget andet eller mere, som du har tænkt på, at du gerne vil fortælle os? Noget du synes er relevant, som du gerne vil have, at vi ved?	

Interviewguide: Respondent C

Emne og formål: At belyse magtrelationerne i virksomheden Kvalifik og fastlægge hvordan betingelserne bliver til i en utraditionel virksomhedsstruktur.

Tema	Forskningsspørgsmål/ afklaring	Interviewspørgsmål
Introduktion	Oplysning til respondenterne Introduktion omkring formål og hvem vi er	- Vi optager interviewet, og det er anonymt og svarene bliver ikke offentliggjort - Præsentation af os og hvem der er ordstyrer - Emne: undersøge organisationsstruktur og opbygning - Tager udgangspunkt i et poststrukturalistisk univers. Derfor søger vi ikke én sandhed, men vil høre dine tanker og holdninger, og hvordan du oplever det.
Præsentation af interviewpersonen	Overordnede/ afklarende spørgsmål	Hvor lang tid har du arbejdet for Kvalifik og hvordan fik du jobbet? (Gennem venner/netværk? Din kompetence?). - Uddyb gerne hvordan i detaljer. Er du månedslønnet eller timelønnet? (Ustabil indkomst?) Har du haft andre jobs før? Forskellen på disse jobs? (fordele/ulemper) Hvordan differentierer Kvalifik sig fra andre? Er det positivt?
Kvalifik som arbejdsplads	Hvordan fungerer det for dig at arbejde som fastansat i en projektorienteret virksomhed?	Fungerer det godt for dig at være fastansat i en projektorienteret virksomhed? (i et mere ustabil/uformelt/ustruktureret miljø, hvor der ikke er mange fastansatte). Fordele/ulemper herved... Hvorfor har du valgt Kvalifik? Hvad tiltrak dig?
	Kan du sætte nogle ord på hvad Kvalifik er?	Hvad er Kvalifik for dig? Hvordan ville du beskrive Kvalifik med ord? Hvilke ord ville du beskrive Kvalifik med?

Magtrelationer & styring	Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud for dig? - Eller processen fra du får et projekt til det er afsluttet	Hvordan ser dine typiske arbejdsdage ud? Hvis det eksisterer Hvornår møder du ind? Er du altid på kontoret, eller arbejder du hjemmefra? <i>Arbejder du mest alene eller sammen med nogle af de andre?</i>
	Når du får tildelt/sidder med et projekt, hvor meget autonomi har du så til at udføre opgaven?	Hvor meget autonomi har du som projektleder? Hvordan får du uddelegeret projekter? Vælger du selv? Er de meget forskellige alt efter kundens behov? Arbejder du mest alene eller sammen med de andre? - Hvordan sammensætter du dit 'hold' når du får et projekt? Hvor meget autonomi har du i projektet? Hvor meget skal Simon og Jesper indover? Skal de godkende opgaven/projektet?
	Hvordan er dit forhold til partnerne og til de andre kollegaer? (Hvordan måles en god medarbejder)	Hvordan er dit forhold til partnerne? Formelt/ uformelt? Samarbejdspartner eller typisk chef, der giver ordrer? Giv gerne eksempler Hvordan er dynamikken mellem jer alle? Mellem partnerne og de ansatte og freelancere... Hvordan italesætter I hinanden? Er det 'chefer'/'ledere' og 'ansatte' - eller hvilke labels bruger I? Føler du der er forskel på forholdet mellem "partnerne" og så de resterende ansatte/freelancere? Føler du der er forskel på dig og de deltidsansatte/freelancere? Hvordan får du anerkendelse, hvis du gør? Hvilke kriterier måles man på for at bestemme om man er en god medarbejder? (Beskriv en situation). Hvordan giver du selv anerkendelse, hvis du gør? Hvilke kriterier måles der på, ift. om du synes dit team har gjort det godt? Er det bare at opgaven er løst til deadline?
	Hvad værdsætter du hos en leder? / Hvad er en god leder?	Frie rammer/Autonomi? At man 'overvåger'/holder øje og udstikker ordrer/opgaver? At man bliver involveret i beslutningsprocesser?

	Hvad værdsætter du hos en kollega i Kvalifik? - Hvad er en god kollega?	Hvad er vigtigt for dig, når/hvis du skal arbejde sammen med en kollega? - Hvad er en god kollega? Hvad lægger du vægt på når du udvælger personer til dit team? Kan du give et eksempel på en situation, hvor du ikke har kunnet arbejde sammen med en kollega? - Eller et eksempel hvor det er gået mega godt?
Sensemaking/ Passion	Var IT og dét du arbejder med her, en interesse for dig allerede inden du startede?	Var det en interesse (din kompetence) du havde før, før du fik jobbet hos Kvalifik? (var det en del af din personlighed?) Kan du forklare, hvad dine kompetencer er? Var det derfor du valgte Kvalifik? - fordi de kunne imødekomme/stimulerer dine interesser?
	Er passion på jobbet vigtigt for dig? Kvalifik en motiverende arbejdsplads?	Hvad driver dig til at tage på arbejde hos Kvalifik? Evt. sæt nogle ord på hvilke tanker du får. Hvordan stimulerer Kvalifik dine behov som arbejdsplads? Kan du sætte ord på, hvad det er de gør? (Dine opgaver, kolleger, medarbejderkulturen osv.) Bliver du udfordret nok? Kan du forklare hvad der motiverer dig? Imødekommer Kvalifik dette? Giv gerne eksempler på hvordan de motiverer dig...
	Hvad synes du om rammerne/lokalerne?	Det virker som en ret uformel arbejdsplads når man ser på lokalerne, ift andre virksomheder. Hvad tænker du om det? Er det noget der tiltrækker dig, at miljøet ikke er så "sterilt"/formelt? Er det inspirerende?
Afslutning	Er der noget andet eller mere, som du har tænkt på, at du gerne vil fortælle os? Noget du synes er relevant, som du gerne vil have, at vi ved?	

Interviewguide: Respondent D		
Emne og formål: At belyse magtrelationerne i virksomheden Kvalifik og fastlægge hvordan betingelserne bliver til i en utraditionel virksomhedsstruktur.		
Introduktion	Oplysning til respondenter Introduktion omkring formål og hvem vi er	- Vi optager interviewet, og det er fuldkomment anonymt - Præsentation af os og hvem der er ordstyrer - Emne: organisationsstruktur og opbygning - Tager udgangspunkt i et poststrukturalistisk univers. Derfor søger vi ikke én sandhed, men vil høre jeres tanker og hvordan I oplever det
Præsentation af interviewpersonen	Overordnede/afklarende spørgsmål	Hvor lang tid har du arbejdet for Kvalifik og hvordan fik du jobbet? (Gennem venner? Din kompetence?). Uddyb gerne hvordan i detaljer. Kan dette godt betale for alle dine udgifter? Er du månedslønnet el. timelønnet? (ustabil indkomst?) Beskriv kort hvad det er din rolle er i Kvalifik (ved at blive partner?)
Kvalifik som arbejdsplads	Hvad er Kvalifik for dig?	Har du haft andre jobs før? Forskellen på disse jobs? (fordele/ulemper). Beskriv hvordan Kvalifik adskiller sig.
		Kan du beskrive Kvalifik med ord? Hvordan ville du beskrive med et par ord.
Organisationsstruktur	Kvalifik som et projektorienteret virksomhed	Hvordan er organisationen bygget op? I arbejder primært på projektbasis, kan du uddybe det? Helt praktisk, hvordan adskiller det sig fra andre virksomheder? I kalder jeres ansatte for freelancere? Hvordan skal det forstås? De fleste er unge, deltidsansatte?

Udvælgelse af medarbejdere - kvalifikationer/ kompetencer	Hvordan foregår det, når I skal ansætte en ny medarbejder/finde ny medarbejder til projekterne?	Hvordan vurderer I jeres medarbejdere? Hvornår er man kompetent nok til at blive ansat hos her? Hvordan foregår jobsamtalen? - Traditionelt?
	Hvordan vurderer I dem? Er det vigtigt for jer, hvem der arbejder for jer?	Hvilke kriterier bliver man målt på? Spiller deres personlighed en stor rolle? Eller er fokus på mest på deres kompetencer?
Ledelse, styring og magt	Hvilket forhold/dynamik de har til hinanden på "kontoret"	Hvilke forventninger har I til hinanden og de ansatte for at gøre et godt stykke arbejde? Skal man møde ind på specifikt tidspunkt? Har man et antal timer man skal have om ugen? Betyder personligheden noget? Har man frie tøjler til at løse sine opgaver så længe man når sin deadline? Hvor meget autonomi har de ansatte ift. de opgaver de får uddelegeret? - Vælger de selv hvilket projekt de vil arbejde med, eller bestemmer I? Er de selv meget hen over beslutningsprocessen? Giv eksempel på sidste opgave, hvordan det foregik!!
	Forholdet ml. dig og de ansatte	Kan du beskrive med ord hvilket forhold du har til de andre ansatte ? Formelt/uformelt? Hvordan italesætter I hinanden? Ser du dig selv som klassisk chef/samarbejdspartner overfor de "ansatte"?
		Hvordan giver du anerkendelse , hvis du gør? Hvilke kriterier måles der på, ift om du synes dit team har gjort det godt? Er det bare at opgaven er løst til deadline?
	Hvordan er man en god medarbejder ?	Hos Kvalifik, hvornår synes du man er en god medarbejder?

	Forholdet ml. dig og de andre partnere/ledere	Formelt/uformelt - blander/hjælper I hinanden i de forskellige beslutningsprocesser? Hvor meget autonomi har du som projektleder? Hvordan får du anerkendelse , hvis du gør? Hvilke kriterier måles man på for at bestemme om man er en god medarbejder? (Beskriv en situation).
	Hvordan er man en god leder?	Kan du sætte nogle ord på hvad en god leder er i dine øjne, generelt og hos Kvalifik.
Sensemaking/ Passion	Var IT og dét du arbejder med her, en interesse for dig allerede inden du startede?	Var det en interesse (din kompetence) du havde før, før du fik jobbet hos Kvalifik? (var det en del af din personlighed?) Kan du forklare, hvad dine kompetencer er? Var det derfor du valgte Kvalifik? - fordi de kunne imødekomme/stimulerer dine interesser?
	Er passion på jobbet vigtigt for dig? Kvalifik en motiverende arbejdsplads?	Hvad driver dig til at tage på arbejde hos Kvalifik? Evt. sæt nogle ord på hvilke tanker du får. Hvordan stimulerer Kvalifik dine behov som arbejdsplads? Kan du sætte ord på, hvad det er de gør? (Dine opgaver, kolleger, medarbejderkulturen osv.) Bliver du udfordret nok? Kan du forklare hvad der motiverer dig? Imødekommer Kvalifik dette? Giv gerne eksempler på hvordan de motiverer dig
	Hvad synes du om rammerne/lokalerne?	Det virker som en ret uformel arbejdsplads når man ser på lokalerne, ift andre virksomheder. Hvad tænker du om det? Er det noget der tiltrækker dig, at miljøet ikke er så "sterilt"/formelt? Er det inspirerende?
Afslutning	Er der noget andet eller mere, som du har tænkt på, at du gerne vil fortælle os? Noget du synes er relevant, som du gerne vil have, at vi ved?	

Bilag 2 Observationsguide

Formål: Formålet med deltagerobservationerne er at belyse og forstå menneskelige oplevelser, erfaringsprocesser og det sociale livs karakteristika. Deltagerobservationer kan gøre os i stand til at adressere forhold, som er utilgængelige ved andre kvalitative metoder, eksempelvis interviews (Szulevicz 2015: 84). Da interviews udtrykkes gennem det talte sprog og primært forudsætter bevidste og intentionelle forhold, er der risiko for, at flere af de ikke-reflekterede forhold som kendetegner sociale praksisser overses (Szulevicz 2015: 87).

Overordnede spørgsmål som ønskes besvaret:

- Hvordan skabes der mening?
- Hvordan kommer magt til syne
- Hvordan bliver betingelserne for medlemskab til?

Disse ønskes besvaret med udgangspunkt i nedenstående

Verbal kommunikation:

- Hvordan tales til hinanden indbyrdes - hvordan er tonen?
- Hvordan udtrykker de sig?
- Ordvalg (uformel/formel)? Hvordan taler de til hinanden? Hvordan kommunikeres der indbyrdes?
- Hvad snakker de om? Snakker de KUN om arbejdet eller snakker de også om personlige ting? LYT til de forskellige emner!

Nonverbal kommunikation:

- Generel stemning på kontoret - afslappet tone?
- Hvordan agerer de? Professionel/afslappet attitude/holdning
- Hvordan er deres kropssprog? Kropsposition? (Åbent/lukket?)
- Hvordan er deres adfærd/relationen mellem de ansatte samt mellem de ansatte og lederne?
 - Hvor tydeligt er hierarkiet i praksis? - kommer de forskellige roller til udtryk, eller er det 'bare' på papiret?
- Hvordan går de klædt? Jakkesæt el. afslappet tøj?
- Hvordan ser kontoret ud?

Overvejelser og refleksioner som er gjort inden observering

Kvalifik hævder at bryde med den klassiske organisationsstruktur med en streng, hierarkisk kultur

- Vi vil gerne observere, hvordan betingelserne for medlemskab bliver til - hvordan kommer kulturen til udtryk?
- I vores interviews italesatte de kontoret som et "klubhus"/"Drengehybel" - hvor meget kommer det til udtryk?
- På hvilken måde dannes der mening i jobbet for medlemmerne?
- Hvor "flad" er deres organisation? Lederne hævder at de stræber efter en flad struktur, men stemmer dette overens med deres handlinger? Gennem observation kan vi få af/bekræftet om dette stemmer overens med ledernes egne opfattelser (hvordan det fungerer i praksis). Der hentydes allerede til, i interviewene, at de har udfordringer med at fastholde den uformelle, flade kultur i takt med de vokser. Kan man skabe en virksomhed, der finder en sund balance mellem den flade, uformelle kultur samtidig med at implementere en mere formel ramme?

Fokus for observation: Fokuseret observation

- Magtudøvelse mellem de forskellige medlemmer i Kvalifik
- Hvad er normerne på arbejdspladsen? Hvilke forventninger har de til hinanden?
- Hvad er kulturen på arbejdspladsen/kontoret?

- Hvordan er relationerne mellem dem alle på kontoret/hvordan kommer relationerne til udtryk?

Deltagerrolle: Kombination af deltageren som observatør og observatøren som deltager

Bilag 3 Transskription af interview med Respondent A

Interview med respondent A

I: Interviewer (Sarah)

O: Observatør (Natasha)

R: Respondent

I: og vi ville høre om det selvfølgelig var okay at vi optog interviewet?...

R: Ja det gør i bare.

I: Godt, og øh jeg er Sarah, jeg kommer til at være ordstyre og Natasha kommer til at være observere og supplere lidt, og lige træde ind hvis det kræver det og vores emne er organisationsstruktur og opbygningen af en organisation og vi tager udgangspunkt i et poststrukturelastisk univers, så vi kommer ikke til at skulle lede efter én specifik sandhed eller et eller andet højere mål og vi vil egentlig bare høre dine meninger, dine tanker og holdninger og du vil selvfølgelig være anonym i besvarelsen. Hvis jeg kan få dig til at snakke om den generelle ide bag Kvalifik var..

R: Altså både var og er... Man kan se det er to vidt forskellige svar, øh og var er, hvad skal man sige, at Simon og jeg vi arbejdede samme sted, vi havde fysik sammen og Simon havde lige fået nyt arbejde og ny telefon. Jeg synes det var mega fedt han havde fået telefon, som var fra firmaet, også kom jeg ind og arbejdede der, hvor han arbejdede og vi fik flere og flere af vores venner til at arbejde i det der xxx forlag og til sidst så tænkte vi, hvor var der egentlig mange unge mennesker, som bare sidder stille og ikke laver en skid og som er sindssyg gode til at programmere eller lave markedsføring eller lave alle mulige ting som er digitale, nogle kundskaber som kun lige er kommet, eller nogle færdigheder, som man skal have, som kun lige er blevet defineret indenfor meget kort tid, som de havde (de unge), som de bare ikke brugte til noget. Også tænkte vi at det kunne vi da lave en virksomhed på, vi ville ligesom gerne have alle dem som havde en masse kompetencer men kun brugte dem, når de kom hjem fra arbejdet og ikke brugte dem på arbejdet, så det var ligesom det det var, og det er det sådan set også stadig, det er vores ideologiske grundlag.

I: Og jeres relation, Simons og Lasses og din, nu snakkede du om Simon – I lærte at kende hinanden på gymnasiet?

R: Simon og jeg spillede musik sammen, og han gik i min daværendes kærestes klasse, og vi havde fysik og filosofi sammen.

I: Okay, så det var jeres kammeratskab, der ligesom var med til at starte det op?

R: Vi har faktisk aldrig rigtig ses privat, kun en gang tror jeg, inden vi startede virksomheden, så det var meget virksomheden vores venskab byggede på og bygger.

I: Okay, også det her med at, altså er det vigtigt for dig at have passion for dit job, nu siger du selv at det var jeres interesse, der skabte det?

R: Jeg tror det er altoverskyggende for hele virksomheden og alt det arbejde ja.

I: Og det var altså en interesse for dig inden, er det det som det udspringer af hovedsageligt, det var jeres fælles interesse for det her?

R: Ja jeg tror også generel den måde vi snakker om det på, vi snakker rigtig meget om at vi gerne vil have drevne mennesker, ikke bare udadtil, fordi det gør alle, men når vi prøver at finde en person internt, så det vi måler på, det er entusiasmen omkring et eller andet, i høj grad, og også i virkeligheden sådan meget om man kan se det på det de har lavet, hvis der er nogle som 13-årige allerede har lavet noget, der er helt vildt, så er det nok fordi de har elsket at lave det, højst sandsynligt, må man gå ud fra.

I: Ja, og nu snakker du selv om det her med at hyre internt, hvordan foregår det når i skal have nye medarbejdere, eller hvad er det for en label bruger i når i skal have nye, er det medarbejdere i ansætter?

R: Nej, det er det ikke. Det er dobbelt, nogen gange er det en medarbejder, hvis det er en projektleder eller hvis det er noget, hvor vi ved vi har budget og timer til det, men ellers så, vi er et netværk først og fremmest også er der ligesom en virksomhed inde i det her netværk. Og netværket er Kvalifik og der er 65 mennesker, men vi er kun ca. 10 mennesker på arbejde hver dag, folk kommer og går lidt, så i alt 10, vi er 5 faste, der arbejder, så man kan sige vi rekruttere til netværket, også fra netværket indtil enten vores talentplatform, som vi er i gang med at bygge, eller vores bureau, eller mere vores konsulent/forretningslinje, som vi også er i gang med at bygge.

I: Okay, også helt formelt, når de så bliver ansat, eller hiver folk ind, er det så også forskelligt hvordan det ligesom, altså de kontrakter de får, er det freelance kontrakter eller differentierer det?

R: Øh ja, ja det er altså, hvis du er her over 3 måneder så er der lovgivninger for freelancekontrakter, så af gode grunde, altså ikke fordi vi ville have gjort noget andet hvis loven havde været anderledes, men freelancekontrakter er det typisk i starten, indtil man kender hinanden godt, også bliver det til nogle kontrakter med et eller andet mere fast timer om ugen, det er de fleste, også tror jeg kun vi er en, der har en nul timers kontrakt, og det er fordi vi er i den der startfase, hvor vi lige skal se hinanden an, om det er et fedt sted at arbejde. For der er også, der er så stor forskel i kvaliteten, når du hyrer en 17-årig, der skal du virkelig vide om personen er god eller ej når du aflevere noget til Mærsk...

I: Og hvordan føler du så i differentierer jer fra andre, nu snakker du selv om det her med om netværk og det med personligheden?

R: Altså føler vi rekrutterer markant anderledes.

I: Okay, på hvilken måde?

R: Jeg hader bare de der opslag folk laver, ud over at det er et krav at man skal være dreven i stedet for at de prøver at finde ud af sig selv, så skriver de at folk skal beskrive sig selv som værende sig selv, så der er ligesom et mismatch over den, der egentlig er dreven og ser personen sig selv som dreven og vil personen respondere på noget der har det, også skal de kunne XXX, gerne tysk, måske endda gerne et andet tredje sprog, gerne kinesisk eller spansk og så kravene er altså fuldkommen sindssyge, de leder efter folk, der ikke findes, og sådan tror jeg ikke man får dygtige mennesker på.

O: Hvordan finder i dem så? Hvordan fungerer det typisk?

R: Vi har ikke fundet den hellige gral kan man sige, og det er også total hidden miss, men rigtig meget er en eller anden, der fortæller om en eller anden som de kendte, eller har kendt en for lang tid siden, som gjorde noget der var ret fedt også skriver vi deres navn ned og kontakter dem. Hver gang vi har en session med én, som vi prøver at hyre, så spørger vi hvad med dine eller har du nogle (venner). Det er faktisk et krav når du går fra trainee til kvalificer, det er at du henviser 4 personer, det er bare sådan et benspænd. Hvis man ikke har 4 henvisninger, så kommer man selvfølgelig videre, men det er mere fordi, at det vi kan se, det er at dygtige mennesker typisk kender andre dygtige mennesker, ikke nødvendigvis inde fra samme disciplin, men de opsøger lidt hinanden typisk, så det er meget igennem netværk af det vi allerede har i vores netværk. Det er så den ene vej, den anden vej er at prøve at få os til at se lækre ud og dem vi prøver på, dem snakker vi med.

I: Tror du også det er derfor at i ligesom er der hvor i er i dag, at I har vokset så meget, fordi i bl.a. differentierer jer så meget i jeres rekrutterings proces?

O: Ja altså det er helt klart der, hvor vi differentierer os allermest, så jo det har noget med det at gøre, men hvis jeg skal være helt ærlig så er det sku nok ikke det der har gjort successen, jeg tror den største succes er at der er så mange der mangler digitale kundskaber, så ligesom det er den, hvis man kigger på markedet, det er nok efterspørgslen efter de digitale kompetencer, der i første gang fik folk til at kigge på os, og der er stadig nogen, der har problemer med at vi er så unge, altså når vi holder møder, jeg kan stadig mærke at der nogle gange er en eller anden form for autoritetsforskel, at det er svært at blive taget seriøst, nogen gange skal man have en eller anden form for konfrontation inden man kan komme videre, men det er der hvor vi differentierer os mest, vores omsætning er sku nok bare skabt efter en meget meget stor efterspørgsel først og fremmest, også det andet kommer lidt bagefter (7:27).

I: Også det her med at i er jo sådan en projektorienteret virksomhed, en anden type organisationsstruktur, hvad har tankerne sådan været bag?

R: Ja altså jeg tror at vores organisationsstruktur er anderledes, men vi arbejder fuldkommen på samme lige vilkår som et bureau, altså om du hyrer os eller om du hyrer et andet bureau, det er sku næsten lige vidt, som vi ligesom kan, som andre ikke kan, det er at de medarbejdere vi har, de er anderledes, så bliver produktet jo også anderledes. Hvis det svarer på dit spørgsmål, nu bliver jeg helt i tvivl.

I: Ja, ej det er helt okay. Og så i forhold til at i hyre folk bl.a. fra jeres netværk, hvad vægter i så højt for hvem det er i hyrer ind? Er det sådan deres personlighed eller deres kompetencer eller hvad er det der er i højsæde når det er?

R: Altså de to ting er...

I: Vægter det lige?

R: Vi har ikke en metode, altså vi er i gang med at prøve at gøre det lidt mere fast, men jeg tror også at når man gør det lidt mere fast, så er man heller ikke agil nok til at ændre det, hvis nu situationen ændrer sig med dem man snakker med, så vi har ikke en fast algoritme til hvordan vi måler folk. Hvis det klikker først og fremmest fordi, ligegyldigt hvor gode er, så skal man ligesom have en god kemi, eller i det mindste bare ikke en dårlig kemi hedder det...

O: Så personlighedsmæssigt? (8:38)

R: Præcis, altså alle skriver at man skal være imødekommende alle sådan nogle ting, det må jo være minimum for at man kan arbejde sammen med nogen om det er gruppearbejde i gym eller...

I: Helt klart. Og så det her med, hvordan ser du din relation til fra dig også til de ansatte eller freelancerne?

R: Øhhh, jeg synes vi vokser så meget så det er meget forskelligt fra starten til nu, altså der er nogen, der er gamle gymnasiet kammerater, som jeg har drukket masser af bajere med, hvor det også er en venskabelig relation, men jeg kan da også godt mærke at, jeg tror der er større krav for at der en forskel, selvom vi altid har gået rundt og snakket om at det skulle være en så flad struktur som overhoved muligt, og det er den også til dagligt, men når man er på projekter sammen bliver man nødt til at definere hierarkiske strukturer, så jeg må jo nok sige at den er nok mere autoritær end jeg har lyst til at den skal være, men man bliver nødt til, tror jeg, at hvis det skal fungere og køre på skinner at sige noget hvis folk møder for sent ift. hvad man har aftalt eller ikke lever op til deadlines.

O: Kan du snakke om det her med labels, om i decideret har sat labels på hinanden? Altså om i ser hinanden som den "ansatte" og arbejdsgiveren?"

R: Når ja! Altså vi har terminologi for det her, og vi udvikler den stadig, den er ikke sådan sat i sten. Indtil videre er det sådan er ALLE kvalifikationer, om du er leder eller ikke er, så det er lidt ligesom at være en Googler, hvis du arbejder for Google eller et eller andet, og det startede sådan set allerede inden vi havde ansatte, så var det ligesom det vi sagde, fordi vi lidt så os som en movement og ikke en virksomhed.

O: Hvad betyder det, kan du beskrive hvad det betyder, hvad er det for nogle associationer ...?

R: Ja hehe, altså til en Kvalifikation?

O: Ja.

R: Jamen det er en der... Jeg tror, jeg selv spillede sindssyg meget World of War Craft også havde jeg ikke nogen penge, også tænkte jeg, okay hvad fuck gør jeg, jeg laver en privat server, jeg var vel 12 eller 13 år eller sådan noget, også google jeg bare hvordan man laver en privat server, også fandt jeg en guide, også satte jeg den op til min gamle computer, som var min gamle computer inden jeg fik min nye laptop, også fik jeg det op og stå også kunne jeg spille World of WarCraft. Så det er nogle der drevne nok til at gå rigtig langt for at gøre det de har lyst til at gøre, det er på den måde passionsdrevet, men det er ikke selv nødvendigvis noget man kommunikerer, men man viser det i sine handlinger, altså nogen af dem der er hernede, det er folk som har udviklet alle mulige ting, en der har lavet et aktiespil på gymnasiet, hvor man så kan bette på aktier. Han var overhoved ikke finansielt interesseret, han synes bare systemet lød fedt og det var en af hans venners ideer også gjorde han det og har sikkert lagt 100-200 timer bag det, hvad ved jeg. Så du ved, drevne ikke fordi man skulle, men fordi man ikke kan lade vær.

I: Og hvordan er forholdet mellem dig og de tre andre partnere/medejere? Er i sådan lige eller hvordan er det? Formelt eller?

R: Altså vi har en formelt beskrevet hierarkisk struktur i at folk har deres domæner. Simon og jeg vi er strategisk, på den måde at vi siger hva' hvor skal vi hen, hvad bruger vi vores penge på, og det er dybest set os det skal igennem før der bliver gjort noget på større plan, hvis det er en stor økonomisk satsning, øh og man kan sige at hvis folk har et eller andet projekt, har vi sagt at vi gerne vil finansiere det indenfor en vis grænse, så hvis folk kommer hen og spørger, så giver vi lov til det, for et vis beløb, som ikke nødvendigvis er i nogens økonomiske interesse, men bare fordi de måske ikke selv har råd til det selv, så skal det også igennem os. Lasse han står for al rekruttering, så det er, han står for strategien for rekruttering, også er det os der bare skal sørge for at holde ham oppe på det.

I: Okay, så det er i også inde over eller skal sige go' for, eller hvad man nu kan sige, det han står for med rekrutteringen?

R: Jaa, men det er en samtale, det er ikke sådan du ved KPI'er, det er en samtale hvor man sidder ned og så siger man: "Jeg vil gerne det her og det her, årh det lyder fedt, men vi har de udfordringer i bureauet, kan du tage det med i din plan."

I: Okay, så I prøver at holde det rimelig uformelt selvom der er roller?

R: Ja der er roller og de er defineret på papiret-agtigt defineret...

O: Der er ikke nogen af jer der er højere oppe end den anden..?

R: Jo altså det er der jo lidt på den måde at Simon og jeg har det sidste ord. Vi har også nogle gange diskussioner, det er dog meget sjældent dog.

O: Men i prøver at involvere folk i beslutninger..?

R: Jaja, vi har i hvert fald prælet med at det er flad struktur, men vi må nok indse at den bliver mindre og mindre flad. Den bliver flad på den måde at alle kan opsøge et projekt hvis de gerne vil, vi har bare ikke sat rammerne for det. Så der er en mental barrier, som gør at vi ikke har en flad struktur. Også er der selvfølgelig, det er bare svært at vedligeholde en flad struktur, specielt når det er projektbaseret, for der er altid en projektleder på projektet, f.eks., så det er en flad struktur indtil projektet er lavet eller i gang, men folk må gerne komme og sige, jeg vil sindssyg gerne være projektleder på det her projekt, eller de kan også godt sige, jeg vil sindssyg gerne være designeren her, er det okay, eller et eller andet. Og vi har traineeforløb, så hvis der er nogen, der gerne vil lære et eller andet, så kan de godt sige: "Hey er det okay jeg er trainee på det her projekt, jeg vil sindssyg gerne lære mere om Java Script kodning.

O: Det der trainee forløb, hvordan fungerer det?

R: Jamen vi har sådan en lønstruktur og en løn/karrierudviklingsstige, hvor det første det er trainee, så får du 115 kr. i timen, plus feriepenge, men så også der også for dem, som ikke nødvendigvis kan det de laver. De har arbejdet eller lavet noget indenfor det (felt), så det er tæt nok på, det er ikke sådan hey jeg vil gerne være fotograf, jeg har for resten programmeret hele mit liv, men det er hvis du har taget en masse billeder og du gerne vil med på en videofotograf shoot og lære hvordan man gør det, så kan du for et lidt lavere timeløn komme med og lære det, og det kan man altid opsøge, hvis man gerne vil det, ellers det er det man er i starten. Så ryger man op til Kvalifik, som det hedder, hvor du får 150 kr. i timen, plus feriepenge, også kan du det som du rent faktisk siger du kan. Og en projektleder, så får du 170, og det er når du tager ansvaret og dialogen med kunden, eller ikke tager ansvaret, men at man tager dialogen med kunden og sørger for at det er de rigtige mennesker, der bliver taget ind over projektet.

O: Er det jer, der ligesom er kommet frem til de der termer inden for Kvalifik, eller er det noget i er blevet inspireret af, eller er det bare noget i har sat jer ned og tænkt?

R: Ja, men ja, men det var fordi vi gerne ville prøve at skabe læring i organisationen og vi har prøvet at gøre det så uformelt som overhoved muligt, så vi ville bare gerne prøve at skabe nogle rammer hvor læring kunne opstå, for vi ville sige hvilken vej læring skulle gå, derfor har vi også den der læringsdag en gang om måneden, hvor vi faciliterer 1-2 workshops men også bare en periode, hvor man kan lære hvad man vil, også vil vi ikke sige, hvad folk skal lære. Det betyder også at der er nogen der har læst om flymad og dens kvaliteter og hvorfor kvaliteten er som den er, og holder oplæg sidst på dagen.

O: Så hvordan fungerer det, er det så bare en dag, hvor i bare står i et rum?

R: Det er en dag om måneden, hvor vi spiser mad sammen, alle nogen af 60, og faktisk også alle dem i huset, som ikke er Kvalifik, er inviteret med, også har vi nogle oplæg, som, hvis der er nogle folk, der gerne vil have dem herud, så hyrer vi dem eller inviterer dem, og den resterende tid, hvor der ikke er oplæg, så har vi lukket kontoret ned, så må man ikke arbejde, også skal man bare lære hvad man har lyst til det, så det man ikke lige har fået lært i løbet af måneden, hvis det giver mening. Nogen læser også bare lektier eller sidder og laver afleveringer, fordi det har de ikke lige noget at lave til skolen.

O: Så der er ikke blevet defineret noget, at man skal kunne eller skal lære?

R: Der er 1-2 workshops, som man kan melde sig på hvis man vil, men der er ikke noget obligatorisk eller.

I: Og så ift. de her roller, som i så har, hvad er en god leder for dig, hvis du skulle prøve at sætte nogle ord på?

R: Jeg beskriver mig selv tit som sekretær, fordi meget af det jeg laver er at sørge for at folk møder op, får den rigtige information for hvordan de skal udføre jobbet, sætter deadlines ind i kalenderen, både internt og eksternt, så det er sådan, det er meget organisatorisk, men det kommer også an på i hvad for en situation, for det er markant anderledes ledertype og figur man skal have fat i, når det er strategisk lederskab frem for projektledelse. Jeg må nok indse at jeg laver mere projektledelse, fordi så meget strategisk er der heller ikke i sådan en lille virksomhed som vores. Altså vi har jo ikke professionelt bestyrelsesarbejde og alt sådan noget der ting, så på strategisk plan, det er en der altid tager den division der er på kontoret med i sine beslutninger og tager ansvar når noget går skævt og forkert. Og siger, og ikke gemmer på tingene for at, det har i hvert fald været min største udfordring, ikke at sige tingene ligeud eller at være bange for at sige ting, der måske

kan såre andre, men du ved, hey det er sku et problem at du ikke møder op til tiden, eller det er et problem at du har overskredet de sidste 5 deadlines, kan vi ikke lige tage en snak om det, hvad tror du, eller et eller andet. Ja tage konfrontationerne, det kan være det sværeste, det var i hvert fald det sværeste for mig i hvert fald.

I: Er det netop pga. den her uformelle kultur I har, at det har været svært for dig?

R: Hmm, ja jeg kan godt mærke at, at det i hvert fald er sket før, at vi har haft en uformel kultur lige indtil det punkt, også er det svære at bibevare det derefter, det tror jeg er sådan en, er noget en, en eller anden form for dynamik man ikke kan komme uden om, eller jeg i hvert fald ikke har kunnet finde ud af at komme uden om (18:39)

O: Hvordan ville du så definere hvad en god medarbejder er?

R: Det er sådan en god blanding af en der gør tingene til tiden, lever op til de krav, der bliver stillet, men også siger fra hvis kravene er for høje i forhold til hvad personen kan levere og også fortæller om sin mentale tilstand i en vis grad uden at lukke op for hele din personlige baggage, men kan også sige: "Hey jeg har bare sku bare mega travlt her for tiden, jeg kan ikke nå den der deadline, kan du hjælpe mig?", for så på den måde er der en flad struktur idet, at det ikke er i nogens interesse, at ligesom at folk skal have det skidt.

Tværtimod, så er det et projekt om hvordan vi kan have det mega fedt imens vi laver det vi elsker at lave...

I: Så den her åbenhed du godt kan lide med både at de kommer og siger hvis de har en dårlig dag men også at også kan tage konfrontationen med dem..?

R: Ja, gensidig ærlighed. Og jeg vil langt hellere have at folk siger: "Hey, at jeg har tømmermænd i dag", end "Amen jeg sov dårligt i dag", det er da langt sjovere, på den måde tror jeg godt man kan man beholde en eller anden form for venskabelighed i det, hvis folk lader vær med at dømme for hårdt omkring, eller hiver til siden, hvis det er femte gang man kommer op med tømmermænd...

O: Tror du det er pga. de slags personligheder, altså er der nogle personlighedstræk med folk med at fordi de er lidt unge, fordi de måske også selv gerne vil arbejde på en lidt mere uformel arbejdsplads, at det netop er derfor at du kommunikerer på den måde? (20:18)

R: Næ, jeg tror i virkeligheden at det er fordi at jeg synes at alle de arbejdspladser jeg har været på, og sådan set også stadig nogle gange i den bestyrelse vi har lige nu, har manglet at det er personlig relationer, for det har meget med at man bliver en eller anden funktion overfor hinanden, men det er meget sjældent at man er mennesker, når man sidder i samme rum og det er den jeg gerne vil gøre op med, for man er begge ting og det tror jeg ikke man kan komme udenom, det er bare ærgerligt at det er funktionen eller det er den økonomiske interesse først, det har jeg aldrig forstået, hvis det giver mening?

I: Også de her projekter når i får dem ind, hvordan uddelegere i dem sådan til de forskellige ansatte eller freelancere?

R: Hvis vi får et, hvad skal man sige, et grafisk projekt, så har vi sådan et sheet med alle personerne indeni og typisk har alle projektlederne ligesom en eller anden form for relation til de her mennesker, der står i det her Excel ark, også finder man dem frem, som har kundskaberne inden for feltet, også ringer man til den som man ligesom synes passer bedst til projektet.

I: Og hvor meget autonomi har de, når i har uddelt de her projekter, til at tage beslutninger, både til at tage beslutninger, men også ift. hvorhenne de arbejder, hvornår de arbejder, hvor meget autonomi har de?

R: Altså jeg siger altid helst at jeg ser folk arbejde herude, fordi generelt er kvaliteten er at når man arbejder hjemmefra, synes jeg i hvert fald, statistisk set, bare lidt ringere. Øh, men vi har også mange, der arbejder hjemmefra. Vi har faktisk ret mange. Fordi vi stiller ikke nogen krav. Jeg siger altid, når jeg er projektleder, at jeg helst ser dem herude, fordi det er også den læring jeg får når jeg snakker med dem, som er vigtige i projektet, eller de andre får det, når personen er der og lige kan hjælpe med et eller andet, så er det jo hyggeligt, det synes jeg også er vigtigt. Så der er autonomi, men jeg tror også folk, de ved også godt, i hvert fald, når de har haft projekter med mig, det er sikkert forskelligt fra projektleder til projektleder tror jeg, i virkeligheden.

I: Er det så projektlederen der godkender produktet til sidst, eller er det noget, der skal igennem dig eller Simon?

R: Det er altid projektlederen, ja.

I: Okay, så i behøver ikke være ind over alle beslutninger?

I: Nej, nej.

O: Og hvor mange projektledere er i så?

R: Øhm, vi er fire. Ja, så det er mig og Simon ... Og det kommer vi stille og roligt til at hyre en eller to projektledere mere, også trække os væk fra projektlederrollen.

I: Og kan folk sådan godt selv byde ind, hvis der er nogle projekter, de synes er spændende eller er det kun jer der ligesom finder de rette, med de rette kompetencer?

R: Øhm, prøv at forklar..?

I: Altså de ansatte, når der kommer nogle projekter ind, kan de ligesom godt sige, hey det her synes jeg er super spændende, det vil jeg gerne være på eller er det jer der ligesom finder, hvem der har kompetencerne til at løse de her opgaver?

O: Det var det du sagde (til R) ikke også? Det der med at man sagtens kan komme og sige at hey jeg synes det her projekt lyder interessant.

R: Hm, men ja det er heller ikke fordi vi sætter projektet i udbud heller, altså det er ikke fordi vi viser projektet for alle også kaster løverne sig over det, så det er sådan, det er i virkeligheden ikke markedsgjort på den måde, at vi bestemmer som udgangspunkt hvem der skal være med på det, og ringer først og høre om de har lyst til det, og hvis de har lyst til det, så går vi videre med det. Øhm, men folk kan stadig godt, hvis de meget gerne vil arbejde på et eller andet projekt sige det, også vil vi gerne prøve på at få det til at passe ind.

I: Okay, når du siger "Vi", er det så dig og Simon?

R: Det er projektlederne, ja det kunne være hvem som helst, i virkeligheden. Nogen gange er man også typisk, nogle gange kan man også være to projektledere på et projekt.

I: Okay.

O: Må jeg bare spørge, de medarbejdere i har omkring de 55, har de været her fra starten af? Eller er der meget udskiftning?

I: Øhm, der er ikke så voldsom meget udskiftning, men jeg tror det lugter langt væk af at vi startede som en helt anden virksomhed, som vi gjorde, eller som en ikke-virksomhed. Vi startede jo bare som, nogen der havde en plan, også gik vi ud og drak en masse kopper kaffe, og lavede netværket også fandt vi ud af at vi skulle have en virksomhed bagefter. Så i starten samlede vi på alle mulige folk, folk der var gode til latin, folk der var gode til, jamen det kunne nærmest være strikke altså, og det var sådan set ligegyldigt, bare de var gode til det. Også har vi skilt ud, vi startede med at være 50, også tror jeg vi blev nogen af 20-25, fordi vi kun tog digitale kompetencer. Og så nu er vi 65. Og det er få, som ikke er med i netværket, der er nogen der har fået fast arbejde, som har frabedt sig det, hvis nu at det skulle dukke op at de var med, hvis der var nogle konkurrence karusuller.

O: Så dem der ligesom har meldt sig fra, er der nogen af dem der har gået herfra, fordi der har været lidt uoverensstemmelser, eller har det mere bare været fordi de netop har fået et andet arbejde?

R: Hmm, jamen jeg kan kun komme i tanke om, hm nej der er ikke nogen der er gået sure væk eller på den måde nej. Altså man kan sige, vi har haft én, som konsekvens missede deadlines og som ikke kunne leve op til arbejdet men kun en. Og det endte bare med at vi sagde til ham at kvaliteten var inkonsekvent og det var svært at sætte ham på nogen projekter, hvis det fortsatte, og det var han helt med på, også tror jeg det gik ud i sandet efter det i virkeligheden.

I: Også lige her til sidst, sådan ift. Kvalifiks fremtid og udvide, er det noget i har gjort jer overvejelser omkring og at udvide internationalt?

R: Ja ja, øh men i en anden struktur end vi er lige nu. Også fordi vi anser os selv i høj grad som start up, idet at, man kan sige at når man er i sådan her projekt, så anser man jo ikke hvad man laver, det tror jeg faktisk aldrig rigtig man gør, men man bliver bedre til at fægte. Men vi laver en helt ny afdeling, en platform, hvor vi prøver at digitaliserer meget af det vi laver lige nu, som er et start-up i en start-up, fordi vi har stiftet en virksomhed som Kvalifik ejer, og det gør vi kan begge sider af bureauet. Man kan sige at på venstre side af bureauet, der har vi talentplatformen, hvor vi gerne vil samle alt digitale talent i hele verden forhåbentlig, hvor vi inden for et år gerne skulle være i andre lande også. Bureauet bliver som det er lige nu, også kommer der til at være på mere højre side af bureauet ligesom være mere high-end kompetencer, dvs. de dygtigste af dem, som kommer igennem talentplatformen og bureauet, de bliver sådan digitale konsulenter. Så vi kommer til at starte talentplatform og så også en konsulentforretning i virkeligheden, hvor det er længerevarende større projekter af færre mennesker.

I: Og hvad så med, altså at strukturen ændrer sig, men også i forholdet til det her med hierarkiet, kunne i godt tænkte jer, eller kunne *du* godt tænkte dig ligesom at bibeholde det som det er nu, at det måske ikke helt er så

hierarkisk opbygget, som i andre organisationer. Er det sådan et aktivt valg, eller kunne i godt tænke jer at få lidt mere hierarki og struktur?

R: Ja, altså jeg synes sådan, at det skal afhænge af de personer, som... Altså vores virksomhed er sindssyg shaped af hvem, der sidder dernede. Så når vi spiller computerspil, så spiller vi de spil, og vi spiller computer, fordi der sidder nogen dernede og spiller spil, så det kan man ikke komme udenom. Altså du kan sige nok så meget om, at du har startet en virksomhed, men dem der er der, er altså lige så meget med i det, så ja jeg vil gerne beholde den der fladeagtige struktur der er, selvom det nok kommer til at være lidt forskelligt, alt afhængigt af talentplatformen, og det hierarki vi gerne vil bygge, det er på i hvor høj grad dine kompetencer er anerkendt.

I: Så det er ikke sådan et fastlåst hierarki, hvor man skal proppe nogle mennesker ind i for at få det til at passe?

R: Nej nej, vi vil altid gerne have at projektlederne selv vælger hvem, de laver projekter med, altså det ikke er noget som virksomheden siger. Det værste synes jeg, der kan ske, det er at alle får titler, også sidder man fast i dem. Så lige nu siger vi også bare til folk, jamen du finder bare noget som lyder fedt ift. til det du laver, så længe de ikke træder nogen over tærne, og det ikke er retvisende, øh og den tilgang tror jeg, er sindssyg vigtig for at bevare en art af flad struktur, hvis dette giver mening? Så hvis projektlederne selv står for at vælge deres team, og måske laver nogle benspænd på at man skal vælge nogle nye personer hver gang, eller et eller andet.

O: Men det er måske også meget smart, ift. at man kan udvikle sig, at man ikke er fastlåst en rolle, som du selv siger, at man ligesom får lov til at tilpasse sig.

R: Jamen helt sikkert. Og, ja at ændre sig, og altså vi har jo ikke nogle metoder. Vi har ikke nogen, sådan her gør det vi det hver gang, Vores metoder er jo i høj grad meget antimetodiske, i at vi gør det som at de personer vi sætter på har lyst, eller mener er dygtige, også må man jo stole på om de er dygtige eller ej. I stedet for at sige jamen at i alle skal indordne sig en eller anden form for papir, der siger hvordan tingene skal gøres.

I: Så det her uformelle kunne du godt tænke dig at holde ved selvom i udvider?

R: På visse punkter. Vi lyver jo heller ikke for os selv, vi har jo hierarki. Så ja og nej.

I: Yes, har du mere at tilføje (til O)?

O: Jeg tænkte også ift. til jeres lokaler, hvad er tankerne sådan bag de her lokaler frem for hvad i startede med?

R: Ja, altså det første var gratis, så det var derfor vi havde det. Øh det her var billigt, så det var derfor vi valgte det her. Men det her er jo også mega fedt, altså vi blev forelskede i det øjeblik vi kom ind fordi det var så spacy, men det var samtidig også det billigste vi så på, så det var både økonomi og kultur vi rigtig godt kunne lide. Og kulturen viste sig også til at være mega mega fed, og vi var flyttet herud, fordi kulturen var så fed. Og lige nu har vi snakket om at få bygget kælderens om, sådan så vi kan være flere dernede, øh, men det er også kortvarigt, tror jeg.

O: men så ift. hvis i skulle tænke over fremtidige lokaler, hvordan tænker du så det?

R: Når ja men de der uformelle rammer, altså vi har altid sagt, altså vi har fået tilbud fra bl.a. konsulentvirksomheden Next Step og nogen der hedder Running 26 om at være ude hos dem gratis, bare for at være der, så kan vi være det der abebur, som folk kommer og kigger og peger på og siger, de er iværksættere eller et eller andet. Men vi har sagt nej fordi at det er ret tit at vi er her til langt ude på natten, nogle gange sover vi her, men det er jo ikke helt lovligt, så det gør vi selvfølgelig ikke. Vi bruger det som et klubhus, altså mere eller mindre, det er sku lidt som et glorificeret klubhus nogen gange. Og det skal det også kunne være, også i fremtiden, det er der ikke nogen tvivl om.

I: Og hvordan arbejder de her, de fleste ansatte, hvordan arbejder de sådan typisk bedst? Du snakker om at nogen godt kan lide at arbejde hjemmefra, er det så fordi det passer dem bedre?

R: Jo det er så meget med tiden, fordi så har det måske et studie ved siden af og en kæreste og de går også lige til volley eller et eller andet, også har de lige lidt tid her og der.

O: Du snakkede også sidst om at der var en der lå og sov i et lokale?

R: Ja (grinende), jamen han havde ikke arbejdet, han havde bare siddet og spillet computerspil med sine venner.

O: Så det må man, eller det gør man bare?

I: Ja, altså det er der ikke nogen der siger noget til i hvert fald.

I: Jeg tror egentlig, eller har du andet (til O))? Ellers så skal mere være et eller andet du har tænkt over, du synes vi skal vide eller gerne lige vil fortælle os? Et eller andet relevant eller spændende?

R: Nej det ved jeg sku ikke lige.

I: Nej det er også helt i orden, jeg tror det var det.

Bilag 4 Transskription af interview med Respondent B

Interview med respondent B (Johan)

I: Interviewer (Natasha)

O: Observatør (Sarah)

R: Respondent

I: Velkommen til. Og som sagt så er mit navn er Natasha og jeg skal være ordstyrer her under interviewet, og så Sarah kommer til bare at observere lidt, og måske indskyde engang imellem med nogle kommentarer eller nogle spørgsmål til noget. Øhm. Og for det første vil vi sige at svarene selvfølgelig.. Det hele bliver anonymt, og der er ikke nogen der sådan kan se dine svar bagefter.. Så øh, det er bare så du er klar over det. Og, hvad hedder det, som sagt emnet, det er at vi prøver at undersøge sådan ift nye organisationsstrukturer på det danske marked og sådan opbygningen af strukturen og sådan og hierarkiet. Øhm og vi tager udgangspunkt i noget der hedder poststrukturalistisk univers, så dvs at bare så du ved det, at vi prøver ikke at.. Altså vi prøver ikke at søge én sandhed, vi vil bare gerne høre jeres tanker og jeres følelser og øh, ja holdninger, hvordan i sådan oplever det hos jer. Så det er ikke fordi vi prøver sådan at sige, at så har i gjort det her og vi leder efter noget specifikt, det gør vi ikke. Vi vil bare gerne høre hvordan I gør det hos jer. Så jeg går bare lige i gang med de første spørgsmål, de er lidt afklarende.

Jeg vil bare lige høre, hvor gammel er du?

R: Øh, 22.

I: 22. Og du bor hjemme eller ude?

R: Ude.

I: Du bor ude, okay. Så det her er sådan et deltidsjob for dig eller?

R: Ja i mens jeg studerer

I: Og hvad studerer du?

R: Nanoscience på KU

I: Nanoscience? Wow, det lyder meget.. Meget nice.. Ikke noget jeg ved noget om. Øhm. Ja okay. Øhm, så du sådan, du har sådan, hvad hedder det, hvor lang tid har du boet ude, ift hvor lang tid du har arbejdet her?

R: Øh jeg har boet ude i 4-5 år. Været her i ca. et år.

I: Okay, alright

R: I alt den tid jeg har været i København

I: Okay, super, hvordan fik du sådan det her job hos Kvalifik?

R: Øøøh, jamen jeg så en annonce på Facebook. Så søgte jeg igennem der. Så var jeg til samtale og så, ja,

I: Okay. Og hvordan foregik den der samtale?

R: Jamen det var.. Øh, sådan set ikke ulig de tidligere bureauer jeg har været i. Det er bare sådan, du ved, hvad kan du, hvad har du gjort før. Hvad har bygget bro for..

I: Så I sad ved et bord eller hvordan? OG snakkede lidt.. Og..

R: Ja ja, helt almindelig samtale. Bortset fra at det var ude på CBS, fordi Jesper læste, så det bare lige der, der var tid

I: Nå okay, det er meget sådan...

R: Det er det der med at ledelsen også studerer ved siden af, det var selvfølgelig anderledes

I: Ja.. Ja okay.. Super. Øhm. Og du sagde at du havde haft nogle andre slags jobs før.. Studiejobs, eller?

R: ja..

I: Var det sådan..

R: Det er meget det samme arbejdsopgaver som her.. Bare.. Øh mere formel kontrakt (griner) og mere hierarkisk firma eller sådan..

I: Okay, fordi du er mere på en freelancerkontrakt, eller hvad er det for en slags kontakt du er på her?

R: Her? Jeg har ikke nogen kontrakt (Griner)

I: Okay! Så hvordan sådan dine opgaver, har du nogle faste timer og..

R: Nej det har jeg ikke, og det har jeg været vant til fra før. Der var aftalt faste timer, men det er der ikke her nej.. Det.. Freelance baseret

I: Så de andre steder du har arbejdet, har det været lidt mere struktureret?

R: Ja.. Aftalt.. Præcis 12 timer om ugen

O: Så det er uanset om der har været noget at lave eller ej?

R: Ja.. Så ville de skulle lønne mig for det, men det har der så været

I: Ja okay, så du har været sådan, du skulle komme ind i sådan..

R: Ja også bestemmer tidspunkterne her

I: Ja okay. Hvordan sådan.. Hvordan synes du sådan her ift det du har prøvet før? Det er sådan lidt mere løst det hele og.. Er det noget du.. Der..

R: Øøhm

I: Passede det til dig?

R: Ja jeg kan godt lide.. Jeg kan ikke se behovet for at skulle gøre et så.. Så strengt og småt nej..

I: Nej, nej okay.. Super... Men jeg tænkte på om du bare sådan kunne sætte nogle ord p, hvad Kvalifik er. Altså sådan, er der noget hvor du sådan tænker, det sådan beskriver kvalifik godt?

R: øøh.. (Lang pause)

I: Du må gerne lige bruge nogle sekunder på at tænke over det. Du kan måske tænke ift de andre studiejobs du har haft før..

R: jaa.. Øøh... (Lang pause) Man kan sige at Kvalifik prøver en masse mennesker af til nogle opgaver, der er mange.. Øh.. I et netværk som er inaktive, som de så kan hive ind hvis der er brug for det. Øøh, og de giver tit en ny en chance for at se, om vi kan.. Kan vi få han freelance.. Hvor.. Hvor jeg har været vant til at man ansætter én fast, og så bruger man ikke andre medmindre han siger op eller bliver fyret.

I: Så man bliver ligesom hevet ind på de forskellige projekter der kommer? Ift kompetencer eller hvad?

R: Ja.. Det er mere et freelance netværk end det er en virksomhed.

I: Okay, ja okay..

R: Men i praksis for mig har det ageret som.. et bureau, i og med at jeg har fået nok opgaver her.

I: Ja.. Sådan det her du siger med at.. du siger en freelance, altså freelancere frem for de ansatte.. ER det sådan.

R: Der er nogle fotografer og designere som så de haft Øøh. ..vi Hvad hedder det, en masse timer her i en uge eller to og så har de ikke haft noget at lave i en måned

I: Ja okay. Okay, okay. Øhm. Kan du så sådan forklare mig hvordan en øhm.. Altså jeg ved ikke om man kan spørge hvordan en typisk arbejdsdag for dig ser ud? Om du har nogen.. Eller om det er meget forskelligt, eller.. Om du sådan kan sætte ord på, hvad.. Hvordan det nogenlunde ser ud når du kommer på job..

R: (Griner)

I: Møder du ind på et specifikt tidspunkt eller

R: Jaah, hvad der lige passer ind med studiet.. Og så prøver jeg at undgå at arbejde hjemmefra..

I: Okay.. Hvordan kan det være

R: Det har jeg ikke selvdisciplin til, så bliver jeg stresset, så det er mere for at sige til mig selv, arbejd kun når du er her

O: Ja, så du sådan ligesom får separeret de to ting agtigt?

I: Men dine opgaver fx, er det sådan.. ER det.. :Arbejder du sådan typisk alene på dine opgaver eller et projekt du lige får?

R: Jah. Ja.. Det meste af det.. Øh.. Jaa det.. En typisk opgave det er en eller anden kunde der skal have en eller anden simpel hjemmeside.. Så hvis der er et eller andet grafisk eller et problem med kunden eller et eller andet, så hiver jeg en anden ind.

I: Ja okay, så du arbejder ikke så meget med de andre? I Sidder bare mere på kontoret sammen.. Og så arbejder du bare på dit og de andre arbejder på deres?

R: Ja

I: Okay.. ER det bare fordi det er dig, eller er det sådan for de fleste?

R: Jaa, ellers kunne det være at en anden lavede designet og jeg lavede implementeringen, men så er det også først design og så implementering, det er ikke sideløbende.. Så på den måde er det stadig alene-opgaver

I: Okay.. Men i skal vel sådan, måske snakke lidt sammen eller koordinere, eller?

R: Det ved jeg ikke (griner)

I: Næh, okay.. Men får du..

R: Nu er der så nogen.. Nu laver vi det der større projekt.. Øhm.. Den platform der.. Der er meget hele tiden.. Også at snakke sammen indbyrdes..

O: Ja.. Ift når du så sidder med et projekt, hvor meget autonomi har du til de forskellige ting du skal foretage dig i projektet? Hvor meget må du selv bestemme i de valg du tager, hvor meget skal du have..

R: Det handler meget om kunden.. Ja.. Øhm.. Ja nogle kunder er bare sådan, vi skal have noget pænt, og andre er sådan, har en skabelon og..

O: Er det sådan, skal Jesper eller Simon, skal de godkende det inden, eller? Hvem godkender dine opgaver når du er færdig?

R: Jaah, det gør de vel.. Ja..

I: Okay, viser du dem det lige, eller sådan?

R: Ja..

I: Ja okay.

R: I og med at de står til ansvar overfor kunden..

I: Ja. Men sådan i processen op til da, indtil du har løst opgaven, der, føler du.. Har du meget sådan autonomi ift de beslutninger du tager med kunden? Er det dig der sidder med kunden, og så finder i ud af det sammen, eller?

R: Øøhm jaah. Det har det været på det sidste.. Ja.. Og så er det mere sådan, jeg spørger, hvad synes du, i stedet for, godkender du det?

I: J okay, så mere på den måde.. ER det anderledes ift de andre jobs du har haft før?

R: Øøhm.. Igen, det handler mest om kunden, hvordan de.. Hvordan de ser processen.. De har meget forskellige behov.

I: ja, ja okay. Øhm.. Og så ift sådan.. Øhm, hvordan vil du sådan beskrive dit forhold til, til dine chefer, sådan? Er det meget, øh.. Vi ved ikke om man kan sige dine chefer, eller hvordan du overhovedet sådan selv vil..

R: Ja men det er jo det.. Øhm.. Jamen det er mere venskabeligt. Øhm, vi er også mere jævnaldrende, men også fordi de holder kvali-læringsdage og, øh.. Simon holder fest i kollektivet som han inviterer de.. Dem der er her nogenlunde fast til at øh..

I: Okay, ja. ER det fedt med de der.. Møder eller hvad var det du sagde?

R: Kvali-læringsdage?

I: Ja, kvali-læringsdage

R: Ja, altså det er.. En fredag om måneden som vi holder det

I: Er det motiverende eller?

R: Ja.

I: Hvordan fungerer det så med de her læringsdage?

R: Øøh, jamen man kan sige.. Det øh.. Det.. 9-17 hvor man kan dukke op hvis man vil, alle i netværket bliver inviteret, alle i kontoret bliver inviteret. Øhm. Øh.. Men så er der.. Folk må holde oplæg om hvad de vil.. og så ellers så har vi haft.. Øøh.. Jamen så kan man spørge en kollega, vil du lære mig at tegne eller et eller andet. Ja.. Sidde at hygge med netværket.. Der er mange af dem der ikke normalt får så mange opgaver som dukker op til det der.. Så er der fest bagefter også. Så er der også mange der først kommer der.

I: (Griner) Hvordan synes du så sådan dynamikken er mellem jer alle sammen? Både sådan, du har jo været lidt inde på det.. Men, det der med sådan.. Du ser måske ikke dine chefer så meget som dine chefer.. Og .. Altså sådan, hvordan er dynamikken mellem jer alle sammen? Er det meget uformelt og.. Sådan.. Øhm, venskabeligt.. Altså sådan er du gode venner med dine kolleger eller?

R: Jooh, det synes jeg.. Ja.. (Lang pause): Det er man jo altid..

I: Jaa.. Var der nogle af dem du sådan mødte.. Eller var der nogen af dem du kendte inden?

R: Nej overhovedet ikke

I: Nej okay

R: jeg flyttede først til København for et år siden

I: Okay, hvor kommer du fra?

R: Jeg har boet i Vejle og Aarhus

I: Okay, så du flyttede ikke til København pga jobbet?

R: Nej (griner)

I: Nej, okay. Alright. Øhm.. Ja.. Øhm. Sådan.. Hvordan sådan ift dine opgaver og sådan. Kan du beskrive hvordan du føler om. Om du får sådan anerkendelse ift de opgaver du får løst eller sådan.. Mmh.. Med dine chefer ift når du løser en opgave med en kunde eller et eller andet.. Føler du at det sådan bliver værdsat, eller?

R: Ja det synes jeg.

O: Hvordan kan du mærke det?

R: Øøh.. (lang pause).. Øøh... Det ved jeg ikke altså.. Jargonen er ikke sådan, nå okay du fik det løst, det var godt, sejt, det er godt lavet, altså..

O: Så når sådan et projekt er afsluttet, så lige high-five hvis det har været godt eller hvornår?

R: jaah...

I: Øhm.. Men sådan. Hvordan sådan.. Hvis du skulle beskrive hvad en god leder er i din rolle (griner)?

R: øøhm..

I: Altså er det en der sådan skulle, en der giver dig plads til at bare kunne tage nogle beslutninger selv, og giver dig noget autonomi hen ad vejen eller kan du godt lide at der er nogle lidt mere faste rammer? Eller..

R: Mmh..

I: Det kan også være en kombination..

R: jaah.. Det kommer an på.. Jeg tror også det handler meget om.. Ja.. Giv det tid.. Nogle gange tager tid bare lang tid, og så skal man.. Så tror jeg ikke man som chef skal være bange for at.. At der skal lægge en udgift i at.. Altså.. Man skal hele tiden lære nye ting, det tager tid. Og man laver nogle fejl, og sådan er det.. Det har de accepteret fra starten af.. At der er.. En læringsdel i det hele tiden..

I: Hvad var det for nogle kompetencer du kom ind med? Hvad var det de så i dig da du startede?

R: Øøh, jamen jeg har stået for programmeringen på hjemmesider før.. Såh..

I: Ja og så har du lært nogle flere ting hen af vejen?

R: Ja, primært at jeg har fået designer opgaver også.. Ja.. Det tænkte de, det kunne jeg nok godt klare.. Så sagde jeg, det kan jeg ikke, så sagde de, prøv at gøre det alligevel, og så gjorde jeg det

O: Så der er ligesom det her frirum til at kunne lære og også at kunne begå fejl og..

R: Ja og de stoler på at folk kan lære nye ting. De er ikke bange for at sætte folk til noget de ikke har prøvet før

I: Okay.. Øhm, ift sådan.. øh, hvordan værdsætter du dine kollegaer? Eller sådan. Ser du dine kolleger som.. Kollega, når du hører ordet, kollega, eller er det mere en.. På et venskabeligt plan?

R: Jamen øøh..

I: Er det lidt forskelligt fra..

R: Både og.. (lang pause). Generelt.. Det er jo svært at vide, også folk man går på studie med, er det nogen man vil se hvis det ikke var fordi man var tvunget til det.

O: Men er det sådan ret uformelt mellem jer?

R: Ja.. Ja..

I: Jesper sagde også at der var en der sådan lå og sov..

R: ja, ja! (Griner)

I: Er det også sådan.. Det gør man bare lige hvis man har brug for det

R: Ja, hvis man lige føler for den, ja.

I: SÅ I Arbejder også om natten fx hvis det er det I har lyst til?

R: Ja, eller HAN gør..

I: Okay, så det er måske bare lige ham..

R: Hvad?

I: Var det bare lige ham der lige havde brug for det..

R: Ja, man må jo arbejde når man vil, bare man afleverer til tiden..

I: ja.. Er det.. Måtte du også gerne det på de andre jobs du havde? Det her med bare at..

R: Helst ikke, jeg skulle helst være der mellem 8-16, så jeg ved ikke.. Princippet med at de kan se mig over skulderen, jeg ved det ikke..

I: Altså Kvalifik for dig.. ift andre steder, er det sådan.. Er det et fedt sted at arbejde? Tænker du.. ift at du får lidt frirum og.. ift de andre jobs

R: Ja.. Det synes jeg.. Også det her med at man selv kan skrue ned og op for timerne.. Altså så tog jeg fri i januar.. For at bestå mine eksaminer. Øhm.. Og det var der ikke noget problem i. DET ville der have været i.. Sådan et klassisk bureau, der ikke havde et netværk at trække på.

I: Ja.. Øhm, hvad tænker du ift at arbejde på det her meget, det her ustabile, altså du ikke lige helt ved sådan.. Hvordan oplever du sådan det? Er det.. Synes du det er fedt, er der nogle fordele og ulemper sådan?

R: øøh.. I starten kunne jeg ikke lide det, også fordi der sidste sommerferie fik jeg ikke SU fordi jeg gik fra HF til uni.. Den var meget stram lige der. Men man kan sige hvis der ikke er nok opgaver så har jeg stadig min SU. Så lige nu gør det ikke noget.

I: nej.. Og når du så bliver færdig med dit studie. Tænker du så at du godt kunne finde på at blive her ved Kvalifik? Hvis det var altså.. Eller vil du gerne ud at have et ordentligt fuldtidsjob hvor du har de her faste timer, lidt mere stabil øh.. indkomst måske..?

R: øøh.. (lang pause). Jamen jeg kunne godt forestille mig at tage to deltidsjobs, eller have et på en 20-25 og så skrue op og ned udover det. Det kunne jeg godt tænke mig.

I: Der er jo rigtig mange der godt kan lide at have det der.. Det er jo forskelligt hvordan folk har det, ikke? Der er nogen der godt kan lide at have den samme stilling og så har man bare det, og der er nogen der godt kan lide at man har lidt forskellige jobs..

R: Det kunne egentligt været meget rart at have et eller andet deltids, og så have freelancer udover det så man kan skrue op og ned ift det, ift børn eller et eller andet..

I: ja, øhm.. Så ift.. Har det altid sådan, har det altid været en interesse for dig, at øh. Hvad var det, programmere, er det det du gør? Ja.. Har det altid været en interesse? Før de faktisk fik det her studie job

R: Ja, det var sådan jeg fik det. Jeg lærte mig selv det..

I: Så du har bare sådan startet med at sidde på computeren og..

R: Ja.. Ja.. Det var ikke, jeg lærte ikke at programmere for at lave kedelige hjemmesider, men, men det.. Du ved.. Så kunne jeg tilfældigvis det, og så.. Ja.. Det er jo ikke det jeg helst vil lave, men der er jo penge i det (griner)

I: Altså det her med at programmere hjemmesider?

R: ja..

I: Ja okay. Er det sådan dine primære opgaver lige i øjeblikket eller?

R: Ja.

I: Hvad tænker du så, hvad tænker du at du helst vil lave? Sådan hvis du skulle..

R: Øhm, forske i fysik eller sådan noget... (griner)

I: Ja okay. Ja, ja. Øhm.. (pause).

O: Altså er det sådan mere passion inden for fysikken, er det mere det der er din passion, eller er det din passion med sådan digitale løsninger og programmering og sådan? Er det ligesom det der har drevet dig i de her jobs, eller hvad er det der gør at du er her og programmere, også selvom du måske godt kunne tænke dig noget andet i stedet for?

R: Jo man kan jo sige at jeg lærte at programmere fordi det er fedt at programmere, det kan man bruge til alt muligt.. Øhm.. hjemmesider er bare én slags programmering.. Øhm. Men.. Jeg ved ikke hvad jeg skulle lave..

Nu.. Som skulle være sjovere, så det er jo først når jeg har en kandidat jeg har kvalifikationer til at lave noget sjovere.

O: Ja okay, så lige nu er det sådan passionen der driver værket eller hvad kan man sige for dig, her? Eller det synes du måske ikke?

R: Jo altså.. Jeg ved jo ikke hvad jeg skulle lave der var sjovere, så skulle det være et eller andet ufaglært studiejob eller..

I: Jeg tror ikke vi har flere spørgsmål, har vi?

O: Nej ikke lige umiddelbart.. Øhm.. Men er der et eller andet du tror, du tænker kunne være relevant for os eller spændende for os at vide om Kvalifik eller om dig, eller.. dine opgaver

R: jamen jeg ved ikke hvad I synes er spændende (griner)

I: Har du fået sådan, vil du sige du har fået mange gode venner ved at være her, eller er der nogle af dem der er blevet dine venner ud over eller..?

R: øøh. Nej det er begrænset hvor meget jeg har set dem udenfor Kvalifik

I: Ser du ikke så mange af dem igen ift det her med at det er lidt freelance.. Folk bliver ligesom trukket ind.

R: Joh, men det er jo en fast bestand, som man har mere.. Er mere med end andre.. Øhm.

O: ift det her med at du snakkede om at du godt kunne se dig selv have to deltidsjobs i stedet for et fuldtidsjob, er det det her med de lidt uformelle rammer, at du sådan lidt selv kan pege dine arbejdsdage i en retning du godt kunne tænke dig, er det det der tiltaler dig, eller hvad er det der gør at du.. Tænker måske to deltidsjobs eller et deltidsjob og noget freelance ift.. Ind i en hierarkisk struktur som du kommer fra og egentligt godt kan lide at være kommet ud af..

R: Øøhm.. Jamen det er da også.. Det var også idealistisk, hvorfor skulle man.. Skal man ikke kunne arbejde når man vil? Altså.. Princippet mødetider er... Er mærkeligt og princippet i at.. Øh, princippet i faste stillinger giver meget god mening hvis man skal forsørge en familie, men hvis nu man.. Øh.. Ja ikke har behov for det,

og, og virksomhedens behov også skifter fra uge til uge eller måned til måned, så er det jo meget godt, både for virksomheder og.. Og selvfølgelig smart at man kan skrue og og ned for timerne

I: Så du føler du ligesom kan lave det arbejde endnu bedre ift at du netop selv får lov at styre hvornår du sådan gør det.. I stedet for at det bliver meget fastlåst, at du skal ligesom, at du ligesom skal løse opgaven mellem det og det tidspunkt

O: At du skal være effektiv fra 9-16

I: Ja præcis, det kan man måske godt blive lidt stresset over eller?

R: Joh, ja. Nu arbejder jeg selv kun mellem 8-17, så (griner) og så et sted derimellem, men, men.. Øh, det giver en anden motivation at have sådan en frihed. At have den der relation

I: ja, ja.

O: Jeg tror det var det. Var det ikke det?

I: Åh, har vi ikke noget mere? Du sidder vel med en opgave lige nu eller hvad? Med en kunde?

R: Øh, ja lige nu venter jeg på svar fra en kunde. Jeg har afleveret.. re-designet af deres hjemmeside

I: Okay, hvad er det sådan. Kan du forklare hvad det er for noget du skal lave for dem? Altså det er bare deres hjemmeside de skal have lavet om?

R: ja, det var sådan set ikke så meget programmering (griner), øh. Ja.. Øh de havde en øh, en intern designer som ikke er designuddannet som også har andre opgaver i deres virksomhed. Så han lavede et mock-up.. til et design som ikke er særligt pænt, og det ved hun også godt selv heldigvis, men det er ligesom.. Man kan se det som en skitse som jeg så skulle gøre pæn..

I: Ja.. Så føler du at folk er.. At der kommer rigtig mange kunder til jer, efterspørger måske jeres arbejde fordi.. At I er forholdsvis gode til det i laver, fordi i faktisk ved hvad i laver.. altså sådan..

R: Det gør alle andre webbureauer vel også..

I: Det kan godt være I tænkte at..

R: Hvad mener du?

I: ift. At i måske.. Altså ift jeres kompetencer, ift måske andre IT hvad hedder det, virksomheder, at I måske gør noget anderledes, i gør det måske lidt bedre eller..

O: Måske det her med strukturen, at det er.. At de hiver folk ind på kompetencer, det er unge mennesker der ikke alle sammen har en uddannelse..

R: De fleste har ikke..

O: Er det noget i sådan kan, det ved jeg ikke om du kan svare på, men ift om det kan være en af grundene til at folk finder jer tiltrækkende, at det er det her med, det er måske ikke sådan det klassiske billede på den ældre mand med meget erfaring, men at det ligeså godt kan være en ung fyr, fordi alt det her med digitale kompetencer, at det er så udbredt mellem unge, at det måske er derfor folk.. finder det tillokkende?

R: jaa, øhm. Det har også noget at gøre med at vores bureau pris er billigere. Jeg tror ikke vi tager over 700 for sådan noget..

I: Hvad betyder det? 700 i timen eller?

R: Ja, hos kunden. Og der er jo så.. Der tager men vel normalt 900 eller et eller andet.. Det højeste vi har taget, så vidt jeg ved, er 700. Og øh.. Der har været et stort programmeringsprojekt på det sidste som jeg ikke har været involveret i, men nogle andre har, som ikke.. Øøh.. Som er meget tungt, der ville vi normaltvis været gået til et bureau med nogle, nogle der har en langt uddannelse til at ordne det for sig, men der gjorde vi det endnu billigere, og så til gengæld.. Så.. Ja, fordi der var ligesom meget oplæring i det.. Og så øh.. Så satsede ledelsen så på at der.. at de blev bedre til at programmere, de kvalifikere der var knyttet til opgaven

O: Så det her med indlæring tænke de meget ind?

R: Jaah.. Ja.. Det er det her med at hele ideen er også at det skal være.. Ikke en læringsinstitution.. Noget lignende..

O: En ramme hvor læring kan opstå.. Mener jeg Jesper sagde

R: Ja! Vi gider ikke kalde det institutioner..

I: Hvad tænker du ift arbejdspladsen, ift. Lokalerne.. Synes du sådan, har du nogen..

R: Øøh jeg kunne ikke lide at vi blev rykket ned i kælderen hvor der ikke er vinduer..

I: Hvor sad I før?

R: Ude i bygningen derovre.. Men ellers er faciliteterne jo det samme..

O: Ja.. Det er jo ikke helt så formelt som alle mulige andre arbejdspladser er kan man sige.. Det er jo ikke alle virksomheder der har et rum fyldt med star wars og supermand, det er sådan lidt uformelt

R: ja..

I: Øøhm..

O: Jeg tror det er slut nu, kan du hive mere op?

I: Øøh nej, det kan jeg ikke.

Bilag 5 Transskription af interview med Respondent C

Interview med respondent C

I: Interviewer (Sarah)

O: Observatør (Natasha)

R: Respondent

I: Du vil selvfølgelig være anonym i opgaven og det er mig, Sarah der er ordstyrer og Natasha hun vil sådan bryde ind og observerer hvis der er et eller andet. Og det vi gerne vil undersøge er det her med organisationsstruktur og opbygning af en organisation hvordan det kan se ud og det er ikke sådan at vi søger efter en eller anden specifik sandhed eller noget helt konkret, det er sådan bare din mening og din holdning vi godt kunne tænke os at høre.

Sådan overordnet afklarende, hvor lang tid har du arbejdet ved Kvalifik og hvordan kom du hertil og hvordan fik du jobbet?

R: Jeg har været her fuld tid siden første oktober, øhm, så, det må i jo kunne regne hvor lang tid det er, jeg tror det er sådan fem måneder eller sådan øhm. Og ja, jeg har læst i Aarhus og kom faktisk i snak med Simon, stifteren, for to.. to år siden. Allerede hvor de rekrutterede rigtig mange, havde rigtig mange kaffemøder, så der var jeg en af de kaffemøder, fordi.. jeg havde lavet en masse sociale medier både for DR Ultra og Ramasjang og har lavet mit eget.. Øh.. Facebookside på Aarhus Universitet og sådan nogle ting, som blev rigtig populært. Men kunne aldrig lave.. Blev inviteret et par gange bare lige og lave noget, øh, fordi jeg var derover og arbejde på DR og havde ret travlt og tingene var i København. Og så var jeg lige blevet færdig med kandidaten og freelancerperioden på DR også, og så øh. Så blev jeg inviteret til at lave.. som freelancer, at lave noget for børns vilkår, øh. Og man kan sige.. Kvalifik er jo lidt i sådan en position hvor at, at øh, vi følger, vi følger folk igennem lidt ligesom en opkvalificerings/udviklingsperiode eller sådan noget, så øh, på et eller andet tidspunkt er folk i hvert fald, med den struktur der er nu, og i hvert fald var også for et halvt år siden, så er der et punkt hvor folk er for langt i forhold til hvornår vi ligesom kan hive dem ind og bruge dem som freelancere. Øhm. Hvor jeg er i den position, hvor jeg leder efter et fuldtidsjob for eksempel, ikke så.. Så kan jeg ikke gå ind på samme vilkår som øh, en gymnasistuderende fx eller sådan nogle ting.

I: Fordi de kun ansætter folk på freelancer altså, fordi de hiver folk ind til de her projekter så de kan ikke ansætte jer som..?

R: Ja. Og så er der noget, så er der også nogle lønmæssige ting og sådan nogle ting og sådan. Hvad øh.. Altså. Ja. Timeløn og sådan noget, hvor jeg bare du ved er mere værd som kandidatstuderende ikke? Og ikke.. og også i forhold til hvad jeg du ved. Ingen SU mere og sådan nogle ting, hvis man skal have dagpenge og sådan.. Jeg ledte efter et fuldtidsjob i hvert fald. Og de.. Der var så mange, der kom så mange, der kom flere og flere projekter og de havde faktisk snakket om at de skulle bruge en ekstra mand og øh. Så hev de mig ind.

I: Så du er fastansat?

R: Jeg er fastansat ja.

I: Men som en af de få?

R: Ja. Jeg var den første. Jeg.. Der er jo også Lars eller sådan noget, mere nyeste fastansatte, så.. Den der første sådan rigtige, nu skal vi hyre ind fordi vi mangler projekter, en der ikke er kommet naturligt ind fordi at, øhm, fra starten eller som..

I: Nu snakkede du om de her kaffemøder du har haft, eller det her kaffemøde du var til. Var det sådan rekrutteringsprocessen eller kan du prøve at beskrive de her kaffemøder, hvad det gik ud på?

R: Altså helt tilbage dengang.. Jeg har haft indtrykket af de har drukket rigtig, rigtig mange kopper kaffe. Altså. Rigtig meget. Sådan det var den største udgift for hele virksomheden i hvert fald. Var.. Vi drak kaffe rundt omkring på diverse caféer. Så ja, øh jeg blev inviteret til Valby, hvor Simon bor. Øhm. Og så handlede det egentligt bare om at.. du ved meget uformelt som vi også gerne vil holde det nu, altså nu inviterer vi folk herind øhm, men meget uformelt at jeg fortæller om mig selv, og vi snakker lidt om hvem vi kender hinanden igennem og sådan nogle ting, det var en fælles ven, en jeg har gået i folkeskole og gymnasie med, og så hvad jeg laver og så fortæller han jo meget om Kvalifik og hvad målet med det er, og på det tidspunkt var det jo meget groft. Øhm. Og meget tegnebrætmæssigt, sådan mere vision end noget andet ikke? Hvor vi er lidt mere konkrete nu og øhm. Og, og det fede ved det er jo at det er sådan utrolig.. Der er jo ikke rigtig... Det er jo ikke en ansættelsesproces på samme måde, altså det er jo ikke en jobsamtale hvor at, øhm. Ja.. Jeg skal imponere eller

et eller andet, konkurrerer med alle mulige andre og øh, jeg skal heller ikke tage stilling til at øh, jeg skal .. Om det er noget jeg vil eller ej eller sådan noget. Eller jo selvfølgelig så skal det lyde spændende ikke, men.. Men det er egentligt bare. Han. Slutmålet med den samtale er jo egentligt bare ”Vil du være en del af den her pulje af talent vi har, som vi kan hive fat i, hvis vi har projekter?” Og på det tidspunkt var der jo slet ikke projekter til det, der handlede det om ligesom at opbygge et kartotek så det var jo nemt bare at sige ja ja I skriver bare, og så skrev de også flere gange, men jeg kunne bare ikke altså.

I: Så det er det her med, at det er igennem netværket, de kompetencer de kan se de kan bruge, er det det de kigger efter, når de sådan skal have nye ansatte eller freelancere, det her med i deres netværk kigger de hvem der kunne besidde de kompetencer de søger?

R: Ja.. Altså jeg tror på det tidspunkt, igen altså, det er to år siden så det er en virkeligt lang proces, der handlede det bare om at finde alle mulige, der kunne alt muligt fedt, altså. Meget det netværk de har haft, mit indtryk har jo været meget med øhm, du ved, ja, programmør, grafisk design og sådan noget. Den slags egenskaber er der ret.. der er mere naturligt som du ved, ung autodidakt passionsdrevet studerende eller sådan, du ved. Man synes det er mega fedt at programmerer eller sådan noget også omvendt får man ikke rigtig mulighed for at gøre det, så sætter man sig og bruger alt din fritid på det og googler hvordan man bliver bedre til det og alle funktioner osv., hvor at sådan.. Kommunikationsbaseret egenskaber og sociale medier osv., øhm. Det er svært at komme. Det er svært at finde nogen, som er sådan på samme alder og samme talent og kompetenceniveau, fordi man ikke sidder derhjemme og hygger sig i Business Manager og prøver at blive god til.. Der skal du ligesom have noget at arbejde med først. Så jeg kom tidligt ind fordi at, du ved, jeg var jo faktisk allerede kandidatstuderende der ikke, men øh, der kunne jeg nok heller ikke have gjort det yngre, det var fordi jeg havde startet et par facebooksider og det var gået rigtig godt og så begyndte jeg at arbejde for DR og sådan noget. Der var jeg ret tidligt, der var jeg med der og var startet på studiet tidligt og sådan nogle ting ikke?

O: Men der er jo ikke noget, altså I er jo hvad er det, mellem 16 og 24 år-agtigt, alders.. Men det er jo ikke. Altså, sådan. Det er jo ikke fordi at det har været med vilje at I har ligesom målrettet gået efter.. Eller det må du selv vide, altså. Også at. Det er jo ikke fordi det har været målrettet at det kun skulle være unge, men det er de unge, der besidder de slags egenskaber eller kompetencer som.. Som Jesper og Simon de søgte efter.. Er det..

R: Altså, ja. Altså det. Igen man kan jo sige den der øøh.. initielle strategi og det er de nok de bedste til at snakke om, øh jeg har jo bare hørt det igennem dem, men øhm. Men sådan er det jo, og, og.. Og lige da jeg startede snakkede man meget om at, du ved, at man startede ud med meget skarp sådan. Sådan rigtig. Kom ud og komme over og ramme den så startede man med sådan en rigtig skarp retorik og siger sådan noget du ved, tryk på uddannelse og de unge kan tilegne sig viden på en meget federe måde.. Hvor at det er jo slet ikke sådan det er, altså det er jo ikke.. Det var for at være.. Det er vi også gået væk fra. Og så da jeg startede, ville man også gå væk fra ideen om at det nødvendigvis skulle være unge men at det skulle handle om kompetencerne. Og øhm der var jeg sådan lidt. Det er fint nok sådan som vision, men, du ved, sådan rent.. Rent praktisk set så er det jo unge vi har med at gøre altså. Så.. Det er dem vi søger igen fordi vi vil have. Vi er i den her. Vi.. Vi vil gerne have fat i folk mens de er i en proces, i udvikling af deres kompetencer. Vi ved godt at folk, de skal have, på et eller andet tidspunkt skal de have et fuldtidsjob, og en fuldtidsløn et eller andet sted og man kan sige i vores størrelse, vores mål der er det ikke, er det ikke. Det er ikke der vi skal have folk ind. Vi skal selvfølgelig have nogle flere fastansatte end det vi har nu og når vi bliver større og sådan nogle ting.. Men Kvalifikationsrollen, eller sådan du ved. Er, er lidt som at være i den der proces fra du ved, rå talent eller sådan, dygtige mennesker, som vi så lige så stille kan læres op samtidig med at vi kan bruge dem undervejs, så øh. Øhm. Så på den måde bliver det automatisk unge altså sådan. Det kan godt være man siger, du ved. Der kommer bare ikke nogle 30 årige ind og kunne være Kvalifikationer på samme måde som en 16 årig, det kan simpelthen ikke lade sig gøre.

I: Og hvad med det her, nu du er fastansat sådan med din løn. Får du en fast månedsløn eller afhænger det af projekterne eller hvordan? Er det stabilt?

R: Jeg får fast månedsløn

I: Okay.

R: Altså og man kan sige, det er jo så under hvad man normalt ville have fået i min position ikke. Det er jo start-up og budgetter og...

I: Og i det her med, altså har du haft andre jobs, det fortæller du, du har, men det er .. Hvordan synes du at Kvalifikationer differentierer sig fra andre virksomheder?

R: Ja det er jo et utroligt andet miljø ikke, altså. Også det der med at man er pludselig alderspræsidenten, ikke. Jeg har været tror den anden yngste eller sådan på mit studie til at blive færdig som 24-årig, fordi jeg ikke holdt nogle pauser eller noget, men.. Øm. Men ellers så kommer man ind i en virksomhed hvor man er (9.49)???. Det er sådan lidt. Det er lidt sjovt øh og det er jo utroligt øh, ja uformelt og løse rammer og mødetider er sådan sgu egentligt lidt, man møder ind, når man har lyst, øh. Det er kun sådan nogle personlige ting med at man gerne vil være der tidligere så man også kan tage tidligere fri, men ja. Altså ja, så meget, meget uformelt og.. Så er der selvfølgelig det der med min rolle som projektleder. Jeg er ikke bare en ting, jeg er rigtig mange ting som jeg skal, både stå for salg og strategi og lave tidsplaner, planlægning, sætte hold og så producerer jeg også selv fordi jeg er den eneste med sådan noget kommunikation og SoMe og sådan noget erfaring at gøre, så øh.

O: så du synes. Synes du det er fedt det her med at du har forskellige opgaver/roller, at du ikke sådan bare sidder. Jeg ved ikke hvordan det har været i de andre slags, forrige jobs du har haft men der har du måske været lidt mere sådan ...

R: Ja ja, der har man jo en stilling som man, som man. Man har en rolle man skal udføre og nogle ting, der kun er ens ansvarsområde og mere defineret ikke. Men her så er det meget løst altså.. Men det har også, jo jo og det er mega fedt. Det er mega fedt. Øhm

O: Altså kan du sige om der er nogle fordele eller nogle ulemper? Ved de ting. Altså.. løsere rammer og..

R: Ja ja altså det er jo selvfølgelig udfordringen at du har så mange ting, så meget du skal rumme, du skal rumme mange flere ting, øhm. Og du skal kunne jonglere, øh. De der bolde meget mere altså øh. Og så er der, så er der. Altså nogle af tingene er jo heller ikke fordi det er organisationen der er, bevidst har struktureret det sådan man gerne vil have nogle roller, der er mere flydende, det er sådan en, det er sådan skabt under de vilkår som virksomheden er i, i og med at vi er så få fastansatte, øh. Og vi bare skal bruge projektledere til at håndtere flere og flere af de der ting, men vi har ikke en salgsafdeling og vi har ikke en HR-afdeling eller en rekrutteringsafdeling, nu er Lasse kommet ind og skal bruge rigtig meget tid på rekruttering og det er mega fedt. Det skulle jeg også tage mig af før, øh. Og, så det var rigtig, det er rigtig svært at balancere på den måde, og så var det hele. Så er der hele den der producerende del i det der er rigtig mange af tingene jeg skulle producere selv, som vi ikke kan hive en Kvalifikker ind til fordi det er inden for de der kommunikationsting eller sådan nogle sociale medier eller sådan noget, og der.. Så det er noget man kan sige, det er er også en udfordring ikke, og det er fint, det er en fin blanding at have, fordi du ved hvis du er projektleder, så er det rigtig meget bare at skrive mails frem og tilbage, så det er også fint at have fingrene nede i mulden på en eller anden måde, øhm. Ligesom at der, vi gerne vil opfylde nogle Kvalifikkere til projektledere, så skal vi også huske at de stadig skal sidde og have lov til at programmerer og sådan nogle ting, for det er det de synes er fedt. Men, så. Det er egentligt okay.

O: Nu siger du det her med ift. at, at der er nogle udfordringer måske, måske synes du det var lidt for meget ift. at du skulle rekruttere, det var jo også en af dine arbejdsopgaver. Synes du så at, når du så, har ud så prøvet at forklare Simon eller Jesper hvordan du har haft det? Føler du at de prøver at lytte eller forstår de dig eller? Sådan..

R: Jeg tror at øhm.

O: DET er bare hvordan du føler?

R: Jeg tror egentligt selv at de har været bevidste om det. Rigtig meget af tiden. Men vi har også hele tiden vidst at der kom sådan en som Lasse der kom tilbage og skulle håndtere det fx, ikke. Det har mere bare været sådan at, vi skal stadig holde den her maskine kørende på en eller anden måde og have nogle til at gøre sådan nogle ting. Det er ikke fordi jeg skulle opfinde den dybe tallerken igen eller sådan noget, så det var fint nok, og så var jeg også bare lige startet der, øhm. Øh den første måned, så man siger jo bare, ja, ja, ja, ja, ja jeg prøver bare at se hvad der sker også, øh. Men altså. Og det er jo, det handler om hvordan man er som processen ikke? Og sådan. Man skal selvfølgelig også være god til at sige fra, men så tidligt i processen så er det jo både sådan en, det har man ikke lyst til for sin egen skyld fordi, at man også skal have nogle grundlag for at sætte nogle rammer på en måde ikke? Men jeg kunne mærke da jeg lavede det, at .. At øh, det var svært, jeg kunne ikke gøre det 100% og jeg kunne mærke det var ærgerligt fordi alle de der, alle de.. Alt hvad der handlede om rekruttering osv., opbygge den her sådan kultur omkring Kvalifik og sådan, jeg kunne se det var, altså utroligt vigtigt, og øh, alt for vigtigt ift. de ressourcer, der blev brugt på det, altså ifølge mig, så det der med at Lasse kommer ind, det er fuldstændig genialt at der kun er en person. Og det er jo også en ret stor ting at have en person fuldtid med fuldtidsløn, øh, som.. Som arbejder med timer, der ikke kan faktureres. Altså sådan indtil

videre er alle de timer vi bruger på det, kan i princippet faktureres til en kunde eller sådan noget, det kan måles 1:1 op med de penge vi, de penge vi får fra de forskellige projekter, hvor at Lasse det er mere sådan en. Han er den lidt lange løsning, det er en organisationsopbyggende stilling han har, som ikke kan måles i kroner og øre, øh. Så det er super fedt at man tager det spring, men det. Hvis der er nogen der skal, der kan gøre sådan noget, så tidligt, så er det også fordi det er det vi, det er den vej vi gerne vil arbejde os imod, øhm. Så det er mega fedt. Jeg synes der var rigtig mange ting som skulle gøres på den front, så det er kun fedt at han er kommet på.

I: Og hvordan synes du sådan det her fungerer, med at de ikke er så mange fastansatte og der er rigtig mange deltid/freelancere? Hvordan fungerer det for dig at være fastansat i en projektorienterede virksomhed hvor der ikke er så mange fastansatte?

R: Det er fint nok, det er meget anderledes end da jeg, fx da jeg var på DR eller sådan noget så møder du op og så er der, så kan det godt være der er nogen der.. Altså sådan, jeg var på en afdeling, hvor der for det eneste var de personer der var, og øh. Nogen gange så var der nogen på optagelse og lave et eller andet, men for det meste, så er der de folk der er, man regner med at du møder op. Nu regner man med, nu møder du op og så kan det være du er tre, det kan være du er otte eller sådan noget, ikke? Øhm men det har jeg det egentligt fint nok med, øhm. Det er lige sådan, det tog noget tid før alle forstod at man faktisk er fastansat eller at der er nogle fastansatte eller sådan noget. Fordi folk de bare kommer og går og sådan. Tit bliver jeg spurgt, hvornår jeg er her, altså jeg er her hele tiden, griner, ikke? Men, øhm. Prob.. Udfordringen for mig når man kommer ind på den måde er jo så bare at .. Med sådan et kæmpe kartotek af folk som.. Ikke er her hele tiden og nogen af dem er her ikke rigtig, slet ikke, fordi vi er jo mange flere personer end vi har opgaver eller har haft kaffemøder med mange flere, som.. Vi har sådan et Google Sheet eller du ved forskellige systemer, hvor der bare viser, ja alle sammen de folk vi har snakket med, de kan de og de og de vil egentligt gerne hives fat i, men altså sådan, jeg kender ikke rigtig nogen af dem, da jeg startede med at skulle sætte mine egne projekter, skulle håndtere dem og lave hold og sådan så blev jeg hele tiden nødt til at spørge, jamen hvem har I? Har vi nogen vi kan bruge til det der, der ved jeg ikke noget om, så det er udfordringen. Ja, at komme ud fra ikke at have været med fra starten i det her.

O: Men begynder man så at lære folk at kende og, bliver det lidt nemmere at forholde sig til hvem der passer bedst til de forskellige opgaver og sådan?

R: Jaja. Ja. Men altså det er jo stadig ikke ideelt altså de 50 vi har i brug hvor jeg kender måske.. det ved jeg ikke, 20 af dem eller sådan noget, fordi de bliver brugt sådan relativt regelmæssigt fordi så er der også nogen der ligeså stille er bevæget sig ud i, sådan ydre perimeter øh, hvad hedder det..

I: Periferien?

R: Ja, periferien ikke? Øhm. Som er blevet snakket med en gang men ikke rigtig blevet hevet fat i siden. Øhm. Og så må man sige, det er selvfølgelig ærgerligt, men, men.. Men der er bare også kun de projekter der er, ikke? Øh og så skal vi være gode og bedre til øhm.. det er sådan en balancegang, fordi sådan på den ene side så har du et projekt der skal håndteres, du skal vide det bliver håndteret ordentligt og rigtigt, øh, og så har du det andet ben der hedder, vi skal også huske at øh, hvis vi gerne opkvalificere folk og hele tiden teste nogle folk af så skal vi også hele tiden, øh, have nogle med og, der ligesom laver nogle opgaver som vi godt kan.. Øh, som godt kan lappes hvis det ikke går og sådan nogle ting, så vi skal hele tiden teste folk af og give folk plads til at lave nogle ting, øhm. Øh, for at de ligesom kan vokse med de opgaver, øh, og så er der den ting med at man bare bruger dem man kender og sådan, så hvis der er nogen du ikke har brugt i lang, lang tid, så øh. Så bevæger de sig ligeså stille ud, hvilket jo er ærgerligt, ikke? Men ellers, alternativet var at du skulle hele tiden skifte, skifte folk ind og sådan noget, og så er det også svært at have en ordentlig form for stabilitet

O: Så i er ikke rigtig fået lavet et decideret system til hvordan i får håndteret..

R: Arh. Jooh. Det kunne godt være bedre men det er jo en af de ting vi bliver skarpere med nu ikke? At øh, øh, at det handler også om at .. Det handler også meget om engagement, sådan altså. Så er man været til kaffemøder og så er man sådan ikke rigtig.. Snakket videre ikke? Og så er man endt i det der google sheet, men.. De har egentligt selv bevæget sig videre, vi er bevæget os fra en anden eller sådan, ikke? Vi vil jo gerne have at sådan noget som det der Kvali-læringsdag, at det er noget som du kommer til med mindre du virkeligt ikke kan, altså.. Men det handler om at det skal bankes ind i hovedet lige fra.. Lige fra starten af, lige fra rekrutteringen af, vi begynder på mange af de der strukturer om hvad vi skal gøre når vi rekrutterer og onboarder nye folk og sådan, ikke? Det handler ikke bare om at du får lov til at lave noget arbejde, det handler om at du, det er.. Det er et krav, eller et kriterier at du.. Også gerne vil være Kvalifikker eller være en del af

kontoret omkring det. Øhm. Fordi det gør jo også at de hele tiden selv holder sig til og holder sig tættere på. Øhm.

I: I forhold til det her ud snakkede om med at der sådan skal være plads til at begå fejl og blive bedre, føler du at der er det? At der er et miljø til at det er okay at, måske ikke ikke kunne tingene 100% til at starte med?

R: Det er stadig en proces, altså. Tror jeg. Det svære er jo at vi har, vi har.. Vi har kunder der i princippet, det som de synes er sexet ved os og sådan noget er jo at vi har, vi sælger os på sådan du ved, nogle unge, digitale indfødte mennesker, der har en anden tilgang til ting, øhm. Men de vil stadig gerne have at det bliver et ordentligt produkt og vi har også interne og eksterne kvalitets krav ift. det produkt vi leverer, hvis vi gerne vil have folk til at komme igen, eller til at snakke om os, det er sådan en generel ting, når ud leverer et produkt, selvfølgelig skal det være i orden. Øh og de i princippet fuldstændige ligegyldige.. Eller undskyld! Fuldstændigt ligeglade om vi øh, om der er lige et eller andet, hvis der er et eller andet der lige er blevet lidt mindre kvalitet, men det var fordi vi lige testede en eller andet, men det kan vi ikke bruge til en skid, det er de fuldstændige ligeglade med, så det er noget med at, at vi skal kunne rumme, vi skal have en fleksibilitet, der kan rumme til at lade folk lave noget som vi godt kan.. Du ved, som godt kan lappes eller laves igen af en eller anden anden, ikke? Øhm, det har der ikke været ordentlige ressourcer til indtil videre, men øhm.. Jeg har prøvet at gøre det med nogle ting, hvor at det sådan er mere sådan.. Give sig selv, det handler om at man giver sig selv lidt større deadline, sådan at man kan.. Man kan prøve folk af og sådan, så der er tid, så det har jeg gjort et par gange. Det er den eneste måde vi ligesom kan få nye ind i arbejde, altså sådan at lave noget, ikke? Så er der en fotograf, så er der en masse fotoer, der skal tages, så ved jeg, det kan godt laves om hvis det er, men vi får ham der til at tage det, øh. Og igen, og en grafiker, altså sådan, give dem sådan nogle.. Nogle produkter på mindre skala, altså det er klart at man skal ikke give dem sådan et stort produkt altså, eller en eller anden stor opgave. Mindre ting som godt kan.. Og det kan godt, det kan vi sagtens, det kan vi blive meget meget bedre til. Men det handler om at give ressourcerne til sig selv, og rummet til at gøre det. Både tidsmæssigt og pengemæssigt.

I: Ja.. Kan du sådan beskrive hvordan en normal arbejdsdag ser ud for dig, hvis der er sådan en normal arbejdsdag, eller er det sådan mere ift hvilke projekter i sidder med?

R: Øhm. Nej altså man kan sige.. Jeg er jo... Jeg er jo en af de.. Altså det er, som fastansat er vi jo dem der har det mest normale arbejdsdage ikke, altså.. Så det handler jo bare om at, at ja møde om mellem 09 og 10, sådan relativt.. Relativt.. Eller meget sent ikke.. Øh, men stadig du ved, hvis jeg møder kl 9 er jeg stadig den første der kommer, ofte, ikke? Øhm. Og så, ja.. Altså sådan. Jeg ved, jeg ved der er altid, altid, enten så skal jeg selv, så skal jeg selv producere noget så jeg, jeg står både for salg og sætte hjemmesider op og skal lave indhold til annoncer, sociale medie sider, øhm. Og så er det meget sådan et øh, jonglere job altså.. ift mails fra, fra kunder der vil have updates på det ene eller det andet, eller.. Eller deadline der skal nås, så er det meget forskelligt hvad for et projekt man lige tonser på lige nu eller skal sætte nye, nye hold men altså. Jah. Det er bare.. projekt er bare. Nogle gange så jonglerer man med rigtig mange, og nogle gange er der noget som man.. Et produkt som man skal sprinte, men det er ikke sådan jeg har.. ikke sådan jeg har dage hvor at nu laver jeg kun det her, eller nu laver jeg kun det her eller sådan noget. Tingene de fungerer sideløbende hele tiden

I: Når du så har et af de har projekter, hvor meget autonomi har du så selv? Nu er du jo projektleder, men hvor meget autonomi har du ift partnerne til de her projekter?

R: Partnerne til kunderne? Eller?

I: Simon og Jesper tænker jeg på

R: Nårh, partner på den måde! Meget.. Der er, der er projekter, der er flere projekter som de ikke ved noget som helst om, eller sådan, de ved at det er her, at jeg har nævnt det og sådan noget, det står i min kalender og sådan nogle ting, jeg har møder, men.. Øh. Men det er mig der har den fulde kundekontakt og øh, og det er bare, det er jo super fedt altså sådan. Øh. Jeg kan godt selv finde på at inddrage dem, altså hvis jeg vil have feedback eller selv giver updates eller sådan noget, eller har brug for, at det ikke kun er mig der sidder med det, fx hvis det er en rigtig stor ting, ikke? Har vi en kunde som er, som er en rigtig stor kunde som vi alle sammen er med til at pitche til, men det er egentligt mig der har endt med at skulle være projektleder på det hele og sådan, ikke? Såh, så får man en gang imellem: Hvordan går det med det, eller sådan. Men ellers sådan så er det mig der står med det.

I: Arbejder du oftest alene, eller har du, når du har et projekt, kalder du så folk ind fra det her sheet du snakker om med kompetencer, eller af mennesker i kan kontakte. Er du sådan selv på et projekt, eller hiver du folk ind?

R: Øhm, det kommer meget an på hvad det er, altså. Min, min, min kompetencer har jo helt klart sin øh, sine begrænsninger, i og med at jeg ikke er udvikler, jeg er ikke grafisk designer, jeg kan en lille smule af hvert altså, hvis der er et eller andet med en hjemmeside, så kan jeg godt arbejde i sådan det helt, jeg kan ikke kode, men jeg kan arbejde i helt simple opsætningsting, ved hvilke muligheder der er, øh, fra wordpress og alt muligt andet ikke, altså? Jeg kan godt bruge photoshop og sådan nogle ting, men jeg kan ikke designe på samme måde altså, så. Så, øh.. Så der er altså, der er nogle ting jeg, jeg kommer til at klare selv, og så er det sådan noget med, øh.. Så, det. Jah, det er lidt forskelligt altså. Nogle projekter så er det bare, så så siger jeg bare, jeg ved, der er en der kan klare en opgave, så sætter jeg dem på, så skal jeg bare sørge for kundekontakt mellem dem og dem, øh og andre ting så er det, så er det igen, så er det mig der producerer også, øhm og så fx her så ved middagstid så ved jeg at jeg kan lave så og så meget til et punkt, og nu er jeg mere eller mindre nået til det punkt hvor jeg ved, at jeg ikke kan gøre mere, så skal jeg have en anden en til at, ligesom at lave alt det sidste ikke?

I: Og der styrer du sådan selv hvem der lige passer, hvem der kunne hjælpe?

R: Ja.. Altså vi har selvfølgelig fået lidt mere struktur idet, sådan du ved, sådan noget projektkalendere, vi ved hvem der har hvilke projekter og sådan noget, og så er det jo så også der hvor man snakker med de andre projektledere du ved partnerne og sådan. Øhm. Hvornår er hans deadline og sådan nogle ting, hvornår kan vi bruge ham.

O: Så I kan holde lidt øje med hinanden?

R: Ja, lige præcis.

I: og så for at snakke lidt mere om det her med forholdet mellem både dig og Simon og Jesper og de andre freelancere, er det meget, hvordan er det? ER det formelt, uformelt, nu har du været lidt inde på det, at det er rimeligt uformelt, men kan du prøve at sætte lidt ord på? Er det typiske chefer eller bruger du dem som sparringspartnere eller hvordan fungerer?

R: Øøhm. Ja altså, man kan sige.. Simon og Jesper, ja de er stiftere, men.. De er jo også.. Bare projektledere altså sådan, det vi laver er ikke sådan super meget forskelligt, altså. Det er simpelthen bare fordi at. De ikke kunne håndtere alle de projekter der var, så de ansatte en til at håndtere nogle projekter, øhm. Simon er sådan, men jeg ved ikke. Det er ikke alle projekter jeg ved hvad de snakker om, altså, så der er et helt andet ben, at de ting de laver, som er. Du ved bestyrelsesmøder og størres strategier osv, som jeg ikke altid er inviteret til og sådan nogle ting. Men, men. Jeg har svært ved at kalde dem chefer. Altså sådan, det ved jeg godt de er, men jeg kan ikke, når jeg snakker om dem med andre eller sådan, så siger jeg aldrig min chef, du ved, så gør jeg det og så retter jeg det, fordi jeg ikke kan få mig selv til at sige det. Jeg tror heller ikke de har nogle intentioner om at blive betragtet som chefer på den måde. Det er jo klart de har autoriteten for at de kan fyre mig i morgen hvis de vil, øh.. Men.. Og du ved, de bestemmer selvfølgelig, de betaler mig løn. Øhm, men.. Men nej altså, det er meget sådan.. Vi er jo også bare blevet venner ikke? Øhm og vi er projektledere alle sammen, nogle ting dem er vi sammen på, og så hjælper vi hele tiden hinanden med de forskellige projekter, så der er en der tager over og prøver noget andet, men.. Sådan. Så udover at, altså man kan sige, ja, selvfølgelig er der strukturer, men sådan.. Jah..

I: Det er måske sådan på papiret, de officielle ting?

R: Jah. Det kommer ikke til udtryk. Der er ikke nogen, der ligesom prøver at sætte sig i autoriteten.

I: Nej okay.. Altså nu siger du det her med at du ikke bryder dig om at kalder dem chefer, hvad for nogle labels bruger I så om hinanden. Hvordan kunne ud så omtale dem, er det chefer og ansatte eller hvordan er jargonen?

R: Nej, altså med dem.. Med dem ville jeg bare snakke med. Hvis jeg snakker med folk udefra som ikke kender dem eller sådan, så siger jeg bare en af stifterne, du ved. Øh, det er lidt, det er.. Jeg har selv tænkt over at det er mærkeligt at omtale dem på, men jeg kan ikke ligesom finde andre muligheder der giver bedre mening for mig. Øhm. Jeg siger også nogle gange min chef, men så giver jeg sådan udtryk for "tsk" (Trækker på skuldrene), siger det i gåseøjne eller sådan, det er lidt mærkeligt.

I: Er det netop på grund af den her uformelle kultur eller?

R: ja ja! Ja ja. Hele.. Præcis.

R: Det er også sådan mere, de uddelegerer ikke til mig på samme måde mere, som en anden chef ville være, eller. Det er også på grund af man har autonomi og vi laver meget de samme ting.

I: Er du så med til at vælge de projekter du sidder med, eller hvordan fungerer det ift dem der kommer ind?

R: Øhm. Øh, ja hvordan fungerer det egentligt.. Altså sådan. Det handler jo om, det handler jo om, hvor at selve kunderne kommer fra, altså sådan. Øhm. Øøøh. Kunderne kommer jo aldrig til mig først. Fordi leads og

sådan noget, det foregår igennem, oftest så foregår det igennem.. øhm. Så er der Peter Sandberg, som er investor. Han har en masse kontakter der kontakter os. De kontakter jo Simon og Jesper, ikke. Så så er der tidligere samarbejdspartnere og de kontakter også Simon og Jesper og sådan nogle ting. Så sådan øh.

O: I laver jo ikke så meget decideret kommercielt markedsføring

R: Nej selv!? Nej. Altså vi har lavet noget og sådan nogle ting, men det er klart det meste der kommer ind, det er sådan noget netværks-noget. Øhm. Så det er klart, jo, jo, der bliver sagt: Kan du ikke tage den her, fordi det kan de ikke slev, der er nogle ting hvor de siger, øh. Så synes Jesper, der er noget der er mega spændende, så siger han den her vil jeg gerne selv tage, også er der nogle ting der giver mere mening fordi det handler om.. Content eller kommunikationsopgaver eller, så er det bare naturligt at det er mig der tager den. Øhm. Så jo, altså sådan. Vælger selv sine projekter, men der er rigtig mange af dem, så er vi sammen ude som to mand eller tre mand, ved kunderne ligesom og.. Og holde møder med dem og så... Ender det med at der er en der bliver sådan den.

O: Nu snakker du om at du har meget autonomi, at de ikke spørger så meget ind til dine opgaver og, er det sådan, føler du der er en god balance mellem at de.. AT de lader dig gøre lidt hvad du har lyst til, fordi de stoler på dig, eller er det fordi at de.. af andre grunde ikke kommer til dig, altså føler du der er.. En god balance mellem at de giver dig fri tøjler til at styre lidt? Eller kunne du tænke dig noget mere sparring

R: Nej altså.. Hvis jeg vil have noget sparring beder jeg bare om det, det ved jeg også godt at jeg kan. Øhm. Så er det sådan. Det der med at der ikke er.. Altså. På de enkelte projekter så er det, så jo, jo så stoler de helt klart på mig altså. Og regner med at tingene, regner med at tingene sker, øhm. Og så, det er jo også. Det giver jo selvfølgelig også en lille smule pres på den måde at så er du den eneste der står til regnskab for det, og så kan det være der er en kunde der kontakter dem, der ikke ved det er mig der står, og så ringer de til dem og vil have en update og så ved de ikke noget som helst eller sådan noget. Men. Men, men de, jo, jo de stoler meget, de stoler rigtig meget på mig, og det er fint nok, det synes jeg er rart nok altså, der er jo projekter hvor der er rigtig mange penge i det som vi har lige nu for eksempel hvor.. Det er også fordi så er der jo sådan en som Jesper, han har meget kundekontakt og sådan fordi jeg har været på ferier eller jeg har været væk eller så har vi begge to været sammen om det, eller så er det mig der skal sidde og lave det sammen med en anden en, og så kan han godt være lidt sådan, han var jo egentligt med over projektet men han.. Du ved, så vil han gerne lige vide hvad der sker. Men øhm, men jo, altså sådan.

I: Ja okay – og så ift den her autonomi du får, hvad ville du karakterisere som en god leder i dine øjne? Hvis du kunne sætte lidt ord på.

R: For dem eller? For..

I: Altså hvad ville være en god leder for dig. I dine øjne, hvis du havde en leder.

R: Okay, ja. Altså det ved jeg ikke, det kommer jo meget an på hvad for et sted man sidder i, det er meget passende det her, altså sådan.. Den måde det fungerer på, altså jeg kan ikke forestille mig det skulle være på særlig mange andre måder, og vi er heller ikke en størrelse eller et miljø eller en kultur som vil kunne.. Kunne retfærdiggøre andre måder eller andre måder at gøre det på. Det ville være fuldstændig umuligt, hvis der var en eller anden jakkesætschef der sad og øh, sad på sit kontor på den måde og.. Det øh, jeg kan ikke rigtig se det skulle fungere på andre måder, de, de. De gør det de gør det super godt, øh, og man kan sige Simon er lidt mere leder agtig end Jesper er. Øh. Jesper kan ikke lide at blive. Han kan heller ikke lide at blive kaldt chef eller sådan.. Han kan mere du ved, han går efter den der flade struktur, og alle er.. Alle er lige og sådan noget ikke, og han synes ikke det er fedt at skrue bissen på fx fordi.. Så, så de går heller ikke.. Som det er lige nu i hvert fald, så går det heller ikke på at man skal ende som, skal bruge.. konstant øh.. Du ved, hvad hedder det instruktioner og.. Øh, og øh involvering på den måde altså sådan fordi at.. Øhm. Den måde at holde hånden over på dem, det fungerer ikke på helt samme måde, det fungerer sådan ift. Kvalifikker som skal udstikkes specifikke opgaver.. Øhm men som ligesom.. Man er jo eget/ejet? (33:51), i hvert fald på det her tidspunkt, og så for mig der kommer ind og siger nu har jeg ikke ejerandele.. Øh.. endnu, eller du ved, det ved jeg ikke om jeg får, men det har allerede været på tale, øhm. Så er man bare, man er meget inkarneret del af virksomheden og inkarneret del af at få virksomheden til at vokse og sådan noget, så.. Så man er sådan.. Man er på samme hold på den måde eller sådan, ikke? Det er mindre ?? (34:11). Øhm. Så jeg synes egentligt det fungerer, det fungerer som det skal, altså sådan og de respekterer at man har grund til, der er grund til at de har ansat en, ligesom at man kommer med nogle kompetencer og sådan nogle ting, også fordi at det er nogle ting, de ikke selv kan eller er så gode til, så bliver man også nødt til at stole på hinanden på den front.

I: I forhold til en god kollega, hvad synes du er en god kollega? Nu snakker ud selv om en Kvalifikker, hvad ville du så bruge af ord på at beskrive hvad er en kvalifikker, og hvad skal man kunne for at kunne være en kvalifikker?

R: Der kan man sige, der er jo et andet, øh.. Der er sådan lidt mere hierarki ift Kvalifikkerne og sådan noget, altså i princippet er vi jo alle sammen kvalifikker men, men vi vil jo gerne bruge det til ligesom at. Beskrive den her.. Talent, netværkspulje, eller sådan noget, så på den måde er de fastansatte jo ikke kvalifikker, fordi vi er projektleder eller du ved, teknisk eller kreativ direktør på andre måder, ikke? Med sådan.. flere og flere kvalifikker der selv bliver projektledere og.. Så kommer vi, vores, man kan sige, vores rolle kommer til at være endnu mere sådan paraply end at sidde med de enkelte projekter hele tiden, det er i hvert fald målet ikke, jo flere projekter vi får og sådan noget, når vi bliver digitaliseret, hvis vi får en platform op og køre og sådan nogle ting. Men, så.. Så på den måde er der større hierarki, øhm. Men vi vil gerne, vi vil gerne lave, lave et miljø hvor de bare, hvor kvalifikker bare møder op og engagerer sig og er, er ligesom altså.. Der er, der er passion for at lære og passion for at involverer sig, det er sådan de vigtigste kvaliteter som en kvalifikker skal have. Øh. Udover selvfølgelig at sådan, have en eller anden, et eller andet talent for noget, være god til noget. Øhm. Og så skal man være.. Jeg, vi vil gerne bruge mange forskellige typer synes jeg, altså sådan så det er ikke sådan man skal have nogle specielle kvaliteter, altså. Øhm. Udover det, udover at sådan fordi at øh.. Man gerne vil være den der sidder og, og bare får en opgave stukket i hånden og sådan nogle ting, så er det fint nok, hvis man ikke kan lide kundekontakten og man ikke kan lide projektledelse osv, så.. Så er det i princippet fint eller sådan noget, så kan man bare ikke helt rykke sig op i andre grader, men det er fint hvis man er den mentalitet, det skal selvfølgelig bare vær.. Samarbejdsvillig og.. Sådan.. Det er lidt noget andet, når man arbejder med folk der er lidt yngre, projektleder og sådan de skal holdes lidt mere i hånden nogle gange.

O: Du snakker også om det her med at du sagde, at i har den der læringsdag. Og det her med at folk skal ligesom vise at de er engageret, at det er det de gerne vil ikke, lidt måske forventer at de kommer til de her læringsdage. ER det sådan nogle lidt uformelle, eller uskrevne.. Øh regler agtigt?

R: At man skal eller hvad?

O: Ja at man ligesom kommer for at vise at man måske, at man brænder for det eller.

R: Altså sådan... Jaah. Altså der er jo på en anden måde også, det er, det er.. Sådan.. Rent, rent lønmæssig for eksempel så er der jo mange der fx fakturerer os i deres eget firma fx ikke, eller. Det er fuldstændig fair nok, fordi det er der nogle fordele i, at de er freelancere osv ikke? Så nogle af dem der bare giver løn til normalt.. Øhm. Problemet er det her med hvis man hiver folk ind til opgaver og øh, de måske klarer det mest hjemmefra, øh. De måske har deres egen virksomhed som de fakturerer fra, så begynder man ligeså stille at bevæge sig væk fra hvad en kvalifikker skal være, ikke? Jeg har haft møde med en.. Med nogle drenge som startede for lang tid siden med at lave video og sådan noget for at.. Så er de begyndt at lave egen virksomhed og sådan nogle ting, med egen du ved. Øh sådan. Der handler det om at hvis du ikke, hvis du ikke bi-kommer, hvis du ikke nødvendigvis har kommet rigtig meget til læringsdagene eller sådan noget ikke. Og de.. Sådan. Så begynder de mere og mere være en underleverandør og det vil vil .. Det vil vi i mindre grad have, så er det fair nok, fordi så viser det bare at de er på et punkt hvor de er klar til at bevæge sig videre ikke? Hvilket er fair nok, men den snak bliver man nødt til at tage, det har vi gjort med dem. Så, øh. Så jo, lige da jeg kom ind og sådan, så begynder man at starte de her læringsdage og så kunne man jo godt se at.. Man kunne godt se at størrelsen på netværket var virkeligt øh.. Har virkeligt været.. 'sådan man har godt kunne se det har været fordi man har haft så mange møder gennem tiden, g så er de blevet skrevet ind i nogle dokumenter, der var sådan, der var så lav, øh.. Du behøver ikke at forpligte dig, der er for lav forpligtighedsgrad og sådan noget, så det. Det vil jeg jo ikke kalde rigtige kvalifikkere, kvalifikkerne er dem som kommer her, ikke? Eller har været på projekter som er du ved top of mind for os at vi gerne kunne give ind til nogle projekter. Øhm. Og øh men, så på den måde kunne jeg godt se at, okay, det er altså ikke 50 der kommer til de her events, så der er ikke en klar et eller andet mellem hvad jeg vil kalde sådan indenfor folden og bare folk vi har snakket med eller sådan noget. Øhm.. Men i og med at man vil rekruttere fra nu af, så øh, skal.. Vil der jo være meget mere klarer tegnet op og ikke bare sådan noget, vi inviterer lige hvis i har lyst til at komme, det skal være.. Der er en forventning om at man engagerer sig, så tror jeg også det bliver bedre, helt sikkert.

I: Nu har vi været lidt inde på det her med kompetencer og passion. Var IT noget ud sådan brændte for allerede inden du startede her i Kvalifik?

R: Øhm..

O: Hvad var det din kompetence sådan helt præcist var?

R: Jeg er jo, jeg er jo medievidenskaber og sådan noget, så jeg kan ikke kode og jeg kan ikke programmere jeg er ikke grafiker, jeg har ikke en designuddannelse eller noget, så.. Min, min.. min kompetence kommer jo af digital indhold, sådan altså. Ja.. Sociale medier, øh, eller bare sådan øhm. Publikationsopgaver generelt

I: Sådan meget tekst?

R: Formidle et budskab, det kan være tekst, det kan være.. Det kan også godt være grafik, men ikke grafik som er lavet af en eller anden æstetisk udtryk, eller sådan noget, man laver sådan noget der kan.. Du ved.. fx lægges op på en Facebook eller lave en animationsvideo og stå for at lave.. Øh. At manuskriptet bliver ordentligt til det, eller at udtrykket bliver ordentligt, så de der mere kreative opgaver. Øhm. På indholds.. Det er det jeg kommer med i hvert fald.

O: er det det der er din passion, det du altid har synes var interessant?

R: øøhm.. Øh, ja... Altså, ja.. Man kan sige at øhm. At jeg kan godt lide tilrettelægger niveauet faktisk, hvor jeg hæver mig lidt op og bliver sådan en planlæggende rolle og.. Synes det der med at være projektleder var rigtig tiltalende og sådan. Øh, så det synes jeg også er mega fedt øhm. Og det er jo så.. Har faldet mig meget naturligt, det var ikke sådan en ting som.. Hev mig ikke ind fordi jeg var nødvendigvis godt til at lede projekter, det har de egentligt bare satset lidt på at jeg kunne finde ud af det.

I: Var det også derfor du valgte Kvalifik? Fordi du måske følte at de kunne imødekomme nogle af de interesser du sådan har?

R: Øh jah, altså.. Altså man kan sige.. Øhm.. Man havde jo forestillet sig ens kompetencer de skulle være i fx et bureau, hvad det så end var, altså.. Hvad for en grad det var, øhm.. Hvor før har jeg arbejdet med, ja, børneindhold og sådan noget som.. Jeg synes er mega fedt altså sådan.. Øh. Det er sådan egentligt de sådan største passioner man har ikke, altså.. Men .. Så, altså. Når man lige er færdig så er man sådan i et.. i et dagpenge øh, jobsøgende mode, ikke? SÅ leder man efter sådan, man ved ikke rigtig hvad man vil have, man ansøger bare alt muligt og så.. Har jeg bare du ved, jeg har ikke rigtig sådan.. typemæssigt for mig selv har jeg ikke sådan de store planer langt ud i fremtiden, øh, andet end at øh, jeg regner med at der tilbyder nogle muligheder for sig og så, øh. Så kan jeg vurderer på et tidspunkt om det er mega nice, og det.. Så kom de Kvalifik ud af det blå og sagde, vi vil gerne have dig ind, så det er en kombination af et projekt, der er mega fedt øhm, og så handler det om at hvis lønnen er lavere end jeg kan få andre steder, altså nu er det ikke fordi jeg havde andet tilbud, så det er jo en ting, men på den måde så er det ikke.. Det er ikke, så skulle jeg ikke lave sådan en valg på den måde, men jeg fik selvfølgelig lavere løn end andre steder, men det der med at jeg får større ansvar og sådan.. der er ikke noget andet sted hvor jeg lignede ville kunne komme ind og være projektleder på samme måde som 24-årig ny færdiguddannet, det er bare.. Det er bare, det var ligesom

O: Tiltalende?

R: Ja at være en del at et start-up kunne være mega fedt

I: ER det noget af det der motiverer dig?

R: Ja det er det helt klart, at se.. Man kan også meget godt se hvad det er for en vej virksomheden bevæger sig i, det er mega fedt at være en del af

I: Og så sådan lige kort, de her lokaler I har, hvad synes du om dem? De virker sådan rimeligt uformelle og farverige.. Hvad tænker du om det?

R: Det er jo et mega fedt sted! Øh. Blev meget sådan positivt overrasket da jeg kom ind første dag, det var meget fedt. Jeg havde en kammerat der kom over, han er fra Ålborg og sådan noget øh.. Øh, han var bare sådan lidt, hold kæft hvor er det Nørrebro! Eller.. Det er jo meget sådan.. Jeg tror ikke han kunne sidde i det, men øh.. Fordi der netop er et, du ved, sådan farver og sådan nogle ting, det her rum er jo mega nice, øhm. Øh, jeg kan ikke lide.. Jeg kan ikke lide.. Motivational posters kan jeg ikke klare, altså det.. Det har jeg lært at.. Det har jeg lært at.. Det er bare blanke plakater for mig (griner) jeg kan simpelthen ikke have det! Men det er lidt sådan den der.. Det kommer tit med den der. Iværksætter. Iværksætter miljøet, så er også ofte en del af det. Så er det sådan noget pladsmæssigt, så er vi.. Så er vi lidt udfordret altså.. Vi kunne godt bruge mere plads altså sådan.. Vi kunne godt bruge mere plads, vi kunne godt bruge flere skriveborde, fordi jeg personligt gerne så, og det er de andre også enige i, at vi har et sted hvor folk bare kan komme hvis de har lyst, om de arbejder på et projekt eller om de ikke arbejder på projektet, om de bare skal lave lektier.. Eller de gerne vil. D er i gang med at blive mega gode til at sådan.. Så kunne det være fedt hvis der lige er nogen som de kan sparre med, øhm.. Men det er der bare ikke plads til lige nu. Lige nu er iv sådan et sted hvor faktisk alle pladser er fyldt ud, og så nogle gange må folk sidde i nogle sofaer eller et eller andet.. Vi købte, vi har købt et ekstra rum heroppe, hvad hedder det, lige overfor køkkenet, sådan to kontorpladser, det var faktisk en anden virksomhed

der sad der før, de røg ud og så har vi faktisk lejet os ind i det også. Så vi har flere pladser generelt også, ja så kan man gå derop også arbejder man uden der er musik og folk der snakker og sådan nogle ting som også kan være udfordrende nogle gange ja.. Især hvis du skal lave et sprint for en programmør eller sådan noget ikke.. Så det kunne jeg.. Altså sådan, det kunne man godt. Det er lidt det der mangler her, vi har snakket om at vi vokser ud af det her i løbet af et halvt år, og vi prøver.. At øh, ikke at indse og vi prøver at holde igen med det, fordi det er et mega fedt sted og folk er mega søde og, ja.. Miljøet er mega fedt. Der er bare ikke øh.. Ikke ordentligt plads..

O: Synes du det er fedt det her med at der hele tiden sker noget? Nu har i de her udfordringer og I skal hele tiden ændre jer og i skal hele tiden diskutere om hvordan I får det løst, de her udfordringer som kommer fordi i netop vokser

R: Jo det er mega spændende, altså arbejdsopgaverne er jo forskellige på mange punkter ikke, altså man kan jo få jobs hvor at.. At du laver det samme hverdag ikke, og sådan.. Men.. Men, men det er jo klart, det er jo klart federe det her med at.. At der er udvikling i opgaverne i og med at det er projektorienteret og det er forskellige kunder der hele tiden kommer ind, og så afsluttes der nogle forløb og der startes nogle nye og sådan nogle ting. Man bliver udfordret på hele tiden at arbejde på nye måder på den front, øhm.. Så øh, så sker der nye ting fordi det hele tiden er nye mennesker du arbejder sammen med, øh, og så sker der nye ting på den front.. ja.. virksomheden er i vækst, ikke, og. Vi kommer til at fuldstændig omorganisere hele virksomheden, eller sådan, i hvert fald prøver at implementere nogle nye ting i form af at Lasse er kommet, at den her platform vi er ved at lave kommer, og sådan, så kommer der til at ske nogle rigtig fede ting.. Så det er sådan noget man kigger frem mod med forventning til.. Så det er mega fedt, i stedet for bare at sidde et sted og lave det samme hver dag.

O: Så du kunne godt forstille dig at have lyst til at være her et par år eller?

R: Ja, det ville jo være det optimale, altså sådan. Det ved jeg ikke. Jeg ved det ærligt talt ikke. Øhm.. Man kan sige..

O: Hvornår kunne du se dig selv sige, nu skal jeg videre?

R: Det er meget kontekst. Det kommer meget an på konteksten, fordi at.. Altså sådan eller, alle de ting jeg har sagt nu handler om hvor fedt det er at være her, ikke, men der er også sådan på det personlige niveau, bureauarbejde og sådan generelt.. Øh.. Vi vælger ikke vores egne kunder altså sådan, kunderne vælger os og vi tager dem vi kan få ind, og nogle gange så er det bare ikke særligt.. Så arbejder man på projekter som man ikke synes er særligt fede, sådan. Nu laver vi. Nu laver vi noget med NUPO og det bruger jeg rigtig meget tid på.. Det er ikke sådan superspændende altså, at skulle være engageret på deres vegne, det er lidt svært.. Man får lov at lave en video for dem, og så får man lidt lov ikke, og det er meget sjovt, men så vil jeg lave.. Så skal jeg bruge rigtig meget tid på en stor kunde som vi har fået, som er et opstarts.. en app de laver, en trafik-app hvor.. Det kan jo være at.. Man måske ikke helt tror på.. på deres.. Der er mange iværksættere, og det er ikke altid man tro på deres projekt, men stadig skal tage deres penge, eller sådan, det er også mega svært, at man skal give dem det produkt de gerne vil have

O: Når man ikke rigtig tror på det?

R: Ja. Men det jo det som gjorde det.. Eller det vil jeg jo lave mange steder hvor man kommer ud og sådan nogle ting, ikke, du ved.. Det er svært at lige ikke. Men hvis øh.. Du ved, jeg fik et eller andet personligt, sådan noget med børneindhold, det ville jeg nok have svært ved at sige.. du ved.. Især hvis jeg bliver tilbudt flere penge og kunne lave børne-tv, så.. Så ved jeg ikke.. Altså så.. Så kan det sagtens være at jeg ville sige ja til det. Men.. ja i starten gik jeg ind i det med tanken om at skulle være her længere tid og vi havde fra starten sagt at.. jeg får en lavere løn, ja, men så skal det også ses som en optjening til at jeg fx kan få noget ejerandel eller sådan. Det har der været snak om og det er der stadig snak om til bestyrelsesmøderne og sådan nogle ting. Der har sådan en som Lars også lige fået og sådan, ikke.. Men det er jo.. Så commiter man sig jo nogle år ikke..

O: De andre steder du arbejdede før, hvor lang tid var du der? Var det fuldtidsjob eller?

R: Altså på DR.. det var jo så i Aarhus, øh, børn og unge, der har jeg været i to år.. startede som studiemedhjælper med jeg studerede, så var jeg praktikant, lavede tv for Ramasjang og så har jeg været freelancer fuldtid også og har lavet, altså sådan, rigtig meget forskelligt ting, mest digitalt, men ja, rigtig meget forskelligt og jeg har været på mange forskellige produktioner og sådan nogle ting. Der har jeg været i to år og ås er det her jo mit første voksen job ikke..

I: Så tror jeg faktisk ikke vi har mere, har du noget at byde ind med?

O: Nej..

I: Jeg tror vi er ved at være der

R: Fedt

I: Tak for din tid!

R: jeg håber ikke at det bliver et helvede at transskribere

Bilag 6 Transskription af interview med Respondent D

Interview med respondent D

I: Interviewer (Natasha)

O: Observatør (Sarah)

R: Respondent

I: Jamen øh, velkommen til.

R: Tusind tak.

I: og til at starte med, vil jeg bare gerne lige sige at jeg håber det er okay at vi optager interviewet og selvfølgelig er det fuldkommen anonymt, så alle svar bliver ikke offentliggjort, der er ikke nogen, der kommer til at se det, så det skal du selvfølgelig ikke tænke over. Også vil jeg bare sige at mit navn er Natasha, og jeg kommer til at være ordstyre også Sarah, min specialepartner kommer så til at sidde ved siden af og kommer til at afbryde hvis hun lige vil stille et spørgsmål eller noget, følger lidt op. Men jeg vil bare lige sige, at vi er her ikke for ligesom at finde én sandhed ift. hvordan man skal gøre tingene, vi vil bare gerne høre hvad jeres eller din mening er, og dine holdninger til det hele er. Så vores emne er ligesom er ligesom ift. det her med at vi undersøge hvilken organisationsstruktur i har, hvordan i ligesom har bygget det op.

R: (sidder og nikker anerkendende)

I: Men, bare lige lidt afklarende spørgsmål til at starte med. Hvor lang tid har du arbejdet for Kvalifik og hvordan fik du jobbet til at starte med?

R: Jeg har, jeg var faktisk deres første produkt, jeg blev solgt hos en anden virksomhed, som konsulent, helt tilbage i slutningen af 2015, også blev jeg ansat i selve Kvalifik sommer 2016, hvor jeg så har været med siden 2016. Ja tror det er '16, ja det flyder lidt sammen. Men øh, så sommer '16, det er der hvor jeg bliver ansat på deltid og gik fuldtid i efteråret sidste.

I: Så det var ligesom igennem netværket at de ligesom fandt dig?

R: Og det var 100 % gennem netværket og det er også meget sådan Kvalifik har fundet alle dem som har været med fra dag 1. Det er jo først her for nylig, inden for det sidste, 9-12 måneder at vi er begyndt at lave reklamer, og ramme eksterne.

I: Er det sådan lidt atypisk for, hvordan man plejer at rekruttere? Eller hvordan, jeg ved ikke hvordan det plejer at fungere?

R: Altså tænker du ift. den her branche?

I: Ja

R: Hm nej altså det er meget netværksdrevent, men det er jo netop lige om mig, og vi arbejder også med en ung målgruppe, som ikke er vant til at blive rekrutteret, altså det er jo simpelthen ikke, det er jo folk, der ikke bliver ramt, eller søgt af andre sådan lige umiddelbart, øh, så det er meget atypisk for aldersgruppen men ikke atypisk for branchen i det hele taget.

I: Og kan du sådan lige forklare kort, hvad din rolle? Jeg ved ikke om der er forskel på var og er?

R: Ja, ikke rigtigt, nu er jeg Teknisk Direktør og det betyder så teknisk projektleder, ish, hvor jeg sørger for at gribe de bolde, der bliver tabt, hvis og når de bliver tabt, sørger for at vi udnytter vores ressourcer (03:14) på en rigtig god, skarp og holdbar måde indenfor et teknisk felt, ja og egentlig at være konsulent til de større kunder.

I: Må jeg lige spørge hvor gammel er det du er?

R: Jeg er 21.

I: Og har du haft andre jobs før?

R: Ja det har jeg. Før var jeg Web og Marketing manager i et år, det var faktisk samme virksomhed som Simon og Jesper arbejdede i. Jeg overtog faktisk Jespers stilling, fordi han sagde op for at starte Kvalifik. Og før det, var jeg udvikler i et rejsebureau, så i 15-16. Så det er, ja, har været i det i et stykke tid.

I: Hvordan ville du sige om Kvalifik adskiller sig fra andre slags IT?

R: Jamen, nu er det jo unge der står bag, så man kan godt mærke at der er sådan lidt fritidsklub stemning og vibe over det.

I: Hmm, ja det har vi hørt før.

R: Ja, det er både på godt og ondt, øh, som virksomhed kan det være interessant at arbejde med nogle gange men til gengæld skaber det også en virkelig fed og hyggelig kultur, hvor der er ret frie rammer, hvilket er super fedt, særlig i den alder man er i, når man arbejder i Kvalifik, fordi så har man, altså man har bare noget fleksibilitet og frihed man søger efter tror jeg, og det er bare, det er ret fedt ift. eller, hvis man sammenligner med en mere corporate virksomhed. Nu har jeg arbejdet for det der trykkeri, eller forlag, og det var en stærk kontrast.

I: Tror du sådan at det ville fungere som sådan nogle unge nogen som jer, at arbejde mere struktureret?

R: Ja det tror jeg, og jeg ville også våge og påstå at vi er lidt på vej i den retning.

I: Okay, kan du uddybe?

R: Jamen, idet at vi oplever mange udfordringer ved at være en fritidsklub, altså vi ved jo ikke hvornår folk dukker op, f.eks. i dag så er der 2 udviklere der, som jeg i går havde snakket med, jamen de havde nogle projekter, de skulle arbejde på sammen i dag, men så får jeg en besked lidt over 7 at de ikke kommer i dag og det er fordi de har været i byen eller hele natten. Og det er, det er jo ikke noget man vil se i en traditionel virksomhed. Fra deres synspunkt, fra udvikler synspunkt, så er det jo mega fedt at få lov til at gøre sådan noget, men fra mit synspunkt, så, jeg havde forventet at vi skulle arbejde sammen på noget af det i dag, jamen det udskyder på nogle ting, og det lidt svært at arbejde med.

I: Så der er nogle udfordringer ift. forventninger?

R: Lige præcis ift. forventninger, struktur og proces. Det er sådan meget det, der er af udfordringer ved denne sådan hyggemodell. Så vi er i gang med at prøve at kigge at kombinere det, for vi vil fortsat gerne beholde den her kultur, men være lidt mere streamlined.

I: Sådan lidt mere faste rammer?

R: Ja, lige præcis. Så det er også lidt en rejse, en rejse hvor vi løbende sådan opdager for at se hvad der virker og ikke virker.

I: Også bare lige for lige praktisk lige at forstå det, hvordan jeres organisation er bygget op. Ift. det her med at I kalder dem for freelancer, bare sådan sætter ord på, altså er det freelancere og ikke ansatte eller hvordan?

R: Jamen vi har kun.. Vi har 2 fuldtidsansatte og 3 direktører. Så vi er i virkeligheden 5 fuldtidsansatte, hvoraf kun 4 er fuldtid. Resten er freelancere. Og lige nu har vi faktisk, størstedelen har ingen kontrakter, hvilket vi også er i gang med at rette op på. Det er jo ikke særlig godt (Alle griner).

Og det betyder så også at der heller ikke er nogen, vi kræver jo heller ikke at nogen arbejder på noget tidspunkt, det hele er bare you know, aftaler, mundtlige aftaler, som vi forventer, eller håber på at folk overholder (07:40)

I: Og hvad ser du, synes du at der er flere fordele, at det er lidt mere fladt hierarki ift.? Hvad er fordelene og ulemperne?

R: Ja, det ville jeg sige. Jamen jeg ville sige at fordelene er, også på samme tid ulempen, at alle kan snakke med alle. Den helt nye udvikler kan sidde og snakke med Jesper, eller Simon som CEO, det ville man ikke kunne føle man kunne, eller det har jeg ikke oplevet, nu tager jeg lige udgangspunkt i personlige oplevelser, at det har jeg ikke oplevet i de andre virksomheder jeg har siddet i, i nogle samme størrelser, ikke at være tilfældet, at de er lige så tilgængelige, lige så åbne og ligeså afslappede, tror jeg er det rigtige ord. For de går selv meget op i at det skal være fladt, så fladt som muligt. Det er det ikke helt i virkeligheden.

I: Men det er måske også meget rart, at det ikke er?

R: Det ville jeg så sige er fordelene, det er jo super rart. Det er jo hyggeligt, og føle, at altså at alle føler at når de har noget på hjertet, så kan de fortælle det, og hvis du gerne vil ændre på noget i hverdagen for virksomheden, jamen så siger du det bare til dem, også siger de cool, jamen vi starter fra i morgen af. Og det er jo en fed fed følelse, og en fed ting, at få lov til, særlig når det for mange Kvalifiker er deres første indlæring i en rigtig virksomhed, så det er super fedt. I samme sætning, vil jeg så også sige at det er en ulempe, fordi vi kan godt bruge meget tid på at snakke om tingene, hygge, og okay, det er mere tid end man ellers ville forvente foregå andre steder.

I: Var det måske derfor du valgte Kvalifik?

R: Jamen jeg valgte Kvalifik fordi lønnen var god, det er fra en, for de unge som går i gymnasiet mens de arbejder i Kvalifik, jamen så går man meget op i at de skal faktisk lønnes forholdsvis okay, altså det er de fleste der ligger fra 150/170 normalt og det er jo fint når man går i 2.G. Hvorimod hvis du sidder med samme alder som studentermedhjælper i en anden virksomhed, jamen så, så selvfølgelig du går kun i 2.G, så du skal kun have 120/timen, så vi lønner faktisk en del højere end andre virksomheder i den aldersgruppe.

O: Er det for at tiltrække eller ved du hvad grunden til det er?

R: Det er så, altså årsagen, som jeg hele tiden har snakket med Jesper om, hvor vi selv havde siddet i de situationer, hvor vi følte vi var mere værd og vi ville skabe en kultur og en virksomhed, eller DE ville skabe en virksomhed, som vi egentlig selv ville havde ønsket vi sad i dengang vi sad ude hos andre.

I: Men er det fordi du tænker at, at i synes det er mest fair at blive dømt på sine kompetencer frem for det bliver det her med at man kun er 22 og at man ved ingenting?

R: Ja det er jo et af grundtrækkende i Kvalifik, det er altså kompetencer. De kan virkelig tale for sig selv, og du kan godt være 17, men du kan også godt være en stjerne programmør og derved sidde ved siden af en 30-årig i en konsulentvirksomhed og virkelig give den gas.

I: Nu ved jeg ikke om det er noget du kan sige så meget om, ellers springer vi det bare over, i forhold til hvordan i udvælger jeres potentielle medarbejdere, nu snakkede vi lidt om det, det her med kompetencer...Hvad er det for nogle kriterier i stiller?

R: Jeg har svært ved selv at finde ud af det, for jeg har haft, i sidste uge havde jeg 4 til jobsamtale, og det er. Det er meget svært, fordi der er meget, jeg synes også vi er et sted i virksomheden, hvor at ideologisk set har vi nogle ønsker til hvordan vi hyrer, men rent praktisk set har vi nogle behov, og vi kan også se på begrænsninger på hvilke, eller hvor mange ressourcer vi kan dedikere til opkvalificering af helt nye, så det vi faktisk går efter, igen, jeg sidder meget med programmør, men det er folk der kan programmere i forvejen og helst har erfaring og som godt kan kommunikere, eller som kan udvise, ikke har udfordringer hvis med kommunikation omkring projekter og deadlines, og det kommer vel af at man har en eller anden form for tidligere arbejds erfaring.

I: Så skal de være sindssyg skarpe fra starten af eller?

R: Ja det er enten det eller, alternativet er at man faktisk er teoretisk stærk. Jeg har faktisk, jeg har ikke, af dem jeg mødte i sidste af dem jeg har snakket med, ikke mødt en eneste som havde programmeret før og alligevel hyrer vi 3 af dem ind, tror jeg.

I: Fordi de har en baggrundsforståelse..?

R: Ja, nu er 2 af dem bachelorer, den ene er i gang med at læse sin kandidat i psykologi, så de er teoretisk set stærkere end mange af de andre, der sidder nede i virksomheden. Og derved, ved jeg også at de på kort tid ville kunne tilegne de praktiske evner.

O: Har det også lidt med personligheden at gøre, det her med hvor godt det lige ville kunne passe ind?

R: Ja det har utrolig meget med personligheden at gøre. Og det kom faktisk bag på mig, fordi at jeg havde et interview som var dårligere stillet end den anden, men var så meget mere afslappet, og meget mere, hans tilgang til det hele var bare en helt anden end den meget nervøse men bedre kvalificerede gut, som kom ind og som var meget let, han var usikker på sig selv og havde lidt svært ved at finde rundt i det hele. Nu tror jeg så stadig at vi har tænkt os at bruge ham, fordi han igen er meget kvalificeret, men ja det kom bag på mig, at jeg faktisk til at starte med bare at havde tænkt mig at sige, han var nok ikke et good fit.

I: Er det fordi du tænker sådan, en kvalifik er en specifik type?

R: Nej, det kommer af at jeg tænker kan han starte i morgen og løbe selv.

I: Men det er vel også lidt at sige at han skal kunne?

R: Ja det er det jo. Men det stemmer bare ikke overens med den aftale, jeg synes vi havde som virksomhed, hvor at vi skal kunne rumme mere end lige det, og igen det kommer bare af at vi er utrolig presset ressourcemæssigt, vi søger nogen, der kan starte i morgen og vi giver dem opgaver, også kan de løbe dem det. Hvor ham her, han skulle have en del mere opstartstid og have hjælp til en masse ting. Øh, og det skal der selvfølgelig også være plads til. Men han kommer så i første omgang ind som trainee, og hvor vi bare skal sidde og have ham vendt, sådan lige så stille og roligt få ham op igennem det sprog.

I: Så ville jeg gerne snakke lidt om ift. hvordan dynamikken er, eller forholdet er, jeg ved ikke om du selv ville bruge ordet kontoret? Men ift. hvad er det for nogle forventninger i har til hinanden ift. de ansatte, ift. hvornår de har gjort et godt stykke arbejde, hvornår er de nogle gode medarbejdere?

(Der bliver grint fra begge parter) (15:06)

R: Ok, man er en god medarbejder, når man 1: kan levere varen og 2: hvis man ikke kan finde ud af kommunikerer omkring den udfordring man oplever, fordi vi arbejder jo med folk som jo igen, som ofte undervurderer deres evner og hvor meget tid de har, øh så så længe de kan kommunikere at de har et problem, jamen så kan vi stille nogle ressourcer til rådighed, så jamen så kan vi løse den udfordring der nu engang er. Øh, også den anden, det er jo hvis de bare løser det, de bare er fede og klare det selv. Det egentlig

den gode medarbejder. Ift. dynamikken internt mellem projektleder osv., så har vi gjort meget ud af løbet de sidste 6 måneder, til at gøre det mere individuelt, sådan så man har sine egne projekter og ikke bruge meget tid på at holde styr på hinandens.

I: Er det ift. projektlederne?

R: Ja det er projektlederne. Øh, ja, så det er meget individuelt. Og det er faktisk utrolig individuelt.

I: og så ift. de andre projektleder, eller bruger i hinanden meget til at sparre eller, er det meget separeret?

R: Det gør vi. Det ville jeg sige, eller personligt gør jeg helt vildt meget, trækker utrolig meget på de ressourcer vi har omkring os. Og det synes jeg er noget, der er gennemgående i Kvalifik, altså det er også noget vi opfordre alle til, også selvom man, altså nu har vi Rasmus, der sidder dernede og laver lektier, fordi han har fri for skole. Så kan han sidde og stille spørgsmål, matematiske spørgsmål til en af de andre som er lidt federe end ham til matematik, men jo så det handler rigtig meget om at trække i de ressourcer, der er omkring sig, men jo selv, så bruger jeg rigtig meget de andre, hvor at jeg ved at deres kompetencer er bedre end mine.

I: Føler du at du får nok autonomi ift. Jesper og Simon?

R: Det ville jeg sige jeg gør. Ja det gør jeg. Men jeg vil så også sige at det også fordi, de ikke kan det jeg kan. Altså, det er nemmere for dem bare at distancere sig og sige du kører bare dit show. Så jeg vil sige, jeg ved ikke om det er gennemgående, eller om alle andre også oplever det, men jeg synes selv det ikke er nogen udfordring, fordi der ikke nogen andre der kan tage den. Så, det er jo sådan det er.

I: Og det synes du er rart, altså at de ikke involvere sig eller vil du gerne, kunne du se...

R: Altså involvere sig, hvordan tænker du?

I: Ja sådan, måske tjekker op på at du...

R: Ja altså der er løbende dialoger omkring, faktisk i løbet af de sidste par dage, Jesper gør særlig meget ud af at lige tjekke op på om han kunne hjælpe med at aflaste, fordi der lige netop er rigtig rigtig meget at lave de her dage. Øh,

I: Så det er måske meget rart at han?

R: Ja det er jo meget fint, men, han kan så ikke hjælpe så meget, for det ligger lidt uden for hans (der grines), men det er fedt nok at han tilbyder det. Ja det er cool.

I: Hvordan italesætter i hinanden ift. projektledere, ser du Jesper og Simon som dine...?

R: Jeg ser dem som mine chefer, og jeg driller dem utrolig meget med det. Jeg kalder dem Big Boss, øh, og det er også fordi jeg ved at det lidt går dem på, i hvertfald Jesper. Og de er jo de to stiftere og de har jo det sidste ord i en given diskussion, og det ved de også selv, og jeg tror også, ja, de er gode til at være faste når de er, når de gerne vil have indført noget, eller have noget igennem. Der er gode til at sætte en dialog og en diskussion omkring emnet, men det er også, men man ved stadig også at det er deres virksomhed.

I: Ift. de andre freelancere, eller dem som er under dig. Hvor meget autonomi giver du til dem eller hvordan uddelegere du opgaverne, hvordan?

R: For meget... Det er meget projektbaseret. Så snakker man med den enkelte, og siger hvilke opgaver har vi. Nu arbejder jeg også med nogle projekter, hvor at vi er på 8. Måned, så det er nogle udvikler, som har fuldt projektet hele vejen og meget inde i det, så det handler meget om, ja, vi har en projektkalender, hvor at vi kan selv hvilke projekter og hvilke dage folk arbejder på hvad de næste 3 måneder frem, og der har vi egentlig lidt en aftale om hvornår de fælles ting er færdige til, øhm vi er meget drevent at deadlines, også er der en aftale med den enkelte med hvor han er færdig, også tager vi nogle møder og egne dialoger op til og løbende, for sige at holder deadline stik, og ellers hvad kan vi gøre for enten at nå det eller rykke det.

I: Har der været en eller anden situation, hvor nogen af de ansatte som ikke har kunne nå det eller fordi?

R: Ja det har jeg. (20:00)

I: Ok, og hvordan takler du det så?

R: Øh, på en rigtig ærgerlig måde, så bliver jeg bare nødt til at gøre det. Altså jeg oplevede at vi havde et projekt i januar faktisk, hvor at der var 2 der sad i 3 uger og lavede noget, som var ikke godt nok. Det var mange ressourcer der gik den vej, hvor at jeg simpelthen var nødt til bare at starte helt forfra aftenen før det skulle afleveres. Nåede det heldigvis også, men det var bare uoptimalt.

I: også hvad sker der så med dem, får de så bare en advarsel eller?

R: Ja, lige der vil jeg også sige det er grundet dårlig projektledelse, man skal ikke lade et projekt løbe løbsk på den måde. Og det er en af udfordringerne ved at vi bare giver en deadline og siger ses, og det går jo ikke hvis at de ikke selv kan finde ud af det. Så det handler lidt om at finde den der balancegang, hvor man også lige sørger for at kigge dem over skuldrene og sørge for at det hele går godt fordi at igen, jeg ville synes, eller påstå at udviklingen er meget, det er næsten et kreativt fag, ej men det er, mange oplever det og de koder, som meget personligt, og derfor er meget stolte over deres koder og svært ved at søge hjælp og det er svær problematik at takle, hvis folk ikke selv siger til (22:12).

I: Giver du så anerkendelse ift. når de så?

R: Oh yes, rigtig meget. Fordi jeg håber at det, ja er med til at undgå lignende situationer i fremtiden.

I: Hvordan anerkender du så?

R: Jamen det er alt fra High Fives til super godt gået, og hvor vi simpel hen tager møder og gennemgår hvor det gik godt og det plejer det som regel at gøre. Det er egentlig...

I: Hvad med i forhold til dig selv, føler du at du får anerkendelse?

R: Ja, det ville jeg da sige. Jeg har den direkte kommunikation med mange af kunderne, så det plejer at være den vej igennem at jeg forholdsvis glade for de løsninger vi leverer, så det er meget igennem den vej det kommer. Også, ja..

R: Er der noget du har brug for at få af vide fra Simon eller Jesper? (23:13)

I: ikke umiddelbart. Men det ville jeg også sige at jeg får. Altså, vi laver ting sammen, hvor at de synes bare det er mega fedt. Og det tror jeg også mange udvikler, det er i hvert fald super motiverende af at vide idet man selv synes det er et ret kreativt fag, altså at man kan skrive koder på mange måder og så synes folk det er..det er fedt at få af vide at det her er skarpt, you know, det godt og det fungere (23:38)

I: Plejer du også at det i de andre jobs du har haft eller føler du? (23:45)

R: I mindre grad. Og det tror jeg faktisk også at det i tidligt, fordi jeg havde den her dialog med Jesper tidligt i processen efter jeg var startet, og det synes jeg nemlig var super fedt, at få så meget feedback, og da også ros, så det var, ja, ret fedt og det tror jeg er ret vigtigt, når man arbejder med den målgruppe, ja dem vi arbejder med på daglig basis.

I: Øhm, også ved jeg godt at det måske virker som et sjovt spørgsmål og du har også nogenlunde svaret på det, men jeg ville bare høre fra dig, hvad er en god leder? Ift. generelt men også ift. her i Kvalifik?

R: Ja, en god leder her i Kvalifik, ja det er sku Jesper eller Simon, ja altså det er en der har styr på kommunikationen, har overblikket, øh, kan finde ud af at arbejde med alle typer, om det er en person, der er super god, eller om det er en person, der er rigtig dårlig og ikke kan kommunikere omkring det, så selvom XXX (24:56), så ha' nogle processer for hvordan man håndterer alle de unge man arbejder med på daglig basis i Kvalifik, også bare være kommunikation, struktur og proces.

I: Er det noget du synes i har ramt rimelig godt, ift. de projektledere, nu er jo nogle forskellige personligheder?

R: Ja det vil jeg da sige. Og hvis ikke, så er det noget vi arbejder på. Altså vi har, vi er i gang med at kortlægge helt præcist, altså roadmappen fra når man kommer ind i Kvalifik indtil jamen du er ude på den anden side, har været i Kvalifik i 5 år og skal videre i livet. Og deri også, hvad der forventes af alle dem i de forskellige stadier, særligt projektlederne.

O: Er de fastlagte de her stadier, kan du prøve?

R: Jamen vi arbejder med prospekts, som er trainees. Det er folk, som kommer ind til 115 kr/timen, hvor at de simpelthen, det er lidt en prøveperiode. Og hvis det ikke er en prøveperiode, så bliver det en fagkvalificeringsperiode, hvis de ikke formår at bestå prøveperioden. Når man har klaret det, jamen så kommer man på som FRO, eller bare normal udvikler, designer, whatever, hvor du sidder og får 150 kr./timen, derfor forventes det at du kan få en opgave, kommunikere omkring opgaven, enten til kunden eller til sin projektleder, også løse opgaven på en måde hvorpå, jamen vi er tilfredse. Når du vil op på næste skridt, jamen så kan du blive projektleder til 175 kr./timen, hvor at det forventes at du kan al det her tidligere, plus lidt mere, vi har tegnet. Også kommer du derefter op på 250 kr./timen, hvor du sidder som pioneers, og er konsulent ude hos virksomhederne, eller sidder til workshops og laver hyggearbejde.

I: Tror du det her stadier er med til at motivere sådan de ansatte?

R: Ja det ville jeg tro. Altså det er ikke noget, nu er det ikke, indtil videre har det været meget, men det er mundtligt funderet, altså det er simpelthen by the way, du kan godt blive projektleder på det her, det her eller det her, hvor at vi nu skal snart til at tage alle med til samtale, individuelt, hvor at vi sidder og kortlægger

alle kvalifikationer's individuelle mål og ønsker, for der er også mange der gerne vil være programmører, men ikke projektledere, fordi de ikke vil have kundekontakt, eller ja altså, de vil bare gerne komme ind og skrive koder, det er det de vil.

O: Måske ikke stå så meget med ansvaret?

R: Det er det, og bare have et nemt studiejob, som også er hyggeligt. Så, ja, det skal der selvfølgelig også være plads til.

I: Også over til noget lidt andet, øm, ift. IT og det som du laver, har det altid været en interesse for dig? Altså inden du startede eller inden du fik de her jobs? Hvornår startede det?

R: Ja, Oh yes. Da jeg var en lille knægt, altså det var, min far var klipper. Så vi havde computerrum med tolv computere. Altså det var himlen for en lille dreng, som elskede computere. Så det har altid været en interesse for dig, ja det har bare fulgt mig igennem livet.

I: Ja så du føler det sådan lidt en del af dig, det her, du får måske lov til at tage det med i dit job?

R: Ja, det er jo meget passionsdrevet. Jeg er ikke lige problematiker, jeg hackede hjemmesider og nedbrød dem. Så blev jeg taget for det også bygger jeg dem om i stedet. Ja det eer, det...

I: Men så du føler at Kvalifik får stimuleret dine behov ift. hvad du ønsker i et arbejde?

R: Ja faktisk, jeg føler ikke længere et stort personligt behov faktisk, passionsdrevet behov for at programmere, og det ved jeg ikke om det kommer af at jeg er mættet, idet at man sidder med det til hverdag. Men jeg tror også bare at, at jeg kunne arbejde med hvad som helst, nu synes jeg også bare det jeg arbejder med, ej jeg er så god til det jeg laver, at jeg synes det er fedt at arbejde med. Nu er det ikke længere en drøm om at arbejde med det, fordi det er også lidt ukendt, og man har svært ved at danne sig et overblik over hvad programmering rent faktisk er, det kan være så mange forskellige ting. Men nu tror jeg, jeg er drevet af at jeg gerne vil være en af de bedste til det jeg sidder med, og jeg er simpel hen så god at jeg, jamen, selvfølgelig er det bare det jeg skal lave og sidde med til hverdag.

I: Så du ville have svært ved at tage et eller andet arbejde hvor du ikke fik lov til ligesom at udføre de opgaver som du ved...?

R: Jeg ved det ikke, det har jeg svært ved at tage helt stilling til, men umiddelbart tror jeg ikke det ville være en udfordring, fordi jeg synes også det er fedt at arbejde med andre ting, det her passer fint med mig.

O: Føler du at du bliver udfordret nok nu, altså du snakker om at du godt kunne tænke sig at være en af de bedste, føler du du der er muligheder for blive udfordret her?

I: Jamen det, man kan være god og den bedste, og den bedste, jeg er meget konkurrencedrevet men det er ikke sådan, jamen jeg vil bare gerne være god til mit fag uanset hvad det er, og jeg så vil så sige at det er gået væk fra programmering til lidt mere projektledelse, og nu sådan, jeg har lidt mere en generalist rolle, i hvert fald af hvad jeg havde før, øh, så ja, det handler egentlig bare om altså, nu vil jeg sige at være god til sit job det er at have glade kunder og en virksomhed, der vokser.

I: Føler du, altså er det nok for dig at du ligesom får lov til at arbejde med de, altså det der interessere dig, altså dine kompetencer og dit drive eller er der nogle andre faktorer, der spiller ind ift. det her med at Kvalifik har de her løse rammer, er det også nogle ting, ligesom det her med at du synes du har nogle fede kollegaer.

R: Ja det er det helt sikkert. Altså det er et fedt sted at møde op til på daglig basis, men det er også et fedt at blive efter arbejde, hvor vi bare kan sidde og finde på at spille noget computerspil sammen eller tag en bajer, det er overhoved ikke unormalt, tværtimod, det er for normalt, det er også bare hyggeligt.

I: Ja, så ville jeg bare lige høre, bare lige det sidste spørgsmål. Hvad sådan du føler, hvad du mener omkring de her lokaler her?

R: Ja de er så fede.

I: Ja. Det var jo noget vi lagde mærke til, til at starte med. Det synes vi jo var mega fedt.

R: Det er, altså det er en god salgspointe overfor kunder at vi bor i en kælder, og sådan at vi er sådan lidt grunge, meget unikt sted, øh men så er det også bare, altså du finder ikke, altså det er simple hen de mest afslappede rammer du overhoved kan finde, fordi hvis vi sad, det ved jeg ikke, på Amaliegade på 4. Sal og sku' gå rundt med slips, også dukker der alligevel lige en 17-årig op som kommer med skoletasken, altså han ville jo føle sig helt utilpas og altså ikke vide hvad han skulle gøre med sig selv, hvorimod her, det er bare find nærmeste sofa og kast dig i den. Altså det er simpel hen de mest optimale lokaler.

O: Så det lever ligesom meget op til den kultur i ligesom har?

R: Lige præcis. Det er, vi kunne ikke ønske os nogle bedre lokaler.

I: Så bliver det lidt en udfordring hvis i skal til at finde noget nyt... (der grines)

R: Det er det. Vi skal nok til at flytte om lidt, så, vi snakker meget om det, men, nu må vi se..

I: Ja det er måske også meget godt at prøve noget andet. Men ja, jeg tror faktisk ikke vi har mere. Er der noget som du tænker at du ligesom ikke fik uddybet.

R: Nej (tænker)...næ...

O: Jamen så tror jeg vi er færdige.

Bilag 7 Feltnoter dag 1

Feltnoter d. 8/3 - 2018 kl. 14.00-17.00

Navnene i deltagerobservationerne er anonymiseret, således at det ikke er medlemmernes egne navne.

Jesper og Dorthe sidder sammen til at starte med ude i gangen og snakker sammen om nogle kunder. Der har været problemer i et møde, hvor forretningsmændene har snakket grimt til hinanden overfor hinanden. Dorthe fremhæver situationen som ekstrem "pinlig". Det var gået galt fordi de ikke kunne lide hinanden. Dorthe ser rimelig ung ud, er nok ca. omkring de 20 år. - Har en kandidatuddannelse, afleverede speciale i december. Jesper uddyber at han er begyndt at blive træt af at snakke med kunder og sidde i møder hele tiden.

Jesper kommenterer at: "De synes netop det var mega fedt at arbejde med Mikkeller, netop fordi de ikke behøvede at holde den der "facade". De synes det var hyggeligt at arbejde personligt med Cph (en eller anden kunde), netop fordi det ikke var up-tight.

Der tales ikke så meget på "kontoret" generelt. Den generelle stemning virker meget afslappet, og folk arbejder ekstrem koncentreret på deres opgaver foran computeren. Der er en rar og høflig tone i blandt alle medarbejderne.

Kl. 14.10-ish

Dorthe: Sidder der nogen her?

Simon: Øøh, jeg ved ikke lige hvor Egon er

Dorthe: Jeg vil bare så gerne hænge ud med jer...

Hun tager en plads og siger at hun flytter sig, hvis han (Egon?) kommer tilbage.

De brokker sig over at der ikke er nok plads: "Det er det jeg siger, vi har ikke nok plads!" (Preben). "Min plads er sofaen" (Preben).

"Jeg har gjort det her til en sofa. Siger han om sin plads ved ét af skrivebordene." (Simon)

Jesper kommer ind og sætter sig ved Preben i sofaen og snakker om dagen i morgen. Jesper siger han er helt fri i morgen og straks bryder Lars ind om han ikke må bruge ham. "Du kan få halvdelen af dagen" siger Jesper.

14:30: Lars, Preben og Jesper snakker sammen om en specifik kunde, hvor Lars skal ud og præsentere. De smutter ud af lokalet for at de 3 kan snakke sammen alene. Man fornemmer en vis "autoritet" mellem de 3 i forhold til de andre på kontoret.

14:45: Jesper spørger Dorthe om hun er okay og hun svarer lidt diffust at: "hun er lidt ved siden af sig selv i dag"

14:47: Jesper snakker igen i telefon og går frem og tilbage ude i lokalet hvor man kommer ind.

Jesper skulle holde MUS samtale med én af de ansatte. Jesper spørger om den ansatte er klar og den ansatte svarer ja og spørger hvad det helt præcist var de skulle snakke om. Jesper svarer de blot skal snakke om hans generelle velvære og om den opgave han sidder med pt. Fortolkning: det var tydeligt at der var en eller anden form for magt distance; den ansatte virker til at være ekstrem lydhør og respektfuld overfor Jesper.

Pigen snakker om private ting med en af fyrene på kontoret. Noget med nogle fyre/kæreste, et eller andet. De snakker bl.a. om Apple computeren og at det er svært at skifte til et andet mærke, når man har vænnet sig til Apple's produkter.

Kl 15.15. Jesper kommer ind på kontoret og spørger dem der sidder der, om der er noget han skal hjælpe med.

15.17: Lars til Jesper: "Jeg hader Dennis. Hvorfor skal Dennis være så fucking nederen?"

15:20: Jesper og Lars diskuterer frem og tilbage omkring hvordan de skal løse et problem de har med ølbryggeren Mikkeller. Efter at diskutere mulighederne igennem svarer Jesper til sidst til Lars: "Jeg synes du skal beslutte hvordan du synes vi skal løse det".

Simon står der også. Simon og Jesper står op, Lars sidder ned på en kontorstol og gestikulerer med armene. Jesper og Simon står med armene over kors.

De snakker om alkohol og at den ene fyr var ret fuld.

Jesper spørger: "Dorthe, ville du stadig arbejde for os, hvis vi sad på en netcafe?"

"Hvis det nu var sådan en high-end en?"

De snakker bl.a. om at spise frysepizzaer og chips (stereotypen af gamere/it-nørd). Der bliver grint en masse mellem kollegerne på kontoret. Det virker til de glæder sig over en workshop, der skal foregå dagen efter samt fredagsbar. Fortolkning: De har et godt forhold, da de gerne vil bruge tid sammen udenfor arbejdet, og glæder sig til at hygge sig sammen. Fortolkning: De kan fralægge sig de roller, som de ellers normalt ville have på kontoret, da de jo ikke er på arbejde mere. Dvs. Jesper kan fralægge sig rollen som "chefen", som han jo helst ikke vil kaldes (jf. interviews). Han bryder sig ikke om at "skulle bestemme", og dét kan han lægge fra sig til en fredagsbar, selvom han er der med sine kolleger/ansatte.

Bilag 8 Feltnoter dag 2

Feltnoter d. 13/3 - 2018 kl. 12.00-16.00

Navnene i deltagerobservationerne er anonymiseret, således at det ikke er medlemmernes egne navne.

12.00: Lasse inviterer os til Kvali-læringsdag d. 30. marts, da han synes at det kunne være spændende for os at opleve. Der vil både være workshop og oplæg fra Kvalifik'ere.

12.30: Der snakkes om, om de kommer her ind på kontoret i morgen, én vil gerne arbejde hjemme. Der aftales/uddelegeres hvem der kigger på hvad, og hvad der skal laves. Ukendt fyr smutter herefter (12.33).

12.35: Én fra en af de andre virksomheder kommer ind og siger, at frokosten er klar, hvis de har lyst. Han pointerer også, at de ikke er ret mange i dag (it's a small group today)

12.40: Preben kommer ud - går op til frokost.

14.00: Der begynder at komme lidt flere til. Jesper, Lars, Preben samt 3 andre medarbejdere sidder på kontoret nu. Der bliver talt om deres forskellige projekter, men med en meget afslappet tone. Der grines og går frem og tilbage. Lars og Preben slapper af over i sofaområdet og Jesper går som regel rundt på kontoret og snakker med alle.

Fortolkning: Af en eller anden grund, er der en følelse af en hævet autoritet og magtdistance omkring Jesper. Man hører Jesper en gang imellem gå rundt og spørge hvordan han kan hjælpe til de forskellige projekter. Ikke på en måde, hvor han gerne vil "observere" dine medarbejdere, men ud fra en ren interesse og ønske om at hjælpe.

- Der sidder fire på kontoret (Simon, Preben, Lasse og ukendt). De snakker ikke rigtig sammen.
- Der spilles musik i lokalerne
- En af drengene slår en høj bøvs og der bliver ikke kommenteret på dette.
- Lasse smutter ved 12:30 tiden fra kontoret og giver en High Five til Simon.
- Der er en ekstrem afslappet tone på "kontoret". Folk koncentrerer sig om deres arbejde.
- Ukendt fyr smutter kl 12.30 efter der er snakket om, hvem der kommer ind i morgen og hvad der skal laves på et projekt de sidder med
- De der er i Dare2Mansion skiftes til at sørge for frokost - én kommer ind og siger, at frokosten er klar. De fleste joiner "fællesarealet" og spiser frokost sammen og snakker om alt muligt, der er en ret uformel stemning, de griner og snakker. Én af de ansatte går dog hurtig op og smøre sig en mad og tager maden ned til kontoret og spiser videre alene.
- Simon har en (afslappet) skjorte på og jeans, Preben har en (hyggelig) striktrøje på og jeans. De går generelt ret afslappet og uformelt klædt (stemmer overens med det Preben sagde omkring at en 'jakketsætschef' ikke ville passe ind - det samme med lokalerne - de ville synes det var mærkeligt at have mere "sterile"/"formelle" lokaler, da det ikke ville appellere til de unge fyre der er en del af kvalifik og nogle gange kommer direkte fra skole for at lave lektier/afleveringer osv.

Bilag 9 Feltnoter dag 3

Feltnoter d. 30/3 - 2018 kl. 10.00-16.30

Navnene i deltagerobservationerne er anonymiseret, således at det ikke er medlemmernes egne navne.

Samtale med Dorthé

Dorthé, som er en af de eneste piger, der arbejder for Kvalifik, var ekstrem interesseret i at snakke med os og dele hendes tanker og passion til Kvalifik. Det stod meget klart at hun synes at Kvalifik som arbejdsplads, var en meget behagelig og tryk arbejdsplads. Hun var lige nu deltids freelancer og arbejdede for Kvalifik netop fordi hun har en passion for visual design, visual grafik. Jesper ville egentlig gerne have at hun blev fuldtid og blev projektleder, men hun føler ikke hun har nok erfaring og er kompetent nok til at kunne påtage sådan en rolle. Dorthé har gået på Danmarks Design skole og derefter taget sin kandidat på Hyper Island i Manchester. Hun er nu kommet hjem fra England og skal til at finde sig selv og finde ud af hvilke jobs hun er mest interesseret i. Selvom hun virker ekstrem glad for Kvalifik, så føler hun ikke at arbejdspladsen kan hjælpe hende videre, netop fordi der ikke er andre på arbejdspladsen, der har mere erfaring end hende. Det er en af ulemperne ved at være på en arbejdsplads, hvor ingen har samme kompetencer som hende, fordi alle har kvalifikationer inde for noget specielt. Det kan være svært at få nogle at sparre med indenfor hendes felt i Kvalifik, fordi hun er de eneste med de kompetencer. Hun beskriver dog, at både Jesper og nogle af de andre gør rigtig meget for at give hende noget mere selvtillid, så hun måske havde mere mod til at kaste sig ud i det. Det virker til at fyrene tror på hun hendes evner og udtrykker det overfor hende og det synes hun er ekstremt rart at modtage anerkendelse. Så selvom Jesper har tilbudt hende ekstrem meget ansvar, så føler hun ikke hun kan påtage så meget ansvar, da hun ikke føler hun har nok erfaring og dermed ikke sikker nok. Hun føler ikke hun er færdig med at udvikle sig. Hun synes også at det er fascinerende og godt gået, at to/tre drenge har kunne skabe en virksomhed fra bunden på den måde som de har gjort her i Kvalifik

Beskrivelse af dagen hos Kvalifik

- Vi ankom ved 11:15 tiden, hvor Kvalifikerne sad i loungen/fællesrummet/køkkenet, hvor de alle holdt pause og drak kaffe. De havde alle lige spist morgenmad sammen og skulle til at mødes oppe på 1. sal i deres fællessal, hvor deres workshop bliver holdt. I lokalet er der opsat en powerpoint på den ene væk, hvor der står 3-4 lange borde lidt spredt rundt omkring i lokalet. Jesper, Lasse, Simon var der alle.
- Derefter gik vi alle op og sad i fællessalen, hvor Simon egentligt to mest styring. Jesper sad primært og lytter aktivt frem for at påtage sig den der klassiske lederrolle.
- De delte sig selv op i to grupper, hvor alle deltagere i hver gruppe er med til at brainstorme en masse ideer. Der er en eller anden form for fornemmelse at alle der deltager rent faktisk har lyst til at være der. Der er en ekstrem uformel og rolig stemning, ingen bestemte rollefordelinger
- Når de sidder i grupper og laver workshops er der ikke bestemt rollefordeling, hvor nogle har mere at skulle have sagt end andre - hvad end det er freelancere eller en medstifter.
- Alle deltager på lige fod og kan byde ind med idéer osv. Vi bliver også tilbudt at deltage og komme med idéer, hvis vi vil være med.
- Jesper virker meget opmærksom på, at alle skal have muligheden for at sige sin mening, byde ind med noget og komme med idéer.
- Omkring middagstid skal der gøres klar til frokost - nogle går ned og sætter maden på bordet mens andre snakker eller diskutere de idéer de talte om inden frokost. Så bliver der kaldt til samling/frokost, det virker sådan lidt 'lejrskole-agtigt'
- Kommentar fra en af de unge freelancere: "I en rigtig virksomhed, der ville man nok gå rundt med kaffekoppen på denne måde", hvor Jesper griner og kommenterer: "Siger du at vi ikke er en rigtig virksomhed" (det er tydeligt at Jesper ikke tager kommentaren seriøst og synes selv det er sjovt). Freelancerne opfatter ikke Kvalifik som en "rigtig virksomhed".

- Tanker og ideer får lov til at løbe total løbsk og der er ikke noget decideret framework til hvordan de lærer af hinanden. De finder ud af det sammen hvad de gerne vil lærer af hinanden, så der er en meget mere naturligt flow.
- kl. 16.00 afsluttede deres workshop/læringsdag efter der blev afholdt to præsentationer af freelancerne. Det var en rimelig uformel afslutning, og ikke som man normalt plejer at foregå, hvor arbejdsgiverne ikke kan komme hurtig ud ad døren, når de endelig har fået "fri". Her der er helt sikkert ikke en klar linje mellem arbejdet og fritiden, hvor det nærmere flyder mere sammen.
- En gruppe af freelancerne har under workshopen fået sig en ide til en video. De tager en masse beslutninger sammen som gruppe uden Jesper og brainstormer ideer til hvordan de skal visualisere videoen. De spørger Jesper om tilladelse til at udføre deres ide, men virker ikke til at være bekymrede om at få tilladelsen. Det er mere i respekt at de spørger før de går videre.

Kvalifik - Ordbog	
Kvali-high five	Måden hvorpå man hilser på hinanden. De giver ikke hånd, men high fives
Kvali-læringsdag	En dag om måneden hvor arbejdet lægges på hylden og der faciliteres 1-2 workshops (kan afholdes både af interne eller eksterne). Dermed drager de nytte af hinandens interesser/kompetencer, skaber rammer for læring kan opstå
Kvali-passion	Når de inspirerer hinanden med deres egen interesse/passion. De kan 'udvide deres horisont'/få øjnene op for nogle andre ting
Kvalifik'er	Noget man bliver efter man har været trainee. Man skal gerne kunne henvise til fire andre personer når man selv bliver kvalifik'er, da dygtige mennesker ofte kender dygtige mennesker

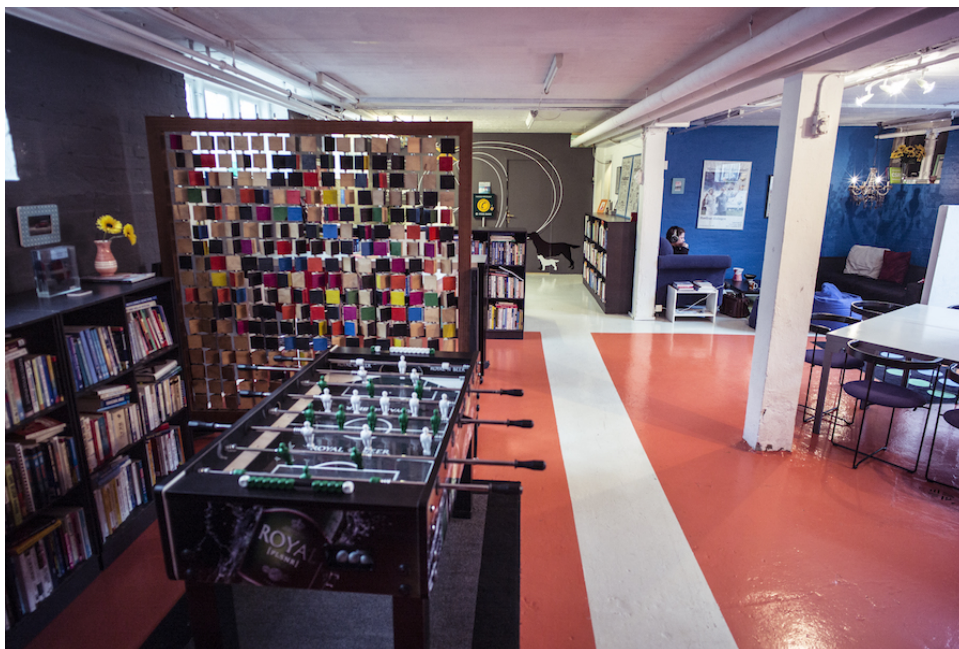
Bilag 10 Lokaler i Dare2Mansion

The Café





The Base





The Festival





Superhero Room



The LEGO Room





Kilde: <http://dare2mansion.com/en/home/>