

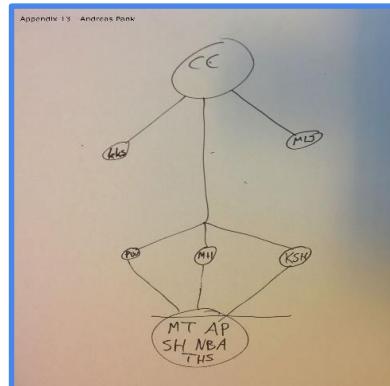


**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

MOEF

The organizational transformation of a small Employee-Driven Innovation company

Msoc.Sc. in Organisational Innovation and Entrepreneurship



Maser thesis
May 17th 2016

Printed pages: 109/234
Characters: 252,463/589,578

Supervisor:
Shannon Hessel

Authors:
Niels Andreasen
&
Mathias Tvermosegaard Thaae

Abstract

The study examines how employee-driven innovation (EDI) in small companies has an impact on the growth in the company and how organizational structures can be used to preserve a high degree of EDI. This will be examined through the following research question:

How can small companies transform their organizational structure in periods of growth in order to preserve a high degree of EDI?

On the basis of the research question our study has three goals: First, it aims to understand how EDI in companies leads to growth. Second, it aims to consider how growth could lead to more formal organizational structures. Lastly, it aims to analyze how formal organizational structures can be implemented advantageously to preserve EDI.

Research indicates a gap in the literature between how EDI and growth is understood in relation to structural formality. We examine the gap between two diverging theories; Høyrup et al. (2012), who suggest that large companies with a high degree of EDI benefit from informal structures, and Antonio et al. (2010), who suggest that growth in entrepreneurial companies is best sustainable with implementation of formal structures. In bridging the two literature gaps we investigate the relationship between formal and informal structures in small entrepreneurial companies that experience growth.

In order to understand how EDI can be supported in growing companies, we propose a model that illustrates how practice-based learning best facilitate an organizational structure that supports both innovative and adaptive learning.

We conducted an in-depth case study of the small company called MOEF to illustrate how a small growing EDI company approaches the challenges of growth. And also how the employees, partners and managers of MOEF perceived the organizational transformation that they were going through.

The findings from the research suggest that the effect of growth in an EDI company contributes to a shift in the use of adaptive and innovative capabilities in the company. We saw that the EDI company was able to dynamically reconfigure their resources and work within the new organization that supported both informal and formal structures.

The findings support our model, that practice-based learning creates dynamic capabilities, which are important for an EDI company to utilize its resources best. We conclude that a balance between the company's innovative and adaptive capabilities are vital for the company's ability to grow while still being innovative.

Table of Contents

1.0 Introduction.....	1
1.1 <i>Introducing theory</i>	2
1.2 <i>Case</i>	4
2.0 Theory.....	5
2.1 <i>Part one</i>	5
2.1.1 The hunt for a definition	5
2.1.2 EDI learning	8
2.1.2.1 Practice-based learning	8
2.1.2.2 Adaptive learning and innovative learning	9
2.1.2.3 Divergent and convergent processes	10
2.1.3 Practice-based learning in relation to culture.....	13
2.1.4 How does EDI lead to growth?.....	14
2.1.5 Dynamic capabilities	15
2.2 <i>Part two</i>	18
2.2.1 Structures.....	18
2.2.1.1 Orders of EDI	18
2.2.2 Structures and management systems.....	20
2.2.3 Teams structures.....	22
2.3 <i>Part three</i>	26
2.3.1 Theoretical conclusion	26
2.3.1.1 What needs to be analyzed further.....	26
2.3.2 Conceptual clarification	27
3.0 Case description.....	29
3.1 <i>Description of MOEF</i>	29
3.1.1 List of employees in MOEF.....	29
3.1.2 The historical background of MOEF.....	30
3.1.3 MOEF today	31
3.2 <i>Grand tour</i>	32
4.0 Methodology	39
4.1 <i>Theory of science</i>	39
4.1.1 Local / Emergent	39
4.1.2 Consensus oriented	40
4.1.3 Mirroring the social phenomenon	40
4.2 <i>Qualitative methods</i>	41
4.3 <i>Case study</i>	41
4.3.1 The uniqueness of MOEF	42

<i>4.4 Observation</i>	42
<i>4.5 Design thinking</i>	44
<i>4.6 Semi-structured interview</i>	44
<i>4.7 Interview guide</i>	45
<i>4.8 Interview persons</i>	46
4.8.1 Gallery	46
<i>4.9 The research process and coding of data</i>	48
<i>4.10 Validity</i>	50
<i>4.11 Reliability</i>	51
<i>4.12 Transferability</i>	51
5.0 Analysis	53
<i>5.1 Part one</i>	53
5.1.1 EDI	53
5.1.1.1 How does EDI function in MOEF?.....	53
5.1.2 Practice-based learning.....	57
5.1.2.1 Adaptive and innovative learning.....	60
5.1.2.2 Convergent and Divergent processes in MOEF	62
5.1.3 Culture	65
5.1.4 Growth through EDI	66
5.1.5 MOEF and specialized resources.....	70
<i>5.2 Part two</i>	74
5.2.1 The structural challenges and opportunities in MOEF	74
5.2.1.1 The current structure in MOEF	74
5.2.1.2 The current structural challenges in MOEF	76
5.2.1.3 The similarities between the structure in MOEF and their main challenge	78
5.2.2 Transforming <i>orders</i>	81
5.2.3 The consequences of further growth in MOEF	83
6.0 Discussion	86
<i>6.1 Dynamic capabilities</i>	86
<i>6.2 Learning and culture</i>	89
<i>6.3 Formalizing processes and systems</i>	90
<i>6.4 Specialized resources</i>	91
<i>6.5 Informal and formal systems</i>	92
<i>6.6 The transformational process</i>	93
<i>6.7 Team structures</i>	94
7.0 Conclusion	97
<i>7.1 Empirical findings</i>	97

7.2 Theoretical implications	98
7.2.1 Practical implications	99
7.3 Limitations and future research	99
7.4 Closing remarks	100
8.0 References	101
8.1 Articles and book	101
8.2 Webpages:.....	104
Appendices	105
Appendix 1 - Malene Jessen, Transcription	105
Appendix 2 - Peter W. Hansen, Transcription.....	117
Appendix 3 - Christoffer Casparij, Transcription.....	125
Appendix 4 - Andreas Pank, Transcription.....	135
Appendix 5 - Kristoffer Kelstrup, Transcription.....	146
Appendix 6 - Christoffer Casparij - Follow-up, Transcription.....	155
Appendix 7 - Kasper Hansen, Transcription.....	166
Appendix 8 - Nikolaj Bech Andersen, Transcription.....	176
Appendix 9 - Martin Holmberg, Transcription.....	182
Appendix 10 – Malene Jessen, Organization design	194
Appendix 11 – Peter W. Hansen - Organization design.....	195
Appendix 12 – Christoffer Casparij - Organization design.....	196
Appendix 13 – Andreas Pank - Organization design.....	197
Appendix 14 – Kristoffer Kelstrup - Organization design.....	198
Appendix 15 – Christoffer Casparij Follow-up - Organization design	199
Appendix 16 – Kasper Hansen - Organization design.....	200
Appendix 17 – Nikolaj Bech Andersen - Organization design.....	201
Appendix 18 – Martin Holmberg - Organization design.....	202
Appendix 19 - Picture guide.....	203
Appendix 20 - Picture guide - Andreas Pank.....	205
Appendix 21 - Picture guide - Kristoffer Kelstrup.....	207
Appendix 22 - Picture guide - Malene Jessen	212
Appendix 23 – NVivo coding.....	216
Appendix 24 – Malene Jessen, Interview guide	217
Appendix 25 - Peter W. Hansen, Interview guide	219

<i>Appendix 26 - Christoffer Casparij, Interview guide</i>	220
<i>Appendix 27 - Andreas Pank, Interview guide.....</i>	221
<i>Appendix 28 - Kelstrup Kelstrup, Interview guide.....</i>	223
<i>Appendix 29 - Christoffer Casparij - follow-up, Interview guide.....</i>	225
<i>Appendix 30 - Kasper Hansen, Interview guide</i>	227
<i>Appendix 31 - Nikolaj Bech Andersen, Interview guide</i>	228
<i>Appendix 32 - Martin Holmberg, Interview guide</i>	229

1.0 Introduction

Innovation is a cornerstone of economic prosperity, and it has been vital to the development of modern society (Shavinina, 2013). The pace of innovation has been ever increasing, and we are now living in a time where innovation is changing the technological landscape with exponential speed (Dormann and Holliday, 2002). Therefore, it has become almost axiomatic that innovation is the most important function needed in order to succeed with long-term economic growth in society (Rosenberg OECD, 2004). Rosenberg elaborates on this important function by explaining how an economy grows. He explains that there are basically two ways to increase the output of an economy; firstly, by increasing the number of inputs into the productive process, and secondly by getting more output from the same numbers of inputs (Rosenberg OECD, 2004). In different studies economists have tried to measure how many inputs of capital and how much labor accounts for in economic growth. The result has been roughly 15 percent of the growth from capital and labor, giving a residual of 85 percent is unaccounted for. This has persuaded most economists to believe that these 85 percent of residual growth must be from technological innovations. In other words, it can be argued that the great force of economic output in the industrialized world comes from innovation (Rosenberg OECD, 2004). The large economic growth from technological innovations, is the reason why governments are launching innovation strategies and policies in order to turn their societies into innovation economies (Shavinina, 2013).

Innovation has become a key term in academic, social, and political life. Major documents about innovation strategies have been formulated and implemented in many countries. The implementation shows that innovation is an important factor of the political agenda. We are also witnessing an explosion of committees, institutes and think tanks, both public and privately dedicated, to encourage the promotion of innovation (D'Orville, 2004) This is because innovation has become increasingly recognized as the driving force for increasing the standard of living in a society.

However, new ways of innovation are taking form in the private sector (McCracken et al., 2009). This is because innovation is no longer only about science and technological development; co-creation and user involvement, through collaboration and global networks, have become important elements in private organizations' innovation processes (McCracken et al 2009). Innovation has become critical for the survival of every company. However, innovations only turn into sustainable business assets for companies if those innovations create value in the company or society. The challenge of integrating innovation into business processes is therefore significant (Dormann et al., 2002).

Little is known about how the integration should be done. Larger companies develop a centralized approach to innovation, using research and development departments. However, smaller companies make up the majority of most economies, and have therefore been recognized as a vital element in most national innovations strategies (Mazzarol, 2007). Innovations are vital for the success of small companies, but they do not always have the financial resources available to have a research and development department, which means they need to find other means of innovation. They often use a broader approach to innovation, involving users or employees in the process (LO, 2006). Innovation does not come about without human involvement. Therefore, there has been, an increasing focus on educating and developing innovators. Innovators are people who can come up with novel ideas that can create value for society (Shavinina, 2013). It therefore becomes crucial to understand what creates good innovators and with what means they create value for society.

Even though the research field is young, there has been an increasing focus on innovation created by the employees. In general, employees can be an important asset in the creation of innovation, because a lot of their knowledge is based on practical experience. For example, this could be knowledge about customers' needs, practical experience from working in a production plan, or knowledge from different work processes in a company (LO, 2006). What often counts as the most innovative knowledge is what has a measurable market value. What are often overlooked are employees' own modifications to work processes that comes from improvisation, and which creates inventive solutions for practical problems (Fenwick, 2011; Høyrup et al., 2012). It is still debated how many formal organizational systems and structures are needed for innovation. However, research suggests managers have more success with a systematic approach to innovation, rather than a chaotic approach (Mazzarol, 2007). By looking at the employees as innovators, new and interesting perspectives start to emerge. Often, the most desirable employees become those who are able to be innovative in their work processes, solving practical problems. Furthermore, the most desirable organizational structure is that which can facilitate innovation among the employees (Fenwick, 2011; Høyrup et al., 2012). Therefore, it becomes highly relevant to ask: How do employees innovate in their everyday practices? How do employees' innovations create growth of resources and complexity in the organization? And what type of formal structure is needed to facilitate employees' innovative capabilities? These were our preliminary questions when we started investigating what theory says about this phenomenon.

1.1 Introducing theory

We researched many different theoretical perspectives of employee-driven innovation (EDI), growth, and organizational structure, in order to find out which processes enable employees to create innovation in their

work. Our theoretical construction builds on the idea that there is a process from which employees acquire knowledge. This knowledge is seen as a resource that can be combined with other knowledge resources in creating novel solutions to practical problems. Through extensive research we learned that practice-based learning was in the core of EDI (Høyrup, 2012). Furthermore, practice-based learning is an ongoing process that works on both an individual and organizational level. In other words, practice-based learning builds up knowledge resources within the individual and the organization. These resources can be combined and turned into innovations that replaces old products and processes (Høyrup, 2012). This type of creative destruction is what helps the company grow.

We further investigated growth, and here we chose the resource-based view. We chose this perspective, because it looks at the company's resources, including knowledge resources. The resource-based sees growth as an increase of resources within the organization. Furthermore, it looks at the organization's capabilities in putting resources into productive and innovative use, to develop competitive advantages (Shavinina 2003). We chose to link practice-based learning and the resource-based view, in order to find out how knowledge resources could be put into productive use. We chose Penrose's classical theory about the growth of the firm (Penrose, 1960), which states the importance of resources and dynamic capabilities to make a company grow. There is a great similarity between knowledge resources created from practice-based learning, and the resource-based view on growth. In our theoretical construction, it is the intrinsic processes of practice-based learning that gives an organization its dynamic capabilities.

Lastly we investigated how formal structures could be understood from an EDI and a managerial perspective. We learned that growth creates a need for formalized structures and systems in an organization from a managerial perspective. There are three different *orders* management can implement to facilitate EDI. However, generally EDI functions well in a flat and autonomous hierarchy where there is a focus on learning (Høyrup, 2012). We investigated different team structures and learned that different team structures have different advantages and disadvantages in relation to learning and resource allocation (Hobday, 2000).

On the basis of our theoretical investigation we have found that there are a few things that needs to be researched further. Firstly, there is a lack of empirical data that supports our theoretical construction on how practice-based learning processes create dynamic capabilities and growth in small companies. Secondly, we need to investigate what type of structure and managerial systems a company could implement to create a high degree of EDI. Thirdly, we will investigate how team structure in relation to

organizational transformation can utilize resources and learning. Fourthly, we will research how an organization can transform its structural *order* and keep a high degree of EDI.

1.2 Case

We chose a case with a company called MOEF. MOEF is an innovative consultancy house that develops many different types of products for clients. However, they are also developing a few of their own products. They are a small company in a transformation phase because they want to shift from developing products for other clients to developing more of their own products. Now 80 percent of their products are made for clients and 20 percent of their production is their own products. They want to shift this around, so it becomes 20 percent client development and 80 percent MOEF's own product development.

We have chosen to investigate the theoretical predicaments through a case study for several reasons. First of all, research based on case studies permits a deeper understanding of the particular context (Shavinina 2003). We are especially interested in the context of EDI and practice-based learning. Practice-based learning is anchored in situations, and is, therefore best captured with in-depth qualitative research using both observations and interviews.

A case study can be helpful to illuminate areas where theory does not suffice (Siggelkow, 2007). In our case, this shows in how the practice-based learning process creates dynamic capabilities. Furthermore, a case study is an example that helps us see how this theoretical relation takes place in real life practice. This gives us a more nuanced understanding of concrete knowledge than a purely theoretical perspective (Flyvbjerg, 2006).

In addition, most empirical studies of innovation investigate the opinions and belief of managers, and rarely the employees (Shavinina, 2003). MOEF is a unique case, because of their partner structure, where the four partners are both owners and employees. The partners can be part of an innovation project where they are subject to an employed project leader. This gives both managers and employees a unique and two-folded perspective. By interviewing both employees and managers, it will help us understand our theoretical predicament on how to implement managerial structures to keep a high degree of EDI and growth.

On the basis of our theoretical investigation and methodological approach, we come up with the following research question:

How can small companies transform their organizational structure in periods of growth in order to preserve a high degree of EDI?

2.0 Theory

The theoretical chapter will introduce theory from three different angles; an employee-driven innovation (EDI) angle, growth as an increase of employees, resources and complexity in the organization and an organizational structural approach. The chapter is structured as follows; in the first part of the chapter, we start by defining EDI, and then we will relate EDI to culture and learning, which are important aspects of an EDI approach. Additionally, we will introduce growth and dynamic capabilities in relation to EDI. In the second part of the chapter, we will establish an objective view of different organizational structures and how their advantages and disadvantages are best suited for small companies. The third and last part of the chapter, is a theoretical conclusion to our research question that summarizes the chapter and provides an argument why all three angles are important for our further research.

2.1 Part one

2.1.1 The hunt for a definition

EDI is a concept that covers a broad aspect of innovation in products and processes. Compared to other theories on innovation, EDI contributes to innovation in ways that are informal and not explicit in the goals and strategies of the organization and even reaches beyond the managers' grasp (Høyrup, 2012). This informal approach to the working environment suggests practical everyday elements. Employees will create incremental innovations in their everyday work, with or without an explicit demand from the managers. This could, for example, be a more efficient filing system or a way to develop a better handle for the floor mopping stick in order to better clean the room corners. Often these innovations are done by the employees to ease their own work, and therefore, it does not necessarily have anything to do with explicit strategies of the organization. EDI can also be an explicit realization of the organizational objectives and sometimes it is the managers who actually create the condition for continuous innovations. To have a successful EDI organization, there are different concepts that need to be taken into consideration, like the social and organizational condition, or the nature of innovation and how it comes about.

How can we then define EDI? There have been several definitions of EDI. Spiegelaere & Van Gyes (2012) propose the following definition:

Employee-driven innovation is a form of direct participation in which the employee takes the initiative to develop, propose and implement change (Spiegelaere & Van Gyes, p. 7, 2012).

LO, The Danish Confederation of Trade Unions (2008), proposes:

Employee-driven innovation means that employees systematically and actively contribute to the generation of new ideas which create value when they are implemented (LO, p. 11, 2008).

Kesting and Ulhøi (2008) suggests this conceptualization:

EDI (...) refers to the generation and implementation of new ideas, products, and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees (...) Therefore EDI indicates that innovation emerges coincidentally among 'ordinary employees' from shop floor workers, professional, and middle managers across the boundaries of existing departments and professions. (Kesting and Ulhøi, p. 2, 2008)

The similarities between the above definitions of EDI is direct participation. Direct participation between employees therefore functions as a broad social process. Høyrup argues that the problem with direct participation is that it has a preconception of a precise and shared meaning. In this context, shared meaning can be understood as a common interpretation of direct participation, which may not always be the case (Høyrup 2012).

Kesting's definition includes important characteristics of innovations, ideas, products, and processes. Furthermore, it includes a conceptualization of employees, from shop floor workers, professionals and middle managers. The point is that new ideas and innovations originate from employees. It creates a broad utilization and creation of work practices (Høyrup, 2012). Therefore, Høyrup suggests a slight extension to Kesting's definition:

Employee-driven innovation refers to the generation and implementation of new ideas, products, and processes – including the everyday remaking of jobs and organizational practices – originating from interaction of employees, who are not assigned to this task. The processes are unfolded in an organization and may be integrated in cooperative and managerial efforts of the organization. Employees are active and may initiate, support or even drive/lead the processes (Høyrup, p. 8, 2012).

Høyrup's definition has the same qualities as Kesting's definition by including the important characteristics of innovations and a conceptualization of employees. Høyrup avoids the problem that direct participation does not have a precise and shared meaning. Furthermore, we can argue that Høyrup avoids the trap, into which Kesting falls by suggesting innovation emerges coincidentally among ordinary employees. This suggests that EDI is somehow an unconscious behavior, which does not fit to the joint effort of employees. This means employees go through a process which can lead to a coincidental innovation or at least without the intention of creating innovation but creating it anyway. It seems difficult to differentiate between intentionally or unintentionally created innovations. Furthermore, it is unclear why intentionally created innovation is not a part of EDI. Therefore, we will argue that it becomes an unnecessary restriction on EDI.

We follow Høyrup's definition with a slight change to the sentence – "*originating from interaction of employees, who are not assigned to this task*". This has the element of being a broad social process of interactions. We argue that this can be put under the same critique as Høyrup gives direct participation. Furthermore, it includes an assigned task element that is just as imprecise and does not always have a shared meaning between the employees. The boundaries of assigned tasks are not always explicit between co-workers and departments in every organization. This indicates that only workers from different departments and with different job descriptions can create EDI. Moreover, it creates a paradox: If the employees are encouraged to remake their jobs and practice, or in other words, are assigned the task of EDI, then by definition they cannot perform EDI. This seems somewhat contradictory and redundant. The reason EDI originates from the interaction of employees is to keep the social element as an important part of EDI. This means that EDI does not come from one person alone but that it spreads through knowledge sharing and social interaction. A social element will always have trouble with a consistent shared meaning of the individuals involved. That is why "*who are not assigned to this task*" becomes vague and redundant in relation to social interactions.

We find it necessary to elaborate on our understanding of innovation as employee driven. The above definitions focus on how employees drive innovation and not what innovations is by itself. We find this important to define, because it narrows down the practice of employees generating innovation. We follow here the Schumpeterian tradition wherein innovations are a;

new combination of existing resources, experiences and knowledge aiming at generating improvement and novelty in either processes or products (Brandi and Hasse, 2012).

The generating of new ideas, products, and processes is a new combination of existing resources, experiences, and knowledge. Two employees can, for example, combine their knowledge in order to create a novel product or process. By incorporating the definition of what the practice of innovation is, and not only the characteristics of innovation, we can get a richer and deeper understanding of EDI.

We therefore create our own definition to make it more inclusive and to incorporate a definition of innovation:

Employee-driven innovation refers to the new combination of existing resources, experiences and knowledge in generation and implementation of new ideas, products, and processes – including the everyday remaking of jobs and organizational practices. Originating from social interaction, employees may initiate, support or even drive/lead the processes. The processes are unfolded in an organization and may be integrated in cooperative and managerial efforts of the organization.

We believe that the above definition of EDI is most precise and best fits the process. This will be the definition that we use throughout the rest of the thesis, in order to answer our research question.

2.1.2 EDI learning

In elaborating on our definition of EDI, we find that learning is an important aspect in the process of EDI. Especially, how the individual employee shares and passes on knowledge in order to keep the flow of the organization innovative. In the following section we will elaborate on the aspect of learning new knowledge in an organization and especially clarify the practice-based learning perspective.

2.1.2.1 Practice-based learning

Practice-based learning is learning acquired through the working process of the organization. The working process contains everything from implementing new methods, routines and service, to experience gained through different kinds of interactions, like meetings and emails etc. (Brandi and Hasse, 2012). Practice-based learning in organizations is often characterized by problem solving and task complexity. The traits of practice-based learning are closely linked with the traits of innovation, which also operates with problem solving of complex tasks. Learning and innovation are closely linked because it is the employees' and organization's ability to learn that will help the company innovate even further (Høyrup, 2012). In other words, the employees' ability to make new combinations from existing resources in generating new products and processes is closely

linked to practice-based learning. That is why recent models of innovation have included an experience phase in addition to the idea, development and implementation phases (Aasen et al., 2012). This emphasizes the importance of the experience phase in order to make learning explicit and exploited to improve and be even more innovative.

Practice-based learning is not only conceptualized as a micro-level of individual learning; it also has an organizational level. Organizational learning, is mediated through individual learning and knowledge creation, and is a change in the practice of routines, procedures, structures, systems and technology (Ellström, 2010). In other words, practice-based learning involves not only mental changes, but also creating tangible results through new ideas, knowledge and solutions that relate to production- and working processes. Therefore, learning, in terms of tangible results, is a fundamental mechanism in practice-based innovation processes (Ellström, 2010). This perspective is closely linked to situational learning that can be described as learning that occurs due to a certain situation in the organization. Orlikowski describes it as something that happens "*...imperceptibly, in the slippages and improvisations of everyday activity*" (Orlikowski, p. 89, 1996). What she means by situational learning is that it happens all the time in organizations that try to manage changes. Improvisation of everyday activity, informs action in real time experience, and is therefore a type of learning, that may involve adaptation to external events and creation of opportunities and innovation (Høyrup, 2012). For example, the managers may have an overall strategic plan for how to implement a new system. However, the system will never work exactly as the managers had intended, as the situational learning between employees, managers and clients will create another system by using the already existing systems as well as the new system (Orlikowski, 1996). Orlikowski describes situational learning with an example from a software company that wants to make their customer support more efficient. They incorporate a new IT-system, but quickly find that the employees do not use the system as it was intended. However, the situation creates a foundation for a new system to arise through the use of both the old system and the new system. In Orlikowski's example, this is possible because of a shared willingness to find a new system and work innovatively on discovering a new best practice. This illustrates that learning and innovation are inseparable and that we need to have a deeper understanding of practice-based learning in relation to EDI.

2.1.2.2 Adaptive learning and innovative learning

We can divide practice-based, or situational, learning into two different terms; adaptive learning and innovative learning. Adaptive learning is synonymous with maintenance- and reproductive learning. It relates to the mastery of tasks based on fixed methods, rules and recurring situations (Botkin et al., 1979). Innovative

learning is synonymous with development- and creative learning. It relates to reformulation of problems, changes and restructuring products, tasks and processes. It is often fostered by new problems, unknown and complex situations, turbulence, and discontinuity (Ellström, 2010). Innovative learning puts emphasis on the employees' capacity to self-manage and their ability to reflect, question and create new solutions in order to transform organizational practice. Adaptive learning is also related to socialization in that the employees learn how to think and act in certain situations. In other words, a prescribed order (Ellström, 2010). Furthermore, it is a cultivated learning process, where the employee learns to be more productive, precise and make fewer mistakes. The adaptive learning process increases the capacity of the employee to handle many different activities without a large mental strain on the employee's cognitive effort. This frees up mental resources and time that can be allocated to more innovative learning tasks. Therefore, adaptive and innovation learning should not be seen as a dichotomy, but as relational with a complex interplay. Adaptive learning can facilitate innovative effort by generating freedom and variation that can support innovative learning (Ellström, 2010).

2.1.2.3 Divergent and convergent processes

Divergent and convergent processes are decisive factors in understanding adaptive and innovative learning. Divergence aims at asking questions, exploring and finding out, whereas convergence is about reaching goals making decisions and controlling results (Høyrup, 2012). A convergence process is connected to organizational routines and it therefore implies a reduction of complexity and the freedom to interpret the situation and action possibilities. In other words, a convergence process is a highly structured process closed in on methods that solve problems. Divergence processes have a low structure and a high degree of freedom in interpreting the situation and action possibilities. Furthermore, it implies an increase in complexity and variety. In any innovation process there will be periods where convergence or divergence processes are predominant (Høyrup, 2012). Often in an innovation process, divergence will be most dominant in the early stages of idea and creation, whereas convergence will be more dominant in the implementation phase (Høyrup, 2012). We have visualized this coherence in Figure 1.

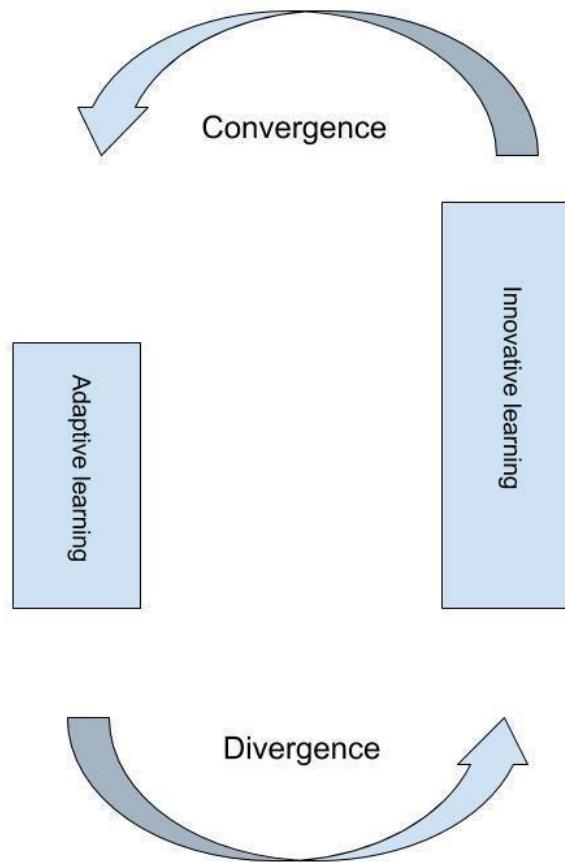


Figure 1

In deducing the relation between adaptive- and innovative learning, and divergence and convergence processes, it becomes clear that their complex interplay makes them mutually inclusive. Adaptive learning frees up resources for a divergent process that facilitates innovative learning. Innovative learning can therefore, through a convergent process, lead to a better adaptive learning. One can, for example, innovate a better way to organize routine tasks through a divergence process and implement the process through a convergent process. In other words, adaptive learning and innovative learning can reinforce each other. It is important to add an element to our Figure 1, to visualize the reinforcement. Therefore, we will add to the understanding of divergence and convergence, by visualizing the interplay in Figure 2, as a positive reinforcement:

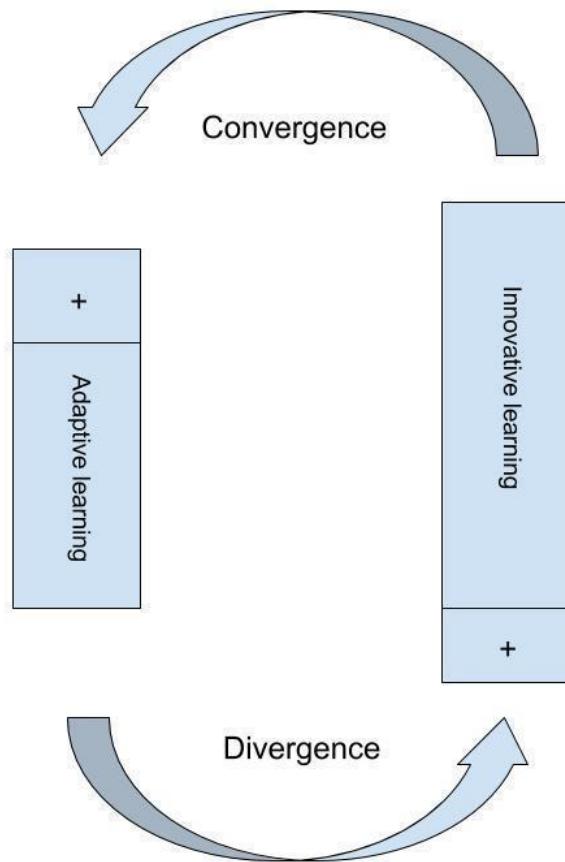


Figure 2

As the model shows, you can get a higher adaptive learning through a convergence process and at the same time increase innovative learning through a divergence process. This means that more formalized and routinized tasks do not necessarily lead to a lower degree of innovation.

Figure 2 shows a positive reinforcement, however it is important to mention that this reinforcement also can have a negative effect. Implementing convergence and adaptive learning that does not release time and mental capacity to be innovative can have a negative reinforcement effect. A good example is when a company becomes too bureaucratic and the employees have too many predefined obligations, which leaves no time to be innovative.

To facilitate practice-based learning processes in an organization, there needs to be a supportive organizational culture. We will elaborate on culture and how it is related to EDI and learning in the following section.

2.1.3 Practice-based learning in relation to culture

As stated in the definition, EDI is a social phenomenon. Practice-based learning is related to this social phenomenon in that employees will convert and divert the cultural norms. For example, if a new employee is hired, he will have to adapt to the cultural norm of the company. However, he can also have an influence on this norm by questioning the basic assumptions or by doing things a little differently. This illustrates how the practice-based learning process works on an everyday level of the organization. It takes a supportive organizational culture to enhance the employees' innovative capabilities through practice-based learning (Brandi and Hasse, 2012). This culture should be open for changes through the divergence processes and be able to implement new practices through the convergence processes. Put differently, the culture would benefit by having a dynamic approach to adaptive and innovative learning. There are different cultural characteristics that make EDI flourish in relation to practice-based learning: Truthfulness, Autonomy, Tolerance and Feeling Of Security are important characteristics (Aasen et al., 2012). When responsibility is decentralized, trustful relations becomes important in order to create a better environment for EDI (Aasen et al., 2012). Furthermore, the delegation of autonomy and responsibility is found to release a vast amount of creativity and energy which facilitate innovative learning. In addition, there is a tolerance for failure and an environment for knowledge sharing and free expression of ideas. (Aasen et al., 2012). This is important for practice-based learning, because knowledge sharing and free expression of ideas both leads to adaptive and innovative learning. Knowledge sharing might lead the employees to adapt other employees work processes or give rise to innovative methods.

According to Aasen et al. there are other cultural features that are supporting EDI. These are Commitment, Cooperativeness and Pride. The feeling of belonging makes the employees more willing to commit and put in an extra effort to reach the organization's goals. The employees' feelings of belonging are strengthened when they have an extended insight into the organization's financial and strategic aspects. The reason why the employees sense of belonging is strengthened is because their willingness to take responsibility beyond their regular duties lies in the capability of seeing their role in a wider context in the organization (Aasen et al., 2012). It is important that there is a cooperative environment, with a constructive dialogue both horizontally and vertically within the organizational structure. Furthermore, the organization's reputation is important, because it gives the employees a feeling that their work is important (Aasen et al., 2012).

2.1.4 How does EDI lead to growth?

We have already defined EDI and to understand how EDI can lead to growth, we will define growth as it is understood in this paper. Our definition is based on Penrose's quote:

Growth is governed by a creative and dynamic interaction between a firm's productive resources and its market opportunities. Available resources limit expansion; unused resources (including technological and entrepreneurial) stimulate and largely determine the direction of expansion. While product demand may exert a predominant short-term influence, over the long term any distinction between "supply" and "demand" determinant of growth becomes arbitrary (Penrose, p. 1, 1960).

This quote explains growth in the organization is limited by its existing resources. Growth therefore means an increase in productive resources. Penrose's theoretical research was in a large organization, but we will argue that the elements in the quote are also viable for small entrepreneurial organizations, with a few modifications. First we will elaborate on the elements in Penrose's quote from an entrepreneurial point of view. Afterwards, we will consider why Penrose's quotation is not adequate to explain growth in an entrepreneurial organization and how dynamic capabilities can help elaborate the term.

Penrose mentions that growth is adjusted through the interactions between the resources and the market opportunities. A firm has two types of resources; administrative resources that controls the firm, and productive resources that produce the actual value for the firm (Penrose, 1960). The administrative resources set the limit for how much the firm can upscale, since a growing firm with an increasing amount of sales also needs a larger administrative force in order to keep the sales accounted for, etc. the productive resources are everything else: The management, the machines, the specialized labor force and the entrepreneurial resources. When a firm is growing, it is important that all the resources necessary for growth are considered so that none of the resource-areas are lacking (Penrose, 1960). In addition, Penrose argues that every firm has unused resources and it is a competitive advantage to utilize these resources to become more innovative and expand. These kind of unused resources can determine the direction of growth of the firm. An example of unused resources in an entrepreneurial organization using EDI is a lack of either adaptive learning or convergence; once the organization utilizes its full potential, it will see a shift from Figure 1 to Figure 2 in the EDI and learning section. On the other hand, market opportunities depend both on the supply and demand of a given product. Penrose argues that the opportunities within a given market depend both on the demand, but also on the supply in the market. She argues that if a firm understands their own resources and expertise, it can create a new product, which there was no demand for previously. Put differently, this is achieved by creating a new

demand through new supply-possibilities. Here the firm utilizes both adaptive and innovative learning, as they have an understanding of the current market through their adaptive knowledge and know how to create quality products. By using this knowledge in a new and divergent way, they can increase their productive resources. In relation to small growing companies, it is important to understand their current productive resources, as they give us an idea of their resource allocation. Resource allocation is especially important in small growing companies as they are in a transformational situation, from being able to communicate with everybody about everything to a need for management and formal structures.

In addition to resources and market, Penrose also mention that growth is dependent on the creativity and dynamic nature of the resources. The dynamic capabilities are especially important in entrepreneurial organizations as they are still developing their organizational structure. An EDI approach can help foster this development, as dynamic capability is an important part of an EDI company.

Employees will through practice-based learning increase the organization's dynamic capabilities. This is because innovative learning creates novel solutions to problems and can therefore reconstruct organizational practice. Adaptive learning makes it possible to quickly implement new processes and practices in the organization. A high degree of EDI therefore gives the organization a competitive edge.

"Learning organizations are those with a capacity to adapt and compete through learning" (Høyrup, p. 12, 2012).

Put differently, an organization's dynamic capability is closely linked to its employees' ability to innovate through practice-based learning.

2.1.5 Dynamic capabilities

When mentioning dynamics, it is natural to also mention Zahra et al.'s article '*Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*' (Zahra et al., 2006). This article gives a good definition of dynamic capabilities and explains the differences of dynamic capabilities in small and large companies, which is an important aspect in order to answer our research question. Zahra et al. have this definition:

"We view dynamic capabilities as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by the firm's principal decision-maker(s)" (Zahra et al., p. 924, 2006).

In this context, reconfigure means a company using its dynamic capabilities to create temporary solutions or routines for their processes, and changes the processes depending on the nature and environment of the current market that they are in (Zahra et al., 2006). This is especially important for firms in highly volatile markets where the demand and supply can change rapidly and where there is a need to quickly learn a new skill-set through a practice-based learning approach.

Furthermore, Zahra et al. (2006) argue that there is a difference in the type of dynamic capability that a firm has depending on the age of the firm. When a firm is still in the startup phase, it has a low amount of knowledge relating to the problems that they encounter and is thus in a situation where it is difficult to plan ahead. With a reduced possibility to plan ahead, newly founded startups use dynamic capabilities to improvise and reconfigure resources quickly. Put differently, startups have a large amount of innovative learning and little adaptive learning, which they are still acquiring through improvisational learning. In comparison, mature companies that have experience in their business are rarely surprised and have a large amount of adaptive learning. They have time to plan and experiment with their dynamic capabilities. The difference between improvising and experimenting with dynamic capabilities is that improvising occurs in situations where the firm has no prior experience and can therefore create completely new solutions. These solutions are likely to be radical, as the company has no prior experience of how to solve a novel situation, whereas experimentation is based on a knowledge-base of how the firm previously solved a situation and is less risky, but also less likely to be radical. The notable difference between the dynamic capabilities from a startup and a mature company standpoint is that while a company is still in the startup phase, it is possible for them to completely change processes within certain areas, whereas mature companies have a starting point that makes their dynamic capabilities more restrictive.

In the definition from Zahra et al., they also mention that the dynamic capabilities can only be reconfigured to "...*the manner envisioned and deemed appropriate by the firm's principal decision-maker(s)*" (p. 924, 2006). This is an important addition to the definition, as it means that the decision-maker(s) need to have a clear and shared vision for the firm in order to reconfigure the resources. This can especially be difficult for entrepreneurial organizations, because most start as teams (Gartner et al., 1994) with more than one decision-maker. Furthermore, Carland and Carland (2012) mention the importance of a shared vision and leadership when working together in a startup. This has a do with the dynamics of a startup as they argue that a shared vision and leadership within an entrepreneurial company is vital. The employees and the partners need to be able to see the goal in order to work closely together. It is important that leadership is not an organizational

structure forced onto the employees, but instead a shared leadership where every employee can see the benefits of having clearly-defined roles.

The first part establishes a good understanding EDI and practice-based learning processes. We learn the importance of adaptive and innovative learning and how they correlate with a divergence and convergence process. We also learned how culture can support practice-based learning processes. We further established a good understanding of growth and its important elements. The difference between a mature company and small companies is that mature companies have many predefined structures and rules to follow in all sorts of situations. In comparison, small companies have little experience in the growth area and can encounter challenges that could have been avoided with more formal structures.

2.2 Part two

2.2.1 Structures

The second part of the theoretical chapter will establish understandings of the formal and informal structures that can benefit an EDI company. First, we will introduce three different formal orders of EDI. Second, we will introduce management systems that can create a more sustainable growth and third, we will look at different team structures that can be used in a project-oriented company.

2.2.1.1 *Orders of EDI*

As our EDI definition suggests, EDI occurs in a social context. The social context can be, for example, within the employee's daily work, where they continuously develop and remake their daily work practice (Høyrup, 2012). One issue of this continuous development is it is uncontrolled by the management and can lead to unpredictable directions within the company. Managers can choose to involve themselves in the EDI process on three levels: one, join the process initiated by the employees, or two, directly invite employees to participate in an innovative process. Third the managers can also choose not to be involved in the process and let the employees develop innovative practices (Høyrup, 2012). Høyrup distinguishes these three approaches into three *orders of EDI*.

- *The first order* is a bottom-up approach where the development is informal and happens on the basis of the employees' daily work.
- *The second order* is a mixture between a bottom-up and a top-down approach, where the manager will try to systematize and formalize some of the important developments the employees create.
- *The third order* is a top-down approach, where the managers are especially interested in developing a new project and invite employees to join that innovative process.

The differences between the formality of the approaches are big, as a bottom-up approach uses an informal structure, where the EDI is unpredictable, and a top-down approach uses a formal structure, where a team is created to perform the EDI. There is no correct way to use EDI, but the approach the company chooses is related to their choice of how they have structured the EDI in the company. There are three structural understandings of how a company wants to facilitate EDI (Brandi and Hasse, 2012).

The first understanding is the research and development (R&D) department. Here the employees and managers of one department are innovative. Employees from other departments do not contribute to the innovation process and are not part of the EDI. This understanding has a focused approach to EDI in a small area of the organization and can be a good starting point for large organizations shifting to an EDI approach. This understanding is formal and uses the *third order of EDI*.

The second structural understanding of EDI is termed Corporate Entrepreneurship; here, all employees are a necessity for innovation. Corporate Entrepreneurship sees economic growth as something that originates from the employees, and their innovative initiative builds the organization's intellectual capital. This ensures growth and the long-term survival of the organization. In this understanding, through the use of adaptive and innovative learning, EDI will create a strong learning curve, where employees and managers can tap into each other's work and learn from each other. This understanding uses the *second order of EDI*, as both informal and formal structures are used.

The third structural understanding of EDI focuses on the creativity of the individual. Here, all employees of the organization can come up with suggestions and ideas. However, they are separated from the realization of these ideas, because it is up to the decision-makers to decide which ideas to implement. Therefore, creativity is seen as novel ideas of all aspects of working life, whereas innovation is the successful realization of these ideas within the organization (Brandi and Hasse, 2012). In other words, one has to look at the individual for creativity and on the organizational factors for implementation of the creative ideas. This understanding emphasizes the creativity of the employees and has a clear distinction between the creation of ideas and execution of the ideas. This understanding is informal and uses the *first order of EDI*.

The three understandings let us make sense of how EDI is used in different situations. The R&D Department often exists in larger organizations, whereas the two other theoretical understandings can be seen in smaller companies. The main point of these theoretical understandings is they are different approaches to structuring EDI, which leads to different types of organizations. An R&D department will focus on product development. Whereas, an organization where every employee is seen as an innovation resource will tend to have a broader variety of innovations. Entrepreneurial companies will often see a lot of EDI, because many new formal structures need to be implemented through practice-based learning. The next section will elaborate on the different structures that EDI organizations can implement.

2.2.2 Structures and management systems

Antonio et al. (2010) argue that founders of small companies fail to meet their own expectations of growth because of their resistance to adopt management systems. This resistance lies within the belief that management systems lead to bureaucracy and a loss of the entrepreneurial spirit. Antonio et al. (2010) confront this argument with a study of 78 startup companies, depicting their growth compared to their implementation of management systems. Through 234 qualitative interviews, they identified 46 different management systems and found a clear comparison with the number of systems incorporated with the amount of employee growth in the company. Furthermore, they identified several challenges that startup companies can experience that management systems can help solve. We will focus on the two challenges related to EDI. The two challenges are reactive - chaos and reactive - learning (Antonio et al., 2010).

Reactive - chaos; is the issue where an unintended event happens due to a lack of systems. It could be, for example, a deadline that is unreachable due to a too large workload for the employees or a lack of products, as the products sold are not equal to the amount of products produced (Antonio et al., 2010). From an EDI perspective, it is important to keep their capabilities dynamic to reconfigure their current organizational structures in chaotic situations. However, certain formal structures can help avoid these situations. It is the managers' responsibility to let the employees understand the importance of formal organizational structures. The structure can be implemented through the three *orders* of EDI (Høyrup, 2012)

Reactive - learning; is the issue where the company finds itself in a situation where they keep repeating their learning curves. As they have no written documents of best practice on a given job, each employee starts from scratch and repeats the same slow steps as last time, every time they have to do a similar job as their co-worker (Antonio et al., 2010). From an EDI perspective, it is important for the managers to let the employees understand that they do the same routines again and again and let the employees find a way to solve this issue. The manager in this situation needs to listen to the employees and let them share their findings with each other and the management. Once a structure is informally implemented in the organization, the manager can formalize the structure and make it a part of the company.

Antonio et al. also mention problems with external parties that do not take the company seriously if the company does not have any systems incorporated. This is an important addition to the reason managers want to introduce management systems in their company.

In addition to the problems, Antonio et al. (2010) also found several roles that the management systems had within the companies, through interviews with managers and employees. The ones important to EDI are elaborated below.

Help to coordinate and plan the sequence of steps: When companies grow and more people must be part of the production phase, it can help the coordination of the process if every employee knows all the steps in the phases. For example, it can give the salesperson the advantage of knowing exactly when a customer can expect the goods. In addition, it creates transparency in the company, which gives the employees a sense of belonging as nothing is held secret from anyone. Furthermore, it can facilitate a good learning environment, as it makes it possible for the employees to understand all the other employees' functions in the organization and a better opportunity to communicate with them.

Facilitate decision making and resource allocation: Another role that management systems have in startups is their ability to give an overview on the resources available and the resources already in use. This overview is effective when the managers look for possible bottlenecks in the production phases or allocate the resources more appropriately. In an EDI company, where the employees have a lot of autonomy, some employees might not say no to more assignments, which can generate bottlenecks in the company.

Promote accountability and facilitate control: The ability to control the amount of work the employees do and hold them accountable is also a role emphasized during the interviews. The interviewees emphasized from this role that the managers could spend less time on control and more time on other more important assignments. One way of looking at this is that the formal structure helps the organization create convergence and use the newly freed resources to create new innovative learning processes with divergence.

The conclusion from Antonio et al. is that growing small companies need to incorporate management systems into their business to keep growing and stay ahead of the competitors. In this context, management systems are tools that can help small growing companies to facilitate their scarce resources better and find the time to innovate and learn from their current processes to find new and enhanced processes. As an EDI business, one should not see management systems as restraints to the innovative process, but a tool that creates more time for the creative, innovative processes by finding best practices for the work that can be put into management systems.

But management systems are not the only way to administrate a growing firm. It is also important to look at the team components and, depending on the firm, establish the best possible distribution of team resources. The next section will look into the advantages of using team structures and three ways of allocating team resources.

2.2.3 Teams structures

As mentioned earlier, learning is an important part of innovation. To facilitate a high degree of EDI, one needs to consider two sides. One being the organizational structure and condition for work, the second is employee initiative and autonomy. There is a trend towards organizational structures that are flatter and where the responsibility is decentralized. By decentralizing the responsibility, the organization increases its principal decision-makers. This allows for more employees to reconfigure resources and, therefore, increase the organization's dynamic capabilities. Decentralization is done to create more dynamic organizational structures that can easily be changed, and the continuous improvement can be delegated to ad hoc or cross-sectional teams (Høyrup, 2012). This type of team structure has an improvising learning form of work, and it relies on individuals' expertise within creative teams conducting innovation projects.

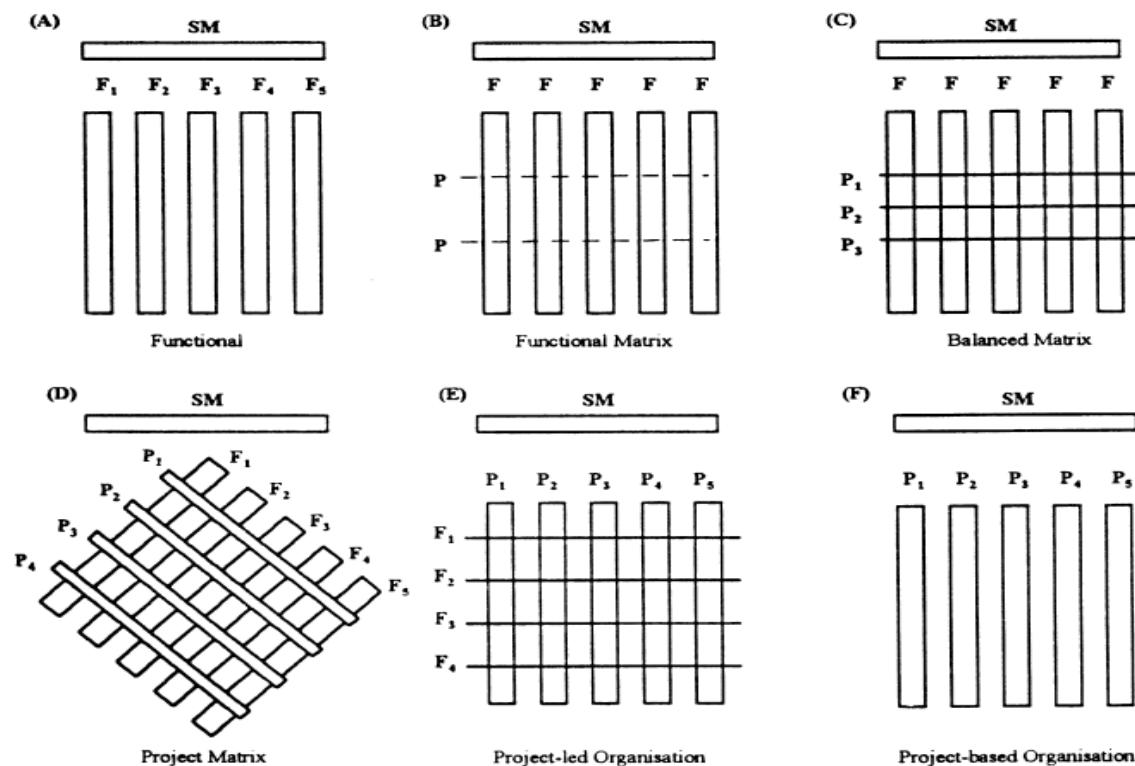
High levels of discretion in work provide scope for exploring new knowledge, and adhocracies tend to show a superior capacity for radical innovation (Høyrup, p. 13, 2012).

This, of course, creates a different relationship between workers and organizations. Workers become more responsible for their own learning and development. They are often expected and encouraged to develop and take responsibility and ownership for work activity not defined by the organization. This encourages the employees to be self-governing and creative, which is important for learning and innovation (Høyrup, 2012). In flatter and decentralized organizations, the responsibility is given to the individuals; therefore, they are obligated to develop their own solutions for problems and work tasks. This increases the practice-based learning, and through knowledge sharing, EDI increases in the whole organization.

Carland and Carland (2012) argue that teams are stronger than individuals when it comes to entrepreneurship and visioning and they state many examples of why a team is better than an individual. For example, sharing ideas and thoughts about a project creates a mindset of the team that is more complex than the individual. Chances are the team has thought of more angles than the individual and, therefore, will come up with better solutions for the project. A strong team can mean a lot for a company, and it is important the company puts effort into the structures of the team and understands the advantages and disadvantages of different team and organizational structures. From an EDI perspective, teams facilitate a good learning environment, creating divergence between more individuals who think differently and convergence as they find the mutually best practice for a common issue.

Our research question focuses on small companies organized through EDI. We have chosen to focus on theories that exists within project-based organizations (PBO), project-led organizations (PLO), and project matrixes. All team structures are made to facilitate an innovative workplace. First, we will define different structure. Second, we will elaborate on the differences and third, we will mention the pros and cons of the three team structures.

We will take the starting point in Hobday's figure that interprets the different organizational forms that exist in most companies, from a purely functional (A) to a purely project-based (F) perspective. (Hobday, 2000)



Key:

- * F_1 - F_5 = various functional departments of the organisation (eg Marketing, Finance, Human Resources, Engineering, Manufacturing, R&D)
- * P_1 - P_5 = major projects within the organisation (eg CoPS projects)
- * SM = senior management

Note:

- * The number of functions and projects will vary according to the organisation in question. Various permutations are used here for illustration.

Figure 3 - (Hobday, 2000) - CoPS (Complex high value products, systems, networks, capital good, and constructs)

The pillars indicate the employees at a given company and how they are structured', for example, in (A), the employees are structured only to work within their pillar of function, for instance, marketing or manufacturing. In (B), (C), and (D), Hobday introduces the term 'matrix', which in this situation, means the interplay between functions and projects. In (B), the projects are controlled by the functional managers, and as illustrated, the interplay between function and project is vague. The interplay in (C) is stronger, and the responsibility for the projects lies at both the functional manager and the project manager's table. In (D), the project manager has more authority and can allocate the functional resources in the project's favor, but the employees are still categorized by their functions. The shift from being function-oriented to project-oriented is the shift from (D) to (E), where the importance of the projects outweighs the importance of the functions. The difference between (E) and (F) is that the company still coordinates across projects in (E) and shares their knowledge across projects. In (F), each team focuses on one specific project and can put all their time into one project, whereas the employees can be part of multiple teams/projects in the other organizational structures.

(D) - project matrix, (E) - PLO, and (F) - PBO are organizational structures used in highly innovative companies that produce low volumes of unique products (Hobday, 2000; Davies and Brady, 2000). The reason these organizational structures are especially good in innovative companies is because they use cross-functional teams, which increases the employees' innovative abilities (Blindenbach, 2015). Cross-functional teams are teams consisting of employees from different disciplines. They can use each other's different knowledge in a practice-based learning process to increase their own capabilities. A project matrix focuses equally on the functions in the organization and the projects at hand, which creates a structure that can allocate resources to the functional and routinized jobs, but also to the more complex projects that require specialized teams. On the other extreme is PBO, which focuses entirely on projects and does not have routine jobs; they are usually used in large projects that require several specialized teams in highly complex projects (Hobday, 2000). PLO still focuses on projects, but has one important difference from a PBO. Here, it is encouraged to work on multiple projects at the same time to keep an organization-wide learning and communication flow active (Hobday, 2000). The disadvantage of a project matrix and a PLO is the allocation of resources. When an employee is not locked to one project, but still available to other project managers, situations can occur where the project managers, either purposely or unknowingly competes for the same resources. Laslo and Goldberg put it this way:

A multi-project environment adds another set of disagreements when project managers compete against each other for the allocation of scarce resources. If a number of projects are started concurrently, the resource capacities necessary to guarantee the achievement of one project's

objectives may impede allocations to other projects and reduce the overall successes of the organization (Laslo and Goldberg, p. 774, 2008).

When one project manager competes with another project manager for the resources, it can be difficult to decide who needs the resources more. One way of dealing with the dilemma is by prioritizing the projects into high priority groups and low priority groups (Laslo and Goldberg, 2008) by deadline schedule, the economic incentive, or another set of values the organization has developed. On the other hand, the disadvantage of using a pure PBO team structure is the lack of communication between the different projects, as the structure has no incentives for cross-project communication and learning. This can lead to an ineffective use of resources, as the teams cannot learn from each other. Hobday found the following citation to emphasize this statement.

"Since we became project-based, I've had no incentive or time to train anyone up. Previously I always looked after two or three younger engineers. In the old (functional) organization we had space for training and staff development." Veteran design engineer (Hobday, p. 885, 2000).

Blindenbach (2006) mentions another important aspect that needs to be considered when choosing the organization structure. She argues, *"...low degree of management involvement in the project teams could rather easily lower the quality of the deliverables, in order to cope with the resource limitations."* (Blindenbach, p. 552, 2006). Here, a project matrix that still has functional managers and managerial involvement hinders the possibility of lower quality through its natural control.

The second part of the theoretical chapter established an understanding of the three *orders of EDI*, which showed three formal structural approaches to an EDI company. Furthermore, Antonio et al. showed us that management system can be used beneficial in small entrepreneurial companies. Lastly, we learned that PLO is the best team structure in facilitating organization-wide learning in an EDI company.

2.3 Part three

2.3.1 Theoretical conclusion

The theoretical chapter has elaborated on three theoretical fields that are important for our understanding of the research question. On the basis of what we learned through our extensive research we can now tentatively answer our research question:

How can small companies transform their organizational structure in periods of growth in order to preserve a high degree of EDI?

While our research question addresses small companies, we chose to use Penrose's theory, as it is one of the classic definitions and still contains many of the same elements as what we believe is important in growth for both large and small companies. The two main arguments in Penrose's definition were the importance of resources in a growing organization and the need for dynamic capabilities. We suggest that there is an alignment between Penrose's theory on growth, dynamic capabilities and practice-based learning. In our perspective these theories are related, to the interplay between the intrinsic processes in practice-based learning. Lastly, we wanted to understand what type of organizational structures that can facilitate EDI in a small growing organization, and how they could organize their team structure. A team structure that facilitates an EDI approach, needs to have a certain amount of flexibility in its organizational structure to be able to grow in a changing and dynamic environment. Therefore, we chose to look into three similar, but not identical team structures that all work in a flat hierarchy and a high amount of autonomy.

When integrating the selected theoretical material, we find that a small company that uses an EDI approach is likely to emphasize the importance of learning and having dynamic capabilities in order to create growth. These traits are facilitated through an open culture and a flat hierarchy that creates room for self-managed teams with a few general management systems.

2.3.1.1 What needs to be analyzed further

First we need to answer how a small company with a high degree of EDI creates growth. Our theory suggests, that EDI companies thrive in dynamic environments, because these environments facilitate good practice-based learning with both adaptive and innovative learning. We have created a theoretical construction that suggests that EDI is what creates dynamic capabilities in every level of the company. In other words, an

organization's dynamic capability does not come about by itself. It is the practice-based learning processes, visualized in Figure 2, which makes it possible for the company to reconfigure their resources in order to adapt or create market possibilities. Which further creates growth by increasing the resources and complexity of the organization. This is our theoretical construction of the relation between EDI and growth. Therefore, we need to validate our theoretical construction in relation to our empirical data.

Secondly, we need to answer what type of structural transformation that the company could make to preserve a high degree of EDI in a growth period. Here we point to the theoretical section about structures that suggests that the company should implement management systems that can help the managers have an overview of the company and in general be more efficient. The systems will help the managers use the resources in the best possible way. We will investigate the degree to which this is evident in our empirical study.

Thirdly, the section about team structures, suggests that managers can implement team structures that can utilize both resources and learning. As learning is one of the most important parts of EDI we anticipate, that the most appropriate team structure for a growing small company with a high degree of EDI is the PLO team structure. We anticipate this because in a PLO team structure there is a high degree of learning possibilities. However, there are still areas of concern such as the allocation of resources, where a PBO team structure might be better. Again, we will investigate the degree to which this is evident in our empirical study.

Fourthly, EDI theory argues that delegation of responsibility and freedom in developing one's own practices creates the best environment for innovation and growth. However, our management theory suggests more formal structures and systems is necessary to support the growth period. According to theory there are three different structural *orders* (1., 2. and 3. *order*) whereby managers can involve themselves in the EDI process. However, there is a lack of theory on how to transform an organization's structural *order* in periods of growth and still keep a high degree of EDI.

2.3.2 Conceptual clarification

To sum up our theory chapter we have made a clarification of the key concepts. This should help the reader when going through the analysis.

- **Practice-based learning:** Learning acquired through the working process of the organization.

- **Adaptive learning process:** Relates to the mastery of tasks based on fixed methods, rules and recurring situation.
- **Innovative learning process:** Relates to reformulation of problems, changes and restructuring of knowledge.
- **Convergence process:** Is about reaching goals, making decisions, and controlling results in reduce the complexity of the phenomenon.
- **Divergence process:** Aims at asking questions, exploring, and finding new ways of doing things to increase the complexity of the phenomenon.
- **Dynamic capability:** Is the ability to reconfigure a firm's resources and routines to adapt or create market possibilities.
- **Growth:** Is increase of employees, resources and complexity in the organization
- **Structures:** Is every type of structure that are created and implemented by the managers or the employees. This can be formal or informal processes, managing systems or other organizational structures.
- **Team structures:** is a specific type of structure that we have chosen to separate from structures to make the understanding easier for the reader.
- **Project-based organization:** An organizational structure where the teams are working exclusively on one project at the time.
- **Project-led organization:** An organizational structure where the teams are working on multiple projects at the same time.
- **Order(s):** Is different approaches whereby managers can involve themselves in the EDI process.

3.0 Case description

In this chapter we will present our case. We will shortly describe MOEF and give an overview of the employees. After that we will present MOEF's historical background and their current situation. We will end the case description with a grand tour of MOEF that describes MOEF in details with a thick description (Christie et al., 2000).

3.1 Description of MOEF

MOEF is a small innovative consultancy house located on Refshaleøen in Copenhagen. It employs 11 full-time employees including four partners. In addition, they have two students that work half-time. On their website they describe themselves as a design and innovation company that develop and realizes both physical and digital products (MOEF, 2016 ¶ Hvem er MOEF?). MOEF have not always been an innovation company, they started 14 years ago by creating models by hand for special effects that mostly was used in commercials. First we will briefly introduce all employees in MOEF. A more elaborate description of the employees we chose to interview will be provided in the methodology chapter. Second, we will give a brief summary of MOEF's historical journey. From a hand-crafting model company to a highly innovative consultancy house. Lastly, we will describe an observation grand tour through MOEF.

3.1.1 List of employees in MOEF

- Andreas Pank (Andreas P.) - Founder of MOEF and partner. Works in the workshop and has a background in creating special effects.
- Kristoffer Kelstrup (Kristoffer K.) - Founder of MOEF and partner. Works with sales and has usually the first contact with the clients.
- Michael Trøst (Michael T.) - Founder of MOEF and Partner. Is specialized in scanning 3D.
- Martin Holmberg (Martin H.) - Partner in MOEF. Is specialized in internal project and has an interest in the organizational structure. joined MOEF in 2006.
- Peter W. Hansen (Peter H.) - Project Manager on large projects (budgeted of more than 250.000 DKK). Joined MOEF in December 2008.
- Christoffer Casparij (Christoffer C.) - Titled, Business Manager and is in charge of most of the administrative jobs. joined MOEF in September 2011.
- Malene Jessen (Malene J.) - Works with marketing and communication. Joined MOEF in September 2013.

- Kasper Hansen (Kasper H.) - Project Manager on small projects (budgeted of less than 250.000 DKK). Joined MOEF in March 2014.
- Søren Spildsboel (Søren S.) - Graphic designer, both internal and external. Joined MOEF in February 2015
- Ida Storm Jansen (Ida J.) - Sales Consultant together with Kristoffer K., Joined MOEF in November 2015.
- Nikolaj Bech Andersen (Nikolaj A.) - Student worker - mostly working with 3D-modelling. Joined MOEF in October 2015.
- Thomas Sønderby (Thomas S.) - Student worker. Joined MOEF in August 2015.

3.1.2 The historical background of MOEF

Andreas P. and Kristoffer K. are childhood friends and met Michael T. at Egmont Imagination. They are all very talented and get a lot of jobs, both for Egmont Imagination and freelance jobs making special effects. After a while Andreas P. and Kristoffer K. are laid off for working too much as freelancers and are therefore asked to find their own place. They start their own business called *Triks og Effekt* making their own special effects. After six month Michael T. joined Andreas P. and Kristoffer K. and they started a new business called Model og Effekt Fabrikken that developed into MOEF as they are called today. It started as a business making models and special effects by hand. They quickly found that using special equipment made their models more sterile and quicker to make. So in 2002 they start buying different machines, for example, a 3D printer, a 3D scanner and a CNC cutter (Computer controlled cutting machine).

Martin H. joined MOEF in 2006 because he was very skilled with 3D drawings used for the 3D printer. Furthermore, Martin H. gave MOEF their first big client through his former job. That created a somewhat stable revenue for MOEF and gave the company an economical foundation. Between 2006 - 2009 MOEF earned their money from doing 3D models for other companies, but as more and more businesses start doing the same work as MOEF is doing, the competition got harder and the revenue stream diminished. In 2009 Kristoffer K. started working as a salesperson instead of a developer in order to gain new customers. Their business strategy was now to sell high quality design in order to compete with the many other companies. It was difficult for Kristoffer K. to sell their product as something superior to the competitors. The problem was that the clients had difficulties in understanding the value proposition that Kristoffer K. was trying to sell, thus MOEF mostly received small jobs from clients that needed to get something fixed. The issue with these jobs was that MOEF could not plan their time. Kristoffer K. describes this period as "very chaotic" (Appendix 5 - Kristoffer K, [00:00:38.15]). In addition, the company that Martin H. had helped MOEF get as their client went bankrupt.

The company that went bankrupt got divided into many small businesses and they still needed MOEF to do many small assignments, which did not make it any less chaotic. In the end, this was too much for the four partners, who chose to stop any further cooperation with the small companies that only had small assignments. This gave MOEF a bit of relief and limited some of their stress. Although it created some calmness in the company, they still had trouble with selling their services.

In 2011, two DTU students wanted to write their master thesis on the design processes of MOEF. They found that MOEF did not have any written documents on how they work or any articulated processes. When this came to Kristoffer K.'s attention, he realized that this was not just a way for MOEF to organize their work better, this was a way to sell their product. This was the turning point for MOEF's growth, they created there now established process: Invent, Design, Create. This innovation process has become big part of their identity. Each category has three subcategories. Invent has explore, co-create and visualize. Design has prototype, test and choose. Create has produce, implement and redefine. This has made it easier for Kristoffer K. to sell MOEF's innovative services. He can easier explain the process to their clients and the client can buy into the part of the process they need.

In addition to the business-to-business consultancy work, MOEF have started working on their own innovative projects. The first internal project was an underwater camera called Water Wolf. The camera is for anglers, to put on their fishing line, so they could record the moment where the fish gets hooked. They took 3 years to develop the camera and in 2014 it was sold in more than 25.000 copies within the first months (MOEF, 2016 ¶ Produktudvikling). After the success with Water Wolf they want to work more with internal projects and create their own innovative products.

3.1.3 MOEF today

As the historical background of MOEF indicates, the first four people in MOEF became partners and each own an equal size of the company. In the years that came, MOEF grew and today MOEF is in a growth period and has employed four new members of staff within the last three years, this puts MOEF in a situation where six of the employees, including the four partners, have worked in MOEF for five or more years and the remaining four employees plus the two student workers being relatively new in MOEF. By virtue of having four partners their hierarchical structure is not as a standard company. The four partners function as employees in the company just like the other employees. This also means that the four partners need to agree before changing which direction they want the company to go in, since they are all equally a part of the company. This situation

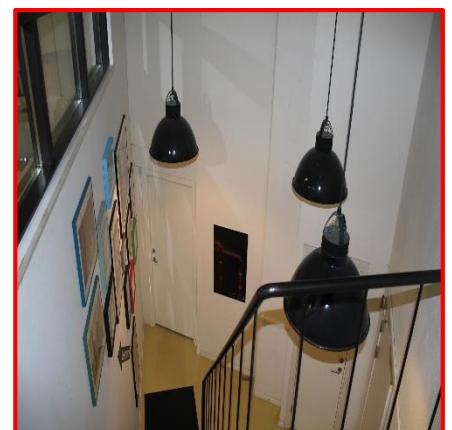
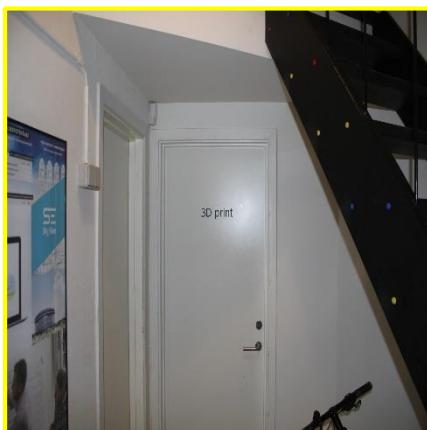
is especially important in a growth period where they are changing some of their core services, which we will get back to. The growth in MOEF has also opened more opportunities for MOEF, as they now have employees specialized in marketing, communication and graphics, which they beforehand did not have.

As mentioned, MOEF are also in the situation where they want to work more with internal projects and are at the same time trying to get bigger external projects and fewer small projects. In order to achieve this goal MOEF are aware that they need to change some of ways they have done things previously, thus MOEF are in a transformational phase.

3.2 Grand tour

In order to get a better understanding of MOEF as an organization and how the organization function, we chose to spend one day at MOEF making observations of the space and interior. We took detailed pictures of the office, workshop and surroundings. We will go through the observations chronologically in the same way as we went through MOEF, and share our experience with the reader.

The entrance is a small room with a high ceiling. There were two doors to the toilets and on the left, and in the back there was a door to the 3D printing room. To the right there were framed posters of commercials and right in front of us there was a high staircase up to the first floor.



Notice the red, yellow and blue dots on the side of the stairs, they can be a little difficult to see. This is a color scheme that is recurrent throughout the grand tour. One of the first things you see is the display of pictures to

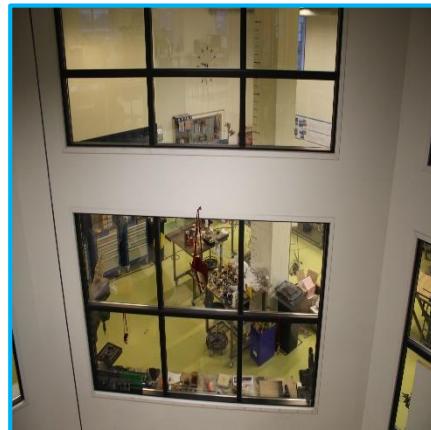
the right that illustrate earlier achievements. This gave us the impression that this was a company who were proud of their history and they were not afraid of showing it.

We went upstairs to the first floor. To the left there was a small semi open room, where most of the walls consist of windows. Inside the open room there is a small chair, a sofa and a table. When you look through the window you can see that the room is close to the office space. The room was built so the employees had a meeting room close by the office space. We conducted most of our interviews here.



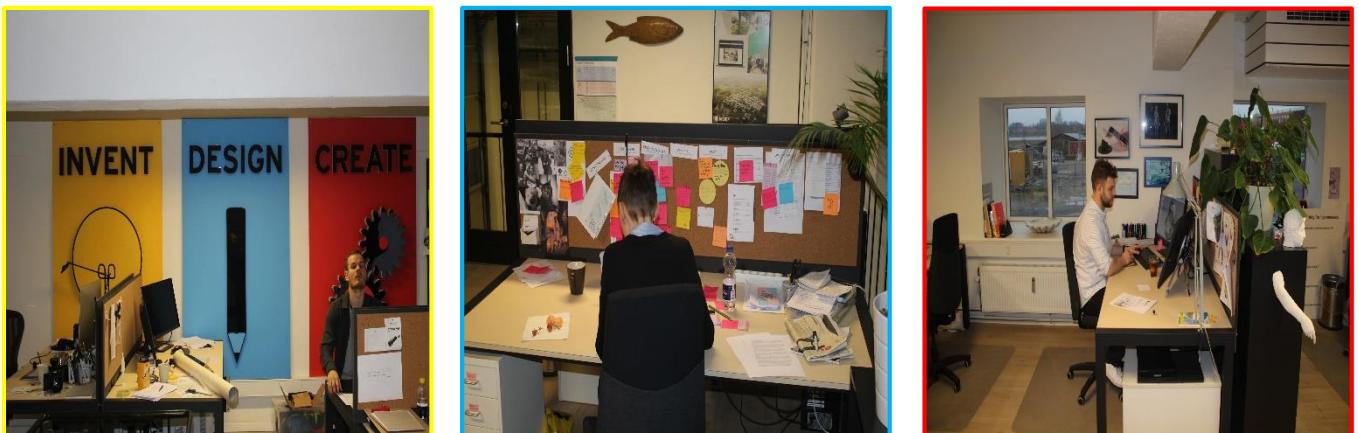
Notice the small candles on the table, the display of books and prototypes and the color theme between the windows. This shows that there has been a lot of effort to make this a cozy and functional room, which at the same time signals design and identity through the color scheme from the windows and the design books on the shelves.

When you come up the stairs and look to the right you get an overview of a common area, where there is a kitchen, a big table and some big windows. The big window lets you see through the common area into the workshop.



This open view from the office to the kitchen and workshop gave us the impression that everything is very close by. No one is sealed off from the rest of the company and that there was little distance from an idea in the office to production in the workshop. There is a detail that is difficult to see on the picture furthest to the right, on the watch. The dots that mark 3, 6 and 12 o'clock have the colors blue, yellow and red. In general, our grand tour gave us the impression that MOEF were very keen on details and focused on expressing their identity.

Next stop was the office. When one passes through the small hallway, with the meeting room to the left and the overview to the right, the hallway splits in three into an open office room. When one looks to the left (first picture), you see three big signs in their theme colors that say; Invent, Design and Create. This is an expression of their innovation process. To the right (second picture) one sees Malene J.'s office space. When one looks straight ahead you see Kasper H.'s office space (third picture).



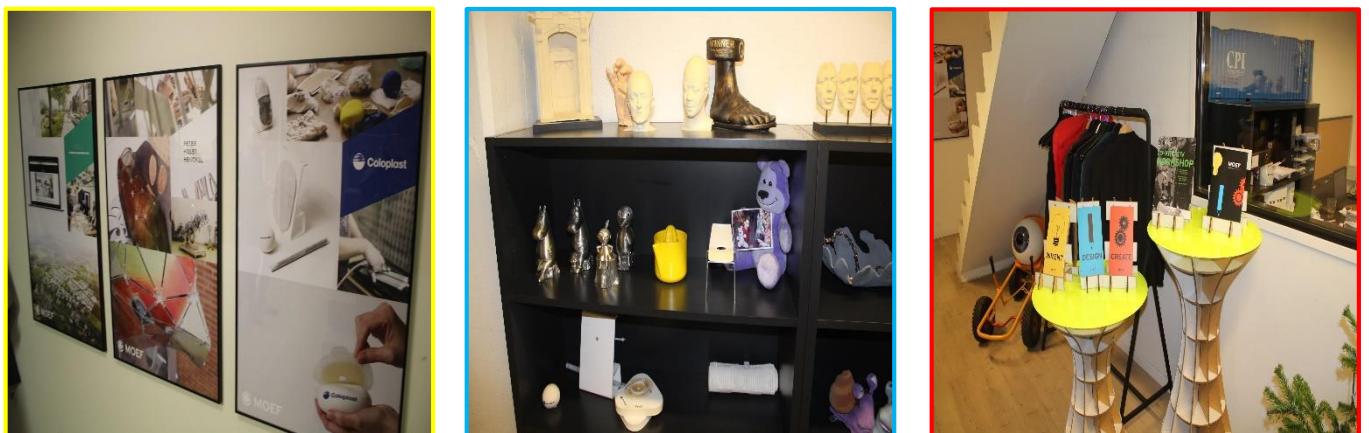
All the office spaces were individually decorated. Some of them were messier than others, some use laptops and others desktop computers, but in general the office gave us an impression of a creative workplace where there was room for personal freedom in choices of decoration and style.

MOEF use different tools in their office. When one is facing the Invent, Design, Create signs to the left, in the first picture, one can see a classic whiteboard. The whiteboard is used to plan the week in the production team, to give an overview of who are assigned to which projects. They also make use of different kinds of digital tools; in the second picture there is a mousepad for drawing. Furthermore, you see pens, papers, hobby knives, etc., lying around.



One quickly gets the impression that this is a special kind of office. This office is a place for creativity and development. It has a clear workshop and design vibe to it where the employees don't just sit and work on their computers, but they are also doing something practical.

In the middle of the office there is a staircase to the ground floor. When one walks down the stairs they see a wall with Coloplast posters (their biggest customer). Turning a sharp and almost 360 degrees around, one could see a shelf to the right with more of MOEF's prototypes. Walking a little further to the left there were some brochures from MOEF and their innovation process for the customers.



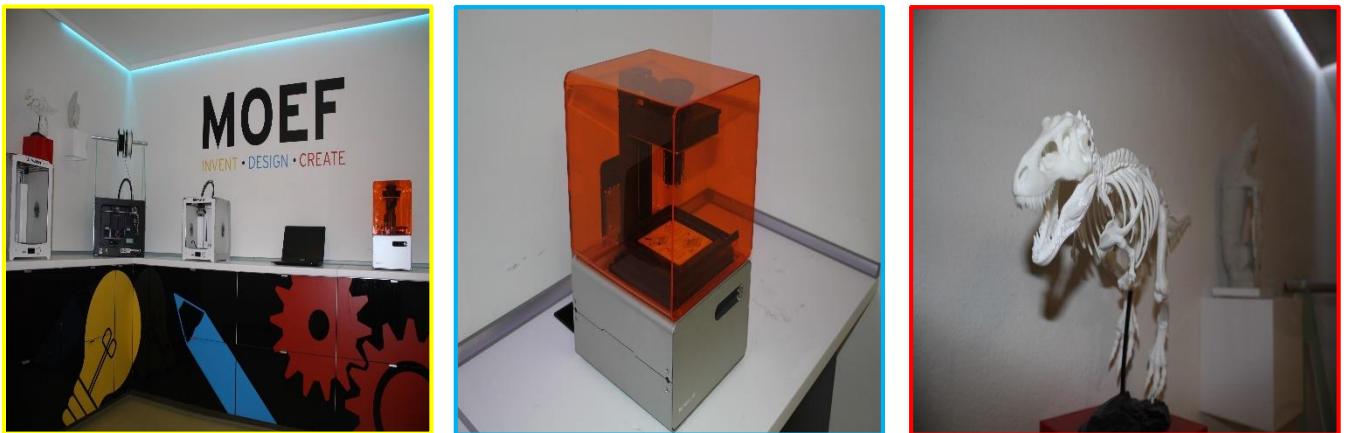
This was a walk of fame for possible new customers where they can see the work that MOEF has done for big clients. Furthermore, the brochures of their innovation process are there to help their customers understand the process behind these achievements.

To the left, behind the brochures, one looks right into a smaller office where the administration and sales have their space. To the right just before the kitchen there was a small room with MOEF's 3D scanner. The 3D scanner was used to take scans of objects that could later be made into real models. The scanner is mobile and can be taken out of its location to scan larger objects that did not fit into the small room. In the kitchen one can see the big windows to the workshop.



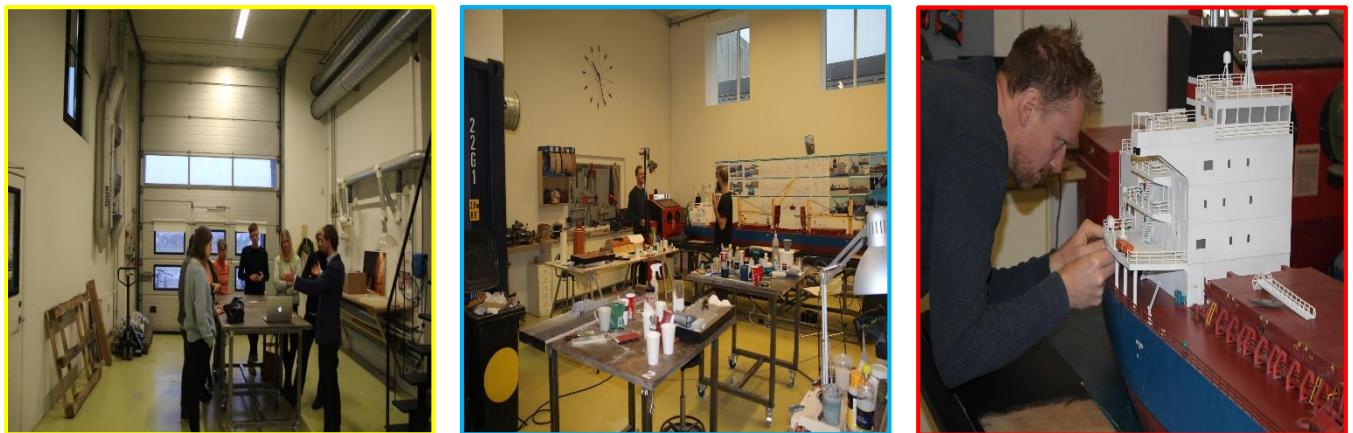
The administration and sales office was also filled with small prototypes and funny drawings on the wall, which gave the impression that this was an office that was not separated from the rest of the company.

On the kitchen picture one can see an open door. This door leads out to the 3D printing room. The room had a couple of smaller 3D printers for prototyping. When MOEF needed some larger 3D prints, they would make them with an external supplier.



The room was clean with shifting neon light in the ceiling which can be seen in pictures one and three. The icons from their invent, Design, Create innovation process were printed on the cabinet doors and their name and process was written on the wall. When we started our grand tour we could have chosen to walk through this room first instead of walking upstairs to the first floor. This would then have been the first room we walked through, which is important because this is normally the first room the customer would see. This is why there was a clear atmosphere of a showroom designed to impress the customer.

Coming back out of the 3D printer room to the kitchen, there is a door in the far corner that leads out to the workshop. The first thing we saw in the workshop was Kristoffer K. who was talking to some SDU students. The workshop is the largest room in all of MOEF and it is filled with machinery, tools, paint and the like. When we made our grand tour they were working on a big and detailed model of a containership.



The workshop was a room where ideas came to life, where blueprints became reality. Even though it could seem messy in the workshop, we got the feeling that there was a systematic chaos.

In the workshop they had both a casting room and paint booth. These are used in building their models and prototypes to give the products a clean and professional look. They also have a couple of bigger machines like the CNC cutter shown on the third picture below.



It was a big workshop with many possibilities. Here they are able to produce products for their clients in high quality. Quality was something that we noticed was very important to them, it seemed like every little detail was carefully planned. It was quite unique to experience how the production room and office were so closely related. It gave us the impression that this was one of MOEF's advantages as an innovative company. Our general impression of MOEF was that it is an ambitious and professional company, where the employees have a lot of fun and are very creative.

4.0 Methodology

We have made use of an interpretivist theory of science in order to answer our research question. The interpretivist approach focus on qualitative method. We have therefore, made use of observation and semi-structured interviews. Furthermore, we have borrowed methodological techniques from anthropology and design thinking. From anthropology we have used different observational approaches. These were the grand tour and passive and participatory observational approaches. From design thinking we made use of different techniques to get empirical data from our respondents. We gave them the task of taking some personal pictures of their innovation process so we could talk about them at the interview. Furthermore, they each drew an organizational diagram of MOEF as they perceived it. This was done during the interviews so they had a chance to explain themselves.

4.1 Theory of science

To answer our research question we have chosen an interpretive approach for our theory of science. Firstly, we draw on theoretical research which is from separate bodies of work, in order to propose new constructs and relationships between these theories. Through research of our theory and methods we aim to reinvestigate these relationships and constructs in order to challenge this prior work (Edmundson, 2007). Our research question wants to understand the social system that creates organizational growth and how this system survives through the change it creates. Our study is therefore local / emergent and consensus oriented study (Deetz, 1996).

4.1.1 Local / Emergent

Our research is local / Emergent in that we are working with a single case that we investigate with qualitative methods within and emergent theoretical field of EDI. Our research is built on a neutrals scientific approach and we strive to present a reflection of the field we investigate (Deetz, 1996). This means that we have open language system that evolves through our research, which continually allow us to open up for new meanings, translations and redefinitions based on our interaction with our research process. This is done through an iterative learning process. This means, that we value a process of feedback, rethinking and revising, to get the best methodology fit, through our research (Edmundson, 2007). Put differently, an iterative process is when we get deeper into the field, we revise our qualitative method according to new findings, which leads to new implications that needs to be rethought of and discussed further. We therefore see our knowledge form as a development of insights rather than truths (Deetz, 1996). Because we are researching a somewhat nascent topic of EDI, our research question is more open ended, requiring the data collected to shape the

understanding of the researched phenomenon (Edmundson, 2007). This goes well in hand with the iterative learning process. With this process we gather insight into the relational phenomenon of EDI, growth, structures and team structure explaining occurrences and events through first hand empirical data. Our generic methodology approach helps to elaborate and create both rigor and insight into the social phenomenon (Edmundson, 2007). Rather than using a single logic of objectification or rationality, our study is guided by feelings, intuition and multiple of rationalities from both ourselves as researchers and the researched. We are therefore at our starting point more guided by concept formations than concept applications (Deetz, 1996). We will however, through our iterative process keep an opening for research application. Especially in the end of the thesis where we discuss the findings transferability and application to other cases.

4.1.2 Consensus oriented

Our research is consensus oriented in that we see to find patterns that reflects the underlying social structures in our case. We therefore seek to find the natural order of the social system that we are researching (Deetz, 1996). This analytical journey has revealed new content and themes that needed further exploration. Through this iterative process new evidence emerged and shaped further data collection. Going back and forth between data collection and analysis gives the flexibility needed to follow up on promising leads and to cut fruitless inquiries (Edmundson, 2007). The result is a learning orientation where we need to follow the data and figure out what is important, in order to answer our research question. From this process our study aims at describing patterns that correlates and in some cases challenge the theory on the basis of our empirical data (Edmundson, 2007).

4.1.3 Mirroring the social phenomenon

Our primary goal is to mirror this social phenomenon with a high degree of fidelity and verisimilitude. Furthermore, is it our goal to mirror the social world through its entities and their relations reflecting their real character with as much accuracy as possible. Therefore, our language will be treated as a system of representation used to display the order of the shared world. It is not that we don't acknowledge that we can run into conflict and fragmentation in our research, but our focus will be on how these system problems are dealt with through the social order's attempt of maintenance (Deetz, 1996). The people we encounter in our research are not treated as objects from where we can extract normative information, but as active sense makers as ourselves. Therefore, our theory cannot have the role of a classification device, because our understandings and key conceptions is worked out with the people under study (Deetz, 1996). This also means that we will not come up with conclusive results, our study aims at gathering insights into an interesting

phenomenon that will inspire to further research (Edmundson, 2007). But like other normative studies it is still our duty to get it right and convincingly display a unified social order with all its complexities and contradictions (Deetz, 1996).

4.2 Qualitative methods

The aim of this thesis is to make an in-depth research of our case study, because we want to get an understanding of the relationship on how the formal and informal structures affects the ability to be innovative in the company. MOEF does not have a formalized organizational structure. They do have formalized titles as partners, business managers, project leaders and so on. But when a partner, for example, works in one of the project leader's teams and is at the same time the project leader's manager, the hierarchy and boundaries become blurry. Therefore, it was necessary for us to understand their organizational structure from a subjective view. This is best done by using a qualitative method, because it gives us an in-depth understanding on how the employees operate in this blurry organizational structure. Our interpretivist theory of science is the reason why we have chosen to use qualitative research methods. Qualitative research methods give us the possibility to get multiple subjective realities. In other words, we look at the social world together with our interviewees'. By using different qualitative methods, we can decipher the data, from the different subjective realities and observations, into a collective perception of the organizational structures. We expect that there will be data findings that correlate with one another and data findings that differ from one another. It is on these findings that we will conduct our analysis and create our results.

4.3 Case study

In this section we present our argumentation in our choice of case study. Furthermore, we present our argumentation in our choice of MOEF as the unique case that can answer our research question.

In the theory chapter, we have established a theoretical construction, connecting practice-based learning processes with dynamic capabilities, that needs empirical data for support. Furthermore, we need to research how a company can transform its structural *order* and still keep a high amount of EDI. We have therefore, chosen a case study. A case study has many advantages in order to find how theory works in a practical setting, which is also one of the strong sides of case study according to Siggelkow (2007). We are especially interested in understanding practice-based learning, which by nature functions in a practical setting. Practice-based learning is therefore best captured through qualitative interviews and observations. This will help us get a deeper understanding of the situational context that we investigate (Shavinina, 2003).

Siggelkow argues that a case study can be helpful to illustrate certain areas where theory does not suffice (Siggelkow, 2007). In our case, we have a theoretical construction that lacks empirical anchoring, which is the relation between practice-based learning and dynamic capabilities. Furthermore, we have contradictory theory between an EDI's need for autonomy and the managerial need for formal structures. A case study illuminates how these theoretical relations take place in real life, and it gives us a more nuanced understanding of our research question, than a purely theoretical perspective can give us (Flyvbjerg, 2006). This is in line with Siggelkow who also mentions that theory has the limitation of being simplified (Siggelkow, 2007). This give concrete knowledge an advantage, because it helps us understand nuanced events in relation to theory. Put differently, theory is only useful if it can be used to understand real life events (Flyvbjerg, 2006).

4.3.1 The uniqueness of MOEF

MOEF is a unique case because of their partner structure. The partners are both owners and employees in the company, which means that they often have other employees leading the partners based on the project they are managing. There is a tendency in empirical studies to investigate the opinions of managers, but rarely those of the employees (Shavinina, 2003). This often leads to a focus on external constraints rather than internal constraints on innovation and growth. The reason for this focus is that managers often turn the responsibility away from themselves to some external uncontrollable force. This is a problem frequently mentioned in management research (Shavinina, 2003). By interviewing employees and partners who work as both managers and employees, we get a unique and two sided perspective. By interviewing both employees and managers we can get a bottom-up and bottom-down perspective on MOEFs innovation and growth. Furthermore, MOEF is a small growing innovation company that is in a transformation phase, where they are trying to move from many small clients to fewer bigger clients and to more of their own projects. In order to answer our research question, MOEF is therefore the perfect case.

4.4 Observation

In this section we will describe the different observational techniques that we have used in the thesis. We have used observational methods to get an in-depth understanding of the underlying social structure in MOEF.

We started by doing a grand tour at MOEF (Spradley, 1980). We used half a day where we made a detailed tour in the building, taking pictures of everything and writing down observations. This observation technique's focus was on the physical setting and the surroundings that our research was conducted in (Spradley, 1980). This helped us in getting insights into the working environment the employees had created for themselves. It also

gave us insights into the physical structure of MOEF; how the offices were located relative to the workshop and the quality of machinery. Furthermore, it helped us get insights into the social structures of MOEF. The administrative office is, for example, close to the workshop and the open office, which indicates the easy access employees have to one another. These are the type of observations that a grand tour can discover. By conducting a detailed and thorough grand tour, the researcher gets a deep insight into the underlying social structures. Because he gets a feeling of the atmosphere, he conducts real observations as stated in the example above, and he gets a real understanding of the scene that his investigation operates in. This helps to further his investigation when he is conducting interviews and analyzing his data (Spradley, 1980).

We also made a passive observation (Spradley, 1980) at a Monday Morning Meeting. A Monday Morning Meeting is a meeting that MOEF have each Monday where they discuss the upcoming week and talk about new technology and leads. Basically what we did was sit, without any immediate participation, observing the interaction among the people at the meeting. We observed how they interact with one another, who speaks first, how the formal tone is and how they conduct themselves compared to who they speak to. This helped us get insights into the underlying social structure in the organization. It should be noted that this passive observation or participation means that there is not any influence on our behalf on the employee's' social relations while conducting their meeting (Spradley, 1980). It should be understood as the level of activity we conduct within the social situation we are observing. In this situation we have a passive role without any direct interaction with the social situation.

We did some moderate participatory observation (Spradley 1980). When we talked to Christoffer C. in our follow-up interview, we asked him to show us the tools they use for organizing work. By showing, instead of just telling us about these tools, we got a more in-depth understanding of what challenges they face and how they affect MOEF on both a structural and social level. We especially got insights into their ability on how to plan and administrate and how this affected the employee's' ability to execute projects.

We also made use of observation during the interviews. While one was interviewing, the other observed the employee's reactions. This is a strategy that gives us one more observational method. The data collected from this method can be used in comparison with our other observational data. We focused on their tone and how outspoken they were in relation to their position in the company. It is an important part of our observational data, because the tone during the interviews reflects how freely they speak of their company. The data is

especially important because we can compare the data with our additional observational data and through the large amount of input.

4.5 Design thinking

We made use of a design thinking approach in our interviews in two ways. First we asked our interviewees to fill our picture guide (Appendix 19). Secondly we asked them to draw their organizational structure during the interview (appendix 10 - 18). We gave them these assignments because; "*Pictures can represent complex concepts and summarize vast sets of information in ways that are easy for us to see and understand, they are useful for clarifying and resolving problems of all sorts*" (Roam, p.13, 2009). The first assignment we gave them was to prepare for our interview. They had to take three by three pictures; each picture had to represent each of the three parts under the Invent, Design and Create process (Appendix 20 - 22). Furthermore, they were to write a short sentence or 3-5 keywords for each picture. The images would be used to customize our interview to the individual informant. Furthermore, the images were also a method to help the interviewees reflect upon their process and organization before showing up to the interview. The idea for this method was that we could dig deeper into each informant's personal view of the organization, by combining his own reflection, the choice of pictures and our questions (Sibbet, 2011). By making the interview more relevant for the person involved, we could get stronger insights on how each person innovates in relation to their organizational structure (Brown, 2013). In the second task, the interviewees were asked to draw a picture of their organizational structure. This was done at the end of the interview. MOEF do not have a formalized organizational structure. By having the employees make a drawing of the organizational structure, we could get a better understanding of how the employees see the organizational structure. This method gave us the possibility to see differences and similarities from the point of view of the different employees and partners (Brown, 2013). Furthermore, it gave the informant a chance to reflect upon the organizational structure and opened up for further questions and deeper insights on the topic.

4.6 Semi-structured interview

The semi-structured interview method is an open-ended questioned interview style. This means that it is structured in themes to be explored, giving the possibility of follow up on new leads based on the interviewees' answers (Kvale, 1996).

Before we conducted the first round of interviews we had already made observations and had preliminary meetings with Christoffer C. During these first observations we had established an idea of how MOEF were

organized and found several elements that we wanted to investigate. We therefore generated a set of themed questions about their work processes, the internal communication, values and the organizational structure. During the interviews we were aware of our method of using a semi-structured interview technique, which meant that most of our questions were open-ended (Kvale, 1996). We followed the open-ended questions with intuitive questions that gave us a deeper understanding on the themes we asked about and helped us get new information about MOEF. These intuitive questions opened new areas of interest that the open-ended questions had not been able to find due to our limited information at that stage.

Not all our questions were open-ended. We also used specific probing questions, (Barriball and While, 1994), on themes where we wanted answers from the employees on more precise questions. This was especially done if we found inconsistencies in their answers. Furthermore, we used probing so we could be more critical towards some of their core beliefs and self-image. By using probing to challenge some of their fundamental thoughts and beliefs, we provoked them to reflect deeper about themselves and MOEF's social structure. These type of questions were gradually introduced in our interviews as we had interviewed more people and had a better understanding of MOEF. They were especially used in the second round of interviews where our knowledge of MOEF had increased and inconsistencies and core beliefs had become more clear to us.

4.7 Interview guide

We made personalized interview guides that had the same overall themes, but different questions depending on the employee's position in MOEF (Appendix 1-9). For example, when we interviewed Christoffer C. who we know joined MOEF five years ago, we asked him about his start in the company and how he experienced that process. Then we asked Kristoffer K., who is one of the founders of MOEF, about the history of MOEF and how he was involved in starting up the company. Personalizing the interviews have several advantages, it made all the questions relevant, as we would change the question to fit the interviewees. We would, for example, not ask Christoffer C. how it is to work in the workshop, because that would be a more relevant topic to ask Andreas P. about. Basically because Christoffer C. has an administrative role and Andreas P. spend most of his time in the workshop. In addition, it makes the interviewees trust us, because we showed them that we have read about their company and know the basics about them. By conducting our interviews in three rounds, we could make use of our progression of knowledge that came from our research process, to conduct more focused interviews. In other words, when new issues arose we could investigate them further. This could discover; inconsistencies in the answers, lack of knowledge on a specific topic, or a deeper theoretical insight that needed to be clarified in relation to our case study.

4.8 Interview persons

In researching MOEF we made some choices in who we wanted to interview. We chose to interview partners as well as project leaders and student helpers, in order to answer our research question and get a deeper understanding of how the organizational structure affects EDI. We did this because we wanted a broad insight into MOEF's organizational structure and innovational behavior. Because of the limited amount of time we interviewed eight out of twelve employees, plus one follow-up interview with Christoffer C. In the following paragraph, we will present our interview persons and why we chose them.

4.8.1 Gallery

Christoffer Casparij (Christoffer C.)

Christoffer C. was our main entry point into MOEF. He was the person that we communicated with in order to use MOEF as a case. He was very interested in having us researching their organization. As the Business Manager he was particular interested in us researching their lack of organizational structure, which he perceived as one of their main issues. Christoffer C. is the closest to a CEO at MOEF and he therefore has the overall administrative responsibility of the organization. He has, for example, the responsibility of implementing an organizational structure, which made him important for our research and we chose to make two interview with him.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Kristoffer Kelstrup (Kristoffer K.)

Kristoffer K. was especially interesting for us to interview for several reasons. First of all, as one of the founders we used him to tell us the background story of MOEF, which could give us a historical perspective on what MOEF had been through, from their beginning to where they are today. Furthermore, as the main salesperson Kristoffer K. becomes interesting because he does not only talk about MOEF, he sells it. Kristoffer K. is able to thoroughly express the ideas of MOEF and precisely explain MOEF to outsiders, such as us. This perspective is unique and important for us to have in the thesis. Kristoffer K. is one of the partners and he therefore has a role as one of the decision-makers of MOEF's future, which is an important angle to cover in our search for how MOEF's organization function.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Andreas Pank (Andreas P.)

We chose to interview Andreas P. because he is one of the founders of MOEF, but at the same time he is working in the workshop and does not have any management or leadership in his daily work. This double hierarchical role as owner and working in the production is interesting because we want to know how it affects MOEF's structure and employee innovation. We hope to gain insights into Andreas P.'s role and how he fills in both roles.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Martin Holmberg (Martin H.)

Martin H. has two roles in MOEF, he is both a partner and a project leader. We wanted to interview Martin H. because he is a partner and works with the internal projects in MOEF. It makes him interesting because he has a say in determining the direction that MOEF are going. His view on how the organizational structure should be in order to accommodate MOEF's direction is a very essential viewpoint to answer our research question.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Peter W. Hansen (Peter H.)

As a Project Manager, we see Peter H. as a person with a big understanding of the current organizational structure of MOEF. In addition, he has been part of MOEF for a long time and we hope that he can give us insights from his experience, in terms of how he sees the current transformation in the organizational structure of MOEF. Peter H. works closely with Kasper H. who is the second Project Manager in MOEF.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Kasper Hansen (Kasper H.)

As the second Project Manager in MOEF, but with less experience than Peter H. Kasper H. can hopefully give us important insights on how his startup process in MOEF was. Furthermore, it is interesting to see if Kasper H. sees the organizational structure different than how Peter H. sees it. Both Peter H. and Kasper H. are employees in MOEF, but has a responsibility for the projects in MOEF. Their insights into the organizational structure are very interesting.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Malene Jessen (Malene J.)

The reason we chose to interview Malene J., is because she works with marketing and communication. She is not directly part of MOEF's core services of developing projects and products. However, she works with communicating MOEF's innovation process to potential clients. Therefore, she has a different angle on the work processes in MOEF. We hope she can give us a different perspective on MOEF's organizational structure.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

Nikolaj Bech Andersen (Nikolaj A.)

Nikolaj A. is a student helper and have only been at MOEF for three months. We believe that he can give us a unique perspective, because he is newly employed. We were wondering how a completely fresh set of eyes, sees MOEF's organizational structure and their ability to innovate.



Image from MOEF's webpage - www.MOEF.dk

4.9 The research process and coding of data

When we contacted MOEF they were interested right away and Christoffer C. invited us to an informal meeting to talk the process through. We discussed what and how we wanted to use MOEF as a case. They were very interested in knowing more about themselves from an outside perspective on how they innovate, their informal and formal structures. Furthermore, they were interested in how our findings could help them develop as a company.

From here on we started our iterative learning process. We started by obtaining observational data at a Monday Morning Meeting. This was also a chance for us to present ourselves to some of the other employees. After this meeting we had our last informal meeting with Christoffer C., to settle the last processes about the research. We mostly talked about how we could organize meetings etc. We also talked about what he saw as MOEF's biggest challenges. The Monday Morning Meeting and the meeting with Christoffer C. helped us get a preliminary insight into our case. Afterwards we did our grand tour of MOEF where we took pictures and wrote notes of our observational data findings.

A week after the grand tour, we started our interviews. We had our first four semi-structured interviews, with Andreas P., Malene J., Peter H. and Christoffer C all at one day. We further had one interview with Kristoffer K.

the day after. Before the first round of interviews we asked the people to take three by three pictures of their innovation process (Appendix 19, picture guide), as explained in Design Thinking. Only Andreas P. Malene J. and Kristoffer K. did the assignment. The rest of the interviewees found the assignment too heavy a workload in relation to their everyday work. We therefore decided to drop the picture guide for the second and third round of interviews. For the ones that did the picture guide assignment, it was a help for them to organize their thoughts in the interview and reflect upon how they solve problems and create innovations. This was very useful for us in order to get an understanding of innovation process and work method. This first round of interviews was very useful in getting a broad insight into the many aspect of the company. After conducting these interviews, we transcribed all of them. The transcription process helped us going through the interviews and get a deeper understanding of our data. At this point we had already started reading theory about innovation, learning and different organizational structures, which helped us thematize the transcribed data. Furthermore, the transcriptions and theory helped us create new questions that we wanted answered. By having an iterative process, where we compared our preliminary insights from our data and theory, we were able to make a stronger focus in our second round of interviews. In our second round of interviews we interviewed three persons; Nikolaj A., Kasper H. and Christoffer C. for a follow-up interview. After these interviews, we went through the same iterative transcription and theory process and decided that we needed one last interview with Martin H., to clarify some insight we had gained through our iterative process. In every round of interviews, we became more focused and got deeper into our research field. One of the things we discovered through our iterative process was that we became better at asking more precise questions, which resulted in more precise answers. This was a great clue that we were on to something in relation to our theoretical construct. Following the leads from both the theory and empirical data, we are able to get a deeper and more nuanced understanding of our case.

After conducting and transcribing all of our interviews we started to code our data. We coded our data with a program called NVivo, which is a software for analysis and coding of qualitative data. In NVivo we made three thematic categories with which we coded the empirical data: Innovation, Roles, and Structure (Appendix - 23 - Nvivo coding). These categories were a way of making a rough sorting on the basis of our theoretical approach, EDI and organizational structures. This made the large amount of empirical data easier to access and manageable. As we progressed in our research, new and more detailed categories started to emerge from our iterative process. EDI and structures started to get sub-categories to sort out data even further. However, these categories were only useful in the start of the process as a way of getting to know our data more closely. When we got deeper into the writing process of our analysis the categories became more and more

redundant. We ended up knowing our data so well that we could just search for keywords in the different interview transcriptions and find exactly what we needed for our analytical arguments. Therefore, the coding in Nvivo was a very helpful program in the beginning, but as we progressed it has played its part in our iterative learning process.

We have written the thesis in Google Docs. This has allowed us to write in a shared document at the same time. This means that we have been able to correct and comment on each other's work. We have also been sitting in an office together making communication easy and instant. These two aspects have been important in our writing and iterative learning process. It has made us able to ask critical questions to each other's work and debate theoretical and empirical complications, while writing the thesis. We have created the optimal condition for a feedback, rethinking and a revising process.

4.10 Validity

"*Validity represented the truthfulness of findings*" (Altheide & Johnson, 1994; Whittemore et al., p. 523, 2001). The truthfulness of our findings is assured in several ways. First of all, different methods are used, like semi-structured interviews and observations, which help to validate one another. By mixing interviews with observation we can compare the different empirical data and assess the validity. We do that by looking for (in)consistency in the data collected and assess the degree of validity in our findings. In other words, mixing methods is a technique which helps to address threats to validation.

Next we want to claim the validity of each method separately. By conducting semi-structured interviews, we can get a detailed and in-depth description of the organizational context the employees are operating in. A semi-structured interview gives one the flexibility to change the wording if the interviewees have difficulty in understanding the meaning. It also gives one the freedom of discussing whatever is relevant for the interviewees, to follow their interests and what they find important to mention and discuss. Furthermore, the interviews also give one the opportunity to observe the interviewees' reactions to the questions, to read his or her expressions, body language, hesitations and pauses. In addition, the questions in the interview guide was open-ended to not influence the interviewees answers. (Kvale, 1996). This possibility does not exist in for example a structured interview or in questionnaires where all the questions are prepared in advance. This is why we argue that a semi-structured interview leads to a higher degree of validity in our case, because it does not rely on the repeated use of the same words, but in finding congruence of meaning and facilitating comparability (Barriball and While, 1994).

Observational data is a firsthand insight into how people behave (Spradley, 1980). Observation has the advantage of not creating a prejudging issue, as questionnaires that are prepared in advance. Therefore, it can be argued that observation has a high level of validity, because it is data collected from a natural setting. However, the observer might not make reliable observations, because he can overlook important data or overemphasize specific observations. This can be a result of the observer's own preconceptions and bias (Barriball and While, 1994). Our observations increase in validity, because we are two observers instead of one. By comparing our observational data, we minimize the risk of overlooking something. Furthermore, we reduce the risk of overemphasizing specific observations by finding similar patterns between our observations.

4.11 Reliability

"Reliability refers to the stability of findings" (Altheide & Johnson, 1994; Whittemore et al., p. 523, 2001). Our findings have stability and are therefore reliable, because of our mixed method. The fact that we find patterns between methods, is not only an argument for validity but also for reliability. If a finding from one method appears in another method the finding becomes more reliable. We can establish a pattern with the observational interview data together with our other observational data. This assures not only the reliability of semi-structured interviews but all of our observational data. In other words, our findings show stability through repetitiveness in our different methodological approaches. Therefore, we assess that there is a high degree of reliability in our findings. The use of probing is particularly valuable in ensuring reliability (Barriball and While, 1994). Probing allows for clarification of relevant and sensitive issues. It allows us to explore and clarify inconsistencies with the interviewees' responses. Furthermore, it can help interviewees to recall memories (Barriball, 1993). Probing helps to get behind the curtain of the informant's immediate responses. This means that interviewees can in some cases answer in a socially desirable fashion. In other words, an informant might answer in a socially acceptable way that fits the interview setting or what might constitute as appropriate to the organizational setting, whether it holds true or not in practice (Barriball, 1993). By using probing, we have minimized socially desirable answers and therefore increased the reliability of the semi-structured interview.

4.12 Transferability

Transferability "*is concerned with the extent to which the findings of one study can be applied to other situations* (Shenton, p. 69, 2004)". In researching our explorative case study, we are making an analytical generalization into a broader theoretical construction (Christie et al., 2000). In our case, we show how practice-based learning is the basis for dynamic capabilities. However, this generalization can only be achieved through

multiple case studies (Guba & Lincoln, 1994). We have therefore been thorough in our thick description throughout our unique case (Christie et al., 2000). The thick description will help the reader evaluate the transferability of our findings, because he will have a thorough and detailed understanding of the research context. This entails the research processes and the relation between the interviewees and the researchers (Hastrup, 2010). This will enable other researchers to build on our theoretical construction and develop more empirical data on the subject.

5.0 Analysis

In the theoretical chapter we learned that EDI companies create growth through the use of dynamic capabilities and practice-based learning processes. We also learned that different structures can help preserve EDI in growing companies and use their resources better. In addition to this, we learned that team structures can have different advantages, a PLO team structure is good at facilitating learning and a PBO team structure is good at facilitating resources. Lastly, we learned that EDI structures can work in three different *orders*, but that the transformation between these *orders* is not defined. The analysis will focus on the above understandings and use empirical data to interpret the nuances of the theory and answer our research question.

Therefore, the analysis is structured in two parts. The first part will focus on EDI and how EDI has supported the growth in MOEF. The second part will focus on what the consequences of this growth has been and the structural challenges that MOEF are facing.

5.1 Part one

5.1.1 EDI

On the basis of our empirical data and our theoretically-based definition of EDI, we will in the coming section analyze how MOEF is an EDI organization. To get a deeper understanding of how EDI unfolds in MOEF, we will analyze how practice-based learning is a vital part of their organizational form. Furthermore, we will analyze how their learning process works in the organization. This will form the basis for our organizational understanding of MOEF and it will build our understanding on how MOEF have grown and which challenges they face.

5.1.1.1 How does EDI function in MOEF?

We will start by analyzing how our theoretically-based definition of EDI correlates with MOEF's organizational practice. By using our qualitative interviews together with our observations we will establish an understanding of how MOEF functions as an EDI organization.

Employee-driven innovation refers to the new combination of existing resources, experiences and knowledge in generation and implementation of new ideas, products, and processes – including the everyday remaking of jobs and organizational practices. Originating from social interaction, employees may initiate, support or even drive/lead the processes. The processes are unfolded in an organization and may be integrated in cooperative and managerial efforts of the organization (page 12).

Through our grand tour we saw many small projects on display throughout the whole organization. This gave us the impression that the company was passionate, playful and proud of their work. Furthermore, we got the impression that this was a company where the employees had fun. When we asked Malene J. and Andreas P. about the values in MOEF they confirmed this impression:

We need to have fun, it is a value that I know has been here from the start (Appendix 1 - Malene J., [00:29:05.18]).

Happiness is also an important thing; I would actually say it is a big thing that is rooted in most of the days here at MOEF. That people are happy and that there is a good atmosphere, it can of course also be pressed and stressed, but mostly there is a good atmosphere and I see that as a big strength (Appendix 4 - Andreas P., [00:29:41.28]).

This also aligns with our observations in the Monday morning meeting. Here we observed an outspoken and casual tone in their social interaction. They had just had a Christmas lunch that weekend where they had a lot of fun. This outspokenness also applies in other areas of their everyday job where they value the free expression of ideas and self-management. Christoffer C. said that they value reflective individuals that always try to find better ways of solving problems to increase the quality of the assignments.

To be a reflective individual who says: "Couldn't it be smart to do this, couldn't it be better to do it this way". To continually receive inputs and make the projects better. (Appendix 6 - Christoffer C., [00:23:10.26]).

This quote from Christoffer C., is a great example of how we can understand EDI in MOEF. It is expected that the employees generate and implement new ideas in order to solve tasks better within the organization. Furthermore, this is done on the basis of input that is being generated through this free expression of ideas and self-management. This is not only an individual process but it also works through social interactions, which is in line with our definition of EDI. This social interaction becomes clear when we asked Peter H. how he spars with his colleagues:

We spar a lot. That is also why we are clustered the way we are. And it is also the interdisciplinarity I just mentioned that comes into play here. And in the context of the size of the organization, we have a pretty good idea of people's competences and know where to ask a certain question. (Appendix 2 - Peter H., [00:04:31.00]).

Because of MOEF's interdisciplinarity, the fact that they are sitting physically close, makes it easy to communicate and spar with the right competence to solve work tasks and problems. Communication, sparring and making use of one another to solve complex tasks, was something that every interviewee agreed was a big part of working in MOEF. This was something we observed at the Monday morning meeting where Christoffer C. offered Malene J. help and was sparring with a Christmas newsletter, about trends in innovation that needed to be communicated through their Facebook page. Another way to see how EDI functions in MOEF is in the way that Kasper H. and Peter H. remade their job and organizational practices. They have on their own initiative started to meet up and plan the weekly work between them. Being the project managers, they felt a need to plan how they could allocate the resources between them in order to avoid conflict, missing deadlines and create greater transparency in the assignments. Kasper H. says about the initiative:

What happened before Christmas, no - after Christmas, was that Peter and I sat down and discussed how we could distribute this (the resources) better between us. We have done it like this the last two months where we plan the week and it has worked out pretty well (Appendix 7 - Kasper H., [00:04:08.28]).

Later in the interview Kasper H. added on the practicalities of the Friday meeting:

We start out on Friday afternoon, if we remember it. Then Peter and I sit down in order to figure out what we are going to do the next week. After the Monday Morning Meeting, then the production is planned out on the blackboard. Here Peter says "I need this" and I say "I need this". Then we try to construct it in the best possible way (Appendix 7 - Kasper H., [00:08:18.21]).

One of the fundamentals of EDI is the remaking of jobs and organizational practices. As we see in the quotes above, and in our definition, the process is initiated and led by the employees originating from their social interaction. Kasper H. and Peter H. had actually initiated the development of a better work practice without letting the management know beforehand.

MOEF's ability to remake their work practice is further underlined by Martin H. When we asked him about whether they innovate on their working processes and if it is pushed out to the rest of the organization, he answered that they put a lot of thought into making the everyday work in a better way:

"We spend a lot of time on that." (Appendix 9 - Martin H., [00:24:25.00]).

If someone finds a new way (to do something) and it is really smart. It is cool to find something new that is smart. Like: "Wuhuu look at me!" Then it is something that we all care about (Appendix 9 - Martin H., [00:25:10.20]).

This example is in line with our definition, which states that their innovative processes may be integrated in the cooperative effort of the organization. In MOEF it is "cool" to actually implement changes for the employees. In other words, it is highly regarded to combine existing resources in generating new processes through social interactions that unfold in an organizational context. When we asked Malene J. about MOEF's values, she also explains why this is desired:

Well, in any case there is a certain love to find the right solution, that is a value. That is how we approach any projects that we need to find the right solution for. It is not about the fact that Michael is good at scanning and he wants us to scan more - it is not like that. It is all about listening to everybody and finding the 'ultimate solution' - that is what we want to find. (Appendix 1 – Malene J., [00:29:05.18]).

It is the love and passion for finding the right solution that drives EDI in MOEF - not only in the production and solving of complex innovative tasks, but also in remaking the organizational practice.

After analyzing MOEF in accordance with our definition we find that they are an organization built on EDI. EDI is not an explicit strategy though. EDI is an implicit function that works throughout the organization's activity. Put differently, EDI is deeply rooted in their organizational culture. This will be further elaborated in the coming sections on learning.

5.1.2 Practice-based learning

MOEF engages practice-based learning for EDI by organizing proximity to resources from idea generation to prototyping. One of the things we noticed in our observation was that there was a very short physical distance from the office to the workshop, the scanning room or the 3D printing room. The short distance let the employees have easy and fast access to the different workshops if they want to build a prototype. They can draw the prototype in the office and quickly produce the prototype to test it. In other words, there is a very short distance, both physically and practically from idea to practice. According to Andreas P. this is one of MOEF's strengths and assets together with creativity and cooperation.

I see it as a collaboration that we have different areas, but we work well together and can use each other and are all specialized. Our strength is also that we have a combined office and workshop. (Appendix 4 – Andreas P., [00:29:41.28]).

The physical surroundings make the employees' specializations easier accessible. This means that they can draw on each other's expertise when an idea is put into practice. In other words, both the physical surroundings and the employees' specialization increases the practice-based learning in the organization. Engaging employees with specialized competencies and knowledge who is providing support to one another will be able to solve more complex task and increase their practice-based learning. This means that more complex tasks, uses more competencies in order to come up with practical solutions. When we asked Malene J. how they organize their competencies when getting new projects, she answered:

It depends on the project [...] It depends on what the client demands. There are a lot of different competences in MOEF and there are a lot of different ways to draw on these resources in relation to what the client is demanding (Appendix 1 - Malene J., [00:09:11.12]).

MOEF have many competencies to draw on when solving problems for clients. This is in accordance with practice-based learning organization and innovation which operates with problem solving and complex tasks. These different competencies are used in combination to create innovative solutions. This means that even though they are specialists they still have a versatile knowledge perspective. Kasper H. explains it in the citation below, after we asked him about the competencies he has acquired at MOEF:

The learning curve is extremely steep. I have friends working in large companies that have one core competence and do that thing all day. Within one week I have been a make-up artist at Eurovision, made a product for a concrete company and a third and a fourth project. [...] The sector and the tools does not matter as long as you can put yourself in the place of the client. Whether it is a web page, an app or a plastic or a metal product, it does not matter - you become extremely versatile. (Appendix 7 - Kasper H., [00:20:41.11])

We stated in our definition that innovation is a new combination of existing resources into novel solutions. Having a versatile base of knowledge to draw from can therefore increase the ability to be innovative. Both on an individual and on an organizational level. By solving complex problems in many areas, they increased their versatile knowledge through practice-based learning.

We asked Kasper H. if he was taught up when he started in MOEF, he replied: "*I remember that I got thrown to the lions, but it was only tough the first time, then you get used to it.*" (Appendix 7 - Kasper H., [00:26:20.26]). This "learning by doing" approach is only hard the first time according to Kasper H., and it illustrates the steep practice-based learning curve they have at MOEF. Furthermore, as we established earlier the colleagues are always close by and therefore help and support is always near. The above citation also tells us that they learn a lot from project to project. They put a lot of emphasis on sharing the knowledge they have obtained through the project:

Yes - we do evaluations once the projects have ended. It is very important for us that we can say - 'that is how the client was satisfied with the project', 'was there anything we could have done better?' (Appendix 3 - Christoffer C., [00:29:50.05]).

They use this knowledge to create cases that they can use in their external communication to potential clients. Christoffer C. tells us that their knowledge of how to do things is anchored within the organization culture:

We have it (the knowledge) anchored in the organization. We know how things needs to be done most of the time. (Appendix 6 - Christoffer C., [00:46:44.08]).

The way they archive their knowledge is mostly through the artifacts that are on display throughout the workplace. The first time we visited MOEF, we observed that Christoffer C. told us about their products and working processes using the things on display. But when it comes to specific knowledge it is anchored in the

specialists. We asked Martin H. how they use knowledge from existing innovation in the process of solving new complex problems. He explained it as a social phenomenon:

We do that [using existing knowledge] a lot: "That time we did that, we did like this". But it is not something that we have written down in a little black book that a new employee can look in. It is rare that we have something to write down. But it is, well, specifically Coloplast is a good example. They had a challenge and we found a solution on how to mix silicone to have a specific trait that Andreas in the workshop knows a lot about. And it is very special knowledge and it took a long time to solve the challenge, but erm - it is of course written down in his own black book, but if he is not here we don't know what to do (Appendix 9 - Martin H., [00:30:06.18]).

This means that they have a lot of knowledge-based resources build in the culture, but that their specialized knowledge is on an individual level. This specialized knowledge will diminish when a specialist is not present, because he is on holiday or finds a new job. This have so far not been a problem because of the small size of the organization and their partner structure. The partners are both working as directors of MOEF and in the production under a project manager. The partners in MOEF are not about to leave the organization and they have a lot of the specialized knowledge. Furthermore, because they are not that many employees they all know each other and the knowledge is therefore easily accessible. Our theory, on practice-based learning, emphasize the importance of making learning explicit in order to improve and be more innovative. According to our case this has not been necessary so far, because of the above mentioned reasons of size and partner structure. However, as Martin H. mentioned, even though they use their knowledge from previous projects, it is rarely knowledge one can write down and archive. This is a predicament, because on the one side, one needs to tap into the knowledge that has come out of EDI to be more effective and innovative, but on the other side, the nature of practice-based learning is situated in "learning by doing". It is unavoidable that some amount of the knowledge will be forgotten. For example, when an employee leaves the company or when a specialist that has been hired externally and dragged into a project for a week and then leaves again. Harvesting practice-based knowledge can therefore be a challenge and situations can emerge where the organization has to learn the lost knowledge all over again. This does not necessarily have to be when employees leave, it can also happen that solutions, processes or ideas from earlier projects are simply forgotten over time. In the next section we will dig deeper into practice-based learning processes, and other related challenges.

5.1.2.1 Adaptive and innovative learning

Adaptive and innovative learning is a part of the practice-based learning approach. This section will look into the relationship between the two types of learning and how they are related in MOEF. Furthermore, we will analyze the relation between the use of adaptive and innovative learning in MOEF compared to the type of people that work in MOEF. We will also analyze the relation between implementation of a management system and its effect on adaptive and innovative learning processes.

We mentioned in the theory chapter that the adaptive learning process is synonymous with reproductive work and recurring situation. The innovative learning process is synonymous with creativity and development. Martin H. exemplifies innovative learning in MOEF:

If you keep getting exposed to challenges and have to solve them then you will become better at solving challenges and that is what we have always done. Whether if it has been to cut a wooden board in the workshop or come up with a new idea to a web page. We are different people that do different stuff, but we always try to find new solutions to the challenges. (Appendix 9 - Martin H., [00:25:51.00]).

They use the adaptive learning process in the sense that they have a recurring situation of solving problems. They go through the same process each time they get a new assignment. But they always try to solve them in a novel way which indicates that their focus is on innovative learning. Their formalized innovation process is an adaptive learning tool that streamlines the employees work process with every new project. However, this process only works as a framework, because the employees have the freedom to solve the problem formulation differently for each assignment. MOEF's innovation process indicates that processes and methods can be formalized and used as adaptive learning tools. The innovation process is the only formalized learning tool that we have found in MOEF. What we found was that every employee we interviewed had a feeling of getting thrown into the deep end of the pool, in order to learn how to swim, when they first started working in MOEF. There seems to be, a lower degree of adaptive learning than innovative learning in MOEF. This is also supported by the steep learning curve that Kasper H. talks about on page 62.

A more adaptive learning approach could create a steeper learning curve than an innovative learning approach, because new employees would be able to learn complex tasks quicker, when the tasks are broken down into rules and repetitions. Malene J. told us something interesting in order to understand this predicament.

We have had interns who quit after a month, because they don't thrive when someone is not telling them exactly what to do. I believe you need to have a certain mentality to thrive here. [...] I would not thrive if someone tells me exactly what to do and when to do it (Appendix 1 – Malene J., [00:42:54.26]).

Malene J. seems to indicate that freedom and responsibility rather than bureaucracy are necessary qualities for the work at MOEF. In other words, adaptive and innovative learning are also related to the type of person that works at MOEF. In MOEF's working culture the employees are very independent and self-managing. This is an important variable in understanding the steep learning curve that an innovative learning process can facilitate. From this understanding we can see that practice-based learning through an adaptive and innovative learning process has a subjective element; how one best learn is connected to the type of person one is. In MOEF they try to hire people who are creative in line of expertise.

I believe that you are creative by nature, if you don't have it in you, if you are not creative then you will not be able to work here. Malene is creative even though she is responsible for the communication, even Casparij is creative [...] Everybody is creative and that is the culture that we have. (Appendix 7 - Kasper H., [00:21:45.18]).

It is not that there are no elements of adaptive learning in MOEF, but they do not seem to have as high a cultural value as innovative learning has. MOEF is an innovation company and it seems only natural that they would have a culture that values innovative learning more than adaptive learning. However, Figure 2 (page 16) shows that the two types of learning are not a dichotomy, but are interrelated. Adaptive learning can release time and mental capacity to be more innovative in more relevant and strategic places. Which would be a better use of their resources and capabilities. Christoffer C. would like to have a template for starting up a project and in general he would like more formal structures and transparency in the company, because he thinks it would help them alleviate time and resources to be more innovative:

I think it would release a lot of spare time. Time that we could use to be more innovative and think more clearly, instead of what we do right now, which is stress and constantly being 20 percent behind our schedule we could maybe be 20 percent ahead of the schedule. I am aware that you cannot be too structured and controlling in a creative business, but somehow it is still nice to have a certain frame that the employees can follow. I know there is a need to inform the employees of what they need to

start working on so that the employee is not just pulled into a project like - 'now you need to do this!'.
(Appendix 6 – Christoffer C., [00:21:47.29]).

Put differently, Christoffer C. believes that the lack of adaptive learning processes results in confusion and wasted time, that could have been used more effectively on innovations. Even though he realizes that one cannot be too structured in creative business it would still nice to have a frame to work with. This is because he recognizes that employees need to know what tasks they are assigned to. This is consistent with our other interviews where the employees also emphasize that they often get pulled into assignments on a day-to-day basis. This is also the reason why MOEF are trying to implement a new IT-system that should create more transparency and better planning to avoid confusion and time waste.

We have bought a new IT-system for project management, which both have pipeline management and an economic function. Which means that one can follow the assignments more consistently (Appendix 6 - Christoffer C., [00:00:27.27]).

Their current IT-solution consists of many different and smaller systems, which among other things means that customers and employees need to be registered in every system. This leads to confusion because of the lack of transparency according to Christoffer C. The new system should connect everything into one system to minimize bureaucracy and give a better overview for everyone in MOEF. In other words, they are trying to implement an IT-system that will increase adaptive learning, which further should free resources and increase innovative learning.

MOEF use a lot of innovative learning and it is anchored deep within the culture of the company. This has led to a need to implement a better IT-system in order to plan and structure their work better. Even though the intention is not focused on learning, the result might be that they end up increasing the adaptive learning process in the company. The next section where we will look at convergent and divergent processes in MOEF.

5.1.2.2 Convergent and Divergent processes in MOEF

A convergent process is about making decisions and controlling results through a reduction of complexity, whereas a divergent process is about asking questions and exploring opportunities through an increase of complexity. The implementation of the IT-System is an attempt of reducing complexity in MOEF by creating more transparency. The implementation of this new IT-System can therefore be seen as a convergent process

that facilitates adaptive learning. Furthermore, this should free time and resources that can be put to use in more innovative efforts. This example is a managerial effort of implementing more formal management system in MOEF with convergent and adaptive learning as a by-product. We will therefore return to this in the second part of the analysis.

When we analyze MOEF, we do not find any formalized convergent processes. When we asked Martin H. if they had any formalized processes to store knowledge from project to project, he answered:

No we haven't thought about making a database, where we can store our knowledge. And much of what we do is [based on] knowledge one have in his head. (Appendix 9 - Martin H., [00:31:49.18]).

(...)

Which depends on what type of person you are. It is about psychology, how your upbringing has been and so on, why you solve problem in this way or why you solve it in another way. You will probably end up with the same solution, but from different angles and with different methods (Appendix 9 - Martin H., [00:31:56.00]).

Martin H. gives a similar perspective on the difficulties of making learning explicit. Because of the psychological variable of practice-based learning. Put in another way, it is difficult to convert personal knowledge into collective knowledge. The reason is that individuals have learned to do things differently; they have different habits which means that they are not always conscious of how they do things. Habits can therefore be seen as a convergent process because it reduces complex tasks into simple everyday informal practices. When we analyze MOEF we also find informal convergent and divergent processes in their everyday practices. When we asked Kasper H. how he transfer his knowledge to the person who have to do the assignment, he answered:

Well, I am not doing everything, people also contributes. For example, we need to make an artificial penis, then I propose an idea of how it could look like so it becomes sober and nice. Then Andreas asks, can you even cast this (artificial penis)? No dammit you can't! Then it is back to the drawing board (Appendix 7 -Kasper H., [00:18:44.11]).

What Kasper H. illustrates in the citation is a convergence and divergence process through a dialog with Andreas P. He converts an innovative idea of how an artificial penis could look like in order to be sober and nice. He has gone from a complex idea and have converted it to some simpler drawings that is easier to

communicate to the other employees. Andreas P. then adapts an understanding on the basis of what has been communicated and his own prior experience. From that he divergently increases the complexity of the proposition by asking the question: "Can you even make a casting of this artificial penis?" The result is that the process starts all over again until they find a solution. This is an example of how practice-based learning works in practice. It is rarely formalized, because it functions implicitly in everyday work practice. This of course makes it difficult to control and capture in a little black book as Martin H. describes it. It is difficult to store the knowledge gained from these processes. However, the knowledge is still stored in the process of everyday practice. In other words, even though Nikolaj A. says: "*There is no routine about the work at all* (Appendix 8 – Nikolaj A., [00:12:41.05])", there are some underlying practice-based learning processes that happens routinely in the way they work together. This means that they have procedural knowledge resources stored within their organizational practice. Furthermore, it is through this practice-based learning process that MOEF are able to solve problems in innovative ways.

The example above shows an underlying practices-based process unfolding in MOEF, however Martin H. reveals that they are using more time on developing new ways of doing things, rather than getting things done with existing methods.

Yes, it applies for everybody. Nobody wants to do the same thing again and again. So we always try to find a better solution for doing the same work. It is both our strength and our weakness, that we often use more time on finding a smarter solution than just doing it. It is actually a big problem. (Appendix 9 - Martin H., [00:24:37.18])

This indicates that MOEF on a more general level have trouble converting knowledge into adaptable processes, because they would rather develop a new way of doing things than doing the same thing over again. Even though they have this underlying practice-based learning process, Martin H. indicates that they are more focused on the divergent and innovative learning aspect of the process. This makes them highly innovative, but it also creates inefficiencies. This furthermore creates a waste of resources, which could have been put to use in more effective and innovative ways. This both explains why MOEF are growing and what might hold them back.

5.1.3 Culture

As we walked through MOEF during our grand tour we saw several elements in the building that gave us the impression that MOEF want to show that they are proud of their work and that every little thing in the building is there on purpose. They have, for example, displayed many of their old projects and it showed that they are proud of their previous work. Andreas P. mentions their pride here:

Well, it is a little old and we emphasize the past a bit, because this is where we started. We are kind of proud of the products, but we have moved on - a lot have changed. (Appendix 4 - Andreas P., [00:19:25.09])

As Andreas P. also mentioned, they have moved on, and these artifacts are part of MOEF's past. This also shows that there is a commitment to developing their work. One way that helps them develop, is their use of practice-based learning. How they through sparring create convergence and divergence situations, where new knowledge is created and shared among the employees. The process is also supported by their commitment to the work that they do and their strive for always creating the best possible project, as Andreas P. exemplifies here:

Then I sit with, for example, Martin who draws the product in 3D. And then we see what is possible and find the best way to do it. Because afterwards you have to make the surface and then put some technical stuff into it and you have to paint it and so forth. You have to find the best way to do it and in what order and so on. (Appendix 4 - Andreas P., [00:04:03.09])

They spare a lot with each other while trying to find the best possible way to create a product. In addition, there is also a supportive culture in MOEF, as Malene J. elaborates on here:

People care about one another, people are very caring and if someone accidentally snaps at the other employees because he is stressed. Then it is the fact that he is stressed and people focus on. (Appendix 1 - Malene J., [00:29:05.18])

We will argue that this supportive culture and room to spare with each other help the employees at MOEF create more innovative products. However, when it is time to creating the product, they work individually on it.

Here they have a lot of autonomy to do the product just as they see fit. Nikolaj A. talks about this autonomy while walking us through how he does projects in MOEF:

It starts with a project where we have to make a series of products, for example, a lamp. Then I will generate ideas for a day and think about how the lamp should look, I will visit the web and see what others have done. Then I will create an outline and a 3D model and show it to the rest of the team.
(Appendix 8 - Nikolaj A., [00:05:26.16]).

This autonomy was something that we found many times during our interviews and it is also a big part of how the employees in MOEF create new knowledge through a practice-based learning. Then Nikolaj A. starts a new project, he does not necessarily know anything about the product. He is able to learn about the product through practice-based learning and sparing with his colleagues.

In addition, the employee's' personal choices were also visualized during the grand tour. Their work desks were all different from each other. There is a tolerance from the management that the employees can create their own space. The fact that they were able to create their own space was also visualized in the overall perspective that we got while taking the grand tour. There was a playful atmosphere and the many colors and fun decorations gave an impression of an innovative workplace where only one's mind set the limitations of the possibilities.

The part of the section will use the empirical data that we have acquired to combine the theory chapter with examples that shows how MOEF have used EDI to their advantage. In addition, the section will establish an understanding of the resources in MOEF and how they use the resources with an EDI approach.

5.1.4 Growth through EDI

The two major points from our EDI analysis that we want to elaborate on in relation to growth are; firstly, divergent and innovative learning processes are helping MOEF to grow. However, because they are somewhat too innovative, MOEF lack the convergent and adaptive parts of the learning processes. This leads to inefficiencies and a lot of untapped resources that are hindering growth. Secondly, growth and specialization can increase adaptive learning, but can also hinder innovative learning in the company.

In 2011, MOEF's EDI approach helped them get a better and more stable workflow, as they accept a few master students from DTU who wanted to map the processes at MOEF. Kristoffer K. puts it this way:

And then some people from DTU wanted to write a master thesis about us and how we work with design processes. After a month of doing interviews, as you do now they said that they could not find one single process in MOEF that was articulated [...] Then it strikes me, because I think that there is a process, we do the things the same way each time, we must try to map it. [...] And then we started [creating a process]. The first [process] had 11 steps [...] we boiled it down to three phases, Invent, Design and Create (Appendix 5 – Kristoffer K., [00:00:38.15]).

Here Kristoffer K. explains how MOEF adapt new knowledge. This new knowledge makes them identify their innovation process through practice-based learning. Their Invent, Design, Create innovation process is adapted as an organizational practice that has led to a more efficient use of their resources. MOEF convert their underlying, complex and implicit organizational innovation process into three steps so the clients can use their adaptive learning to understand why they should buy MOEF's service. This is a good example of how practice-based learning is the reason behind an organization's dynamic capabilities, and how it leads to growth in resources. In other words, MOEF used dynamic capabilities to reconfigure some of their resources and start formalizing their processes, which created new market opportunities. New market opportunities in the sense that the Invent, Design, Create process made it easier for Kristoffer K. to sell MOEF's service and be able to reach new clients that had previously been unreachable. It was around this time that their business manager, Christoffer C. joined MOEF and he was the one who implemented the Invent, Design and Create process. He remembers the situation like this:

(...) I was thinking of how to refine it [the process] and make it better. And compared to the Invent, Design, Create I did not need to create a new process, but more needed to try to define MOEF and what point of reference there were, because it was always very difficult to understand what it really is MOEF stands for and what they can do. [...] And if I could put some words on it, it would be easier for outsiders to see what it is we are doing. (Appendix 3 – Christoffer C., [00:02:38.08])

It was this willingness to change and the adaption of the knowledge from the DTU students that helped MOEF create the three phases. This is now part of the core values at MOEF.

They use the three phases to communicate what they have to offer to possible clients, and enable MOEF to explain why it is important to get into the clients' development process as early as possible. In addition, it is

impossible not to notice the huge signs and posters with the three phases at MOEF's office space, which indicates that it is a big part of how MOEF perceive themselves.

From a historical perspective, it is evident that the EDI approach has helped MOEF a lot and given them the tools to grow and establish themselves in the market. Their ability to quickly reconfigure their resources and take advantage of a practice-based learning process has given MOEF a broad range of resources they have utilized to penetrate new markets. Today, MOEF have grown and have 11 full-time employees and two student workers. They have established a reputation in the medico-tech business, which is their main focus area. Their focus on the medico-tech business is a fairly new strategy. Beforehand, MOEF had a lot of small projects for all kinds of clients and they still have a residue of clients from their past that they want to let out gradually to focus on bigger clients instead. They want to make fewer and bigger projects and they also want to start focusing on their own projects. The reasons why they at former time had many small projects were because, MOEF thought the small projects were more profitable than they actually were. Another reason was, that they had a broad range of capabilities in their team, which meant that it was difficult to have all employees booked at the same time without having a lot of small projects. Christoffer C. puts it like this: "*But we are a broad team and it demands a lot of small assignments to have a fully booked team*" (Appendix 6 – Christoffer C., [00:09:31.03]). Here Christoffer C. emphasizes the reason why MOEF accepted a lot of the small projects, as they could help to fully book the employees. However, it turned out that the small projects are nothing but *time-wasters*, as Peter H. puts it:

It [small projects] have been a huge time-waster earlier and while sorting all the small projects away, which we actually had a common understanding of was a good source of income, we found that they were not good when we looked at the numbers. But because they took so much time, we thought that they were the projects that gave us bread and butter. (Appendix 2 – Peter H., [00:23:01.05])

MOEF chose to get rid of many of their small clients for a number of reasons, but all the reasons are based on an increase in their knowledge base. Through practice-based learning, MOEF found that small clients demand more than larger clients, as Malene J. puts it:

And because they [the small companies] have paid a lot of money, almost like blood money, they think that it is okay to make more demands for the solution. (Appendix 1 – Malene J., [00:20:16.09]).

Malene J. emphasized that there is a big difference in using your own money that you have spent a lot of time accumulating or a large company's money that you work for. When it is your own money, you want to make sure that it is used wisely and MOEF have experienced that small companies call them timely and untimely, which have taken up a lot of time and resources. On the other hand, when working in a large company one has a more professional point of view and is not as attached to the money as small companies are. Kasper H. adds to this adaptive learning:

That is the reason we do not work with architects any more, they change it [the design] up until the day we have the deadline - that is a general thing among architects I don't know why they work like that, but we do not work with them anymore. (Appendix 7 – Kasper H., [00:13:04.16]).

The learning process that MOEF have been through suggests that they have used a practice-based approach with a trial-and-error approach and they are now in a situation where they want larger projects. They have found that larger projects generate a larger turnover and in addition they want to spend more time on their own projects. At the moment they are testing their own projects for profitability and stability, which we will argue is a practice-based learning process. Kristoffer K. did not believe that MOEF were ready to create their own projects yet, as he still believed that they needed a better process. However, because of MOEF's EDI approach, Martin H. wanted to create their own projects. He initiated the process and now they are all very enthusiastic about the first product that they have created. This product is a camera for anglers who want to see their catch while they catch it. The camera is attached to the fishing line and films when a fish takes the bait. Kristoffer K. puts it this way:

I will like to start by saying that I did not believe MOEF could make their own projects. [...] But then the fish-camera materialized last year [...] And I can see that there is a huge spark to make our own projects and an atmosphere of: "of course we can do it ourselves!" (Appendix 5 – Kristoffer K., [00:10:43.02])

Again, we see that MOEF are willing to try something new. Although they have found that they can generate a good turnover on large clients with big projects, they use Martin H.'s idea and their own dynamic capabilities to try to enter the market themselves.

Most of the employees and partners we interviewed have learned that there could be benefits of having their own product line, because it could give a more stable revenue by receiving royalties after the project is finished. Andreas P. formulates it this way:

Every time we get new projects our economy goes up, but when we don't get projects our economy goes down. And you can say that we work on a lot of different projects meaning that our economy goes like this [up and down], but a revenue and royalty and other similar things that we can make in the company will generate a more stable economy. (Appendix 4 – Andreas P., [00:26:34.23])

However, not all agree that it is the correct time to start working on their own projects, as they still have a somewhat unstable economy and can technically go bankrupt if they spend too much time and resources on projects with uncertain revenue. Peter H. puts it this way:

The consultancy part should in my view have a higher priority than the other [own projects] even though the other part is more fun (Appendix 2 - Peter H., [00:10:56.28]).

[...] And before it [the consultancy part] is trimmed and made as good as it can get there will not be liquidity to start creating our own projects. There will be no room for mistakes. (Appendix 2 - Peter H., [00:11:31.05]).

This misalignment between how Peter H. and Andreas P. believe they should use their resources can have an impact on their dynamic capabilities. In this case, the partner's and Peter H.'s, do not agree on how MOEF can best grow. We will work more with this challenge in the second part of the analysis on the structural challenges and opportunities that MOEF have experienced due to the growth they had.

5.1.5 MOEF and specialized resources

As mentioned, MOEF have chosen to change their focus area from small projects to large projects in the medico-tech business and on their own projects. The new approach has challenged MOEF as they want to be more focused on one project at the time and do projects that require expert knowledge. MOEF find themselves in a situation where each employee needs to become more specialized in one aspect of the business and get more expertise knowledge. This will make MOEF able to solve more complex projects. Kristoffer K. believes that they have the basis to become the world's best consultancy house within product development and marketing. However, for this vision to become reality, they need to specialize their expertise:

We need more resources. And we need more money. But then, I believe that we have the baseline. After that, it is about getting skilled employees on all positions and then build from there, then of course the specialization will have an essential role [at becoming the world's best consultancy house within product development and marketing] (Appendix 5 - Kristoffer K., [00:22:04.22])

Kristoffer K. believes that MOEF needs more resources to accomplish his vision. We will argue that Kristoffer K. has this belief because he mentions that: "*the specialization will have an essential role*". MOEF need more resources, to have more specialized employees that only focus on one part of the projects, for example, an employee that only draws their prototypes by hand and another employee that only draw their prototypes in 3D. This type of specialization where an employee does the same thing over and over again utilizes adaptive learning and to a lesser degree innovative learning. The specialization has already started in MOEF, as Peter H. elaborates:

Earlier I had to be an octopus with more than one competence and there are both advantages and disadvantages with that. It is a disadvantage that you never become super specialized, but it is an advantage because you get insights in the other fields of competence and through that can strengthen your primary work. (Appendix 2 – Peter H., [00:02:26.15])

Peter H. has a nuanced approach and gives both pros and cons of specialization. An employee that has a broad range of knowledge of the different fields within a company, can use this knowledge to utilize his resources in a creative manner, which Peter H. also believes will strengthen their primary workspace. In addition, Martin H. argues for the disadvantages of having employees that only have one task in the company and the advantages of having a broader range of jobs in the company:

Some are stuck on a few things that they work on, but most of us are in many projects and work a little bit on everything. [...] If you only make graphics or communication [you become more effective], but I believe that you lose some of the innovation if you only do one thing. I would like that you somehow can be part of everything, and keep up with the new trends. (Appendix 9 - Martin H., [00:28:19.01])

Both Peter H. and Martin H. emphasize the importance of being part of many projects and see specialization as a consequence of growth that will hinder their creative and dynamic resources. MOEF have a culture where the

employees need to interact and learn from each other to gain a more creative and innovative approach to the projects that they are solving. Here we see that MOEF are aware of the dangers that a completely specialized set of resources can lead to, and how they want to create a workspace where they can use and learn from each other. On the other hand, Kristoffer K. mentions that specialization is important for their further growth, as they need "*skilled employees on all positions*". Therefore, one could argue that MOEF need an organizational structure that facilitates both specialization and space to work on multiple projects.

However, it is not easy to create a formalized system that facilitates a good learning process, as we found in the EDI analysis section. The knowledge that the employee acquires is situated in individual practice and can therefore be difficult to convert into an organizational practice. Put differently, the knowledge is difficult to transfer from one employee to another through processes and systems that are written-down. Employees gain a lot of their knowledge through a practice-based approach to their work. This means that it is important to give the employees in MOEF a broad range of tasks, where they can help each other and learn from each other, to acquire a broader range of knowledge and be more innovative in their work.

This statement only takes account of the difficulties that arise when MOEF grows and possibly become more specialized. However, there are also difficulties in terms of knowledge and how MOEF utilize their resources if MOEF does not grow. Currently, MOEF's revenue stream is unstable, which puts them in a situation where they have to take some jobs that are smaller and less innovative:

It [the average income] is a bit lower because we have to say yes to some smaller jobs that we in reality would have liked to say no to. The money in scanning is still good, but it uses a lot of resources from Michael, who is almost the only one that can scan, when he could make other things that might make more sense. (Appendix 6 – Christoffer C., [00:12:07.03])

This quote from Christoffer C. shows that MOEF still are in a situation where they accept jobs that are not part of their core services and does not utilize their innovative capabilities effectively. In this example, the scanning jobs takes up a lot of Michael T.'s time that he, in Christoffer C.'s point of view, could have used better. MOEF do not do a lot of these jobs, but they still have to do some to keep a stable revenue stream, but it is not part of their core services, which is to develop new ideas and products. Kasper H. elaborates on the lack of development here:

It [the LEGO project] is really only a project that we do because the money is good. It is not a part of our core service, only model work - zero development. (Appendix 7 - Kasper H., [00:15:34:15])

Both Christoffer C. and Kasper H. see these types of jobs as something that MOEF have to do because the revenue is good, but they also indirectly mention that the resources could be used better. When doing jobs that have a low development potential, such as building a LEGO-model or scanning an object, one needs to do the same thing repeatedly, which increases adaptive learning. Here we see that Christoffer C. and Kasper H. emphasize the importance of their core services and does not see any value in jobs with low development potential and adaptive learning. In the above analysis, we saw that if MOEF keep doing small jobs and does not shift to larger project, they will need to keep accepting jobs, with a low development potential. However, If MOEF get larger projects, there will be a need for more specialized jobs, as the projects will require more specialized knowledge, which will also create more adaptive learning. Larger projects are beneficial for MOEF even though they have to deal with more expertise projects that require more specialized skills. One way that MOEF can adapt to this requirement of specialized resources is to hire external resources and experts that they can use for one project only. In the quotation below, Kristoffer K. points to the fact that he does not see a lack of certain skills in-house as a problem that they cannot fix.

As long as you know what you want, I will say that we are pretty good at defining that. In the coming month we will launch our first app here at MOEF, but for me it makes no difference if we develop an app or a physical product; we just hire someone that can do it. [...] That is also a way that we can adapt to the demand that we have here. (Appendix 5 - Kristoffer K., [00:17:00.15])

Here, MOEF lack an employee that can create an app, but Kristoffer K. argues that this resource is easy to obtain from an external source as long as you know exactly what you need. This could mean that as long as you have a general conception of what you are creating and how it is done, it is not vital that you have in-house resources with the specialization that can solve the issue at hand. This argument is in alignment with the dynamic capabilities approach, where a company has the ability to reconfigure its resources to best fit the situation that it is in. When a company does not have the resources in-house and are unable to reconfigure its own resources, one way to obtain the resources is to make room for them from an external source. This is the strength in their dynamic capability that Kristoffer K. talks about. In addition to the fact that MOEF use external resources to adapt to the market demand that they meet, they also have a high degree of dynamic capability inside the company. Peter H. mentions how their dynamic capabilities helped MOEF get through the financial crisis:

But it is also what makes us dynamic and we survived in the financial crisis and the like, we were able to adjust from one day to the next. We are not a heavy organization in that sense and that is a strength with our current size. (Appendix 2 - Peter H., [00:10:06.07])

Peter H. elaborates on the fact that MOEF were able to adjust to the demand and supply shift that occurred in the financial crisis, due to their many different ideas and their ability to quickly shift from one idea to the next. He also mentions that MOEF has this strength due to the size of the company, but it will be more difficult to keep having a dynamic approach if MOEF grow, as they have to be more focused. However, by using external resources they can keep a high degree of dynamic capabilities and still receive projects that require more focus and specialized work.

5.2 Part two

5.2.1 The structural challenges and opportunities in MOEF

The second part of the analysis will look at the structural challenges and opportunities that MOEF have encountered because of the growth of employees and complexity in the organization. In addition, this part will also look at the possible challenges and opportunities that MOEF might experience due to the direction they are heading.

5.2.1.1 *The current structure in MOEF*

During our interviews with the employees at MOEF, we asked each interviewee to draw a sketch visualizing how they see their current organizational structure in MOEF (Appendix 10 - 18). the sketches were very different; some visualized a flat hierarchy and others visualized a very tall hierarchy, some were detailed and again others had almost no details. We will use these visualizations together with quotations from the interviews and observations from the grand tour to analyze how the employees at MOEF see the organizational structure compared to how we see the organizational structure in MOEF. In addition, we will also account for how MOEF in general have structured their work in terms of systems and regulations.

The first person we interviewed was Malene J. While drawing the sketch she explained, that she did not know the Board of Directors in MOEF (Appendix 1 - Malene J., [00:34:24.01]), which emphasizes the blurriness of the organizational structure. She drew their organizational structure as a pancake (Appendix 10 – Malene J.) to symbolize that the organizational structure in MOEF is completely flat and that everybody in the company are

equal. However, while elaborating on her drawing she does mention that someone do have the responsibility for certain projects:

It is really that flat. Well, you can say that there is a project leader [...] Let us say that it is Kasper, he is responsible for marketing and that stuff actually happens, it is his responsibility to call a meeting. [...] So of course someone has the responsibility for a project, but we are all very talented at the things we do and we can all contribute [...] No one is the boss just to be the boss, it is never like that. (Appendix 1 – Malene J., [00:34:24.01]).

She sees their organizational structure as flat, in the sense that every employee on a given project has the same amount of authority, but the project leader has the responsibility to meet deadlines etc. Furthermore, she does not see any difference from being a partner in the company and being an employee in the company. This is not how Andreas P. experience his role as a partner in MOEF, which he explains like this:

Project leader Kasper and Peter need to control us [the partners] [...] In my point of view they see it like this: "how far am I allowed to push them? - they are the ones who can fire me". I don't know if they think that, but we are part of the Board of Directors so maybe they are a bit more cautious around us than around the other employees. (Appendix 4 – Andreas P., [00:31:51.00])

Andreas P. also drew the sketch a little bit differently (Appendix 13 – Andreas P.). He emphasized how the projects are controlled as a funnel where all external projects go through Christoffer C. Here they are distributed to one of the project leaders who finds the resources that he needs among the rest of the employees and partners. All this is visualized in Andreas P.' sketch. And as in the case of Malene J., Andreas P. does not make a distinction between the partners and the employees although he does mention that he sometimes feels that there is a distinction. In most of the sketches, the employees did not differentiate between the partners and the employees. But in Kristoffer K.'s sketch that distinction was made. He started his sketch by drawing the names of the four partners on top of the paper (Appendix 14 – Kristoffer K.). Very systematically he walked us through the different layers in the organization, from the top where the partners are located to the bottom where the production is drawn. However, the partners appear in many of the layers and one can therefore not say that the layers mean anything from an authoritarian point of view. Christoffer C. draws a somewhat identical sketch that also visualizes a tall hierarchy (Appendix 12 – Christoffer C.). The difference between Christoffer C.'s and Kristoffer K.'s sketch and Malene J.'s and Andreas P.' sketch shows that

there is a misconception of how some of the employees and partners see MOEF from an organizational structure point of view. This is what Martin H. said then we asked him “*Yes, but it is not like - it's really difficult! It [the organizational structure] is blurred in the sense that we are four partners. Okay I'll start by drawing a circle.*” (Appendix 9 – Martin H., [00:02:47.11]). As his sketch shows (Appendix 18 – Martin H.), he did not draw more than a couple of circles, but he elaborated a lot on these circles. This again shows that it is difficult to draw the formal organizational structure, but they have an idea of what everybody is doing, the structure is therefore more implicit than explicit.

The above description of MOEF’s current organizational structure shows that they do not have a formalized structure and it is difficult for the employees and partners to draw how they see the structure. However, then we talked more about the structure with the interviewees, we found that they have a great deal of authority over their own projects, as their student worker Nikolaj A. talks about here:

It starts with a project where we have to make a series of products, for example, a lamp. Then I will generate ideas for a day and think about how the lamp should look, I will visit the web and see what others have done. Then I will create an outline and a 3D model and show it to the rest of the team. (Appendix 8 - Nikolaj A., [00:05:26.16]).

Here Nikolaj A. is in charge of the whole process and the other employees does not mind how he chooses to generate ideas or how he chooses to create the model. Once the model is done, Nikolaj A. shows the model to the team and he spare with them to find ways of improving his model. This shows that that the organizational structure in MOEF is flat and implicit and that each employee, no matter the type of employment, has a great deal of responsibility of what they do.

5.2.1.2 *The current structural challenges in MOEF*

When looking at MOEF from a structural perspective we found one theme that challenges MOEF and that is how they allocate their resources. We showed the sketches to Christoffer C. and to get his reaction to the very different organizational charts that the employees had made. He was not surprised by these sketches: “*It is fun that they are so different. And it is also fundamentally rooted in the fact that no one per se has a title that says “I am in charge here”.*” (Appendix 6 – Christoffer C. – follow-up, [00:40:37.19]). By not having formalized any hierarchical levels in the company, we see that the employees’ perceptions of the organizational structure in the company are very different from each other. This means that their roles are not set in stone and that it is easy for MOEF to reconfigure their resources to meet the demands from the current market. On the other

hand, several of the interviewees mentioned this blurriness as a problem for the company, especially in the production area where most of the resources are located. Simply put, they have a hard time allocating their resources and knowing when a certain employee is available. MOEF have already created a system where the production team each Monday meet up after the Monday Morning Meeting at a blackboard to discuss the weekly projects and see what each of them should work on. The blackboard is part of their new approach of scheduling the days in blocks of half days, which the management believe will make the work environment better. While making the grand tour, we saw that the blackboard is divided into half days. We asked Andreas if he liked that way of working. He said: "*I would like that it was in whole days. That would have been nice.*" (Appendix 4 – Andreas P., [00:42:51.22]). But he also emphasized that he does like the blackboard and that the working atmosphere is much better now than earlier where they had to work on a lot of small projects that disrupted him a lot. MOEF are aware that the many small disruptions are inefficient. They want to work more in teams so that one does not disrupt when asking a co-worker about a specific topic, because that co-worker is already working on that project. We talked to Martin H. about this new way of managing their resources and he said:

We try a lot [to be better at not disturbing], but it is something we could be much better at. We are already better at it; we try hard to finish our things before we start something new. I am certain that it is something that we could optimize a lot. It would make us much more effective. (Appendix 9 – Martin H., [00:22:20.02])

This idea of working more in teams to lower the level of disturbance in the company can also have other beneficial qualities: First of all, that colleagues in a team can learn from each other and find new ways of understanding a challenge. Another quality is that they can use each other's knowledge to create solutions that take all their areas of expertise into mind. Martin H. also mentions that they try hard to finish their things before they start something new, this could indicate that they are working on one project at a time and need to finish that before they start the next project. This is a PBO team structure that is especially useful in complex projects, where it is important to stay focused on one thing the whole time.

In general, MOEF are doing many things to organize and streamline their work and it seems that the blackboard system has helped MOEF organize their work, but when we asked Kasper H. to talk a little about this, we found that there are still issues in the production area. Kasper H. talks about this issue from a project leader's perspective:

The trick is that Peter can also hire me [to be part of his project], so it [the team structure] is pretty blurry. But when there is a project, Casparij says: 'Hey Peter, can you take this' or 'Hey Kasper, you take that and then we start gathering a team for that particular project.' (Appendix 7 - Kasper H., [00:03:22.20])

We found this very interesting and asked if the teams that Kasper H. and Peter H. gather sometimes overlap:

That is exactly the issue. In principle, Peter H. has the first choice, because he has the biggest projects. And then the only thing that I can say is 'Holy fuck, there are not enough people for me. I'll have to do it myself or postpone the project. (Appendix 7 - Kasper H., [00:03:55.13])

The challenge is that Kasper H. can work for Peter H. and at the same time, he has to gather a team for himself for the smaller projects. Therefore, Kasper H. might not be able to fill in all the positions in the team, because Peter H. uses some of the resources, and that creates an instability in the company. This is a challenge that both of the project leaders are aware of, and Kasper H. and Peter H. are also trying to circumvent this challenge by meeting each Friday and sharing the resources before they have to create the teams. We have earlier argued that it is a good EDI practice that employees initiate new ways of doing things in the company. Kasper H. and Peter H. have started to meet, which is an example of employees who identified a problem that created chaos in the company. They have been reactive and implemented a temporary system that can be made permanent by the management, if they find it useful. Although the meetings between Peter H. and Kasper H. are informal, they originate from an already implemented system. Kasper H. and Peter H. see that the system is good, but that it still needs a bit of adjustment. They use their practice-based learning approach and try to implement a new system to see if that works.

5.2.1.3 The similarities between the structure in MOEF and their main challenge

We found that the current informal organizational structure in MOEF is blurry and their main challenge is how to allocate their resources. In this section we will look at the similarities between the challenges they experience and their current informal organizational structure and team structure.

We have established that MOEF are trying to work more in teams to not disturb each other while working. This is a process that is relatively new in MOEF, where they are still trying to find the best way to work. In relation to this, Christoffer C. mentions:

It is still something that we are trying to figure out; how best to work together, now we are trying to team up and work together in teams for a period of days or weeks at a time, depending on how big the projects are and if it makes sense. It has helped a lot, but also the fact that you can plan more now (Appendix 3, Christoffer C., [00:24:58.07])

Christoffer C. indicates that it is new to MOEF to work together in teams and that they beforehand have been more used to working individually. He elaborates on this in the second interview. Here he clarifies his understanding of the team structure:

More a team function than an actual project leader who hierarchically decides who is in his team and what they should do. [...] Now the person [project leader] finds what specific fields of expertise that are in the project and delegates the assignments to the people. (Appendix 6 – Christoffer C. – follow-up, [00:36:56.27])

He sees the project leaders as people that delegate specific tasks in a project to the employees who are experts within that field, and he wants the teams to be better at working together. In other words, Christoffer C. sees their current team structure as one that has more focus on the functions of the employees than the actual projects, whereas he wants the team structure to be more oriented on the projects than on the functions. This shift from a function-oriented to a more project-oriented focus creates a different flow of resources in MOEF. They want to focus less on the actual function of the employees and more on the projects. This is best visualized in an example:

A project in MOEF can demand four different functions: communication to the client, 3D-scanning, 3D-modeling, and creation of a prototype. These four functions have previously been delegated by a project leader to four different employees. The employees then have to carry out the task that the project leader requires in a given timeframe. The specific jobs within the function areas are found mutually among the team members and the project leader, in order to meet the demands from the external client. These jobs are then negotiated on a mutual level where they try to understand each other's needs, schedules and limitations. Malene J. talks about this negotiation here:

Then I might say, I need two months in preparation if we are going to put it [the project] on Facebook, before we can start to put it on Facebook. Then Kasper might say: 'But we don't have two months, we only have one month before it has to be out on Facebook.' Then I have to adjust to that because of an external limitation. (Appendix 1 - Malene J., [00:34:24.01])

Here, we see that MOEF do have a dialogue about the given employee's task, but the actual job is performed by the employee herself. This is the functional approach to a project. The important thing to notice in this approach is that the employees can easily work on multiple projects at the same time. They are not restricted by the other employees in their teams in terms of when to work on the given project, as their communication mainly goes through the project leader. Furthermore, the individual deadlines for the employees can be far from each other. Thus, when sparring with another member of the team, one cannot be sure that the other employee is working on that project right. This can be very disrupting for the employees, as Martin H. also mentioned:

When you know that you work on the same project as me, you know that you do not disturb me. If I were working on another project and you had to ask me something, when you are disturbing me all the time (Appendix 9 – Martin H., [00:21:23.17]).

In addition, it can be difficult for the project leaders to know exactly what resources are available for the next project. This makes it difficult to know whether the resources are being used effectively. Therefore, this type of team structure requires a very good management of resources to be able to efficiently utilize all the resources in MOEF.

A project-oriented structure takes a different approach, as the four different functions will be seen as a sort of 'bank' where the whole team can pitch in with ideas. Here the team will work simultaneously on the project and have a better flow of communication between the employees. For example, the different employees have their own specialized knowledge in the different functions can communicate and figure out the best model that is both feasible and fits the client's demands.

The project-oriented approach facilitates learning among the employees, as they will use their own specialized knowledge and adaptive learning to create new innovative learning through a divergence process. This divergence process is only possible because the different employees talk to each other and use their own

specialized knowledge together with their colleagues' specialized knowledge to create a new way of understanding a given topic.

There is an important distinction when creating a structure that has a project-oriented approach. That is whether the project-oriented approach is a PLO team structure or a PBO team structure. As MOEF have a challenge of allocating their resources in the production area, it makes sense that they have chosen to focus on a PBO team structure. MOEF emphasize that they want to finish a project before they start a new one. As Martin H. mentions:

Before, when we had a lot of small projects. There were a lot of things going on and it was not very constructive. Instead of finishing a project then start a new and finishing that, we have done a little of each, but I feel that we have become better at it. (Appendix 9 – Martin H., [00:16:12.21])

This approach has the advantage of not putting the employees in the situation where they are on more than one project at a time and have to work on two things simultaneously. Kasper H. also mentioned this as one of the big issues in their current organizational structure. However, when only working on one project at a time, it can have the negative derived effect that one becomes too focused on that particular project and does not use the other projects in MOEF to develop his adaptive and innovative learning outside that particular project.

5.2.2 Transforming orders

While MOEF have introduced weekly meetings for the production staff each Monday to facilitate a better allocation of resources. The project leaders have used *practice-based learning* and initiated meetings to better allocate the resources. However, by systemizing important employee developments MOEF still believe that there is a need for further management systems that can create a transparency for the resource allocation. We can see that MOEF is moving from a more bottom-up *first order of EDI* approach to a *second order of EDI* approach. Because they, for example, want to introduce a new IT-system that can gather all their online information in one system instead of using a number of different systems as they do now. Christoffer C. mentions some of the properties in the new system here:

We work a bit on a new system that we have bought for project controlling, it both have our pipelines, management and project controlling. In addition, it also has an economy function, so that we can follow the projects much easier and more consistently. [...] In the past we had several different systems

[...] and you had to create a profile for the client in every system and it was a lot of hassle and administration. (Appendix 6 – Christoffer C., [00:00:27.27]).

MOEF have through practice-based learning found that they spend too much time on managing the different projects. In addition, they also seem to have had a hard time following all their projects from start to finish. Therefore, MOEF want to implement a system that requires less time. This shows that MOEF have used practice-based learning to understand the importance of having better control of their projects. This should help facilitate a better decision making and resource allocation in the company. This is a second *order of EDI* approach to implementing more formal organizational structures that should free more resources and give the employees more freedom in develop their daily work. Christoffer C. hopes that they can shift their work schedule from being 20 percent behind schedule, to being 20 percent ahead of schedule:

I think it [the system] will release a lot of time. Time that we beforehand have used on stress and running around, that we can use to actually be innovative and think better thoughts; not be 20 percent behind, but for example be 20 percent ahead (Appendix 6 – Christoffer C., [00:21:47.29]).

As mentioned in the analysis of EDI in MOEF, such a system and shift in time management, can help MOEF increase their adaptive learning. MOEF have a difficult time following all their projects in details, because of a lack of transparency and management in their projects. This means that there becomes a lack of adaptive learning in the company. Christoffer C. elaborates on the lack of transparency in the projects:

I miss more transparency in the projects when they start in the production, that there are a clear set of plans. That there is a template of how to start a project [...]. Instead of today where everything is done ad hoc. (Appendix 6 – Christoffer C., [00:20:19.24])

Here we see that Christoffer C. wants MOEF to have templates to better control the projects by implementing better frameworks to work from in the projects. However, this is not an additional management system that will be introduced in MOEF provisionally as Christoffer C. also mentions: "*I am aware that you cannot control the creative industries too much with systems and structures*" (Appendix 6 – Christoffer C., [00:21:47.29]). MOEF are aware that systems can hinder the creativity and innovation, which is the reason why they are reluctant to enforce too many systems and formal structures in MOEF at once. This is also the reason why MOEF have worked for so many years, as a *first order of EDI* company, with very few management systems.

Additionally, MOEF are in a situation where they need to think about how to manage their organization due to their growth of employees and projects. Christoffer C. and Martin H. who are the main drivers of their management processes are aware that MOEF are growing and want to act ahead of the possible growth and implement systems that can work effectively. Martin H. talks about that approach here:

We are 12 employees and when we are 20 employees, then we have to do stuff in a different way, because we will work differently. What we do now is to try to prepare ourselves. It is also me and Casparij who thinks like this - we have to look forward. We have to find processes that works when we become more people. We might as well find them now, while we are changing it. (Appendix 9 – Martin H., [00:19:59.24])

This precaution indicates that they want MOEF to grow in the future and that they are aware of the time it takes to incorporate new management systems in their company. In other words, moving to a *second order of EDI* structure is not something they are trying to do over night. They are using practice-based learning to slowly change the structural *order* of MOEF. The next section will take a deeper look at their management systems in the future and what challenges MOEF could experience if they grow to a staff of 20 or 25 employees.

5.2.3 The consequences of further growth in MOEF

To analyze the consequences of further growth in MOEF, we will start by setting the stage of how MOEF see themselves in the future. They want to spend more time on their own projects, somewhere between 50 percent and 80 percent depending on the interviewee:

Kasper H. believes it should be around 50 / 50:

[Talking about their future in 5 years] We make our own projects and make our own money. And then we have big projects for large companies ranging between 1.5 and 2 million per project. So half consultancy work and half our own development of projects. 50 / 50. (Appendix 7 – Kasper H., [00:35:01.25]).

Christoffer C. believes it could be as high as 80 / 20:

[Talking about a dream scenario] In 2016, it is 80 percent on external projects and 20 percent on internal projects. Maybe in 2020, it is 20 percent on external projects and 80 percent on internal projects. (Appendix 3 – Christoffer C., [00:37:24.08]).

In addition, the projects that they accept are larger and create a greater revenue than the current small projects. As Martin H. mentions, they want to finish their projects before they start a new one in order to maintain a focus. Lastly, MOEF do not see themselves as a very big consultancy house, but do envision having approximately 20-25 employees in the future:

I never see us as huge, I hope that we will not reach more than maximum 20-25 employees. I would like to have a personal bond between all the employees. (Appendix 9 - Martin H., [00:46:38.13]).

As described in the methodology section, MOEF have a meeting each Monday morning where they discuss the upcoming week and new technologies. There was a lively discussion during the meeting that we participated in, and it seemed that the employees were genuinely interested in the topics and learned from each other. Christoffer C. sees their organizational like this: *The organization is influenced by the fact that the person who has the loudest voice gets the last word* (Appendix 6, Christoffer C., [00:40:37.19]). If MOEF grow to a staff of 20 or 25 employees, logically each employee's time to talk at the meeting decreases or a less proportion of the employees will be able to contribute. Following on Christoffer C.'s quote, many employees' ideas or thoughts can be overheard. In line with this argument, the production meetings will also consist of more employees risking the same challenge. However, the production meeting could contain fewer projects, as MOEF will only work with large external projects and internal projects, in addition each team will finish their project before they start a new one. With this in mind, the production meeting can seem redundant, as each team will be 100 percent focused on their particular project. The production meetings are only necessary when a team finishes a project and needs to start a new one. Here we see an issue of the PBO team structure, where each employee can only be attached to one project at a time. This means that once the project is finished, the chances of starting a new project with the same team is high, as all the other employees will most likely still be working on their project. Put differently, as all employees are 100 percent dedicated to their own project, they are only able to change project once that project is finished. It is unlikely that two different projects finish simultaneously. To have an efficient working staff, the employees that finished one project will also have to work together on the next project. This will not be an issue in the short-term, but in the long-term when the same employees have worked together for a long time, we will argue that the team could lose some of their

innovative capabilities. They could lose their innovative capabilities since there is a risk that the team over the years of working together will get too much adaptive learning because of the lack of new knowledge and perspectives. They might stop asking as many critical questions that enable a divergence process. Therefore, we will argue that working together with the same team over and over again will generate a large adaptive learning approach, but a very little innovative learning in the long run.

6.0 Discussion

The analysis has found a number of key findings that are relevant for further inquiry. Some of our findings verify our theoretical construction whereas others question it. The following chapter, will discuss these arguments and through a theoretical perspective give a better understanding of how we can answer our research question.

The discussion will look at the following key findings. The numbers refer to the sections they will be discussed in:

- 6.1 That MOEF have abilities to reconfigure their resources and adapt to new situations.
- 6.2 That MOEF's culture facilitate both adaptive and innovative processes in a practice-based learning environment.
- 6.3 That MOEF use their formalized Invent, Design, Create process to generate both more innovative and adaptive learning.
- 6.4 That specialized resources can challenge the balance of innovative and adaptive learning in MOEF.
- 6.5 Informal and formal systems in MOEF
- 6.6 That MOEF is transforming from *first order of EDI* to *second order of EDI*
- 6.7 That MOEF's choice of team structures can have important consequences for the further growth in MOEF.

6.1 Dynamic capabilities

The first thing we will discuss is how a small company with a high degree of EDI creates growth. Our theoretical construction suggests that EDI is the basis for a company's dynamic capability, which is the company's ability to reconfigure their resources. Penrose argues that knowledge about one's used, and especially unused, resources are important, in order to put them into productive use (Penrose, 1960). We argue that the knowledge to reconfigure resources to meet or create market opportunities, is created through practice-based learning. Put differently, it is practice-based learning that increases knowledge about the company's resources. In addition, practice-based learning enables the practice of reconfiguring the unused resources into productive use to grow the firm. By analyzing MOEF, we have verified that they have used practice-based learning in order to adapt to the markets' demands. MOEF have, for example, changed their client approach and focus to larger clients after they learned that their smaller clients did not increase their resources through a higher revenue. They learned that the small projects were a lot needier and took almost the same amount of time as larger clients did. MOEF have, therefore, been able to reconfigure their resources through practice-based learning to change the direction the company was heading. This reconfiguration of resources has helped MOEF understand

what projects they should focus on and helped them increase their resources through growth in revenue. As we saw from theory, it is important to keep one's resources dynamic, as the market demands and situations can change.

MOEF reconfigured their resources again when they started to do their own innovative projects. Martin H. had for a long time wanted MOEF to attempt making their own products. Even though Kristoffer K. did not believe that MOEF were ready for creating their own products. When the right idea came up they chose to follow it. Here, the reason was not only monetary, but also due to the fact that both the employees and partners of MOEF have a high degree of autonomy. This is in line with our theory, which states that in EDI companies the employees want the opportunity to develop their own work (Høyrup, 2012). MOEF's first own project was the development of the WaterWolf underwater camera for anglers, which was a huge success for MOEF. Here we see that the high degree of EDI in MOEF created a new situation that opened a new market for MOEF. The new market demands that they reconfigure their resources to be able to work differently. The process that MOEF went through while discussing if they should do their own project was a democratic decision in MOEF. This shows that the dynamic capabilities of an organization are not only controlled by the managerial efforts, but every employee at the company. It shows that there is practice-based learning throughout the whole organization that enables the company to have dynamic capabilities.

The process of creating dynamic capabilities through practice-based learning is difficult. Innovative learning creates growth but too little adaptive learning can hinder growth. Many of the practice-based learning processes that facilitate MOEF's dynamic capabilities are rooted in their culture. Rather than being of a formal and explicit nature, MOEF have a culture where they never want to do the same things twice, they always want to be innovative. This could lead to a lack of adaptive learning and waste of resources. Finding the balance between the practice-based learning processes is therefore relevant in order to make them reinforce one another and create growth. The importance of the balance is supported by our theory that suggests that adaptive learning can release resources for more innovative use (Høyrup, 2012).

Furthermore, the balance is supported by our empirical data; for example, the empirical finding of the specialization challenge. MOEF show us that their ability to build up dynamic capabilities through practice-based learning enhances the organization's resources and therefore makes them able to reconfigure these resources and increase its dynamic capability. Their increase in dynamic capabilities has two learning aspects, one within their ability to specialize their knowledge and one that increases their overall knowledge about the

projects in the company. It is important that both of these learning aspects are nurtured in the company, as they facilitate adaptive and innovative learning.

The specialization leads to more adaptive learning because employees will end up doing more of the same work over and over again. In other words, specialized employees can be more efficient in their work and use less resources (Botkin et al., 1979). Here we see that the specialization can release resources and lead to a more productive use of their resources and an increase in growth. However, as our empirical findings also show, MOEF are worried that a too specialized workforce will result in a less innovative workforce. It makes sense that MOEF are worried, as new knowledge and perspectives do not come into play, when the employees do not have an overall understanding about the projects in the company. When the employees do not get new knowledge and perspectives it diminishes the dynamic capability and ability to grow. The overall knowledge of the projects in the company leads to innovative learning because the employees will establish a broad perception of many different concepts that they can utilize in the creation of their own project.

To utilize these two different approaches to dynamic capabilities, the theoretical construction suggests that the dynamic capabilities need to be in a constant change to fully utilize one's resources in a changing market (Zahra et al., 2006). However, through our case study we found that MOEF are not willing to change their dynamic capabilities in every situation. We found that they are especially interested in creating an IT-system that works even if MOEF grow in the future. Although a theoretical conception of an EDI company shows that the employees want to change how they use their dynamic capabilities continuously, we see in our case study that it is not all capabilities that they want to change. They want to have an IT-system that they can rely on and that works without complaints in a long time span. However, from a theoretical perspective we have learned that MOEF, as an EDI company, work on developing new processes and ideas in their everyday work, thus incremental and unpredictable changes are likely to occur in MOEF (Høyrup, 2012). As these changes are unpredictable, their IT-system cannot stay static in such a dynamic company. Therefore, we will argue that although MOEF do not want to change their IT-system, they need to make incremental changes to the system in the future, as it is impossible to create a perfect system for an organizational structure that is constantly changing. The benefit of using an IT-system is that they can be flexible and easy to change in accordance to their current organizational structure. We will argue that MOEF will most likely get into a situation where they have to change the system to better fit their current organizational structure. We believe that we can verify our theoretical construction: Companies with a high degree of EDI use practice-based learning, to facilitate their dynamic capabilities and create growth.

With the above section in mind, we find that our case study helps us understand our research question. MOEF have transformed their organizational structure ever since they started, through practice-based learning and dynamic capabilities. This continuous transformation has helped MOEF, not only to sustain their business, but also grow into new markets. We have found challenges between the balance of specialized knowledge and adaptive learning, and a broader knowledge and innovative learning. The next section will discuss the formal and informal structures in MOEF and how they can help balance the adaptive and innovative learning

6.2 Learning and culture

Our theoretical construction suggests that adaptive and innovative learning exist in coexistence with each other as one of the processes cannot exist without the other through a divergence and convergence process. The case study shows that MOEF use these processes to create new knowledge, both adaptive and innovative. A good example that we have used throughout the paper is the artificial penis example. We will not go in-depth with the example, but rather discuss how such a process is possible in MOEF and why the process is important for an EDI company.

The theory that we will look at is the cultural aspects of EDI companies and how the company's internal culture can help the EDI flourish. We have learned that, for example, autonomy, commitment, and pride are important characteristics of employees (Aasen et al., 2012). In the case of the above mentioned dialogue where Kasper H. and Andreas P. talk about the artificial penis, we see that both Kasper H. and Andreas P. hold all three characteristics: First, they are committed in their work and want to create possible solutions. Second, MOEF display their products and are proud of their work. Third, after sparring, they work individually and Kasper H. can rework the drawing himself. These characteristics are not only part of the employee's personality, but are facilitated through the culture of the company. In the observation of MOEF we found that the employees' work spaces were individual, which shows that the management are open to the employees' autonomy. Additionally, the workshop was full of quality machinery and the employees were concentrated on their work and in general they seemed ambitious.

Furthermore, the empirical data suggests that the culture in MOEF supports failure, as long as it gets the product closer to perfection, as Malene mentioned (Appendix 1 - Malene J., [00:29:05.18]). Kasper H. did not see Andreas P.'s comments about how he was unable to cast the artificial penis as a failure, but rather a comment that made the overall product better. Additionally, there is a supportive culture, where the

employees help each other in stressed situations instead of getting angry if, for example, a coworker is having a bad day. These cultural characteristics are important for an EDI company and facilitate a strong development of innovations in the company (Aasen et al., 2012).

We have established that innovative and adaptive learning can be reinforcing. The reinforcement can happen during the dialogues between the employees. For example, when Kasper H. asked Andreas P. about the artificial penis, Andreas P. used his adaptive knowledge on castable objects and shared this knowledge with Kasper H. Kasper H. then used his former knowledge and his new knowledge to create a divergence process where he drew a new artificial penis. The processes can amplify each other and help an EDI company develop themselves and utilize their resources better.

when EDI companies are in a growth period, where there is an increase of employees, resources and complexity, they start to become more adaptive through formalization. It is important that the company is able to control the new resources they gain, for example, with an IT-system. But they also need to keep a high level of innovative learning through dialogues between employees. It is important to keep the cultural values that characterizes EDI, for example, autonomy, commitment and pride.

6.3 Formalizing processes and systems

EDI suggests a decentralized responsibility and freedom for the employees, whereas growth theory suggest that implementing more management systems are beneficial for a sustainable growth. That is why this part of the discussion is about how companies can implement organizational structures to accommodate a high degree of EDI

In our theoretical construction, we suggest that practice-based learning processes create dynamic capabilities and growth. These processes are repetitive and reduce complexity in order to create more efficiency and ability to handle more tasks with less mental strain. Through the case study we found that there are a few formal organizational structures and processes in MOEF that increases adaptive learning. However, the most interesting finding was that MOEF's formal innovation process- Invent, Design, and Create- is used to implement a formal structure that can support practice-based learning behavior in MOEF. By formalizing the innovation process, MOEF succeeded in increasing their adaptive learning, streamlining their process and becoming more efficient in both their innovative and adaptive learning. Furthermore, they were able to

communicate their services to customers, which have helped MOEF reach bigger clients and grow as an innovative consultancy house.

MOEF's innovation process shows that by converting existing underlying processes into formal processes, one can increase adaptive learning and be more efficient. This is in contrast to our theoretical expectations, which consider too many rules and methods to be problematic, in that the employees can become too reliant on the systems to solve the problems at hand. This can result in a lack of divergent and innovative learning, as these types of learning happen when new knowledge is developed from existing knowledge. Here we see a theoretical challenge, as we have established that adaptive learning is important if a company wants to grow, but the result of too much adaptive learning can be a lack of innovative learning, which is very important for an EDI company. During the case study, we will argue that MOEF were in the process of dealing with this challenge, as they want to implement an IT-system that can control the projects in a much simpler fashion than their previous system. Here, MOEF wants to increase the transparency of the projects and decrease the use of bureaucracy, but they want to achieve this by implementing a management system, which is in contradiction to what a small EDI company in the *first order of EDI* would theoretically do. MOEF see that they need to have formalized systems that can help them simplify their adaptive work processes, to have more time for the creative and innovative work.

6.4 Specialized resources

Another finding we did in order to understand how practice-based learning creates a need for more systems, is how knowledge storage becomes relevant when a company grows. For example, knowledge can be lost over time because employees forget how they did earlier projects. More importantly, specialized knowledge will be substituted by a different type of knowledge when there is a replacement in the employee staff. Practice-based learning processes can be difficult to capture, which is a problem because they are situated in a specific time (Brandi and Hasse, 2012). This is also the reason why it is so difficult to capture practice-based learning in a "little black book" as Martin H. puts it. If the employees need to write everything they learn down, it would take up time and mental capacity, reducing their innovative behavior. This is a predicament, because the management wants to capture the specialized knowledge, to make it productive and innovative in the future. Especially if MOEF grow and they get more employees, which could entail more employee replacement. With more employee replacement, specialized knowledge could disappear.

In MOEF, they have a lot of artifacts from past projects on display, which can be seen as a way of storing knowledge indirectly, as the artifacts reminds the employees of past accomplishments and processes.

The employees can look at these artifacts, which can help facilitate a dialogue that could give the employees both adaptive and innovative learning through the old projects. The blueprints, the 3D models, and in general physical projects can be saved and archived. However, the process followed in creating the projects cannot be saved and there will be gaps of knowledge that cannot be stored in the artifacts.

So, although we have found that specialized knowledge is difficult to transmit through a written process, some of the knowledge can be transmitted through a copy of the actual project. When Martin H. talks about “the little black book” and why that is not possible, we will argue that “the little black book” is possible as a synonym for the artifacts at MOEF. The artifacts will never be able to fully transmit a specialized knowledge from one person to another, but it can help with an understanding of the process.

The above discussion sets an understanding of how an EDI company can transfer part of the practice-based learning in the company through either formalized systems, such as the innovation process in MOEF. Additionally, practice-based learning can be transferred through informal systems, such as the physical artifacts of their old projects. The use of both formal and informal organizational structures in MOEF show that they can coexist and a combination of both is beneficial.

6.5 Informal and formal systems

From a growth perspective, small companies need to implement a number of management systems to keep their growth sustainable. Otherwise, there is a risk that the small company will experience either a chaotic situation where the company, for example, is unable to reach their deadlines or a situation where the company never learn from their experiences and have a difficult time using their resources effectively (Antonio et al., 2010). Antonio et al. want the systems to be implemented by the management. But in our case study we found that it does not necessarily have to be the management that implements new systems. MOEF found themselves in a difficult situation in terms of how to allocate their resources in the production of their company. Two employees wanted to solve this chaotic situation and implemented a meeting where they wanted to solve the allocation challenge.

MOEF found a way to keep a high degree of EDI where the employees discover their own best practices. At the same time, they are able to implement a system that can help them allocate MOEF’s resources better and be able to grow. Here, we see that one understanding of how to organize the organizational structure in a small company does not necessarily omit another understanding. However, as the case describes, this is not the only

place where a new system is implemented. MOEF also implement a new IT-system, which is chosen by the management. This type of top-down control of the company is not something that fits in the EDI approach to a company. However, in the case study, it does not seem to concern the employees that the management have chosen to implement a new IT-system. This is another argument that shows how both informal and formal organizational systems can coexist in a EDI company.

6.6 The transformational process

We now want to discuss the importance of formalized organizational structures in comparison to informal organizational structures and how an EDI approach sees the relevance of both directions. We have learned that both formal and informal organizational structures can be beneficial in an EDI company depending on what type of development the company is striving to achieve and what kind of company it is. In our case study, we find that MOEF uses EDI in the whole company and they mention that innovation is important in all aspects of their work. Furthermore, Martin H. mentioned that they sometimes use too much time developing and too little time solving the project. This indicates that MOEF have a bottom-up approach where some of their developments are unpredictable and they have a hard time controlling all the aspects of innovation in MOEF. Our theory suggests that they have an informal, bottom-up organizational *first order structure*. This suggestion is made on the results from our empirical data where the employees in MOEF have a difficult time visualizing the organizational structure of MOEF and did not have one formal organizational chart.

However, with the growth that occurs in MOEF, both the management and the employees at MOEF are trying to implement new formal organizational structures in order to facilitate the growth better. Here, we see an indication of a more formal approach. This is in alignment with what usually happens to a company when it grows, as all the employees are not able to sit around the same table and discuss every little aspect of the company. With a formalization, an EDI company is likely to focus more on the development that the managers find relevant and less on what the employees find relevant. This indicates a shift from *first order of EDI* to *second order of EDI*.

The direction could turn out to be both an advantage to MOEF and a disadvantage. The advantage is the development will be in line with what the partners want, as they can facilitate the innovation process. On the other hand, development will in some instances change direction before the employees can fully discover a new innovation, as the partners will shift the development in a different direction. Put differently, the development will be limited to what the partners find important and worthwhile. The issue with this shift is

that the employees have the practice-based knowledge that the partners might not have on a particular development (Høyrup, 2012). Here, we see that the formalization that occurs in MOEF could lead to a different type of EDI; the *second order of EDI*, where the management is more in control of the development processes.

As mentioned, such a change is both an advantage and a disadvantage, but it is a change any EDI company that experiences growth should be aware of. In our case study, it seems that the development to some extent have already happened, as the management have chosen to focus on larger projects within the medico-tech business and on own projects. The employees at MOEF do not appear to be in opposition to this focus, except Peter H. who believes that they have moved too fast in creating their own products. Nevertheless, the focus has limited what the employees can innovate and develop. If an EDI company wants to stay in the *first order of EDI* and not shift to the *second order of EDI* in periods of growth, there must be a focus on keeping the EDI in the company informal and occurring in the everyday life. However, it is important to note that the *second order of EDI* can still preserve the same high degree of EDI as the *first order* (Høyrup, 2012). An EDI company that experience growth can therefore preserve a high degree of EDI while still formalizing some of the organizational structures in the company, as we also saw in the case study.

6.7 Team structures

In addition to the formalized organizational structures, we also want to discuss team structures and how they can be used to facilitate or limit the level of EDI in a company that is growing. Our empirical data has indicated that MOEF wants to grow to preferable 20 - 25 employees and work more in teams than they do now. Theoretically, it is a good choice to work more in teams, as teams will be able to solve more complex projects than an individual due to the team's ability to share ideas and learn from each other (Carland and Carland, 2012). However, as we saw, there are a broad range of different types of teams and organizational structures that a company can choose from. They all have their advantages and disadvantages depending on the type of projects that the company wants to solve. In our case study, MOEF are solving highly complex projects that need innovative thinking. Blidenbach (2005) argues that the team should be cross-functional when solving innovative projects. The cross-functionality is also an important part of learning in an EDI company, as employees with different functions, by definition have different knowledge, which they can teach each other. MOEF see themselves as a cross-functional organization and as MOEF are also shifting towards a more team-oriented structure we can see an alignment between our theory and our empirical data.

In the case study we have analyzed that MOEF are heading towards a PBO, and found a number of advantages and disadvantages of using this strategy. However, in the theory chapter, we saw that a PLO has more advantages than the PBO has in small companies with a high degree of EDI (Hobday, 2000).

we will now discuss the use of a PBO team structure in comparison with a PLO team structure to understand why our theory is not in alignment with our case. Several times throughout the analysis we found that MOEF are having trouble allocating their resources the best possible way. Here, we see why they want to transform their organization and use a more PBO-oriented structure, as we also mentioned in the analysis. The allocation of resources is one of the advantages of using a PBO. We also found a number of disadvantages by working on the same project without any diversity. When working on the same project and only focus on that project, the team can become too self-reliant and stop learning from the other projects in the company. This can hinder the adaptive and innovative learning in the team, as the knowledge of the team is limited to the resources in the team. This can especially be a problem in larger projects where, for example, a number of employees in MOEF are excluded to one project for a longer period. In such a situation, it would be more beneficial to use a PLO, where it is possible to be part of more than one project at a time. Here the employees will be able to exchange knowledge across the teams and with a practice-based process create new innovative and adaptive knowledge. The ability to create new knowledge is an important feature in an EDI company (Høyrup, 2012) and we will argue that it is an important part of what makes the company able to develop itself.

Although it makes sense for MOEF to start using a PBO-strategy to get a better control of their resource allocation, we found a trap in the PBO-strategy. When working exclusively in one team, we analyzed that it could be difficult to change the teams once they were created. It would be difficult because their deadlines would be offset and in order to work efficient the teams would always get new projects to stay productive. Any EDI company that experiences growth can get in a situation where it is difficult to fully control all the resources in the company. When implementing a new team strategy, the EDI company must be aware of pitfalls and understand the advantages of both a PBO team structure and a PLO team structure.

To sum up, EDI companies are in a continuous transformation. Their adaptive and innovative capabilities are in coexistence with each other, which are supported by the practice-based learning approach. When a small EDI company grow, they get more resources, which can be difficult to control. One way of controlling the resources is by implementing more formal structures that can create a balance between adaptive and innovative capabilities. This increase in formality can transform the EDI company from a *first order of EDI* to a *second order of EDI*. The transformation does not hinder innovation and development, but creates a limit of what direction

the development is going. Lastly, team structures can help EDI companies work more effectively and create a good environment for learning. The following chapter will unfold all our findings and learnings and answer our research question.

7.0 Conclusion

The study explores how a small EDI company transform their organizational structure in periods of growth in order to preserve a high degree of EDI in the company. There are two reasons why such a study was interesting, firstly EDI companies uses a new and interesting approach to innovation, where the employees of the company have become increasingly important. Secondly, because the current theoretical perspectives of EDI focuses on the transformation into an EDI company. We wanted to study how a company that already has an EDI approach continually can preserve this approach while being in a period of growth and transforming its structures. There is a lack of theory on how EDI companies preserve EDI in periods of growth and structural transformations. We stated our research question as follows:

How can small companies transform their organizational structure in periods of growth in order to preserve a high degree of EDI?

7.1 Empirical findings

Based on our empirical data from our studies at MOEF, we found that it is possible for small companies to preserve EDI when transforming their organizational structure in periods of growth, if these structures support practice-based learning processes. The organizational structures should reinforce adaptive and innovative learning in such a way that they facilitate dynamic capabilities in the company. It is important to make clear that it is practice-based learning that is the process behind this transformation in the first place. Therefore, Practice-based learning should also be used when transforming the company between *orders*, because it is the best way of preserving EDI in a small growing company. However, if the transformation does not facilitate dynamic capabilities, the management can end up diminishing EDI in the company. It therefore, becomes crucial for a small EDI company to understand how practice-based learning transform their organization and how to preserve EDI when implementing formal organizational structures.

First, if a company wishes to preserve a high degree of EDI, it needs to understand that transformation is a continuous process. This means that new processes, structures and developments are innovated on a regularly basis in the EDI company. Furthermore, a best practice is not attainable, since the dynamic development is a continuous transformation. Nor is it desirable, because the company wants to keep innovating through practice-based learning rather than finding the optimal solution.

Second, we have demonstrated that culture is an important aspect in the facilitation of EDI in a company. It is fair to say that an EDI company needs to hold certain cultural characteristics; for example, autonomy, pride and commitment, as these characteristics support practice-based learning in a company. To facilitate these characteristics, it is important that an EDI company has a supportive culture between employees and managers where mistakes are part of the process. Mistakes can even be desirable, because they can increase practice-based learning and dynamic capabilities.

Third, it is difficult to capture and archive practice-based learning because of its situational nature. However, an EDI company can preserve some of the practice-based learning through artifacts of their old projects that can facilitate learning in new projects. Furthermore, an EDI company can through formalized processes establish the support for practice-based learning to occur. The convergent formalized processes increase adaptive learning, which will release resources that the EDI company can use to solve complex projects and reinforcing divergent and innovative learning processes.

Fourth, an EDI company that experience a period of growth in resources, will need to consider their utilization of these resources in the best possible way. A good way of facilitating both resources and learning is with team structures. The choice of team structure depends on how well the team utilize its resources. A PBO team structure is better at facilitating resources whereas a PLO team structure is better at facilitating learning. It can therefore be beneficial to start with using a PBO team structure if they have difficulties utilizing their resources. However, in the long run a PLO team structure is better at facilitating an EDI approach, because it increases learning and dynamic capabilities.

7.2 Theoretical implications

Our research contributes to theory in two main ways. First, our empirical study shows us a relation between practice-based learning processes and dynamic capabilities. Second, our empirical findings show how a company can transform from one *order of EDI* to another *order of EDI*.

First, we contribute to theory by creating a theoretical construction, between practice-based learning and dynamic capabilities. We can support our theoretical construction with our empirical data. With the findings from our case study we have contributed with a deeper understanding of the practice-based learning processes that is needed when reconfiguring existing resources in order to adapt or create market opportunities. In other

words, practice-based learning is what makes dynamic capabilities possible. Additionally, we have created a model that visualizes the process of using both adaptive and innovative learning in a dynamic process.

Second, Høyrup (2012) suggest that there are three different structural *orders* that the management can use to control EDI. However, the theory does not say anything about how an organization can transform from one *order* to another *order* and still keep a high degree of EDI. Our empirical study has contributed to Høyrup's theory by showing how the transformation between *orders* is possible for small growing companies, through the process of practice-based learning.

7.2.1 Practical implications

The thesis has established different ways that small EDI companies can use their resources. As a general finding the small EDI companies can use both formal and informal organizational structures in a coexistence. The formal organizational structures can help support the adaptive learning, which can release resources for innovative learning in the small EDI company. Since there is no best way of balancing the use of formal and informal resources, it is important that the small EDI companies view the theoretical construction in relation to their own situation.

Additionally, the theoretical construction suggests that the informal and formal organizational structures work in a dynamic interplay where the adaptive and innovative learning processes should reinforce each other and create dynamic capabilities. Also, small EDI companies can benefit from using a formal team structure in their organizational structure, but the choice of team structure depends on their ability to learn and to allocate resources.

7.3 Limitations and future research

The study has offered insights to the understanding of EDI. By researching one case, our research is limited to the findings from that specific case, which makes it difficult for us to create a generalization. However, our in-depth case study allows us to get a more fulfilling understanding that we have presented through a thick description. This lays the groundwork for future research.

We have created a theoretical construction that is supported by one case study of a small EDI company in a growth period. To validate the construction, more research on the area must be provided to make it a broader

theoretical construct. In addition, it would be interesting to create a more in-depth study of the theoretical construction in a larger setting of companies with a different amount of resources or types of EDI.

The fact that our research is conducted on a small EDI company present a challenge, because the theoretical construction is based on large EDI companies. The challenge is that large companies often have a formal organizational structure whereas small companies usually have informal and developing organizational structure. This limits our theoretical contribution to small EDI companies. To have a theoretical construction that covers a broader aspect of EDI companies. Future research on large EDI companies needs to be conducted to accommodate this limitation.

7.4 Closing remarks

The findings of our research show that:

- Practice-based learning creates dynamic capabilities.
- Managerial structures should support a balance between innovative and adaptive processes.
- Team structure can support adaptive and innovative learning.
- It is possible to transform the *order of EDI* through the use of supportive management systems.

It is our hope that the thesis will help managers in small growing companies with innovative growth, sustainable development and dynamic structural changes.

8.0 References

8.1 Articles and book

- Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). In search of best practices for employee-driven innovation: Experiences from Norwegian work life. *Employee-driven innovation* (pp. 57-74) Springer.
- Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 485-499). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blindenbach-Driessen, F. (2015). The (in) effectiveness of cross-functional innovation teams: The moderating role of organizational context. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 62(1), 29-38.
- Blindenbach-Driessen, F., & Van Den Ende, J. (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy*, 35(4), 545-561.
- Botkin, J. W., Elmandjra, M., & Malitza, M. (1979). *No limits to learning*. Oxford: Pergamon. *Employee-driven innovation* (pp. 1-33) Springer.
- Brandi, U., & Hasse, C. (2012). Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures. *Employee-driven innovation* (pp. 127-148) Springer.
- Brown, S. (2014). *The doodle revolution: Unlock the power to think differently* Penguin.
- Carland, J. C., & Carland Jr., J. W. (2012). A model of shared entrepreneurial leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(2), 71.
- Christie, M., Rowe, P., Perry, C., & Chamard, J. (2000). Implementation of realism in case study research methodology. *International Council for Small Business, Annual Conference*, pp. 1-21.
- D'Orville, H. (2004). The culture of innovation and the building of knowledge societies. *Dialogue among Civilizations, Paris: UNESCO, Bureau of Strategic Planning*, 21-28.
- Davies, A., & Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29(7), 931-953.

- Davies, A., & Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29(7), 931-953.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.
- De Spieghelaere, S., & Van Gyes, G. (2012). Employee-driven innovation and industrial relations. *Employee-driven innovation* (pp. 230-245) Springer.
- Deetz, S. (1996). Crossroads-describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Dormann, J., & Holliday, C. (2002). Innovation, technology, sustainability and society. *Innovation, technology, sustainability and society* WBCSD.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Ellström, P.-E. (2010). 'Practice-based innovation: a learning perspective'. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27–40. From Høyrup et al., (2012). *Employee-driven innovation* (pp. 1-33) Springer.
- Fenwick, T (2011). Foreword. *Employee-driven innovation* (pp. ix - x) Springer.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 5-5.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(163-194), 105.
- Hastrup, K. (2010). *Ind i verden: En grundbog i antropologisk metode* Hans Reitzels Forlag.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7), 871-893.

- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. *Employee-driven innovation* (pp. 3-33) Springer.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). Employee driven innovation: The discovery of the hidden treasure. *Draft Co-Sponsored by the Danish Agency for Science, Technology and Innovation,*
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). Employee driven innovation: The discovery of the hidden treasure. *Draft Co-Sponsored by the Danish Agency for Science, Technology and Innovation,*
- Laslo, Z., & Goldberg, A. I. (2008). Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable? *International Journal of Project Management*, 26(8), 773-788.
- LO (The Danish Confederation of Trade Unions) (2008) Employee-Driven Innovation: Improving Economic Performances and Job Satisfaction. Provisional printed version, Copenhagen.
- Louise Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2007). Innovation management in small firms: A comparison of French and Australian companies. *EFMF 37th Annual Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference*, pp. 13-14.
- OECD. (2009) New nature of innovation. Copenhagen. Retrieved April 30, 2016 from
https://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Penrose, E. T. (1960). The growth of the firm—a case study: The Hercules Powder Company. *Business History Review*, 34(01), 1-23.
- Roam, D. (2009). *The back of the napkin (expanded edition): Solving problems and selling ideas with pictures* Penguin.
- Rosenberg, N. (2004). Innovation and economic growth. *Innovation and Economic Growth*,

Salling Olesen, H., & Ellström, P. (2010). Practice-based innovation: A learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27-40.

Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(02), 149-159.

Shavinina, L. V. (2013). *The Routledge international handbook of innovation education* Routledge.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.

Sibbet, D. (2011). *Visual teams: Graphic tools for commitment, innovation, and high performance* John Wiley & Sons.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.

Spradley, J. P. (1980). Participant observation. *Thomson Learning inc*. Wadsworth.

Steinar, K. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. *Studentlitteratur, Lund*, 8

Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

8.2 Webpages:

MOEF. Hvem er MOEF? Retrieved February 11, 2016, from <http://www.moef.dk/om-moef/>

MOEF. Produktudvikling - Water Wolf - MOEF. Retrieved February 11, 2016, from

<http://www.moef.dk/blog/cases-single/article/prisvindende-undervandskamera/>

Appendices

Appendix 1 - Malene Jessen, Transcription

Interview performed 12. January 2016

[00:00:01.23] Interviewer: Jeg stiller det lige her. Okay. Jamen vi laver selvfølgelig denne her undersøgelse af jeres virksomhed, vi synes i har en rigtigt spændende virksomhed - indtil videre i hvert fald og vi vil gerne vide noget om jeres personlige oplevelser og det at arbejde og samtidigt også noget om jeres organisation. Så vi starter interviewet med de mere personlige ting, vi går igennem de billede du har taget, også bliver det lidt mere generelt bagefter, omkring MOEF og jeres organisation. Dine billede, der forklarer du din arbejdsgang i forbindelse med et blog-post du har lavet.

[00:00:48.21] Malene: Ja, det var lige det nemmeste jeg kunne komme til.

[00:00:52.09] Interviewer: Er det en almindelig arbejdsgang, eller ændrer det sig meget fra projekt til projekt?

[00:00:57.05] Malene: Njar - det er sådan, det er sådan rimeligt normalt, det er sådan lidt forskelligt hvornår jeg inddrager andre i processen, Altså lige i denne her, i det her tilfælde, der har jeg jo sparret med Peter, både sådan inden, hvor vi har snakket lidt fordi har er nørdet og jeg prøver at være det. Men det kan også være, så har jeg måske snakket med Christoffer eller også er der en der lige fortæller et eller andet, eller siger det her kunne være spændende, eller også er det en idé jeg selv får også får folk lov til at læse den bagefter eller læser den når den er kommet på nettet, men altså måden at gå til det på, er stort set det samme altid. Altså jeg laver noget research, fordi jeg er nødt til at vide hvad andre, f.eks. på mit blog-indlæg, altså hvad siger dem som har en stemme ligesom, så vi ikke enten, altså bare så vi er opmærksomme på det og forholder os til hvad ved folk i forvejen. Eller når jeg skriver et blog-indlæg. Jeg siger vi fordi, alt hvad jeg ellers laver, når jeg skriver om hvad MOEF laver, så skriver jeg vi. Men ja, lige på blogindlægget der er det det ikke, også også på mange andre opgaver, som ikke kan sættes i bås på samme måde.

[00:02:12.26] Interviewer: Hvad er det for nogle opgaver?

[00:02:13.24] Malene: Jamen det kunne være, vi har lige skulle have sådan en cookie-policy på hjemmesiden. Og der går jeg ud, jeg laver selvfølgelig også research på hvad der er på markedet og sådan noget.

[00:02:25.19] Interviewer: En cookie-policy?

[00:02:25.25] Malene: Ja, du ved denne der cookie advarsel, som er skide irriterende og som man skal trykke væk. Og vi bruger cookies på analytics, også tænkte jeg, nu må det også være på tide vi får sådan en advarsel på. Så det går jeg bare i gang med at lave. Siger nu skal vi have det, også kommer det på. Så finder jeg en cookie-policy også fik jeg den oversat til dansk og fik den lavet sådan kreativ, så det ikke bliver helt røvsygt, når man læser det, for det synes jeg passer bedre ind i MOEFs ånd -altså det ikke bare er sådan en standard en ikke. Finder ud af den mindst irriterende måde at gøre det på også fandt jeg ud af hvor i koden jeg skulle sætte det ind og sådan i det hele taget. Men det afviger fra processen, som jo egentlig mest handler om, at man også skal samarbejde med hinanden.

[00:03:16.02] Interviewer: Er det dig der står for hele hjemmesiden?

[00:03:17.15] Malene: Ikke grafik, der har vi en grafikker på. Men jeg har været med til, altså jeg har lagt hele hjemmes.. Vi havde Typo3 før, så jeg har lagt hele hjemmesiden over i wordpress og lavet det første design også da Søren vores grafikker kom til, har han så justeret farver og sådan og gjort den lidt federe, men der har vi så siddet sammen og fået farverne lagt ind. Men designet selv, det har han lavet. Men ellers, så ligger alt på mit bord, altså vedligeholdelse, Netword og søgeoptimering. struktur og det hele.

[00:03:56.18] Interviewer: Den proces, du - nu har du selvfølgelig sat den ind i den ramme, som vi har givet dig, men den proces er det en du selv har lavet, eller er det en du har udviklet i samarbejde med - Peter f.eks. Altså din personlige proces, jeg kan se du bruger forskellige metoder, eller er det den proces i har haft hele tiden, som du så bare har gjort til din egen i forhold til de her blogindlæg?

[00:04:24.26] Malene: Jamen, det går lidt, det går hånd i hånd ikke. Altså det er det samme tror jeg også, jeg kan jo kun tale på egne vegne men, altså man kan sige processen er jo egentlig bare at sætte ord på det, som giver mening. Og vi arbejder allesammen på den måde, hvor det giver bedst mening, dvs. man ikke kaster sig ud i at løse en opgaver, før man har forstået problemstillingen. Før man har researched det, fordi så er det at man, og det er sådan lidt belært af erfaringer, det gælder både blogindlæg og også når drengene laver projekter, at hvis der er nogle bestemte ting som man bliver nødt til at gøre og før det så kan man ikke, altså man kan sige dette her, nu har jeg jo skrevet test, fordi jeg skulle sætte det ind i vores proces ikke, men da jeg så gik i gang med at udfylde det, så kunne jeg godt, at det laver jeg jo faktisk, måske lidt mere flydende, lidt mere intuitivt, men det bliver jo stadigt sådan - kan jeg forklare det her, forstår jeg det nok nu til at jeg kan forklare det. Og hvis ikke jeg gør det, så må jeg lige læse lidt mere om det. Det kunne også være, at jeg bare skrev et helt afsnit og så siger jeg "hvordan lyder det her, passer det ind i sammenhængen eller gør det ikke", altså det er ikke en proces, som jeg holder mig til, til overskrifterne som de andre gør, når de arbejder på projekter og der er kunder med, fordi jeg sidder jo egentligt bare med mig selv. Men selve - ja giver det mening? - selve de ting der bliver kontrolleret, de ting jeg gør før andre ting, de er egentligt de samme, fordi det giver bare rigtig god mening at gøre det på den måde.

[00:06:03.04] Interviewer: Ja, jamen det giver nemlig god mening - som jeg forstår det, så følger du - altså så har du måske ikke fået det udspesificeret på samme måde, som når de laver innovation, men i virkeligheden så er tankegangen eller processen i virkeligheden den samme?

[00:06:16.03] Malene: Det er det samme, fordi det er det der giver mening, det er også det - altså processen er egentlig bare en måde at sætte ord på den måde som folk arbejder på. Og det er også i forhold til, når vi sælger ind overfor kunden og sådan, så er det måske kun invent fasen der bliver solgt. Men hvor man så ved, at der er også en Design og Create fase og det er så invent fasen man i første omgang tager indenfor, f.eks. før man tager hele projektet ikke, det er ligesom en fælles referenceramme også overfor kunden og også overfor når folk skal arbejde sammen, altså hvor er vi i processen lige nu, hvad skal vi gøre nu ikke. Men det er helt klart at processen er kommet før der er blevet sat et navn på at det er sådan vi gør. Altså det er ikke sådan at det er trukket ned - nu regner vi ud hvad der er den bedste måde at gøre det på, det er mere - nu sætter vi ord på hvordan vi faktisk arbejder, det giver mening.

[00:07:11.22] Interviewer: Okay - det er interessant.

[00:07:14.04] Interviewer: Det er rimeligt nyt det her, at i har fået denne proces i gang ikke?

[00:07:16.00] Malene: Det er to år siden, der blev sat ord på - lige før jeg startede så, ja 2,5 år siden måske, at der blev sat navn på. Men det er den samme måde de altid har arbejdet på.

[00:07:23.20] Interviewer: Så det var omkring du startede, for 2,5 år siden?

[00:07:31.15] Malene: Ja.

[00:07:37.17] Interviewer: Det var lidt i forhold til sparring. Nu har du jo så valgt Peter, skrevet Peter på her, men du sagde også at det at det... - er det mest Peter eller er det fuldstændigt forskelligt?

[00:07:50.00] Malene: Det er faktisk nyt, at det lige er Peter nu, men det kan - det er den, som der nu engang ved noget om emnet, eller har en idé, eller for det meste så er det måske enten Kristoffer eller Casparij, som

jeg lige vender med. Et blogindlæg skal helst tale til din kunder vi gerne vil have. Hvor en case det kan man - vi kan ikke skrive så mange cases, fordi det er nogle meget store projekter, så de kommer sådan. Og mange gange må vi ikke skrive om en case før længe efter projektet er færdigt, så imellem tiden fylder jeg så ud med nogle blogindlæg, med forskellige holdninger eller viden som vi har til forskellige ting ikke, og jeg arbejder jo med kommunikation og marketing, jeg sidder ikke med den viden eller sådan forretningsforståelse, jeg er ikke i kontakt med kunderne på samme måde som de er. Og derfor så er det rigtigt godt, når de siger "vi har set at folk har det her problem" fint nok, så laver jeg et blogindlæg om det.

[00:08:50.11] Interviewer: Går sparring også den anden vej?

[00:08:52.28] Malene: Ja, det gør det helt sikkert. Mest Kristoffer, når han har en eller anden tanke, så vender han den lige med mig. Også leger jeg lidt djævlens advokat, så ja.

[00:09:03.21] Interviewer: Hvordan er det sådan generelt med jeres projekter og samarbejde, hvordan sidder i - hvordan organiserer i egentligt, når i får et nyt projekt?

[00:09:11.12] Malene: Det kommer an på hvad projekt - altså vi organisere det på den måde, at når - altså allerede fra det indledende møde bliver det besluttet, hvem der skal tage det og det kunne godt være Kristoffer og Peter f.eks. hvis Peter har nogle - altså det kommer an på hvad kunden efterspørger, altså der sidder jo rigtigt mange forskellige kompetencer i MOEF. Og der er rigtigt mange forskellige ting man kan trække på i forhold til hvad det er kunden gerne vil have. Så dem man tager med, både i det første kundemøde, men også sådan senere, når man begynder at definere hvad skal det her projekt så gå ud på. Så selv længe før kontrakten faktisk er underskrevet, så kan der godt være flere ind over, afhængig af hvad det er kunden skal forsikres om, eller have noget mere viden om eller tidlige projekter som vi har lavet ikke. Så ja, det afhænger helt af hvad det er for en case vi har.

[00:10:10.14] Interviewer: Ja, lidt videre med det her, hvordan øhh - jeres personlige forhold, ses i egentligt uden for arbejds.

[00:10:20.20] Malene: Nogle gør, det får jeg indtryk af i hvert fald. Kristoffer og Andreas de er barndomsvenner, så de hænger ud sammen ikke. Men generelt så, altså vi har jo en fest sådan hver 3. måned eller sådan noget hvor vi ses og er sammen, men der ud over så er det ikke sådan at nu tager vi på fredagsbar sammen. Altså vi kan godt drikke nogle øl om fredagen, men det er ikke sådan at vi mødes privat. For de fleste af os, men der er - nu f.eks. Kasper skulle købe ny lejlighed, så var Martin så med og se den, for at se om det var et godt køb eller ej. Fordi det ved Martin noget om, så vi kan også trække på hinandens kompetencer udenfor fællesskabet. Men det er ikke sådan - altså det er ikke noget - det ved jeg ikke. Jeg tror hvis det kommer så vil det være der ikke. men altså.

[00:11:22.27] Interviewer: Så går vi lidt mere over i det generelle, nej vent, først skal vi starte med - hvad din største udfordring her i - ved at arbejde i MOEF?

[00:11:32.24] Malene: Det er nok at - i forhold til at kommunikere hvem MOEF er og hvad vi kan. Der er det rigtigt svært at finde en linje, som alle vil kunne være enige om. Altså alene i vores eget lille marketing team, Kristoffer, Casparij og mig, der har vi nogle forskellige idéer om hvordan vi skal kommunikere fremad rettet og hvad det er vi skal lægge vægt på og hvad tonen skal være. Altså f.eks. Krisstoffer han synes det skal være, der skal være noget Malene-magi henover det, altså der skal være noget sådan lidt - noget coolheds effekt i måde vi beskriver os selv på.

[00:12:13.25] Interviewer: Er det Casparij eller?

[00:12:14.13] Malene: Det er Kelstrup. Også er Casparij sådan mere, han synes det skal være mere corporate, sådan tale til de helt store virksomheder i deres sprog. Og det er jo to modsætninger, som ikke rigtigt kan forenes på den måde og der tror jeg min største udfordring er at finde en balance imellem det sjove og det alvorlige. Også finde noget som alle så kan acceptere på en eller anden måde. Og måden jeg løser det på er som regel ved at tage en beslutning om hvad vi lige gør i den og den situation, men det er en kæmpe udfordring og jeg er ikke blevet færdig med det. Og nu sidder jeg igen og skal skrive hele vores profil om, så det er et kæmpe stort arbejde faktisk. Altså også fordi vi skifter - vi er jo hele tiden i udvikling så har vi jo skiftende målgrupper hele tiden. Altså da jeg startede så var det RN'B og museumsbrancen og marketing, som vi havde som primære målgrupper og i dag er det Medico og Tech sådan lidt tek, også hvad vi så synes er cool af opgaver, altså egne projekter, så der har målgruppen fuldstændigt skiftet fra to år siden. Og det stiller også nogle krav til, altså også til AddWord og til hvad det er for nogle cases vi gerne vil have fremme ikke. Så hele mit - hvad kan man sige - hele den kurs jeg lægger for MOEF i forhold til hjemmesiden og i forhold til marketing, den skifter lidt hele tiden. Også kræver det jo så, at jeg ligesom tilpasser alting når vi får en ny målgruppe ikke. Det kan godt være en udfordring. Men det er også spændende.

[00:14:00.06] Interviewer: Hvor synes du selv i er? På den sjove side, eller på den corporate?

[00:14:03.07] Malene: Jeg synes at, der er en pointe i at tilgodese begge sider af det, altså der må kunne findes noget midt imellem, hvor man kan være cool på den troværdige måde, altså på en eller anden måde ikke. Det er sådan lidt den hellige gral som jeg skal finde, for jeg tror der er en pointe i, altså det er jo derfor vi arbejder så godt sammen bare i vores eget lille team, altså med Kelstrup, Casparij og jeg, fordi vi netop ser tingene meget forskelligt, men vi har allesammen lidt ret, så hvis jeg kun gik Kristoffers vej f.eks., så ville vi ende et helt andet sted end hvis jeg kun gik Casparijs vej og det er i spændingsfeltet der, at sandheden ligger tror jeg.

[00:14:47.13] Interviewer: Hvordan er det så, du siger, så tager du bare en beslutning - finder de sig så bare i det?

[00:14:52.25] Malene: Ja, fordi jeg er god til at argumentere for min sag. så ja, men det er også fordi jeg ser på den gyldne middelvej ikke. Så det kan folk som regel godt se, men vi er ikke noget til bunds endnu. Hvordan vi kommunikere om os selv og det skal også være en måde, hvor resten af MOEF kan se sig selv i. Fordi det er så passionerede mennesker, over halvdelen af dem har jo været med fra starten af ikke, så har folk nogle meget dybe meninger og følelser omkring hvad er det MOEF egentligt er. Det skal også til gode ses.

[00:15:30.27] Interviewer: Men det passer meget godt med - det var dine største udfordringer, hvad er MOEFs største udfordringer så?

[00:15:40.05] Malene: At vi ikke har nogen hyldevarer, tror jeg.

[00:15:43.15] Interviewer: Hyldevarer?

[00:15:43.15] Malene: Ja, altså vi har jo - altså det som vi laver det er jo, altså vi udvikler, vi har vores produkt kan man sige, det er vores kompetencer og vores proces og alt det vi kan i MOEF altså også værkstedet selvfølgelig, men det er alle de, altså vores, det vi ligesom sælger det er muligheden, det er at skabe nogle muligheder for vores kunder, det øhm - og jeg tror MOEFs største udfordring i forhold til hvis nu vi - lad os sige vi kun lavede 3D-print, så ville vi kunne gå ud og markedsfører os over for kunderne som nogle der skal have 3D-print. Og det som er udfordringen også for salg og også for når folk sidder herinde, det er at kunderne måske, til at begynde med slet ikke ved at de godt kunne bruge os og ikke ved hvad de kunne få ud af det. Nogle har selvfølgelig et kendt behov også kontakter de os, men for de flestes vedkommende så skal vi ud og sælge en ny måde at gøre tingene på for dem. Og det kan være svært og det er også svært for de kunder, som ikke måske er helt indstillet på det, altså vi får nogle - nu havde vi - vi har et projekt, hvor vi skulle lave et

redesign, så lavede vi redesignet, så lavede de det så alligevel helt om. Fordi så var der lige nogle ting, som der var nogle der synes skulle laves lidt bedre, så ender de med at gå tilbage til projektet alligevel, altså til det indledende design, som vi har lavet. Og nu skal vi så også hjælpe dem med at få lavet en funktionel prototype af - det sidder vi så og laver nu, men fordi at de ikke ved helt hvad vi kan, altså fordi det er ikke ligesom de bestiller en revisor, eller en advokat hvor man har sådan en rimelig fiks ramme for hvad er det her, som man bliver hyret ind til eller sådan, eller dem som MOEF produkt udvikler eller konsulenter, det gør også at virksomhederne måske ikke helt forstår hvad de kan bruge os til og det gør også at opgaverne nogle gange får et lille tvist og der opstår nogle udfordringer, både i altså overfor MOEF of overfor kunden og for det færdige projekt. Giver det mening? - det er lidt komplekst måske.

[00:18:10.03] Interviewer: Jamen, det - det giver rimeligt god mening. Det, ja det er lidt for ukonkret for kunden eller hvad tænker du?

[00:18:18.17] Malene: Hvis kunden - hvis vi var et revisor firma, kunden sidder, de skal have lavet noget årsregnskab eller hvad ved jeg - jeg har ikke en skid forstand på det. Også hyrer de revisorne ind, revisorne gør et stykke arbejde, man ved hvornår det er færdig, man ved hvad man skal forvente af slut resultatet også kan man betale regningen også er det ligesom det. Også er alt i orden. Når folk hyrer MOEF ind, så er det fordi de har en eller anden problemstilling, men de ved ikke hvad løsningen skal være, som regel. Også kører vi et projekt, også fordi de ikke er, der er jo nogle virksomheder der f.eks. Coloplast, som vi har rigtigt meget samarbejde med, de ved godt hvordan det kører og de ved godt hvad de skal forvente. De ved ikke hvad slutresultatet bliver endnu, men de ved, at de kan se, nu er slutresultatet der. Nu har vi noget som er færdigt ikke. Men for virksomheder der har med MOEF at gøre for første gang, der kan det godt være svært for dem at vide, hvad vi har behov for og hvad de skal forvente at det færdige resultat og sådan ligesom, det her med at få fuld udbytte af MOEFs kompetencer, det er svært fordi vi er ikke et revisor firma, der er ikke nogen der laver fuldstændigt det vi laver. Derfor er det svært for kunden måske nogle gange at forstå, hvornår er det vi er i mål. Hvad kan vi forvente, hvad kan vi bruge jer til ikke. Og det skal vi være meget klare på og forklarer dem til at starte med og undervejs i forløbet, det er også derfor vi har processen, det er ligesom for at sige, nu er vi her og det i kan forvente at få ud af det her er det her. Men det er stadigt en hel anden verden for kunden, som de ikke er vant til. Altså, men det ender som regel rigtigt godt og kunderne er også rigtigt tilfredse, men det er en udfordring at de ikke ved.

[00:20:06.28] Interviewer: Har i oplevet af kunden har afbrudt samarbejdet?

[00:20:09.19] Malene: Vi har oplevet at vi har afbrudt samarbejdet.

[00:20:14.03] Interviewer: Fordi de troede, at de fik noget andet?

[00:20:16.09] Malene: Fordi, jamen det er sådan - det er som regel de her 1-mands virksomheder, som jo poster hvad de synes er en masse penge ind i et projekt. Men hvor at, det som for dem er rigtigt mange penge, det er for MOEF ikke særligt mange penge, fordi det kræver rigtigt meget og holde sådan en virksomhed kørende. Også fordi de så har betalt de her rigtigt mange, nærmest blod penge, så føler de også at de kan stille flere og flere krav til løsningen, altså hvornår er, det er lige igen, hvornår er det færdigt, hvad kan man forvente af det færdige resultat. Det er som regel de mindre virksomheder, som har en højere forventning til hvad der kan være færdigt. Så selv om man siger til dem, i kan kun få det her, så vil de alligevel gerne presse den. Og der har vi haft nogle som havde, hvad kan man sige, urealistisk høje forventninger, men altså det er ikke som i "nu afbryder vi samarbejdet" Så tager vi ikke flere penge. Det betyder bare, så går vi ikke videre til næste fase f.eks. Så stopper vi et sted ikke. Hvor der er en naturlig afgrænsning, så de stadigt får noget ud af det, men så vi ikke selv bløder ud, af et projekt med en kunde, som man bare ikke kan stille tilfreds. Men vi er blevet bedre til ikke at tage dem ind kan man sige, altså fordi man på forhånd kan mærke, det her bliver ikke, det vil ikke blive godt for dem.

[00:21:40.16] Interviewer: Du snakkede også lidt om interne og eksterne projekter, hvad er sådan helt konkret forskellen mellem?

[00:21:54.14] Malene: Har jeg snakket om interne og eksterne projekter?

[00:21:55.21] Interviewer: Ja, du snakkede om projekter med kunder og nogle interne projekter.

[00:21:59.10] Malene: Har jeg sagt det? Hvornår har jeg sagt det?

[00:22:02.20] Interviewer: Øhh - længere tilbage. Jeg kan ikke lige huske præcis hvornår. Du nævnte det i hvert fald kort, men det er også fordi vi har forstået det sådan, at i har nogle - altså i har de her projekter hvor kunderne kommer ind også laver i nogle ting selv.

[00:22:14.27] Malene: Når ja, egne projekter.

[00:22:15.24] Interviewer: Ja, egne projekter.

[00:22:16.17] Malene: Ja okay, det er fordi, når du siger interne, så er det sådan noget med at få bygget sådan en her (peger på væggen).

[00:22:19.19] Interviewer: Ja, okay.

[00:22:20.13] Malene: Men ja, egne projekter - hvad forskellen er? Det er egentligt ikke nogen forskel, det er den samme proces vi går igennem, og det er samme overvejelser vi gør, man kan sige nogle gange så kan det være lidt svært at prioritere, altså nu er der jo sat tid af nu og i budgettet også til at vi fokuserer på det fast, sådan at vi siger, så er det måske, så er det 20% af vores tid der bliver brugt på egne projekter. Også er det det, så er det det vi holder os indenfor, hvor før i tiden der har det været nemmere fordi, man har jo snakket om at vi skulle lave noget selv i 100 år, men det er først blevet til noget, hvor at man ligesom siger, nu gør vi det. Nu sætter vi en grænse på, ligesom hvis det havde været en kunde, for man kan meget hurtigt komme til at skubbe sine egne ting til side, fordi der er andre mere presserende ting, men altså.

[00:23:18.09] Interviewer: Men de her egne projekter, som WaterWolf er det ikke et eget projekt?

[00:23:22.27] Malene: Jo, men det, altså det er jo i samarbejde med *(Svendsens sport)* ikke. Også er der vores julepynt, altså vores H.C. Andersens julepynt, det er i samarbejde med *(Norddal Andersen)* også har vi haft noget, som vi har lagt lidt i skuffen igen, men...

[00:23:41.18] Interviewer: Ja, det er der hvor vi er - jeg tror det er derfor vi har lidt svært ved at forstå det, i laver det i samarbejde med nogle, hvad er det så forskellen fra det der gør det til jeres egne projekter? Det er fordi de ikke betaler jer eller?

[00:23:53.25] Malene: Ja, men jo, det er også, hmm, nu kommer der også en tredje, for vi arbejder også på nogle ting nu, hvor vi ikke har en samarbejdspartner, lige nu i hvert fald, vi vil gerne have en på det sådan økonomisk, men ikke som, men som udgangspunkt selve produktudviklingen, den kører vi selv. Man kan sige, det der er forskellen, når vi har en samarbejdspartner på vores egne projekter, så er det eks. WaterWolf kameraet, så er det, vi har en idé, nu udvikler vi denne her idé, så ser vi hvad der sker, og hvis vi synes den virker, så får vi så en samarbejdspartner ind, som kan spytte nogle penge i produktionen og som kan hjælpe og med at markedsføre, altså lige nu med *(Svendsens Sport)* der var det den primære fordel ved at have dem med, at de havde et stort distributionsnetværk, så de kunne få det ud rigtigt mange steder, hvor vi ikke, altså hvis vi selv skulle markedsføre det, så kunne vi ikke få det ud. Så selve kernen af produktet, selve produktudviklingen og hvad skal det kunne, hvor meget skal det koste osv. det er jo helt op til os. Der har vi jo en frihed som siger lidt samme med Norddal Andersens julepynt, der er det jo også os der er designeren og så

kan det godt være de siger "arr, den skal lige, den skal lige gå lidt mere i denne her retning, eller hvad ved jeg" men det kommer, hvad skal man sige, det kommer indefra også er det så vores samarbejdspartnere som så ligesom kan hjælpe os med at forme det det sidste stykke, fordi de forstår markedet ikke. Hvilket i sidste ende gør produkt noget bedre. Hvorimod, hvis vi har en ekstern kunde, så er det jo dem der siger, "vi har noget vi gerne vil have lavet, det skal være sådan og sådan og det skal være til den og den målgruppe." Også bidrager vi selvfølgelig med det vi kan altså i processen og er helt klart også dem der former projektet altså hele kernen i produktet. Men det er ude fra nogle eksterne krav og idéer, der kan vi måske godt sidde og sige "arr, det burde, vi synes det burde være på en anden måde, fordi så ville der være en større chance for at få det på markedet" Men det er ikke op til os, vi kan foreslå det, men det er dem der har den sidste beslutning. Så det er nok den store forskel, altså vi har langt større indflydelse på vores egne projekter, end vi har på andres ikke.

[00:26:17.02] Interviewer: Lad os gå videre, vi kunne godt tænke os at høre lidt, vi har været lidt inde på det, men da du startede for 2 år siden, var det 2 år siden?

[00:26:27.00] Malene: Det var august, så lige over 2 år siden ikke, så det er snart 2 et halvt år siden.

[00:26:32.09] Interviewer: Prøv at tænk tilbage på den, da du startede, hvordan var det - øhm prøv at gennemgå dine oplevelser at din opstartsperiode, hvordan var det at starte her i?

[00:26:43.21] Malene: Jamen jeg startede på deltid, var der der egentligt så jeg var ansat til 16 timer om ugen, men var der så meget jeg overhovedet kunne, så havde jeg så et andet deltidsjob. Også efter et par måneder, så blev jeg så ansat på fuldtid. På det tidspunkt, der havde vi ikke nået, sådan skrevet om MOEF, vi havde ikke noget på print f.eks. og der var meget stor fokus på prototyper og 3D-print. Og det som, der hvor jeg startede, der var de lige blevet enige om, at vi skulle have en anden kurs, vi har lige fået defineret Invent-Design-Create og nu skulle vi ud og så skulle vi begynde og rette os mod nogle målgrupper, hvor før der har det altid været sådan, hvad kan man sige, nu tager vi hvad der kommer ind også når vi så langt ud som muligt, men hvor at, da jeg så startede der blev vi mere fokuserede på, at nu skulle vi nå ud til nogle bestemte målgrupper. Og man kan sige, altså, det var en udfordring fordi at MOEF var svær for mig at forstå. Jeg kom jo helt udefra og det kan jeg også se på Ida, som er vores nye salgsmedarbejder, hun.. Øhm går de samme tanker igennem, som jeg gjorde i starten altså med, hvor er vi henne og hvad er det for nogle budskaber, som vi skal ud med. Fordi det ligger lige for, også når man kommer længere ned, så finder man ud af, at det faktisk er endnu mere komplekst end man lige troede først. Og det synes jeg egentligt stadigt det er, altså det er svært at få det der greb om det ikke. Også gik jeg, fordi der omkring december måned, jeg startede i august, så i december måned, så var jeg blevet så træt af Typo3, af Martin sagde, jamen skal vi så ikke skifte til WordPress hvis det er det du sidder med alligevel? Også kørte vi det på hjemmesiden der, også fordi havde det her nye design, så havde jeg også mulighed for at ligesom komme godt ind i, hvad er det ligesom for noget indhold vi har på siden og hvad skal vi sortere fra og sådan noget. Det var et rigtigt godt sted at starte i forhold til at få styr op hvordan vi skal formidle MOEF.

[00:28:59.04] Interviewer: Hvilke nogle grundlæggende værdier vil du sige der er i MOEF?

[00:29:05.18] Malene: Jeg vil sige, det er i hvert fald en kærlighed til at finde på den rigtige løsning, det er en værdi. altså det er det som man går ind til opgaven med i hvert fald, det er at vi skal finde den rigtige løsning. Det handler ikke om at Michael han er god til at scanne, så skulle han så tale for hvis noget skal scannes, sådan er det ikke. Det hele det handler om, at vi ser alle, alle sidder og siger, "hvad er den ultimative løsning" det er det vi vil finde frem til. Og det er det som alle i MOEF arbejder hen imod uanset om de sidder med nogle kompetencer, som man måske ikke lige kunne bruge til et projekt af en eller anden art, altså det er ikke det det handler om. Man kan godt se, om noget passer ind eller ikke gør. Og det er også det der gør, at man fokuserer rigtigt meget på reserach og teste tingene, altså man er ikke bange for at tage fejl, men man vil meget gerne vide om man tager fejl så tidligt som muligt. fordi så bliver det bare en bedre løsning i sidste ende ikke. Også er

der noget med empati vil jeg sige, altså noget ligeværd, altså alle er, altså vi sidder ikke privat og drikker øl sammen, men til gengæld så er folk, folk bekymrer sig om hinanden, folk er meget omsorgsfulde og hvis der er en der kommer til at bide hovedet af de andre, fordi han er stresset, så er det det, at han er stresset, som folk fokuserer på. Det er ikke nogle der fokuserer på, at han er godt nok vred i dag, nu skal vi lige holde lidt afstand, tværtimod, så ser man på, hvordan kan vi gøre det bedre for ham, fordi han har det ikke så godt lige nu. Så der er rigtigt meget medfølelse og forståelse for hinanden, altså ikke sådan noget navlepilleri, men bare et rigtigt godt arbejdsmiljø, så det kommer af noget empati tror jeg. Også at vi skal have det sjovt, det er også en værdi, som jeg ved har været herinde fra starten af - altså vi gider ikke kunder, der ikke behandler os ordentligt, vi gider ikke tage projekter ind, som måske giver godt, men bare er røvsyge. Dem sorterer vi fra, fordi det skal være fedt at gå på arbejde og det kan man også fornemme.

[00:31:25.28] Interviewer: Apropos det med at projekterne skal være sjove, er det så også en grund til at i har valgt at lave flere af jeres egne projekter? Fordi det er sjovere eller?

[00:31:37.04] Malene: Altså jeg tror, det også har lidt at gøre med, altså jeg kan ikke sige hvad årsagen kan være men jeg vil gætte på at, altså f.eks. WaterWolf har jo været en kæmpe succes og der tror jeg folk har haft, folk har fået sådan en fornyet selvtillid til at sige, det kan vi sgu godt det her. Lad os lave nogle flere produkter, som giver en stor succes og ikke mindst, ja - lad os være vores egen herre ikke. Fordi jo mere, jo flere malkekører som vi kan få ud, jo flere fede projekter kan vi lave selv, som vi synes er sjove. Også er det jo også fedt at lave noget selv, og det er en naturlig udvikling synes jeg, i forhold til der til hvor vi er nået i dag. Så ja, men altså det har hele tiden været meningen og det tror jeg også de 3, altså Micheal, Kristoffer og Andreas, da de gik sammen var det jo for at lave et kreativt hus også have det sjovt. Men det er jo også i forhold til det at være selvstændig og at man lægger rigtigt meget arbejde i det, der har de haft det her livssyns at det skal også være det værd, altså det er jo det der foregår når man har fri som også betyder noget. Altså der skal være en balance mellem det private ikke. Så ja, kedelige projekter, det gider vi ikke. Altså vi kunne sagtens lave rigtigt mange andre typer af scanningsopgaver f.eks., men det er der ikke nogen der synes er fedt at lave. Og der er ikke nogen der synes det er fedt at sidde alene og lave noget, vi vil godt lave noget hvor flere kompetencer bliver brugt sammen i stedet for at det er en der bare står og skærer plastikkasser.

[00:33:24.20] Interviewer: Nu har vi jo en kreativ virksomhed, så har vi en lille kreativ opgave her til sidst. Vi kunne godt tænke os at du, prøvede at tegne hvordan i ser jeres organisationsstruktur.

(tegner)

[00:34:24.01] Malene: Så. Det er en pandekage. Der er ikke noget, jeg var til en MUS-samtale i, her for en månedstid eller 2 siden, så blev jeg spurgt, hvordan er dit forhold til direktionen. Og der blev jeg nødt til at spørge, hvem er det. Også sidder både Kristoffer og Casparij og siger det er mig. Så nej, det er så fladt, man kan sige der er en projektleder på også på vores egne projekter, nu har vi jo en på vores projekt vi arbejder på nu, hvor vi har, hvor vi allesammen er en del af det og jeg sidder så i marketingsteamet, og der er det så - jeg ved ikke om det er Casparij eller om det er Kasper som ligesom er den ansvarlige for det ikke, også er det så Søren som har det for også er det en anden en som også er på også er det så mig ikke. Og sådan ser det ud sådan ovenfra ikke, også er der en der ligesom, lad os sige det er Kasper, han er ansvarlig for at få marketing. Og det der egentlig bare sker, det er at hans, det er hans ansvar at få sagt, nu skal vi indkalde til et møde. Også sætter vi os allesammen ned og når vi først sidder ned til det her møde og siger f.eks. at vi skal have lavet en strategi for en kickstarter kampagne til dykkerkameraet, så sætter vi os ned også byder vi allesammen ind med det vi har, så det er ikke, når vi først sidder i mødet, så er det ikke Kasper som siger, vi skal gøre sådan og sådan, på den og den måde. Og du skal gøre det og du skal gøre det. Så siger vi allesammen, hvor så er der en som har "kunne vi ikke gøre det på den her måde" eller hvis vi skal have det ud på Facebook, så skal det være 2 måneder før, så bruger vi hinandens kompetencer til at finde den bedste løsning. Så selvfølgelig er der nogen

som har ansvaret for en opgave og for at få noget afsted, men fordi vi allesammen er dygtige til de ting vi laver, så har vi også allesammen noget at bidrage med, også kan det godt være jeg vil sige, vi skal have, jeg skal bruge 2 måneder i forvejen, hvis vi skal have det på Facebook, før vi lægger op til at opbygge noget, før vi lægger det på Kickstarter f.eks., så kan det godt være Kasper kunne sige, jamen det har vi ikke, vi har kun en måned til det skal være ude. Så må jeg jo så indrette mig efter det, fordi der er nogle ydre rammer, som der også skal være, men det har ikke noget at gøre med at der er nogle der bare tager en beslutning, om at det ikke kan være på den måde, så finder vi nogle kompromiser igen for at få den bedste løsning. Så der er ikke noget hvor at, at der er nogle der er chef for at være chef, det er meget sådan.

[00:37:26.15] Interviewer: I det her, hvad kan man sige, eksempel med at Kasper, er ham der indkalder til mødet, er det så altid Kasper der indkalder til møder eller roterer i lidt rundt i det?

[00:37:36.10] Malene: Nej, hvis det er ham der har ansvaret, så er det ham der har ansvaret, for vi har mange projekter og mange gange også meget komplekse projekter, hvor vi arbejder på tværs, hvis der først er en projektleder på en del af projektet, så er det den person der har ansvaret.

[00:37:50.03] Interviewer: Så er han projektleder indtil projektet er færdigt?

[00:37:52.05] Malene: Ja, eller indtil det når til næste fase, hvor man så skal lave noget andet ikke. Men..

[00:37:59.26] Interviewer: Kommer der så en ny projektleder og tager over?

[00:38:04.01] Malene: Nej, som regel ikke. Så skulle det lige være, altså nu er det primært Peter og Kasper som er på dem og Peter har de tunge projekter og Kasper har de lidt mindre projekter, det er også, det er bare erfaringsmæssigt. Også er det det som det er. Men han kan godt være måske lidt mindre over på nogle ting, altså så kan det være f.eks. skibsmodellen, så skulle vi have en tegner. Og det er så Martin som sørger for at tegne det og Peter har så måske ansvaret for at Martin for, altså at vi holder tiden og vi har nok timeantal, som der skal bruges. Men han går ikke ind og styrer hvordan Martin gør tingene. Også skal den så bygges eller fræses eller hvad ved jeg også holder han måske igen kun øje med timerne, altså han har ligesom det forkromede overblik, det er der nogle der skal have, som ikke sidder med fingrene nede i det, så på den måde vil det ikke give nogen mening at skifte hvis der er en der har hovedansvaret, men det er måske forskellige andre, på dykkerkameraet, det er så marketing, med så er der en masse andre faser også og ting, som skal ordnes på omrent samme tid, og det er jo så forskellige mennesker, som ligesom har hovedebolden i det. Og det er Kasper kan godt være projektleder på denne her, samtidigt med at han måske herovre sidder Peter måske og er projektleder på hele projektet, hvor at Kasper så bare er en del af den gruppe også. Så altså, det er også derfor vi har..

[00:39:43.06] Interviewer: Så man kan godt have flere roller?

[00:39:43.06] Malene: Ja, det kan man sagtens.

[00:39:47.21] Interviewer: Hvordan vælger man så hvem der skal være projektleder på de forskellige projekter, er det håndsoprækning eller - sige det kunne jeg godt tænke mig eller?

[00:39:53.23] Malene: Nej, altså vi kender jo hinandens styrker og svagheder og ved hvad folk har af kompetencer til de forskellige ting, så jeg ved på forhånd at jeg er blevet sat på marketingdelen af vores dykkerprojekt f.eks. Og jeg ved også udemærket godt at jeg ikke er heroppe, for jeg har ikke det ansvar, men så er det jo så spørgsmålet, om der er brug for en som har styr på pengene eller om der er brug for en der har noget, hvad hedder det, som har noget projekt-leder-forståelse i forhold til f.eks. på Kickstarter, der er det ret vigtigt, at det også er en der har haft fingrene nede i produktudvikling i et eller andet omfang ikke. Men det er sådan lidt afhængigt af hvad er det som er det vigtigste i den del af projektet, så er det så den der kommer på.

Og det ved folk udemærket godt, der er som regel ikke noget der siger "når! Gud er det mig" Fordi folk, det ligger til opgaven, hvem det er der har ansvaret.

[00:41:02.04] Interviewer: Ja, fordi jeg tænker lidt på f.eks. drift ansvar og økonomi, har projektlederen så også det overblik?

[00:41:09.15] Malene: Nej, det er som regel Casparij.

[00:41:11.01] Interviewer: På de enkelte projekter?

[00:41:12.06] Malene: Ja. Altså jeg, det vil jeg sige. Men det er de bedre til at svare på, for jeg ser det jo kun sådan lidt udefra ikke. Men altså Casparij sidder meget på budgetter og

[00:41:30.19] Interviewer: Vil du så sige, at han sad heroppe? (peger øverst)

[00:41:31.21] Malene: Nej, fordi - det er jo sådan generelt vil jeg sige. Når der kommer en faktura, så er det måske ham som der laver det. Eller hvis der skal laves et tilbud, så er det måske, så sidder Casparij måske med tilbuddet, men så går han lige op til Martin eller Michael og vil sige, hvor meget vil du tro dette vil tage i timer? Også vil de komme ind med det også kan han få lavet timerne på den rigtige måde ikke. altså der er altid, hvis man sidder med en opgave, som ligger uden for ens eget område, så kan man altid lige gå ned og vende det, også kan det godt være at den opgave, så bliver taget over af nogle ikke. Altså hvis, Kristoffer skal lave et oplæg om et eller andet, om innovation, så kan det godt være han lige hiver fat i mig og siger, kan du ikke lave det for mig, eller fordi det ved jeg noget om ikke. Og på den måde, der bruger vi hinanden hele tiden, fordi det kan sagtens være det er en opgave, som ikke ligger helt til en anden at lave, men hvor at man så bare har brug for lidt sparring til det og hvis det så ligger mere over til den anden så er det så den anden der tager over ikke.

[00:42:40.18] Interviewer: Hvad vil du sige jeres største udfordringer er ved jeres model, ved jeres pandekagestruktur.

[00:42:49.13] Malene: Om der er udfordringer?

[00:42:49.13] Interviewer: Ja, eller hvad er de største udfordringer?

[00:42:54.26] Malene: Altså, for mit vedkommende, så er det jo, at jeg selv sidder og skal tage nogle beslutninger nogle gange. Nu snakker jeg jo kun kommunikation og marketing ikke, der er ikke en der sidder og fortæller mig hvad jeg skal gøre, men så. Jamen jeg tror faktisk at den største udfordring er, hvis man ikke er typen, som trives med den struktur, fordi - altså jeg har set nogle gange, hvor vi har haft folk og jeg vil sige, i praktik og andet, hvor, altså der er nogle når de har været her en måned også stopper de, fordi de ikke trives med at der ikke er nogle der fortæller dem præcis hvad de skal gøre. Man skal have en speciel mentalitet tror jeg for at kunne trives, men til gengæld som når man har det, altså jeg ville ikke, jeg ville simpelthen ikke kunne holde til hvis der var nogle der sad og skulle fortælle mig hvad og hvordan jeg skulle gøre tingene. For jeg trives med den frihed der er, altså frihed under ansvar. Men at, at der er tillid til hvad der er vigtigt at lave og at jeg så gør det ikke. Og det synes jeg kun er rigtigt godt. Altså, men hvis man er typen der trives med lidt mere bureaukrati, så er det ikke et sted som her man skal være. Og den type findes der jo også. Men det er måske det der er den største udfordring, og folk som ikke bryder sig om det. Men det fungerer rigtigt godt, og det er jo også fordi at de mennesker, som er ansat her som gør at det fungerer. Jeg vil tro, med tiden, altså nu er vi jo 14 eller sådan noget ikke. Og jeg kan godt se, at det kan blive sværere og sværere at administrere den flade struktur altså. Og måske også nogle af de, dem som så er kommet ind sidst, altså når vi har praktikanter og studentermedhjælpere, så får de nogle mindre opgaver, som de så har ansvaret for. f.eks. er der en der skal teste, han har ansvaret for at teste vores dykkerkamera og de forskellige ting, så er det det han gør. Så er det hans ansvarsområde, så finder han den bedste måde at gøre det på, han kan selvfølgelig sparre med andre,

men som er det ligesom hans afgrænsede område ikke. Hvor at jeg sidder med 3 forskellig kerneområder og det er ikke spor afgrænset, det er meget frit, men jeg kan også måske lidt bedre navigere i det. Men altså med tiden, så vil det nok være en udfordring, for vi kan ikke blive ved med at flade ud, hvis vi bliver sådan 25 medarbejdere.

[00:45:45.26] Interviewer: Hvilke problemer vil du se, hvis i var 25 medarbejdere i den flade struktur?

[00:45:54.19] Malene: Nu skal jeg tænke mig om, jeg går ud fra, hvis der blev ansat flere, så var det fordi der var opgaver nok. Jeg tror det ville være et større problem for projektlederne at holde styr på hvad laver den enkelte person, i forhold til hvis så at, så Kasper måske blev ansvarlig for alle praktikanterne så allerede der så har du jo en struktur ikke. Som man så vil kunne arbejde med og det er jo federe end hvis alle praktikanterne sad på lige linje med alle andre og tog beslutninger på samme måde ikke.

[00:46:31.16] Interviewer: Så det handler ligesom om en allokering af ressourcer?

[00:46:35.27] Malene: Det handler om overblik.

[00:46:39.23] Interviewer: Overblik, ja. Og hvem der skal have det?

[00:46:40.07] Malene: Ja, det tror jeg. Men som det er nu, så fungerer det og nu har vi jo også fordoblet medarbejderstaben på de to år jeg har været her og der har ikke været, altså der er kommet mere kontrol, jeg ved ikke om i har set pladen derude? Den store hvor man prøver at organisere, for folk bliver booket ind dobbelt som det er nu, fordi der er flere projekter, hvor så skal Andreas bruges både på den ene projekt og det andet projekt. Og Michael har lige haft ferie også ligger der nogle scanningsopgaver til ham samtidigt med at han også skal lave LEGO, så bliver det lidt kaotisk, hvis man skal - altså ja, det er en udfordring og det er det. Men det er, der er så mange positive aspekter i det, så det er sådan noget man kan administrere sig ud af. Og det skal vi jo så bare være bedre til, det er jo ikke altså folk her i MOFF er jo generelt, hvad kan man sige, måske sådan lidt rebelske i det. Og bryder sig ikke om at blive topstyret, sådan er det for dem allesammen. Og det er derfor at virksomheden sådanset er blevet stiftet og alle de medarbejdere som kommer herind, har jo, har den samme mentalitet, så det der med at få nogle der at sige, du skal gøre det i dag. Det stejler folk over, det kan folk ikke lige administrere, men hvis de selv er med til at sætte deres navne ind i en kalender, så går det langt bedre.

[00:48:16.09] Interviewer: Har du noget, jeg synes vi er kommet godt igennem det hele?

[00:48:22.23] Interviewer: Jeg har et sidste spørgsmål, i forhold til denne der tavle, bruger i den tit? har i møder omkring den?

[00:48:26.26] Malene: Det er produktionen som har det ikke, så hver mandag, så går de ind efter vores fælles mandagsmøde, så går de op til den også plotter de ind i den. Og fortæller hinanden om hvad de har vi denne her uge, og hvad har vi næste uge og er der nogle som har noget, som er uopsætteligt og hvor langt er de i de forskellige projekter, er der noget som skal ud af døren i denne her uge, så tror jeg. Men spørg dem, for jeg hører kun med med et halvt øre med altså, det er for ligesom at få et overblik, som relaterer til produktionen.

[00:49:04.10] Interviewer: Tak, ellers har jeg ikke flere.

[00:49:05.20] Interviewer: Har du noget på hjertet, som vi skal vide?

[00:49:08.23] Malene: Det synes jeg ikke, det er et fedt sted at være. Det er dejligt, jeg har aldrig været så tilfreds med en arbejdsplads, som jeg er her. Men igen, man skal nok være en speciel type for at kunne lide det.

[00:49:27.22] Interviewer: Tak.

[00:49:30.04] Malene: Selv tak.

Appendix 2 - Peter W. Hansen, Transcription

Interview performed 12. January 2016

[00:00:00.00] Peter: Jeg har ikke været i stand til at lave denne her opgave i har stillet os.

[00:00:05.13] Interviewer: Det skal du ikke tænke på.

[00:00:05.13] Peter: Det var lidt for omstændigt, til at jeg synes det gav mening. Jeg tror i får mere ud af at spørge mig om nogle ting.

[00:00:16.29] Interviewer: Okay, det er helt fint. Er det okay vi optager dig?

[00:00:17.18] Peter: Ja selvfølgelig, det er den bedste måde at gøre det på.

[00:00:21.24] Interviewer: Jamen sådan som interviewet er struktureret det er at vi starter med at stille nogle generelle spørgsmål til dig og hvordan du har det herinde i MOEF og så lidt mere generelle spørgsmål om MOEF også. Så til at starte med med, som omkring dig, som projektleder, hvordan det er at være projektleder i MOEF, sådan din rolle - vil du prøve at forklare lidt omkring det?

[00:00:43.25] Peter: Bredt spørgsmål, må man sige, er der noget i tænker på at lægge vægt på, eller er det bare?

[00:00:50.09] Interviewer: Ja, man kan sige sådan en gennemsnitlig uge for dig, hvilke ansvarsområder har du?

[00:01:00.24] Peter: Jamen mit primære fokus er, at få tingene til at glide, på sagt også sådan lidt bredt, men at få gjort at - dels folk gør tingene til tiden, det siger næsten sig selv. Det er ikke sådan at jeg står og slår folk oven i hovedet folk er rimeligt selvstændige og ved at, når man sætter en dato for hvornår noget skal være færdigt, så overholder de også det. Men der er en masse små opgaver, som er en del af et projekt, som der ikke rigtigt er nogle der har et flag på og de er opgaver, som jeg typisk løser. Altså lige sørge for at man får det materiale til den og den og få en eller anden beskrivelse fra kunden eller et eller andet. Den generelle kommunikation med kunden og underleverandøren og sådan noget, det varetager jeg.

[00:01:52.02] Interviewer: Okay, så du står for, hvad kan man sige - at samle den viden der kommer her inde fra?

[00:01:55.14] Peter: Ja, det er jo sådan noget management agtigt. Altså jeg er jo videns hubben i projektet kan man sige. Jeg samler trådene, jeg har ikke dybdegående viden, jeg har sådan overordnet viden for hvad der skal ske og hvordan projektet er skruet sammen og hvordan det skal ende. Jeg har et billede af hvordan det skal se ud til slut.

[00:02:19.12] Interviewer: Har du også, hvad kan man sige - andre opgaver. Har du også opgaver hvor du ikke selv er projektleder?

[00:02:26.15] Peter: Ja, jeg er også en del af det udførende team - så jeg byder ind med ting. Det gør jeg i mindre og mindre grad, som firmaet bliver større. Men tidligere har vi været nødt til at være blæksprutter, der har mere end en kompetence og det er både en fordel og en ulempe. Det er en ulempe på den måde at man aldrig bliver sådan super specialiseret, men alligevel er det en fordel fordi at, i og med man får indsigt i andre kompetencefelter og arbejdsmarkeder, så styrker det dit primære arbejdsmarkede. Så det er også en fordel at man kender forskellige ting og ved hvordan, altså hvordan alt foregår. Jeg har også være i værkstedet og lavet ting derude selv, så jeg har en god fornemmelse om hvor lang tid tager, så ser man også typisk at det er dem der - de gode projektledere er dem der har været på gulvet tidligere og ligesom ved hvordan tingene foregår. I

stedet for man bare kommer ind med en teori, om hvordan det foregår er det ofte hvis man har noget praktisk erfaring der giver en god projektleder.

[00:03:29.06] Interviewer: Men efterhånden så er det kun projektleder, der er tilbage?

[00:03:35.08] Peter: Der er tilbage..?

[00:03:37.11] Interviewer: Ja, altså i din jobbeskrivelse?

[00:03:39.20] Peter: Øhh, ja - det kan vi godt sige, eller jo - lad os bare kalde det det. Det er, I og med det er en lille virksomhed, så er det jo ikke projektleder i klassiskterm, som hvis vi var i Rambøll eller et eller andet andet, så altså jo. Det er det, det er primært det. Vi prøver på at dele os ud, så vi hver i sær har et område, som vi varetager, der er mit et af dem eller mit primære er projektledelsen.

[00:04:12.25] Interviewer: Så videre til det næste spørgsmål, som handler lidt om dine kollegaer, hvordan du ser dem, både på det personlige- og det professionelle plan. Om, ja til at starte med - får du hjælp af kollegaer, hvis du har nogle spørgsmål eller hvordan sådan samarbejder i?

[00:04:31.00] Peter: Ja, vi sparrer utroligt meget og det er også derfor vi sidder sådan klynget sammen. Og det er også den tværfaglighed, jeg lige omtalte tidligere der kommer i spil her. I og med organisationens størrelse som den er. så har vi et rimeligt godt indblik i hvad folk kan og det vil også sige at vi ved hvor vi går hen hvis vi har et spørgsmål om noget og vi er ikke bange for at spørge om ting, altså spørge kollegaer om noget. Det er jo ikke hjælp til at udføre opgaven, det er hjælp til input på en løsning eller på en idé eller det kan også være en vinkel man vil gå til en kunde med, forklarer eller overlevere et svært budskab, det kan vi også godt sparre om. Og det fungerer rigtigt rigtigt godt - det styrker det hele at vi ligesom bruger allesammen, eller hele firmaet til at løse de her, hvad kan man sige øjensynligt trivielle ting, men alle får en fælles forståelse for hvilke problemer ens kollega sidder med og har måske også en lidt andet hvilken på hvordan man måske kan gøre det an, så det bliver styrket hele vejen rundt på den måde.

[00:05:48.12] Interviewer: Ja, vi hørte lige fra Malene at hun også tit spørger dig om sådan nogle teknikker, det er dig der hvad, hvad kan man sige sådan eksperten indenfor det?

[00:05:56.26] Peter: Jævnt - det ved jeg ikke, det er der mange af os der er, fordi der er en interesse i det. Men det kan da godt være jeg følger ekstra meget med, det kan vi godt sige (grin).

[00:06:09.16] Interviewer: Er der nogle specielle her i virksomheden, som du sparrer mere med end andre?

[00:06:17.08] Peter: Ja, det kommer an på hvilken situation jeg er i. Jeg er sådan lidt på tværs af det hele fordi jeg også laver salg og strategi og sådan noget og selvfølgelig projektudførsel eller projektledelse, som er en del af projektudførelsen. Så for administrationen er det måske mest Kristoffer Kelstrup jeg sparrer med, men også de andre. I produktionen er det måske mest Martin eller Kasper jeg snakker med. Og i Marketing er det så Malene, for der er ikke andre (grin) Ej, det er ikke fordi der ikke er andre, ja vi snakker rimeligt fint om ting også og hvordan vi skal løse opgaver.

[00:07:03.13] Interviewer: Du nævnte tværfaglighed, det er en ting vi lidt har undret os over, for vi har også set det på hjemmesiden. Hvad ligger der i det tværfaglighed? For det provokerende er at i stort set allesammen er civilingeniører, vrøvl designingeniører. Og du er så ingeniør, men.

[00:07:24.14] Peter: Øhh. Ja, altså de ansatte er, men partnerne er ikke ingeniører, når det er sagt så har vi jo - en uddannelse er en ting, men alt det vi går og beskæftiger os med ved siden af, eller det arbejdsliv man har haft før man kommer i MOEFF har jo også formet en til at have en eller anden faglighed, som måske ikke lige præcis ligger indenfor det ens uddannelse byder. Så, jeg er god til håndværk for eksempel og træarbejde (grin)

Det er ikke en del af min uddannelse vil jeg sige. Jeg er god til at lave mekaniske ting og elektronik og sådan noget, det ligger ikke op af det jeg har lært som uddannelse, så det - jeg går også udefra i har nogle hobbier, som hvis i kunne bruge dem og sætte dem i spil i jeres arbejde, ville det da også være en fordel. Altså jeg har ikke nogen uddannelse i salg, men det laver jeg også rimeligt meget af. Og det er hvad jeg vil kalde tværfaglighed.

[00:08:26.03] Interviewer: Så i forhold til det personlige plan, ses i også uden for arbejdet?

[00:08:31.17] Peter: Ja, det gør vi ikke sådan voldsomt meget. Det har været mere udpræget tidligere, efterhånden som vi har fået børn så er der andre prioriteter, men det hænder - lad mig hellere sige det sådan. Vi holder sådan relativt mange interne fester om sommeren og store fester og julefrokoster og måske nogle arrangementer sådan ind midt i mellem, så der er da noget socialt aktivitet der.

[00:09:05.23] Interviewer: Det næste spørgsmål er omkring MOEFs og din udfordring - til at starte med hvad ser du som MOEFs største udfordring, som det er nu for virksomheden.

[00:09:20.25] Peter: Det er meget øhh - Det er meget en direkte spørgsmål. Jamen jeg ser retning, som den primære udfordring, direkte adspurgt. Der mangler eller ikke mangler, men at finde den retning som firmaet skal gå i, er den helt store udfordring, for der er mange valg og mange muligheder og ja, det er jo en strategisk overvejelse for hvor man nu vil hen og den beslutning skulle helst gerne være rigtig.

[00:09:59.08] Interviewer: Har i så forskellige - hvad kan sige, interesserer intern for hvor i gerne vil hen?

[00:10:06.07] Peter: Nej, det tror jeg ikke, vi har bare alt for mange idéer, om hvor det kan ende henne og ikke noget konkret fakta, på hvor det et smart at gå hen. Fakta er måske også så meget sagt, men der er ikke nogen fuldstændig klokkeklaar vej, for hvor vi skal gå hen. Men det er også noget af det der gør os dynamiske og at vi overlever i finanskrisetider og alt sådan noget bare omstille os fra den ene dag til den anden. vi er ikke en tung organisation på den måde, så det er en styrke pt. i vores nuværende størrelse, men hvis vi skal vækste meget så bliver vi nødt til at fokusere på noget og hardcore gå efter det.

[00:10:48.08] Interviewer: Er det et mål for MOEF? At begynde og vækste?

[00:10:51.02] Peter: Det er ikke mig du skal spørge om det.

[00:10:56.28] Interviewer: Det kunne godt være du havde en holdning til det?

[00:10:56.28] Peter: Ja, øhh.. jeg vil sige, det er en nødvendighed at vækste på konsulentdelen af virksomheden, hvis vi skal kunne varetage vores egenproduktionsdel af virksomheden også, samtidigt med at - de går hånd i hånd og det ene kommer nok før det andet. Altså konsulentdelen i min mening, bør have højere prioritet end det andet, selv om det andet er sjovere.

[00:11:28.21] Interviewer: Så der skal være lidt flere penge, at arbejde med før.

[00:11:31.05] Peter: Ja, det er lidt der vores renommé er bygget op, det er i konsulentdelen af virksomheden og før den er trimmet og gjort fuldstændig så god, som den kan blive så vil der ikke være likvider til at lave egen udvikling. Som der vil ikke være råd til at lave en fejl på det.

[00:11:55.24] Interviewer: Okay, så lige nu er fejlene dyre kan man sige?

[00:11:56.25] Peter: Ja, de koster en del, altså hvis man laver for mange af dem, så har man det ikke så godt efter et stykker tid også kan det være man ender med at droppe den retning. Og det ville jo også være ærgerligt, så derfor skal der være holdning til at man kan det der, og det giver jo også en god viden kan man sige. Meget af den viden vi bruger i egen udvikling kommer fra konsulentdelen, så det er ikke uvæsentligt.

[00:12:19.07] Interviewer: Så det du mener med retning, er altså der skal være mere styr på konsulentdelen eller?

[00:12:26.10] Peter: Ja, men sådanset også det andet, fordi det er også sådan 'phiv', nu tager vi lige denne idé også prøver vi at få det til at blive til noget. Det kunne ligeså godt være, hvad ved jeg - en rumraket vi lavede eller noget andet. Der er ikke sådan nogle dybere mening med det, ud over at vi har lavet et kamera før, så på den måde giver det god mening, men ikke fordi vi har nogen sådan præferencer på området som sådan. Det har vi selvfølgelig, der er nogle der dykker, det ved jeg godt, men vi har ikke noget - altså vi har ikke nogen speciel tilgang til det marked, som vi vil kunne drage nytte af. Det er ikke fordi vi har et rigtigt godt samarbejde med en dykkerproducent eller noget. Det havde måske været rart hvis vi havde gjort det.

[00:13:12.05] Interviewer: Og det var så omkring MOEFs store udfordring, hvad ser du som din rigtig store udfordring her inde i MOEF?

[00:13:22.25] Peter: Jamen det ser jeg, måske tilsvarende også en retning eller strukturering af min opgave er. Det gælder faktisk for alle parter at efterhånden som vi bliver flere, så bliver rollerne også skarpere og delt op. Og det vil jeg personligt have svært ved, men det er der også mange andre der vil have svært ved. Ikke at være en del af det hele på engang.

[00:13:55.12] Interviewer: Så du bliver nødt til at sige nej til nogle opgaver?

[00:13:58.28] Peter: Nej ikke opgaver, men vi har netop, i og med at vi sparrer rigtigt meget med hinanden, så involverer vi også og dermed blander folk sig også, så det er selvfølgelig bagsiden af medaljen, der kan gå meget tid med at snakke om al ting og det er der ikke plads til, når man bliver større, for så skal man fokusere på at løse en bestemt type af opgaver.

[00:14:28.02] Interviewer: Der er ikke sådan plads til rotation eller laver i rotation i forhold til at løse opgaver?

[00:14:34.14] Peter: Ja, det fungerer ikke. Altså ja, vi har da prøvet når det er at, ja hvad skal man sige, når der er noget der brænder på i et bestemt område, så er der nogle andre der overtager og sådan noget, men det er ikke hensigtsmæssigt, fordi at mange af de ting vi løser, altså man skal være dygtig for at kunne løse det. Det er fint nok at jeg har været i værkstedet, men jeg er på ingen måde nær så god som de gutter der står derude, altså jeg når dem slet ikke til sokkeholderne, hvis jeg skal gå derud, så spilder jeg min tid helt sindssygt meget. Så derfor skal der hellere være en afmålt mængde opgaver, som den ene mand derude eller de to der er derude kan løse. Og det samme med de opgaver jeg har, de skal ligesom kunne løses af mig og så er det det ikke. I stedet for, at vi behøver at fleksere ind over hinanden. Vi gør det på nuværende tidspunkt, men det er ikke optimalt, det er det sgu ikke. Forstår i hvad jeg mener?

[00:15:32.14] Interviewer: Ja. Så nogle gange er der også lidt mere i værkstedet?

[00:15:38.05] Peter: Ja, så hyrer vi nogle ind, så bliver det mere sådan nogle forefaldende opgaver eller hvad kan man kalde det. Noget der ikke er på så højt niveau, så bliver Andreas en supervisor på dem. Værkstedet er et eksempel, produktionen er også heroppe og det er primært her, at der bliver lavet nogle dollars. Altså de folk der sidder heroppe, altså det er det samme, jeg skal ikke til at lave grafik for Søren, jeg kan sagtens, men jeg bruger usædvanligt meget mere tid på det og det bliver ikke nær så godt, så det er bare pjat. Så på den måde kan jeg godt tage over Søren, hvis han nu er syg i en periode, så kan jeg godt sidde og fedte et eller andet sammen, så vi ikke kommer bagud med projekterne.

[00:16:15.19] Interviewer: Så altså, det er godt at have kvaliteterne, men..?

[00:16:18.05] Peter: Ja, det er godt at jeg ved, sådan cirka hvor lang tid det tager at lave noget halløj og jeg ved også at når jeg laver et tilbud til folk, hvor lang tid det tager og hvad for en kvalitet de kan forvente og jeg ved

også, at når vi helt indledningsvis snakker med kunden og har nogle idéer til produktet der kommer ud i sidste ende, altså at jeg ved vi kan lave det. Det bliver jeg jo nødt til at vide. Fordi vi kan jo ikke tilbyde noget vi ikke kan lave, så derfor skal jeg have et godt indblik i processerne og hvad kan man sige kvalifikationerne i firmaet.

[00:16:53.02] Interviewer: Hvad hvis du gik hen og blev syg, er der så også en der vil kunne overtage din rolle?

[00:16:55.29] Peter: Det er sværere vil jeg sige, nok mest på grund af den måde jeg arbejder på, men - ja det er det nok. Altså Kasper er en oplagt kandidat og han gör det også, hvis jeg har været syg eller et eller andet, så plejer jeg bare at briefe ham på, hvad han lige skal sørge for at få ordnet også tager jeg resten når jeg kommer tilbage igen.

[00:17:24.11] Interviewer: Så det næste spørgsmål handler lidt om, vi har den forståelse at MOEF arbejder lidt på eksterne projekter også har i også jeres egne projekter, som du også selv nævnte. Vil du prøve at fortælle lidt om hvad forskellen er på de to, hvordan i arbejder med dem og det er anderledes eller.

[00:17:45.09] Peter: Ja, altså selvfølgelig er det anderledes, de eksterne er den konsulentdel, som jeg snakker om, hvor vi får et beløb for at løse en opgave ikke. Og det er, den del af virksomheden er vi ved at finde formen på, altså der er nogle rigtigt gode tendenser og har især været det inden for de sidste par år. Der har det virkelig begyndt at finde sin retning, men det skal yderligere snævres ind osv. Det er bare en løbende proces, men det er udfordringen som i tidligere spørgsmål. Og den måde vi arbejder med dem på er sådan rimeligt rammesat i at vi har et fast budget og vi skal helst ikke gå over tid og vi prøver på at dele det ind i nogle fornuftige portioner, som man kan håndtere og så fremdeles, sådan helt standard. Hvorimod vores egne projekter, der er lidt mere plads til at være flamboyante til nye tiltag og der er lidt mere åbne rammer, og det er der igen både fordele og ulemper ved. Det er meget mere tidsskrævende, men det er jo vores egen tid, så det er gratis på den måde kan man sige. Vi har fornemmelsen af at vi får et bedre produkt ud af det, det ved jeg altså så ikke helt, men det tænker vi i hvert fald, når vi gør det på den måde.

[00:19:23.21] Interviewer: Okay, kan du mærke der er en forskel i hvordan i arbejder, om i er mere motiverede

[00:19:28.04] Peter: Gejsten eller hvad?

[00:19:28.04] Interviewer: Ja gejsten præcis.

[00:19:28.23] Peter: Der er blevet gjort en dyd ud af, at alle i firmaet skal være involverede i de her egne udviklede projekter, hvor det er der ikke når vi laver kunder projekter, fordi det er der ikke plads til, økonomisk eller tidsmæssigt. Men jeg synes nu ikke der mangler gejst i vores konsulentdel, altså nogle af de projekter vi laver her, er enormt spændende og virkelig sådan noget som alle bare har lyst til at lave og også får nogle rigtigt gode idéer til og løsninger til osv. Men der er selvfølgelig også trælse projekter, det siger jeg ikke, men øhm - ja, det ved jeg ikke lige hvordan man skal beskrive. Jo, men selvfølgelig er der forskel, det fylder mere et egen projekt, for det er det der ligesom er samtalens rundt om bordet hele tiden, for det drejer sig hovedsageligt om det.

[00:20:34.16] Interviewer: Hvorfor drejer samtalens sig hovedsageligt om det?

[00:20:34.27] Peter: Det er fordi det er det folk fokuserer på og tænker på.

[00:20:41.24] Interviewer: Det er der hvor ens tanker ligger henne?

[00:20:45.01] Peter: Ja, men nej, det er i hvert fald der hvor ens tanker ligger, når man er i den offentlige MOEF forsamling kan vi kalde det. Det er ikke fordi de andre projekter, altså Malene ved ikke så meget om de projekter jeg laver og sådan noget. Der er vi måske et team på 3-4 stykker, 2 måske, whatever. Så der er det

lidt svære at snakke om det, vi gør det også men, det er måske mere en specifik ting, hvor det her er mere generelt.

[00:21:13.13] Interviewer: Hvordan fungerer det med økonomien, får i penge for hver del af processen, eller får i sådan en, nu har vi indgået en aftale også får i et fast beløb, eller hvordan fungerer det med kunden?

[00:21:26.05] Peter: Det er forskelligt vil jeg sige, det kommer an på kunden. Men typisk så laver vi et invent-forløb hvor vi har aftalt en ramme for det forløb. Og når det så er færdigt, så har vi en ambition om at lave de to efterfølgende forløb der. Og det kan godt være vi allerede har defineret dem, fra dag 1 af, at det skal koste cirka så meget, det har vi typisk. Men vi sætter dem først i gang, når vi har overstået invent og set om det kunne blive til et produkt, som kunne være interessant nok til at gå videre med. Så det er ligesom stage-gaten, hvis det siger noget.

[00:22:03.22] Interviewer: Ja okay. Og i aftaler, har i sådan nogle faste priser eller?

[00:22:08.10] Peter: Nej, det kommer an på kompleksiteten i det produkt eller det projekt der skal laves. Det varierer. Invent fasen er rimelig ens, sådan indenfor et par 100.000 DKK, hvis det er en kunde vi kender godt og de skal have lavet 'another one', så er det selvfølgelig billigere, end hvis det er en hel ny kunde, som vi ikke rigtigt ved hvad for en retning deres eget firma går i. Så skal vi til at definere det og finde ind til det. Fordi det er essentielt for at kunne lave et koncept. Og det tager længere tid.

[00:22:47.27] Interviewer: Du nævnte at jeres konsulent arbejde, altså det eksterne, det sådan rigtigt tog form for et par år siden, var det i forbindelse med at i også lavede de her tre ord 'Invent - Design - create'?

[00:23:01.05] Interviewer: Njarh, det er ikke det der har været løsningen på det, det er bare en del af, hvad kan man sige, den - det er en del af den selvforståelse og den arbejdsproces, vi er gået ind i at vi har lavet denne der 'Invent - Design - Create', det er først da vi sådan vælger at lave ting for større kunder og større opgaver, at det ligesom vender rigtigt. Hvor vi før har taget alt ind, altså der var ikke noget der var for småt. Små opgaver er fine nok, når der er for den rigtige kunde, men når det - hvis det er små kunder og små opgaver, så er det lig med en masse bøvl. Det har været en rigtig stor tidsrøver tidligere og i og med, vi har kunne sortere alle de her småopgaver fra, som der egentligt var en fælles forståelse for, var en god indtægtskilde, det vidste sig så at det var det ikke, når man fik sat tallene op. Men fordi de fyldte så meget, så troede vi det var der der gav smør på brødet.

[00:24:14.18] Interviewer: Interessant. Et andet spørgsmål, de grundlæggende værdier for MOEF, hvad vil du sige de er?

[00:24:22.15] Peter: Det er at leve varen hver gang. Det lyder selvfølgelig simpelt, men vi laver unikke kvalitetsprodukter og det er det vi kan sælge os selv på. Hvis vi går kompromis på det, så har vi ikke noget berettigelse, så det vi laver er unikt og det er kvalitet, så at sige.

[00:24:45.13] Interviewer: Det er, hvad kan man sige, det i øhh, de værdier i lægger ud til kunden, men har i også nogle interne værdier, sådan hvordan i arbejder sammen, hvordan i gør det?

[00:24:54.03] Peter: Det ved jeg sgu ikke lige, øhm - prøv at kom med et eksempel.

[00:25:04.19] Interviewer: At i altid vil spørge jeres kollega om hjælp, eller i har et god sammenhold når i arbejder sammen eller.

[00:25:14.17] Peter: Om vi har sådan et mantra omkring det? At vi skal gøre tingene og sådan noget?

[00:25:18.25] Interviewer: Jarh - jeg ved ikke om der er noget.

[00:25:24.05] Peter: Øhh, jeg er ikke helt sikker på hvor i vil hen med det?

[00:25:26.29] Interviewer: Det er de underliggende værdier i forhold til det her arbejde i MOEF, har i ligesom nogle ting i er enige om eller samles om?

[00:25:34.16] Peter: Ja, altså, det jeg siger, det skal være i orden det vi laver, det er en fakta - også intern - der bliver ikke skåret hjørner for at levere noget der ikke er godt nok. Altså selvfølgelig skal vi også overholde tider og sådan noget, men vi er ikke en virksomhed der fokuserer på at nu er budgettet brug og nu stopper vi her-ish. Vi ligesom færdiggjort og det bliver gjort ordentligt. Det kan vi i hvert fald være fælles om, det vi laver er i orden - men om det lige er noget, jeg ved ikke hvad vi ellers skulle fokuserer på der.

[00:26:19.10] Interviewer: Her til sidst, så vil jeg høre, om du har lyst til at illustrerer jeres organisationsstruktur, som du ser den. En kreativ opgave til kreative mennesker.

[00:26:35.03] Peter: Øhhh - ja. Altså som i beslutninger eller som i input, eller hvad snakker vi om?

[00:26:46.18] Interviewer: Hvordan du ser hele jeres organisations, hvordan i er organiserede. Det står dig frit for hvordan du vil gøre det, om det er i forhold til opgaver eller hierarki eller det er som sådan set...

[00:27:03.22] Peter: Ja, jeg kan prøve.

(tegner)

[00:27:11.18] Peter: Vi har en bestyrelse, også nogle partnere, også har vi en der hedder ansatte her.

[00:27:41.13] Peter: Det der er - det ved jeg godt, det er måske ikke helt forståeligt, men det der er tanken er egentligt at, for det første er den flad. Hvis vi sætter sådan en linje igennem, så er det bestyrelsen det der burde være det øverste led, med det er det i virkeligheden ikke. Fordi parterne sidder i bestyrelsen og de træffer ofte nogle beslutninger selv, så partnerne er øverst i beslutningsprocessen i hvert fald. Og det går sådanset hele vejen ned også til under. Fordi partnerne er også udførende i arbejdet ikke, så de bliver på linje med de ansatte - giver det mening?

[00:28:29.17] Interviewer: Hvem sidder i bestyrelsen?

[00:28:31.17] Peter: Det gør partnerne.

[00:28:32.20] Interviewer: Så det er de samme?

[00:28:33.16] Peter: Ja, altså partnerne, plus nogle andre, plus to eksterne - bestyrelsесformanden og en revisor eller en advokat vidst nok.

[00:28:44.28] Interviewer: Okay, så hoveddelen er partnerne?

[00:28:45.19] Peter: Ja, så det er meget indspist kan man sige. Og når bestyrelsесformanden gerne vil i en retning og partnerne gerne vil i en anden retning, hvem tror i så vinder?

[00:28:59.01] Interviewer: Ja, så sidder der 4 partnere.

[00:28:59.06] Peter: Præcis.

[00:29:01.06] Interviewer: Hvor er du henne?

[00:29:03.06] Peter: Jeg er her (peger på ansatte)

[00:29:04.24] Interviewer: Er alle ansatte sådan rimeligt meget på niveau?

[00:29:09.15] Peter: Jamen, jeg vil også sige, at vi er på niveau med partnerne. Det er derfor jeg har lavet den sådan her. Til hverdag. Der er kun lige de der retningslinjer, som jeg omtalte tidligere, der er på det niveau deroppe ikke. Og det er faktisk primært i bestyrelsес øjemed at de beslutninger bliver taget, ellers foregår alt andet i plenum kan man kalde det. Det er jo ikke fordi, at - der er nogle der har visse områder, måske lidt mere med at hjælpe Christoffer, Christoffer med sådan en strategi for hvordan man skal satse på en eller anden kunde eller sådan noget, det er jo noget vi beslutter.

[00:29:53.20] Interviewer: Christofer Casparij?

[00:29:53.20] Peter: Ja, de to nedenunder.

[00:29:54.20] Interviewer: Begge to?

[00:29:54.29] Peter: Ja, hvor, når det handler om - skal vi satse på at lave et dykkerkamera, så er det på bestyrelsесniveau. Hvis det giver mening. Dag til dag tingene, der er alle inden over, eller alle er ikke inden over samme spørgsmål, men alle er inden over hver deres kategori.

[00:30:14.18] Interviewer: Så de store økonomiske beslutninger bliver taget i bestyrelsen, men de bliver samtidigt også først taget i plenum også bliver de lagt over til bestyrelsen?

[00:30:23.16] Peter: Njaah - jeg tror ikke de bliver taget i plenum som sådan, der bliver vejet om det er noget vi kan håndtere, nu med dykkerkameraet, om det er noget vi synes vi skal satse på, men altså sådan nogle - ja, men jo, det gør det vel egentligt nok. Også det vi skulle beslutte om vi skulle flytte herud, der talte vi meget om det før det ligesom blev til en beslutning. Alle talte om det. Så ja.

[00:30:55.10] Interviewer: Godt - jamen jeg tror det var de spørgsmål vi havde. Hvis du har noget?

[00:31:00.15] Peter: Næh, jeg er selvfølgelig lidt ærgerlig over jeg ikke har fået lavet det der, men jeg synes det var lidt. Jeg vil ikke undskynde det for jeg synes det var for omfattende en opgave at stille og bare til 'word of advice' så til næste gang kunne det være i skulle prøve at sætte os lidt mere ind i hvad det var i søgte. Så kunne det være vi kunne levere det på en lidt anden måde, fordi igen, hvis jeg skal lave det der, så vil jeg gerne lave det ordentligt i stedet for bare at tage nogle tilfældige billeder af et eller andet. Det ville jeg med alt tydelighed kunne se, det ville i ikke kunne bruge til noget. Så øhm - så vil jeg hellere bidrage på denne her måde.

[00:31:38.16] Interviewer: Jamen det tager vi til os.

[00:31:42.11] Peter: Det er godt. Ellers så bare spørg.

[00:31:47.27] Interviewer: Tak for snakken.

Appendix 3 - Christoffer Casparij, Transcription

Interview performed 12. January 2016

[00:00:22.20] Interviewer: Prøv at tænke tilbage på da du startede i MOEF og prøv at gennemgå din oplevelse af din opstarts periode, den største udfordring? hvordan blev du taget i mod? og hvornår faldt du på plads? og alle sådan nogle ting?

[00:00:48.18] Christoffer Casparij: Ja det er jo et godt spørgsmål jeg startede som et praktik forløb eller et måneds praktik også efter det fik jeg sådan et halvårs løn tilskud. Og i den periode så var det lidt, de var ikke helt parat til og viste ikke helt var at ansætte en med min baggrund i virksomheden. Så det var som om vi begge to lige sku spores ind på hvad det var jeg kunne hjælpe med og hvad de så fik ud af det. Og øhm i denne kontekst så var det måske lidt mere også at jeg sku definere mine egne arbejdsopgaver sådan ligesom få struktur på nogle områder som ikke rigtig fandtes i nu. Lidt diffus start hvis man skal gå tilbage til det. Som i spurgte om det der med at hvordan det var at begynde ikke. Så var det sådan lidt ustruktureret, men senere hen kom der mere og mere styr på det.

[00:02:21.17] Interviewer: var det dig der udviklede de den der Invent Design Create?

[00:02:29.09] Christoffer Casparij: Ja

[00:02:38.08] Interviewer: hvornår gjorde du det var det det første du gik i gang med?

[00:02:38.08] Christoffer Casparij: nej jo eller der var en tidligere proces som der var nogen speciale studerende der havde været inde og lave. Og den blev ikke rigtig brugt. Så havde jeg sidset og kigget på den hvordan kunne man egentlig forfine den og gøre den bedre. Og i forhold til invent design create så var det ikke så meget at lave en ny proces men det var mere at prøve at se hvad det var der ligesom definerede MOEF og hvilke holdepunkter der var fordi det har altid været enormt svært og finde ud af hvad MOEF egentlig står for og hvad de kan. Og der var det meget det der med jamen i forhold også til innovation og hvad man laver i produktudvikling så er der oftest sådan tre overordnet steps hvor man opfinner noget hvor man designer det og hvor man producere det. Og hvis man ligesom kunne prøve og sætte nogle ord på det jamen så vil det være letter fra udefra kommende ligesom også at se hvad det er man laver. Og der var det så der hvor jeg tænkte at det vil være det ville være nogle gode ord at bruge fordi de også fortæller noget og de er visuelle.

[00:04:05.29] Interviewer: Hvordan blev den så taget i mod i starten?

[00:04:06.28] Christoffer Casparij: jamen alle synes det var rigtig godt, det var nogle gode ord og de opfyldte et behov for at få defineret noget. Også at vi løbende så udbyggede den til at blive en del af processen, hvor Kristoffer så også har været meget med ind over og arbejde med hvad er det så for nogle underpunkter der skal være under de her invent design create for at udbygge den så den også passer til det arbejde der bliver lavet.

[00:04:47.06] Interviewer: Sådan en almindelig gennemsnitlig uge hvad er din rolle og dine ansvarsområder opgaver?

[00:04:56.22] Christoffer Casparij: Det bliver meget sådan, at nu sidder jeg 100 procent på økonomi og har det ansvar og der er en del opfølgning på det. Også er der også en masse forfaldne på projekterne hvis der er noget forhandling i tilbud og hvis der er nogle kontrakter der skal læses igennem og hvis der skal snakkes med advokater og aftales noget og besluttes nogle ting. Så der er sådan altså det er en blanding af mange forskellige ting. Så har vi også nogle status møder på Kristoffer på salg Malene på markedsføring. Også bare at prøve at holde et overblik over hvad sker i produktionen også. Lidt sådan overordnet.

[00:05:59.11] Interviewer: Det overordnet overblik over økonomien?

[00:06:00.02] Christoffer Casparij: Ja og også prøve sådan at se sådan hvor er vi altså prøve at kigge lidt fremad hvor er i vi om to tre måneder og har vi behov for at få fere personer til at løse de opgaver vi har inde eller har vi ikke nok opgaver. Hvis vi ikke har nok opgaver hvad gør vi så for at ligesom at få flere opgaver. Så ikke så meget, altså sådan rigtig meget kig fremad.

[00:06:25.19] Interviewer: Så du har et stor ledelses ansvar i forhold til fordeling og allokering af ressourcer?

[00:06:36.18] Christoffer Casparij: ja det har jeg jo det er jo os denne her meget flade struktur som vi har hvor der ikke rigtig nogen som ligesom har den der vi prøver ligesom at ligge beslutningerne meget ud til de forskellige beslutningstager. Men nogen gange så kræver det også at der er ligesom er en som tager beslutningen.

[00:07:08.17] Interviewer: Ja fordi

[00:07:11.28] Christoffer Casparij: ja Det er ikke ligesom den der klare leder og bestemmer som siger det her gør du og det her gør du. Det er lagt meget ud og kva den der partner strukturen så er det jo os så er der jo os hvis man kan kalde det fire direktører som ligesom sådan alle gerne vil have deres bidrag og gerne vil have deres stemme hørt og det skal man også tage stilling til.

[00:07:44.20] Interviewer: Hvor står du hen i forhold til de partnere? din titel er business manager i følge jeres hjemmeside så hvad er din beslutnings dygtighed i forhold til partnerne?

[00:08:02.15] Christoffer Casparij: altså jeg vil sige jeg prøver ligesom at sige at vi skal have styr på nogle forskellige område også siger jeg vi kan gøre det på den her måde og den her måde og i sidste ende er det jer der skal beslutte hvad det er vi gør men jeg synes det her. Hvordan lyder det? også prøve sådan ligesom at komme frem til en løsning. Og der det jo også mange gange hvor de har nogle gode input ikke os til nogle andre ting på hvor jeg måske ikke lige har set det på den måde som de måske ser det på og der er det meget godt lige at få deres input på også.

[00:08:49.08] Interviewer: I spare meget med hinanden. I forhold til det her professionelle og personlige. Hvordan hjælper i så hinanden dig og dine kollegaer?

[00:09:10.04] Christoffer Casparij: Ja det er jo meget sådan altså vi prøver sådan og at fordele arbejdsopgaverne i forhold til kompetencer, hvem der er bedst til at løse den her opgave bliver sat til at løse opgaven. Sådan altså det ikke give nogen mening, hvis nu der er ret meget sådan kontraktmæssigt i Coloplast når de skal have nogle specifikke ting så vi de have at vi skriver under på noget og der giver det ikke så meget mening at det er Kristoffer eller det er Peter der sidder og læser det igennem, det giver mere mening at det er mig at det er mig der så læser det igennem. På den måde fordeler vi ligesom arbejdsopgaverne i projekterne alt efter kompetencer.

[00:09:56.21] Interviewer: så hvem spare du mest med og hvorfor?

[00:09:59.28] Christoffer Casparij: men allermest så er det Kristoffer på slag og markedsføring fordi det er os der mest sidder og kigger fremad og siger hvad skal vi. Vi bliver nød til og, vi har en pipeline som vi kigger på og den skal hele tiden opretholdes for at vi har nok at lave.

[00:10:27.10] Interviewer: Den Pipeline har i decideret tegnet en pipeline?

[00:10:36.20] Christoffer Casparij: Nej altså vi har den på en i vores system hvor vi så sidder og fylder ud på en kunde. f.eks. Coloplast hvis de har ytret ønsket om eller hvis vi har hørt at de godt kunne tænke sig at sætte et eller andet i gang til et vist beløb så har vi den stående så fylder den op i pipeline på et hvis beløb. Også ligesom alle mulige andre hvad vi sådan har hørt om af leads og folk der har ytret ønske om at sætte en opgave i gang, men det er ikke noget der er sikkert og det er ikke noget der er lavet et tilbud på og det er ikke noget håndgribeligt endnu men det er noget som vi arbejder på og få lavet noget.

[00:11:22.02] Interviewer: hvad så med mere personligt ser i hinanden meget uden for arbejdet.

[00:11:30.02] Christoffer Casparij: Nej det gør vi ikke.

[00:11:32.00] Interviewer: Hvad er din største udfordring så i MOEF?

[00:11:41.02] Christoffer Casparij: Det har nok været det her med og at få det her altså få noget struktur ind og få noget sådan noget generelt forretningsforståelse ind. og det her med også at kigge fremad frem for hele tiden bare at sidde hele tiden bare at lave opgaverne også stoppe op og vent på den næste kommer, men sådan hele tiden have den nye klar sådan så det ikke det er jo sådan meget sådan en projekt organisation går meget op og ned, men prøver sådan ligesom og bløde den kurve så meget ud som muligt ved hele tiden at have projekter der kommer ikke det kan godt være sådan når alle er med indover og udføre opgaverne så kan det godt være skabe sådan lidt vi har meget travlt lige nu. Vi må ikke tage flere opgaver ind overhovedet men der skal stadig være fokus på når de opgaver er færdige så skal der laves noget nyt ikke. Så den er sådan.

[00:12:44.20] Interviewer: Hvad har det svære været i den proces været?

[00:12:46.21] Christoffer Casparij: jamen det har været at overbevise folk om at der skal fokus på det.

[00:12:56.23] Interviewer: Hvordan får i så nye kunder ind hvis der er en bakkedal eller hvordan man siger, hvordan får i så den udlignet

[00:13:06.26] Christoffer Casparij: jamen altså vi har både lavet morgen seminar, hvor vi har gjort brug af eksterne personer som har et specifikt emne som de er interesseret sig for som vi også synes er spændene så vi har vi hørt dem om de gerne vil komme og holde et foredrag, så holder vi så et foredrag der passer til i forhold til dem. Og der har vi haft ret stort succes med at få en masse tilmeldinger til de her morgenseminarer som vi holder. Det er en ting som vi gør ikke. Så sender vi nyhedsbreve ud engang i kvartalet og så har vi så en konsulent på nu her som sidder og bugger møder for os. Og så vi kan komme ud og snakke med en masse folk og det er bare noget med hele tiden at prøve at så mange møder og folk interesseret sådan so man kan hele tiden har nogle muligheder man kan arbejde på ikke.

[00:14:25.19] Interviewer: Hvor forudsigelige er de her bølge?

[00:14:31.11] Christoffer Casparij: Det er meget svært at sige det er meget svært at planlægge med i hvert fald. Fordi det hele tiden altså det går meget op og ned i forhold til og det går meget langsomt i forhold til så noget slag her man skal have bearbejdet en kunde i lang tid før at de sige ja til noget. Og man skal lære dem at kende før en de siger når det er det her i kan hjælpe os med og det er denne her vej at vi gerne vil gå og nu kan vi se at det her kan vi bruge og de har forstået os rigtigt. Der kan godt et halvt år eller sådan noget eller et halvt år til et år. Så har man så også landet den kunde men så skal du have en ny til det næste år.

[00:15:21.04] Interviewer: Hvor mange kunder har i løbet af et år?

[00:15:22.16] Christoffer Casparij: jeg tror det er mellem 50 og 100 det svinger meget. Omkring 100. så der er ret mange projekter som der er igennem hele tiden. Men vi prøver så også hele tiden at arbejde på og få færre

stører kunde så vi ikke skal bruge så lang tid på små kunder fordi det er enormt hårdt og enormt krævende det koster det samme næsten at starte det projekt op ligegyldigt om du er en stor kunde som Coloplast eller om du er en lille kunde som bare skal have lavet et 3d print så er det stadig det samme maskineri der skal i gang ikke man skal oprette det skal faktureres det, så er det sjovere og fakturere nogle af de store projekter.

[00:16:15.04] Interviewer: Er det et ligeså stort udfordring for dig nu i at få folk til at forstå vigtigheden og få nye kunder ind?

[00:16:30.11] Christoffer Casparij: Nej dette er blevet meget bedre det er noget der er fokus på hele tiden.

[00:16:32.09] Interviewer: Hvor langtid, nu siger du små og store er der forskel på hvor langtid det tager at komme igennem den her proces?

[00:16:40.15] Christoffer Casparij: JA altså vi er meget gode til at holde det projekterne i korte udviklings periode fordi at jo længere tid der går med sådan noget innovation og sådan noget så skal det bare laves om, jo længere tid det går, så det er bare med at få det afsluttet så hurtigt som muligt og det er vi ret gode til. Det der har varet længest tid det er nok skibet som vi næsten har arbejdet på et år nu her. Og det er simpelthen bare fordi det fylder så meget ikke og der er så meget arbejde på det. Men eller så er de små opgaver som er ret hurtigt overstået en 25 -30 timer, hvor de større der går lidt mere tid.

[00:17:33.01] Interviewer: er det så nu har du nævnt nogle udfordringer, hvad er de største udfordringer MOEFs største udfordringer?

[00:17:44.29] Christoffer Casparij: Det vil jeg sige det er en det er meget det der med det der tilbage til det er meget projekt orienteret at opgaverne går fra projekt til projekt, der er ikke rigtig den der i forhold til hvis man f.eks. sælger hjemmesider designs af hjemmesider så er det enormt let at sige ok vi kan tilbyde det her for den her målgruppe her og gå ud at få de kunder. Her er det sådan lidt mere sådan altså innovation og præsentationsmateriale til store virksomheder og store kunder, det er meget svært at gå ud og sælge det er meget svært at gå ud at overbevise folk om at det er det rigtige at investere i. så på den måde lidt er vores største udfordring at forklare hvilken værdi det er det skaber at virksomheder køber ind på MOEFs services.

[00:18:48.20] Interviewer: Hvordan for at forstå servicen, hvor meget er jeres service bare og hjælpe med at udvikle produkter og hvor meget er det at hjælpe dem med at udvikle dig egen måde at lave innovation på?

[00:18:59.28] Christoffer Casparij: jeg tror de nok meget gode til at få at selv finde ud af at lave innovation. Det kan godt være der er nogen der selv skal hjælpe dem med at lave lige som at sige hvordan deres innovation skal forløbe, men det tror jeg ikke vi er de bedste til AT fortælle dem, jeg tror vi er bedst til at komme med en konkret løsning til dem, hvis i skal have en produkt præsentation eller i skal have noget visuelt markedsførings materiale, så er vi enormt dygtige fordi vi både kan vi har den der digitale men også fysiske forståelse for kundernes produkter. Især også det er også den virksomhed som så skal som vi passer bedst til det er dem der har et produkt der har et fysisk produkt som skal forklare til kunder.

[00:20:15.00] Interviewer: I forhold til e her eksterne projekter og egne projekter hvad er forskellen er der en forskel?

[00:20:26.04] Christoffer Casparij: Ja jeg vil sige på vores egne projekter der er vi sådan produkt udvikler og så conceptudviklere og produkt udviklere. Hvorimod på eksterne projekter hjælper vi jo nærmest kun i den første fase af udviklingen hvor det er innovation og lidt design og så kan de nok godt producere det selv. Men vi er aldrig rigtig med i R and D som vi er egne projekter hvor vi selv laver researche og selv laver hele udviklingen selv. Hvor når vi går til en virksomhed som Coloplast så er vi ikke så med i r and d så er vi ikke med inde med at

komme med input til plasteret eller kateteret det har de selv ret godt styr på vi er mere inde i og se hvordan kan det her sælges bedre præsenteres bedre eller gøres på en anden måde øhm hvorimod egne projekter køre vi hele udviklingen selv og så er det måske så er det i det øjeblik det så skal sælges at det skal ud til nogle distributører at man har brug for hjælp der.

[00:21:49.13] Interviewer: Så man kan sige at egne projekter der skal i selv ud og finde partnere der vil ind hvor modsat der kommer de til jer?

[00:22:00.21] Christoffer Casparij: ja

[00:22:00.21] Interviewer: er der noget sådan arbejder i anderledes på egne projekter i processen som i gør med?

[00:22:12.14] Christoffer Casparij: Ja vi prøver at gøre det at vi er hvert fald for eksterne projekter vi køre processen igennem og tro med processen, men der er mange gange hvor virksomheder så kommer ind og siger vi har lavet alt det her research arbejde vi har lavet hele invent fasen så det synes vi ikke i skal bidrage med, vi vil bare gerne have designet ikke. så siger vi jo så, arr vi skal altså lige have det her med fordi vi skal være bekendt med hvordan jeres virksomhed agere og hvis is så kan give os noget af alt jeres research materiale, så læser vi det igennem sådan vi er godt klædt på så det kan godt være der ikke ligger så mange timer i invent fasen men så ligger der måske flere timer i design og måske produktion at det er nok er lige omvendt i vores egne projekter hvor vi bruger rigtig meget tid på at researche teste og finde ud af hvad der ellers er på markedet før vi laver et produkt og før end vi laver det til en specifik målgruppe, alt det materiale vi ikke har tilgængeligt når vi laver noget nyt slev hvorimod hvor vi ofte får det fra kunderne på eksterne projekter.

[00:23:35.06] Interviewer: Hvor meget tid bruger i egentlig på eksterne og egne projekter eller i forhold til hinanden?

[00:23:40.04] Christoffer Casparij: de er 80 på eksterne også 20 på interne.

[00:23:46.19] Interviewer: Hvordan har, du har så været med til den her proces, hvilken indvirkning har det haft på selve arbejds processen i MOEF?

[00:23:58.12] Christoffer Casparij: jamen det er blevet meget mere der er blevet meget mere struktureret og det er blevet meget mere ensrettet at alle projekter de begynder tidligere vi kommer med der hvor det er sjovere at være også med kunderne, fordi kunderne de kan se at det er langt feder at starte tidligere at have os med tidligere i udviklings arbejdet og der hvor vi virkelig kan give noget værdi til udviklingen. Hvor i mod i design og create der findes rigtig mange virksomheder man bare kan gå til og få lavet design og få produceret tingene, men der hvor det virkelig batter og der hvor det virkelig skaber en forskel det er der hvor man kan komme op med nye og innovative koncepter til virksomheder.

[00:24:48.07] Interviewer: hvordan har det også haft en indvirkning på organisationsstrukturen i MOEF de interne strukturer?

[00:24:58.07] Christoffer Casparij: ja vi altså er stadig i gang med at finde ud af hvordan vi arbejder bedst sammen og vi prøver lidt det her med at team os sammen så vi arbejder i teams og dage og eller uge af gangen på projekter når det giver mening og når de er store nok. Og øhm det har hjulpet rigtig meget, men også det her med man kan planlæg med det nu er det invent og nu er det så co creation i invent som vi skal i gang med og det skal vi bruge bum bum bum og det ligger onsdag torsdag fredag, så derfor afsætter vi den tid til de personer der skal være med der så det giver sådan et planlægnings redskab også.

[00:25:51.12] Interviewer: de her teams hvordan organisere i så de teams?

[00:25:57.07] Christoffer Casparij: Det bliver så også meget udefra hvad det er for en opgave hvad det er for nogle konkrete opgaver og hvor stor opgaven også er.

[00:26:06.16] Christoffer Casparij: så teamsne bliver genereret hver gang?

[00:26:09.26] Christoffer Casparij: ja

[00:26:11.29] Interviewer: hvad har det haft af indvirkning på selve kulturen i MOEF?

[00:26:20.08] Christoffer Casparij: nej det vil jeg ikke sige det tror jeg ikke.

[00:26:26.03] Interviewer: ok så inden i lavede den her var det ret meget det samme det er kun et spørgsmål om definition?

[00:26:33.20] Christoffer Casparij: Ja altså, jeg ved ikke kulturen har jo altid været den her meget kreative og innovative men jeg vil sige at den måde man arbejder på har er blevet bedre at man er blevet mere struktureret og mere tid og overskud og sådan noget. Så på den måde er det blevet bedre, men kulturen den har altid været rigtig stærk og god.

[00:27:02.05] Interviewer: hvad så med den her identitet? vi har nemlig læst lidt om at i har fundet jer selv efter den her proces?

[00:27:14.28] Christoffer Casparij: ja det kan godt være. Men det er jo også lidt tilbage til det her med invent design create at det betyder noget for den måde vi er på og den måde vi arbejder på. Derfor tror jeg også det er sådan en god måde at signalere for kunder og for omverdenen på at man har en proces og man arbejder struktureret og målrettet med de ting man laver frem for bare og altså at de ikke ved hvor man starter henne i et projekt. Så det ligesom at gå fra at man er en underleverandør som vi har været mange gange til at arbejde direkte med kunden og direkte med en proces og ligge den frem for kunden og sige det er sådan her vi arbejder gør det meget mere professionel også.

[00:28:18.28] Interviewer: hvad vil du sige er de grundlæggende værdier i MOEF?

[00:28:25.08] Christoffer Casparij: ja vi arbejder ud fra sådan noget som tværfaglighed, viden, kreativitet og hvad har vi mere passion for vores arbejde og den sidste nå den kan jeg ikke lige huske. Men de dækker sådan ret godt det vi laver.

[00:28:58.20] Interviewer: nu siger det som om i allerede i har bygget de her termer tværfaglighed passion er det nogen som i har nogle interne dokumenter i har med værdier?

[00:29:14.12] Christoffer Casparij: Ja det er det. Altså de er ikke lavet og så tvunget ned over hovedet på folk de sådan ligesom lavet på baggrund af hvad jeg har kunne se og hvad andre også har skrevet i rapporter og ting og sager. Synes de understøtter meget godt det vi laver.

[00:29:42.02] Interviewer: Jeg kom til at tænke på hvad får i når i snakker med kunder og gennemføre nogle projekter får i så af feedback eller har i en eller anden for feedback mekanisme?

[00:29:50.05] Christoffer Casparij: Ja vi laver evalueringer efter at projekterne er slut. Og det er enormt vigtig for os at sige sådan har kunden været tilfreds med opgaven var der noget vi kunne gøre bedre og ligesom at samle op på om der egentlig kunne være noget nyt man sådan kunne gå i gang med når projektet det er færdigt. Men også ligeså meget at få det her som enormt vigtig for os i case materialer sådan noget de her værdier som vi skaber for kunderne er med til at andre kunder vil købe ind på, hvis man forklare man har

øgede Coloplast salg med så og så meget så er det lidt mere håndgribeligt for andre at se sådan nå det skal vi da købe ind på det her.

[00:30:43.00] Interviewer: Spørger i kunderne?

[00:30:45.03] Christoffer Casparij: ja det gør vi. Altså vi har planer om nu her at lave sådan en kunde undersøgelse. Hvor vi ringer til ti af vores bedste kunder også stiller dem nogle spørgsmål i forhold til hvordan vores proces har været og hvordan første kontakt hvordan tilbud er og alle sådan nogle ting så man for sådan en lidt mere dybere forståelse af og forståelse af hvordan de ser os og om der er nogle ting vi kan gøre anderledes.

[00:31:18.20] Interviewer: Nu er det jo en kreativ virksomhed så vi tænkte om du ikke lige kunne tegne et bud på hvordan jeres organisation ser ud eller struktur?

[00:31:32.02] Christoffer Casparij: den bliver til sådan en her, hvor vi så har, der har vi direktionen her ikke. Også har vi hernede af

[00:31:55.01] Interviewer: hvem består direktionen af?

[00:31:55.01] Christoffer Casparij: det er partnere bestyrelsес formand, det kan jo godt være der måske herude ikke som heder bestyrelse, hor de her de sidder i. men bare sådan for at forklare hvem der har det sidste ord og beslutningen hvor den ligger ikke, så er det nok her over ikke. Også har den her en support funktion som heder bestyrelse, hvor bestyrelsес formanden sidder og jeg også sidder altså

[00:32:45.03] Interviewer: også partnerne.

[00:32:45.03] Christoffer Casparij: ja det kan god være det er sådan en sammenblanding, men den ligger under fordi at partnerne har det sidste ord sådan er det bare. Også så har vi jo så lavet det her den her opdeling ikke. Så har vi så vores interne projekt altså egne projekter ikke. Og herover har vi så eksterne. Også har vi så nogen der kan vi have, der har vi nok to projektleder også er drømmen nok at man så har nogen en support funktion til de her som er enten studenter medhjælper eller andet og det samme her ikke.

[00:34:03.01] Interviewer: Er det så nogle andre projektledere som er under de interne?

[00:34:04.25] Christoffer Casparij: ja på sigt.

[00:34:11.05] Interviewer: Så det her er mere drømme senariet?

[00:34:12.16] Christoffer Casparij: ja det kan du sige, men i og for sig så er det bare det samme to projektleder der er her. Vi havde der er også en support funktion på de her interne projekter som måske skulle have været her i mellem de her projektleder, men nu kan jeg lige tegne den sådan her ikke. Også har vi selvfølgelig her her ligger salg og markedsføring også har vi så også en økonomi funktion ikke. Og den kan jo så også ligge her et eller andet sted. Der er den, der er det så, det er så mig der sidder her ikke og her der har vi så da kan jeg så også tegne mig ind her også har vi så Kristoffer siddende her og Malene der også ida her ikke og det samme kan vi så sige herover der har vi så valgt at fokusere på at det så er Martin Holmberg der har ansvaret for dem her og det så er Kristoffer Kelstrup, som ansvaret for de eksterne som det så er bundet op på to af partnerne at to projekter her de køre som de skal ikke. Og jeg så styre resten. Med ja. Man kan kalde det med support fra direktionen og bestyrelsen med tilbagemelding og feedback dertil. Men det er jo så en meget hierarkisk måde at gøre det på og det kan godt være at den er noget fladere når man så i dagligdagen og at det nok skal være en blanding af en mere flad matrix måde at gøre det på, men det bedste bud jeg sådan lige har haft indtil videre og tegne det på den her måde her og det kan være.

[00:37:12.00] Interviewer: Men du var lidt inde på at nogen af de her drømme scenarier også, hvad er så drømmen MOEF, du har også snakket om at i skal se fremad, hvor vil i gerne udvikle jer hen?

[00:37:24.08] Christoffer Casparij: man kunne også lige sige at det her altså det vi også havde sagt at det har var sådan 80 20 ikke det er så 2016 sådan ikke også kunne man så også sige at det måske hedder i 2020 eller sådan noget der heder det så 80 20.

[00:37:54.02] Interviewer: Så målet er helt sikkert at komme over på egne projekter

[00:37:56.29] Christoffer Casparij: ja

[00:37:56.29] Interviewer: og måske i en gang i fremtiden kun havde egne?

[00:38:03.12] Christoffer Casparij: ja eller på en eller anden at det ligesom bliver en, at de eksterne projekter måske også på en eller anden måde bliver nogen egne projekter på en eller anden måde at de ligesom, hvor MOEF bare er, vi har haft denne her at MOEF ligger her inde. Også at der bare ligger sådan nogen satellitter her ikke som MOEF egentlig bare ejer. Og her kunne det være dykker kamera. Her der ligger Water Wolf. Og her ligger det her H.C. Andersen jule pynt også her kunne det så være at Coloplast kunne ligge noget i og at man så har udviklet noget sammen med dem og for dem på sigt.

[00:39:00.08] Interviewer: i stedet for kun?

[00:39:00.08] Christoffer Casparij: ja en god ide til fordi man har fået lidt flere penge fra det her til at man så kan sidde og brainstørme og fået på ideer til ens samarbejdes partner eller kunder eller et eller andet.

[00:39:18.29] Interviewer: som det er pt så er Coloplast en ekstern partner som i laver nogle produkter for, men det er en af jeres store kunder kunne jeg forstille mig?

[00:39:26.17] Christoffer Casparij: ja det er det vores største kunde.

[00:39:43.23] Christoffer Casparij: kan jeg lige gå ned, kan vi lige holde en kort pause?

[00:39:43.23] Interviewer: ja

[00:41:32.16] Interviewer: Det er lidt interessant det her med de her 80 20 eller 20 80 fordi, som vi lidt forstår det så vil i fremtiden gerne være jeres egen produktfabrik eller innovations fabrik der udvikler produkter i alle mulige retninger?

[00:41:50.00] Christoffer Casparij: Ja til føre meget forskelligt. Det primære fokus skal nok være sådan altså medico og tech

[00:42:07.14] Interviewer: Så lidt det samme fokus som i har nu?

[00:42:07.14] Christoffer Casparij: ja så det lidt er vores primære fokus område til at udvikle ting, ja altså hospital sektoren medico sektoren og noget under vand dykker kamera Water Wolf men der er noget teknologi i det.

[00:42:33.08] Interviewer: Så jeres julepynt de n stikker lidt ud?

[00:42:36.13] Christoffer Casparij: ja den stikker lidt ud det gør den.

[00:42:36.13] Interviewer: det er så design delen der kommer ind der? den vil i stadig holde ved den design?

[00:42:44.27] Christoffer Casparij: Ja det vil vi nok. Så længe den giver lift afkast så er det en meget ok opgave at have, men den stikker lidt af i forhold til hvad vores fokus skal være.

[00:42:58.12] Interviewer: Jeg tænker specielt hvis man gerne vil have en retning så ligger den sådan lidt ved siden af.

[00:43:02.04] Christoffer Casparij: ja. Men der må det så der har vi lidt tænkt over at man måske skulle have en sådan en kategori at vi har de her to hoved temaer og veje at gå, men så har vi også nogen opgaver som vi bare ikke kan sige nej til altså der er nogen der kommer og udfordre os og siger det her det synes vi kunne være spændene at lave sammen også siger vi ok det lyder det er så spændene at vi ikke kan sige nej til det. Så må det ligesom få sin egen kategori.

[00:43:37.26] Interviewer: hvordan hænger den her fremtid som du har tegne her ud med jeres sådan generelle syn på innovation? det at have en sådan virksomhed her?

[00:43:50.04] Christoffer Casparij: jamen altså jeg vil sige at det her billede her det passer ekstremt godt til det set up som vi har lige nu fordi vi ligesom ret stærkt bemandet på alle de poster det kræver at lave et produkt og få det ud, det eneste vi mangler det lige på den der partnerskabsfront og invester front hvor vi ikke er så stærke endnu, men bare kva Water Wolf har vi fået en masse erfaringer der som vi kan tage med videre som vi kan lave et dykker kamera for eksempel. Og så frem deles så med det sæt up vi har nu hvor vi hurtigt kan gå ned og teste ting i værkstedet tegne op få lavet graffik og få sat en hjemmeside op lavet noget ad Words kommunikation hele det der det er rigtig godt. Altså vi er bemandet på alle poster på nær lige måske det her partner skab også hardcore programmering hvis det skulle være men det kan man altid købe sig til

[00:45:05.21] Interviewer: hvordan ser det så ud i forhold til så det større billede. Fordi vi har læst noget om fremtidens fabrik og du har hele globalisering f.eks. og her over i vesten skal finde på nye ideer og så bliver det produceret andre steder. Hvor ser du dig i det store billede?

[00:45:30.11] Christoffer Casparij: jamen altså det passer nok meget godt det der med at vi finder på tingen her også for vi produceret det i Kina eller der hvor det nu giver mening at få det produceret, så det vil jeg nok sige det passer meget godt som blandt andet den her sjove ide som vi fik til vores aprilsnar forrige år som vi prøvede at få sat i øjen der var bare ikke den rette samarbejdspartner som ville ligge de penge det kostede at få det produceret. Men det der med hurtigt lige at få en ide teste det af og se om der er nogen der gider og producere det det tror jeg det er fremtiden.

[00:46:18.18] Interviewer: det sidste her er det en del af jeres selvforståelse at i skal være global

[00:46:26.06] Christoffer Casparij: ja på den måde. Ja Danmark er alt for lille til os, ikke ment på den måde, men hvis du skal lave et produkt så bliver du nød til at have så kan du ikke lancere det i Danmark så skal du lancere det enten i USA eller Tyskland for virkelig at få noget der batter eller fået en altså os bare en minimus ordre i Kina eller andre lande altså produktionslandene er jo 10000 styk ligegyldigt hvad du gør ikke for at få det ned i en ok pris også er du alerede forbi den Danmark ikke.

[00:47:17.10] Interviewer: har du noget ellers på hjertet du synes du ikke lige har fået sagt?

[00:47:19.11] Christoffer Casparij: næ jeg tror faktisk vi har fået dækket det meste. jeg vil så også sige det der med lige der i starten hvordan jeg følte det var meget, jeg tror også jeg var inde på det på et tidspunkt, men det her med at det var meget en underleverandør virksomhed der jeg kom til her og det bar den meget præg af det der med at man lavede mange sådan små opgaver og det var meget sådan 3d print og værkstedsarbejde og altså sådan hvor opgaverne ikke hang særligt meget sammen vel scanning det var 3d print det var fræs og det var noget model arbejde og altså det er langsomt begyndt at hænge mere og mere sammen og at opgaverne vi har fået at alle de forskellige parametre med plus at de har fået meget mere innovation og vi arbejde direkte sammen med kunden , hvor før der var vi ofte mellem led på et reklame bureau eller en eller anden som hav fat i os igennem nogle andre som ville have os til at lave noget. Som tog en bid af det. nå men vi har fundet på

det her design kan i ikke lige lave det og det var ofte der hvor vi gik tilbage sagde det kan ikke lade sig gøre vi har produkt forståelsen vi har forståelsen for hvordan det skal tage sig ud fysisk og det her det kan simpelthen ikke lade sig gøre, så vi bliver nød til at gå helt tilbage lave et nyt design, forslå det for dem for reklame bureau f.eks. som reklamebureau tog det så videre til kunden der så sagde ej det er super fedt det vil vi gerne have så brugte vi en masse tid der som vi ikke fik noget for og det er så det vi er begyndt nu ikke når vi arbejder direkte med kunden.

[00:49:08.26] Interviewer: hvornår var det egentlig du startede her?

[00:49:08.26] Christoffer Casparij: det er næsten fem år siden fire års siden fire fem år siden.

[00:49:19.06] Interviewer: så der var virksomheden et helt andet sted meget færre ansatte?

[00:49:23.15] Christoffer Casparij: ja der var faktisk en del ansatte der, men det var også studenter medhjælpere som så skulle videre de blev færdige men jeg var der så det gik lidt ned og nu er det så gået op, men det er så der altså så kommet flere fast ansatte mens jeg har været her. Hvorimod den gang jeg var der var der ret mange studenter medhjælpere. Eller da jeg startede.

Appendix 4 - Andreas Pank, Transcription

Interview performed 12. January 2016

[00:00:01.09] Interviewer: Dejlig at du ville stille op

[00:00:07.17] Andreas: Det er jo os der skal sige det er dejligt - det er jer der laver noget om os.

[00:00:11.27] Interviewer: Det er jo en spændende virksomhed.

[00:00:17.11] Interviewer: Jeg vil stille nogle spørgsmål, til at starte med vil det handle om det her billede værktøj du har lavet og så bagefter vil det være nogle lidt mere generelle spørgsmål om MOEF. Og til sidst lidt omkring det at du også er partner.

[00:00:31.22] Interviewer: Så til at starte med beskriver du vigtigheden ved at man lytter til sine partnere eller sine kunder. Hvad er din rolle i det?

[00:00:45.12] Andreas: Altså den er egentligt ikke sådan super stort, for det er ikke der jeg er med inde. Altså min rolle i MOEF er jo primært - kreativ. Jeg er med på den kreative linje også også være en del af værkstedet. Stå for værkstedet og stå for de ting der skal ud bliver lavet, men dermed ikke sagt, at jeg ikke har en - er med i den fase. Men det er ikke så tit jeg bliver hevet ind i den fase. Og især ikke nu, hvor vi er blevet mere, hvad kan man sige - vi prøver ligesom at holde lidt mere på.. Vi er blevet lidt mere specialister, så jeg er kommet længere væk fra den (fase). For ellers så var jeg jo med i - til at starte med også i de indledende møder med kunder osv. Men det er jeg ikke rigtigt mere.

[00:01:36.14] Interviewer: Kan du mærke en forskel på, når du nu ikke længere er med i det på, når du så kommer ned i den næste fase, hvor du udvikler det, om der så er et problem i at kunne udvikle det ordentligt?

[00:01:48.01] Andreas: Tænke tænke tænke.... Ja, altså man kan jo sige, at den fase bliver så længere, fordi jeg skal jo have alt efter hvad jeg skal være med i i en proces, så kan den fase hvor jeg ligesom lærer hvad der skal laves kan blive længere.

[00:02:11.15] Interviewer: Men du føler stadigt du får...

[00:02:12.29] Andreas: Ja, og hvis jeg skal være med i denne der kreative proces og finde på idéer og sådan noget, så har jeg nok også været med i det lidt mere indledende, kunne jeg forestille mig. At jeg så også har været med i lyt og bliv klog fasen. Hvis jeg skal være med på den kreative linje.

[00:02:35.29] Interviewer: Så når du siger kreativ linje, så er det også nogle gange at du skal lave et produkt uden nødvendigvis, at have været med i hvilket produkt du skal lave.

[00:02:42.08] Andreas: Præcis. Man kan sige det kommer bare på mit bord, lav det her.

[00:02:56.03] Interviewer: I forhold til hele din rolle - had kan man sige, den er mest i create-delen?

[00:03:01.27] Andreas: Ja.

[00:03:01.27] Interviewer: Er der nogle udfordringer, eller hvad er din største udfordring i create-delen?

[00:03:09.29] Andreas: Det er jo, at - min største udfordring kan være viden om hvordan ting kan lade sig gøre. Altså jeg ved jo rigtigt meget om hvordan ting - altså hvordan kan vi læse det her. Hvordan kan vi lave denne her, altså hvordan kan vi lave denne her fysisk. Og der kan jo være nye materialer, så man skal holde sig opdateret og sådan noget. Og ting som jeg ikke ved noget om, som er specialiseret, som jeg ikke øhh..

[00:03:47.12] Interviewer: Hvordan skaffer du dig så den viden?

[00:03:48.13] Andreas: Så er det primært ydelser, som vi køber ude af huset. For nogle andre til at lave det. Underleverandører.

[00:03:59.19] Interviewer: Hvad med sparring herinde, hvis der er noget viden inde i huset?

[00:04:03.09] Andreas: Det bruger vi rigtigt meget - altså rigtigt meget ikke. Jeg sidder jo hele tiden, når vi skal lave ting. Jeg sagde før, at der kom en med en opgave og sagde "lav det her". Sådan foregår det næsten aldrig, fordi det er jo altid en eller, hvordan skal vi løse det her? Så sidder jeg meget sammen med Martin for eksempel, som tegner det i 3D. Også finder vi ud af, kan det her lade sig gøre og hvad er den bedste måde, fordi efterfølgende skal du jo først lave noget overflade, så skal der noget teknik i, så skal det bemale og sådan nogle ting. Hvad er den bedste måde og hvilken rækkefølge og sådan noget. Så på den måde arbejder vi rigtig tæt sammen. I hele processen, ja hele vejen og det er jo også der jeg siger - altså jeg bruger også meget, altså hvis der er ting jeg ikke kan, så går jeg meget til dem jeg tænker har noget viden på det område og som kan sige "så skal du tage kontakt til..." eller "hvad med at prøve det her" "tjek lige denne her hjemmeside ud".

[00:05:00.16] Interviewer: Hvem vil du sige du bruger mest her inde?

[00:05:05.24] Andreas: Martin og Peter.

[00:05:09.20] Interviewer: Og hvem kommer tit til dig? Er det så de samme?

[00:05:14.29] Andreas: Martin og Peter - ja, også Kasper. De to jeg bruger mest er Martin og Peter.

[00:05:23.15] Interviewer: Der er rigtigt mange billeder af sakse også kom vi til at tænke på, om det er fordi i har lavet et projekt med sakse?

[00:05:34.24] Andreas: Ja, nej - det var rent tilfældigt. Jeg kan ikke huske, altså jeg sad der og sågte også sågte jeg på prototyper, også var det et af de første billeder der kom frem også tænkte jeg, det var meget sjovt. Jeg havde lidt svært ved at visualisere den i nogle af de andre, men jeg fandt da nogle sakse.

[00:06:01.18] Interviewer: Vi tænkte om det var fordi i havde lavet nogle.

[00:06:03.22] Andreas: Ja, hehe det kunne det godt... Også var der utroligt mange flotte (sakse) - denne der er meget fed ikke?

[00:06:11.05] Interviewer: Ja, de er meget fede

[00:06:11.05] Andreas: Denne der ville jeg gerne have, den ligner sådan en rigtig håndværker saks. Men nej, der var ikke noget - det var rent fordi jeg sågte på prototyper også kom de der sakse frem.

[00:06:20.10] Interviewer: Nu er denne her proces delt lidt ind i 3 typer, hvor du så mest er i create-delen, men du er også stadigvæk en del af design delen på en måde?

[00:06:31.19] Andreas: Ja, ja det er jeg.

[00:06:31.19] Interviewer: Er der en del du bedst kan lide? Eller som du synes er fedest?

[00:06:35.04] Andreas: For mig er det mere en samlet helhed, at være sammen om at løse en opgave. Også kan jeg rigtigt godt lide alle de forskellige aspekter i det. Jeg kan både lide at finde på og jeg kan også lide at designe det og jeg kan også godt lide at skabe det. Men denne der gruppe på sådan 3-4 mand, der laver og løser en opgave - så er alle aspekter lige vigtige for mig.

[00:07:06.18] Interviewer: Så det handler måske mere om det produkt, der kommer ud at det i sidste ende?

[00:07:08.03] Andreas: Lige præcis, det er måske mere målet end hvordan man kommer der til. Men ja, også er der jo sådan nogle - hvor jeg ligesom... Jeg er rigtig dygtig i et værksted, jeg er super dygtig til at lave overflader og skabe ting og sådan noget. Så det vil, det er også min naturlige plads og jeg har enorm meget viden om det, men jeg synes også at være med til at designe om finde på er rigtigt spændende, men det er bare ikke der jeg er dygtig. Så på den måde er det mit speciale, men jeg interessere mig rigtigt meget - altså jeg kan se på ting - den fungerer, den er flot og sådan noget. Jeg har en æstetisk sans og sådan noget, så jeg kan vurdere om ting er flotte. Men jeg har svært ved at sige - nogle gange er det meget åbenlyst hvad der ikke fungerer, men jeg kan have svært ved at sætte ord på denne der. Derfor er det heller ikke min (stærke side), jeg kan se at det ikke fungerer, men hvad det er der ikke fungerer det kan jeg have svært ved. Jeg synes det er super interessant og super spændende og jeg kan have mange gode idéer, men - og jeg er god til at have med i en sparringsproces når vi sidder og designer.

[00:08:22.19] Interviewer: Idégenering? ...

[00:08:28.10] Andreas: Ja præcis,

[00:08:33.23] Interviewer: Men hvis idéerne skal sives fra så?

[00:08:34.12] Andreas: Ja, så er der måske nogle andre der skal ind.

[00:08:37.17] Interviewer: Lige igen - det her med, at du er nede i værkstedet rigtigt meget og det er der du har ansvaret. Har du også nogle driftsmæssige ansvar, for at det fungerer eller?

[00:08:51.19] Andreas: Øhh, ja og nej. Altså vi har en fejedreng, så på den måde så er det ikke mig der skal stå for at det ser påent ud. Det skulle helst være nogle andre, men så når han ikke kommer så tit - så på den måde. Men jeg har ligesom sagt jeg gider ikke have det ansvar.

[00:09:11.07] Interviewer: Hvad så med sådan noget, som at købe ind af udstyr, som træ og plader. Det er også en fejedreng der gør det?

[00:09:15.20] Andreas: Nej nej, det er forskellige.

[00:09:20.06] Interviewer: Forskellige?

[00:09:20.06] Andreas: Ja, det er forskellige, så på den måde er det ikke min - det er sådan meget opgave baseret. Så er det Martin der køber ind til, hvor vi finder ud sammen hvad skal vi bruge her - også siger han, "jeg bestiller det her, kan du så bestille det her?" Så er det sådan en vi sidder og laver. Og snakker meget om, hvis det skal være nye maskiner - også igen Martin, for Martin krydser rigtigt meget over computer til værksted - Så det er altid ham jeg snakker med, primært i hvert fald, med køb af nye maskiner. Det er også ham der står for at bruge de computerstyrede maskiner. Jeg arbejder ikke særligt meget med computer. Så det er ikke min force. Så på den måde kan man sige - I forhold til værkstedet, nej men, det er jo så bare at tingene det bliver - de fysiske ting. Jeg står for de bliver lavet, til den tid der nu er sat af. Sammen med dem der nu er projektleder på projektet, men de fysiske ting ude i værkstedet står jeg for.

[00:10:25.18] Interviewer: Så til nogle lidt mere generelle spørgsmål om MOEF, til at starte med - det lyder som om du har nogle gode kontakter, sådan rent professionelt herinde, men ses i også personligt i fritiden?

[00:10:41.17] Andreas: Øhhmm.. Ikke sådan - hvad kan man sige, vi laver ikke noget idræt sammen eller har noget, men det sker - det er ikke super tit altså. Nu er den ene af partnerne min barndomsven, så.. Men, når man kommer op og har tre børn så drejer ens hverdag og weekender sig rimeligt meget om dem, når man ikke er på arbejde. Og med familie ting og alt det, så derfor så tidsmæssigt er det der heller ikke. Så selv mine gode

ven der, Kristoffer dernede ser jeg heller ikke så tit i hverdagen. Så nej, det er sådanset hele mit sociale liv der er ikke eksisterende, ej det passer ikke men det er meget på børns vilkår.

[00:11:43.03] Interviewer: Så til noget lidt andet, hvad ser du som din største udfordring her i MOEF?

[00:11:52.13] Andreas: Altså mit største udfordring - det er jo et stort spørgsmål. Det er nok at - måske at holde fokus kunne være en, det er jo ikke, det er ikke så gennemtænkt, men at holde fokus fordi man gerne vil være en del af en hel masse andet.

[00:12:15.15] Interviewer: Nårh okay, fordi du synes alle tre dele er spændende?

[00:12:15.21] Andreas: Ja, jeg synes alle ting er spændende og når der sker noget spændende herovre, selv om jeg måske ikke er med på opgaven, så går man hen og alligevel er lidt med, så det kunne måske være en ret stort udfordring for mig, fordi jeg har meninger om mange ting.

[00:12:33.28] Interviewer: Jeg vil også sige, det kan vel også være en fordel, du har vel nogle gode holdninger?

[00:12:38.05] Andreas: Jo jo - det er også det. Men det er utroligt svært at vide, hvornår skal jeg gå ind, hvornår er det jeg kommer med nødvendigt for denne opgave, hvis man ikke ved noget om opgaven. Altså det kan jo være, jeg siger "Prøv at hør, jeg synes altså ikke det ser sindssygt godt ud det der", men så kan det være de siger "Men det er slet ikke det der er opgaven, det er at det skal bare laves, vi skal bare have nogle ord ned på et papir" Altså på den måde. Det kan være forstyrrende hvis folk kommer og de ikke ved hvad opgaven drejer sig om. Og alle, som det er nu, så kan alle ikke være med i alle opgaver. Selv om der er rigtigt mange der gerne vil.

[00:13:20.22] Interviewer: Ja, er i alle sammen meget interessererde i?

[00:13:23.13] Andreas: Ja, vi er meget interessererde i de forskellige opgaver.

[00:13:25.24] Interviewer: Så fra at gå fra din største udfordring, hvad ser du så som MOEFs største udfordring? Som det ser ud lige pt.

[00:13:34.04] Andreas: ..Har de andre bare kunne svare sådan hurtigt ud af det blå? (grin). Vi har jo mange udfordringer og lige nu er vi begyndt også at blive rigtigt dygtige til, hvem er det vi henvender os til og hvor er det vi gerne vil hen, er der ved at komme styr på. Før der skyd vi med spredehagl, altså der skulle vi have fat i alt og alle. Det var en kæmpe udfordring for os, for så var vi ikke, hvad kan man sige, specialiseret og det var en hel masse små opgaver og ting, som vi egentlig ikke rigtigt havde forstand på og vi tog bare alt ikke? Og også dem der henvendte sig til os var også alle mulige, hvor nu er vi meget fokuserede på to målgrupper. Og det gør det meget nemmere, så jeg vil sige, det er ikke den store udfordring mere - men det har det været! At vi ikke har været målrettet på hvem det er vi gerne vil lave arbejde for, men det er det blevet. Så det er ikke udfordringen nu, det var bare mere for at sige, det har været en stor udfordring. Lige nu ser jeg udfordringen er at få kunder, som køber opgaver hos os - hvor at vi kommer ind i starten, altså her i starten vi skal have lavet et eller andet nyt produkt, vi skal have ændret noget, vi skal have en ny hjemmeside, hvem kan vi tage fat i? Når men så tager vi fat i MOEF fordi de kan lave, de kan stå for det hele. De kan sørge for det ser godt ud og de har nogle fede workshops og sådan nogle ting. Og få de kunder også at de ikke bare ser os som en underleverandør, men som en sparrings partner. Også at øhh - det er ikke en udfordring at beholde dem, for de kommer gerne igen og de er glade og tilfredse, men måske at lave - når man først er kommer ind også lave vores arbejde, opgaverne større, så vi kan hjælpe dem med flere og flere ting. Altså så de har forståelse for - nu har vi en klar grafik og vi har en marketing. Så på den måde vil vi kunne hjælpe mange firmaer, med rigtigt mange ting og ligesom skabe denne forståelse - det er måske vores største udfordring. At folk, ej jeg ved det faktisk ikke, hvordan firmaerne ser os nu, men før så de os jo bare som et firma der laver modeller - det var det

vi lavede, selv om vi havde en masse andre ting og var pissemønstre og enorm idérig og sådan noget. Så var det modelbygger vi hed, og det hænger stadigt på os, at vi er modelbyggerne og det har vi kæmpet meget for at få væk, vi er ikke bare et modelbyggerfirma, vi er meget mere end det. Og det er vi på vej væk fra nu og jeg ved ikke helt hvordan vores kunder ser os nu. Der må i nok spørge Christoffer, der har han nok en bedre vurdering af, men det at få det væk fra det og være et mere professionelt firma eller det ved jeg ikke om man kan kalde det, men..

[00:17:13.28] Interviewer: Tja, det er vel også professionelt at lave modelbygninger, men jeg forstår dig godt.

[00:17:14.23] Andreas: Ja, det er jo hele - altså vi laver stadigt denne her model, men det er hele processen bagved også - det er jo en lang proces vi har været igennem for at finde ud af, at den skal være sådan der. Og hvorfor, så kunne vi da også have lavet alt det grafiske og altså - på den måde kunne vi så æde mere og mere af det firma der og komme op på det plan, som vi ser som en udfordring og noget vi arbejder på og skal arbejde noget mere med.

[00:17:46.07] Interviewer: Hvordan arbejder i på det?

[00:17:49.24] Interviewer: Det er Chrisstoffer dernede der sidder og lægger plan for det og Malene. Og det er jo hvad der bliver fortalt ud ad til, hvad fortæller vi om MOEF.

[00:18:02.26] Interviewer: Så det er kommunikation og.?

[00:18:03.07] Andreas: Det er kommunikation og også hvem er det vi går til også også med hjemmesiden, hele vores fremtoning ud ad til hvordan er den. Og også her i lokalerne sådan set. Nu skal vi også i gang med en hel ny renovering her. F.eks. mødelokalet er lavet noget om, men alle de der kreative - Amagerhylden, den store kæmpe amagerhylde skal væk og sådan nogle ting. Fordi det er ikke, den er sjov og folk synes den er kreativ, men det er bare ikke lige til de firmaer vi gerne vil henvende os til, så er det ikke det. Altså når vi sidder, primært dem der kommer her, med de store opgaver, som er det folk i jakkesæt og slips. Og der skal ikke stå en eller andet Fru Toms figur, det kan stå heroppe, hvor det er sådan lidt mere, det er sådan et lille kreativt området, der står nogle bogstaver og sådan lidt. Der må gerne være lidt af vores historie med og sådan noget, men dernede hvor de sidder og skriver under i store kontrakter, der skal ikke være sådan noget med gyldne damer og en eller anden Jan Magnussen kører, det skal væk også skal det være mere fokuseret på - der skal i hvert fald være relevans til de firmaer vi henvender os til.

[00:19:13.07] Interviewer: Hvordan tænker i, Hvordan tænker i det er faktisk interessant, hvordan tænker i når i også er kreative, så er det vel også det i sælger?

[00:19:22.10] Andreas: Præcis.

[00:19:24.27] Interviewer: Hvordan får i det til at hænge sammen, eller har i tænkt jer at få det til at hænge sammen?

[00:19:25.09] Andreas: Ja, det skal det. For det er også en vigtig del af vores historie, hvor vi kommer fra, men det skal bare være fokuseret sådan så man kan sige "og her står vi foran vores historie" "vi startede med..." og sådan noget. Men alt det andet, du så ser altså firmaer - nu taler vi interiør her i virksomheden, alt det andet skal være nutidigt og hvad vi arbejder med nu. På en professionel måde, de skal kigge på det og tænke hold kæft de er dygtige de her. Det ser flot ud, men der skal også være plads til at vi viser vores kreative ting. Og det kommer vi også til, det kan vi ikke lade være med, i den måde vi har f.eks. kontorlokalerne på og hvordan der er bygget op og - vi kommer til at lave nogle rum som det her, hvor det er lidt skørt og lidt skævt, så det kommer der stadigt til at være, men der skal ikke være tvivl om at det er med professionelle briller og med overvejede briller. Før i tiden så hang der sådan noget, vores indgang det billede du så, når du gik ned af

trappen det var et stort billede af TOMS, altså figurerne, hvor jeg tænker der kommer unge nu om dage, som ikke kender de her reklamer. Altså det er så gammelt og vi hæfter og sådan ved fortiden for det er noget af det der sådan fik os i gang. Så det har vi været sådan lidt stolte af, men vi er kommet lidt videre. Der er sket noget!

[00:20:49.18] Interviewer: Sådan lidt i samme dur, men også lidt anderledes. Vi har forstået jeres virksomhed som en der både har eksterne også har i også jeres egne projekter. Kan du fortælle lidt om hvad forskellen på de her to bolde er?

[00:21:06.11] Andreas: Forskellen er jo, ja den er rimeligt åbenlys kan man sige. Den ene laver vi, udvikler vi projekter for os selv og det andet, der udvikler vi produkter for kunden.

[00:21:23.22] Interviewer: Er i med i hele processen, når i laver eksterne projekter?

[00:21:28.22] Andreas: Jaahh, nej. Vi slipper den gerne, når vi har lavet en "create" her hos os. Noget prototyper og nogle 3D-tegninger, så har de som regel og det er jo også sådan lidt forskelligt alt efter hvem kunder er, men som regel har de selv en produktionsvirksomhed i - hos dem selv, eller i udlandet. Så selve produktionen har vi ikke så meget at gøre med for de eksterne kunder. Det er kun vores interne del, hvor vi begynder at få noget erfaring med det. Men det er også kun indtil videre, der har vi jo kun lavet, selv, et produkt - fiskekameraet

[00:22:22.00] Interviewer: Også jeres pynt?

[00:22:28.05] Andreas: Ja men, der har vi ikke selv stået for produktionen.

[00:22:29.13] Interviewer: Når det har i ikke?

[00:22:29.13] Andreas: Nej, det er et samarbejde.

[00:22:36.02] Interviewer: Men det er vel stadigt, jeg prøver bare at forstå forskellen fra de eksterne og jeres egne produkter. Hvor ligger det her julepynt så henne?

[00:22:43.04] Andreas: Jamen det ligger hos os kan man sige, for det er os der har fundet på idéen - det er, hvad kan man sige - vi ville også være åbne for hvis der kom nogle andre på et tidspunkt og sagde "jeg har en idé til et eller andet, vil i være med til det?" Det kunne vi også godt være åbne overfor, men det er vi på nuværende tidspunkt ikke og har ikke været det, eller vi har prøvet og det er der ikke kommet noget godt ud af. Nu tabte jeg tråden. Så derfor så øhh..

[00:23:15.04] Interviewer: Det var om julepyntet og egne projekter.

[00:23:16.19] Andreas: Ja, det der var med julepyntet, det er at der fandt vi på en idé også har vi ligesom sagt, lidt ligesom vi gjorde med fiskekameraet, der har vi sagt - vi har en idé, den vil vi gerne have i verden. Og det er noget julepynt, hvem laver julepynt herhjemme, der havde vi så noget kontakt til nogle der - en gut som havde lavet - vi havde lavet sådan nogle forskellige sådan nogle dåbsgaver, som har en smykkevirksomhed, hvor vi så siger "prøv at hør, vi har en idé, vil du ikke være den der producerer det og sælger det også får vi en royalty ud af det" Og det er egentligt det samme med fiskekameraet, det har vi bare også stået for at finde kunderne, eller finde fabrikkerne der skal lave selve produktet, men det er dem der har sagt "ok producer" også har vi stået for distributionsnettet. Så det er et samarbejde, der hvor at de eksterne, hvor nu vil vi så prøve at lave noget kun er os selv. Også måske med nogle der ligger nogle penge i stedet for nogle der skal stå for produktionen.

[00:24:21.20] Interviewer: Kan du mærke der er en forskel i motivationen i jeres egne projektet og i jeres eksterne projekter?

[00:24:29.12] Andreas: Ja, det kan jeg. Det kan jeg godt, men jeg kan stadigt godt blive utroligt begejstret for andre projekter også fordi det ligger så meget i mig at skabe og lave noget der er godt og lave noget der er godt til kunderne, som de bliver glade for. Men jeg kan så godt mærke at når det begynder at blive vores egne ting, så - der er også en anden vigtig faktor i det. Der er også lidt økonomi i det, lige nu laver vi primært en hel masse produkter, som andre kunder går ud og producerer også tjener penge på efterfølgende. Al hvad vi laver er sådan set bare timearbejde, time betalt arbejde, så hver gang vi har afsluttet et projekt, så tjener vi ikke flere penge, altså så stopper den ligesom der. Med vores egne projekter, så hver gang vi har afsluttet et projekt, så er det faktisk det at begynder at tjene penge. Og det er der hvor du kan tjene rigtigt mange penge, så den er nok også - i at man på sigt kan tjene flere penge. Og det giver også en form for gejst.

[00:25:44.15] Interviewer: Vil i gerne bevæge jer over i at lave flere egne projekter, eller bare at leve af jeres egne projekter?

[00:25:48.13] Andreas: Nej ikke kun. Nej, vi vil stadigt have - for det vi er rigtigt dygtige til, det er at få idéer og lave det vi gør nu, med at idéer og tegne det og lave prototyper og teste det af og få det afsted til produktion. Og det vil vi gerne gøre både til vores egne produkter og vores eksterne produkter. Så det skal ikke være sådan at vi på et tidspunkt kun kommer til at lave - altså nu er vi så i gang med det der kamera, at vi kun kommer til at sidde med det kamera, for det gider vi heller ikke. Så dør vi også.

[00:26:23.00] Interviewer: Hvad er fordelingen tænker du? Nu og hvad vil i gerne have fordelingen til at være?

[00:26:26.24] Andreas: Altså lige nu, siger vi, at vi må bruge 20% på egne opgaver.

[00:26:31.21] Interviewer: Og det skal det fortsætte med eller? Vil i have en mere 50/50?

[00:26:34.23] Andreas: Jeg tror på sigt, nej det har vi ikke, det ved jeg sgu ikke om der er lagt nogen plan for hvor meget vi må bruge. Men det er på nuværende, så kan det måske godt være at det bliver en større del af at vi måske laver nogle større opgaver for eksterne og øhh - ej, det ved jeg sgu ikke lige, hvordan det kommer til at se du om 3 eller 5 år, hvordan den fordelen er. Men vi vil tage hver opgave, hvad kan man sige, når der kommer nogle til os, så vil vi - tror jeg - eller ved jeg, være lige så kreative, som når vi skal lave en som vi siger, nu skal vi lave et nyt produkt til fiskekameraet eller et eller andet. Så vil der være den sammen gejst omkring det, også vil det blive sendt ud i de grupper, hvor der så sidder. Så kan det være hvis vi laver et produkt, der går rigtigt godt, at der så kommer en afdeling, som sidder måske ovenpå, som er dem der står for alt det der, men MOEF laver det de er gode til og det er at få idéer og lave nogle fysiske. Så derfor er der stadigt plads til firmaer udefra, men økonomisk vil der være en - altså der vil det ikke gå så meget sådan her (op og ned). Hver gang der er opgaver går økonomien op og når der ikke er opgaver, så går den ned. Og man kan sige, når man så hele tiden arbejder på forskellige, så køre den sådan her (op og ned), men en indkomst og en royalty og alle mulige andre ting, vi kan finde på at lave i selskabet, vil skabe en måske lidt mere glidende økonomi, i forstår min visualisering af det ikke?

[00:28:26.23] Interviewer: Jo,

[00:28:26.23] Andreas: Altså skabe noget bundlinje, sådan så det ikke svinger så meget. Eller det må egentligt godt svinge meget, men det kommer bare aldrig så langt ned kan man sige.

[00:28:35.11] Interviewer: Kan du mærke der er et problem, ved at det nogen gange kommer for langt ned?

[00:28:37.25] Andreas: Ja, det er heldigvis et par år siden efterhånden, men ja, der var vi.. Og det gør så også at vi så bliver nødt til at åbne op for andre opgaver.

[00:28:49.26] Interviewer: Ja, så bliver i nødt til at tage det hele?

[00:28:49.26] Andreas: Ja. præcis. Så er det vi åbner op for viften igen og begynder at skyde med spredehagl. Hvor vi nu ligesom, nu er der økonomisk overskud, så gør vi og satser på det og vi er jo også i en periode, hvor vi både ekspanderer med ansatte og også heldigvis økonomisk at det følges ad, men vi bruger også mange penge på både vores egne projekter, vi har sat 20% af til det. Også det med at vi fokuserer, det er jo også sådan en - vi tror det fungerer og det lader til det, men det er svært at sige på kort sigt.

[00:29:32.17] Interviewer: Hvad vil du sige er de grundlæggende værdier i MOEF?

[00:29:41.28] Andreas: Øhhh.. Det er samarbejde, kreativitet.... jeg ved ikke, hvor mange skal man ligesom, altså det som jeg ser er samarbejde, det med at vi har forskellige områder, men at vi arbejder så godt sammen og vi ligesom kan bruge hinanden og vi allesammen er så specialiseret. Og vores force er også at vi har kombinationen af kontor og værksted... Vi er sådan rimeligt med på beatet, i hvert fald i forhold til hvad der sker i forhold til sådan noget IT og 3D-print og scanner og sådan noget. Vores viden, vidensbanken er kæmpe stor, så det er også en af vores forcer. Hvad har de andre sagt, som jeg har glemt? (grin) Man er bange for at misse noget. glæde er også en stor ting, glæde vil jeg faktisk sige er en stor ting, som gennemsyre de fleste dage herude. At folk er glæde for at være her og god stemning og det kan jo også godt blive presset og være stramt, men for det meste er der en god stemning, så det ser jeg også som en stor force.

[00:31:38.13] Interviewer: Så har jeg også lige nogle spørgsmål omkring det, at du også er partner i MOEF. om det har givet dig nogle specielle ansvar eller om det har gjort et eller andet specielt i forhold til dig?

[00:31:51.00] Andreas: Altså det skal i jo nok spørge de andre om. Altså det jeg måske umiddelbart kan, ikke fornemme eller jeg har.. Det er svært at fornemme, men som jeg måske kunne tror var lidt en udfordring, det er det der med at vi er 4 partnere og vi er stadigt et lille selskab. Også for vores ansatte, som faktisk nogen gange skal styre os. Projektleder - Peter og Kasper, de jo faktisk skal styre os på sin vis og det godt kan være lidt en udfordring for dem. Det er min vurdering, at det er det der, hvor meget kan jeg tillade mig at skubbe til dem fordi de er - det er jo måske også dem der kan gøre jeg bliver smidt ud. Altså jeg ved ikke om den er så vidt, men forstå at jeg er jo en del af partnerne og med i bestyrelsen, så på den måde kan de måske godt være lidt mere forsigtige i forhold til hvad de ellers ville være overfor en almindelig ansat.

[00:32:58.04] Interviewer: Prøver du sådan at skubbe til det, så de ikke er så forsigtige?

[00:33:02.09] Andreas: Meget - virkelig meget, med den både lidt sådan hvad hedder det - løse stemningen, gøre den lidt mere sjov og sige "sig nu hvad det er jeg skal gøre, så skal jeg nok gøre det" Altså. Og det der med i må godt sige noget, så jo det prøver jeg - bestemt.

[00:33:23.10] Interviewer: Så det er ikke sådan, hvad skal man sige, at du har et ledelsesansvar fordi du er en del af partnerne?

[00:33:28.27] Andreas: Nej, og det vil jeg også helst være fri for. I hvert fald i hverdagen også til bestyrelsesmøderne, så kan jeg være en del af beslutninger, hvad skal vi fokusere på og hvad skal vi gå væk fra. Men i den daglige ledelse, der prøver jeg at lade dem som der står for det, Casparij primært ham som der står for den daglige ledelse af skuden og også lidt Kristoffer og lidt nogle andre.

[00:34:03.19] Interviewer: Men det er jo lidt interessant, at man på den ene side er partner og ejer og man så har nogle der er ansat til at lede dig. Du egentlig bestemmer over.

[00:34:13.03] Andreas: Ja, det er det - men det er jo også noget i forhold til,, man kan sige havde vi hyret. f.eks. Casparij han er jo kommet ind, han sidder jo primært som hvad kan man sige administrerende direktør, selvom det ikke af titel er det, men det er jo faktisk det han sidder med kontrakter og - han står for rigtigt mange ting af den daglige ledelse også med banker og sådan noget og står for. Det har jo også været en proces for ham,

men han kom jo også hel grøn fra skolen og skulle lære - har aldrig haft et firma før, eller jo i studietiden et eller andet lille firma, men det der med at køre et firma og det der med at komme ind og der er faktisk 4 som ejer det og som nogle gange godt kan have nogle holdninger og sådan noget, så har han også skulle finde sig til rette. Men er også begyndt at finde sig mere tilrette og blive mere selvsikker, så han også ligesom kan gå ind nu og tage nogle beslutninger.

[00:35:17.22] Interviewer: Over jer?

[00:35:17.22] Andreas: Ja, over os. Og være lidt - de siger en hel masse ting jeg gør det her. Og det er jo lige præcis det vi havde brug for. At der var en der kom ind og kunne gøre det. Som ved og tager nogle beslutninger om hvad der skulle gøres, så på den måde - kunne man sige, ja det har været sjovt det der med at vi har været 4 ejere også få nogle folk ind, som har skulle styre os og det har været en udfordring for dem i starten, men man kunne også bare have hyret nogle der var rigtigt dyre også har rigtigt meget erfaring med at styre sådan en skude her. Som så kom ind, men det havde vi bare ikke økonomi til også ville de træde ind i den rolle med det samme og sige "du skal gøre det, det og det" slut. Men her har vi selv oplært en til at gøre det.

[00:36:10.14] Interviewer: Det er meget sjovt. Så her til sidst et spørgsmål om, man kan sige du har jo et eller andet ansvar overfor økonomien eller det er jo lidt dine egne penge, når nu du er partner i det. Har du så nogle gange et problem med at sige ja til et projekt, som du ikke tror giver et overskud eller nogle af de ting, hvor du tænker - arrh gider vi gå ind i det her?

[00:36:30.16] Andreas: Nej, altså jeg er rigtigt god og vil også være rigtig god til at lægge ansvar over på andre skuldre, så hvis der er nogle der sidder - jeg vil selvfølgelig gerne argumenterer for hvorfor jeg synes det er en dum idé, men det er på lige fod. Og i og med vi er 4 partnere, så kan man sige - og har været sammen i rigtigt mange år efterhånden - vi bliver altid enige, altid. Om projekter og sådan nogle ting.

[00:37:08.08] Interviewer: En sidste øvelse vi har, for det er jo en kreativ virksomhed i har. Så tænkte vi om.

[00:37:14.21] Andreas: Skal jeg tegne?

[00:37:15.10] Interviewer: Ja,

[00:37:18.05] Andreas: Bare fordi man er kreativ, så er det jo ikke nødvendigvis tegne

[00:37:20.28] Interviewer: Nej, men øhm vil du prøve at tegne organisationsstrukturen, som du ser den?

[00:37:28.00] Andreas: Det har jo ikke noget med tegning at gøre. Nu skal jeg se her.

(Han tegner)

[00:38:35.03] Interviewer: Hvad er det du har skrevet inde i boksene?

[00:38:35.03] Andreas: Det er deres initialer - Casparij, Kristoffer.

[00:38:42.24] Andreas: Casparij oppe øverst ikke. Under ham Kristoffer, som har ligesom har under sig.. forstår i det?

[00:38:58.19] Andreas: Jeg er ikke helt sikker på jeg er med på når i siger... Hvad var det jeg skulle tegne?

[00:38:59.12] Interviewer: Organisationsstrukturen.

[00:39:01.21] Andreas: Organisationsstrukturen ja - og det er det jeg tror jeg tegner. Og han refererer så også ned til Peter og Martin og Kasper, han hedder KSH og øhm de referer så allesammen ned til - der kommer så

nogle bobler her, arrh det bliver en stor boble, hvor at Michael er i MT og mig AP, og Søren SH, og Nikolaj NBA, og Thomas THS tror jeg, har jeg glemt nogle?

[00:40:14.05] Andreas: Altså det er daglig ledelse i tænker på?

[00:40:16.13] Interviewer: Altså det er sådan selv, hvordan du ser det.

[00:40:16.19] Andreas: Jeg har lidt svært ved at se, om det er det rigtige.

[00:40:21.04] Interviewer: Altså det er det rigtige, det er sådan som du ser det.

[00:40:22.13] Andreas: Det er sådan jeg ser det - jeg ser opgaverne kommer ind og det er primært Kristoffer eller CC (Cristoffer Casparij), men nej - ledelse, for det er også svært. Er det ledelse i forhold til en arbejdsopgave, eller er det ledelse i - det er ikke, det er daglig ledelse?

[00:40:42.01] Interviewer: Det er ikke nødvendigvis ledelse, det er bare sådan hvordan det er struktureret det hele

[00:40:45.12] Andreas: Ja, men der vil jeg umiddelbart sige sådan ser, banker og alt det der han har, han (CC) snakker meget med Malene om meget med møder og med Kristoffer og sådan nogle ting. Så kommer der en opgave og den kommer ned til Peter eller Martin eller Kasper og de referer så ned til os, som er os der løser opgaven, så ja - det ville jeg nok, jeg tror jeg ville tegne det sådan her.

[00:41:07.17] Interviewer: Super godt, det synes jeg giver meget god mening.

[00:41:10.20] Andreas: Skal jeg lige skrive mit navn på?

[00:41:11.28] Interviewer: Ja, det må du meget gerne.

[00:41:12.22] Interviewer: Hvordan øhh, hvor ser du egentligt i er på vej hen af, når du siger fremtiden, du sagde det er lidt svært at se, hvor i er henne om 5 år i fremtiden. Men jeg tænker sådan lidt, hvor vil du så gerne have virksomheden er på vej hen?

[00:41:26.16] Andreas: Jeg så det meget gerne med, at vi kunne koncentrere os om det vi er gode til, så faktisk det vi laver nu. At vi kunne koncentrere os mere om det.

[00:41:41.08] Interviewer: Okay, så holde fokus?

[00:41:41.21] Andreas: At holde fokus, og være mere økonomisk uafhængige, sådan så vi kunne lave endnu mere fokus på de opgaver. Sådan så vi kunne skære flere små opgaver fra vil jeg sige. Også koncentrere os - små opgaver, de forstyrre utroligt meget, vi har fået skåret rigtigt mange væk i forhold til tidligere, men mere - sådan så vi kunne arbejde i små grupper og det har vi stadigt lidt svært ved at kunne få tid til. Men vi prøver, men det er arbejderude, vi mødes og væk, men hvis man for eksempel kunne sige, de næste to uger der laver vi ikke andet end det her, eller den næste uge.

[00:42:31.13] Interviewer: Så ville der være fokus?

[00:42:31.13] Andreas: Så ville der være fokus. På den måde ikke?, Det kan vi stadigt ikke.

[00:42:36.27] Interviewer: Hvordan er det så i dag? Er det cirka to dage arbejder vi her også to dage arbejder vi her eller?

[00:42:41.08] Andreas: Ja, nej nu bruger vi halve dage, vi arbejder i halve dage.

[00:42:48.27] Interviewer: Og det fungerer okay eller? Det måtte godt være endnu mere?

[00:42:51.22] Andreas: Det måtte godt være endnu mere altså så det var i hele dage, det ville være fedt. Også man ligesom kunne planlægge at, så har vi nu her den næste uge, så laver vi kun det her. Det ville være optimalt også det der med at vi fik nogle større opgaver hos, eller et større område hos de virksomheder vi leverer til. Altså de så os som, jeg ved ikke om det er et reklamebureau, men mere som et bureau, hvor de kunne få hjælp til flere ting. Altså igen, vi har lige udvidet, vi har en grafikker vi begynder at lave grafisk materiale og branding i forhold til vores kunder også, men få mere af det.

[00:43:41.15] Interviewer: Hvornår blev jeres grafikker ansat, ved du det?

[00:43:48.27] Andreas: Det er lige omkring et halvt år siden tror jeg.

[00:43:50.03] Interviewer: Okay, er han den sidste nye på stammen?

[00:43:54.04] Andreas: Ja. Udover studenterne

[00:44:01.09] Interviewer: Hvor mange af dem har i?

[00:44:01.09] Andreas: 2.

[00:44:06.18] Interviewer: Jeg tror ikke vi har flere spørgsmål, hvis ikke du (Niels) har noget af tilføje? Har du (Andreas) noget?'

[00:44:15.27] Andreas: Øhh nææh, jeg synes i gjorde det godt. Dejlig behagelig, virkede ikke stressede eller noget. Så det skal i have ros for. Jeg håber i kan finde hoved og hale i det.

[00:44:31.17] Interviewer: Nu skal vi hjem og..

[00:44:31.17] Andreas: Ja, haha. Jeg vil sige, ej, jeg synes det har været meget fint og der er nogle af spørgsmålene man måske godt kunne. Altså der er det jo det der først kommer ind i hovedet på en, som man siger - altså hvor jeg sidder og tænker, har jeg nu glemt noget i forhold til det her med øhh nogle at spørgsmålene. Altså efterfølgende, når i har stilet et spørgsmål og jeg har svaret på det også vi er gået lidt videre, så er jeg kommet i tanke om noget, hvor jeg tænker, det kunne måske have været meget godt at fået på det også. Tidligere. Så jeg tror jeg har misset nogle små ting, men overordnet tror jeg jeg har givet jer et meget godt billede.

[00:45:22.25] Interviewer: Ja, det tror jeg også - det virkede sådan.

[00:45:24.28] Interviewer: Tak.

Appendix 5 - Kristoffer Kelstrup, Transcription

Interview performed 13. January 2016

[00:00:12.17] Interviewer: vi vil gerne vide noget om dig personligt og noget om MOEF generelt introduktion....

[00:00:31.23] Interviewer: Kan du give et kort resume af hvordan det hele startede?

[00:00:38.15] Kristoffer: det startede med at Andreas og jeg havde en glødende passion for special effects. og det startet helt tilbage da vi var knægte, så fik vi en uddannelse indenfor makeup der gør at vi at begynder os i specialisere i at kunne lave noget. efter det, det er i Odense, da vi så kommer tilbage fra Odense bliver vi ansat på Egmont, hvor vi får et bord, hvor vi kan sidde og arbejde med at lave vores ting. Egmont er... det er noget der hedder Egmont imagination. som mere et firma der lavede Egmont for at producere dukkefilm. der får vi et bord og der begynder vi at få rigtig meget at lave. både for dem men også for alle mulige andre de. fordi der er nogen der kan se at der er nogen unge drenge som er pissem dygtige og kan noget med hænderne. Så vi begynder at lave alt muligt freelanceopgaver - det er så på Egmont vi møder Michael og øhmm--- så bliver Andreas og jeg smidt ud fordi vi arbejder for meget ---- og bliver bedt om at finde vores eget sted, så finder vi vores eget sted, der arbejder vi så et sted kaldet trix og effects. som-- vi havde et halvtår, så ringede telefonen, det var så Michael der spurte, han var ved at flytte fra Odense til København, og spurte om han måtte flytte ud til os. efter et halvtår så havde vi stiftet startet model og effekt fabrikken - der begyndte vi at løse special effect opgaver primært fra reklame branchen, reklame bureau, vi begyndte så ret hurtigt, fordi vi fik også mange arkitektmodeler, og vi havde sådan begyndt at lave meget sådan meget steriliseret modeller og fandt bare hurtigt ud af at det var mega svært at lave i hånden også var vi rigtig nysgerrig på.. Michael kunne tegne lidt i 3D så købte vi en CNC fræser vi begyndte så at fræse noget og købt så en 3D printer. Jeg tror det er i 2002. så begyndte vi så at købe alle de her dyre maskiner, 3D scanner 3D print CNC fræser også finder vi ud af at der ikke nok at lave i reklame branchen de køre simpelthen ikke ind det. øhh så vi begynder at finde ud af at få nogle nye kunder. vi kan så se at industrien dem vi har købt maskinerne af, kan måske give os lidt mere at lave nogen prototyper noget koncept udvikling. der starter det egentlig primær med at have succes med at lave prototyper for alle de her industrielle virksomheder og øhhh så kan vi egentlig bare se at hele det her prototype, vi kan se at vi vil gerne tidligere ind i produkt udviklingen, men vi sidder bare og får tildelt 3D filer så derfor så øhh nogen af de projekter vi laver der kan vi også se at hæmmet af at Michael ikke er særlig dygtig i 3D og vi bruger ret tit Martin som er mega dygtig, så laver vi så så snakker vi så med Martin om han har lyst til at komme ind i MOEF, det vil han gerne og kan så samtidig få den virksomhed han sidder i med over som kunde som kan skabe fundament får at han komme med over i MOEF. og dem det der får vi så ham ind og der er så primært dem som vi begynder at tjene penge på og nogen andre virksomheder så laver en del 3D print on demand får folk bare sender en 3D fil vi sender det til Tyskland får det printet sender det videre og ganger prisen med 3 og det kan vi sådan leve lidt på. men så begynder vi så, fordi det kan vi se det kommer ikke til at blive ved med at vi kan tjene penge på det fordi der kommer flere og flere 3D print huse og priserne går ned af og vi beslutter så at være et at vi gerne vil lave altså lave noget med industrielt design også er vi ude at prøve at sælge det. og det er så mig der prøver i 2009 at sætte mig i stolen jeg går rundt fra at være nede i udviklings teamet til at være mere over i at koncentrere mig om salg. Der er jeg så ude at prøve at sælge industrielt design og finder så ud af at der overhovedet ikke er nogen penge i det overhovedet vi er ude at snakke med en masse forskellige virksomheder om at vi kan lave ting flotte men jeg kan ikke se at der er nogen der køber ind på det. Så er vi egentlig en del år i det her limbo mellem at lave det her semi laver noget for dem som den her gamle virksomhed Martin havde lavet og vi laver og vi løser de her special effect opgaver for en del bureauer, men tager en beslutning om nu vil vi prøve at fokusere på slut kunden. får vi kan godt se det kan vi ikke vækste på overleve på for vi lavede stort set alt hvad der blev lavet. så har det egentlig taget en hel del år at få taletid hos bureauer eller sludder hos marketingsafdelingerne og virksomhederne. og vi flakser rundt mellem de her forskellige typer opgaver som folk ringer, når lokummet brænder så ringer de til os og det er typisk at der skal

laves en model til et museum eller der skal lave en prototype for en eller anden virksomhed eller et eller andet design bureau har fået en eller anden ide de skal pitche eller et eller andet, men rimelig meget kaos synes jeg. Samtidig går Track, altså den der kunde Martin kom med de går konkurs og det bliver ligesom, det eksplodere i en masse små virksomheder der så også bruger os, men det skaber utrolig meget uro i MOEF fordi det presser os vildt, de begynder at presse prisser deadlines og alt muligt og det ender med Martin ikke kan overskue det mere. Så skriver vi et brev til dem at vi fra dags dato stopper samarbejdet. Der har vi sat os ned os fire partnere det kan godt være vi konkurs men det går ikke vi brænder ud. Så der skriver vi det brev. så er det egentlig så går det sådan. Vi vækster en lille smule, men det er ikke markant, vil jeg sige. så er vi faktisk der er nogen fra DTU der kan vil kortlægge, der er vi helt oppe i 2011 tror jeg, hvor det er meget random hvem er MOEF er vi en model og effekt fabrik en sådan eller er vi produkt udvikling der er ikke rigtig nogen der overhoved ved hvem det er. så er der nogen DTU folk som gerne vil skrive et speciale om os om hvordan vi arbejder med design processer. Og da vi så og da de har været en måned og lavet nogle interviews ligesom i gør så hiver de mig ind på kontoret nu har de været her en måned og de har ikke fundet en eneste proces i MOEF ikke en eneste talesat proces nogen steder de kan se vi har en masse task management men der er ikke nogen overhovedet struktur. der går det op får mig at, fordi jeg tænker der er jo en proces, vi gør jo tingene på den samme måde hver gang og det går så os op for mig at det må vi jo prøve at kortlægge, men at det også kan være en af nøglerne til og få tale tid hos kunderne altså at kunderne forstår hvad det er vi kan, kunderne kan ikke forstå hvad fanneden det er vi laver. fordi det hele bliver til vi lytter til dem og så præsentere vi løsningerne de forstår ikke der er en proces. også går vi egentlig i gang med det. den er først på 11 trin og det er jeg så ude at snakke med kunderne om os igen lidt som en sådan produkt udvikling design reklame virksomhed. der er jeg ude og præsentere den her proces. og det kan jeg se de blev bare forvirret med 11 faser det er først vi får kogt det ned til de tre faser invent design create der kan jeg se ok i kan noget der og der så vil vi gerne købe noget der eller der. og der begynder de så typisk at købe ind på brug, der kan jeg så begynde at sige vi er også dygtige produkt øhhe ide udvikling så kan jeg begynde at arbejde med salg ud i og forstå hvor få dem til at pege på, hvor de selv er hende i deres proces og så kan man på den måde sådan finde ud af, gud der faktisk mennesker der sidder meget tidligt og der nogen der sidder meget sent og dem vi snakker med sidder meget sent så vi skal have fat i dem der sidder meget tidligt. det er så det... men det er jo ja det er sådan lige og det er sådan vej vi er på vej ind i nu. Det allersidste det vil jeg sige som er banebrydende det er så WaterWolf altså vi har jo stadig den der hvad skal MOEF og hvem er vi og hvor er vi på vej hen. og det er først nu at vi først nu vi begynder at få en retning der hedder noget medico og tech og indkredse kunderne en lille smule simpelthen primært jeg har noget så jeg har en eller anden ramme så jeg ikke sidder og ringer rundt og ringer til 8000 forskellige brancher, men nu bare siger nu er de to brancher. det kan godt være der kommer nogen lidt, så kommer der nogen museums såfart sådan noget så vi løser stadig nogen af opgaverne men jeg tror fremtiden primært kommer til at være medicotech og så er der en vigtig milepæl og det er jo så waterwolf fordi der har altid været, de sidste mange år især båret af Martin Holmberg har der været en kæmpe tro på at MOEF skulle ud at lave nogle egne produkter. simpelthen det er den eneste måde vi kan skalere MOEF på.

[00:10:37.05] Interviewer: Hvordan ligger det nu forhold til egne projekter og eksterne projekter?

[00:10:43.02] Kristoffer: Ja altså øhmm altså øhhm, jeg vil lige starte med at sige at jeg troede ikke på at MOEF kunne gå ud og lave egne projekter. simpelthen fordi at jeg troede ikke det var ligesom lidt tidligere der vi snakkede 7, 8 9, og 10 hvor der ligesom ikke var noget proces eller noget. Der kan jeg godt se at vi havde ikke noget, vi havde ikke nogen ideer vi sagde alle i MOEF sagde vi er de mest kreative i hele verden de mest innovative men der var ikke nogen der så os som et innovations bureau eller innovations firma fordi vi arbejdede ikke struktureret med ide udvikling, det vare bare sådan hvis vi havde en god ide så var den sjov vi kunne godt få det til at se innovativt ud men der var ikke en metode der gjorde jeg anså kunne være innovation. Fordi det kræver noget mere struktur, fordi det kræver noget mere end bare helt random. der kræver nogle forretnings forståelser. men så er det at fiske kameraet slår i gennem sidste år også er det at vi

lige pludselig og plus at vi har en proces også er det at jeg kan se at der en mega gnist for at lave nogle egne ting og en masse og selvfølgelig kan vi selv og alt det der. og nu har vi en proof of concept på at vi kan lave noget innovation.

[00:12:06.15] Interviewer: Vil i gerne leve af det i fremtiden?

[00:12:07.18] Kristoffer: altså jeg kan bedst tegne det sådan som jeg ser så har vi ligesom, jeg tegner det lige min vej først her ikke. Vi har ligesom MOEF herinde. MOEF er set med min, det er ligesom MOEF MOEF altid har været at jeg ser det som en form får kreativ motor inden for produktudvikling inden for Innovation

[00:12:37.20] Interviewer: Det er helt tilbage til special effects tiden?

[00:12:39.19] Kristoffer: Nej det her er MOEF som MOEF er i dag

[00:12:42.17] Interviewer: ok

[00:12:42.17] Interviewer: ok

[00:12:42.17] Kristoffer: Der er nogen den er meget karakteriseret af den tavle der hænger der nede. lige nu består MOEF af nogle bobler der heder strategi lidt markedsføring lidt kommunikation noget meget produktudvikling. øhh marketing og sådan noget og sådan der er nogle forskellige kompetencer der spiller sammen her. Udenfor ligger så vores kunder der har vi så Coloplast, hvor vi pt laver mange forskellige projekter der primært ligger hos marketing hos dem men hvor vi trods alt får mere og mere eller vi kommer tidligere ind set med mine øjne det er det vi både vil og kan. I stedet for de bare kommer vi har den her ide kan i ikke lave den så begynder de efterspørge at vi kommer. Nu anser de os for at være dygtige til at udvikle koncepter som er baseret på deres strategi. men vi begynder at kunne se at vi kan begynde at udfordre strategien en lille smule nogen steder så der a er stadig nogen, de har bobler kan buble op i forhold til det. der har vi så forskellige virksomheder, Novo de kommer os til lige nu primært vi skal lave nogle pinde der øhh prototyper for dem 3D konstruktioner og sådan noget. Så har vi Ferrosan som gerne vil som vi ikke har landet som kunde endnu vi skal til møde i næste uge, de vil gerne have lavet noget ala Coloplast sådan nogen salgs præsentationer af deres nye produkter. så har øhm Brunati.. hvor meget kender i til vores nye produkter vi har gang i nu?

[00:14:22.13] Interviewer: Vi har set meget af det.

[00:14:22.13] Kristoffer: ja Brunata de vil gerne have os til at lave en hjemmeside. de laver varme målere der sidder uden på varme apparaterne. de vil gerne have lave, i første omgang, en visuel identitet. som ligesom bliver forankret på deres hjemmeside så et hjemmeside design, men samtidig er det en af ejer lederne der hev fat i os fordi han mener os at vi kan hjælpe dem med at retænke deres varmemåler som økosystem med fugtmåling og tænk helt innovativt om at lave en ny forretningsmodel sammen med dem. Altså hjælpe dem med at komme med nye tanker og idéer.

[00:14:58.14] Interviewer: altså komme med helt fra starten af processen.

[00:14:58.17] Kristoffer: Ja der har jeg simpelthen sidde sammen med ledelse i workshops om hvordan kunne man, hvor de prøver at definere hvad skal de i fremtiden og sådan noget. der sidder jeg primært bare og lytter nu. Men tanken er o at give indspark, her sidder brunata. Så sidder der nogen som digitdogs, som er den astma fløjte, jeg ved ikke om i har set den?

[00:15:15.09] Interviewer: Nej den kender jeg ikke

[00:15:21.25] Kristoffer: Det er en Norsk opfinder som har øhh, det er en norsk læge som har specialiseret i astma hos børn. Han øhmm ca. en gang om måneden der er et barn der dør i armene på ham ifølge af et astma anfall. og det primært fordi at det er rigtig svært og over, altså man skal monitorerer ligesom overvåge. Astma anfall er ikke noget der kommer sådan helt ud af det blå der skal man sådan overtid der kan man godt se om et astma anfall er ved at udvikle sig. problemet er bare at de metoder man har ligesom til monitorere de er ikke særligt gode der skal man puste i sådan et og notere ned i en bog og det er rigtig svært for folk så at finde ud af om det sådan lige gør at de ikke får det gjort det er besværligt og alt sådan noget. der har en så fået en lille ide om at puste i sådan et device som så bliver optaget af en app og så kan man lige som se graffer og det hele også kan der komme alarmer i god tid og med nu er du ved at få et, to uger i forvejen, vær lige opmærksom på o han er bare opfinder af ideen men fordi jeg sidder på en polterabend med ham så hørte han om os. så har han fået en masse penge også har han bedt os om at lave det økosystem som det produkt skal være så det vil sige vi designer appen vi designer den forretningsmodel der ligger rundt om, vi designer den visuelle identitet og vi er med inde i produkt modningen af produktet. der begynder det at ligne MOEFs. der er flere interessante ting der kommer i spil som innovations firma vil jeg sige, innovations bureau. Det var bare lige for at sige.

[00:16:57.03] Interviewer: Så i har også medarbejde der kan finde ud af at lave apps?

[00:17:00.15] Kristoffer: Ja. så igen det sindssygt simpelt, hvis man er sådan nogen som os vi kan jo lave all de visuelle og vi ved hvordan vi skal interagere med det. og så er det jo nemt når man har fundet ud af det, så er det jo bare at få nogen til at programmere det. det findes der bare en mia. mennesker der kan på DTU og på altså han havde selv sine egne programøre og sådan noget så vi sidder bare og arbejder på bruge venlighed og design og forretnings forståelse men jeg anser det bare for at være en teknisk det er jo en kompetence man går ud og køber. Så længe man ved hvad man vil have og det er vi så ret gode til at definere. så her i løbet af denne her måned lancerer vi principielt vores første app her i MOEF. men vi har sådan set for mig gør det ingen forskel om vi udvikler en app eller et fysisk produkt. vi hyre jo os nogen. et fysisk produkt kræver også nogle hardcore ingeniører inden for en plast type så finder vi jo dem så sætter vi dem ind i teamet en uge også kan de sidde og nørde med det også ryger de ud igen og på den måde kan vi også tilpasse os den efterspørgsel der er her. men herude der ligger der så også deep down technologies. øhhmmm det er jo en rigtig interessant virksomhed. det er jo den virksomhed som nu laver verdens bedste dykker kamera og som tilfældigvis så er stiftet af MOEF. og er ejet af MOEF pt, det blev stiftet i sidste uge så det er ret nyt ikke. øhmm men den men MOEF udvikler et dykkerkamera fra den virksomhed og sender fakturaen op til dem

[00:18:30.11] Interviewer: Så det er de samme mennesker som sidder i MOEF og i Deep Down?

[00:18:33.12] Kristoffer: Det er det jo så pt, kan man sige fordi der jo ikke er noget det er en tom skal. men det er jo den grundlæggende forståelse for at det som MOEF stadig gøre det er jeg har en vision om blive verdens bedste produktudviklingshus innovationshus det er jo den der kombination af produktudvikling og markedsføring og salg. altså specielt det der markedsføring og produktudvikling det er ligesom det der ligger her. og det er det som Deep Down kommer til at, man kan sige de bruger bare rigtig meget MOEF lige nu, men lad os sige får vi 50 mio. ind så kommer der til at sidde salgs team og egen marketings team og alt det der også køber de måske bare next step innovation hervede hos MOEF

[00:19:23.21] Interviewer: Så jeres egne projekter kommer til at ligge heroppe?

[00:19:27.19] Kristoffer: Ja altså hos Deep Down. og Deep Down det er jo så forbundet med vand og kamera teknologi under vand og så noget ikke. og der har jeg en forventning om, det er ikke noget, men jeg har en forventning om at vi for eksempel også kommer til at arbejde rigtig meget med welfare tech der er helt klart rigtig meget nu som peger i retning at vi også kommer til arbejde, fordi vi arbejder primært med den branche. hvis det er der opstår, nu i næste uge skal Casparij og jeg der skal vi ud os snakke om at rulle dem ind der

markedsmodningsfonden, tror jeg det heder og de vil gerne have nogen virksomheder udvikle nogen ideer mod dehydrering hos gamle fordi det er en af de meget store udfordringer der er på hospitaler, der er mange indlæggelser der skyldes dehydrering. det er enormt dyrt og dehydrering handler bare om at ældre mennesker ikke drikke nok eller får nok væske at den ene eller den anden årsag, så får de det dårligt fordi de tror der er et eller andet galt også handler det egentlig bare om at de skal have noget vand. det er bare rigtig dyrt så hvis man kunne få dem til at drikke noget vand lidt før så vil de ikke blive dårlige og så vil de ikke blive indlagt. det har den her markeds modnings fonden, det har de ligesom sagt det er et stort projekt vi sætter en masse penge af der inviteres så nogle design bureau ind for at hjælpe med at få nogen ideer, og de får så noget funding til det men så får de produktet når det er færdig også kan de selv gå ud og markedsføre det. og det, der går MOEF in og siger det vil vi gerne hjælpe med, men i det tilfælde at der kommer en ide ud der skal ud og markedsføres, så er det min forventning, jeg kan ikke sige det bliver sådan, men så er produktet sådan så skal det ud og sælges så skal det smides ud vi skal ikke være nogen som har et produkt i MOEF som går ud og sælger, så vi skal ikke være nogen der går ud og sælger en eller anden dims. så bliver den dims lagt herud også kan det selskab koncentrere sig om det. Så MOEF bliver ved med bare at være en produktudviklings hub. fordi ellers begynder det at blive revet over og blive altså. det er det der er min vision så kan det være der opstår nogle pop up ting og sådan noget. men så mit fokus altså det jeg sidder med der egentlig bare at bygge det her op som verdens bedste konsulentvirksomhed som har med produktudvikling og markedsføring omkring det her. det er det jeg sidder med det er midt ansvars område.

[00:21:51.18] Interviewer: Så er det vigtige for dig at det bliver holdt specialiseret?

[00:21:55.26] Kristoffer: Ja.

[00:21:56.26] Interviewer: Hvad skal der til få at i bliver verdensbedste produktudvikler og innovationskonsulenthus?

[00:22:04.22] Kristoffer: Ja men. Jeg vil mene at der skal nogle flere ressourcer til. vi skal have nogle flere penge som det første. så mener jeg vi har basen sådan set. så handler det om at få nogen dygtige folk ind på alle pladserne. også byg det op og så selvfølgelig også den der specialisering den kommer også til at have en afgørende betydning. hvor lige nu tror jeg vi kommer til som sagt og arbejde med at arbejde med nye produkter og markedsføring af nye produkter det tror jeg bliver vores det kan jeg godt se at det at vi har en force indenfor eller et speciale indenfor. fordi mange af dem, når Coloplast køber ind hos os så er det typisk fordi de har udviklet noget helt nyt. Som ikke er på markedet endnu hvor der er nogen udfordringer der som tilknytter sig det, hvor imod hvis man kigger på sådan nogen som Toms der kommer med et nyt stykke chokolade. Så er der ikke tale om markedsføring, så det, så skal det være et eller andet radikalt innovation, så jeg tror at vi får en profil der. Men ellers tror jeg det er tid og ressourcer. jeg tror der er noget der kommer.

[00:23:26.15] Interviewer: Hvad så med de interne strukturer hvad skal der til for at bygge det her, du siger i har det her fundament, men hvad bygger i tårnet?

[00:23:35.23] Kristoffer: Men altså min tror er igen der skal nogle flere projekter dr skal, nej undskyld det er ikke det jeg vil sige, der skal færre større projekter. lad os nu lige sige nu har vi måske lad os sige 100 projekter om året. give and take måske 200 med alle de der små ting vi stadig render og laver og de omsætter for 8 mio. Jeg vil hellere have 10 projekter som så omsætter for 80 mio. jeg ved ikke om det er realistisk. men fordi ligeså snart man får derover altså større færre projekter så bliver det også lettere at lave nogle teams som så arbejder specifikt med det projekt. så kan man ligesom hyrer folk ind eller også lad dem arbejde et år at have en projekt ansættelse på et år eller et halvt år hvor det er rigtig svært lige nu at få folk ind i to dage eller for så er der heller ikke noget økonomi i det så bruger man ligeså meget tid på at sætte dem i gang. så stører færre projekter. men når det så er sagt så har jeg stadig en forventning om at der skal være 10 mastodont projekter altså.

[00:25:03.19] Interviewer: Lad os gå videre med dine billeder her. Det er meget grundigt må man sige vi fik meget ud af det. vi har lige nogen enkelte ting. I skriver i selv indsamler viden, så det ikke bare er den viden som kunden kommer med. hvad er det for en viden i samler. du skriver selv i selv samler objektiv viden. Hvorfor har subjektiv viden ikke?

[00:25:28.25] Kristoffer: Det er fordi at. hvis vi f.eks. kigger på den opgave som jeg har taget et billede fra som er vores flux opgave. der kommer flux som en lille virksomhed, hvor der sidder nogen ingeniører med en maskine som kan sætte propper på reagensglas. Og de sidder bare inden for deres, de er sådan nogle nørdet sky typer som er rigtig glade for deres produkt. der blev vi så bedt om at lave et redesign af deres maskine primært et visuelt design, den skal være lidt mere lækker en design linje lidt mere brugervenligt. der er så to ting i det, en ting er hvad de siger, hvis jeg så spørger dem hvad siger jeres kunder, så siger de, så spørger jeg har i været ude at snakke med dem og fået feedback? og så siger de ja. også siger jeg må jeg så se den data? så sige den har vi sku ikke lige alligevel, der var sku ik', vi havde lige et møde for nogle år siden og bum bum bum. også er det jeg tilbyder de eller så er det jeg begynder at sige, vi kan slet ikke lave den opgave hvis vi ikke har snakket med jeres kunder. vi bliver simpelthen nød til at vide, hvis vi skal lave verdens bedste maskine for jer så bliver vi nød til at vide hvad kunderne efterspørger og det køber de så ind på. det bruger jeg så til to ting for det første til at lave verdens bedste maskine, men når jeg så sender Kasper eller nogen af de der drenge ud så Andreas og Kasper står her eller i hvert fald Andreas på det her billede, det er Kasper der tager billedet. så bliver de jo bedt om det, men de bliver også bedt om at spørge hvad gør jeres konkurrenter. og det spørger de så kunderne om derude også kan vi lige pludselig se det her handler ikke kun om hvor lækker maskinen er det her handler også om at der skal være verdens bedste service. at de altid kan ringe, det er så vigtig om maskinen er flot det er mere vigtig at hvis den går i stykker så kan vi ringe også står der nogen og laver den en time efter. det er vigtiger, det har de slet ikke briefet os på og det har de slet ikke en forståelse af. den viden kan jeg så samle ind, fordi det kan jeg så lave en salgsstrategi, for når jeg så møder dem igen så kan vi godt lave de her ting, men i øvrigt lige fundet ud af de her ting og det bør i nok have en strategi for vi kan godt hjælpe jer med at lave den for det har vi gjort en masse gange før. så kan jeg på den måde åbne op.

[00:27:46.16] Interviewer: Så det handler om at det her firma måske ikke har lavet deres forarbejde godt nok?

[00:27:48.28] Kristoffer: De har ikke lavet deres forarbejde godt nok overhovedet. overhovedet ikke og det ser du alle steder. Det er også det samme med det kan stort set ikke lade sigøre og sidde i en virksomhed at lave objektiv vide, så det er også hos Coloplast og det er også hos. Det er et kendt behov for stort set alle virksomheder at de har behov for indspark udefra. stort set alle marketings afdelinger i virksomheder har et erkendt behov for input udefra i deres arbejde fordi de kan ikke sidde og lave kampagne på kampagne for deres eget produkt hvor de skal følge med i hvordan verden udenfor hvordan medier og derfor bruger de bureau til at hjælpe med det.

[00:28:32.21] Interviewer: Så det er derfor meget vigtig at kommer med det objektive, men de mere har haft en subjektive holdning?

[00:28:37.21] Kristoffer: J ja og de to ting skal selvfølgelig smelte sammen. og de smelter så sammen herved i co create hvor vi viser vores og de kommer med alt deres ekstremt store viden om det tekniske og de ved jo også ekstremt meget om hvad kunderne vil have fordi de snakker med dem og sådan noget, men det er jo når de to ting smelter sammen at magien så opstår set med mine øjne. det er der det hele rigtige kommer.

[00:29:04.05] Interviewer: Under design- choose der evaluere i konceptet, hvordan evaluere i og hvad er jeres succes rate?

[00:29:14.24] Kristoffer: Det er jo igen fuldstændig afhængig af, det man skal se det som det er jo så nu har man ligesom lavet prototypen og man har været ude og fået noget feedback på dem ikke? og der er det jo så at

man i starten af projektet der ligger man nogle succes kriterier ind. og jeg kan komme med et eksempel et tænkt eksempel lige nu. det er hvis nu man det her dukker kamera vi er ved at udvikle hvis vi siger fra start af at, vores kamera det skal dykkerne havde med hver gang de dykker. hvor af GoPro lige nu der har de måske på hver fjerde dyk eller hver 8. dyk eller hver 10. dyk eller kun når de er dykke koral. Men når de er ude at træne så har de ikke deres kamera med. så kan jeg godt sige at vi har en ambition om at vores kamera skal med på hvert eneste dyk. det kan jeg så stille nogle spørgsmål, hvordan får vi gjort det? og det får mig til at sige jamen det her handler ikke om at markedsføre et kamera der skal filme koraler, det skal handle at markedsføre et kamera som er et sikkerheds produkt som dokumenter at hvis der er gået noget galt på et hvilket som helst dyk så har man en eller anden form for black box lige som på en flyver. som har dokumenter visuelt der nede har det ikke på nuværende tidspunkt som man så ligger i starten. hvis det så er efter man har lavet sine prototyper været ude og teste validere, så kan man validere op i mod sin målsætninger og sige ok denne her ide her var den god eller dårlig? jamen den understøttede i hvert fald ikke at. der var ikke nogen der to den ud hver gang. så den var dårlig. til gengæld denne her ide den her prototype som blev markedsført til målgruppen på denne her måde der gjorde de det hver eneste gang. så validere man ligesom resultatet op mod målsætningen.

[00:31:10.01] Interviewer: Ok det er så os der hvor cyklussen begynder igen, for hvis det ikke validere så

[00:31:15.14] Kristoffer: Så bliver man jo nød til at sige hvad gik der galt eller hvorfor eller kan vi forbedre det eller må vi droppe den målsætning.

[00:31:22.25] Interviewer: Hvad så med jeres kunder, fordi du skriver vi var nemlig lidt interesseret i det med cyklussen går i gang i gen når produktet er på markedet får jeres kunder, fordi jeg tænker det er jo dem som laver produkt delen for det meste ikke og sender det ud på markedet, men går i så bare i gang med at udvikle for dem igen?

[00:31:43.29] Kristoffer: nej jeg altså lige pt i MOEF der tjener vi lad os sige 95 % af vores penge i invent. vi har ikke særlig mange virksomheder der køber ind MOEFs cyklus lige nu og det handler simpelthen om at vi er få langt nede i systemet de har ikke set med mine øjne en struktur altså de har ikke en innovations kultur ude i de fleste virksomheder hvor de har en så struktureret tilgang til det at de allerede i begyndelsen med prototyperne begynder at føde ind vi ser det for eksempel hos Novo, men de har jo et helt team selv så der kommer vi ind og laver prototyper for dem, men der de jo hele det sæt op selv. så i Novo regi som kunde så bliver det ikke interessant der køber de ikke ind på det hos os der køber de ind på det specifikke kompetencer. men digidog eller hos de der lidt mindre virksomheder, hvor at jeg lige pludselig sidder og taler med direktøren eller ejer lederen eller et eller andet. Der er det at det kan komme i spil det her, der er det at vi kan hjælpe dem med at implementere verdens fedeste innovations proces som har det her iterative, men vi har ikke vi er ikke kommet dertil endnu. altså længere er den ikke. Jeg er helt overbevidst om at det er den helt rigtige måde at gøre det på og det første sted vi kommer til at gøre det er fordi down technologies der vil det være en naturlig del af den måde vi arbejder med det produkt på.

[00:33:21.27] Interviewer: ja. Kan du kort forklare hvad er din gennemsnitlig uge hvad gør du? hvad er dine rolle dine ansvars områder, vi har været lidt inde på det?

[00:33:32.14] Kristoffer: Ja. Min ansvars områder er salg, så primært så sidder jeg når der ikke er så meget at lave så ringer jeg ud til kunder og sidder og laver opsøgende arbejde. Det møde jeg lige havde gang i før jeg jeg kom her nu. det starter med at pipelinen ser skidt ud for ikke det kvartal vi er i nu, men for næste kvartal. Ikke skidt men den ser tyndt besat ud. Så ringer bestyrelsес formanden, fordi jeg sender den pipeline til ham så ringer bestyrelsес formanden til mig og siger Kristoffer 100 % fokus på næste kvartal nu. dvs. du laver ikke andet. så har vi jo ansat Ida som er sælger. så har vi lige haft et møde med hende nu hvor vi planlægger hvem ringer til hvem og fordeler de opgaver i mellem os også begynder jeg at når jeg ikke gør det så jeg i gang med at lave tilbud til eksisterende kunder eller også er jeg i kunde møde omkring opstart af nye projekter eller

evaluering af eksisterende projekter. fordi det er på de evalueringer møder hvor jeg kan spøge dem og ligge frøende til de nye. der kan jeg bruge den viden for eksempel med fluedx den viden jeg har haft her når jeg så mødes til evalueringen så hiver jeg lige det der har huske det har i fået styr på det skulle vi lige. altså så kan jeg begynde.

[00:34:51.24] Interviewer: Har du også noget drift ansvar i forhold til virksomheden?

[00:34:54.04] Kristoffer: Nej altså jeg bliver selvfølgelig hevet ind i det men det er primært Casparij set med mine øjne der har det. og i går bad jeg Casparij sige nu giver du mig en ordre, fordi han sagde der skal ringes til alle de her. og jeg sagde ej det har jeg ikke uha og det får jeg ikke gjort og sådan noget. Også sagde han jamen det skal jo gøres. også sagde jeg men så giv mig orden også gav han mig orden. også sagde jeg ok så skal jeg nok gøre det. altså det er den udfordring som ligge i det her med at være ejer og have ansatte, hvis jeg bare sidder og holde stift på at det gider jeg ikke så tør han ikke overrule mig. men tvinger jeg ham til at overrule mig. så jeg kommer over i sådan en hvis jeg nu bare havde været ansat hvad havde du så bedt mig om at gøre nu var jeg blevet fyret eller var jeg. kan du følge mig?

[00:35:50.11] Interviewer: Det er så en måde at prøve at bryde den barriere ned på?

[00:35:53.29] Kristoffer: Ja får der er en stor barrierer omkring det i mange år.

[00:35:57.00] Interviewer: Ok er der stadig det?

[00:35:57.00] Kristoffer: Ja det er der stadig. jeg prøver lidt at arbejde med leder gruppe eller ejer gruppen omkring at især når de er henne sæt folk i gang at de starter med at sige at det er dig der har ansvaret og det her er sparring fordi øhh så tag det her som input til det de sidder og laver jeg synes det den skal være grøn f.eks. og komme med et argument for det, hvis ikke de gør det, så betragter den som de give orden til det som en ordre den skal være grøn ejerne siger det. men det er noget vi har fokus på at det er der en problematik omkring. det er noget som jeg godt kunne blive endnu mere italesat.

[00:36:39.18] Interviewer: Hvad er din største udfordring her i MOEF?

[00:36:43.16] Kristoffer: Altså jeg har jo stadig en udfordring der hedder det er stadig lidt svært at forklare den her. boble her altså den her konstellation her den er lidt tricky det synes jeg stadig er den sværeste. jeg har svært ved når folk ringer og siger hvad er i laver? så bliver det meget sådan vi er verdens fedeste produktudviklings hus, men omvendt så kan jeg se at meget det som kunder også køber ind på er at vi også laver verdens fedeste præsentations materiale for dem. den der det er sådan en mærkelig hullet fortælling den er ikke på plads, altså når jeg har svært ved, så er det dødligt svært for alle dem som er nede under mig man kan så sige at det her begynder at være første gang at jeg begynder at have en vision som folk kan se. altså at have form for struktur og et mål. hvor at jeg kan sige det er det her vi går efter, så kan man begynde sådan at arbejde med det. for bare for et år siden der var der det her slet ikke. der sad vi og diskuteret hvor vidt vi skulle arbejde for museer. på den måde vil jeg sige at vi er i gang med at spidse blyanten.

[00:38:05.19] Interviewer: Lad os lige høre på falde rebet vil du ikke prøve at tegne MOEFs interne organisations struktur?

[00:38:11.09] Kristoffer: vi har en ejer kreds af mig og jeg skriver initialer på Martin Holmberg mt og hov det bliver så mig selvfølgelig. så har vi det jeg vil kalde bestyrelsen og der sidde de der folk mt plus ap plus mh plus kks plus CC plus Søren Casparij vores bestyrelsес formand. så sider der direktionen og den består af mt plus mh plus kks plus cc. så sidder der det jeg vil kalde daglig drift. daglig drift. det er sådan og det er CC der sidder med det. og så sidder der marketing det er. nej det er forkert det her, marketing ligger under det der der sidder marketing. som lige nu primært er Malene. så sidder der salg og det er primært mig og Ida. så sider der

produktionen og der sider så lige nu. den er jeg ikke så helt skarp på hvordan de organisere sig efterhånden. men der sidde der ligesom. ja Andreas er ude i værkstedet. nej jeg bliver nød til at sige hvis jeg skal komme med et bud på det. så er det Martin Holmberg der sidde helt overordnet så sidder Casper så sidder Peter Werner Hansen. og så under dem der sidder så ap mt mh Casper igen. Det er jo det der gør det svært ikke?

[00:41:28.11] Interviewer: og interessant

[00:41:28.11] Kristoffer: hvem har vi mere Nicolaj studenter medhjælperen og Thomas. men de figurere nok. de figurere rimelig meget på for de her og så linket op på kryds og tværs. og den konstellation her set med mine øjne er problematisk simpelthen fordi at de er ikke nok. der er ikke arbejde nok til dem at de kan blive nok til at kan få en kritisk masse til at få lave det her fine. for det her synes jeg er rimeligt forstået nu.

[00:42:16.00] Interviewer: Så der er simpelthen ikke nok ansatte?

[00:42:19.09] Kristoffer: Der er ikke nok projekter. der ikke nok ansatte og nok projekter til at få en klar. det er for ung det her, men det handler om at der skal de vil implementer de rigtige systemer og få det rigtige overblik jeg mener det er noget de arbejder på fuld knald på. jeg mener ikke det er noget man kan forcere det lige nu at jeg mener ikke de kan. fordi Kasper er bare tvenget til at stå ude i værkstedet og holde en workshop lige nu også samtidig arbejde for Peter. altså der er ikke nogen vej uden om.

[00:42:50.03] Interviewer: Så det vil sige de store udfordringer er det her og det at få forklaret jeres proces?

[00:43:00.08] Kristoffer: Nej ikke processen. ja men igen kunderne køber sku ind Ida har været ude og har sat seks møder op for mig før jul sidste uge før jul ikke bare på canvas. to af de kunder har lagt en opgave i gang nu altså så svære er det heller ikke. man kan så sige at vi stadig rent organisorisk figurere nogen af de kunder, hvor at der er vi stadig lidt langt nede i hierarkiet, hvor jeg er lidt tvivl om hvad siger jeg til en direktør, hvis jeg sad med Novos chef eller i hvert fald så højt oppe, hvad kunne MOEF så gøre for dem? der er noget der hedder corporate venturing det er en lang snak.

[00:43:41.23] Interviewer: Så er der vel også forskel på om hvordan du fortæller din salgstale til Novo og til lidt mindre firmaer?

[00:43:45.12] Kristoffer: Præcis.

[00:43:52.01] Interviewer: Hvad er de grundlæggende værdier i MOEF?

[00:43:56.25] Kristoffer: passion som nummer et. øhh evnen altså ----- erfaring må også betyde rigtig meget. passion erfaring øhmmmm----- det ved jeg sku ikke vi har jo de der som vi har skrevet ned. altså det hænger jo også sammen med, men det er jo passionen der driver det hele det er passionen det er passionen der driver det hele. og det komme så afledt erfaring og en masse grænseløshed fuck it vi gør det bare og en masse men det er passionen der kommer til at skabe det der. passionen over alt andet hos de folk der kommer ind hos os det vil jeg mene er kernen.

Appendix 6 - Christoffer Casparij - Follow-up, Transcription

Interview performed 11. February 2016

[00:00:00.00] Interviewer: ja det er fordi her i starten har vi spurt lidt ind til og fulgt lidt ind i hvad i render og laver, men vi kunne godt tænke os at prøve at følge opgaverne lidt. se hvordan kommer de ind i systemet og hvordan bevæger de sig sådan videre fordi du har snakket lidt om den her pipeline i har kørende, så den kunne vi godt tænke os at se også?

[00:00:27.27] Christoffer Casparij: ja den er jo ikke vi har den til dels..... vi arbejder lidt med at få vi har købt et nyt system til projekt styring system, som både har pipelines am managment også har det projektstyring. så har det så også økonomi funktion i en og samme. så man netop kan følge opgaverne sådan meget mere konsistent. noget der hedder Work book. vi er i gang med at få sat op nu hvor vi før i tiden har haft en masse forskellige systemer, hvor vi har kørt ting ind i, som både har gjort det sådan de er meget smarte de der systemer, men man skal oprette kunden alle stederne og det giver meget bøvl og meget administration. Men vi har f.eks. det her vores crm system i dag hvor vi så har den her sales pipeline, hvor man kan se her, hvor man så har teoretiske opgaver nogle forespørgsler så kan man rykke dem hen til tilbud givet, forhandlet og lukket. så kan man også se værdien af dem her.

[00:02:07.04] Interviewer: så det er alle de projekter i har gang i?

[00:02:10.22] Christoffer Casparij: ja. som der på en eller anden måde er forespørgsel på eller vi arbejder på. her kan man så se total value og average value.

[00:02:36.25] Interviewer: og antal projekter i har gang i er det så for i år?

[00:02:43.21] Christoffer Casparij: Det her er så total. altså sådan lidt mere operationelt så køre jeg også med et Excel ark her, som køre på kvartaler, hvor vi sådan har opgaver der er lukket de er her inde i det her. også hørnede der skriver jeg så på de opgaver som pipeline som vi tror vi får i løbet af kvartalet. også har jeg en sum på dem, en vægtet sum, en potentiel opgave størrelse og en vægtet sum på hver der kan gå igennem i løbet af kvartalet for ligesom at have et billede af det. også se hvor langt vi er fra at nå vores mål på et budget på 2,6, vi køre så i forskudt regnskabs år, så det er tredje kvartal.

[00:03:54.00] Interviewer: hvordan fordeler i opgaverne, hvordan kommer de så videre herfra?

[00:04:01.21] Christoffer Casparij: det bliver meget sådan... det vi køre med nu det er at vi har Kristoffer og Ida, som er vores eksterne konsulent sælger som vi har på lige nu. Hende og Kristoffer de tager ude eller hun sidder og ringer skaffer møderne også tager Kristoffer og Ida ud og præsentere, og hvis der kommer et andet møde så tager Peter og Kristoffer der tager med Peter vores projekt manager. Jeg ved ikke helt hvad vi kan kalde ham, men vores senior projektleder senior designingeniør. han tager så med ud på mødet og er ligesom garant for vores, snakker løsninger og snakker lidt mere i detaljen, hvis spørger indtil om er der nogle tekniske ting og sådan noget så er han god at have med. Hvis de så er interesseret på baggrund af de ting de har snakket om så bliver de i største delen af tilfældene overdraget til Peter som så køre det videre som så laver plan for det.

[00:05:24.16] Interviewer: hvordan planlægger han det så? siger han denne her type opgave der har jeg brug for de og de personer?

[00:05:32.02] Christoffer Casparij: Ja det er det vi stadig arbejde lidt på at gøre bedre, fordi det mange gange bliver det så havner det enten ved Peter eller hos Kaspar. Så er det de to som skal lave planerne for hvordan planerne de skal forløbe og de er ikke helt standardiseret endnu. der bliver ikke sagt nu skal der laves en deadline nu skal der laves en tidsplan, nu skal de og de personer bookes ind, fordi de og de opgaver også er vi i gang. Det kører sådan lidt ad hoc hen ad vejen. det er det vi håber lidt på at vi kan dæmme lidt op på i det nye

program som kan en masse af de ting. også at man allokere inden man starter et projekt allokere man dem der skal arbejde på det. så de får at vide hvad det er de skal lave.

[00:06:34.21] Interviewer: når i laver de her projekter er det så i regner med at i skal bruge 200 timer på det her projekt. Kasper tager 50 timer og søren tager 50 timer?

[00:06:47.22] Christoffer Casparij: ja... altså mere eller mindre. vi bruger det f.eks., på den her skibsmodel her. I kan se her. har vi gjort det på den her måde bryder det ret meget ned i. Det her er alle vores projekter. Så kan man så se. men der museet for søfart de har så 3 under kategorier, hvis man så går ind under den her bygning af skib her, så har vi igen delt det op i en masse underpunkter. For at holde styr på hvad der skal laves, så det bliver sådan meget hvad skal der laves af opgaver. så skal man så finde dem der skal gøre det.

[00:07:50.25] Interviewer: Så opgaverne er sat til x antal timer og ikke personer.

[00:07:54.16] Christoffer Casparij: Ja. og det er også fordi vi overlapper lidt rent kompetencemæssigt her. Det er lidt letter med Søren som er grafiker og Malene som er i PR. at sige at de er 100 procent dedikeret til grafik og PR, så dem booket vi ind når der er brug for det. Men de andre er lidt mere flydende i deres arbejde. De kan mere ind over de samme ting. Men selvfølgelig er der nogen ting som specialist kompetencer og der er mange gange, der er flaskehalse også i projekterne. Hvor Martin han sidder.. Projekterne begynder næste altid med at der skal tegnes et eller andet op i 3D for at projektet kan køre videre og han er næsten den eneste der kan det. så det er næste altid der det skal inddover før en det så kommer videre. Der er vi også i gang med at kigge på i det nye system hvordan vi kan gøre det mere kompetence baseret.

[00:09:11.10] Interviewer: Så set for dit perspektiv føler du så at der er nogen der har for meget at lave og nogen der ikke har helt nok at lave?

[00:09:18.14] Christoffer Casparij: Ja ja. Det sker rigtig tit.

[00:09:22.14] Interviewer: ok. men hvordan er det så et opgave problem, er det fordi i ikke får de rigtige opgaver ind eller?

[00:09:31.03] Christoffer Casparij: Ja det er jo lidt både og. Men det er også fordi vi er så bred en skare og bredt et team, at det kræver, det kræver rigtig mange små opgaver at have folk fuldt booket, hvor folk bare løber ud af med egne opgaver og er fuldt booket hele tiden. Eller så kræver det få store projekter som kan rumme og har alle kompetencerne som vi kan arbejde på og i længere tid.

[00:10:04.05] Interviewer: Hvordan screener i så de opgaver. Har i en screenings proces?

[00:10:10.28] Christoffer Casparij: Altså vi har ikke en decideret proces for det. Skrevet ned eller noget, men vi har, vi er begyndt mere og mere sige nej til, for bare et år eller to år siden så handlede det meget om 3D print som en selvstændig enhed scanning som en selvstændig enhed og fræs som en selvstændig enhed. meget på værktøj baseret og opgave specifikt. Nu tager vi kun opgaver ind som, hvor vi kan se at det hele det er. Der er en proces i det. hvor det hele det starter i vores event fase og det er ligesom der hvor vi går ud til vores kunder når vi siger noget når vi er ude at præsentere, det kan godt være i bare vil have en prototype, men hvis i skal leje med os så skal i begynde i event.

[00:11:10.22] Interviewer: Så der skal være en innovations potentiale?

[00:11:12.29] Christoffer Casparij: Ja! Der skal være den der, vi skal også have sat tid af til at researche ordentligt og vi skal have fundamentet ordentligt på plads fordi vi ser ofte at man kan ikke bare lave en prototype uden at have fundamentet på plads.

[00:11:30.11] Interviewer: så giver det også mening at have større opgaver

[00:11:42.02] Christoffer Casparij: ja

[00:11:42.02] Interviewer: Hvor meget er en større opgave?

[00:11:46.13] Christoffer Casparij: Det vil jeg sige er over de 50-100 tusinde... 100 tusinde og opefter.

[00:11:51.12] Interviewer: ok. Jeg lå mærke til at jeres gennemsnit lå på 136000 tror jeg. er det så et beløb, men hvad er gennemsnittet så af de opgaver i for ind. Altså antallet?

[00:12:07.03] Christoffer Casparij: ja det ligger også der i mellem. den ligger nok lidt laver, fordi vi også bliver nød til at sige ja til nogle lidt mindre opgaver som vi reelt set gerne vil have sagt nej til. Der er stadig gode penge i scanning f.eks. men det optager bare rigtig mange ressourcer at Michael som næsten er den eneste der kan scanne han skal stå inde i scanner rummet og scanne når han kunne lave nogle andre ting som måske gav mere mening.

[00:12:34.26] Interviewer: Hvordan allokere i så ressourcer i forhold til opgaverne?

[00:12:38.20] Christoffer Casparij: Der vi de her mandags møde, hvor vi dels sidder her og snakker, også har vi så også nogle produktions møder. hvor produktionen så mødes

[00:12:55.17] Interviewer: er du så til det møde?

[00:12:55.17] Christoffer Casparij: Nej det er jeg ikke. Så står de så oppe ved den tavle og så fylder ind. Den er meget god til sådan på uge basis og fange nogle små ting. Men den er ikke så godt til det store billede og planlægning. Der har vi så en ressourcer planlægger indbygget i det her Harvest. her kan man så se hvad der er af opgaver ned af og hvordan de så deadline. så kan man så gå ind sådan i team versionen og se, hvor meget folk er booket derudaf.

[00:14:13.22] Interviewer: Hvordan kan man se hvem der er på hvilket noget team her?

[00:14:17.19] Christoffer Casparij: Det kan man se neden under. Den er lidt, den er ikke så god til at filtrere. du kan så se produktion, ok hvem er i produktionen?

[00:14:37.16] Interviewer: Så umiddelbart vil man så kunne sige her Martin Holmberg han kunne godt tage nogle flere opgaver eller hvordan skal det forstås`?

[00:14:45.15] Christoffer Casparij: Ja lige her i dag og i morgen vil han sagtens kunne og fremad også, men eller dem der er full eller to over de er så booket de næste tre uger.

[00:15:02.01] Interviewer: To over vil det sige man har for mange opgaver?

[00:15:04.12] Christoffer Casparij: Ja. så har man for mange opgaver så er man booket for meget. Til at kunne nå det. og der er det også sådan at man arbejder også i det nye system med at man har en norm tid på 6 timer fordi man altid skal til frokost og have en pause. men så har man så også 6 timers plus Flex. Så inddrager vi to timers Flex på opgaven også siger man så også Flex plus overtid, så har man så fire timer mere til rådighed på opgaven. så det vil sige, hvis man vil nå en deadline ok nu booket vi personerne max ud så har vi lige pludselig 14 timer på en person fra normalt at have 6 timer. men det kalkulere programmet så med, men så koster det så bare noget mere at lave selve opgaven fordi du skal betale overtiden og flextiden til den pågældende medarbejder, men du når det til deadline. så det er lidt bedre måde at planlægge, men der kræver det så at medarbejderen er med på det.

[00:16:31.26] Interviewer: Hvad så når i får, i skal have expertise ind udefra opretter i dem så også her?

[00:16:40.07] Christoffer Casparij: Ja så opretter vi dem her, som en resource. det kan vi jo gøre når vi ser her at vi jo alle sammen fuldt booket og vi mangler så at få lavet noget, så er det på tide at hyre en fordi ellers så kan vi simpelthen ikke klare arbejdsspisset. Og det er det her meget godt til at gøre

[00:17:08.28] Interviewer: Så i hyre folk ind, hvis i har for meget og hvis der er noget særligt i skal bruge.

[00:17:18.16] Christoffer Casparij: ja

[00:17:18.16] Interviewer: Men hvor finder i så dem i bruger er de samme?

[00:17:19.13] Christoffer Casparij: Nogen gange er det de samme. Andre gange så er det høre man rundt omkring i vores netværk. Om der er nogen der er dygtige. men det bliver mindre og mindre, i forhold til at vi gerne vil de her støre projekter, fordi så bliver det lettere at planlægge efter og det bliver, nu har vi ansat to studenter medhjælpere til at kunne gå til hånde. Lige så stille og roligt at lære dem op til at kunne varetage nogle flere opgaver. Og at det svære er og problemet mange gange også er det kræver et specielt kompetence sæt at bare at kunne gå ind i det her team her og arbejde og man kan desværre ikke bare lige finde nogen.

[00:18:10.07] Interviewer: Så det er svært simpelthen at få folk ind i et team udefra. Bliver de så hyret til specifikke opgaver og ikke bliver en del af teamet?

[00:18:18.25] Christoffer Casparij: ja det kan du godt sige. de er stadig en del af teamet, men det kan så være sådan noget med, nu skal der bygges noget LEGO f.eks. så er det en tømre måske man kunne hyre ind også står han og bygger pladerne til det vi skal bruge på modellen. og så K kan vi andre de specialiseret opgaver kan vi andre de fast ansatte så varetage.

[00:18:41.27] Interviewer: ok. hvor kommer de så hovedsagligt fra? Nu har i Coloplast som jeres største kunde, får i dem fra Coloplast eller får i dem fra jeres mindre kunder?

[00:18:52.14] Christoffer Casparij: Ja men så har vi så også brugt nogle andre, som vi, sådan nogle speciel effekts fyre som er ret dygtige til at lave håndværk, så har vi brugt dem som underleverandør til Coloplast f.eks. hvis det har brændt på her.

[00:19:14.05] Interviewer: Ja ok. Det var mest fordi vi var lidt interesseret i hvor. Du snakker om at i finder dem i jeres netværk. Hvorhenne i jeres netværk? fordi en ting er at i gerne vil have støre kunder men i finder jeres ekspertise hos de små kunder, så kunne det være lidt interessant om der var en sammenhæng?

[00:19:30.01] Christoffer Casparij: Nej det er der ikke rigtig, fordi det er også mange gange når der er de her. de lidt.. jeg ved ikke.. f.eks. Lego, hvor vi har brug for nogle hænder typisk ellers er det jo bare sådan noget tømre arbejde f.eks. som det skal laves så det er ikke specielt specialiseret det der skal laves. der kan man jo bare finde en for gaden nærmest.

[00:20:01.26] Interviewer: hvordan.. vi snakkede lidt om alt det her planlægning, så hvor meget planlægning og struktur kunne du godt tænke dig, savner du?

[00:20:19.24] Christoffer Casparij: jeg savner noget mere gennemsigtighed i projekterne altså når de starter op i produktionen, at der så bliver lavet nogle klare planer. at der er en skabelon for hvordan projektet skal starte op. der er en plan for nu er det overdraget til produktionen, så skal der laves en tidsplan f.eks. og tidsplanen er lavet så skal der bookes de rigtige medarbejdere. Når medarbejderne er booket så skal der holdes et møde. Et opstartsmøde der fortæller om hvad er det opgaven går ud på, hvorfor er det de mennesker sat på og hvad er det der skal laves også er man ligesom i gang ikke, også ved alle hvad der skal laves og hvornår der er deadline på det. I stedet for det i dag, så bliver det bare sådan gjort hen ad vejen og folk bliver bare sådan hevet ind

fra højre og venstre, nu har vi en deadline i overmorgen vi skal lige have lavet det her. Så skal alle mand bare styrte ind på den opgave og slippe hvad de har i hænderne og det er ikke hensigtsmæssigt.

[00:21:36.08] Interviewer: Hvordan ser du den måde i gør på det nu og den måde du gerne vil have det til at foregå på har påvirkning i forhold til innovation og produkt udvikling?

[00:21:47.29] Christoffer Casparij: Jeg tror det vil frigive en masse tid. Tid til netop at kunne bruge den tid hvor vi stresser forvirret rundt og rent faktisk lave noget innovation og tænk nogen bedre tanker og ikke heltiden være 20 procent bagud men f.eks. 20 procent foran. Det tror jeg at, jeg er godt klar over at de kreative industrier brancher, at man ikke må være alt for struktureret og styret, men på en eller anden måde kunne det være rart at få lagt en ramme om det så folk de bare er. Altså fordi jeg ved der er et behov for at folk de er informeret om hvad de skal gå i gang med når de skal i gang og ikke bare hevet ind på sidelinjen nu skal du lige lave lidt her.

[00:22:55.10] Interviewer: Kan man sige på en anden måde, at lige nu at der er få menneske der har overblikket over det hele, mens hvis man lavede en bedre struktur så det blev mere gennemsigtigt så vil alle medarbejder have overblikket og dermed også nemmer ved hvor de skal gå hen.

[00:23:10.26] Christoffer Casparij: Ja og det er heller ikke fordi vi prøver at lave en sådan en hierarkisk struktur hvor der en der sidder og bestemmer det hele og siger du skal lave det her og du skal lave det her. men at man gerne må være et selvænkende individ og som siger kunne det ikke være smart at gøre det sådan her kunne det ikke være bedre på den her måde her. Så hele tiden få input og få opgaverne til at blive bedre.

[00:23:38.19] Interviewer: Kunne man næsten argumentere for det er mere hierarkisk nu ved at der lige pludselig er nogen der har brug for få folk hevet ind?

[00:23:46.24] Christoffer Casparij: JA

[00:23:46.24] Interviewer: Interessant. det passer faktisk meget godt med at vi lige kan gå videre. Vi har din tegning her. vi kan huske, du sagde noget om at det virkede måske lidt hierarkisk men til dagligdag var det mere, det fungerede lidt mere som et matrix system? Det kunne vi godt tænke os at du tegnede det matrix system?

[00:24:05.29] Christoffer Casparij: Ja.

[00:24:11.04] Interviewer: Sådan lidt mere dagligdags. fordi hvis det her er mere sådan overordnet struktur, hvordan er så den daglige struktur?

[00:24:18.28] Christoffer Casparij: Jeg tror det er meget det samme. Jeg ved ikke hvad jeg sagde sidst, men.

[00:24:32.19] Interviewer: Det var fordi du nævnte at det her var mere et organisations diagram men den daglige, den måde det fungerede på til dagligt var mere et matrix system. det kunne være interessant at se hvordan du ser det? hvis du ser det på samme måde så er det jo også fint.

[00:24:48.01] Christoffer Casparij: jo men altså der er jo lidt denne her med. Men det er jo også fordi at det køre jo meget de her forskellige både her ikke. Men på denne her. Men Altså projekterne der er det jo meget sådan at der er tre projekt ledere. Martin Holmberg her som er en af partnerne som lidt styre det ikke. så er der Peter og Kasper som også er projektledere på hver deres projekter. Det køre jo altså, jeg tror måske grunden til også sagde matrix ikke er at det køre jo lidt i mellem dem og det er ikke fordi de bare har den der hierarkiske struktur ned hvor denne her projektleder har et team under sig og denne her projektleder har et team under sig. Men at det er måske sådan, ja at det netop er. Men at det køre lidt mere, hvis vi har de tre der

sidder her ikke. så køre det jo også meget mellem dem ikke også ned til resten her der skal lave det. også bliver det jo mange gange sådan her ikke at flere sætter den samme person i gang ikke og det er jo nok det der mange gange godt kan skabe det der kaos i det. også os at de her tre her så også indbyrdes så siger jeg har Peter har typisk de store projekter. Så har Martin vores egne.. så har Kasper de mindre. så er det jo mange gange at så overuler de her mange gange også skal der tages ressourcer også så bliver der også mange gange taget ressourcer herfra og hertil, hvis det giver mening.

[00:27:46.25] Interviewer: De her optager flere ressourcer end de her. de her tager flere ressourcer herfra og de her tager ressourcer både herfra og herfra?

[00:27:50.13] Christoffer Casparij: ja og omvendt også. I og med det er vores egne projekt, så er det måske mere at de her at det går denne her vej ikke, at der bliver taget ressourcer denne her vej ikke at der bliver taget ressourcer fra den her.

[00:28:08.08] Interviewer: ok ja fordi det er herover i tjener pengene. så det er jeres egne projekter de bliver ned prioriteret

[00:28:14.06] Christoffer Casparij: De bliver syltet så let ikke. når der kommer nogle store projekter ind. jeg ved ikke hvor meget man kan.

[00:28:25.11] Interviewer: Jo jeg synes man kan få massere ud af dem, fordi f.eks. de her to personer problemet er så at de bliver allokeret projektleder, så kommer de til at have de her røde. kan man sige det på den måde?

[00:28:27.01] Christoffer Casparij: Ja

[00:28:28.08] Interviewer: ja

[00:28:38.29] Christoffer Casparij: Det er meget sådan det foregår ikke, hvor man. Men så bliver det lidt mere igen en hierarkisk struktur hvis man bare skulle have en projektmandager. også havde han team som han bare sat og styret. sådan der ikke. så kunne der bookes lidt. Så vil man ligesom have styr på hvad kommer der ind af projekter her.

[00:29:22.25] Interviewer: Ja så vil det blive mere streamlinet, hvad ville det så koste?

[00:29:30.08] Christoffer Casparij: ja altså.... det ville jo nok være vi har ikke rigtig den person der har det overblik, så ville man nok skulle ud og finde en som kan det der og har det overblik. I det set-up vi har i dag har vi ikke rigtig råd til at have sådan en person. vi skal have en person som både er projektleder og kan være aktiv i projekterne, altså udøvende før det giver mening for os. Så vi har bare ikke rigtig råd til at have den der person der. som sådan kan gå ind og gøre det. og det er så det Martin her har været lidt inde og tag den rolle og sagt til Peter og Kasper, "nu skal i sørge for at lave planer nu skal i sørge for gøre det og nu skal i sørgefors at gøre det".

[00:30:30.06] Interviewer: Er det for nyligt at Martin er gået ind og taget den rolle

[00:30:32.22] Christoffer Casparij: Ja

[00:30:36.27] Interviewer: Kan man mærk nogen virkning endnu på det?

[00:30:39.04] Christoffer Casparij: ja det er blevet bedre. det er det. også i forhold til med den tavle der at man planlægger ugen. også siger ok. hvis vi har tre projekter så prøver vi at klumpe det sammen også sige mandag tirsdag arbejder vi på A onsdag torsdag B også fredag C. så er det sådan så køre man ikke ind i mellem hinanden og forstyrre ikke hinanden. det er en rigtig god ting. I stedet for at man har denne her struktur at man så kunne

sige at man havde et team ikke. et stort team som så fik en masse opgaver her ude. hvis det her er projekterne. det her det er så teamet. hver gang der kom ind blev de så hentet ind. så er det så teamets opgave at definere hvad skal der laves. hvordan allokere vi.

[00:31:57.25] Interviewer: Ville det være den ideelle måde at gøre det på?

[00:31:57.25] Christoffer Casparij: ja den er også lidt svær at få effektueret og få lavet, men jeg tror det ville give meget mere at man gjorde det sådan der. Fordi at alle hele tiden ville være mere opmærksom på hvad der skulle laves og være sat ind i projektet fra start af.

[00:32:28.03] Interviewer: Så det er det tavlen lidt skal hjælpe med?

[00:32:30.03] Christoffer Casparij: ja.

[00:32:34.05] Interviewer: ville du tegne hvad den ideelle struktur kunne være. f.eks. i snakker om i gerne vil gå fra 80 -20 til ja 20 80. ville det ændre noget i forhold til den måde i vil lave struktur på og den måde i vil lave opgaver på?

[00:33:02.14] Christoffer Casparij: Det ville nok være lidt mere denne her team funktion her. det vi lidt har gjort her på dykker kameraet f.eks. det er faktisk at lave sådan nogle teams her ikke her der har du så dykker cam også har du så salg marketing og så har du så noget branding. jeg tegner bare sådan lidt hulter til bulter. partners strategi produktion og jo så R and D. og d de køre jo bare sådan ned her ud fra her også rapportere til hinanden det er sådan lidt sjovt tegnet det her ikke. også har de også internt koordination. de forskellige teams har brug for noget fra hinanden. så har man så en team leder på hver af dem. som så sørger for at de mål der er f.eks. i branding de bliver overholdt og opretholdt. og man måske har en eller anden projektleder her. også os en ansvarlig på dem her.

[00:35:33.09] Interviewer: Så du har en projektleder også en fra alle de hersens ting til at løse de forskellige opgaver der er ved det?

[00:35:45.05] Christoffer Casparij: ja.

[00:35:45.05] Interviewer: Det bliver hurtigt til mange mennesker

[00:35:49.16] Christoffer Casparij: ja ja men nogen af de her ansvarlige her jo så også ansvarlige i andre af dem samtidig med, det er vi jo så når vi så lille et team men der synes jeg bare det fungere meget godt ligesom at dele opgaverne op på, fordi så ved man at der ligesom er taget hånd om alle tingene i et projekt. og det synes jeg godt man kunne arbejde videre med også i vores projekter til kunder. team op dele det. fordi vi ved der altid er vi skal altid i gennem Rand D fase vi skal altid have noget salg og marketing vi skal altid tænke på noget branding vi skal have noget produktion der skal noget strategi ind over. og det er de samme mennesker der skal udføre opgaverne.

[00:36:51.13] Interviewer: Så mere team ind hvad?

[00:36:56.27] Christoffer Casparij: mere en team funktion end en decideret projekt leder som sidder hierarkisk og bestemmer og hiver folk in og siger du skal lave det og du skal lave det. at man men det bliver jo lidt en, hvis der var et hvilket som helst andet projekt at det så er den projektleder der har projektet sådan ligesom sætter teamet ikke og siger ok nu går vi i gang. Nu kalder personen folk ind og uddelergeret har fundet ud af hvilket områder der er i projektet og sætter folk på.

[00:37:52.28] Interviewer: ok. er det fælles vision for MOEF er det sådan her i tænker det er sådan det skal være i fremtiden?

[00:38:07.05] Christoffer Casparij: sådan rent organisationsmæssigt?

[00:38:11.23] Interviewer: ja.

[00:38:11.23] Christoffer Casparij: Nej det er ikke noget vi har talt om det er det ikke.

[00:38:19.20] Interviewer: ok har i en eller anden fælles vision om hvordan organisationen skal være?

[00:38:28.07] Christoffer Casparij: Nej ikke organisationsmæssigt.

[00:38:38.19] Christoffer Casparij: vi har jo bare en den her vision om vi gerne vil vække og hovedparten af projekterne skal være de her egne projekter og det er det vi bygger teamet op om.

[00:38:53.26] Interviewer: Så i har en vision om at hovedparten skal være egne projekter?

[00:38:58.05] Christoffer Casparij: ja det skal det være.

[00:39:01.17] Interviewer: vi har også fået nogle andre til at tegne. Dem kunne vi godt tænke os en lille kommentar på? om der et eller andet der dukker op. er der noget overasker dig? det vi synes der var interessant var hvor forskellige de er i måden de er tegnet på.

[00:39:37.14] Christoffer Casparij: ja, men det kunne jeg godt forestille mig.

[00:39:43.21] Interviewer: der er både noget meget hierarkisk og noget meget flat.

[00:39:54.12] Christoffer Casparij: det her må være Peter, hvad står der her partnere hvad står der så?

[00:40:00.23] Interviewer: det er bestyrelse partnere ansatte.

[00:40:00.23] Christoffer Casparij: ok.

[00:40:10.24] Interviewer: er der noget du finder interessant eller overasker dig?

[00:40:13.14] Christoffer Casparij: hvordan skal den vende.

[00:40:24.07] Interviewer: den skal vende sådan her. den starter med dig øverst også har du kontakt til Malene og Kristoffer så har vi projektlederen her og produktionen henede må det være.

[00:40:37.19] Christoffer Casparij: jo men det er jo meget sjovt at det er så forskelligt ikke. og det er jo også i bundgrund bunder i at der ikke er nogen som sådan ligesom har den titel af at det er mig der bestemmer her. og det bære meget af organisationen også meget præg af at det er på en eller anden måde at det er den der råber højest der får det sidste ord. det er jo noget som både kan være godt og skidt. at der ikke er nogen der bestemmer. at alle har en følelse af at de kan være med til at påvirke det. men på den anden side så er der ikke nogen der ved hvor de skal gå hen når de skal have en når de skal have træffet en beslutning.

[00:41:30.14] Interviewer: hvordan tænker du at det påvirker, du siger både godt og skidt, men hvordan påvirker det jeres innovation og kreativitet?

[00:41:42.05] Christoffer Casparij: det er jo både godt og skidt kan man sige ikke, men jeg ved ikke. det handler jo også lidt om hvad man ligesom siger der er.. hvad medarbejderne må og ikke må. for at styre innovationen og kreativiteten. tror jeg lidt også at.. vi havde på google før i tiden der da sagde de at i kan bruge 20 % af jeres tid på andre ting. sjove ting og sjove påfund. det er jo sådan noget som man ligesom skal sige til folk at det er

ok at gøre. for at danne den her innovations kultur. og være innovative, fordi det er jo ikke bare noget der kommer af sig selv.

[00:43:02.03] Interviewer: nej det er det ikke. er det det som i gør med jeres egne projekter eller har i noget andet som ligger udover jeres egne projekter som i også gerne må bruge noget tid på helt selv.

[00:43:12.20] Christoffer Casparij: Nej det har vi jo ikke de der 20 % de kommer fra google inspiration at vi skulle prøve at være innovative selv, men det er bare ikke rigtig sat ordentligt i system. nu skal vi sættes os ned og brainstrome og være innovative. som regel kommer der ikke noget godt ud af det, altså man skal, det kunne være fedt at man satte sig som mål at man hver anden fredag satte noget tid af nu kan man bruge den tid der er til at gå i værkstedet eller sætte sig ved computeren og tænke nogle egne tanker. altså man havde det som mål.

[00:44:08.14] Interviewer: føler du at når der så kommer noget som er innovativt fra medarbejderne, er det så et færdigt produkt de viser eller er det en ide de viser eller?

[00:44:19.09] Christoffer Casparij: det kan være alt ikke, altså tanker, ideer koncepter eller trends tildens.

[00:44:32.27] Interviewer: Hvordan behandler i så dem internt. det lyder fedt go eller?

[00:44:36.29] Christoffer Casparij: ja vi har haft en proces op til f.eks. dykker kameraet, hvor at vi har lavet en ide bank, hvor folk kan komme med ideer. så har vi så stemt om de ideer som var de bedste, så har vi så udvalgt en på baggrund af de fleste stemmer. det blev så dykker kameraet i første omgang. men der mangler stadig lidt den der, nu har vi dykker kameraet, hvad gør vi så? planen for den. eller kunne det have blevet en endnu vildere ide, hvis man kunne have tænkt meget mere ud af boxen og sige nu skal vi simpelthen finde på noget der ikke er set før og endnu mere innovativt. Sætte endnu mere tid af til at virkelig at gå i dybden med.

[00:45:35.08] Interviewer: hvordan.. det her med at være innovativ, hvor meget. en ting er at man kan få en ide, men hvordan arbejder i med i forhold til at trække på eksisterende viden for eksempel?

[00:45:56.02] Christoffer Casparij: rigtig meget. vi siger jo også det der og grunden til at den også står på 20 % vores andre projekter der er fordi vi også gerne vil have dem og også er dem vi holder kompetencerne i live på og siger vi vil gerne udfordres hele tiden og løse problemer for kunder fordi det ligesom rykker os for hvad der er muligt innovativt og hvad der er muligt løsningsmæssigt.

[00:46:21.26] Interviewer: hvordan opbevare i den viden. for en ting er at i personligt bliver mere kompetente, men hvad så hvis Peter han finder et andet job, så forsvinder den vide?

[00:46:44.08] Christoffer Casparij: ja det gør den, men på den anden side så har vi den jo rimelig godt forankret i organisationen, at vi ved godt hvordan tingene de skal laves de fleste gange. Jeg tror ikke det er så svært at erstatte de forskellige kompetencer. Altså

[00:47:22.20] Interviewer: Er det noget i har haft brug for? har i f.eks. en der har fundet et andet job og fået en ny en ind? er det noget i har erfaring med?

[00:47:25.14] Christoffer Casparij: ja.. nej ikke på den måde ikke mens jeg har været her. Men jeg tror ikke i og med det ikke har virkelig specialiseret en, hvis Søren nu vil beslutte at finde et andet job så vil det måske være et problem, da der er lagt en eller anden speciel stil. hvis den specifikke kompetence den forsvinder så er der ikke rigtig nogen der kan tage over så skal man ud og finde en som ville kunne fortsætte i det spor der. det ville måske være lidt svært.

[00:48:27.18] Interviewer: Her til sidst, vi kunne godt tænke os at få noget materiale hvis du kan lade sig gøre, nogle af de her regne ark, ideer i har i hvordan i gør sådan standardiseret om i har nogle papirer kpi har i sådan nogle ting?

[00:48:52.16] Christoffer Casparij: Ikke rigtig, ikke endnu, det er noget, det er noget som jeg gerne vil have lavet men ikke har fået gjort endnu. I forhold til kompetence niveau vil jeg gerne have lavet på hver medarbejder også. som man ved hvor de kan bruges ikke. men sådan nogle decideret skemaer har vi ikke. det er jo også det der projektstyrings værktøj som vi er ved at få lavet og udarbejdet. vi er i gang med at lave det men vi har det ikke endnu. det bliver lavet meget på baggrund af invent design create med forskellige deliverables, altså hvad skal der f.eks. laves i research, hvad skal der lave i co-create og hvad skal der laves i visualize før, under og efter og ligesom få det på plads. hvad skal der udfyldes, har vi nogle skabeloner for det og så frem deles. Så det bliver meget mere streamline. så kunne vi godt tænke os at få det lavet på sådan en plakat nærmest hvor man så kan se, ok hvad skal vi bruge ide forskellige stadier. sådan noget med helt tidligt i faserne i event, at man bruge de der forskellige gængse modeller sådan noget med custermer journey map og business model canvas og value propositions. Så kunderne de kan se at man rent faktisk bruger nogle forskellige ting til at indsamle viden med.

[00:50:53.22] Interviewer: Er det noget der er i programmet der eller er det noget bare gerne vil have?

[00:50:59.10] Christoffer Casparij: Det er noget vi er ved at få styr på ikke. at man skal udfylde de forskellige ting undervejs i projektet.

[00:51:09.19] Interviewer: det er i forhold til kompetence arket. Du snakkede lidt om folk har lidt svært ved at blive sat i boxe. Er det sådan nogle boxe her eller er forskellige kompetencer?

[00:51:35.28] Christoffer Casparij: Ja det er sådan nogle boxe her. Det er enormt svært ikke, det må meget gerne være sådan nogle meget flat og ikke hierarkisk.

[00:51:50.05] Interviewer: men f.eks. med kompetencer hvis man lavede nogle forskellige kompetencer altså gav de her folk de boxe som kompetencer. det er jo vel os en eller anden form for box?

[00:52:02.05] Christoffer Casparij: Ja, men jeg tror det vil være lidt bedre, fordi man så kan man nikke genkendende til at man har jo den kompetence så derfor så høre man altså hjemme der. det vil også lidt bedre i forhold til også at planlægge at man også kan sige. jamen hvis 3D scanning og 3D print og 3D print optegning er fuldt booket så kan vi jo ikke rigtig nogle nye projekter ind lige pt fordi den del ligesom skal overstås før vi så kan tage nogle nye ting ind.

[00:52:40.16] Interviewer: Hvordan lære forresten jeres studenter medhjælper op. har i en oplærings proces?

[00:52:48.08] Christoffer Casparij: Nej ikke endnu. det har været meget ad hoc også på den plan. det bliver bare noget med sådan at smide nogle ting i hovedet på dem og sige prøv at tage det her. få lavet det. men med Thomas der oppe ham har vi allokeret til bare at sidde 100 % på bare at sidde på dykker kameraet og side og lave analyser og ideer og skitser til det. så det har været meget fint oplæring periode for ham og bare og sidde og nørde med det. hvor mange gange de andre vi har haft det har være meget sådan vi har brug for at du løser den her opgave nu og hvis personen ikke kan det tilstrækkeligt i nu så bliver det også et irritationsmoment og så gør folk det bare selv i stedet for og ja. der Kunne jeg også godt tænke mig at lave en form for struktureret proces for f.eks. at man tog en praktikant eller en studerende hvert år også sagde jamme så gennemgår man de her fire til fem forskellige faser også er det ud igen, men det kræver rigtig meget af teamet. der er vi ikke helt endnu til at vi kan gøre det.

[00:54:33.17] Christoffer Casparij: ja en eller anden form for organisations diagram det er højt på agendaen.

Appendix 7 - Kasper Hansen, Transcription

Interview performed 11. February 2016

[00:00:11.17] Interviewer: Kort om os først - vi er studerende på CBS og vi skriver speciale om MOEF og er interesserede i jeres organisationsstruktur.

[00:00:27.25] Kasper Hansen: Den er også jævnt spændende.

[00:00:29.14] Interviewer: Ja, det er den nemlig - så det er den vi kigger på, både hvordan den er nu og måske hvordan den kunne gøres på en anden måde.

[00:00:38.28] Kasper Hansen: Det lyder som en sindssygt god idé.

[00:00:40.08] Interviewer: Til at starte med, vil vi gerne have dig til at introducere dig selv og fortælle lidt om din rolle i MOEF.

[00:00:49.01] Kasper Hansen: Jeg er Kasper og jeg er design ingeniør fra DTU og har været i MOEF i snart 2 år - til marts. Og min rolle er primært som konceptudvikler, jeg sidder i den tidlige fase af projekterne, jeg sidder og kommer på mange af idéerne sammen med et par af de andre. Også er jeg projektleder på de mindre projekter - jeg tror vi har en uofficiel grænse der hedder alt under 250.000 tager jeg mig af også tager Peter Werner resten. På nær LEGO projektet, det tager jeg også, det er på 750.000 DKK. Men altså jeg er ingeniør, så jeg er også inden over CAD-tegninger og den slags.

[00:01:34.14] Interviewer: Du nævnte at du konceptudviklede sammen med nogle af de andre, hvem er 'nogle af de andre'?

[00:01:37.25] Kasper Hansen: Det er Peter og Michael og Marten Holmberg.

[00:01:49.01] Interviewer: Vi lavede også et par interviews for et par uger siden, hvor vi fik jer til at tegne, hvordan i ser jeres organisationsstruktur og det vil vi også gerne have dig til at tegne.

Tegner

[00:02:08.29] Kasper Hansen: Der sidder 4 ledere - eller 4 ejere hedder det, hvor man så kan sætte ring rundt om Martin Holmberg, som er indenfor produktudvikling Kristoffer Kelstrup er sälgeren, der fanger nye kunder mens Andreas Pank og Michael Trøst optræder mere som specialister på hver deres fagområde, så de leder ikke nogen under dem. Så under dem, der sidder i mine øjne Casparij også kommer Peter Werner og mig (Kasper Hansen). Vi tager så de kompetencer vi gerne vil have fra Andreas Pank og Michael Trøst og fra Søren og de to unge drenge og Malene. Så der er et slags ledelseslag, administrationslag, projektlederlag også spidskompetencer dernede. I mit hoved i hvert fald.

[00:03:20.00] Interviewer: Jamen det er også det vi er interesserede i.

[00:03:22.20] Kasper Hansen: Finten er så, at Peter Werner kan også hyre mig ind til et eller andet kompetencer, så den er rimelig flydende, men så når der kommer en opgave ind, så siger Cristoffer så - hey Peter du tager dig af det eller hey Kasper du tager dig af det. Også må vi sætte det team vi skal bruge til den pågældende opgave.

[00:03:47.14] Interviewer: Er du så nogle gange ude for, at Peter har taget de kompetencer, som du egentligt gerne ville have haft?

[00:03:55.13] Kasper Hansen: Det er lige præcis spot-on, Peter har i princippet første valg, for han har de store opgaver, også må jeg bare sige - når holy fuck, der var ikke nok folk til mig, så må jeg lave det selv, eller også må jeg skyde det.

[00:04:07.25] Interviewer: Okay, så det bliver så skudt ud i fremtiden?

[00:04:08.28] Kasper Hansen: Ja, det gør det nogle gange. Det der er sket her efter jul, eller nej før jul, der satte Peter og jeg os sammen og drøftede hvordan vi kunne fordele det her bedre indbyrdes mellem os. Det har vi kørt med de sidste to måneder, hvor vi fælles planlægger dagligdagen. Og det er kørt okay faktisk.

[00:04:27.05] Interviewer: Er det et led i tavlen, eller har den været med længere tid?

[00:04:30.02] Kasper Hansen: Det er noget vi gør uden om ledelsen i princippet. Men det fungerer - vores opgave det er, at lede og fordele dem, og det er så det vi gør. på den måde vi synes er bedst.

[00:04:44.08] Interviewer: Hvordan gør i så det? Er det bare sådan, du tager Malene og jeg tager... Eller hvordan fordeler i det?

[00:04:57.22] Kasper Hansen: Jamen vi har jo det her forecast, som vi bruger en gang i mellem - også har vi vores tavle deroppe, den er sådan rimeligt nagelfast. Den planlægger vi så formiddag og eftermiddag for den kommende uge, og det gør Peter og jeg så nogle gange Martin også - hvor vi finder ud af hvilket ressourcer vi skal bruge på de pågældende projekter. Alt efter hvilken deadline vi har. Men det er også lidt AD HOC, der er måske en tidshorisont på 14 dage ca. Softwaren forecast bør kunne gøre det med 2-3 måneders forecasting, men vi har så mange opgaver der kommer ind, så det er lidt umuligt.

[00:05:35.02] Interviewer: Hvor mange ressourcer ved i så I har? - Hvis du får et projekt til 249.000 DKK, hvor mange ressourcer ved du så, du kan bruge på det?

[00:05:45.10] Kasper Hansen: Så dividerer jeg med vores timepris og siger så mange timer må jeg bruge.

[00:05:50.01] Interviewer: Okay, jamen en ting er timer, men der er vel også andre ressourcer der skal bruges?

[00:05:55.05] Kasper Hansen: Der er materialer og det hiver jeg så ud af det. Og det er lidt et skøn. På LEGO derude der hiver jeg sådan 40.000 DKK ud til materialer.

[00:06:04.07] Interviewer: Okay, og jeres timepriser de er - er det en fast timepris?

[00:06:07.09] Kasper Hansen: Der er værksted, konsulentarbejde også er der 3D-optegning og scan. tror den hedder. jeg ved ikke om det er konfidentielt, men (XXX) deromkring på værkstedsarbejde og (XXX) på projektledelse og konsulentarbejde også er det vidst (XXX) per scan tror jeg.

[00:06:29.27] Interviewer: Så forskellige priser.

[00:06:34.01] Kasper Hansen: Ja, jeg tror det er konfidentielt, så det skal ikke længere ud end højst nødvendigt.

[00:06:37.07] Interviewer: Fair nok, det er godt du siger det.

[00:06:41.10] Interviewer: Så til noget andet, i forhold til de opgaver du har, du siger selv at du er projektleder på de mindre projekter, men når Peter tager dig ind, så er det så på de store opgaver. Hvad kan du bedst lide? Eller hvad er forskellen på dem?

[00:06:55.26] Kasper Hansen: Den ting der er ved små kontra store opgaver, det er at der er samme mængde bøvl ved dem, du har samme mængde kontakt med kunden. Jeg sidder tit med små opfindere, som tror de har opfundet den dybe tallerken, og det ved jeg godt, det har de ikke. Men de har deres egen surt opsparede

penge, som de gerne vil have mest muligt ud af. Og de kan ikke forstå, at jeg ikke kan gå ned på hylden og hive en unik løsning frem til deres projekt, så der er tit en masse ynk fra deres side.

[00:07:32.00] Interviewer: Så det jeg hører dig sige, det er at du bedre kan lide de store opgaver?

[00:07:32.24] Kasper Hansen: De store er klart de nemmeste, de har et projekt - Coloplast, LEGO og de siger, whatever vi bruger 1.5 mil på det her, det er lige meget det er ikke mine penge, det er firmaets penge. De går op i at opgaven skal laves ordentligt, det er ikke bare at sidde og lalle af, det er ikke det, men de har et andet forhold til deres projekt. Det skal bare lykkes, som må det koste hvad det skal koste. Så det er klart bedre med de store.

[00:07:54.21] Interviewer: Så at du sidder på de mindre opgaver, er ikke det du bedst kan lide?

[00:08:00.16] Kasper Hansen: Nej, men nogle skal jo gøre det.

[00:08:04.17] Interviewer: I forhold til det du også sagde, med at i bruger jeres tavle til at planlægge og du planlægger lidt sammen med Peter. Kan du prøve at forklare hvordan en almindelig dag og uge ser ud for dig?

[00:08:18.21] Kasper Hansen: Vi starter sådan fredag eftermiddag hvis vi husker det. Så sætter Peter og jeg mig ned og vi finder ud af hvad vi skal lave i den kommende uge. Også efter morgenmødet mandag, der planlægger produktionen ugen ved tavlen, hvor Peter siger jeg skal bruge det her og jeg siger jeg skal bruge det her. Også prøver vi at konstruere det bedst muligt.

[00:08:36.24] Interviewer: Det er så det i har snakket om om fredagen?

[00:08:37.22] Kasper Hansen: Ja.

[00:08:41.22] Interviewer: Hvad så med resten af ugen?

[00:08:44.07] Kasper Hansen: Øhh - ja, resten af ugen går så med at holde os indenfor hvad der står på tavlen og det kan man ikke. Men man prøver så vidt muligt. Hvis der står en hel dag, at jeg skal lave LEGO, så laver jeg primært LEGO, men der er altid 1000 andre opgaver man skal holde i luften, mails og opkald fra en anden kunde, som man skal tage stilling til. Vi prøver så vidt muligt at lave en dag til det der og en dag til det her.

[00:09:11.26] Interviewer: Hvad kunne være en almindelig ting, som gik galt eller som ikke fungerede?

[00:09:17.17] Kasper Hansen: Der sker tit nogle skred i projekterne, hvor der kommer nogle ekstra ting ind - hov vi skulle forresten også lave det her siger kunden. Okay, jamen så må vi gøre det, for den kunde har højere prioritet end den anden kunde. Og deadlinen er før den anden deadline. Også må vi så lave det.

[00:09:41.14] Interviewer: Også skaber det en dominoeffekt?

[00:09:42.14] Kasper Hansen: Ja, i principippet, men det er ikke så slemt.

[00:09:52.07] Interviewer: Så nu har du fortalt hvordan en almindelig uge ser ud, hvordan ville en perfekt uge så se ud? Hvor der er styr på det hele - er der så nogle andre ting i ville gøre?

[00:10:02.01] Kasper Hansen: Det ved jeg sgu ikke. Altså det optimale, det er jo det vi prøver på gøre. Sådan drømmen er at man vil kunne sige, denne her uge der er alle mand på dette her ene projekt også får vi høvlet en masse timer af på det projekt. Lukker ørene for alle andre projekter også laver vi kun det, indtil det er færdigt. Så er det en bekymring mindre i principippet, men det er fuldstændigt umuligt lavpraktisk, men det ville være den perfekte uge. Så have et ekstremt fokus i hele virksomheden på en opgave. Det man tit ser det er, at så sidder man med opgave 1 også siger Christoffer, hey forresten husk nu det der til opgave 2. Så siger Martin i

opgaver 3 er der det her galt, det skal lige ordnes. Og opgave 4 kommer herovre, og den kan i princippet gå op til 8-9-10 opgaver, Jeg har haft dage, hvor jeg har snakket med kunder fra 10 forskellige projekter.

[00:11:01.17] Interviewer: Nu siger du både at Kristoffer og Casparij kommer med ting til dig OG eksterne kunder også kommer med ting - vil det så være optimalt, hvis i i hvert fald internt holdt jer til en opgave? Så der ikke kom noget fra Casparij og Kristoffer før ugen efter?

[00:11:25.12] Kasper Hansen: Ja, men alting er en ildebrand - alting er noget der haster, så det kan man ikke. Det man kunne lære, det var ved indgangen inden det kommer ind i vores biks, så sige "hey kunde, prøv lige at slap af - vi har tid om 14 dage i stedet for" Så der er en barriere her, hvor vi siger det gider vi ikke arbejde med. Men vi har en virksomhedskultur der siger, vi kan lugte penge, de skal hives ind - så må vi arbejde lidt hurtigere for at nå det.

[00:11:57.09] Interviewer: Og det skaber så denne - at man skal løbe lidt hurtigere?

[00:11:59.12] Kasper Hansen: Ja, og det skaber også de her kontroverser og de her ikke optimale tidsforbrug i princippet.

[00:12:06.10] Interviewer: Den måde du beskriver det med, at der kommer en masse små ting ind, så ender det jo så. Hvor meget tid vil du så sige du bruger på at lave service, fremfor egentligt udvikling?

[00:12:21.05] Kasper Hansen: Altså på en skidt dag, hvor der er rigtigt mange kunder der ringer ind, så laver du nærmest ikke penge den dag, eller jo det gør du, men meget af det er kundehåndtering, måske en tredjedel af dagen går med at sige - rolig vi skal nok nå det, og ja okay, det skal være blå - det er modtaget cool. Men så at gå ned at lave den blå og lave de ændringer, det gør man så først efterfølgende. Når kunden så dagen efter siger den skulle have været gul forresten, når okay.

[00:13:00.01] Interviewer: Ja... Men så er det vel penge i kasse 1? Altså så må de vel betale for det? Eller hvordan fungerer det?

[00:13:04.16] Kasper Hansen: Det er så igen heroppe (peger på første led i projekt-fasen), hvor den fejler i kontrakten, hvor vi skal huske at sige at, når du kommer med en ændring der har store konsekvenser, så koster det dig penge. Når vi husker at gøre det i kontrakten, så siger kunden for det meste, når okay så er det lige meget - så er blå en fin farve. Men vi er ikke altid klare nok i spytet, om hvad konsekvenserne for deres ændringer kan være. Så fortsætter de. Det er grunden til at vi ikke har med arkitekter at gøre, de ændrer det til dagen før det skal afleveres - og det er generelt blandt arkitekter, jeg ved ikke hvorfor det lige er dem, men dem tager vi så ikke ind længere.

[00:13:50.06] Interviewer: Det er en erfaring i har gjort?

[00:13:55.27] Kasper Hansen: Ja præcis, hele deres kultur det er bare at man altid bare kan ændre det, det ligger jo lige der. "ja, men det tager tid hvis jeg skal ændre det og jeg skal høre din ændring, så skal jeg effektuere den"

[00:14:11.10] Interviewer: For at fortsætte lidt på det her, hvordan din dag ser ud. Er der så nogen specielle tidspunkter på din dag, hvor du føler dig mere innovativ end andre tidspunkter? Hvor du sidder med nogle opgaver - eller arbejder kreativt?

[00:14:27.26] Kasper Hansen: Hvis man vil have noget for hånden, så skal man gøre det om formiddagen, eller om eftermiddagen - nej det er noget fis at sige - det er hele dagen igennem, der er ikke forskel.

[00:14:50.23] Interviewer: Er der nogle specielle projekter, hvor du har været mere innovativ end andre projekter?

[00:14:53.04] Kasper Hansen: Ja - det er der vel. Hvis man kan gradbøje innovation, så er der vel nok. Det kan jeg ikke lige putte en finger på. Der er opgaver, hvor man hellere vil give det det ekstra. Lige vende den en gang mere i hovedet. Fordi man ved kunden er fed og projektet er fedt og vi får penge for det. Så gør jeg det. Hvis det er en sur kunde, der kun har lagt 20.000 DKK, så får han det han har betalt for. Og ikke mere.

[00:15:25.21] Interviewer: Så f.eks. med det her LEGO projekt du har kørende lige nu, det er sådan et projekt du godt kunne finde på at vende lidt flere gange i hovedet?

[00:15:34.15] Kasper Hansen: Njarh, det er sådan set bare et projekt vi har inde, fordi pengene er gode - det er ikke en del af vores kerne ydelser, kun modelarbejde - ingen udvikling. Vores dækningsbidrag er så godt, at vi tager det ind alligevel.

[00:15:50.09] Interviewer: I forhold til at lave udvikling og innovation, hvor meget kræver det så af fordybelse?

[00:15:58.18] Kasper Hansen: Det er nemlig det kunden ikke rigtigt forstår, vi har ikke en magisk lagerhal hvor alle løsninger er for alle verdens problemer. Det kræver sindssygt meget research, det kræver du sætter dig ind i det specifikke problem. Vi har f.eks. en kunde der har noget med anæstesi, der skal lægge en bedøvelse på denne her specielle måde, jeg ved ikke en skid om bedøvelse og anæstesi, så det skal jeg sætte mig ind i først. Når jeg så ved det, så kan jeg komme med et forslag til dit produkt, men kunden forstår ikke altid det forarbejde der ligger i. Hvorfor laver du det ikke bare? - Jeg ved ikke hvordan det fungerer.

[00:16:33.13] Interviewer: Hvis man skulle sætte nogle procenter på, hvor meget vil du så sige, du bruger på forarbejde og rent faktisk udvikling?

[00:16:45.04] Kasper Hansen: Igen, nu er jeg jo i den del af projektet, hvor jeg sidder og laver research, så meget af min tid er med research. Fordi der er folk hernede (I værkstedet) der er bedre til det end jeg er. Typisk kommer Peter og siger hey Coloplast vil gerne have det her, så finder vi på noget sammen. Kunne man ikke gøre det sådan her. Så laver jeg en form for tegning, det kunne se sådan her ud (tegner). Det fører jeg så videre over til Martin, som er en meget bedre teknikker end jeg er, han kan så løse det her tekniske problem. Jeg siger f.eks. til ham prøv at lave det cirka sådan her, bare federe og så det virker - og det gør han så. Så Peter og jeg laver tit strategien for hvad produktet skal kunne, så laver jeg en skitse også kommer det så videre ud til Søren, Martin eller Nikolaj eller Thomas, som har spidskompetencerne, Nikolaj og Thomas kan lave CAD og Søren kan lave grafik, Malene Kommunikation og Holmberg Mekanik og teknik.

[00:17:51.24] Interviewer: Så man kan sige Peter og du har en generel viden og ved hvad alle i MOEF har af spidskompetencer - så i kan trække på deres viden?

[00:18:07.05] Kasper Hansen: Altså Peter og jeg er de eneste ingeniører og vi er rimeligt meget generalister - design ingeniør, det er egentligt bare - sorg for at sætte dig ind i problemet, lav et koncept på det og få det videregivet til de rigtige mennesker. Sådan en slags etnolog og projektleder i et. Tilkoblet noget økonomi og strategi.

[00:18:34.18] Interviewer: Når du har lavet meget af researchen og har en masse viden, hvordan får du den så overført til den der så skal udføre opgaven?

[00:18:44.11] Kasper Hansen: Det er jo ikke mig der sidder og laver det hele - så byder folk ind, på f.eks. Coloplast projekt, vi skal have en kunstig penis, så siger jeg, den kan se sådan her ud så den er sober og nice. Så spørger Andreas Pank, kan man overhovedet støbe det? Nej det kan man sgu da ikke. Så er det forfra igen, så

på den måde byder de andre ind med deres kompetencer. Men det er stadigt Peter og jeg der han idéen i hovedet.

[00:19:16.05] Interviewer: Okay, men der er så en form for overlap?

[00:19:18.04] Kasper Hansen: Ja, vi byder dem ind til workshops hvor vi laver nogle brainstorms. Så der er nogle steps, hvor vi snakker sammen - det er ikke bare en overlevering

[00:19:33.18] Interviewer: Det er meget den innovative fase, hvor der sker lidt ping-pong frem og tilbage. Hvor stor en del af din dag foregår på den måde?

[00:19:54.13] Kasper Hansen: Vi sætter møder op, hvor vi skal vende et problem, så snakker vi om det, så kommer der nogle tegninger ud af det, så sidder vi og laver det hver for sig, så opdager vi undervejs at noget skal ændres eller det ikke kan lade sige gøre. Så siger vi det bare til hinanden, større er vores kontor heller ikke. Enten er det hele tiden eller overhovedet ikke, vi er hele tiden innovative.

[00:20:32.08] Interviewer: Efter du startede i MOEF her for to år siden, hvad har du så fået af nye kompetencer? Hvad har du lært?

[00:20:41.11] Kasper Hansen: Det er en ekstrem stejl læringskurve, jeg har kammerater der sidder i store virksomheder, som har en spidskompetence, som de sidder og laver dagen lang. Altså jeg har indenfor den samme uge været Make-up artist på Eurovision lavet et produkt til en beton fabrik og et tredje og en fjerde projekt. Vi blevet enormt alsidige og vi indser sådan lidt, at det egentligt er den samme struktur vi bruger på det hele. Altså sektoren og værktøjet er egentligt ligegyldigt, bare du kan sætte dig ind i kundens sted. Om det er en hjemmeside en app eller noget plast eller metal, det er ligegyldigt, du bliver enormt alsidigt.

[00:21:33.21] Interviewer: Vi arbejder jo lidt med det her innovation - og vi vil rigtigt gerne høre lidt om hvor det ligger.

[00:21:37.27] Kasper Hansen: Ja, jeg kan godt høre du gerne vil have mig til at sige noget om det, men øhm.

[00:21:45.18] Kasper Hansen: Jeg tror man er det af natur, hvis ikke man kan noget, hvis ikke man er kreativ så kommer du ikke ind for døren her. Altså Malene er kreativ, selv om hun er kommunikationsansvarlig, Casparij er sågar også men måske indenfor hans område, det er måske ikke så godt at være kreativ indenfor økonomi. Men øhh... Men altså der er ikke nogen af disse personer der ikke kan lave et produkt fra a-z altså alle er kreative, så det er den kultur der er. det er ikke sådan at vi nu går over til Kasper fordi han er kreativ, find på noget sjovt. Sådan fungerer det ikke.

[00:22:16.15] Interviewer: Så man kan sige, i måske styrker hinandens kreativitet ved at alle sammen at være det?

[00:22:22.16] Kasper Hansen: Ja, det vil jeg mene, der er ikke nogen der ikke bliver hørt i vores projekter - i store træk i hvert fald.

[00:22:30.29] Interviewer: Så alle kan byde ind?

[00:22:34.05] Kasper Hansen: Ja, alle kan byde ind, det er så ikke så smart at alle byder ind hele tiden, så nogle gange siger vi ja tak - nu låser vi den her. Og vi holder også nogle små teams, så det ikke er alle der kommer ind hele tiden, så vil det tage for lang tid, men det er kun et økonomisk spørgsmål.

[00:22:46.19] Interviewer: Fordi alle har en holdning?

[00:22:46.19] Kasper Hansen: Ja, præcis.

[00:22:48.18] Interviewer: I forhold til din viden og alt det du nu ved her i MOEF, gør du noget for at videregive din viden til resten af MOEF, eller?

[00:23:01.27] Kasper Hansen: Altså jeg gør meget for de to unge, altså Nikolaj og Thomas som er yngre kopier af mig. Jeg er så igen en yngre kopi af Peter, så det Peter lærer mig, det prøver jeg at give videre til dem, de har samme baggrund som mig. De er ved at blive ingeniører, de mangler 2-3 år tror jeg. Så det prøver jeg at præge dem lidt på og Peter præger så mig.

[00:23:30.03] Interviewer: Men det er bare din egen løst der gør du vil præge dem? Der er ikke nogle læringsprocesser?

[00:23:34.29] Kasper Hansen: Nej, det er der ikke. Der er sådan noget rent tekniks, som at kunne betjene laserscanneren og 3D-scanneren osv. Så siger man, prøv lige at gør sådan der og sådan der. Men der er også sådan noget som projektledelse og strategisk, hvor Peter siger - husk nu Kasper, når du laver en workshop, så skal det her og det her være med ellers kommer det til at sejle - og det er ikke noget man laver på studiet, det er Peters erfaring, han har været her i 10-12 år eller sådan noget. Jeg kom for 2 år siden, men måske med et sådan lidt skolet syn på hvad man burde gøre, og Peter han siger - ja, men husk nu der skal tjenes penge på det. Husk nu, det skal være til tiden, det kan godt være du vil researche alt om projektet, men det kan du ikke. Det er der ikke tid til. Og det man lidt mangler på sin uddannelse det er økonomi. Sørg for at gøre det så stramt og til tiden, som du overhovedet kan. Ellers tjener vi ikke penge på det. Det kan godt være der kommer et marginalt bedre produkt ud af det andet, men vi har brugt så mange timer op til det at det er ligegyldigt. Peter holder mig meget i ørene med det i hvert fald.

[00:24:48.00] Interviewer: Er det også ham som du sparrer mest med?

[00:24:52.15] Kasper Hansen: Ja, det er det.

[00:24:52.15] Interviewer: Hvem bruger du ellers, hvis du mangler noget viden?

[00:24:56.01] Kasper Hansen: Martin. Også hvis det er meget fagteknisk på 3D-scan og designarbejde så Michael og på det støbetekniske værksted, så er det Andreas.

[00:25:06.27] Interviewer: Okay, og hvor var det du brugte Martin?

[00:25:07.27] Kasper Hansen: Det er på alt teknisk.

[00:25:14.12] Interviewer: Da du startede her, kom du så lige fra skolen?

[00:25:22.01] Kasper Hansen: Jeg havde et halvt år før hos MedicoLogic, hvor vi lavede ting til Medico industrien, men det var sådan meget med at man havde et projekt, som man fulgte i 6 måneder. Det var for kedeligt.

[00:25:39.11] Interviewer: Så der skulle ske noget nyt?

[00:25:39.11] Kasper Hansen: Ja.

[00:25:39.11] Interviewer: Hvordan var det så at komme ind her?

[00:25:45.01] Kasper Hansen: Det var et cirkus til at starte med. Det var lige før en overgang. Vi lavede en overgang måneden efter jeg startede, hvor vi blev enige om ikke at ville bruge så meget tid på små kunder, nu prøver vi kun at ramme de store projekter, der kan lægge en halv mil eller op efter. Fordi vi tjener simpelthen ikke penge på de her 15.000 DKK projekter for arkitekter. Så jeg kom til lige i det her skel.

[00:26:12.08] Interviewer: Hvad gjorde det for din arbejdsproces? Hvordan blev du lært op og hele din start?

[00:26:20.26] Kasper Hansen: Man blev sådan lidt kastet for løverne kan jeg huske, men det var kun svært den første gang, også var det det.

[00:26:33.01] Interviewer: Det var en del af den meget stejle læringskurve?

[00:26:37.02] Kasper Hansen: Ja.

[00:26:37.02] Interviewer: Og hvad med ansvar? Føler du at du fik meget ansvar til at starte med?

[00:26:43.26] Kasper Hansen: Ja, altså det første projekt jeg fik, var et strategisk projekt for SE Big Blue til en halv million. De skulle have en ny måde at sælge deres energirådgivning på. Der var brugt en del timer på forarbejdet og nu skulle det laves til de penge der var sat af. Og jeg fik alt kommunikation og ansvaret for at levere det.

[00:27:10.04] Interviewer: Sådan!

[00:27:10.04] Kasper Hansen: Ja, men altså - det er jo ikke svært, når der er så mange folk omkring en der ved hvad der handler om - jeg kan altid spørge dem.

[00:27:24.08] Interviewer: Blev du ansat som projektleder fra starten af?

[00:27:29.21] Kasper Hansen: Nej det er kommet sådan lidt løbende. Jeg var hernede som halv ingeniør og halv grafikker, jeg sad og lavede det grafiske og konceptudvikling, så gik der et års tid - så overtog Søren det grafiske arbejde.

[00:27:55.01] Interviewer: Var det så naturligt, at du skulle være projektleder eller søgte du om det?

[00:27:59.11] Kasper Hansen: Jeg fik bare at vide, at nu skal du styre det her projekt. Men det er fordi jeg er blevet set som en miniudgave af Peter, kunne jeg forestille mig, og jeg har haft kurser i projektledelse - så jeg har lært en masse om det. Jeg kan det godt.

[00:28:30.04] Interviewer: Du sagde også, at man bare råber op, hvis man mangler hjælp til noget - gør alle det? Er der en god kultur om det?

[00:28:40.21] Kasper Hansen: Ja, det er der. Det vil jeg mene.

[00:28:45.11] Interviewer: Kommer folk så også stormende til hjælp?

[00:28:50.13] Kasper Hansen: Det har været værre før hen, nu respekterer man lige at folk kan sidde med en opgave, de gerne vil have ro til.

[00:29:11.25] Interviewer: Øhm - vi har vidst ikke så meget mere...

[00:29:11.25] Kasper Hansen: Du fiskede lidt efter hvor mange timer og hvornår på dagen jeg er innovativ og det er jo ikke fordi vi rende rundt med sjove hatte på og finder på ting hele tiden.

[00:29:22.02] Interviewer: Altså det er jo også et svar at sige, at det sker hele tiden og det sker sporadisk.

[00:29:29.03] Interviewer: Jeg kunne egentligt godt tænke mig at høre lidt mere om jeres struktur og forholdet til at være innovativ.

[00:29:39.29] Kasper Hansen: Det er godt nok også et fortærsket ord, innovation. Vi udvikler - det vil jeg hellere sige, eller vi er problemløsere. Kunden siger jeg har ondt i det her, find på en løsning til det. At vi så bruger en teknik her fra til noget herovre, det kan vi godt kalde innovation, hvis du vil det, men det er problemløsning.

[00:30:06.10] Interviewer: Hvordan er jeres interne struktur, hvis du bruger en masse tid på at lave service, så er der så ikke så meget tid til..

[00:30:17.21] Kasper Hansen: Ja, men det er så min opgave at lave service, det gør Søren og de andre slet ikke. De folk der har kernekompetencerne, de laver kun det hele dagen. Peter og jeg er blæksprutter og det er det vi er ansat til, så det er for os det primært gælder. Peter skal jo også produktudvikle, Peter laver også tilbud og snakker med kunder ligesom jeg gør. Så det er egentligt en form for tråd binding vi laver.

[00:30:54.29] Interviewer: Så når du siger det er et problem der er så mange projekter i gang, så er det faktisk kun en problem for Peter og dig?

[00:31:00.11] Kasper Hansen: Ja. Altså vi siger til Søren, lav det her om formiddagen og det her om eftermiddagen. Så siger han okay. Men det er sådan vi tjener bedst penge på Søren, det er når han sidder og tegner fra 8-16. Han skal ikke begynde at bekymre sig om, om logoet skal være rødt eller gult. Det er ikke hans opgave.

[00:31:20.29] Interviewer: Så hvis du får en haste opgave fra Casparij, om at vi skal have brugt det her grafiske i morgen - og du allerede har sagt til Søren at han skal lave noget andet?

[00:31:35.08] Kasper Hansen: Så siger jeg til Søren lad være med at lave det - lav det her i stedet for. Så siger søren - OK. Det er ikke hans problem at deadline i sidste ende så skrider. Det kan han give en fuck for. Det er mit og Peters problem.

[00:31:50.01] Interviewer: Giver han så også en fuck for det?

[00:31:52.20] Kasper Hansen: Nej, det tror jeg ikke - nej, for vi er jo sammen om det. Det gør han ikke. Så tager han måske et par ekstra timer om eftermiddagen eller laver lidt i weekenden. Vi er jo så få, at det er mere familie end det er virksomhed.

[00:32:10.11] Interviewer: Der er ikke så langt herfra og hertil (ejerne - produktionen på tegningen).

[00:32:11.23] Kasper Hansen: Nej, altså jeg byder også ind, hvis vi skal have købe en ny maskine til 100.000, og siger denne her er federe. Peter og jeg er ikke længere fra ledelsen end det. Det er så kun de øverste her, der er med til bestyrelsesmøder - men det er jo ikke fordi de ikke lytter til resten af os.

[00:32:37.20] Interviewer: Hvordan synes du så den ideelle struktur skulle være? Eller er den ideel?

[00:32:42.04] Kasper Hansen: Det er aldrig ideelt, at have et firma hvor halvdelen af menneskerne er chefer. Det vil det aldrig være. Altså der er 4 ud af hvor mange er ansat? 11 eller sådan noget, som er chefer.

[00:33:03.05] Interviewer: Har du et andet forhold til cheferne end de andre, når du snakker til dem?

[00:33:03.05] Kasper Hansen: nej, det har jeg ikke.

[00:33:03.05] Interviewer: Hvis det ikke er ideelt, er det så fordi der mangler nogle flere i produktionen?

[00:33:09.23] Kasper Hansen: I min tidligere virksomhed, der var der 1 chef heroppe, der delte arbejdet videre til 2 mellemledere, som delte arbejdet ud til dem her (resten). En meget meget sur mand, der aldrig smilte synes jeg. Også sad jeg hernede og lavede mine ting. Så jeg var i principippet Søren her, bare som ingeniør. Altså her (i MOEF), der er de både chefer, men de ligger også alle hernede. Kristoffer er også nogle gange ude i værkstedet og modellerer kunstige maver til Coloplast. Holmberg sidder hele tiden og laver noget teknisk. Der er ikke nogle af dem der er ham her - den sure mand. Som kun har ansvar for økonomien og for at det hele kører.

[00:33:53.00] Interviewer: Synes du han mangler lidt sådan en sur mand?

[00:33:54.25] Kasper Hansen: Ja.

[00:33:57.23] Interviewer: Og det er ikke Casparij?

[00:34:02.05] Kasper Hansen: Casparij får nok opgaven over tid at være ham. Så kunne det godt være at Casparij var øverst. Det kunne være fantastisk.

[00:34:17.01] Interviewer: Men sådan er det ikke?

[00:34:17.11] Kasper Hansen: Nej, ikke nu i hvert fald. Og det er måske også fint nok. Det er 4 forskellige ledere, som har lidt hver deres holdning til hvor virksomheden er på vej hen.

[00:34:35.18] Interviewer: Så rent visionsmæssigt, så er der ikke rigtigt nogen lige vej? Eller hvordan skal det forstås?

[00:34:40.13] Kasper Hansen: Ja, det har i på bånd nu, at nej det er der ikke. Det prøver de jo at kommunikere og jeg ser det også på skrift, men jeg ser det bare ikke effektueret.

[00:34:52.08] Interviewer: Din vision af MOEF, hvordan ville den se ud om - 10 år?

[00:34:58.08] Kasper Hansen: 10 år, det er lang tid.

[00:34:58.27] Interviewer: 5 år så.

[00:35:01.25] Kasper Hansen: 5 år, det vil jeg hellere svare på. Så er MOEF delt i to, vi laver vores egne projekter for vores egen skyld og for vores egne penge. Fordi så er der ikke ynk fra nogle kunder. Også har vi de her store virksomheder, der ligger 1.5 mil til 2 mil for projekterne. Så halvt konsulent og halvt egne udviklede projekter. 50 - 50.

[00:35:29.19] Interviewer: Men to forskellige virksomheder?

[00:35:29.19] Kasper Hansen: Nej ikke nødvendigvis, det er inde for den samme virksomhed. Så vi har konsulentarbejde og vi laver vores egne produkter. Men om 10 år hedder den måske 20 % konsulentarbejde og 80 % egne projekter. Det tror jeg også - det er også deres vision, det er vi over tid skal leve af at lave vores egne projekter udelukkende. Fordi vi er sådan lidt trætte af at gøre andre folk rige.

[00:36:03.07] Interviewer: Det er meget forståeligt... Men det er måske mere vejen derhen? Eller hvordan skal det så forstås?

[00:36:07.20] Kasper Hansen: Altså det er jo et firma der kommer fra at være modelbyggere for 20 år siden også har de via hårdt benarbejde kæmpet sig op til nu at være ingeniørvirksomhed og nu konsulentarbejdende virksomhed og det er jo smuk. De har arbejdet hele vejen hertil, hårdt ben arbejde - og de skal nok nå derop på et tidspunkt også (50 - 50), om en 5 - 6 år, det er jeg sikker på.

[00:36:34.09] Interviewer: Men så er jeg ikke helt sikker på, om jeg kan se hvor visionen ikke er den samme?

[00:36:42.26] Kasper Hansen: Ja men det er jo... Nu bliver det jo stor politisk kan man sige. - Ham her, han vil gerne lave en masse fede ting for nogle store kunder og vil i princippet gerne være ligesom virksomheden DesignIt, det er sådan voksenudgaven af os.

[00:36:58.23] Interviewer: Lidt som IDEO?

[00:36:58.23] Kasper Hansen: Ja, præcis. Der vil han gerne hen af, vurderer jeg. Mens ham her og ham her egentlig gerne vil lave egne produkter nu og kun egne produkter og gider ikke høre mere pjat fra kunder. Andreas Pank han leger bare med og han accepterer vilkårene som de er.

[00:37:18.04] Interviewer: Så, man kunne sige, der skal lige komme en eller anden krølle på det her - de skal blive enige?

[00:37:26.05] Kasper Hansen: Ja, det er de blevet mere indenfor det sidste halve år, der skal virkelig arbejdes på at få kunder ind i huset og der er så meget ynk med dem, at det kunne være federe at lave ting selv. Men det er en proces, om to år, der er de helt enige - fuldstændigt, eller om et halvt år. Vi er i en brydningstid lige nu.

[00:37:53.28] Interviewer: Spændende. Tak for din tid.

[00:38:06.08] Kasper Hansen: Øhh - Timepriser og kunder jeg har nævnt, det må i ikke give videre.

Appendix 8 - Nikolaj Bech Andersen, Transcription

Interview performed 11. February 2016

[00:00:07.18] Interviewer: Vi kan lige starte med noget kort info om os. Så du ved hvad du går ind til. Vi er kandidatstuderende på CBS skriver speciale om MOEF og efter lidt tid, har vi fundet ud af, at vi synes jeres organisationsstruktur er rigtig spændende og hvordan i har sammensat den. Så det er lidt om hvad vi erude efter. Og ellers vil vi gerne starte ud med at høre lidt om dig og hvordan din rolle er her i MOEF.

[00:00:39.04] Nikolaj Bech Andersen: Jeg hedder Nikolaj, jeg er kun 21, jeg har fået det her job tidligt. Så studerer jeg på DTU og her der laver jeg primært 3D og produktudvikling og alt hvad der nu lige skal fikses. Jeg har været med til at bygge det her skib, hvis i har set det? Og har lavet en masse 3D til det, som skulle 3D-printes, også laver jeg bare alt muligt. Jeg har kun arbejdet her siden oktober.

[00:01:10.27] Interviewer: Som vi kom ind på før, så er det jo denne her organisationsstruktur, som vi synes er spændende. Så jeg vil høre om vi kan få til at tegne organisationsstrukturen, som du ser den?

[00:01:26.25] Nikolaj Bech Andersen: Som jeg ser den?

[00:01:31.00] Interviewer: Ja.

[00:01:32.04] Nikolaj Bech Andersen: Okay... Det er jo lidt svært, jeg har kun været her et par måneder.

[00:01:34.26] Interviewer: Det er også derfor det er interessant.

[00:01:41.24] Nikolaj Bech Andersen: Det er jo afhængigt af projekterne...

[00:01:46.07] Interviewer: Hvis vi nu siger et helt almindeligt projekt - hvordan ville det så se ud?

[00:01:47.13] Nikolaj Bech Andersen: Det er sgu svært - lige at få det ned på papir. Hvad tænker i sådan med ledere og sådan?

[00:02:00.24] Interviewer: Ja, f.eks.

[00:02:11.29] Nikolaj Bech Andersen: Vi har nogle ejere, de bliver lige symboliseret med nogle cirkler. Også en af dem, har kontakt ud til omverdenen.

[00:02:29.14] Interviewer: Kelstrup?

[00:02:29.14] Nikolaj Bech Andersen: Ja, det er Kristoffer. Sammen med øhh. Det bliver lidt spændende det her. De har så kontakt ud af til, også fordeler de ligesom arbejdet ud på de her ejere her.

[00:02:50.24] Interviewer: Hvem er det, som Kristoffer sammen har kontakt med omverdenen til?

[00:02:50.24] Nikolaj Bech Andersen: Det er Casparij. Så det er Christoffer og Kristoffer.

[00:03:03.16] Nikolaj Bech Andersen: Også har vi Martin og Andreas og Michael.

[00:03:08.25] Nikolaj Bech Andersen: Også kommer der nogle projekter, som så bliver delt til os andre. Det kunne f.eks. være Martin der styrer det også har han mig og Thomas, som også er studentermedhjælper her. Også har vi Peter - han kommer her. Han er projektleder, som styrer de her projekter - det er min alternative organisationsstruktur. Forstår i den?

[00:03:45.00] Interviewer: Ja, men hvad styrer Peter så`?

[00:03:46.25] Nikolaj Bech Andersen: Han styrer projekterne. Også har han også kontakt til kunderne bagefter.

[00:04:06.17] Interviewer: Okay, så det er mest Peter og Martin, der har kontakt til kunderne bagefter?

[00:04:09.07] Nikolaj Bech Andersen: Ja, det er jo nok også Michael og Kasper. Det er sådan som jeg ser det. Jeg håber i kan få et eller andet ud af det.

[00:04:26.01] Interviewer: Vi kan godt lide alternative modeller, så det er super godt.

[00:04:31.05] Interviewer: Hvilke typer opgaver vil du sige du har flest af, er det store eller små opgaver?

[00:04:39.13] Nikolaj Bech Andersen: Altså vi havde denne her store opgave med modelskibet, hvor jeg skulle fikse noget 3D og noget grafik og hente en masse information fra nettet og sådan noget. Og det er jo så modelbygning. Og lige pt. har jeg også sådan et modelbygningsjob for to kommuner, hvor vi skal lave en model for et nyt byområde der hedder Vinge. Så det er en masse slavearbejde med at lave bygninger og en masse vektorfiler også laserskære dem. Og så laver jeg også det her dykkerkammera, som i nok har hørt om - idé udvikling og produkt udvikling. Jeg har lavet et par idéer til nogle farve felter og en lygte. Så det er..

[00:05:21.06] Interviewer: Hvordan gør du det, sådan lavpraktisk?

[00:05:26.16] Nikolaj Bech Andersen: Altså det starter med, at vi får at vide at vi skal have denne her serie produkter ind - vi skal f.eks. have en lygte. Så idégenerer jeg en dag på det, og tænker over hvordan den skal se ud - går på nettet og kigger på andre har lavet. Også skitserer og 3D-modellere og viser det til de andre.

[00:05:50.28] Interviewer: Og hvad sker der så, når du præsenterer det for de andre?

[00:05:52.27] Nikolaj Bech Andersen: Så siger de, jamen det er fedt nok - men det er konceptbasis, så det er også mere hvordan vil det kunne fungere i virkeligheden.

[00:06:03.11] Interviewer: Går du så tilbage og laver en anden model ud fra det de har sagt?

[00:06:07.11] Nikolaj Bech Andersen: Ja, så tilpasser man det lige lidt og får nogle nye ting ind også snakker man igen lidt frem og tilbage og det er måske lidt for stort, så gør jeg det lidt mindre. Nogle gange ender det så med at de laver det selv, men det er også fint nok.

[00:06:38.05] Interviewer: Så er du jo kommet med en masse idéer. Hvad kan du bedst lide at arbejde med? Er det de store eller små projekter?

[00:06:46.02] Nikolaj Bech Andersen: Jeg har ikke arbejdet her så længe, det er kun et par måneder så.

[00:06:52.10] Interviewer: Så du har ikke været på så mange projekter?

[00:06:53.15] Nikolaj Bech Andersen: Nej, men jeg kan godt lide at konceptudvikle, lave noget på papir og noget 3D. Det er nok det jeg laver mest af. Jeg har også fået en opgave af Kasper, han har sådan en hjelm, det ved jeg ikke om i har hørt om?

[00:07:09.17] Interviewer: En hvad?

[00:07:12.28] Nikolaj Bech Andersen: En fodboldhjelm.

[00:07:12.28] Interviewer: Nej det har vi ikke hørt om.

[00:07:12.28] Nikolaj Bech Andersen: Okay, han kom bare med en tegning og sagde - lav den i 3D også skulle jeg få det til at se godt ud på 3D. Så gjorde jeg så det, også kunne det sendes videre til kunden.

[00:07:25.17] Interviewer: Er det tit sådan, at hvad kan man sige - din dag foregår med at Kasper eller Martin kommer med en opgave til dig og siger - lav det her. Eller er det mere at Martin og Kasper har sagt, at i næste uge har vi brug for hjælpe til det og det, har du ti til at hjælpe os der?

[00:07:42.10] Nikolaj Bech Andersen: Det er meget forskelligt - jeg er her fast to gange om ugen også kommer jeg lidt i gang i mellem ud over det. Jeg dukker bare op og siger hey hva' så også går jeg bare i gang med det jeg var i gang med i forvejen, eller spørger hvad der skal laves. Ret ofte siger de så, i næste uge skal vi lave det her og om to uger skal vi lave det her også byder man bare lige ind. Og nogle gange kommer der opgaver udefra fra Kristoffer her.

[00:08:13.06] Interviewer: Er det så noget haste noget de kommer med?

[00:08:17.12] Nikolaj Bech Andersen: Ja, det kan man godt sige, så har de så nogle kunder til denne her opgave. Men det er meget fedt, at jeg har fået denne her bymodel for mig selv, det har jeg ikke prøvet før. Her kontakter jeg også kunder.

[00:08:43.16] Interviewer: Du siger du har fået opgaven selv, er det ansvaret ved opgaven du godt kan lide eller er det..?

[00:08:52.25] Nikolaj Bech Andersen: Jeg, jeg synes det er fedt - det er sådan meget, du skal klare det her, det er ligesom din rolle - du skal leve op til de her krav - det synes jeg er ret fedt.

[00:09:05.08] Interviewer: Synes du det går hurtigt med ansvaret?

[00:09:07.21] Nikolaj Bech Andersen: Ja, det må man sige - også i forhold til, at jeg kun er 21, det er relativt ung i den her branche vil jeg mene og jeg er helt klart den yngste her. Og vi er hvad to studentermedhjælpere og det fungerer ret godt synes jeg.

[00:09:22.06] Interviewer: Hvor gammel er Thomas?

[00:09:27.14] Nikolaj Bech Andersen: Han er 25 tror jeg.

[00:09:28.26] Interviewer: Du siger du kommer de der 2-3 gange om ugen, er der altid noget at lave?

[00:09:40.00] Nikolaj Bech Andersen: Ja - jeg har været her nogle gange, hvor der ikke har været nogle mennesker, hvor man tænker hvad skal jeg lave nu? Så nogle gange har jeg sidset og konceptudviklet en hel dag, også dagen efter siger jeg - arrh det kan ikke bruges alligevel. Så man kan sige det har været spild eller det har - men altså når der er mennesker, så er der hele tiden opgaver - så kan jeg komme hverdag hele ugen og der vil altid være noget at lave.

[00:10:10.20] Interviewer: Er det fordi alle de andre har meget travlt eller?

[00:10:11.23] Nikolaj Bech Andersen: Nej, jeg vil ikke sige vi har meget travlt, men vi har mange ting at tage os til - vi har også det her kamera, det bestemmer vi sådan lidt selv hvor meget tid vi vil bruge på det. Det synes jeg er fedt, det er altid noget at lave.

[00:10:24.27] Interviewer: Så efter du er begyndt at arbejde her, er der så noget specielt du har lært?

[00:10:29.28] Nikolaj Bech Andersen: Erfaring indenfor de enkelte opgaver, altså f.eks. det at skulle 3D-modellere og gøre det hurtigere og bedre og flotttere. 3D-printe, plastik produktion, hvordan en støbeform fungerer og alt om hvordan en virksomhed fungerer. Det er den første rigtige arbejdsplads jeg er på. Jeg har været i Netto før, men det tæller ikke så meget.

[00:11:01.08] Interviewer: Konceptudvikling er det en del af DTU, er det derfor du har søgt herud?

[00:11:07.10] Nikolaj Bech Andersen: Ja, vi har jo produktudvikling og det handler egentlig bare om at lave alt - produkter, app og alt muligt.

[00:11:19.13] Interviewer: En ting er hvad man lærer på studiet, men hvordan er det så at komme ud i en virksomhed som MOEF? Kan du mærke en forskel?

[00:11:35.11] Nikolaj Bech Andersen: Det er meget mere praktisk, her har man nogle kunder, som har nogle helt konkrete opgaver som skal løses. Det synes jeg er virkelig fedt, også det man har et værksted, man går ned og faktisk laver de ting man tænker på. Og har deadlines og skal sende ting afsted til kunder og sådan noget.

[00:11:52.00] Interviewer: Så du bruger både tid i værkstedet og ved computeren?

[00:11:54.21] Nikolaj Bech Andersen: Primært ved computeren faktisk. Jeg er lidt en 3D-slave, hvis man kan sige det på den måde. Det er mig man går hen til, hvis de lige hurtigt skal have lavet noget i 3D. Så jeg er faktisk ikke så meget nede i værkstedet.

[00:12:10.25] Interviewer: Det projekt med Vinge, det er også 3D?

[00:12:11.20] Nikolaj Bech Andersen: Ja, så sender jeg det ud til nogle virksomheder, som så skal producere de enkelte ting, det er også meget fedt. Men jeg har også været i værkstedet, men få gange.

[00:12:30.27] Interviewer: I forhold til dit daglige arbejde her, ændrer det sig så fra gang til gang, eller er det meget rutinemæssige opgaver?

[00:12:41.05] Nikolaj Bech Andersen: Der er intet rutinemæssigt over det overhovedet.

[00:12:44.03] Interviewer: Så selv om du sidder foran computeren, så er det aldrig at du keder dig eller?

[00:12:51.08] Nikolaj Bech Andersen: Nej, slet ikke jeg synes det er super spændende og der er mange kunder og forskellige typer opgaver. Selv om det ret ender i Solid Works i noget 3D, så er det super fedt. Altså jeg har lavet klistermærker, skilte og 3D-modeller og alt muligt. Det er meget fedt, så her fik jeg lige at vide, du skal lige lave noget på denne her plotter her, noget folioskæring og nogle klistermærker der skal sættes på skibet, så der er meget forskelligt.

[00:13:20.17] Interviewer: Er der meget frihed i den måde du vælger at løse de her opgaver på?

[00:13:26.13] Nikolaj Bech Andersen: Ja, de siger bare, du løser det bare, du gør det på din måde. Og sådan er holdningen til alle medarbejdere til en vis grad. De kan godt gå ind og sige lav det på en anden måde, men generelt så er der meget frihed i det her firma.

[00:13:48.12] Interviewer: Hvad føler du det gør ved din egen udvikling på den korte tid du har været her, at du har så meget frihed?

[00:13:56.06] Nikolaj Bech Andersen: Det er super fedt, jeg udvikler mig på en måde jeg ikke ville kunne i skolen og jeg tager også her hen hver gang jeg ikke er i skole, jeg er her så meget som muligt.

[00:14:15.04] Interviewer: Du har været her i 3 måneder, men det virker allerede som om du har lært enormt meget - det var bare en konstatering, men hvad er det ligesom der har gjort denne her selvlæring. Er det bare noget du godt kan lide eller er det også en del af DTU?

[00:14:39.13] Nikolaj Bech Andersen: Jeg elsker nye projekter, jeg elsker at blive udfordret, jeg elsker at lave ting. Så det får men rig mulighed for her, og det er hele tiden sådan, du skal lave det her til en kunde og vi får penge for det her. Så vi har brug for at du laver det ordentligt! Det synes jeg er fedt. Det er ikke noget man får mulighed for på DTU på nogen måde.

[00:14:58.21] Interviewer: Kan du så også lide presset?

[00:15:04.01] Nikolaj Bech Andersen: Ja, men der er faktisk ikke så meget pres, jeg synes vi har godt tid til at lave tingene, vi har styr på det vi laver.

[00:15:12.13] Interviewer: Du lavede en pil her mellem dig og Martin, er det jer to der kommunikerer mest sammen, eller bruger du også meget de andre, hvem snakker du mest med?

[00:15:21.17] Nikolaj Bech Andersen: Jeg vil sige, at Martin er nok ham jeg kommunikerer mest med, men så også Kasper, han har også en del opgaver også også Peter. Det er primært dem der giver mig opgaver. Og så også Kristoffer, men lige her de sidste par måneder har det mest været Martin. Også i forhold til det her dykkerkammera, der har han ligesom leder der.

[00:15:50.17] Interviewer: Ja, hvordan er det - Peter er på de store projekter, Kasper på de mindre og Martin på jeres egne projekter.

[00:15:56.13] Nikolaj Bech Andersen: Ja, det er meget rigtigt, det kan man godt sige.

[00:16:09.26] Interviewer: Det er ikke noget, som der er blevet sagt højt eller?

[00:16:10.22] Nikolaj Bech Andersen: Nja, men det ligger sådan lidt, jeg tror bare ikke jeg har tænkt over det før, men det er rigtigt.

[00:16:20.09] Interviewer: Hvilke opgaver er Kristoffer Kelstrup så kommet med til dig?

[00:16:24.03] Nikolaj Bech Andersen: Han havde sådan en workshop på et tidspunkt med NOMA, hvor han skulle bruge noget, de står herunder nu, jeg skal bruge det nu - du skal finde nogle mål på en masse forskellige ting. Så det var en meget pludselig opgave. Og på Skibsmodellen var det også ham, så hvis de finder ud af det er noget med 3D, noget med laserprint og 3D, så får jeg opgaven.

[00:17:02.21] Interviewer: Hvad er din generelle holdning til innovation?

[00:17:25.18] Nikolaj Bech Andersen: Min holdning, hmm innovation nytænkning, det er en personlig hobby jeg går meget op i. Jeg synes det er fedt og vigtigt også at kunne tænke nyt og anderledes.

[00:17:36.17] Interviewer: Føler du i er gode til det her i MOEF?

[00:17:40.21] Nikolaj Bech Andersen: Ja, det synes jeg. Nu har jeg ikke være så mange andre steder, så jeg har ikke så meget erfaring, men det synes jeg vi er.

[00:17:46.22] Interviewer: Innovation er jo lidt et viftende begreb, der kan være lidt svært at beskrive, men kan du komme med et eksempel på hvor MOEF har været innovativ?

[00:18:06.24] Nikolaj Bech Andersen: Man forbinder tit MOEF med problemløsning. Hvis man har et problem der ikke er blevet løst før, så kræver det noget nytænkning, så det er nemt nok at sige noget er innovativt, hvis man bare finder frem til en løsning, som ikke er decideret generisk, men som inddrager nogle nye idéer. Vi har også en del scanningsopgaver, som på ingen måde er innovativt og også modelbygning, som heller ikke er innovativt. Men vi har WaterWolf her, jeg ved ikke om det er innovativt.

[00:18:57.28] Interviewer: Jo, det kan man sagtens sige, men det er meget interessant at du nævner det at idéløsning eller problemløsning er mere innovativt end det at skabe noget.

[00:19:08.00] Nikolaj Bech Andersen: Jo, men jeg vil så mene at man også skaber noget nyt i den proces. Det er meget nemt at lægge det der innovationsbegreb ned over ting, men i virkeligheden er det bare at finde nye idéer, som selvfølgelig er værdiskabende overfor kunden eller brugeren. Men jeg ved ikke om der er noget der er radikalt ud af boksen.

[00:19:34.29] Interviewer: Små innovationer?

[00:19:34.29] Nikolaj Bech Andersen: Lige præcis. MOEF tjener også mange penge på de andre opgaver, altså modelbygning og 3D-print og scanning.

[00:19:43.19] Interviewer: Har du nogen idé om, hvor stor en del af opgaverne der er nytænkning og hvad stor en del der er standardopgaver?

[00:19:57.15] Nikolaj Bech Andersen: Godt spørgsmål. Vi har det her kamera, og det føler alligevel en del. Også har vi måske 25% scan og kedeligt arbejde, måske 30%. Det er der stadigt fra deres fortid som modelbyggere, det prøver de så at komme væk fra nu. og blive lidt mere produktudvikling, hvilket jeg synes er meget fornuftigt.

[00:20:27.01] Interviewer: Tak

Appendix 9 - Martin Holmberg, Transcription

Interview performed 3. March 2016

[00:00:01.18] Interviewer: Ja, vi optager dig lige her, også har vi lige nogle spørgsmål. Du er jo det sidste vi skal interviewe. Og det er i høj grad omkring jeres struktur. Jeres nuværende struktur og jeres tilgang til det.

[00:00:32.28] Interviewer: Til at starte med kan du ikke lige kort fortælle om dig selv og din rolle her i MOEF.

[00:00:36.16] Martin Holmberg: Jo, det kan jeg godt. Jeg hedder Martin Holmberg og min rolle er at jeg står for alt det tekniske i hverdagen og officielt er jeg Adm. direktør. Men det er ikke noget vi - det er bare sådan en post der flytter lidt rundt mellem os 4 ejere. Nu er den på mine skuldre. Min rolle er at jeg står for alt udvikling af, at få ting skabt i virkelighed, at få nogle af de idéer der kommer frem til at blive en del af også at skabe det også sådan nogle ting. Også har jeg sådan lidt en koordinator rolle for at få styr på noget software, så det er det rigtige vi har til styringssoftware og til CRS-system. Altså finder ud af hvad vi skal gøre, tager de beslutninger sammen med Kristoffer.

[00:01:43.08] Interviewer: I forhold til det du siger med Adm. direktør er det så sådan at det skifter hvert halve år eller?

[00:01:46.21] Martin Holmberg: Nej det er det ikke. Det har været Andreas før hen i mange år og nu tager jeg den så fordi jeg tager nogle af de her beslutninger og også undersøger vores lokaler og sådan noget. Man kan sige, vi er partnerne også har vi Christoffer dernede, som sidder i den nære administrative rolle i hverdagen, men det er jo lidt så tager jeg lige en snak med ham om nogle ting, som jeg så snakker med partnerne om. Han agerer nok også mere som direktør overfor de ansatte, men inhouse så snakker Christoffer med mig - nu er vi jo partnere, vi er ikke så store så.

[00:02:32.08] Interviewer: Det passer måske meget godt med det næste, vil du ikke prøve at illustrerer hvordan jeres organisationsstruktur ser ud på papir?

[00:02:47.11] Martin Holmberg: Jo, men den er jo ikke - det er sgu svært, den er jo rigtigt flydende på den måde, altså vi er 4 ejere ik. Nu tegner jeg bare en cirkel til at starte med. Og vi har ligesom hvert vores ansvarsområde kan man sige, sådan generelt. Det er jo rent produktionsmæssigt, en der står for noget scanning, en der er i værkstedet en der har noget salg også har jeg 3-d delen af det. Det kan man godt sige, jeg ved ikke om kan tegne det sådan, men nu prøver jeg lige. Så skriver jeg mig på her. Og Kristoffer og Michael og Andreas. Jeg har 3D-rollen, Kristoffer har salg og Michael har scanning og Andreas har værkstedet. Men det er jo i hverdagen, når vi er rent producerende. Sådan i firmaet generelt så tager jeg nok, eller sætter spørgsmålstegn meget ved strukturen, det gør de andre jo også, men sådan noget som lokaler og skal vi have nye borde og sådan noget. Skal vi have mere plads? Skal vi udvide. Også er det Casparij der sidder nede under, altså han har også rigtigt meget fingeren på pulsen, det er ham der ansætter nye. Og hvis det er løn samtaler, så er det Cristoffer og mig der tager dem - på den måde struktur, så er det altid Cristoffer og mig der tager dem.

[00:04:38.24] Interviewer: Så til Jobsamtaler så?

[00:04:42.16] Martin Holmberg: Jo, altså det kommer lidt an på hvem der er til sted, men jeg vil rigtigt gerne være med. Men hvis der f.eks. er noget til salg, så er der ingen grund til at jeg med til samtalen, Hvis det er heroppe, vil jeg gerne lige møde folk først. Ellers er det Christoffer fordi han er rigtigt god til det.

[00:05:07.21] Interviewer: Så det er efter hvor det lige passer ind?

[00:05:14.25] Martin Holmberg: Ja, det vil jeg sige, altså Christoffer Casparij står mest for den del af det, at finde nye ansatte det er mere hvis han gerne vil have noget sparring, så er jeg der. Men lønsamtaler, det er mig og ham, og MUS er også mig og ham. Vi har så kaldt det -- Jeg vil ikke kalde det en overordnet strategi, jeg vil mere kalde det praktisk strategi, det er nok meget godt sagt. Sådan rent fysisk med lokaler og hvordan vi får det til at gå op, sådan en strategi fremadrettet. Også strategien fremadrettet det er meget Kristoffer Kelstrup og Casparij der tager den også snakker de så med os, hvilken retning vi går i og hvad vi kunne tænke os. Med det er sådan noget vi har et løbende møde hver 14. dag Det er blevet indført her indenfor de sidste par måneder og det fungerer rigtigt godt. Også har vi partnere nogle direktionsmøder hedder det så fint. Vi ved ikke hvad vi vil kalde det, men det kalder vi det nu. Så vender vi lige tingene hvis der er et eller andet os fire, vi er jo fire partnere og vi skal være enige hvis der er et eller andet. Så tager vi lige en snak om tingene og siger jeg kunne godt tænke mig at og - vi overvejede at gøre det her. Og det her WordBook som er sådan en styring af hele selskabet, det har i sikkert hørt om, vi har investeret i det her program, som skal styre registrering og ordrestryring og det hele. Så har Cristoffer og jeg fundet ud af det skal være det her også har de andre sagt - fint det styrer i, eller 'er det nu så godt, skal vi bruge penge på det?'. Så tager vi lige og vender den ik.

[00:06:58.14] Interviewer: Og direktionsmødet det er så jer fire partnere og...?

[00:06:58.14] Martin Holmberg: + Cristoffer.

[00:07:03.15] Interviewer: Hvordan er de andre ansatte placeret i forhold til din illustrering af jeres organisationsstruktur.

[00:07:12.25] Martin Holmberg: Til at starte med kan man sige at os fire er herinde ikke, også rent styringsmæssigt, så sidder Casparij ret meget inde i hvad vi foretager os, vi læner os rigtigt meget op af Casparij med alle vores beslutninger fordi han har det økonomiske overblik. Og vi spørger ham så til råds, 'giver det mening, giver det ikke mening, kan vi gøre det?' Vi er jo meget mure, sådan vi kunne helt vildt godt tænke os en ny 3D-printer, er der penge til det - arrh, 'ok, nårh pis - så lader vi være. Det er det han er rigtigt god til, sådan forretningsmæssigt skal det også give mening i hans øjne. Vi siger, hvad med at investerer i det her også siger han 'jamen det er jo ikke det vi vil, vi vil ikke lave robotter nede i værkstedet, vi skal fokusere på vores mål og det vi har sat op. Også holder han ligesom os fire i snor. Fordi vi gerne vi alt muligt andet og det er ret fedt, det er den rolle han har fået i mine øjne, han styrer os.

[00:08:24.07] Interviewer: Hvad så med f.eks. Peter og Kasper?

[00:08:32.07] Martin Holmberg: Jamen dem ser jeg, de er jo også rigtigt meget involveret i det der foregår, men øhm det er mere på sådan noget sparring udenom, også er der noget strategi også er der noget sagsstrategi. Men sådan den generelle kerne det er os fire og Cristoffer. Det er også os der er med til bestyrelsesmøderne. Og der har vi ikke de andre. Vi er også begyndt ikke alle sammen at mødes, fordi der går rigtigt langt tid hvis alle har en mening. Så prøver vi at sige at nu gør vi det bare. Det kunne jeg godt tænke mig vi havde mere at, at nogle bare tager nogle beslutninger i stedet for det hele tiden skal op og vende og snakke og snakke. Så siger jeg bare, det er det vi gør - ryk på det. Det kan jeg bedre lide rent personligt i hvert fald.

[00:09:17.05] Interviewer: Men er det så kun jer der skal kunne tage beslutninger, eller er det alle?

[00:09:21.23] Martin Holmberg: Nej, altså alle skal jo kunne, det komme også an på hvad der er selvfølgelig. Vi lytter jo selvfølgelig og vi tager også meget dem ind, som har noget konstruktivt at komme med. Altså selvfølgelig skal folk jo høres og komme med forslag. Men vi er også nydt til at i kva med at vi vokser, så er der kommet flere mennesker end før hen, hvor vi var 5 også var alle med rundt om bordet, også var vi 6 - også var alle med også 7 og 8 også gav det ikke mening at alle var med rundt om bordet længere, men alle skal kunne høres og vi har i bund og grund alle den samme pondus. Ikke i den sidste ende, men langt hen af vejen har vi.

Hvor Peter og Kasper som projektledere og står for den del af det og de har rigtigt meget at sige på den del. Og skal have det jo, for det er ligesom dem der er projektledere. Det skal vi ikke tage fra dem.

[00:10:15.03] Interviewer: Har i nogle processor for hvordan folk bliver hørt?

[00:10:15.05] Martin Holmberg: Nej, ikke andet end vi...

[00:10:24.22] Interviewer: Rækker folk bare hånden op, når de har noget eller?

[00:10:24.22] Martin Holmberg: Ja, det er lidt det. Det er meget sjovt du siger det for - jeg tænker lidt om man kunne gøre noget der var bedre, så man bliver hørt. Der er nogle der gerne vil høres og der er nogle der har noget at sige, men de sidder bagved og måske ikke siger noget. Det kunne jeg godt tænke mig vi var bedre til at - altså vi har sådan et normalt mandagsmøde, hvor man kan sige nogle ting og vi har meget - vi prøver meget at høre folk og hvad de har at kommentarer. Men sådan generelt, dem som kæfter op de bliver hørt mere end dem der ikke gør. Det er svært at undgå, med det kunne godt være en ting jeg gerne vil være bedre til.

[00:11:02.03] Interviewer: Hvordan har i så - for at koble det lidt mere til noget innovation. Hvordan ser du jeres struktur fungerer i jeres innovative arbejde?

[00:11:13.05] Martin Holmberg: Der synes jeg det fungerer rigtigt godt. Jeg kan rigtigt godt lide at vi arbejde på kryds af kompetencer, noget vi er begyndt på også i kva af at vi er blevet større er at vi er begyndt at sige - nu løser vi en eller anden opgave, så sætter vi en gruppe ned. Lad os sige tre mand så sidder du så og arbejder på det. Så er vi begyndt at gøre sådan at de på et eller andet tidspunkt undervejs, det er ikke noget vi har gjort så meget, men det er noget vi arbejder hen imod. Så tager de så en snak rundt om bordet hvor vi tager måske alle ind i firmaet. Hvor de så siger, her er det vi er kommet frem til hvad synes i? Er det en god idé eller en dårlig ide. Så kommer folk med nogle indspark, også begynder bolden at bounce rundt. Og når man har hørt forskellige idéer fra forskellige folk, så har man så det at gå videre på. Så det prøver vi sådan at få indført.

[00:12:10.21] Interviewer: og det er på mandagsmøder det foregår?

[00:12:10.21] Martin Holmberg: Ja, men også sådan generelt. Og på større projekter, nu har vi det her dykkerkamera som er meget interessant. Der har vi så lavet noget teams, så alle 10 mans ikke skal stå rundt om bordet på en gang, så ville vi ikke komme nogle vegne. Vi har lavet et branding team og vi har lavet, nu står jeg så i toppen og er lidt tovholder også er der en projektleder for hvert team. Så mødes vi sådan en gang om ugen for at høre hvor er vi henne og hvordan går det med jeres. Så kan vi få lidt feedback fra hinanden. Også trækker vi jo på hinanden. hvis jeg skal bruge Kasper til noget, så siger jeg bare - her Kasper jeg skal lige have noget indspark her - jeg er løbet tør, kan du ikke komme med et kreativt indspark.

[00:12:59.18] Interviewer: Gør i også det i forhold til jeres egen, hvordan tingene skal flyde fra dag til dag. Har i også nogle - du siger hvor i ping-ponger arbejder på jeres struktur eller arbejdsprocessor har i også nogle mere innovative eller for at blive bedre.

[00:13:21.25] Martin Holmberg: Øhm, jeg er begyndt at tænke rigtigt meget over hvad det er vi gør. Det er også i forbindelse med at i kommer og stiller alle de her spørgsmål og jeg har hørt de andre gå og snakke ik. Hvorfor det er vi tænker lidt underligt. Jeg er ikke rigtigt kommet frem til det endnu. Jeg kunne godt tænke mig at finde ud af om det er en eller anden proces vi gør, altså jeg tror det stammer rigtigt meget fra os fire partnere der af en eller anden mærkelig årsag stort set altid har været enige om hvad vi gør. Og det er vi snakker om ting og er opmærksomme på det og ligesom, jeg tror lidt vores kultur har været, at vi skal være enige før det bliver godt. Selvfølgelig er der altid nogle der vil sætte foden ned og sådan noget, men vi er meget med at, når vi fire er enige så. Det er lidt den kultur vi kører videre ud med. Så det må gerne være lidt fladt og grine lidt og det må ikke være for stringent. Og Michael er meget med at nu skal vi fandme passe på, at vi ikke bliver for firkantede,

vi bliver nødt til at have lidt spas. Egentligt for at blive innovative og lave noget sjovt. Og folk skal også turde at få lov, til at gøre noget sjovt og crazy, hvis man kan kalde det det. Det kunne jeg godt tænke mig, men det er sjovt for vi har ikke sådan en tankegang om hvorfor er det vi gør det. Hvorfor er det vi drikker fredags øl og sidder og snakker om ugen og hygger os. Det giver os jo også et eller andet.

[00:14:42.17] Interviewer: Gør i det hver fredag?

[00:14:43.28] Martin Holmberg: Ja, vi prøver, men så er der nogle der skal hente børn osv. Men vi sidder altid lige og får en øl og snakker og lige runder af og griner lidt og ser hvad der er blevet lavet. Det prøver vi.

[00:14:56.17] Interviewer: Nu har vi sådan set lidt på jeres roller og sådan nogle ting, men hvordan planlægger du så din egen tid og din egen dag?

[00:15:04.23] Martin Holmberg: Det kommer an på hvad jeg har af opgaver den dag.

[00:15:11.19] Interviewer: Ja, eller uge for den sags skyld.

[00:15:11.19] Martin Holmberg: Ja, eller uge, jeg er helt med. Jeg vil sige, som det er nu, så hvis der er større projekter inde, så har du Kasper og Peter som projektleder på mange af dem, også nogle gange så kører jeg også som projektleder på nogle af dem. Ikke så meget som de gør, de tager de større. Også er det jo sådan noget med at vi hver mandag efter vores morgenmøde, så har vi et produktionsmøde hvor vi snakker ugen igennem og siger, det er de opgaver der lige er kommet ind. Nu er vi blevet meget bedre til at gruppere vores ressourcer, så siger vi - på tirsdag så laver vi Coloplast 3 mand 100%, før hen der fejede vi rundt uden nogen rigtigt havde styr på det. Nu er det sådan lidt mere struktureret. Så arbejder vi sammen om de her opgaver, så kan det godt være at jeg skal arbejde 4 dage med Coloplast og Kasper skal arbejde 1 dag, men den dag han er der, der arbejder jeg også på Coloplast, så vi ligesom kan arbejde sammen om det. Det kan vi i hvert fald mærke nu, at det er meget mere effektivt end at man bare løber rundt og - siger jeg har en opgave og du har en opgave...

[00:16:12.21] Interviewer: Så det er noget helt nyt?

[00:16:12.21] Martin Holmberg: Ja, det er ret nyt vi er begyndt at prøve at gruppere. Det var ikke noget vi gjorde. Det var noget vi startede med op til jul og prøver at have endnu mere fokus på at arbejde som klumper, eller sige nu tager vi det her i fire dage også får vi det færdigt og ud af døren. Så lukker vi den og starter på noget nyt i stedet for førhen hvor vi havde meget med mange små opgaver. Også havde vi hele tiden jern i ilden flere steder og det er bare ikke specielt konstruktivt. I stedet for at få lavet noget færdigt og lukke det også i gang med næste opgave og lukke den. Så har vi fejet lidt rundt, men det føler jeg i hvert fald at vi er blevet bedre til.

[00:16:51.10] Interviewer: Så ugen fungerer mere som planlagt nu end før hen?

[00:16:54.06] Martin Holmberg: Ja, det er også derfor vi har investreret i det her planlægningsværktøj - det har jeg i hvert fald været meget fortaler for. Før jeg startede i MOEF kom jeg fra sådan et produktionsfirma, hvor der var sådan en produktion hvor folk stod dernede, men der var sådan en stringent "gatjak"-agtig ting, hvor man blev rykket rundt som sagde her er der 8 timer, som skal på denne her maskiner, det er der ikke tid til, så må vi rykke det til næste uge eller til en anden maskine. Sådan noget blok noget, hvor man kunne se ud i fremtiden, hvor travlt er der om 3 uger, har vi travlt eller har vi ikke travlt. Og det prøver vi så også at indføre hos os personer, bare som ressourcer. Og i det nye system vil vi dele det ind så det bliver på teams, så det kan være teamet 3D og teamet Værksted og teamet Et eller andet Grafik. Også kan det godt være at team 3D og værksted er med to af de samme folk der arbejder begge steder, også to der arbejder andre steder. Men hvis man så booker værkstedet, så booker man jo en masse mennesker derude også kan den person jo så ikke lave

andet fordi han er booket derinde. Vi prøver ligesom at få lavet en plan så vi ved hvor folk er henne, det er sådan meget overordnet. Så vi har lidt lettere ved at styre vores arbejdstid og så det ikke bliver travlt...

[00:18:11.04] Interviewer: Så i ikke bliver dobbelt booket?

[00:18:13.09] Martin Holmberg: Ja, lige præcis og så vi i hvert fald forud - det er en ret stor markant - men forud kan finde ud af at finde ikke dobbelt booker.

[00:18:22.11] Interviewer: Hvor meget tid sætter i af til at udvikle på sådan noget ting her.

[00:18:28.26] Martin Holmberg: Vi har ikke noget fast vil jeg sige. Så lidt som muligt, men det er jo pissemigt! Det er jo en øhh, ja det er sgu. Vi har sat rigtigt meget tid af før hen fordi os fire generelt, jeg er nok den der kommer med mest styr på den slags ting. Men de andre kommer med en helt anden verden. Som ikke har haft denne struktur. Og det er også der hvor Casparij kommer fra en anden verden med en helt masse struktur også meget mere end hvad jeg er vant til. Som vi bare kan se er super fedt og meget lettere, især nogle af de ansatte navigerer godt i det.

[00:19:09.19] Interviewer: Men i forhold til det i siger, med at i bruger i omegnen af 80 % på eksterne projekter og 20 % på interne projekter.

[00:19:15.23] Martin Holmberg: Nårh, det er sådan du mener, om det er eksterne eller interne?

[00:19:17.15] Interviewer: Om der så også bliver brugt 5 eller 10 % på hvad kan man sige på.

[00:19:24.23] Martin Holmberg: Nårh, på at lave planer? Jeg vil skyde på at vi bruger måske, ja hvad har jeg gjort. Der er nok brugt 5-10% på styring af opgaver. Altså få styr på hvem der laver hvad. Det er blevet mindre fordi vi er ved at få et system så det er lidt mere oppe at gøre. Så det er begyndt at blive rutine, det kræver altid lidt i starten at få sådan en rutine op at køre. Det er let at falde tilbage i det gamle mønster og køre sit eget show.

[00:19:53.08] Interviewer: Hvem hvad er målet med hvor meget tid i gerne vil bruge på at innovere jeres egne processor?

[00:19:59.24] Martin Holmberg: Jeg tror ikke der er noget mål om. Hvor lidt tid vil jeg hellere sige. Vi har arbejdet meget på at få større opgaver og de er lettere at administrere end en masse små. Det er det samme arbejde, det er bare en større proces ikke. Om vi har et mål, i mit hoved har vi ikke et mål. Jeg vil sige, det er sådan noget jeg ved altid vil være der, for ting ændre sig og der vil altid være en proces som vil ændre sig i hvordan vi gør tingene. Nu er vi hvad 12 ansatte og når vi så er 20 ansatte, så bliver vi nødt til at gøre det på en anden måde, for så er det jo en hel anden måde vi fungerer på. Dvs. det vi gør nu prøver vi ligesom på at forbedre os på. Det er også mig og Casparij der tænker lidt, vi bliver nødt til at se lidt fremad. Vi bliver nødt til at finde nogle processer der fungerer, når vi bliver en del flere folk. Det kan vi ligeså godt finde nu, nu når vi alligevel er i gang med at ændre det. Endnu en gang. Hvilket har ændret sig mange gange før.

[00:21:06.25] Interviewer: Har du et eksempel på, hvor du eks. har implementeret en ændring i din planlægning og arbejdssdag og hvor det så har haft decideret en effekt på resten af MOEF?

[00:21:23.17] Martin Holmberg: Altså du tænker sådan rent, hvis jeg har ændret en ændring i min arbejdssdag, som så påvirker andre mennesker, sådan konkret? Jeg vil sige det man kan mærke, det er at vi har indført at man arbejder i grupper så meget man kan. Det bliver meget mere effektivt, fordi at du ved at du arbejder på en opgave samtidigt med mig. Så du ved du ikke forstyrre, hvis du kommer over. Hvis jeg nu sad med en anden opgave, og du havde noget du skulle spørge om, så forstyrre du hele tiden. Og det har gjort at jeg kan fornemme stressniveauet er faldet rigtigt meget. Du bliver ikke hyldet ud af den fordi du lige skal svare på et

eller andet. Whatever, hvad synes du, hvad sagde kunden. Hvis du sidder med den samme opgave, så bliver du ikke forstyrret på samme måde, så er man inde i den tankegang.

[00:22:15.18] Interviewer: Så bliver det også respekteret hvis man ikke sidder med den samme opgave?

[00:22:20.02] Martin Holmberg: Vi prøver på det, men vi kunne blive meget bedre til det. Vi er blevet bedre til det, og ikke bare forstyrre, vi prøver virkelig meget at blive færdige med vores ting før vi starter på noget nyt. Men det er noget vi kunne optimere meget det er jeg slet ikke i tvivl om. Det vil gøre os endnu mere effektive.

[00:22:42.29] Interviewer: For at runde det lidt af, og spørge på en lidt anden måde. Hvor meget tid bruger du på at være innovativ i forhold til de her mere rutineprægede arbejdsprocesser i har i din dagligdag?

[00:22:59.14] Martin Holmberg: Det bruger jeg sgu' nok en del tid på. Hvad skal jeg sige. 5 eller 10 %, det er meget synes jeg. Men det svinger lidt. For 2 måneder siden var der rigtigt meget, og nu er der ikke så meget. Det kommer lidt an på hvilke opgaver jeg er på.

[00:23:20.13] Interviewer: Det er ikke noget du gør sådan bevidst?

[00:23:26.19] Martin Holmberg: Jeg er meget bevidst om at vi skal have et system der fungerer, så vi kan overskue det. For det er tit at stressniveauet stiger når man ikke kan overskue hvad der er om en uge eller hvad der er af det løse. Nogle er bedre til det end andre, men det er meget rart at man kan vide at det kan godt være jeg har vildt travlt lige nu, men om 3 dage har alle travlt. Så behøver jeg måske, så kan man måske spørge lidt til hjælp. Den planlægning det er også pga. det nye software vi har investeret i, som kommer op og kører her 1. april mener jeg, gerne skulle hjælpe os af med. Så vi har endnu lettere ved at planlægge fremadrettet.

[00:24:08.01] Interviewer: En anden måde at tænke på hele det her, med hvordan man innoverer egne arbejdssage er også udover at arbejdsprocesserne ændres, så kan man også ændre noget som eks. Når jeg sidder og arbejder på denne her 3D-model, så synes jeg bliver ved med at gøre de og de ting, kan jeg gøre det på en smartere måde.

[00:24:25.00] Martin Holmberg: Det bruger man meget tid på. Men nu laver vi sjældent noget der er det samme, som det vi lavede sidst. Men altså det tænker man altid.

[00:24:37.18] Interviewer: Er det en generel ting for MOEF?

[00:24:37.18] Martin Holmberg: Ja, det er generelt for alle, for det første er der ikke nogle der gider gøre det samme igen og igen. Også prøver vi hele tiden at finde på smartere løsninger til at lave det samme arbejde. Det der er lidt vores styrke og store svaghed, det er at vi tit bruger mere tid på at finde en smartere måde at gøre det på end bare at få det gjort. Det er faktisk et ret stort problem. Det er et meget godt eksempel, at vi tit bruger tid på at løse og gøre det anderledes i stedet for bare at få det løst og ud af vagten.

[00:25:07.25] Interviewer: Fortæller i så også resten af MOEF af i har fundet denne her helt vildt smarte måde at gøre tingene på.

[00:25:10.20] Martin Holmberg: Ja, det gør vi. Hvis der er nogle der finder på et eller andet og det er fandeme smart. Det er sådan lidt cool at finde noget som er lidt smart. Sådan Juhuu se mig! Så det er lidt sådan noget vi alle går op i.

[00:25:33.14] Interviewer: Nu siger du det der med at i gerne vil have nye projekter hver gang. Også fordi det er sjovere. Det passer meget godt, med at nu kommer vi ind i noget som er lidt mere med læring at gøre. Hvor meget lærer i så fra projekt til projekt?

[00:25:51.00] Martin Holmberg: Vi lærer rigtigt meget. Der er ligesom 2 retninger i mit hoved. Det er hele denne her kommercielle retning, hvor vi tager kunder ind. Også er der vores egne projekter, det er der hvor jeg brænder mest for 100%. Og lave noget anderledes, det er det man bliver stærkere af. Hvis man hele tiden bliver utsat for problemstillinger og skal løse dem, så bliver man immervæk bedre til at løse problemformuleringer og det er det vi har gjort altid. Om det så har været at skære en træplade i værkstedet eller finde på et eller andet med en hjemmeside. Der er så forskellige der gør forskellige ting, men vi prøver hele tiden at finde på nye løsninger til et problem. Der er lidt sådan et sjovt skel lige nu, vi er ved at finde en ramme for hvordan vi kommunikere til vores ansatte. Det der med at vi har vores egne projekter + vores kunder rund om MOEF. Og den proces er vi ved at få lavet nu, så den også giver mening for vores kunder. Hvordan vi kan lave vores ejet, når vi også laver noget for dem, det er sådan lidt underligt. Nu har vi lagt et selskab ud med det her dykkerkamera, det er sådan reel et. Øhm, jeg kunne godt tænke mig at skabe sådan noget med at enten, så er det Coloplast eller også er det de der selskaber der ligger som en bølle rundt om er idéer, som du så køber ind hos MOEF. Så MOEF er kernen der løser problemer også er der selskaber rundt om der, det kunne være i dykkerselskabet, der sidder en direktør og et salgsteam og det er et selskab i sig selv, men det køber innovation og udvikling af MOEF - det er altså min egen drøm, at få lov til at løse alle mulige fjerne problemer. Skabe vores eget produkt, det synes jeg er sjovt. Men det er jo ligeså sjovt at lave, ej det er lidt sjovere, men det er også sjovt at løse problemer for kunder, for så får man også en problemformulering, som man bliver nødt til at løse. Altså du bliver sat overfor nogle udfordringer, som hvis det var dig selv, så havde du nok bare gjort det på en anden måde. Og det synes jeg er rart. Det er fantastisk at få lov til. Så hvordan skaber vi innovation, det gør vi ved at lave forskellige ting som meget som muligt, og det er svært når du vokser. Fordi så bliver du meget mere specialiseret. Og den er vi ikke nået til endnu, men den skal jo knækkes på et eller andet tidspunkt den kode.

[00:28:19.01] Interviewer: Ja, lige nu er det meget Medico?

[00:28:19.01] Martin Holmberg: Ja, nu er der meget - vi er alligevel mange mennesker. Der er jo nogle der sidder lidt mere fast på enkelte ting de laver, men mange af os er alligevel med i mange ting og lidt over det hele. Og når man bliver større, og holder den generelt, altså du bliver selvfølgelig mere effektiv, hvis du kun laver grafik eller kun laver kommunikation, men jeg tror også du taber noget af den her innovation hvis du kun laver en ting. Jeg kunne godt tænke mig at man på en eller anden måde fik lov til at lave lidt det hele tiden, for at holde sig oppe på beatet. Det kunne være noget helt andet, altså gå ned og skære sig en træplade og bare lave noget andet, hvor man ikke lige tænker, altså bare tøm dit hoved og lav noget andet.

[00:29:01.10] Interviewer: Så noget rotation?

[00:29:04.29] Martin Holmberg: Ja, jeg vil ikke kalde det rotation. Her er det meget de unge der er startet, vi har sådan 2 studenter. Og de bliver sat til alt muligt. Og det tror jeg er ret fedt for dem også. Den ene sidder lige nu og samler LEGO blomster på LEGO-sæt, men altså han er ingeniør uddannet og har siddet og lavet dykkerkamera og julepynt og får lov til at lave sine egne ting i værkstedet. Jeg tror det er meget vigtigt at man får lov til at beholde en ånd af at, man ikke skal være bange for at komme med en idé eller lave sit eget. Vi vil også gerne holde værkstedet åbent om aftenen for at man kan være kreativ på en anden måde end ved at arbejde.

[00:29:45.27] Interviewer: Hvordan bruger i så den. Nu siger du i har meget fra forskellige problemer formuleringer til problemformuleringer og projekter. Hvordan bruger i så viden fra gamle innovationer til nye innovationer. Kan i overhovedet trække det ud over jeres problemformuleringer?

[00:30:06.18] Martin Holmberg: Ja, Ja, det er jo det. Og det kan man jo sagtens. Og det gør vi også rigtigt meget. Og den gang vi lavede det der, så gjorde vi sådan. Men det er ikke noget der er skrevet ned i en sort bog, som en ny ansat kan slå op i og sige, hvordan løste i det problem? Det er også sjældent vi har sådan noget

man kan skrive ned. Men det er jo, specifikt, Coloplast er et mere håndgribeligt projekt at tænke på. Det er sådan en løsning med at nu blander vi nogle silikoner som gør et eller andet, som lige Andreas i værkstedet ved meget om. Og det er meget specielet og det har taget lang tid at løse denne her kode, men øh, det er selvfølgelig skrevet ned i hans egen sorte bog, men hvis han ikke er her så er vi sådan lidt 'hva fanden gør vi'.

[00:30:44.26] Interviewer: Har i tænkt over hvad i ville gøre?

[00:30:49.11] Martin Holmberg: Øhh.. skrige og løbe. Nej altså det ved jeg ikke, nu er vi jo så heldige at han er partner, så han smutter nok ikke. men det er ikke noget vi har snakket om. Det er noget vi er begyndt at overveje, altså en ting er at vi er 4 ejere, vi er lidt svære. Altså der er jo ikke nogle af os der lige stikker af, men der ligger også meget viden hos de ansatte og det er da noget der skal være, men det er også noget, man burde jo. Nu arbejde vi jo også tit i teams, så der er flere om det og der hjælper nok også lidt måske. Så vi ikke er en om det, før i tiden da vi var et mindre firma, der var vi måske kun en om opgaverne. Så det hjælper måske lidt på af holde viden inde i huset.

[00:31:34.19] Interviewer: I har ikke tænkt på at lave nogle processer, hvorpå nogle skulle.

[00:31:49.18] Martin Holmberg: Næh, nej vi har ikke tænkt på at lave en database, hvor vi gemmer viden. Og meget af det vi laver er jo også viden du har i dit hoved, altså det er jo lidt.

[00:31:56.00] Interviewer: Hvad mener du med det?

[00:31:56.00] Martin Holmberg: Nårh, men jeg tænker på hvordan du løser et problem. Altså det er jo meget forskelligt for hvilken person du er. Det er det helt psykologiske ved det, hvordan din opvækst har været osv. Hvorfor du løser et problem på en måde og du gør det på en helt anden måde. I kommer sikkert frem til samme løsning, men fra forskellige vinkler og gør det på forskellige måder. Og det er den bladning, som kan være meget sjov en gang i mellem, når man laver sit produkt.

[00:32:16.11] Interviewer: Har i oplevet af en har forladt jer, eller sagt op også at i skulle oplære en ny?

[00:32:29.26] Martin Holmberg: Ja, altså vi har ikke nogle som som sådan er sagt op, men vi har nogle som fik et andet job, altså før var der en anden studiemedarbejder, som fik et andet job han gerne ville have. Næh, vi har aldrig været utsat for nogle der siger, 'nu siger jeg op'. Heldigvis.

[00:32:43.11] Interviewer: Men også, hvis de får et andet job, så har de noget viden.

[00:32:47.16] Martin Holmberg: Ja, nej - det er vi ikke så nervøse for. Jeg har det også noget meget med dem der er her, de er her nu, men man er jo kun sig selv. Så det er også vigtigt at øhh, man skal jo ikke være her, hvis man ikke har løst til at være her. Den viden de kan gå med, jeg tror det er lidt mere aktuelt, hvis man er hardcore udvikling eller hvis du er sælger i plastindustrien også gik over til et andet firma og tog alle dine kunder med. Men vi er jo lidt unikke her. Vi har jo ikke rigtige konkurrenter til nogle af de ting vi laver. Der er selvfølgelig reklamebureauer, men det er svært at sige præcis hvad vi laver ude i værkstedet. Så det er ikke noget vi har spekuleret over.

[00:33:31.24] Interviewer: Har i ikke nogle decidederede selskaber, som i måler jer op i mod?

[00:33:33.03] Martin Holmberg: Jo, vi har mange, men vi har ikke nogle som er præcis som os. Så er det måske på scanning eller måske på grafik også på design med et andet firma. Men vi har ikke noget firma, hvor vi siger 'det her firma er bare sejt, dem vil vi gerne være ligesom'. Vi vil også gerne være noget andet, fordi vi vil også gerne lave vores egne produkter og sælge dem. For det synes vi er helt vildt sjovt. Og der har vi jo massere at måle os efter, der kan vi måle os mod eks. kamera, Go Pro. Men de laver jo ikke silikone i værkstedet, det er

sådan lidt. Altså det skal også være sjovt, vi skal have lov til at lege. Det er lidt mere det der er vigtigt end bundlinje og altså det er mere vores passion og vi synes det er skægt end det er det at løse problemer.

[00:34:28.29] Interviewer: Vi har været sådan lidt, hvad er det for en struktur i har og hvor gode er i til at være innovative. Og det er også derfor vi har spurgt lidt ind til jeres egen proces og hvor meget tid i bruger på at udvikle jeres egen virksomhed indenfor. Mere end måske lige jeres projekt. Hvordan ser du jeres strukturs mulighed for at gøre jer innovative?

[00:34:56.26] Martin Holmberg: Altså jeg føler lidt at det vi gør fungerer, af en eller anden årsag. Altså det er jo ikke noget vi har. Det er noget der er kommet naturligt, det er ikke noget vi har tænkt over. Hvorfor er vi innovative, hvorfor kan vi løse nogle problemer, som andre kan have haft svært ved at løse - det har vi gjort mange gange, knækket en kode, som andre ikke har kunne. Jeg tror lidt det er fordi, for det første er der ikke nogle af os fire ejere der er overdrevet skolet. Så vi er ikke bundet i nogle kasser på den måde, vi har meget let ved at tænke i alle mulige retninger. Vi er meget opmærksomme på at vi ikke binder os i en retning. Vi vil gerne lidt af det hele, det er også svært at køre en forretning, når man gerne vil lidt af det hele kan man så sige. Det tror jeg, når man sådan begynder at snakke lidt om tingene og i spørger lidt ind, hvad er det egentligt vi gør? Vi føler vi er rimeligt innovative, men det er ikke noget, som er kommet bevidst det er sådan noget der bare er, fordi vi synes det er meget rart og hyggeligt. Det kunne være meget fedt at have et hul hvor man kan kigge ned eller gulvet grønt i værkstedet, det er ikke noget vi har større psykologiske overvejelser om. Det er bare noget vi gør.

[00:36:10.02] Interviewer: Hvad med jeres struktur, er det så også bare noget det er.

[00:36:15.26] Martin Holmberg: Nej det er noget der har været meget fladt før hen. Og vi vil også gerne have det fladt, forstået på den måde, at alle nok skal blive hørt, men der bliver også nødt til at være en eller anden form for trekant er meget stejl, men ikke så stejl, men der er nogle der bliver nødt til at tage nogle beslutninger.

[00:36:30.13] Interviewer: Men er det også noget der er kommet naturligt.? efterhånden?

[00:36:36.19] Martin Holmberg: Ja, det synes jeg. Det har selvfølgelig været en proces og en vej og Casparij der er kommet ind har også tilført en masse. Og det er kommet af at vi er blevet flere mennesker. Det bliver vi nødt til, eller bliver der for meget her kommer jeg i den. Når alle har lidt en mening om det hele, så bliver man nødt til at gøre det lidt mere struktur. Og det tror jeg bliver mere aktuelt når vi bliver større og jeg tror det bliver sværere at føre vores kreative tankegang ned på alle. Den ånd vil vil gerne kunne føre videre på alle.

[00:37:10.25] Interviewer: Men målet er at i skal være større?

[00:37:14.26] Martin Holmberg: Det ved jeg sgu' ikke hvad målet er. Altså mit mål er, man vil selvfølgelig altid gerne tjene flere penge. Ja, målet er at blive større som virksomhed og også mennesker, men det er helt klart at have denne her legeplads, hvor det er sjovt at være. Også vil rigtigt gerne kunne finde vores, det kunne jeg i hvert fald godt tænke mig, at finde vores meget kompetente mennesker, som passer ind her. Og det behøver absolut ikke at være, jeg synes det er ligeså fedt at finde en som måske ikke har nogen uddannelse, men som måske bare er - har sit ejet talent i en eller anden retning, eller er uddannet hvad ved jeg - tømrer og kommer ind af døren og bare kan et eller andet, hvor man bare tænker det er fandme fedt. Eller tænker hvordan gjorde du lige det eller et eller andet. Finde sådan nogle typer det synes jeg er ret fedt, hvor der både er ingeniører, CBS 'er og hvad der nu end er, men altså folk fra alle mulige forskellige erhverv, også er det meget med. Det gør vi meget ud af her, der er ikke nogle der har hatte på og alle er lige her. For at undgå at folk siger, ' hey jeg er lidt over dig' det gider vi ikke.

[00:38:29.11] Interviewer: Jeg har faktisk ikke så meget mere.

[00:38:37.10] Interviewer: Jeg har en sidste ting, som jeg har tænkt lidt over - nogle af de andre vi har snakket med har sagt, sådan meget - Peter er på de store projekter og Kaster er på de mindre projekter og Martin er på vores egne og interne projekter. Men du sætter det selv sådan lidt mere op som om du ikke er meget projektleder eller?

[00:38:58.13] Martin Holmberg: Jo, det er jeg, men det er jeg også på eksterne projekter.

[00:39:02.06] Interviewer: Du er også på eksterne?

[00:39:02.06] Martin Holmberg: Ja, men det er meget mindre end det har været. Det er ikke noget jeg synes er specielet fedt. Jeg vil meget hellere løse problemer, det syns jeg er skide sjovt. Så det er også derfor at det er naturligt at det er blevet et skift efter Kasper er kommet og Peer han er rigtigt dygtig til det. Og det er ligesom det han har overtaget og Peter er på større projekter og Kasper på, ja ikke mindre, han er også på store projekter, andre type projekter vil jeg kalde det. Mindre kommunikationskrævende projekter er Kasper på og lidt mere kreative. Og Peter er på lidt tungere opgaver, kommunikationsmæssigt og forhandlingsmæssigt. Sådan nogenlunde sådan sagt. Ja, og jeg tager mig mest af det interne, det er også det jeg brænder for, det er det jeg synes er sjovt.

[00:39:51.26] Interviewer: De her interne eller egne projekter. hvordan opstår de?

[00:40:02.05] Martin Holmberg: Det er sådan en proces helt fra - det har hele tiden være min drøm vil jeg så sige, at lave noget selv af en eller anden form. Også har det så været en proces, hvor vi skulle have nogle penge fordi vi ikke gad låne penge til vores eget. Også startede Michael op på det her fiskekamera, som vi brugte en masse tid på, hvor jeg også brugte en masse tid på det. Så kom der pludseligt blod på tanden til at prøve at lave noget nyt, også kom der en udvælgningsproces i gang og hvad gør vi så, så satte vi, der lå en masse projekter i skuffen, som bare var idéer. Så tog vi dem op en dag og det var noget Peter satte i gang. Så tog vi alle de her idéer frem og sagde, her har vi 50 emner, så skar vi dem ned til 10, så skar vi dem ned til 5, så skar vi dem ned til 3 også endte det med at være dykkerkameraet vi ligesom startede på. Det var det med mest kød på. Også fordi vi havde lavet et kamera, så var det rimeligt meget til højrebenet at lavet et kamera, det var en let måde at komme i gang på. Også er der kommer alt det her med apps udenom og forums og logbøger og netværk og sociale medier. Men det er sådan noget der er kommet efterhånden.

[00:41:26.17] Interviewer: Nu siger du at kameraet var nærliggende fordi i allerede havde lavet et kamera. Er et næste så at lave noget helt andet, så i ikke bare begynder at lave kamera?

[00:41:32.26] Martin Holmberg: Ja, det er det jo nok. Altså der kommer noget. Nu er vi lidt i gang med sådan noget undervand og noget undervands Morse og nogle fiskelinjer, men det er fordi han har passion for fiskeri, vi er meget på at der skal være passion for det. Vi gider ikke at lave noget der ikke er passion for. Eller der er nogle i firmaet der har et ejerskab for det, for ellers er det sgu ligegyldigt.

[00:41:56.04] Interviewer: Og det kan være ansatte, som det kan være partnere?

[00:41:56.04] Martin Holmberg: Ja, ja, det kan det sagtens. Helt sikkert. Det kunne også være noget til cykler fordi man synes det er skægt, eller noget helt andet. Det kunne også være det var at lave noget til til Astma medicin eller et lægemiddel af en eller anden slags fordi man genre vil hjælpe folk, det kan man jo godt lide. Gøre et eller andet på den måde, altså det kunne også være sjovt.

[00:42:18.26] Interviewer: Hvad så hvis en af de ansatte har en passion for et eller andet og vil lave noget sjovt, bakker i det så op?

[00:42:24.06] Martin Holmberg: Ja, det gør vi. Der har vi. Ja, jo, det prøver vi vil jeg sige. Vi har lavet denne her idébank hvor vi samler tingene ind. Nu startede vi med kameraet og det skal lige i gang, men så åbner vi den op

igen og så tager vi en ny idé og nogle af dem er også de ansattes. Også må vi ligesom blive enige om, at vi kører videre med den og det starter vi med. Har i et eksempel på en idé en ansat er kommet med, som er blevet til...

[00:42:52.20] Martin Holmberg: Nej, ikke som er blevet til et produkt vi prøver at få i. Nej, vi har jo også altså kameraet er det vi alle blev enige om at kører videre på, det er også det med mest kød på.

[00:43:06.26] Interviewer: Har i tænkt over, hvis nu der er en der har en fed idé han virkelig gerne vil arbejde videre på. Også hvad gør i der fra?

[00:43:18.14] Martin Holmberg: Ikke andet end at vi har lavet en beslutning om at alt hvad du finder på her tilhører MOEF, ellers kan vi ikke rigtigt skelne mellem det, og det er også det du får løn for her. Hvis du får en idé, jamen så - en idé er jo en ting, så er der alt det bagefter, det tager jo tusinde timer. Det lærer du også noget af, idéen er jo det mindste af det. Men selvfølgelig uden den, så kan man ikke bygge noget som helst. Så den smider man ind i puljen ligesom alle andre og hvis vi så giber en eller andet idé en dag, når vi gerne vil lave noget nyt. Så gør vi videre med det og det behøver jo ikke være en af os fire jo. Det er et eller andet fællesskab og det er også tit sådan, at nu starter vi med at lave et eller andet kamera, også er der en der siger hvorfor gør vi det ikke til dykning og nu er kameraet blevet noget helt andet. Kameraet er jo bare en lille del af det. Der er kommet et helt brand udenom. Og det er os andre der er kommet med idéer til det. Det er jo sådan noget, så begynder idéerne at flyde ikke. Men vi har snakket om det, men vi har ikke fået en proces på det rigtigt endnu, men vi har snakket om at få en proces, vi har prøvet noget, som vi ikke har taget op igen. Ej, vi besluttede lidt at gøre det hvert halve år, så havde vi sådan en tavle med idéer på også hvert halve år kunne vi ligesom sortere ud i dem. Så kunne man sige, så har vi ligesom de her tilbage. Vi har nogle ting, som vi har lavet lidt på, men de ligger ligesom og venter for nu bruger vi alt ekstra krudt på det her undervands - Oxospot, den er lige blevet sat op i går. Nu kom logoet og navnet på plads. Så nu skal den være synlig for alle hele tiden (der er kommet et logo op på væggen i køkkenet). Så nu kører vi al energi på det. Så hvis en eller anden lige, jeg kunne forestille mig at når vi når dertil hvor vi ikke udvikler mere, så meget mere på det. Enten så bliver det et selvkørende selskab, som så køber ressourcer for os. Så bliver det en opgave ligesom så meget andet, det er det også reelt set nu. Så kan det være der er plads til at der kommer noget nyt op, for så kan det vær eder ikke skal så meget nyt til. Det kan også sagtens være det bliver så stort at vi hele tiden skal udvikle noget nyt, men hvis vi kun laver det. Så er det jeg er bange for at kører fast, vi bliver også nødt til at lave nogle af alle de andre fjlollede ting vi laver. Vi har lavet noget på hjemmesiden nu, der hedder ting vi ikke kan sige nej til. Altså en model eller andre fjlollede ting, fordi det bare er sjovt. Det kan godt være vi ikke tjener penge på det, men det er skide sjovt at lave fordi der er en der godt kan lide at male figurer, hvorfor skulle vi så sige nej til en opgave, som måske bare løber rundt. Fordi så har han måske mere energi i sin hjerne til næste opgave. Sådan har vi det i hvert fald.

[00:46:24.16] Interviewer: Sådan her til sidst. Du snakkede lidt om hvad u godt kunne tænke dig at MOEF lavede i fremtiden. Men hvor ser du MOEF om 5 år? I forhold til eksterne og interne projekter?

[00:46:38.13] Martin Holmberg: Jeg ser os aldrig som kæmpe store, jeg håber ikke vi bliver mere end 20-25 maks. jeg kunne godt tænke mig at man havde en personlig føeling med alle medarbejdere. Jeg har ikke lyst til et hus med 500 ansatte, men sagt det er jo så MOEF som inder kernen. Også har vi jo så alle de her rundt omkring, som kunne være Octospot dykkerkameraet herude, og der sidder så en direktør og nogle sælgere og whatever. Der kan jo godt være 10 mand ansat derude, som reelt ikke har så meget med os at gøre. Men det er os der laver udviklingen, det her er jo så et datterselskab. Og sådan nogle kunne jeg godt se der kom nogle flere af.

[00:47:31.22] Interviewer: Så i kunne godt komme op på 500 ansatte, hvis i bare har nok projekter der.

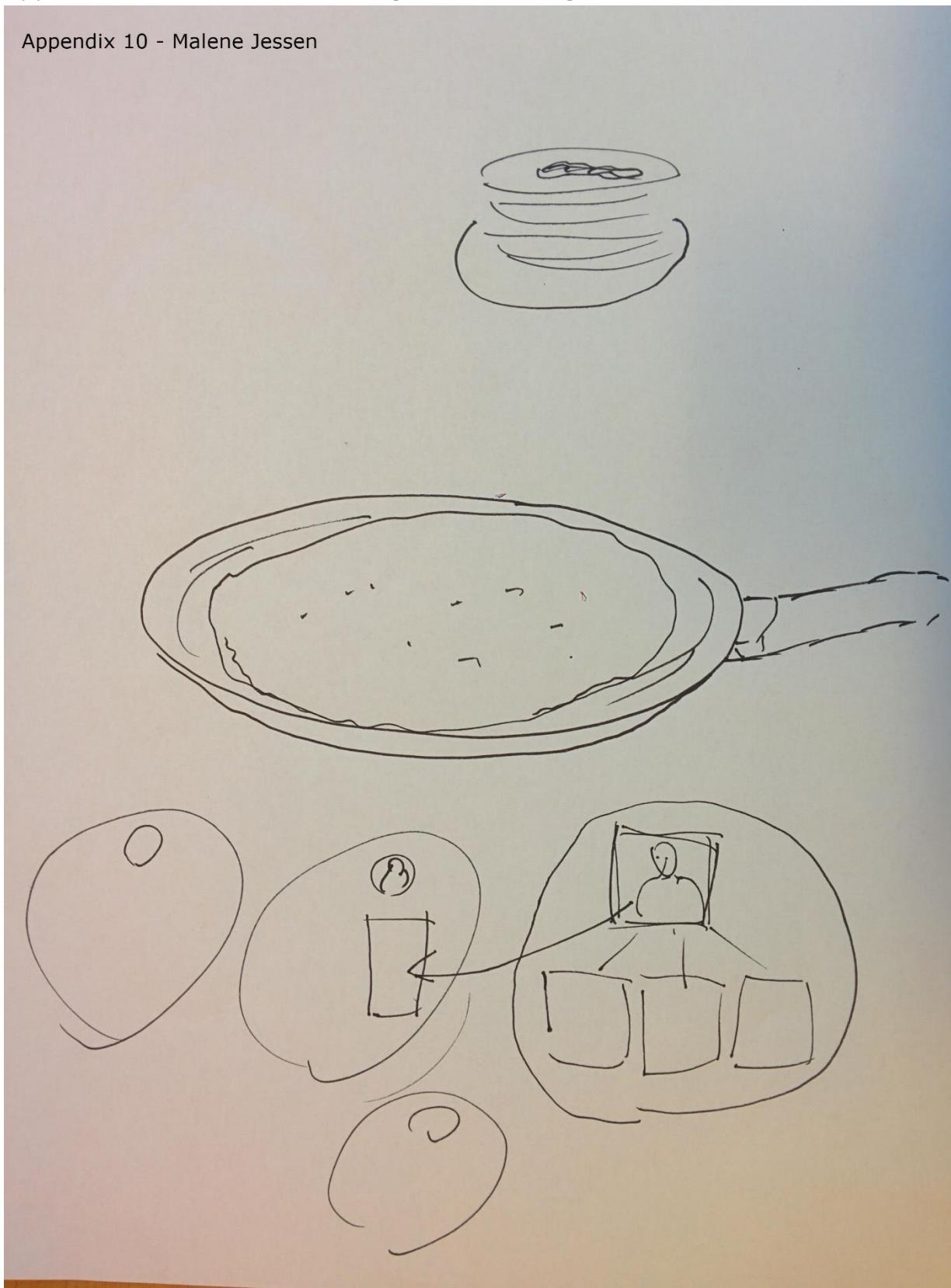
[00:47:36.28] Martin Holmberg: Ja, det kunne jeg godt se som en mulighed, jeg kunne rigtigt godt tænke mig at vi formår at have flowet til at blive ved med at være innovativ her i huset, det kan godt være vi bliver nødt til at

være 30 eller 40 ansatte, men hele tiden prøve at holde det, som det er det hardcore team der sidder inde i MOEF og finder på de sjove ting. Og løser opgaverne, som de herude så smider ind. For de herude kan jo være ligeså skægge vil jeg så sige, men det er bare en anden forretningsmodel end den vi kører her. Det bliver nok lidt mere med en sælger og en chef. Sådan lidt mere struktur end herinde. Men jeg synes det her er sjovt, altså det er herinde jeg personligt bedst kunne tænke mig at være. så har jeg altid godt kunne tænke mig at have et eller andet hus som er lidt udenfor normale faste rammer, hvor man kan få lov til at lege ikke. Især også de ansatte, det tænker jeg meget over i hvert fald. Hvis de spørger, jamen gå da ned og brug printeren privat, det er jo en frihed som jeg synes er vigtig.

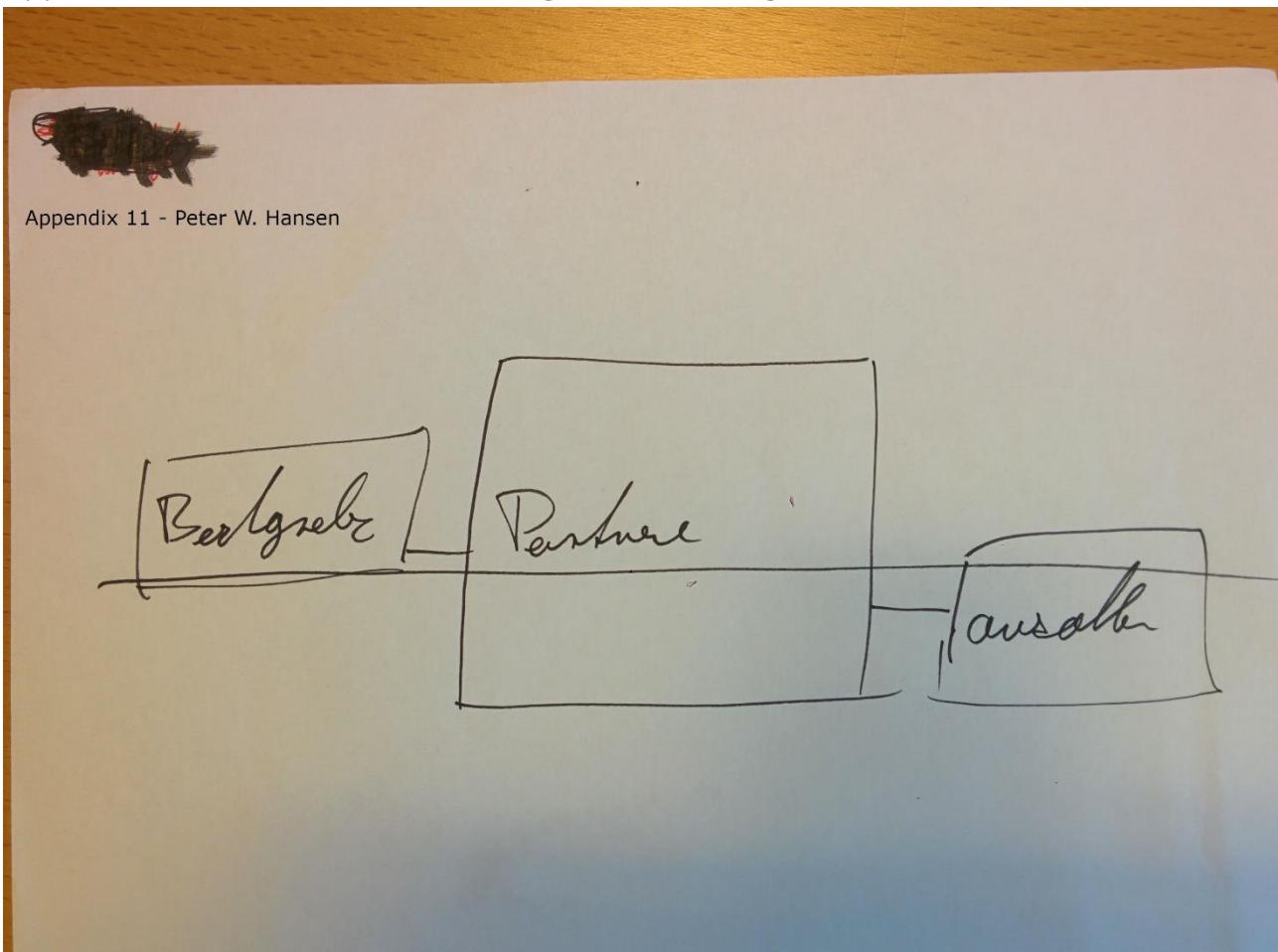
[00:48:48.25] Interviewer: Tak for din tid.

Appendix 10 – Malene Jessen, Organization design

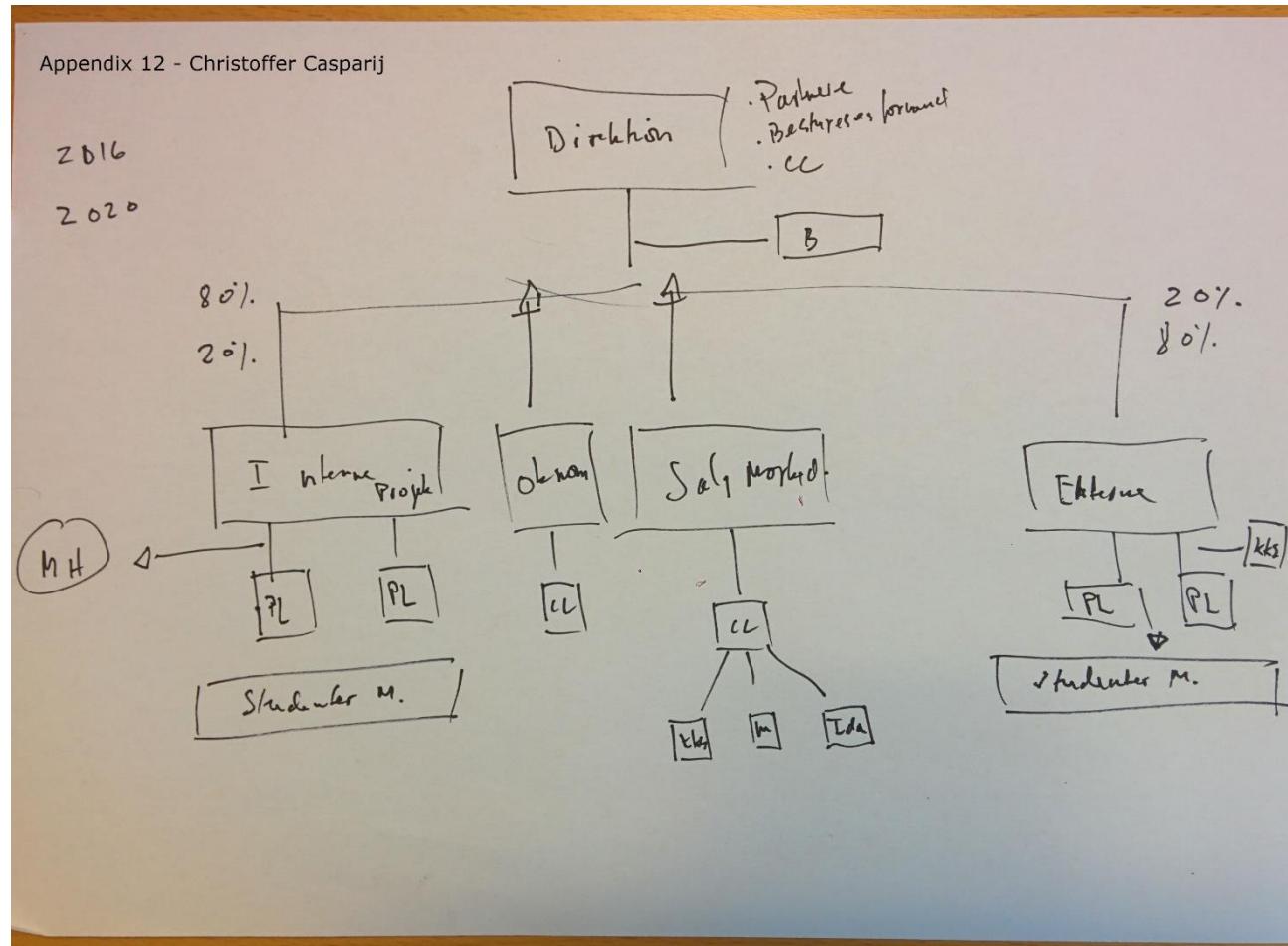
Appendix 10 - Malene Jessen



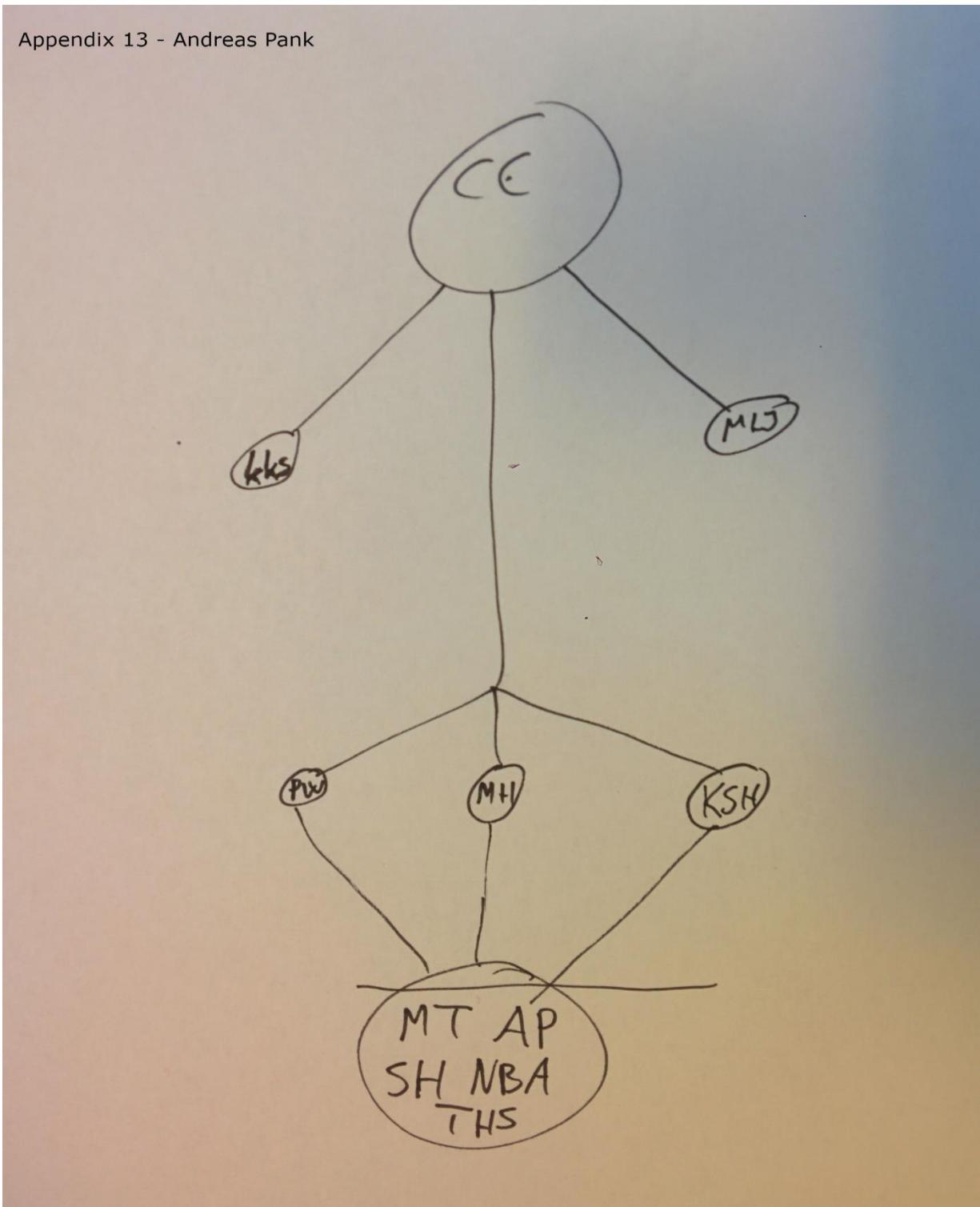
Appendix 11 – Peter W. Hansen - Organization design



Appendix 12 – Christoffer Casparij - Organization design

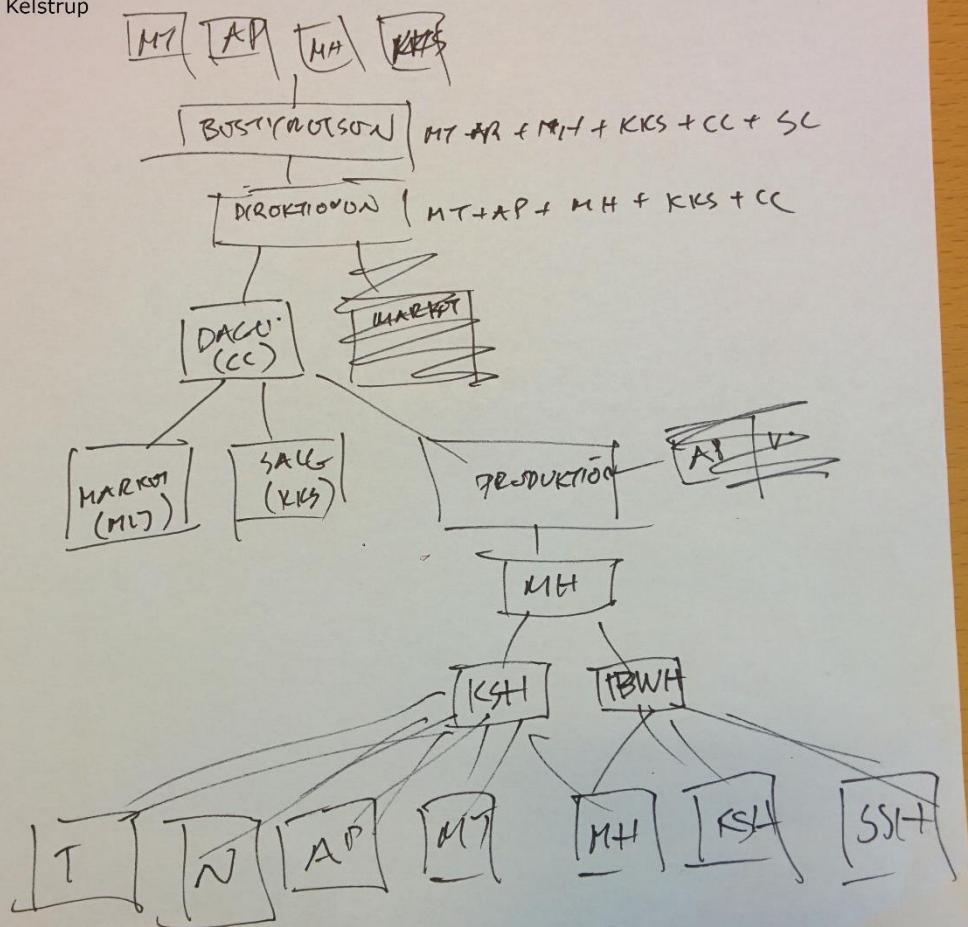


Appendix 13 – Andreas Pank - Organization design

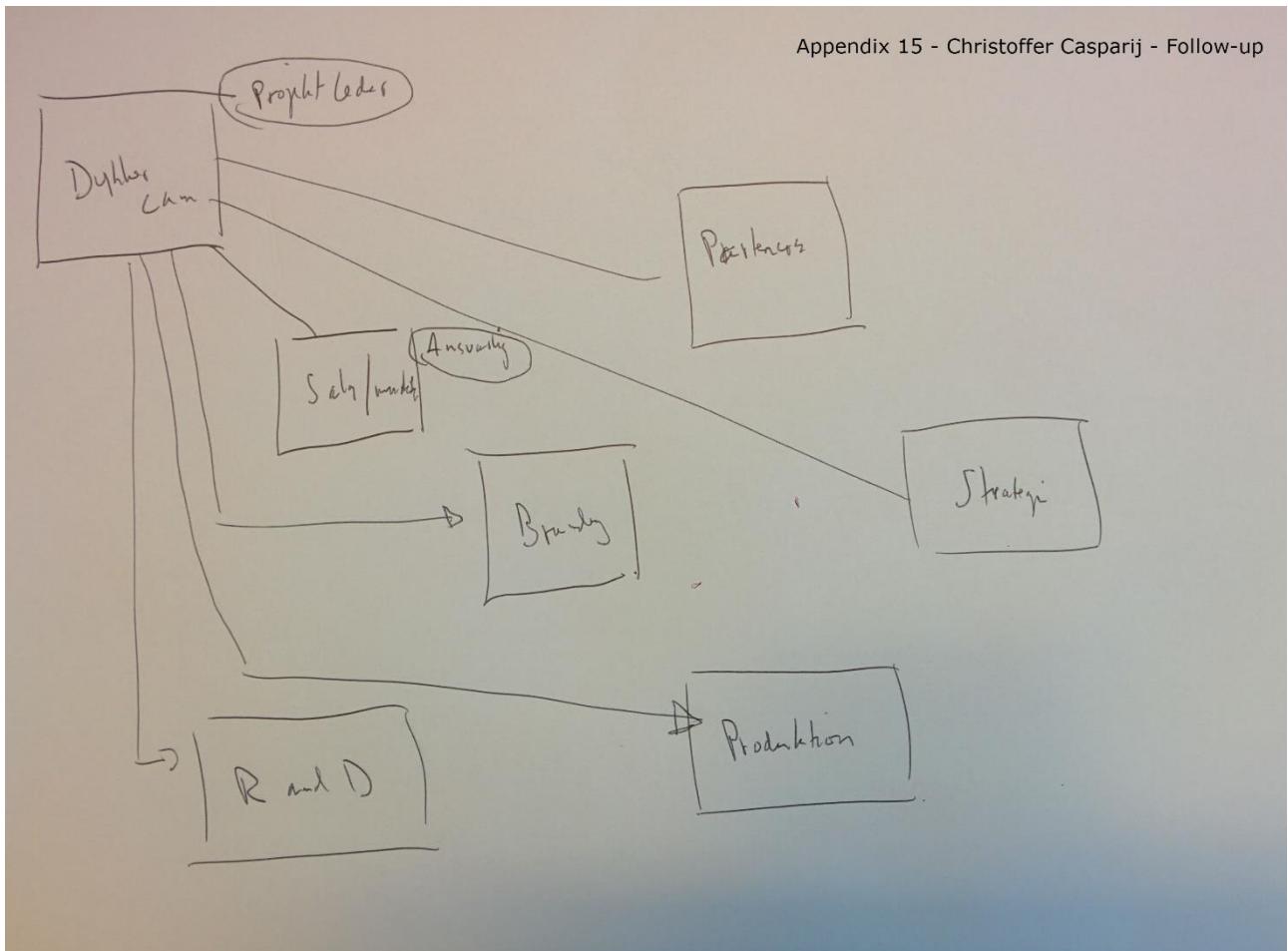


Appendix 14 – Kristoffer Kelstrup - Organization design

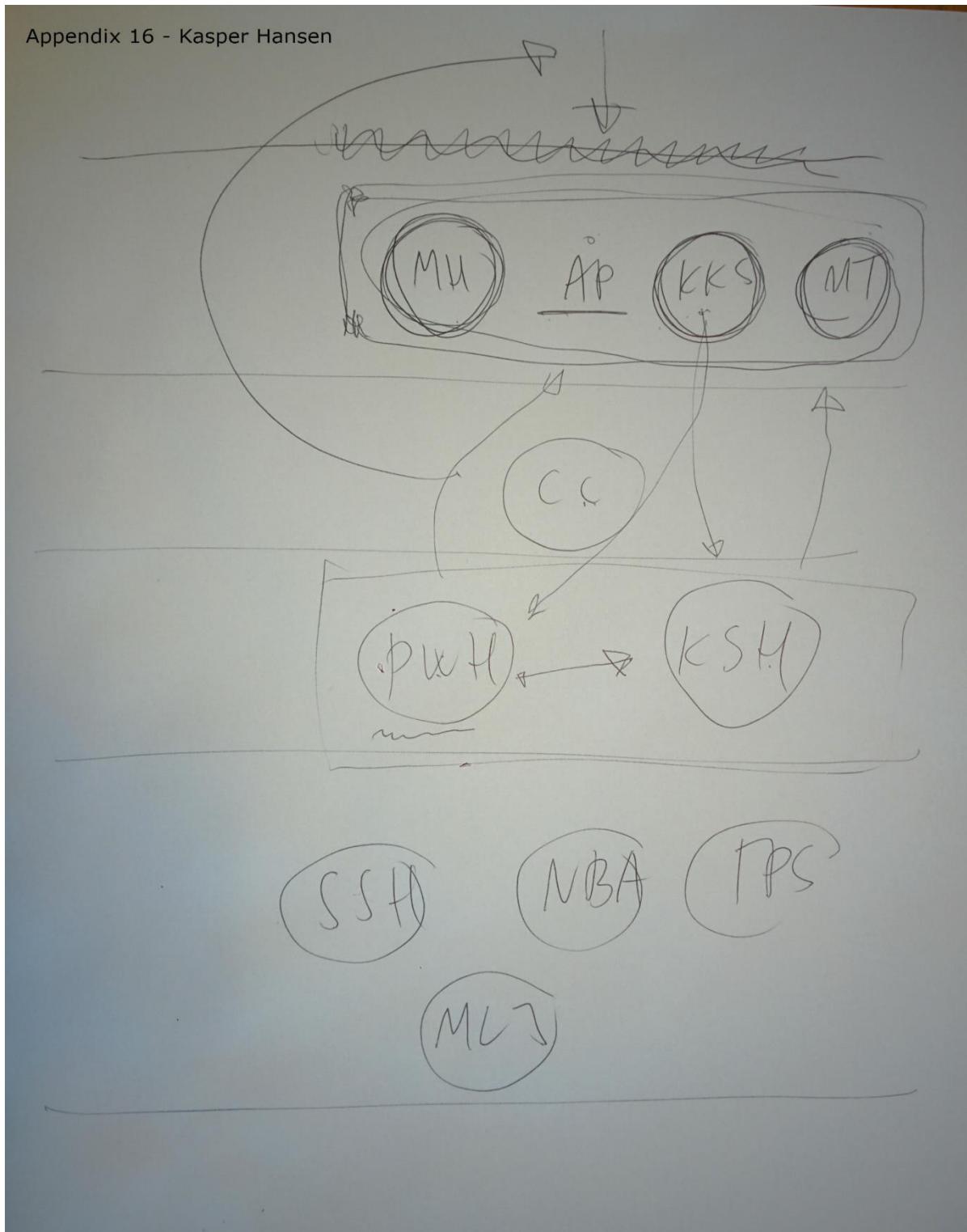
Appendix 14 - Kristoffer Kelstrup



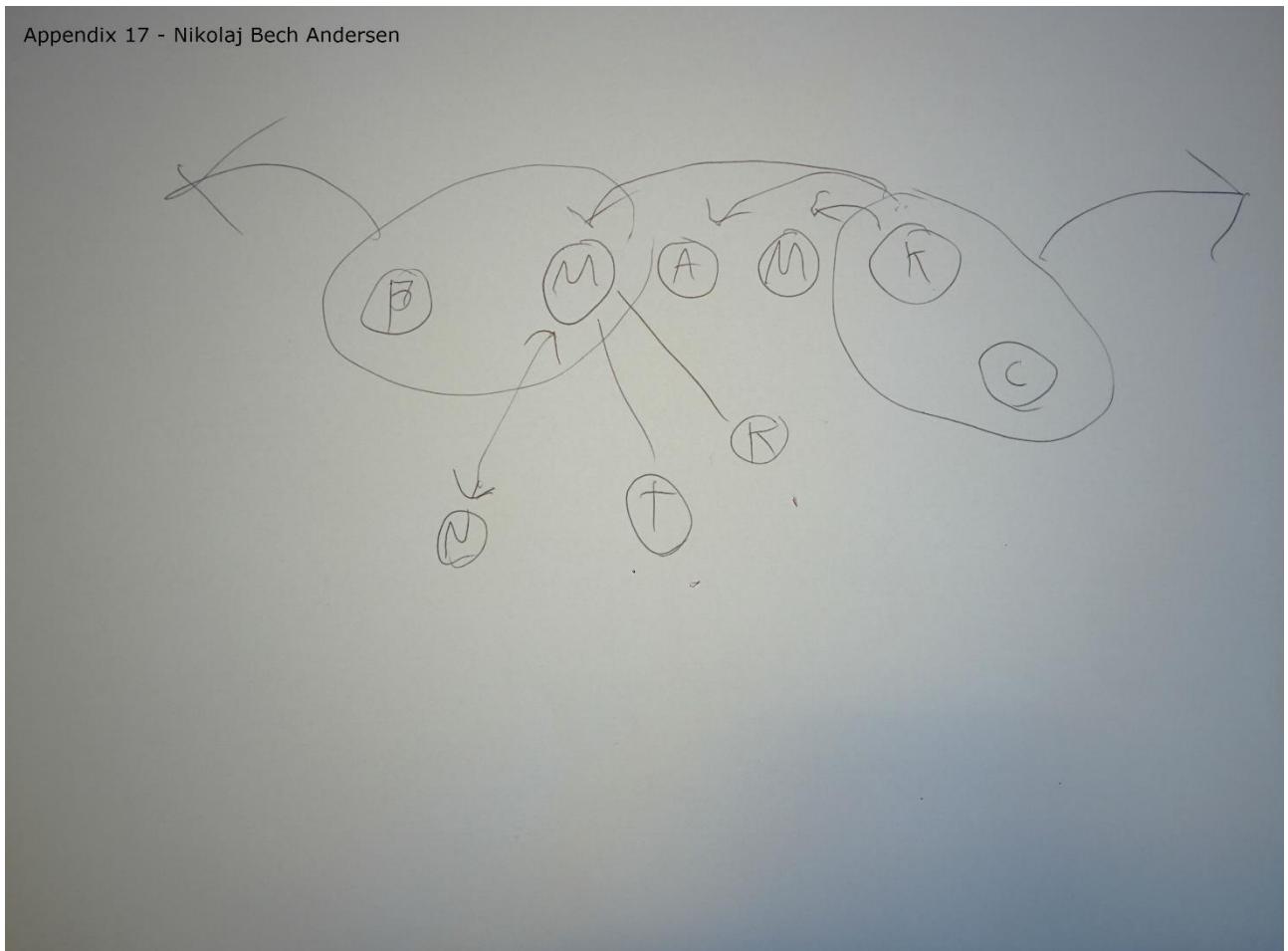
Appendix 15 – Christoffer Casparij Follow-up - Organization design



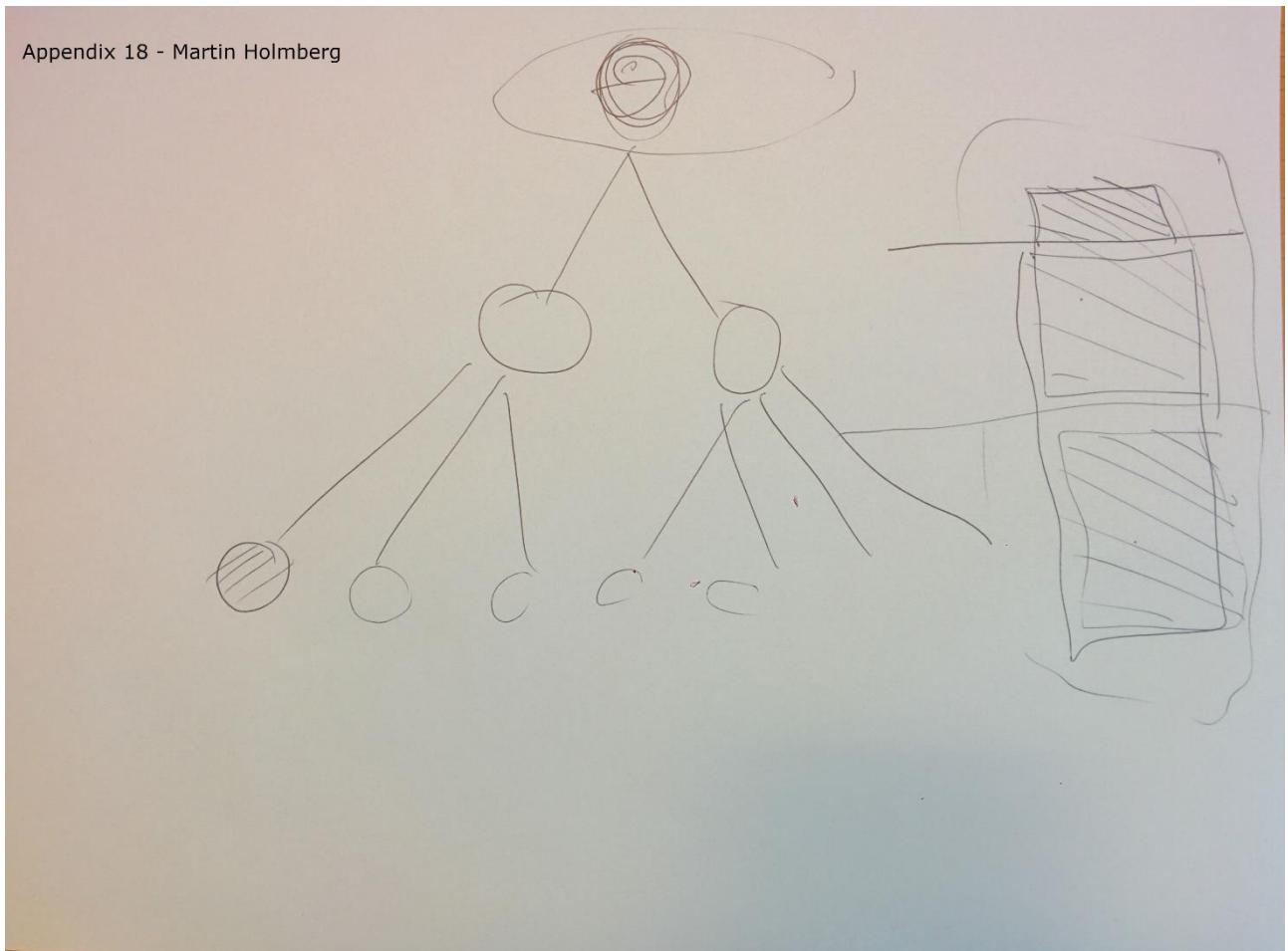
Appendix 16 – Kasper Hansen - Organization design



Appendix 17 – Nikolaj Bech Andersen - Organization design



Appendix 18 – Martin Holmberg - Organization design



Appendix 19 - Picture guide

English below:

Vi vil gerne have, dig til at lave en billedguide af dit arbejde i forhold til de forskellige projekter du har været med i. Dvs. at du skal tage tre gange tre billeder der passer til jeres "invent, design, create process". Billederne skal bruges til at tilpasse vores senere interview med dig. Du skal altså tage billeder du finder relevant i forhold til dig selv og jeres proces. Det behøver ikke at tage lang tid. Du skal tænke tilbage på et tidligere eller igangværende projekt og tage de billeder der falder dig umiddelbart ind og derefter skrive en sætning eller 3-5 stikord til hver billede. Billederne kan være hvad som helst, f.eks. Kaffe, brainstorm eller et arbejdsredskab, det vigtigste er, at det er personligt.

Invent	Design	Create
Explore (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)	Prototype (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)	Produce (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)
Co-create (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)	Test (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)	Implement (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)
Visualize (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)	Choose (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)	Redefine (Billeder+ Stikord/kort beskrivelse)

Billederne vil blive brugt til at personliggøre interviewsne og give et grundlag til at snakke ud fra.

Du skal altså:

- Tage 9 billeder i alt
- Overskrift og under overskrift. F.eks. Invent-explore.
- Skrive nogle stikord eller en kort beskrivelse til hvert billede.
- Billeder skal være individuelle og personlige.
- Deadline **31.12.2015**
- Sendes til **worf.andreasen@gmail.com**

We want the selected interviewees to take a few pictures of their work in relation to the various projects they have been involved with. This means that they must take three times three images to suit their "invent, design, create process". The images will be used to customize our interviews to the individual respondents. Each person must therefore take pictures of what the individual finds relevant to them and the process. It need not take a long time for each person. Each one must think back to a previous or current project and take a pictures that comes to them intuitively and then write a sentence or 3-5 keywords to each image.

Invent	Design	Create
Explore (Picture+ sentence or 3-5 keywords)	Prototype (Picture+ sentence or 3-5 keywords)	Produce (Picture+ sentence or 3-5 keywords)
Co-create (Picture+ sentence or 3-5 keywords)	Test (Picture+ sentence or 3-5 keywords)	Implement (Picture+ sentence or 3-5 keywords)
Visualize (Picture+ sentence or 3-5	Choose (Picture+ sentence or 3-5	Redefine (Picture+ sentence or 3-5

keywords)	keywords)	keywords)
-----------	-----------	-----------

The images will be used to personalize the interviews and provide a platform to speak from.

Each interviewees has to:

- Take 9 pictures in total
- Headline and subheading. Eg. Invent-explore.
- Write a few keywords or a short description for each image.
- The pictures must be individual and personal.

Appendix 20 - Picture guide - Andreas Pank



Lyt, bliv klog på kunden og problematikker.



samarbejde, forskellige afdelinger, brainstorms, idegenerering.



præsenter kunden for din ufærdige muligheder.



udvikling, fremsilling af modeller og funktioner/værksted



virker modellerne og forstår brugerne det.



Vælg den rigtige løsning.



sæt underleverandører i gang. Projektledelse.

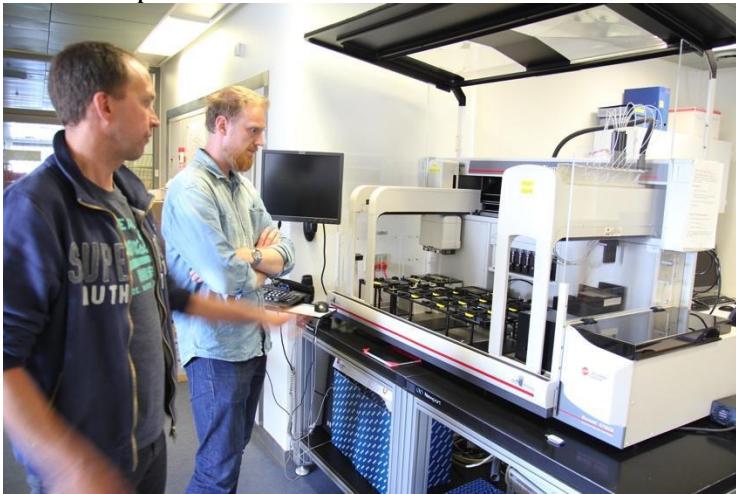
Kvalitetskontrol.

Implement: har ikke noget at tilføje, da jeg ikke er involveret i denne del

Redefine: : har ikke noget at tilføje, da jeg ikke er involveret i denne del

Appendix 21 - Picture guide - Kristoffer Kelstrup

Invent-Explore



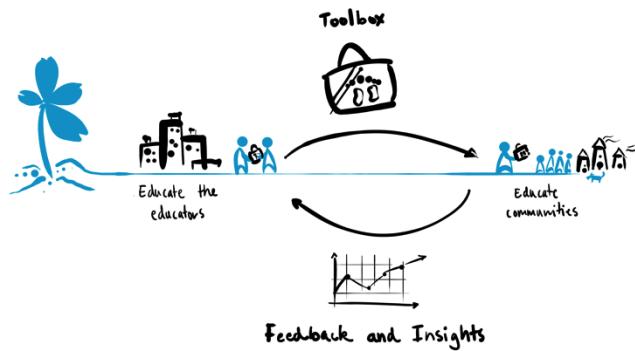
En grundlæggende indsigt i/forståelse for kundens problem/behov, er afgørende for at levere en optimal løsning. Typisk har kunden samlet meget information om brugerne af deres produkt, men det er afgørende at MOEF selv indsamler "objektiv" information. På billede er Andreas ude og tale med en af Fluid-X's kunder om deres erfarringer med Fluid-X's maskine.

Invent-CoCreate



På baggrund af indsamlet data brainstorms man i teamet (som inkluderer MOEF og udvalgte interesser fra kunden) med henblik på at identificere nye forretningsmuligheder og eller løsninger på den konkrete problemstillinger. På billede ses ledelsen fra SE Big Blue, som er ved at danne sig et overblik over deres produkter, kunder og services for at identificere mulige indsatsområder.

Invent-Visualize



For at skabe en konsensus omkring konceptet/løsningen visualiseres denne i et omfang, så alle der er involverede i udviklingsprocessen har en klar forståelse af målet for opgaven. Dette er relevant da udviklingsteamet ofte består af en meget forskelligartet gruppe af mennesker. På billedet ses en visualisering af en simpel forretningsmodel for en toolbox, som skal udbrede kendskabet til behandlinger af diabetes i 3. Verdens lande (kunde: Steno) .

Design-Prototype



Så snart der er skitseret et koncept er det med at komme så hurtigt som muligt frem til at teste tanker og idéer. Konceptet bliver virkelighedsgjort i form af prototyper. Her kan der både være tale om et fysik produkt, et hybridt produkt eller en service. På billedet ses en række prototyper, som er blevet testet i forbindelse med udviklen af Waterwolf kameraet.

Design-Test



Test af prototypen på målgrupper er vigtig input i forhold til at afdække om man går i den rigtige retning. Her foretages mange små justeringer til produktet/løsningen for at opnå maksimale resultater. På billedet bliver Computerprogrammet Menneskedyret testet på gymnasieelever med henblik på at give en optimal brugeroplevelse.

Design-Choose:



På baggrund af data fra brugertests, mv. Evalueres komceptet. Her besluttes det om produktet skal sendes videre til produktion , om man skal finde helt nye løsninger eller om projektet skal lukkes. Jeg havde ikke et billede af en sådan situation, men det foregår typisk i projektledelsesteamet at disse beslutninger træffes.

Create-Produce



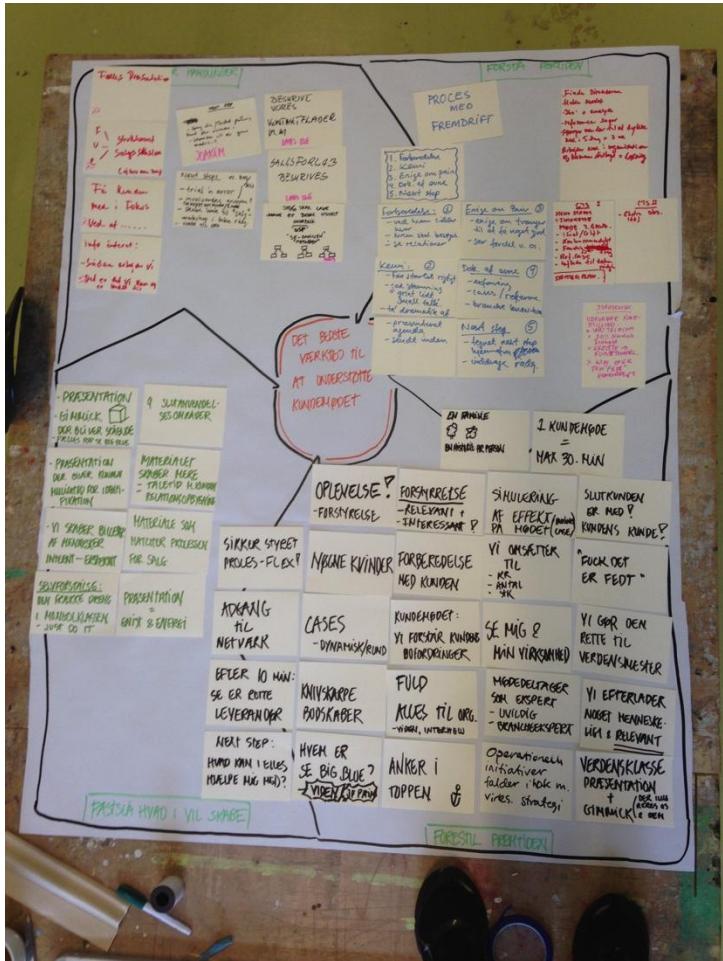
Når man har udvalgt og valideret konceptet sættes det i produktion. Dette kan være meget forskelligartet hvor omfattende og hvilke kompetencer det kræver at producere en løsning. Billedet skal give en forståelse for at produktion relaterer sig til eksterne samarbejdspartnere, som varetager den egentlige produktion. MOEF står for overordnet projektledelse i denne fase.

Create-Implement



Når produktet er produceret implementeres det hos kunden eller rulles ud på markedet. Resultater observeres, evalueres og følges nøje.

Create-Redefine



Sidste fase skal illustrere at man aldrig må hvile på laurbærbladene. Så snart første produkt er på markedet skal cyklussen i gang igen. En cyklus bør tage 6-12 mdr.

Appendix 22 - Picture guide - Malene Jessen

Processen ved udvikling af content

Eksempel: Blog-post, Top 10 teknologiske trends i 2016 (ordbog)

Invent – Explore



Hvad siger Key Opinion Leaders om nye teknologiske trends? (Det er de udtryk, der vil blive brugt af alle andre fremadrettet)

Invent - Co-create



Sparring med relevante kollegaer om emnet. Her Peter, som er tech-interesseret.

Invent - Visualize



Forslag til indhold skrives ned på post-its, sorteres og 10 udvælges som overskrifter på udtryk, jeg vil forklare.

Design - Prototype



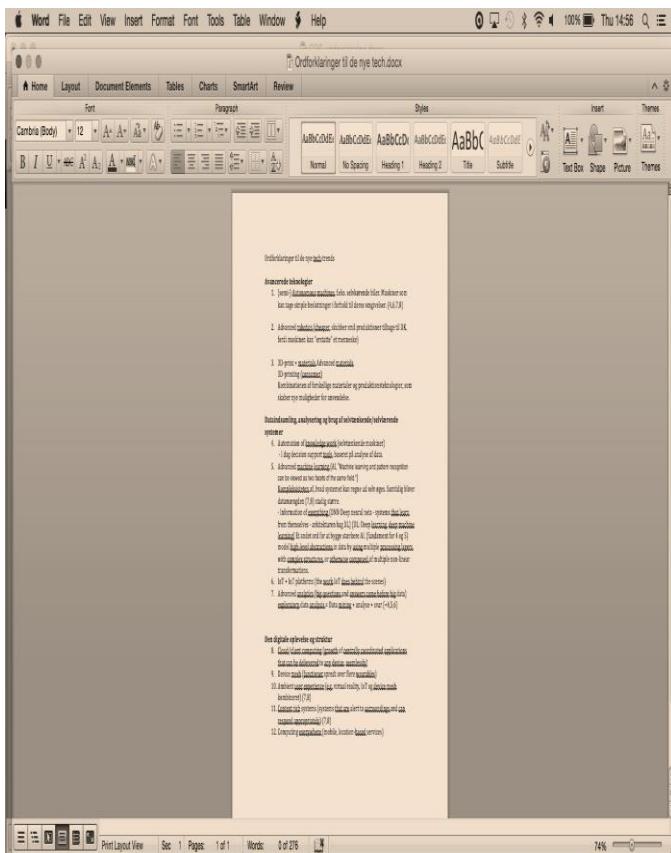
Hvert udtryk researches og jeg skriver ordforklaringerne i stikordsform

Design - Test



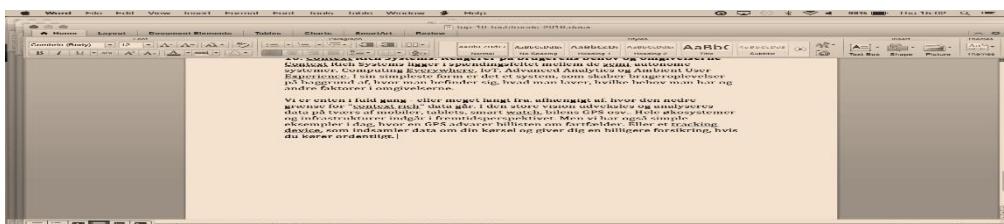
Jeg opsummerer hvert enkelt afsnit for at give mig selv et samlet indtryk af indholdet i blog-indlægget.

Design - Choose



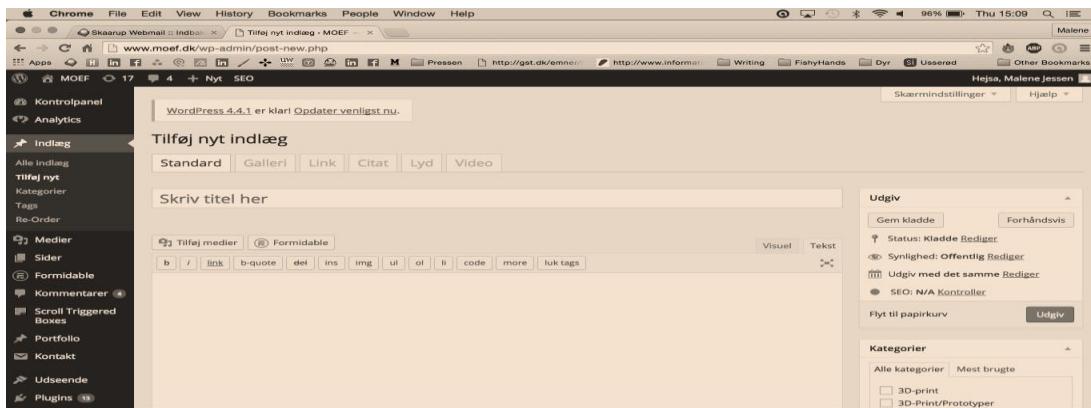
Jeg gennemgår hele listen for at se, om nogle ordforklaringer overlapper hinanden, om der skal tilføjes eller fjernes udtryk ifht. det samlede indhold.

Create - Produce



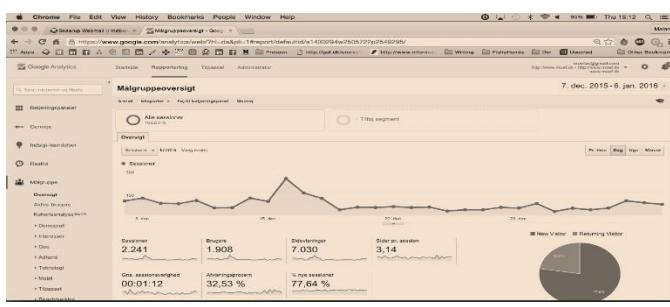
Jeg skriver blog-indlægget

Create - Implement



Indlægget bliver lagt på bloggen og delt på FB/LI

Create - Redefine



Jeg følger op på modtagelsen via analytics og de sociale medier for at vurdere, om det er relevant content for målgruppen.

Appendix 23 – NVivo coding

Appendix-23-Nvivo coding

Name	Sources	References	Created On	Modified On	Modified By
ED and growth	0	0	06-04-2016 09:08	NA	06-04-2016 09:08
Convergent-divergent processes	4	17	17-06-04-2016 09:10	NA	06-04-2016 16:12
Adaptive and innovative learning	4	12	12-06-01-2016 09:10	NA	06-04-2016 15:41
Convergent-divergent processes	5	11	11-06-04-2016 09:08	NA	06-04-2016 16:09
Definition	5	21	21-06-04-2016 09:16	NA	12-04-2016 11:46
Growth	3	13	13-06-04-2016 10:46	NA	06-04-2016 16:14
Kultur	3	17	17-06-04-2016 09:08	NA	06-04-2016 16:10
Practice-based learning	3	6	06-04-2016 09:09	NA	06-04-2016 16:11
Situational learning	9	88	25-01-2016 2:44	NA	06-04-2016 09:11
Innovation	1	7	02-03-2016 14:39	NA	12-03-2016 14:35
Matche	7	71	25-01-2016 12:45	NA	06-04-2016 09:11
MDEF	1	2	02-03-2016 08:46	NA	03-02-2016 08:48
Network	0	0	06-04-2016 09:37	NA	06-04-2016 09:37
Organisations struktur Struktur	2	6	06-04-2016 09:38	NA	06-04-2016 15:43
Decentralisatie	2	13	06-04-2016 2:10	NA	06-04-2016 16:14
resourcer	3	22	06-04-2016 01:0	NA	06-04-2016 16:14
strukтурplanning	3	24	06-04-2016 01:12	NA	06-04-2016 15:28
Team struktur	9	106	25-01-2016 2:42	NA	06-04-2016 09:11
Roller					
EDI	1	91	10-02-2016 13:45	NA	30-03-2016 15:06
kultur	1	34	02-02-2016 13:35	NA	21-03-2016 11:19
Learning	2	89	03-02-2016 09:16	NA	30-03-2016 15:06
Panlegning	4	36	02-02-2016 01:15	NA	21-03-2016 11:50
Nodes					
Stuktur	12	152	25-01-2016 12:42	NA	06-04-2016 16:14
Crossfunctional	2	32	02-02-2016 13:37	NA	09-02-2016 10:16
Planklægning	1	6	10-02-2016 13:41	NA	03-03-2016 09:39
Project-based	6	77	02-02-2016 13:38	NA	12-03-2016 13:49
Økonomi	4	14	02-02-2016 14:29	NA	21-03-2016 11:50

Appendix 24 – Malene Jessen, Interview guide

Malene

Intro

- For at få et personligt indblik i MOEFs organisation.

Vi synes i har en spændende organisation og vi vil derfor gerne høre lidt mere om MOEF som virksomhed og jeres personlige oplevelse med at være ansat i MOEF. Derfor vil vores interview dreje sig om dine erfaringer i MOEF og også have nogle mere grundlæggende spørgsmål til MOEF som arbejdsplads.

Billedeguide

Du forklarer din arbejdsgang i forbindelse med en blog-post.

- Er dette en almindelig arbejdsgang, eller ændrer den sig meget fra projekt til projekt?
- Hvor meget tid vil du sige, at du har brugt på dette blog-post?
 - Har du haft tid til andet ind imellem blog-posten, eller har du arbejdet 100% på dette?

Du skriver blandt andet at du sparrer med Peter, da han ved meget om teknologi.

- Er det særligt Peter du sparer med, siden du har valgt et billede af ham?
- Bruger du meget sparring fra kolleger, når du skal skrive en blog eller lign.?

Det virker til en længere proces, at skrive et blog-indlæg - du laver både ordforklaringer og opsummeringer.

- Bruger du ordforklaringerne senere hen - f.eks. sammen med dine kolleger eller til det næste blog-indlæg?
- Når du følger op på dine blogindlægs relevans, hvad kigger du så specielt på?

Ud over blog-indlæg, hvilke andre typer af opgaver har du så?

Generelle spørgsmål

Hvordan ser du dine kollegaer personligt og professionelt?

- ses i meget uden for arbejdet?

Hvad er din største udfordring (I MOEF)?

- Hvad er MOEFs største udfordring?

Vi har forstået det på den måde, at i har nogle interne og eksterne projekter i MOEF - er det rigtigt forstået?

- Hvad er forskellen?
- Arbejder du anderledes med dem end i eksterne?
 - Hvordan?

Vil du illustrere hvordan du ser jeres organisationsstruktur?

- hvorfor ser du strukturen på den måde?

Hvilke grundlæggende værdier er der i MOEF?

Unikke spørgsmål

Opstartsperiode

Tænkt tilbage på dengang du blev ansat i MOEF.

- Prøv at gennemgå din oplevelse af din opstartsperiode?
- Hvad var den største udfordring?
- Hvor lang tid tog det at falde på plads?

Appendix 25 - Peter W. Hansen, Interview guide

Peter

Intro

- For at få et personligt indblik i MOEFs organisation.

Vi synes i har en spændende organisation og vi vil derfor gerne høre lidt mere om MOEF som virksomhed og jeres personlige oplevelse med at være ansat i MOEF. Derfor vil vores interview dreje sig om dine erfaringer i MOEF og også have nogle mere grundlæggende spørgsmål til MOEF som arbejdsplads.

Generelle spørgsmål

Som projektleder, hvordan ser din gennemsnitlige uge så ud?

- Dine roller / ansvarsområde?
- Dine opgaver?
- Driftsansvar?

Hvordan ser du dine kollegaer personligt og professionelt?

- Får du hjælp af dine kollegaer?
- Hvem spare du mest med og hvorfor?
- ses i meget uden for arbejdet?

Hvad er din største udfordring (I MOEF)?

- Hvad er MOEFs største udfordring?

Vi har forstået det på den måde, at i har nogle interne og eksterne projekter i MOEF - er det rigtigt forstået?

- Hvad er forskellen?
- Arbejder du anderledes med dem end i eksterne?
 - Hvordan?

Vil du illustrere hvordan du ser jeres organisationsstruktur?

- hvorfor ser du strukturen på den måde?

Hvilke grundlæggende værdier er der i MOEF?

Appendix 26 - Christoffer Casparij, Interview guide

Christoffer

Intro

- For at få et personligt indblik i MOEFs organisation.

Vi synes i har en spændende organisation og vi vil derfor gerne høre lidt mere om MOEF som virksomhed og jeres personlige oplevelse med at være ansat i MOEF. Derfor vil vores interview dreje sig om dine erfaringer i MOEF og også have nogle mere grundlæggende spørgsmål til MOEF som arbejdsplads.

Generelle spørgsmål

Opstartsperiode

Tænkt tilbage på dengang du blev ansat i MOEF.

- Prøv at gennemgå din oplevelse af din opstartsperiode?
- Hvad var den største udfordring?
- Hvor lang tid tog det at falde på plads?

En gennemsnitlig uge

- Dine roller / ansvarsområde?
- Dine opgaver?
- Driftsansvar?

Hvordan ser du dine kollegaer personligt og professionelt?

- Får du hjælp af dine kollegaer?
- Hvem spare du mest med og hvorfor?
- ses i meget uden for arbejdet?

Hvad er din største udfordring (I MOEF)?

- Hvad er MOEFs største udfordring?

Vi har forstået det på den måde, at i har nogle interne og eksterne projekter i MOEF - er det rigtigt forstået?

- Hvad er forskellen?
- Arbejder du anderledes med dem end i eksterne?
 - Hvordan?

Hvad var baggrunden for at udvikle Invent Design Create? (bygger processen på den måde de arbejdede på eller er det blevet en måde at arbejde på?)

Hvilken indvirkning har det haft på arbejdsprocessen?

Hvilken indvirkning har det haft på strukturen?

Hvilken indvirkning har det haft på kulturen?

Vil du illustrere hvordan du ser jeres organisationsstruktur?

- hvorfor ser du strukturen på den måde?

Hvilke grundlæggende værdier er der i MOEF?

Hvad er fremtiden for Moef?

- Hvad vil de gerne udvikle sig til?

Appendix 27 - Andreas Pank, Interview guide

Andreas

Intro

Vi synes i har en spændende organisation og vi vil derfor gerne høre lidt mere om MOEF som virksomhed og jeres personlige oplevelse med at være ansat i MOEF. Derfor vil vores interview dreje sig om dine erfaringer i MOEF og også have nogle mere grundlæggende spørgsmål til MOEF som arbejdsplads.

Billedeguide

Du beskriver vigtigheden ved at høre og blive klog på kunden.

- Hvad er din rolle her? - Er du med ude hos kunden?
- Hvordan arbejder du sammen med kunden?
- Har du et særligt ansvar i forhold til kunden?
- Hvor er de største udfordringer?

Du har mange billeder af sakse - har du været med i et projekt om sakse?

Hvilken del af processen kan du bedst lide?

Fra dit synspunkt, hvad ser du som de største udfordringer indenfor jeres process?

Du skriver, at du ikke selv er en del af implementerings og redefinerings arbejdet. Hvem er det (og hvorfor er du ikke med her)?

Ud fra den process, som du lige har forklaret - hvad er dine specifikke arbejdsopgaver så?

Har du andre arbejdsområder såsom driftsansvar?

Generelle spørgsmål

Hvordan ser du dine kollegaer personligt og professionelt?

- Får du hjælp af dine kollegaer?
- Hvem spare du mest med og hvorfor?
- ses i meget uden for arbejdet?

Hvad er din største udfordring (I MOEF)?

- Hvad er MOEFs største udfordring?

Vi har forstået det på den måde, at i har nogle interne og eksterne projekter i MOEF - er det rigtigt forstået?

- Hvad er forskellen?
- Arbejder du anderledes med dem end i eksterne?
 - Hvordan?

Vil du illustrere hvordan du ser jeres organisationsstruktur?

- hvorfor ser du strukturen på den måde?

Hvilke grundlæggende værdier er der i MOEF?

Unikke spørgsmål

Som partner af MOEF, har du så nogle speciale ansvar?

Har du et ledelsesansvar?

Som partner af MOEF, hvordan har du det med at godkende et projekt, som du ikke regner med kommer til at give overskud? Eller ikke tror på

Appendix 28 - Kelstrup Kelstrup, Interview guide

Kristoffer

Intro

Vi synes i har en spændende organisation og vi vil derfor gerne høre lidt mere om MOEF som virksomhed og jeres personlige oplevelse med at være ansat i MOEF. Derfor vil vores interview dreje sig om dine erfaringer i MOEF og også have nogle mere grundlæggende spørgsmål til MOEF som arbejdsplads. Men til at starte med, vil vi gerne høre lidt om MOEFs historie.

Historisk

Fortid

Kan du kort give et resume af MOEF og hvordan det hele startede?

Hvordan fik i jeres første kunde?

Nutid

Hvordan fik i jeres sidste kunde?

- Hvad er processen fra kunde til opgave til projekt?

Fremtid

Hvad er fremtiden for Moef?

- Hvad vil de gerne udvikle sig til?

Billedguide

Du skriver at det er vigtigt at samle "objektiv" information fra brugerne af jeres kunders' produkter.

- Hvad mener du med objektiv? Og hvorfor er subjektiv information ikke relevant?
- Hvad er forskellen på den information i får fra kunden og den i selv indhenter?

Hvilke barrierer oplever i oftest i forhold til kunderne?

I forhold til prototyper, argumenterer du for vigtigheden ved at skabe en prototype så hurtigt som muligt.

- Hvorfor er dette vigtigt?
- Laver i selv disse prototyper - eller får i andre til at lave dem?
- hvilke barrierer oplever i oftest med at lave prototyper?

Design-chose: Hvordan evalueres konceptet?

- hvad er succesraten?

Du skriver at cyklussen går i gang igen, når produktet er på markedet?

- Hvad mener du her?
 - (Laver MOEF et nyt produkt for kunden?)
 - (Videreudvikler MOEF det gamle produkt?)

Generelle spørgsmål

En gennemsnitlig uge

- Dine roller / ansvarsområde?
- Dine opgaver?
- Driftsansvar?

Hvordan ser du dine kollegaer personligt og professionelt?

- Får du hjælp af dine kollegaer?
- Hvem spare du mest med og hvorfor?
- ses i meget uden for arbejdet?

Hvad er din største udfordring (I MOEF)?

- Hvad er MOEFs største udfordring?

Vi har forstået det på den måde, at i har nogle interne og eksterne projekter i MOEF - er det rigtigt forstået?

- Hvad er forskellen?
- Arbejder du anderledes med dem end i eksterne?
 - Hvordan?

Vil du illustrere hvordan du ser jeres organisationsstruktur?

- hvorfor ser du strukturen på den måde?

Hvilke grundlæggende værdier er der i MOEF?

Unikke

På jeres hjemmeside står der, at MOEF består af et tværfagligt team.

- Hvordan kommer tværfaglighed ind i billedet når størstedelen er designingeniører?

Appendix 29 - Christoffer Casparij - follow-up, Interview guide

Casparij (follow up interview)

We would like to see the process of a project from start to finish - who is in charge of the project? - How is it planned? etc.

- We would also like to see the system of where you manage the projects if that is possible.

How do you choose the projects - do you have a screening process?

- Do you screen more than once?

We have heard that MOEF have chosen to focus on big projects that gives a high profit.

- Have you made the calculations about which projects are profitable and which are not?
- Can we see the calculations?
- When making the calculations did you consider the value of networking with smaller companies can give to MOEF?

When you need external help from people with expert knowledge, where do you find these people?

- How do you use the experts? (Do they become part of the teams or do they work individually on an assigned project?)

What type of projects (customers) give most new customers?

- Big, medium or small projects?
- What type of customers do they give?

In the last interview you mentioned that MOEF is not part of the R&D phase in Coloplast because they have their own R&D department. You also mentioned that it is more fun to be part of the process from the start - we see this as a little bit paradoxal that we hope you can explain for us.

If you want to be part of the process from the start and want to work with large companies, but the large companies have their own R&D department - how can you be more than just a subcontractor?

- Would it be better to put more emphasis on medium-sized companies?

Another thing you mentioned was that MOEF in the future should be focusing a lot more on internal projects (80%, instead of the 20% it does today). Is this a vision that is shared in MOEF or is it your vision?

- Does MOEF have a vision?
- (If yes) - Who made it?

Does each project have a vision?

- Why/why not?

We understand MOEF's structure as Peter and Kasper has a lot of responsibility as project managers for all the projects. Do you see Peter and Kasper as someone who leads a team or more as someone who has the responsibility for a team that works without a leader?

In the very first meeting we have you mentioned that people in MOEF did not like to be put into boxes, what type of boxes did you mean?

- What about your competences - is that a box you are put into?

How are your competences used in the structure and planning of new projects?

You have already made a nice drawing of the organizational structure - can you also make a drawing of how you see the daily work in a matrix structure?

Appendix 30 - Kasper Hansen, Interview guide

Kasper Hansen **The other interviews**

Intro:

We want to ask you a few questions about your role in MOEF and MOEF's organizational structure. Can you shortly introduce yourself? name, background so forth?

Will you please draw MOEF's organizational structure as you see it?

What is your biggest challenge working in MOEF?

- How do you see MOEF's biggest challenge?

Which type of projects do you work on?

- Big, medium, small?
- What are the proportion between these projects?

What types of assignments do you have?

- Big, medium, small?
- What are the proportion between these assignments?

How do you plan your day and week?

- How do you use the blackboard?
- Do you use other planning tools?

How in MOEF do you mostly talk to when you need help?

Individual questions

Kasper Hansen:

As Project leader do you feel you have a larger responsibility to the execution of the projects than your colleagues?

How do you lead a project?

How do you choose your team for the different projects?

- How do you plan who should be in the teams?

Appendix 31 - Nikolaj Bech Andersen, Interview guide

Nikolaj Bech Andersen Interview guide

Intro:

We want to ask you a few questions about your role in MOEF and MOEF's organizational structure. Can you short introduce yourself? name, background so forth?

Will you please draw MOEF's organizational structure as you see it?

What is your biggest challenge working in MOEF?

- How do you see MOEF's biggest challenge?

Which type of projects do you work on?

- Big, medium, small?
- What are the proportion between these projects?

What types of assignments do you have?

- Big, medium, small?
- What are the proportion between these assignments?

How do you plan your day and week?

- How do you use the blackboard?
- Do you use other planning tools?

How in MOEF do you mostly talk to when you need help?

Individual questions

Nikolaj Andersen:

When you become part of a team can you feel a difference from a team lead by Kasper or Peter?

- How?

Can you please tell us about the process of the start of a new project and how it ends?

Do you sometimes feel that you are put in the wrong project or do you always see the importance of being in that specific project?

Appendix 32 - Martin Holmberg, Interview guide

Martin Holmberg - 3/3-16

Intro:

Vi vil stille nogle spørgsmål om din rolle i MOEFs struktur og hvordan du ser jeres nuværende struktur. Desuden vil vi høre om jeres tilgang til innovation.

Kan du starte med kort at introducere dig selv og din rolle i Moef?

Kan du illustrere hvordan du ser jeres organisationsstruktur?

- Hvordan påvirker jeres organisations struktur muligheden for at være innovativ?
- Hvad skal der til for at jeres organisationsstruktur kan gøre jer mere innovative?
- Rolle i forhold til Peter og Kasper
- Resource fordeling

Hvordan planlægger du din dag og din uge?

- Hvor meget bruger du tavlen?
- Synes du den kan bruges på en bedre måde?
- Hvilke andre planlægningsværktøjer bruger du?
- Forløber din uge som planlagt?

Hvordan påvirker din planlægning din mulighed for at være innovativ?

Hvor meget tid sætter i af til at udvikle på jeres virksomhed?

- bruger i nogle processer? Er det i samme stil som "Invent, design, create"?
- Er det Casparij der kommer med forslag eller er i alle lige gode om det?

Hvornår har du sidst udviklet på dine arbejdsprocesser? exempel?

- Hvor tit ændrer du din daglige måde at arbejde på?
- har det haft nogen indvirkning på de andre ansattes måde at arbejde på? (organisationen som helhed)
- Kommer du nogle gange i en situation, hvor du bliver nødt til at improvisere?
 - eksempel?

Hvor meget tid bruger du på at være innovativ i forhold til rutinearbejde?

Hvordan bruger du viden fra gamle innovationer til at skabe nye innovationer?

Hvad gør i for at kommunikere læring, kompetencer og viden ud til hele MOEF?

- hvad betyder det for dit arbejde?
- Hvem sparrer du mest med i MOEF?

Føler du den viden du får ved interne og eksterne projekter er anderledes?

Mener du at denne viden er med til at gøre dig mere innovativ? Eller tænke i andre baner?

Hvilken retning vil du gerne have at MOEF går i de næste 5 år?