



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs:
Kandidatuppsats i Arbetslivspedagogik
10 poäng
41-60/poäng
Datum: 2007-11-14

Samspel mellan programmerare och designers

I ett danskt dataspelföretag

Marcus Bergman & Bojan Matejic

Arbetets art: Arbetslivspedagogik

Sidantal: 39

Titel: Samspel mellan programmerare och designers – I ett danskt dataspelföretag

Författare: Marcus Bergman & Bojan Matejic

Datum: 2007-11-14

Abstrakt: Syftet med denna uppsats var att analysera hur samspelet såg ut mellan speldesigners och spelprogrammerare samt att analysera hur konflikter hanterades.

Denna uppsats var av kvalitativ art och baserades på fyra intervjuer med två designers och två programmerare.

Det visade sig att det rådde bra kommunikation på företaget mellan designers och programmerare, men att det är vissa konflikter som ändå fanns kvar. En bidragande orsak till en försämring av samspelet var att designers och programmerare inte kan beskriva varandras arbete.

En konflikt som togs upp i arbetet var att designers och programmerare pratar två helt skilda språk. Detta har inneburit att yrket teknikartist har vuxit fram för att länka samman parterna. Teknikartistens intåg i dataspelsbranschen visade sig vara relativt nytt och det kan bli betydelsefullt framöver för att stärka samspelet.

Nyckelord: konflikthantering, samspel, utveckling,

Glosor:

Buggar: Småfel i spelet

Gameplay features: Spelfunktioner

Ibid.: Hänvisning till föregående författares namn i texten.

IP: Intervjuperson.

Kontorspolitik: interna förhållningssätt med normer och värderingar

Launch: Lansering av spelet

Post-production/post mortem : Efter produktionens gång av ett spel (när spelet är färdigt/gått ”guld”)

Pre-production: Innan spelet börjar skapas konkret

Pushar: tvinga fram idéer

Teknikartist : Länken mellan designers och programmerare.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problemformulering	7
1.3	Syfte.....	7
1.4	Avgränsning	7
2	Metod.....	7
2.1	Utgångspunkter.....	7
2.1.1	Inledning.....	7
2.1.2	Kvalitativ strategi	8
2.1.3	Induktiv ansats.....	8
2.1.4	Förförståelse	8
2.1.5	Validitet	8
2.2	Genomförande	9
2.2.1	Val av metod för datainsamling	9
2.2.2	Val av intervjupersoner	10
2.2.3	Genomförande av intervjuer.....	10
2.2.4	Bearbetning och analys av data	12
2.3	Kvalitet	13
2.3.1	Etiska överväganden.....	13
2.3.2	Metodkvalitet.....	14
2.3.3	Källkritik.....	15
3	Teori	16
3.1	Samarbete	16
3.2	Konflikthantering	17
3.3	Återkoppling.....	22

3.4	Jämförelse av författarnas perspektiv på konflikthantering	22
3.5	Social Loafing	23
3.6	Social Facilitation	23
3.7	Lärande och organisation.....	23
3.8	Sammankoppling av teorier.....	25
4	Resultat.....	26
4.1	Sammanfattning av empiri.....	26
4.1.1	Intervju med designers.....	26
4.1.2	Intervju med programmerare	29
4.2	Slutsats.....	32
5	Analys.....	33
5.1	Jämförelse med empiri och teori	34
6	Diskussion	39
6.1	Slutkommentarer	41
6.2	Förslag på fortsatt forskning.....	41
7	Litteraturförteckning	42
8	Bilaga : Intervjuguide.....	45

1 Inledning

I dagens samhälle ser vi ett allt större intresse för dataspelande. Men varför är spelen lockande och vad gör dem så fascinerande? Kanske för att vi vill komma in i en värld som är så olik från vår egen. En värld som är ljusare eller ibland mörkare än den vi lever i. Där spelaren får uppleva saker som hon annars inte kunnat göra, exempelvis avrättning?

Skaparna bakom spelen vet hur man skall dra spelaren in i deras värld. De skapar diskussioner som är intressanta för den moderna människan. De har möjlighet att påverka miljontals människor runtom i världen. Men vilka är dessa människor bakom spelen? Hur ser deras bakgrund ut? Hur ser deras samspel ut för att skapa ett spel som når ut till miljontals människor.

Spel designers och spelprogrammerare är två befattningar som är med att skapa spelen. Spel designers arbete handlar till stor del om att skapa storys och spelglädje. En programmerares arbete handlar till största del om att implementera spelfunktioner. De brukar ske konflikter i ett samarbete pga. olikheter. Just för att spel designers och spelprogrammerare är så olika blir det intressant att se hur deras samspel och konflikthantering ser ut när de producerar en värld tillsammans. Det blir också intressant att se hur de har utvecklats av konflikter från projektet.

Det är av intresse att en sådan här undersökning genomförs eftersom området inte tidigare har belysts.

1.1 Bakgrund

Dataspelföretag består grovt sett av en speldirektör, en producent, en management grupp, en programmerargrupp och en designergrupp med var sin ledare. Företaget består också av en ljudavdelning och testare. Detta är de övergripande positionerna som finns på dataspelsföretag.

Ett dataspel skapas av att speldirektören kommer med idéer om hur världen ska se ut och fungera, sedan bygger designers vidare på dessa idéer. Managementteamet gör strategier på hur spelet bäst ska säljas och producent ser över resurshanteringen. Programmerarna är dem som programmerar spelet. Ljudavdelningen förser spelet med ljud och musik och testarna prövar spelet för att se så att det fungerar.

Studien genomfördes i ett danskt dataspelsföretag. *IO interactive* som företaget kallar sig grundades i september 1998 som en sammanslagning mellan Nordisk Film och TV samt med spelutvecklaren *Reto-Moto*. De utvecklar dataspel till hela världen på olika plattformar som t ex PC och Xbox. Kännetecken är deras uppfinningsrika historieberättelser med spelkänsla och grafik. De har gjort sig kända för ett dataspel som heter *Hitman* som är en tredimensionell värld i tredje person där en spelare får sätta sig in i en lönnmördares liv. Första upplaga kom ut år 2000 och har sålt över 600 000 exemplar och har varit kända sedan dess.

1.2 Problemformulering

Problemen som skulle tas reda på, formulerades genom två frågeställningar.

1. Hur ser samspelet ut mellan spelprogrammerare och speldesigners?
2. Vilken utveckling leder samspelet mellan spelprogrammerare och speldesigners till?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats var att analysera hur samspelet såg ut mellan speldesigners och spelprogrammerare samt att analysera hur konflikter hanterades.

1.4 Avgränsning

Intresset för att skriva om datorspelföretag väcktes från början av en artikel i Pedagogiska magasinet från augusti 2006. Denna artikel behandlade dataspel och rollspel över Internet. Efter att ha läst artikeln utvecklades så småningom ett intresse bortom själva dataspelandet till att titta närmre på hur designers och programmerare arbetar med varandra inom dataspelsbranschen.

2 Metod

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Inledning

”Resultaten av en forskning är alltid en konsekvens av den metodologi som används.” (Stein, sid. 214, 1996)

Syftet med detta kapitel är att klargöra de antaganden som har legat till grund för studien samt att beskriva hur denna bedrevs. Det vi skriver har stor betydelse för vilket intryck läsaren får av det undersökta företaget. Ju lättare det är för läsaren att konkretisera våra metoder desto mer förståelse kommer läsaren att få av denna metod och av undersökningen i sin helhet.

2.1.2 Kvalitativ strategi

Vi har i vår studie valt att använda oss av kvalitativ forskningsmetod som är en strategi som fokuserar på informanternas beskrivelser i ord och handling genom intervjuer och observationer. Kvalitativ metod betonar det induktiva synsättet på förhållandet mellan teori och forskning vilket betyder att empirin (verkligheten) är överordnad teorin.

Om en forskare är intresserad av hur personliga erfarenheter och uppfattningar ser ut, då är det lämpligt att använda sig av just ett kvalitativt tillvägagångssätt för att få grepp om individernas egna uppfattningar. På vårt valda intresseområde fann vi ingen tidigare forskning vilket stärkte vårt val av kvalitativ strategi och inte en kvantitativ strategi eftersom vi inte hade tillgång till någon tidigare teori som vi kunde pröva hypoteser kring (Bryman, 2004).

2.1.3 Induktiv ansats

Denna uppsats kan sägas vara av det induktiva slaget i sig vilket innebär att kopplingen mellan teori och data relateras till ett kvalitativt synsätt. Ett induktivt förfarande betyder att forskaren först samlar in sitt intervjumaterial för att sedan leta upp olika teorier som stämmer överens med intervjumaterialet. Med en induktiv ansats går man från delarna till helheten på sitt problemområde (Bryman, 2004).

2.1.4 Förförståelse

Förförståelse förklarar hur vi förhåller oss till varandra och den är viktig i all sorts kommunikation eftersom den hjälper individen i den bemärkelsen att förutsäga olika mänskliga beteenden och planeringen till den egna fortsatta kommunikationen.

Förförståelsen hjälper individer i uppbyggnaden av empati vilket står för förmågan att försöka sätta sig in i en annan människas tankar och dela med sig av dennes inre kommunikation (Persson & Håkanson, 2003).

Författarnas förförståelse påverkar självklart både uppsatsens inriktning och dess innehåll (Merriam, 1994). Många har individuella uppfattningar om samspelet mellan spelprogrammerare och speldesigners på ett dataspelföretag och vi har påverkat uppsatsen bland annat vid valet av intervjufrågor, angreppssätt, samt självklart syftet i sig och den därpå följande diskussionen. Vi har i största utsträckning strävat efter att se resultaten utifrån ett objektiva perspektiv.

2.1.5 Validitet

För att uppnå en så hög validering som möjligt eller bra validitet (tillförlitlighet) i forskning är det viktigt att ställa kontrollfrågor under intervjuens gång vilket vi gjorde genom att ställa frågor som exempelvis *Har jag förstått dig rätt? Var det så här du menar?* Detta gjordes för att få bekräftat deras egen uppfattning som vi ville ha svar på. Som forskare krävs det att man intervjuar så många individer som krävs för att få fram

det vi vill ha svar på. När forskaren efter flera intervjuer inte längre finner nya svar har man uppfyllt kravet på antal intervjuer som krävs och detta kallas då för en teoretisk mättnad. I vår studie behövde vi 4 intervjupersoner, 2 spelprogrammerare respektive 2 speldesigners innan vi uppnådde teoretiskt mättnad (Kvale, 1997).

Ekologisk validitet betyder huruvida resultaten går att tillämpa på människors vardag och i deras sociala miljö. Problematiken som lyfts fram med detta begrepp är att samhällsforskning kan producera resultat som kan stämma på ett tekniskt sätt men som saknar koppling till vad som händer i individernas vardag. Det handlar i detta fall som forskare att undvika att skapa en onaturlig miljö vid själva intervjuförloppet annars kommer resultaten inte vara tillräckligt valida i ekologisk bemärkelse (Bryman, 2004).

2.2 Genomförande

2.2.1 Val av metod för datainsamling

Vi valde att genomföra kvalitativa intervjuer eftersom vi med detta tillvägagångssätt kunde möjliggöra att komma mer på djupet på vårt problemområde och få ut mer detaljerad information av intervjupersonerna. Dessutom valde vi kvalitativ metod för att det lämnar stort utrymme att förhålla sig flexibel under själva intervjuförloppet (Bryman, 2004).

Samtalsintervjuer är väl lämpade i situationer då forskaren inte har så stora förkunskaper och då forskaren vill att resultaten ska säga någonting om individers vardagliga erfarenheter. När det handlar om samtalsintervjuer gäller det för forskaren att försöka se världen som intervjupersonerna själva upplever den (Esaiasson et al, 2004).

En hel del undersökningar har gjorts kring användandet av dataspel ur pedagogiska perspektiv t e x hur konsumenterna (ungdomarna) reagerar och lär sig av datorspelen. Vi fann det intressant att belysa dataspel utifrån en annan synvinkel nämligen om hur samspelet ser ut mellan spelprogrammerare och speldesigners i ett dataspelföretag eftersom ingen tidigare forskning uppmärksammat och belyst detta problematiska samspel vad vi känner till. Faktorerna när det gäller samspelet mellan spelprogrammerare och speldesigners är så komplexa att de omöjligt kan förklaras med hjälp av en enkel modell. Vad som eftersöks är istället en förståelse för hur varje individ uppfattar sin egen bild kring detta samspel.

Valet av kvalitativ metod och intervjuer föll sig naturligt med tanke på vårt val och fokus av undersökningsobjekt. Kvantitativ metod i form av exempelvis enkäter hade varit intressant att genomföra men passade inte in i vår undersökning och hade dessutom varit svårt att genomföra med tanke på valt område. Det fanns inte tillräckligt med designers och programmerare på företaget för att kunna genomföra enkäter. Vidare hade inte en kvantitativ undersökning gett oss den tyngd man får med kvalitativ

intervjuform eftersom man då mer går in på djupet och under ytan inom sitt problemområde.

2.2.2 Val av intervjupersoner

Ämnet som skulle undersökas var från början tänkt att genomföras som en kvantitativ studie på ett dataspelföretag i Köpenhamn, men bristen på tillgänglig personal utformade vår studie till en kvalitativ sådan, dock fortfarande på samma företag. Vi hade en fördel eftersom en av oss forskare hade en kontakt på dataföretaget där vi önskade genomföra våra intervjuer och detta kan relateras till begreppet bekvämlighetsurval (Kvale, 1997).

Vi startade med att först kontakta vår kontaktperson på företaget för att se om det fanns spelprogrammerare och speldesigners som var villiga att ställa upp. Efter att vår kontaktman frågat om lov hos VD:n på företaget och beskrivit syftet med vår studie samt medskickat intervjuguide fick vi ett klartecken att komma dit och genomföra intervjuerna på plats i en av företagets konferenslokaler (Ibid.).

En ofta förekommande kritik mot intervjuer är att resultaten inte går att generalisera pga. att IP (intervjupersonerna) inte är tillräckliga. Vårt val av 4 IP gjordes mot bakgrund av att vi inte fick tillträde att intervjua fler IP vilket i och för sig samtidigt gav oss en fördel i form av mer tid åt förberedelser och analys av intervjuerna (Ibid.).

Nackdelen med att ha en kontakt på insidan kan vara att denna person skulle kunna påverka utfallet av våra resultat genom att agera på ett i förväg bestämt sätt mot bakgrund av det bekantskap som finns mellan dem och att denna individ också deltog i vår undersökning. Men eftersom den av oss författare som kände kontaktpersonen inte genomförde och deltog i själva intervjuförloppet anser vi att den delen av problematiken uppfyller uppsatta kriterier. Dessutom var detta enda intervjun av fyra samtliga intervjupersoner där en av författarna hade koppling till en av intervjupersonerna (Ibid.).

2.2.3 Genomförande av intervjuer

Vi sammanställde en semistrukturerad intervjuguide vilket innebär att man inte är så hårt hållen av sina intervjufrågor utan att utrymme ges till improvisation och följdfrågor under intervjuens gång. Styrkan blir då att samtalet flyter på bra och att intervjupersonen får uttrycka det som han eller hon vill få sagt. Våra semistrukturerade frågor gjorde det möjligt att ändra intervjuernas utformning under tiden de genomfördes samtidigt som den säkerställde att de viktigaste frågorna i intervjuerna verkligen skulle ställas och förhoppningsvis besvaras.

Vid intervjuer kan vi som forskare använda oss av den så kallade tratt-tekniken som betyder att vi först börjar med öppna frågor för att sedan börja ställa frågor av mer specifik art vilket vi gjorde i vår studie. Fördelen med denna teknik är att IP får börja intervjun med att uttrycka sig som han eller hon vill (Patel, 2003).

En kvalitativ intervju och upplägget av den är beroende av att man först ställer frågorna *vad* och *varför* och besvarar dem innan frågor om *hur?* ställs. Intervjuförfarandet är till stor del beroende av hur mycket tid som ägnats åt planering och skapandet av intervjufrågor och intervjuguide innan vi sätter igång med intervjun (Kvale, 1997).

Först och främst måste forskaren vara påläst och kunna de teoretiska begrepp som berör sitt undersökningsområde. Detta behövs för att ha en grund att stå på som den nya kunskapen ska försöka kopplas samman med. I vår studie var detta svåruppnått eftersom verkligheten var överordnad teorin vilket är en av studiens svagheter eller brister. Men eftersom vi är medvetna om dessa brister och därmed redovisar problematiken kring dem anser vi att undersökningen är trovärdig (Ibid.).

Viktigt att tänka på i en intervju är att ställa precisa frågor för att möjligt undvika generaliseringar (Persson, 1997). En av våra frågor löd därför på följande sätt: *Vad förväntar du dig från en designers/programmerares arbete?*

Det är också viktigt att inte använda ett alltför akademiskt språkbruk utan hellre ett vardagligt språk för att undvika missförstånd. Detta är viktigt att ha ta hänsyn till för att undvika eventuella missförstånd vid insamlingen av fakta (Bylund, 2005).

En bra intervju karaktäriseras av korta frågor och långa svar från IP vilket var precis det vi uppnådde i våra intervjuer. Målet med intervjuer är att framkalla spontana beskrivningar som är baserade i IP:s egen verklighet. För att få innehållsrikare svar kan frågor upprepas eller intervjuaren vara tyst en stund så att IP får utrymme att vidareutveckla sina tankar (Kvale, 1997).

För att vara så tydlig som möjligt i kommunikationen med sin intervjuperson är det enligt Bylund viktigt att tänka på att prata personligt till den som intervjuas. Det görs exempelvis genom att intervjuaren använder sig av begrepp som jag eller du istället för begreppet man (Bylund, 2005).

Detta hade vi övervägt till vårt intervjuförfarande och skedde t ex i form av kontrollfrågan: *Är det något du vill tillägga?* när det gäller samspelet mellan programmerare och designers (Bylund, 2005).

I och med detta får IP en chans att förtydliga sig om sådant IP tänkt på men som inte getts tillfälle att ta upp tidigare under intervjuns gång. Denna fråga gav i en av intervjuerna värdefull information om samspelet och förhållandet mellan spelprogrammerare och speldesigners. Efter att ha genomfört intervjuerna transkriberades den insamlade informationen direkt till data tillsammans med minnes

anteckningarna för att undvika att information skulle gå förlorad eller rent av glömmas (Kvale, 1997).

Vi fick som sagt tillfället att intervjua IP på sin egen arbetsplats som i vårt fall är beläget i Köpenhamn. Vi valde att klä oss stiligt inför intervjuerna för att ge ett seriöst intryck och när vi ankom till företaget mottogs vi på ett vänligt och trevligt sätt av personalen. Vi blev bjudna på fika och lunch eftersom vi anlände först vid tio på förmiddagen och ingen av våra IP hade tid att intervjuas innan lunch. Detta passade oss dock utmärkt eftersom vi fick tid att acklimatisera oss i deras miljö. Till lunchbordet satt vi gemensamt bredvid programmerare och designers. Stämningen var avslappnad och atmosfären lugn och vi kunde prata med bordskamraterna bredvid oss utan några sura miner. Efter lunchen var det dags för intervjuens genomförande och efter godkännande från IP tilläts vi använda bandspelare i samtliga fyra intervjuer.

Nämnavert är också att till vår sista intervju fick vi översätta våra intervjufrågor till engelska eftersom IP var av utländsk härkomst och det var ända sättet att kunna genomföra intervjun. Trots detta löpte det på bra eftersom IP var kunnig på engelska och inte fick problem att uttrycka det han ville få sagt. De andra intervjuerna genomfördes på svenska eftersom resten av IP var svenskar. Bandspelare användes som minne för att kunna sortera och transkribera till ren data. IP informeras i förväg om att det finns en sekreterare. Sekreteraren är närvarande men sitter utom synhåll för IP och för anteckningar. Detta görs för att inte stressa IP: s psyke så att denne känner sig i underläge. Sekreteraren eller antecknarens primära mål är att komplettera bandinspelningen vid bortfall av ljud och dylikt och tillägga ytterligare relevanta frågor som kan ha missats under intervjuens gång (Passer & Smith, 2006).

Vi inledde vårt arbete med intervjufrågorna med att utforma en skiss med tillhörande teman. De teman vi kom fram till var bland andra bakgrundsinformation, arbetsuppgifter, konflikthantering samt samspelet mellan spelprogrammerare och speldesigners. Utifrån dessa teman skapade vi sedan en rad bestämda frågor.(se bilaga 1) Vi tänkte oss att denna intervjuguide skulle hjälpa oss att komma in på och belysa just de teman som vi ville undersöka och hade inte för avsikt att följa den slaviskt. Vi försökte istället följa informanternas berättelse och ta fasta på de frågor som de tog upp och därmed följa de infallsvinklar som verkade mest fruktbara (Widerberg, 2002).

2.2.4 Bearbetning och analys av data

Efter transkriberingen av intervjuerna valde vi ut data som vi kunde identifiera som relevant information vilket kan jämföras med teorin. Genom att använda intervjupersonernas uttryck kring konflikthantering så har vi delat upp studien i olika teman och rubriker. Dels för att lättare få en överblick på hur konflikthantering kan se ut för olika speldesigners och programmerare och dels för att lättare jämföra med teorin.

Vi är väl medvetna hur subjektivt varje person förhåller sig, därför har vi försökt vara så objektiva som möjligt tillsammans genom att hålla koll på varandra och översättandet av tankesätt hos intervjupersonerna.

Syftet med olika citat som läggs fram i analysen och resultatet används för att visa på problematiken kring konflikthantering. Citaten används för att belysa vår empiri (intervjumaterial) i förhållande till den teorin vi använt oss av i arbetet.

2.3 Kvalitet

2.3.1 Etiska överväganden

Godkännande från intervjupersonerna (IP) är viktigt och ännu mer deras anonymitet. De kan slå sig till ro lättare och svara ärligare om de vet att deras identitet hålls hemlig. I detta läge kan IP tala ut vad han/hon tänker och känner utan negativa konsekvenser drabbar dem från andras åsikter. Med anonymitet menar vi att vi inte tänker publicera de intervjuades namn i vår undersökning. Istället har fiktiva namn applicerats på de intervjuade. Vi har som forskare ett särskilt ansvar att hålla oss professionella gentemot intervjupersonerna. Därför har vi försett dem med all den information som kan anses nödvändig och om bakgrunden och skäl till varför vi valt att intervjua just deras företag och syftet med undersökningen (Kvale, 1997).

När det gäller etiska överväganden så måste forskaren ta hänsyn till fyra olika krav vilka är följande:

2.3.1.1 Informationskravet

De individer som deltar i forskningsstudien ska av forskaren på förhand informeras om studiens syfte. Som forskare är det viktigt att informera intervjupersonerna (IP) om vilka villkor som gäller för att de ställer upp på att intervjuas. IP informeras om att det är helt och hållet frivilligt att ställa upp på intervju och att de kan avbryta när de vill om de känner för att göra det. Vidare ska i förväg syfte och beskrivning ges för hur studien är tänkt att genomföras.

Uppgifterna som samlas in av forskaren ska tydligt framgå att de endast kommer att användas i forskningssyfte och vilka som ska få tillgång att ta del av studien (Metodpraktikan, 2004).

Samtliga IP ställde upp på frivillig basis. För att ge en rättvis och ärlig bild som möjligt av vår studie gav vi den information som var nödvändig för IP att veta, som syfte och upplägg så att inga missförstånd eller oklarheter skulle uppstå innan intervjuförloppet (Ibid.).

2.3.1.2 Samtyckeskravet

Ett steg att ta hänsyn till i intervjuprocessen är etiska dilemman däribland informerat samtycke. Vi informerade därför alla IP i förväg om syftet med vår studie d v s vi vill *analysera och beskriva samspelet mellan spelprogrammerare och speldesigner?* (Ibid.).

Intervjupersonerna (IP) har alltid rätt att själva bestämma över sin egen medverkan och om hur länge och på vilka villkor som gäller för intervjuförfarandet i sig. Konfidentialitet måste också säkras så att det inte går att avslöja den intervjuades identitet (Ibid.).

2.3.1.3 Konfidentialitetskravet

Individerna som ställer upp på intervju ska få veta att deras uppgifter förvaras utom räckhåll från obehöriga och att den information de väljer att lämna åt forskaren inte gör det möjligt för utomstående att identifiera den intervjuade individen (Ibid.).

2.3.1.4 Nyttjandekravet

När det gäller nyttjandekravet gäller det att alla insamlade uppgifter om specifika individer eller särskilda yrkeskategorier endast används för forskningsändamål.

De uppgifter som samlas in om intervjupersonerna bör endast ges tillgång åt andra forskare som åtagit sig samma förpliktelser gentemot de intervjuade som de ursprungliga forskarna gjort (Ibid.).

2.3.2 Metodkvalitet

När andra människor läser vår uppsats bildar sig de en egen uppfattning om innehållet som förmedlats av oss i ett försök att avspegla våra uppfattningar om problemområdet. Denna formulering av tankarna föregås av våra tolkningar kring hur samspelet mellan programmerare och speldesigners ter sig i deras dagliga arbete. Respondenternas verklighetsuppfattning grundar sig på deras erfarenheter, vissa saker är därför omöjliga att besvara.

Förhoppningen är att studien blir mer trovärdig eftersom vi redovisar problematiken och därför också är medvetna om svårigheterna. Alla aspekter kan inte utredas på grund av den omfattning och tid ett sådant arbete skulle innebära.

En sändare kodar sitt budskap innan det sänds och klär det som skall förmedlas i ord, tonfall eller gester antingen i form av verbala signaler eller icke-verbala signaler. Att koda ett budskap kräver först en avkodning d v s att individen anstränger sig att försöka förstå vad sändaren vill förmedla. Något som är viktigt att ha i minnet är att vi aldrig avkodar helt i överensstämmelse med det sända budskapet. Felkällorna är lika många som kodade budskap. Vissa forskare hävdar att det ömsesidiga inflytandet som existerar

mellan intervjuare och IP både på ett emotionellt och kognitivt plan är en felkälla. Persson & Håkansson menar att det motsatta gäller och att detta kan vara en styrka i kvalitativa intervjuer eftersom det handlar om att erkänna och utnyttja de insikterna som det mellanmänskliga samspelet ger upphov till (Persson & Håkansson, 2003).

Om en studie uppfyller kriteriet av att vara vetenskaplig eller inte tenderar i dagens samhälle att mer och mer ersättas av en pragmatisk frågeställning i form av om studien kan bidra med ny användbar kunskap. Kärnan i en forskningsintervju är den intersubjektiva interaktionen d v s språket, vilket vi har försökt ta hänsyn till i största möjliga utsträckning (Kvale, 1997).

Den kunskap som bildas i kvalitativa intervjuer beror på i vilket sammanhang och kontext som budskapen äger rum i och på vilket sätt den används. En stor fördel med intervjuer är deras öppenhet. Det finns ingen speciell standard teknik att använda sig av i intervjuer utan det är istället så att vad som finns är ett standardval av metoder vid de olika stadierna av en intervjuundersökning t ex *Hur många intervjuer måste man genomföra? Skall intervjuerna spelas in på band och ska de skrivas ut? Hur ska analysen av intervjuerna genomföras? Skall vår tolkning av intervjun visas för IP?* Ett av målen för oss som intervjuare är att vi måste kunna ta metodbeslut utifrån ett reflekterande synsätt. Besluten ska ha sin utgångspunkt och bakgrund om vilka kunskaper vi har i ämnet i fråga i vår studie, vilka alternativ som är tillgängliga och vilka konsekvenser detta får för vårt arbete sett från ett helhetsperspektiv (Ibid.).

Viktigt att ha i åtanke och belysa är intervjuens öppenhet och flexibilitet i form av följdfrågor eller om man strikt ska följa och hålla sig till sin intervjuguide. Mot bakgrund av det just nämnda ställs det stora krav på förberedelse och kompetens från intervjuarens sida. Om intervjuaren redan från början undviker uppsatta regler ges det möjlighet för intervjuaren att utveckla sin kunskap, insikt och intuition om ämnet (Ibid.).

2.3.3 Källkritik

Källkritik handlar om att följa olika kriterier. Det finns fyra olika kriterier som ska följas i en undersökning. Det första kriteriet handlar om Äkthet - Att källan är den den utger sig för att vara och ingenting annat. Det andra är Tidssamband – Om det har gått lång tid från källans berättelse om en händelse så kan det finnas skäl till att tvivla på källan. Vår undersökning genomfördes i december 2006 och vi har haft god kontakt med företaget sedan dess och vi har med jämna mellanrum hållit oss uppdaterade i form av dagboksanteckningar om vad som sker på företaget via vår kontaktperson på företaget. Tidssambandet har alltså under arbetets gång efterlevts så gott som möjligt. Det tredje kriteriet handlar om Oberoende – Källan ska tala sitt eget tydliga språk och får inte vara en avskrift av en annan källa. Eftersom vi är först ut med att genomföra en studie kring designers och programmerare på ett dataspelsföretag har detta kriteriet uppfyllts. Det fjärde kriteriet är Tendensfrihet – Det ska inte finnas anledning att misstänka att källan ger en förvrängd bild av verkligheten med hänsyn till en individs personliga intressen. Dessa kriterier har noggrant följts. (Thurén, 2005).

3 Teori

3.1 Samarbete

Samarbete är en svårfångad process och att samarbeta förutsätter både individualitet och kommunikationsförmåga. Det viktiga med samarbete är att kunna ta tillvara på det du själv är duktig på och samtidigt kunna uppskatta att andra individer ibland kan bättre än vad jag själv kan i vissa avseenden. Detta förhållande ter sig inte lätt utan är komplext och därför funkar inte alltid samarbetet helt friktionsfritt emellanåt. Här är det viktigt att kunna identifiera och beskriva de mellanmännsliga relationerna och dess betydelse. Samarbete karaktäriseras av att det är svårt, viktigt och lustfyllt men framförallt för att det är mänskligt. Medarbetare som vågar leda och bli ledda är en resurs för en organisation. Individer växer genom uppgifter där de får känna på hur det är att ta ansvar. Ett bra samarbete kräver fungerande relationer och kommunikation (Persson & Håkansson, 2003).

En annan viktig aspekt när det handlar om ett bra samarbete är att kunna vara en bra lyssnare. För att bli en god lyssnare krävs att man försöker förstå och sätta sig in i hur andra individer tänker och sätta detta i relation till egna funderingar. Om individer visar en sådan inställning ger det trygghet i arbetsgruppen och då blir behoven av att dra sig tillbaka eller att kunna hävda sig själv mindre. Dialogen som verktyg ger en chans att lyfta fram individen och ger samtidigt möjlighet till att försöka förstå och utnyttja olikheterna. I detta sammanhang blir det därför viktigt att kunna ha en förmåga att kritiskt reflektera för att först då kan dialogen ge möjlighet för individen och arbetsgruppen i sig att utvecklas (Ibid.).

Om individer är ute efter att skapa någonting nytt måste de i så fall kunna ha en förmåga att ifrågasätta gamla metoder och lösningar. Grunden till all utvecklingsarbete består i att börja där man står just nu för att sedan kunna gå vidare. Det är också av stor betydelse för varje individ i gruppen att bli uppmuntrad och att känna sig bekräftad för att man som individ i gruppen skall kunna utvecklas. Detta är nödvändigt därför att det hör till en av människans grundläggande behov att bli sedd, lyssnad till och trodd (Ibid.).

När vi som individer börjar bekräfta vår motpart först då startas förändring och utveckling. Upplevelsen av hur det blir av att vara nyanställd första dagen på arbetet är också viktigt för samspelet eller samarbetet i sig eftersom att detta bär individen med sig en lång tid framöver (Ibid.).

Första intrycket spelar alltså stor roll för framtida intryck hos individen. Konflikter är ett måste för att det skall ske en utveckling. En organisation som strävar efter att utvecklas måste våga tackla de konflikter som dyker upp.

För att ett samarbete eller samtal skall kunna fylla sin funktion och fungera som ett bra redskap är det viktigt att vara ärlig, visa omsorg och ha kunskap om kommunikation.

Konflikter kan startas när en individ t ex känner sig kränkt eller missförstådd. Utomstående ses som inskränkta eller okunniga, men i många fall kan sakfrågan lösas relativt enkelt medan den känslomässiga aspekten är betydligt svårare att bemästra (Ibid.).

Två eller flera individer i ett arbetslag eller en arbetsgrupp kan ha skilda åsikter när det gäller ett faktiskt förhållande och de här frågorna har antingen större eller mindre känsloladdning för de inblandade. Mot denna bakgrund och laddning uppstår en konflikt och dess storlek beror mer på känslomässiga laddningen än på sakfrågan. Konflikten kan begränsas om känslomässiga energin inte är stor och kan då stanna via ett meningsutbyte mellan två personer. Kränkta känslor kan då synliggöras och individerna kan ge varandra någonting i utbyte som kompensation för skadan och konflikten är då löst. Båda parter inblandade inser och har lärt sig något om varandra och kan nu fortsätta med lite mer erfarenheter bakom sig (Ibid.).

3.2 Konflikthantering

Problemet i konflikter är inte att vår motpart vägrar lyssna till oss, utan det handlar istället ofta om att vi inte lyssnar till vår motpart och försöker sätta sig in i denna individs tänkande och försöka förstå deras perspektiv.

I och med att man anstränger sig för att försöka lyssna till den man interagerar med, först då kommer den andre att lyssna till vad vi har att säga. När individen upplever att vi har förstått vad som försökts förmedlas av honom eller henne, då kommer motparten att vilja försöka förstå sig på oss (Van Slyke, 2001).

Om vi i en uppstådd konflikt tar oss tid till att lyssna på vad den andre parten har att säga blir det också möjligt att utveckla en organisationskultur där vi istället för att undvika konflikter tar vara på den produktiva aspekten som konflikter kan bidra med. En viktig poäng i detta sammanhang blir förmågan att kunna lyssna på ett empatiskt sätt. Empati står för hur pass bra individen är att sätta sig in i en annans persons tankegångar och känslor för att bättre kunna förstå och uppfatta vår motpart på ett så bra sätt som möjligt. Att lyssna empatiskt betyder inte att vi ska lösa den andres problem utan att vi istället ska bidra med att förbereda och hjälpa individen att själv lösa problemet som uppstått (Ibid.).

Konflikter kan uppstå mellan parter som är ömsesidigt beroende av varandra. En konflikt skulle aldrig uppstå mellan två parter om den ene inte har något som den andre behöver. Det ömsesidiga beroendet mellan människor poängterar värdet av ”vi”. Ett oberoende möjliggör att jag kan uppnå mycket eftersom jag då förhåller mig självständigt, men via ett samarbete med någon annan kan vi prestera mer än vad jag skulle klara av på egen hand. Med ett ömsesidigt beroende menas att vi kan skapa någonting som är av värde för båda involverade parter (Ibid.).

Individer som är i konflikt med varandra reflekterar inte ofta över hur pass skickliga de är på att kommunicera. Istället tar individer alltför ofta för givet att de är skickliga kommunikatörer men får inte denna bekräftelse från sin motpart. För att på ett så konstruktivt sätt som möjligt kunna öva upp sina kunskaper i sitt sätt att hantera olika konflikter krävs det feedback eller återkoppling från utomstående part. För att förbättra sina kunskaper i att hantera olika konflikter är det nödvändigt att själv lära sig hur man kan få fram tydlig feedback från andra och dessutom själv också återge feedback. Om detta ska bli möjligt måste individen lära sig att lyssna till och informera sin motpart (Ibid.).

Skillnaden mellan att lösa en konflikt och hantera en konflikt är att när vi försöker lösa en konflikt avslutas konflikten med att tillgodose båda parternas intressen, men när det handlar om att hantera en konflikt måste ett samspel ske mellan individerna som motverkar att konflikten blir destruktiv. I konflikthantering riktas uppmärksamheten åt subjektiva sakfrågor för att på så sätt skapa en konstruktiv relation även fast objektiva sakfrågor kanske förblir olösta (Ibid.).

I vardagliga konflikter på arbetsplatsen ser den anställde alltför ofta den negativa aspekten som konflikter för med sig istället för att försöka se och förstå vilka inneboende möjligheter och potential som en konflikt kan medföra. I Skandinavien är normen att undvika och förneka existensen av konflikter snarare regel än undantag. Här går vi ofta miste om vilken kraft och möjligheter till förändring och utveckling som konflikter kan bidra med (Ibid.).

I dagens samhälle har kunskapsmängden stigit snabbt vilket medfört att fler individer med specialistkompetens efterfrågas på arbetsmarknaden.

I takt med detta har också individers behov av samarbete ökat. Problematiken kring komplexa system och företeelser som framträder inom olika organisationer har ökat, men på bekostnad av att vi själva inte alltid hänger med t ex när samarbete ersätts med konkurrens. Ofta saknas det bra metoder för att följa upp utveckling och mot bakgrund av detta ökar konflikter och därmed också nödvändigheten av konflikthantering. Eftersom samhället förändras allt snabbare leder det i sin tur också till större krav på företag att anpassa sig till arbetsmarknaden därför att den rör sig åt olika håll. Förändringar leder ofta till någon sorts konflikt (Ahrenfelt & Berner, 1996).

Vid problematisering om konflikthantering är begreppet *epicentrum* en viktig aspekt att behandla. Begreppet berör det egentliga problemet som uppstått och själva kärnan till konflikten. *Epicentrum* handlar om att finna situationen där konflikten är som djupast rotad och där det går att finna källan till konflikten. Individerna i en organisation som befinner sig i *epicentrum* tar förr eller senare ställning och förenar sig med den ena eller andre parten. I en konflikt går mycket energi åt att prata om varandra men inte till varandra. På en arbetsplats går det inte jämt att vara överens med sin motpart och detta måste också vara tillåtet. I Skandinavien har arbetsklimatet ute på olika företag ofta en karaktär av att vara negativa eller fientligt inställda till att närma sig konflikter. Att vara

sams prioriteras oavsett vilket pris det har och vilka konsekvenser det kan innebära, samtidigt som olika uppfattningar ägnas mindre uppmärksamhet åt. På arbetsplatsen jämförs olika tankar och koncept med varandra. Individernas olika kompetenser är nödvändiga i ett företag för att helheten ska bli bra. Förnyelse och konservatism bollas mot varandra för att olika koncept ska bli välformulerade förslag (Ibid).

Vid vissa tillfällen uppstår det dock en oenighet som kan leda till konflikter, men konflikter är samtidigt viktiga för att någon utveckling ska kunna ske i organisationer (Ljungström & Sagerberg, 2004).

Om vi vill skapa trygga relationer på arbetsplatsen är det nödvändigt att höra, bekräfta, respektera och göra de anställda delaktiga i vad som händer. Ömsesidighet och respekt är två faktorer och fungerar som bra grund till samarbete. Om individer skulle hamna i situationer där de inte vet hur de ska agera för att hjälpa någon annan kan det bidra med positiva effekter om vi använder oss av att höra, bekräfta, respektera och göra individerna delaktiga i vad som sker. Dessa fyra faktorer är en bra hjälp i konflikthantering med tanke på att de hjälper till att reducera hotbilden som individer kan uppleva i konfliktsituationer med varandra (Brännlund, 1999).

Konflikter må vara en förutsättning för utveckling men det innebär inte per automatik att alla konflikter för den skull är utvecklande. En eller flera olika konflikter kan bidra till en positiv förändring i ett företag om vi lär oss att hantera dem på ett konstruktivt sätt och inte flyr dem, vilket ger oss ett bredare spelrum att röra oss kring (Brännlund, 1999).

För att kunna bli en bättre konflikthanterare är det viktigt att träna upp sin egen förmåga att både ge och ta kritik. Varje gång en individ ger kritik till någon annan om sättet denne betar sig på öppnas det upp möjligheter. Om ingen person skulle framföra negativa synpunkter på en kollegas beteende och på sättet denne utför sina arbetsuppgifter skulle det hämma individen i fråga och begränsa möjligheterna till utveckling för hans eller hennes kompetens (Ekstam, 2004).

Om en konflikt ska förhindras gäller det att rikta kraften åt det som man i gruppen är överens om och fokusera på sak och inte person. Det handlar för individen om att vara beredd på att lösa oklarheter och att det finns en vilja att försöka förstå och acceptera övriga i gruppen (Nilsson, 2005).

En konflikt finns när minst två parter är oense i en situation. Den ena individen utgör ett hinder för att uppnå ett mål, fylla ett behov och att få till en förändring. Dessa två eller flera parter försöker på olika sätt med olika medel påverka varandra för att uppnå sina personliga mål och ofta är de inte villiga eller mottagliga till att lyssna på andra individers upplevelser (Ibid.).

Oenighet eller motsättningar är ett naturligt innehåll i gruppens liv och kan i dagens arbetsliv uppfattas som något positivt och kan stärka gruppens arbete eftersom det också kan ses som ett naturligt inslag i grupparbete. Desto mer heterogen och olikartad en grupp ter sig desto större är risken för att en konflikt ska uppstå. En konflikt kan medföra både positiva och negativa konsekvenser där de positiva effekterna kan innebära t ex ett öppnare arbetsklimat, förändring av svårbrutna mönster och kan skapa tydligare och bättre normer. De negativa effekterna av en konflikt kan medföra stress, en försämrad kommunikation, dåliga beslut och kan skapa ett så kallat *vinnare-förlorande* förhållande. Konflikter kan vara djupt rotade i en organisations struktur, roller, attityder, och genom olika stereotypa uppfattningar om motparten. (Ibid.)

Oavsett ursprunget till konflikten och vilken form den tar ligger upphovet till den i en upplevd intressemotsättning. Arbetslivet såväl som andra mötesplatser är en miljö där konflikter kan uppstå och utvecklas i större omfattning än det gjorts tidigare. Konflikterna på en arbetsplats behöver inte vara annorlunda än andra konflikter men det handlar om hur individernas inställning till arbetet ser ut som inverkar på hur vi reagerar och agerar mot motparten. Arbetslivet idag tenderar att utveckla ett starkare beroende mellan individer och grupper i form av att den ena partens arbetsuppgifter är beroende av att den andre parten sköter sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt. Det som kan ge upphov till en gruppkonflikt hänger samman med erfarenheter, värderingar, behov och dessa påverkar upplevelsen av omgivningen. Två eller flera individer uppfattar aldrig samma situation på samma sätt. Individernas förutfattade meningar och stereotypa uppfattningar om varandra kan också störa samspelet (Ibid).

När det handlar om makt, auktoritet och kontroll kan de vara ojämnt fördelade inom gruppen. Här kan t ex nämnas att desto mindre kontroll en viss individ upplever att de har i en specifik situation och kontext desto mer underlättar detta för olika försvarsinställningar och motstånd av olika slag. Oenigheten mellan individerna blir till en konflikt när de tar ställning mot varandra och inte längre prioriterar att hitta en gemensam lösning. Viktigt att än en gång poängtera när det pratas om konflikter är att det inte alltid handlar om att kunna lösa konflikter på grund av att en del konflikter inte går att lösa. Vad det handlar om är istället hur vi hanterar konflikter. (Ibid.)

Ett sätt att försöka förstå sig på de reaktioner som kan uppstå i en arbetsgrupp kan vara att reflektera kring hur olika individer förhåller sig till konflikthantering. Det finns ett antal olika reaktionsmönster t ex kompromiss som går ut på att försöka förhandla med motparten, Gemensamt vill man försöka nå en lösning som de berörda parterna kan enas om som acceptabel lösning. Att kompromissa passar in i bilden när målet är det viktiga t ex då man har lite tid på sig fast ändå vill försöka nå en gemensam lösning. Så ifall tiden inte räcker till för en längre diskussion och bearbetning av konflikten då är en kompromisstil att föredra (Ibid.).

Alla individer har sina egna uppfattningar om hur verkligheten ser ut. Mot bakgrund av detta tolkar individen vad som händer och tycker det är jobbigt att förstå att andra individer kan finna andra slutsatser. Om olika uppfattningar hotar varandra så uppstår

en konflikt och det är hotet som får oenigheten till att bli personlig så att den går från konstruktiv debatt till nedbrytande konflikt (Bylund & Kristiansen, 2005).

Hinder för ett konstruktivt samspel är en följd av att individen har bestämda krav på vad motparten ska genomföra och på samma gång förväntar sig att det som individen själv åstadkommer ska få större erkännande (Glöckler, 2000).

Om ett positivt samarbete skall råda måste det finnas jämlikhet och jämbördig maktbalans. Det måste finnas tolerans, hänsyn och förståelse i gruppen. Individen måste vara positiv, prestigelös och aktiv lyssnare till de andra i gruppen. Detta medför att gruppen lättare kommer att kunna dela med sig kunskap, idéer och upplevelser. Om gruppen blir aktiv tillsammans så är det bra om gruppen träffas på fritiden också. Chansen är större om gruppen har bra sammanhållning att lösa konflikter på ett konstruktivt sätt. En av grunderna till samarbete är på vems villkor samarbetet sker. Det genuina samarbetet kräver en jämlik maktfördelning i arbetsrelationerna. För att ett samarbete ska kunna utvecklas är det nödvändigt att lyssna till varandras idéer och erfarenheter både på och utanför arbetsplatsen. Om det råder bristande samarbete i gruppen och om saker och ting sopas under mattan kommer det att bildas spänningar. Detta leder i sin tur leder till bristande kommunikation och om det är för mycket spänningar inom gruppen kan gruppen splittras (Ohlsson, 1995).

Chefen har en avgörande roll i både sammanhållningen av gruppen och samarbetet. Han står alltid i centrum och har alltid sista ordet. Varje individ har sitt eget synsätt på konflikter, men nyckeln i samarbete är att alla måste ha en gemensam förståelse. Vi bortser för mycket från våra känslor. Det finns mycket mera känslor än vad vi vågar medge. Att visa känslor tycks vara en svaghet. De som vågar visa sin svaga punkt är starkare än de som inte gör det. Att våga bekräfta sina känslor inför andra kan vara sann styrka. En annan anledning till varför många undviker konflikter är att det är väldigt energikrävande. Det kan också kännas väldigt tidskrävande. Två element som en passiv individ vill helst slippa. Det är viktigt att konfrontera konflikter eftersom individen då kan åstadkomma personlig utveckling och effektivisera sitt samarbetsinnehåll. (Ibid.)

Konflikter har sitt ursprung i individens anpassning i tillvaron och konflikter är en naturlig process som har rötter i biologiska, psykologiska och sociala faktorer. Organisationer, kulturer samhällen etc. skapar oundvikliga spänningar och konflikter som inte alltid behöver leda till negativa konsekvenser. Man brukar förknippa konflikter som en nedbrytande kraft, som i extrema fall leder till krig, våld och lidande. I vissa fall får konflikter inte alls förekomma, t ex i ett kirurgiskt team, där patientens liv står på spel (Strangert, 2001).

Strangerts hänvisar i sin bok *Studier av arbetsplatskonflikter* till en annan forskare vid namn Daft som påvisar att skillnader i bakgrund, mål och uppgifter är nödvändiga för att en grupp skall kunna lösa uppgifter framgångsrikt, även om det leder till konflikt. Framgångsrikt i detta fall betyder att förutom att slutföra målet ska det också leda till individens personliga utveckling. För efter en personlig utveckling så har vi lärt oss

(förhoppningsvis) att hantera konflikter mera effektivt eller lösa vissa uppgifter effektivare (Ibid).

Följande citat belyser föregående resonemang:

"Vi blir upptagna av att försöka begripa och förutse händelser och eventuellt själva agera i mer eller mindre dramatiska skeende, som utspelar sig i sinnesvärlden men också bildar ett inre flöde av starka upplevelser" (Strangert, 2001:246).

3.3 Återkoppling

Återkoppling eller feedback är ett viktigt begrepp för att kunna försöka förstå sig på budskap och på så vis också bilden av hur andra människor ser på mig. Feedback kan översättas med att ge tillbaka och innebär att mottagaren beskriver vad denne tror att den förstått. I och med detta förfarande ges det möjlighet för sändaren att kunna bekräfta eller korrigera det som sagts. Återkoppling kan omvandla vokala signaler eller kroppsspråk till verbal återkoppling. I en laddad konfliktsituation kan detta fungera som ett ypperligt sätt att försöka förstå varandra bättre eftersom vi sätter ord på våra inre föreställningar.

För att försöka förbättra en arbetsgrupp och dess funktion krävs det en miljö där omtänksamma, öppna samtal möjliggörs. Om samtalsgruppens miljö karaktäriseras av t ex prestige kan en öppen beskrivning av egna upplevelser och mot andra egenheter göra mer skada än nytta (Nilsson, 2005).

3.4 Jämförelse av författarnas perspektiv på konflikthantering

Efter att nu ha nämnt en hel del om hur olika författare ser på bland annat samarbete och konflikthantering har vi funnit att författarna har en del gemensamma nämnare när de behandlar ämnet konflikthantering. Vi fann att likheterna är stora och att författarna inte avsevärt skiljer sig åt i sina respektive teorier kring konflikthantering. Till att börja med har vi begreppen lyssnande och bekräftelse som samtliga författare lägger stor vikt vid för att man konstruktivt ska kunna handskas med konflikter och få till en positiv utveckling i företaget.

Vidare närmar författarna sig varandra i sin syn på konflikthantering när de påpekar att konflikter tar upp tid och att de kräver mycket energi. En annan sak som förenar författarna är den emotionella biten och den roll som känslor har i konflikter med varandra. Här läggs deras tonvikt på att försöka komma till rätta med konflikter genom att fokusera på sak och inte på person. En sista gemensam nämnare för författarna i deras teorier kring konflikter är begreppet ömsesidighet och fördelen i konflikthantering med detta begreppet är att det går att skapa något som är av värde för båda involverade parter i konflikten.

3.5 Social Loafing

Social Loafing är ett fenomen där en person presterar mindre i en grupp, jämfört med när de jobbar ensamma. Social loafing är ett av de största skälen till varför en grupp ibland presterar mindre jämfört med de sammanlagda arbetena från varje individ. Enligt Passer & Smith, så tenderar män att lata sig mer än kvinnor. Kulturen spelar också in. Länder som USA, Kanada tenderar att lata sig mer än ex Kina, Japan. (Passer & Smith, 2006).

3.6 Social Facilitation

När vi är i närheten av andra människor tenderar vi att agera med vår dominantaste reaktion. Med andra ord, så beter vi oss annorlunda när det finns människor runtomkring oss. Beroende på vad vi gör i situationen så kan scenskräck antingen öka eller minska vår prestation. Det är den grundläggande reaktionen för alla levande ting, vare sig det är människor, höns, hundar eller insekter (Passer & Smith 2006).

Om vi har tillräckligt med kontroll på vad vi skall utföra så kommer vi prestera bättre när vi blir iakttagna. Om vi inte har fullt självförtroende för oss själva så kommer vi att prestera sämre. För att *Social Facilitation* skall träda i kraft måste vi bli direkt iakttagna och de som iakttar oss måste också ha ett intresse för vår prestation (Ibid.).

3.7 Lärande och organisation

Enligt Argyris så är målet med *Defensive reasoning* att beskydda och försvara individen som är i en grupp eller organisation (Argyris, 1993).

En annan *defensive reasoning* karaktär är när en individ drar en slutsats. Slutsatsen påstås vara giltig, och sedan försäkras man sig om att slutsatsen är giltig genom att inbilla sig en logisk (sunt förnuft) konklusion som är ens egen från början. Teorin kan enkelt förklaras med detta exempel: *Lita på mig, jag vet vad jag pratar om etc.* (Ibid.)

För att slutsatsen skall vara rätt förklarad, måste inbillningen som individen har, mörkläggas, och även mörkläggningen måste hemliggöras. Även om slutsatsen kan vara påhittad, eller ren lögn, så är inbillningen hos individen så stark att det inte råder någon tvekan om att slutsatsen inte kan vara falsk. För i individens ögon så är det den nakna sanningen. Extrema *defensive reasonings* är sådana fall där individen är oerhört envis och vägrar ta in ny kunskap eller tankesätt och tror att de vet allt om allt (Ibid.).

En underkategori till *defensive reasonings* är *defensive routines*. *Defensive routines* är när folk tenderar att mörklägga skam, pinsamheter och ilska för att inte visa svaghet. Folk känner direkt när de blir piskade och när piskandet mörkläggs. De går med på charaden och döljer sin förödmjukelse och ilska. Men dessa känslor adderas ihop och bubblar upp när de får tillfälle, som tillslut kan leda till utbrott (Ibid.).

Defensive routines går i hand med *skillfull actions*. Vi hanterar förödmjukelser och hot genom våra *skillfull actions*. Agerandet skall ske direkt, reflexivt och utan svårigheter. Om individen skulle hinna tänka efter så skulle agerandet inte vara skickligt utfört. Det sker utan vår direkta medvetenhet. Vi lär oss i tidigt ålder vad förödmjukelse och hot är och hur vi kan skydda oss emot det. Skickligheten växer med tiden, ju äldre vi blir och hur mycket vi blir utsatta (Ibid.).

Theories of action kan delas in i två teorier. Den första är *espoused theori*, vilket innebär teorier om värderingar, tro och *action strategies*. Den andra är *theories in use* som är *action strategies* som vi faktiskt använder och leder till konsekvenser i en bestämd följd. *Action strategies* är med andra ord utvalda strategier som vi använder utifrån våra värderingar och principer. Argyris menar att *theorie in use* är ett huvudprogram (masterprogram) som har våra kärnvärderingar och normer som används av individen, som styr *action strategies* (Ibid.).

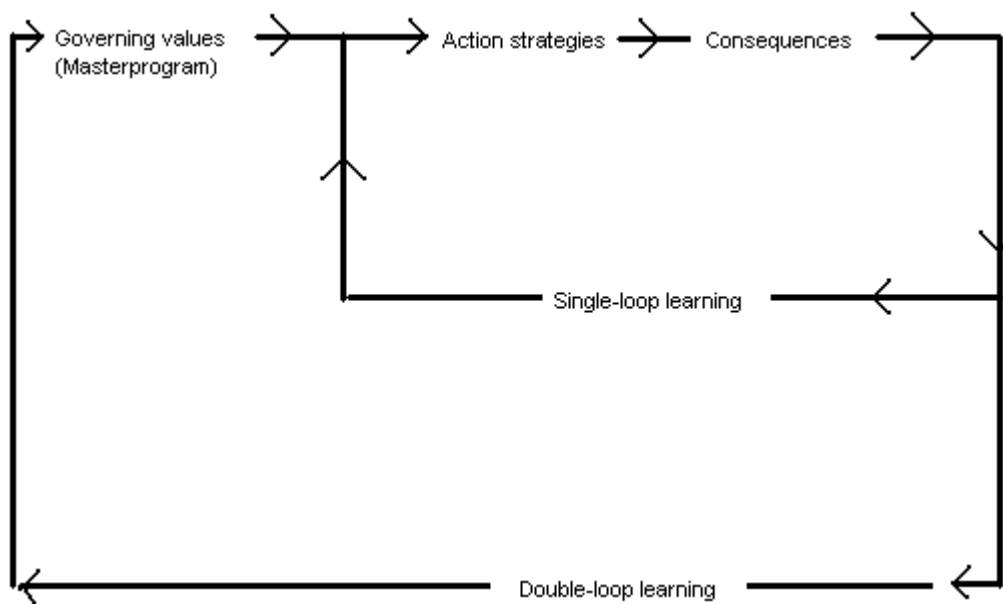


Fig 1.1 visar double och single-loop learning.

Double loop learning kräver omredigering av huvudprogrammet i *theori in use*, medan *singeloop learning* enbart kräver redigering utanför huvudprogrammet, där värderingarna inte berörs. Detta innebär att *theories in use* inte ändras utan bara *action strategies*. Exempel på *single-loop learning* är då man minskar på att prata illa om andra, medan *double-loop learning* är att sluta prata illa om andra helt och hållet. (Argyris 1999).

Theories in use är en del av *Model 1*. Där ingår att individen ska ha kontroll över andra, att sträva för att vinna, minska förluster så mycket som möjligt, förtrycka negativa

känslor och agera rationellt. *Model 1* kan användas av vem som helst, oavsett kön ålder position etc. (Argyris 1993).

En *theories in action* som producerar *double loop learning* är *Model 2*. *Model 2* är inte motsatsen till *Model 1*, utan en djupare aspekt som framkallar en djupare ifrågasättning. Att ifrågasätta en individs *theorie in use* är att ifrågasätta dennes kompetens, självsäkerhet och effektivitet (Ibid).

3.8 Sammankoppling av teorier

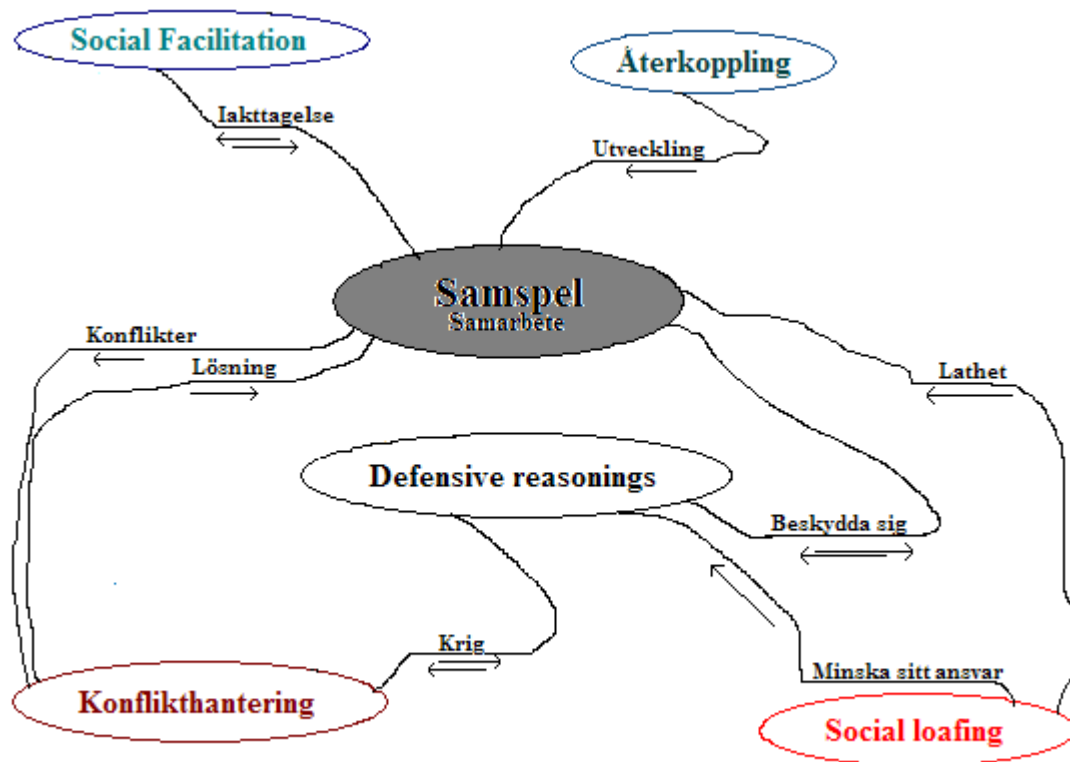


Fig 1.2

Figuren visar hur de olika teorierna hänger samman. Vad som binder samman dem och hur de relaterar till samspel, som är kärnan kring teorierna.

Återkoppling handlar om att kritiskt reflektera hur samspelet har varit efter ett projekts slut. *Social facilitation* handlar om hur du agerar och presterar som individ när du blir iakttagen. I samarbete uppstår det oftast konflikter. För att behandla dem har man *konfliktthantering*. Beroende på individen kan *defensive reasonings* medföra att en konflikt uppstår pga. värderingar, envishet etc. *Samspelet* kan försvåras om *defensive*

reasonings envisas mot att ta in ny kunskap, och intar istället försvarsställning. När *Social loafing* uppstår blir resultatet sämre.

4 Resultat

4.1 Sammanfattning av empiri

För att få veta hur samspelet ser ut mellan spelprogrammerare och speldesigners var det nödvändigt för oss att först ta reda på respektive intervjupersons bakgrund och nuvarande arbetsuppgifter. Vi beskriver först speldesigners och programmerares bakgrund och deras arbetsuppgifter. Övriga resultat är till för att besvara våra frågeställningar.

Speldesigners bakgrund skilde sig åt i form av att den ena designern hade högskolebakgrund och hade även läst en kurs i programmering, medan den andre designern inte hade någon högre utbildning alls.

Speldesigners arbete handlar till stor del om att skapa storys eller att arbeta med själva mekaniken bakom hur spelet går till. Allting skrivs ner på papper för att sedan vidareutvecklas av designern.

Båda programmerarna har högskoleexamen till skillnad från designers. En programmerares arbete handlar till största del om att implementera grundläggande spelfunktioner. Vidare går mycket av arbetet ut på att fixa så kallade *buggar* vilket innebär att rätta till småfel i spelet.

För att inga missförstånd eller oklarheter ska uppstå förväntar sig programmeraren ett vattentätt skrivet dokument från designers sida som båda parter kan enas om. Detta är nödvändigt så att alla vet vad dokumentet handlar om och allt är tydligt och klart för medlemmarna i gruppen.

4.1.1 Intervju med designers

De berättar att ju högre position någon har, desto högre krav ställer de på sig själva och andras krav och förväntningar stiger därmed. Kraven är att leverera "*bra grejer*" och idéerna måste vara välformulerade, enkla och tydliga. De får inte vara alltför komplicerade och detaljerade, så att fler personer kan förstå och sätta sig in i designers tankegångar och se dennes visioner. Designers påpekar att det är tungt arbete som tömmer ens kreativitet väldigt mycket och de blir väldigt lätt psykiskt trötta.

Designers har hög press på sig själva. Att alltid producera något och att det skall vara bra, för det finns andra människor som är villiga att ersätta en. Samtidigt tycker de att jobbet är väldigt tillfredställande för dem.

I *pre-production* i ett spel så är det mycket självständigt arbete, att komma med idéer och förslag på vad man tycker skall kunna vara bra att ta med i spelet. Förslagen tas upp i möten med alla från företaget. Det är många möten, men arbetet är väldigt självständigt. Det poängteras att det är lättast att skapa *teamkänsla* i detta stadium i samspelet, då det är så pass få folk i företaget.

"Ibland kan det vara svårt ju!"

- Att framföra ideer

De spinner vidare med att en designer försöker framföra en idé till en programmerare. Programmeraren ger då feedback om det går att blåsa liv i denna idé till spelet, kanske det handlar om att man skall se spelet från olika vinklar samtidigt, när en olycka inträffar. Ibland går det att genomföra idén, mestadels måste man göra vissa kompromisser till idén, ändra den lite så att den passar in programmatiskt. Ibland kan man inte alls lägga in idén och konceptet skrotas.

Om det blir en stor konflikt mellan en designer och en programmerare så brukar oftast programmeraren ge sig, eller får han/hon sparken. Men det finns undantag, t ex hos de programmerare som har hög status, arbetat länge på företaget och har mycket att säga till om. Designern berättar vidare att vissa programmerare är lättare att handskas med än andra. De menar att många programmerare är tekniska av sig och inte har någon bra social förmåga. Vilket gör att de oftast är svåra att handskas med. Ibland kan det vara svårt. Lasse tycker att de flesta designers är väldigt sociala av sig. Han har dock tidigare upplevt på andra dataspelföretag att designers kan ha dålig social förmåga, men så ser det inte ut på det här dataspelföretaget säger han. Han säger också att det finns programmerare som är sociala, men de är mera sällsynta. Vissa programmerare är bra på att hitta lösningar och andra inte. De som inte är det *pushar* ut sina idéer för hårt och då leder det till konflikt. Just för att sättet att kommunicera skiljer sig väldigt mycket mellan designers och programmerare. Programmerare har en gräns att gå in på tekniska detaljer, något som en designer inte har intresse eller lust att alls gå in på. Eftersom de inte håller på med programmering, vill de inte veta den biten alls.

Designers och programmerare kommer från två olika världar. Programmerare är mera matematiska, mera jordnära. Medan designers är raka motsatsen, genom att vara mera artistiska och konstnärliga av sig. De lever upp i det blå och låter fantasin träda fritt fram i sina vyer. Designers förväntar sig att en programmerare skall vara objektiv. Att inte avfärda hans idéer direkt, utan fundera över dem en stund. Det händer för ofta att en programmerare är direkt inställd på att avfärda designerns idéer utan att ens lyssnat färdigt på dem. Lasse kan direkt inte sätta sitt finger på varför detta fenomen uppstår. Designers brukar få väldigt mycket variation i sitt arbete, för jobbet är inte likadant varje dag. Men det kan hända att de får lite väl enformigt arbete. I slutet av projektet så är det mycket spelprovningar på spelet för att se vad som saknas och vad som kan förbättras. Det är en väldigt stressig och påfrestande arbetsperiod i projektet. Att arbeta övertid på kvällar och helger är inte ovanligt.

Båda designerna som intervjuades anser att programmerare jobbar för designers. De ser inte ner på dem, men det är så det fungerar. En designers önskemål går före en programmerares synpunkt. På det sättet att en programmerare inte får lov att ändra designerns bild på hur spelet skall se ut. En programmerare har frihet att koda hur han vill. Men inte blanda sig in i designerns vision av spelet. Om inte önskemålet kan uppfyllas ska det heller inte vara för mycket tjat på att problemet ligger hos designern. Det blir snabbt konflikt om båda parterna inte tar sig tid att förstå sig på varandra.

Lasse tar upp en intressant punkt om att de också har möten som handlar om vad som gick dåligt i projektet, vilka förbättringar kan göras till nästa gång, likaså vad som gick bra, vad går att behålla och utveckla det nästa projekt. Han tycker att det som gör jobbet värt är att sitta i en position som påverkar miljontals människor världen runt. Att kunna skapa en diskussion kring exempelvis avrättning, det är inte alla som kan påverka så många människor på samma sätt. Han mår bra av att skapa och påverka sådana diskussioner om moraliska handlingar exempelvis och hoppas att detta leder till en bra debatt.

Designerna påpekar att det är sköna arbetsförhållanden på företaget med flexibla arbetstimmar, väldigt god mat i matsalen etc. De träffas efter jobbet och tar kanske en öl och det händer oftast på fredagar. De som är lite mer sociala av sig brukar göra det, medan de som inte är det brukar gå hem efter jobbet, likväl de som har familj. Det tycks vara extra viktigt att göra saker tillsammans under jobbet i *pre-produktion* för att skapa en bra *teamkänsla* i och med att hela teamet inte är så stort, kanske cirka 10 personer.

Lasse påpekar att det finns folk som inte trivs i sina positioner och som inte kan eller vågar säga till. De blir deppiga och måste anstränga sig mera för att klara av sitt jobb. Det kan också vara att de har idéer och tips på hur man kan förbättra spelet som de tycker är bra, men deras position gör att de inte har något att säga till om. Det kan leda till framtida konflikter då frustrationer bubblar upp till ytan. Lasse avslutar frågan med att säga att det finns väldigt mycket *kontorspolitik* inblandad, vilket betyder interna förhållningssätt.

”Det blir bara en stor soppa liksom”

- Designer möter programmerare = Gulasch

Kalle betonar att den saknande länken mellan designers och programmerare är *teknikartist*. Istället för att alla designers och programmerare skall träffas och hålla möten, har de mindre möten med teknikartist. Möten mellan designers och programmerare kan ibland leda till en röra och då kan konflikter uppstå. *Teknikartisten* är bryggan mellan dessa två kontinenter. Det har gett bra resultat i företaget, men på bekostnad av tid.

Det är viktigt att inte avfärda faktum att programmerare och designers är väldigt olika, enligt Kalles mening som nämner att det ibland är som två olika läger eftersom de pratar två helt skilda språk. Båda designerna berättar att det kan kännas som en lekstuga på jobbet. Speciellt om man är ny inom branschen. Det är viktigt att få denna stimulans på jobbet för att hålla kreativiteten uppe. Ju längre man har kommit i projektet och ju äldre man är, desto mindre blir lekstugan. Speciellt för de som har barn och familj att tänka på. Kalle påpekar att man måste se familjen som ett projekt, annars är det lätt att man försummar den. Jobbet är skoj, men familj är mera härligt. Han har inte så mycket möjlighet att träffa sina arbetskamrater efter jobbet, som han skulle vilja. Det är inget fel, utan det är något som sker naturligt.

Kalle berättar att personer man ogillar gör jobbet direkt mera ansträngande och kreativitet förstörs. Man behöver inte vara bästa vänner med arbetskollegorna, men det måste finnas ett bra energiflöde mellan parterna. Sammanhållningen är nyckelordet, enligt Kalle. Samtidigt finns det vissa anställda som skall ”veta bäst”, men dem får man handskas med på bästa tänkbara sätt säger han. Kreativiteten är som minst när man tvingar ut den och därför är det viktigt att ha roligt på jobbet, tycker han.

”Det tar och förstör min kreativitet”

I slutet av projektet är det väldigt stressigt. Alla jobbar övertid på kvällar och helger. Det blir mera allvar då och skjuts spelet upp känns det som att det aldrig tar slut och det kan ta knäcken på alla inblandade vid det här stadiet i projektet.

”Det kan ta knäcken på en helt och hållet”

- I slutet på projektet

4.1.2 Intervju med programmerare

Programmerare har krav på sig själva att vara perfektionister när det gäller kodning och de försöker uppfylla designerns önskemål så gott de kan, men det får inte utföras slarvigt. Grupparbeten, bygger på bra kommunikation. Om allt fastnar för en stund skall man be om hjälp. De skall inte sitta och försöka lösa ett svårt problem som kan ta tre dagar att lösa själv.

Programmerare berättar att designers/grafiker har för stora förväntningar från möten med att implementera nya verktyg till projektet och nämner att det endast är 20 % chans

att de kan implementeras. Det kan då lätt bli spänningar när programmerare känner för stor press på sig.

”Det gäller att bygga en bro där emellan ”

Ibland har programmerare svårt att leverera designerns önskemål och då kan designers bli väldigt besvikna på programmerare. Designers kan komma med många idéer och ibland blir de för många och för röriga. Det har inte hittats något bra system med att lösa detta. Designers brukar pressa sina idéer rätt hårt. Utmaningen är att förstå de olika sidorna enligt Nisse. Han vill bygga en bro men det är svårt. Programmerare tycker det är för lite dialog mellan designers och programmerare. De är på olika nivåer.

”Man kan få sparken”

Om programmerare har problem, går man till en lämplig person för att prata av sig, med kollegor eller annat liknande. Det är mycket mer känsligt att prata med cheferna i Danmark än i Sverige berättar Nisse. Man bör passa sig annars är avsked att vänta. Vart den gränsen går vet de inte helt säkert, men att det är konstruktiv kritik som skall ges. Det är ganska allvarligt att kritisera chefer på andra avdelningar, anser båda programmerarna som intervjuats.

Bra kommunikation är svaret på bra teamwork. På möten med programmerare berättar projektledaren hur det ligger till, hur långt de har kommit och vad som kommer att ske den närmaste tiden. Har man problem, tar man upp det här, så att ledaren kan förse dem med resurser. De har möten också med designers där de tar upp bland annat missförstånd och nya *gameplay features*. Kommunikation är viktigt i *pre-produktion* mellan designers och programmerare. Det är en god grund.

Designers kommer med förslag och idéer som programmerare kollar om de kan implementera till spelet. Men ibland kan det bli jobbigt att implementera nya eller utveckla *gameplay features* om de ligger efter med dem i kodningen. Mötena behöver inte vara så formella. De kan vara snabba visiter eller E-mail med feedback.

Programmerarna brukar inte hitta på något efter jobbet, men det finns aktiviteter för dem som vill och de upplever att jobbet är som förväntat. De flesta programmerare tycker inte det är värt att gå in i en ”fight” med grafiker eller designer.

Programmerare har aldrig tidigare varit med om att få lov att uttrycka sina idéer och tankar i *pre-production* förrän på senare tid i detta dataspelföretag. Alla, inklusive programmerare har chans att påverka spelet, dess handling, utveckling, nya spelmoment etc. Alla får lov att vara med i den kreativa processen. Programmerarna tycker det fungerar bra. När de kommer in i produktionsfasen så är alla positioner låsta, och programmerare har inget att säga till om designen av spelet.

”80 % av spelet är att fixa buggar”

Pelles jobb är att koda liv in i spelet. Hur människor skall agera, när solen skall gå upp och ner, hur vinden skall blåsa etc. Han nämner att det är mellan 7- 20 % kodningar av spelet. Resterande är att fixar buggar eller finslipa.

”Wow, hehe, man måste fråga dem”

- Fråga till programmerare om hur designers arbete ser ut

Pelle kan inte direkt förklara hur designers arbete kan se ut eftersom han bara ser outputen på vad designers gör, så de kunde lika gärna sitta i ett hörn och dricka öl samtidigt som de jobbar nämner han. Oavsett så förväntar sig Pelle kristallklara dokument som har ett detaljerat tillvägagångssätt och från tidigare erfarenheter så har det inte alltid varit klart eller tydligt beskrivet.

Han säger att arbetsförhållandena i andra länder är usla och att ingen bryr sig om man håller på att bli helt utbränd. Den som råkar bli det blir då ersatt.

Han fick en positiv reaktion från dansk arbetskultur. I Danmark bryr sig folk om man håller på att bli utbränd. Det är tillåtet att gå hem tidigt från arbetet för att kunna tackla problemet man har dagen efter. Han har ännu inte upplevt svensk arbetskultur.

”Jag försöker förstärka mina argument”

Om en designer ignorerar en programmerares input för mycket kommer det garanterat att bli ett hönshus, lägger Pelle till. Ibland blir diskussionerna heta just för att både programmerare och designers vill ha sin mening sagd och utförd. Därför vill programmerare ha diamantklara dokument som är konkreta i sina handlingar. Då har alla klart för sig hur det ligger till och inga missförstånd uppstår.

Om en programmerare inte gillar en designers idé så försöker han argumentera mot varför det är en dålig idé. Ibland använder programmeraren exempel från tidigare projekt som bevismaterial för att övertyga sin motståndare.

På slutet av projektet är det som mest jobbigt och stressigt. Det händer att man då måste jobba övertid på kvällar och helger. Det berättas att ibland kan kritik komma i alldeles för stor kvantitet, och då kan det bli jobbigt. Det är med andra ord omöjligt att tillfredsställa alla, kunder, designers, kritiker etc.

Programmerare tycker också att det är sköna förmåner på jobbet, med gymkort, väldigt god mat, uthyrning av spel, flexibla arbetstimmar och lönen är bra.

Men det är ingen raket karriär. Nisse ifrågasätter ”dresscoden” samtidigt som han tycker det är trist att det inte finns så många tjejer i branschen.

4.2 Slutsats

Samspelet mellan spelprogrammerare och speldesigners visade sig vara bättre än vad vi trodde det skulle vara på företaget. Relationen mellan parterna fungerar som bäst i

pre-production stadiet då gruppen är mindre och mer sammansvetsad. Utrymme ges åt att bolla olika frågor med varandra och gruppen har även gemensamma sociala aktiviteter för att stärka lagandan. När sedan *production* stadiet sätter igång anställs mer personal, gruppen blir större och lagandan försvinner till viss del. Syfte med vår studie var aldrig att lösa inbördes problem utan beskriva och analysera hur konflikter hanteras.

Våra frågeställningar i arbetet löd: *Hur ser samspelet ut mellan spelprogrammerare och speldesigners? Vilken utveckling leder detta samspel till?*

Dessa frågeställningar eller problemformuleringar ska nu besvaras. Designers har krav att leverera bra grejor som är välformulerade, tydliga och inte allt för komplicerade.

Men vad som kom fram ur intervjuerna var att designers tycker att det ibland kan vara svårt att arbeta med programmerare eftersom designers tycker att programmerare inte alltid har så bra social förmåga.

Designers anser sig ha det kreativa sinnet och beskriver programmerarna som mer jordnära och praktiska av sig.

Samspelet på företaget är bra totalt sett men det finns vissa konflikter som än så länge består. Grunden till konflikten är att de är som två skilda raser eller som en av designerna berättar att det t ex är två helt olika språk som pratas med varandra. Han har därför börjat lära sig något som kallas för *teknikartist* som är länken mellan designers och programmerare, för att bättre kunna förstå programmerarna. Det gäller att bygga en bro mellan den tekniska (programmerarens) och den grafiska (designerns) världen. Först då kan relationen fungera relativt konfliktfritt. Begreppet *epicentrum* (se sida 19) styrker föregående resonemang. *Epicentrum* handlar om att finna situationen där konflikten är som djupast rotad och där går det att finna källan till konflikten.

En annan intressant aspekt som kom fram ur vårt intervjumaterial var när vi ställde frågan: *Hur skulle du beskriva designers/programmerares arbete?*

När denna fråga ställdes var det ingen som kunde beskriva den andres arbete vilket vi tolkar som att de kan för lite om varandras arbete i sig.

En av programmerarna säger att det på detta företaget är första gången någonsin som han fått tillfälle att prata med designers i *pre-production* stadiet, vilket vi tolkar som att ledningen verkligen anser det viktigt att en bra dialog förs mellan parterna.

Om en konflikt skulle uppstå så använder en av programmerarna sig av tidigare exempel och erfarenheter för att övertyga designers om varför just de har rätt.

Samspelet mellan designers och programmerare har lett till utveckling av yrket *teknikartist* som är den sammanlänkade parten. Det är inte alltid som teknikartisten behövs eftersom problemen löses på egen hand. Eftersom de intervjuade hade kunskaper om bland annat konflikthantering klarade de av på egen hand att lösa vissa problematiska situationer. Hindret till utveckling som det ser ut just nu, är t ex att de inte kan så mycket om varandras arbetssätt.

Anledningen till att programmerarna tycks tjata och gnälla hela tiden, är i själva verket för bekräftelsens skull. De vet egentligen hur de skall lösa problemen, men de vill bara få ut irritationerna först. Det står i empirin att programmerare är perfektionister när det gäller kodning. Att jobba som perfektionist kan vara väldigt frustrerande om de inte får saker och ting gjort på ett speciellt sätt. Att få sin röst hörd lättar på trycket.

Designers tycks klura på problemen själva tills en viss gräns, samtidigt som de ogillar att höra tjat och gnäll kring problem. Detta har också en naturlig förklaring för att designers måste jobba i ett kreativt stimulerat område. Gör de inte det så är det som de sa innan att jobbet blir mycket mer ansträngande och att tvinga fram kreativitet känns lönlöst tycker de. Att höra tjat i omgivningen dämpar designerns kreativitet kraftigt så därför håller de tyst för att inte påverka andra.

Vi har kommit fram till att användandet av modell 2 i *pre-produktion* och *post mortem* som företaget använder är nyttigt. Enda nackdelen är att det är en stor del av personalen som byts ut och som då måste lära in denna nya kunskap igen till nästa grupp människor som kommer in i företaget.

All företagskunskap slängs inte bort, men en stor del försummas för att en *gamedirector* tillsammans med de andra höga cheferna inte kan införa exakt allt från de tidigare företagskulturerna. En ny generation arbetare stiger in, en ny företagskultur skapas. Det är en livscykel där processen är konstant aktiv.

5 Analys

I denna del av arbetet jämförs teori med empiri d v s vårt insamlade intervjumaterial. Vi kommer successivt att belysa olika delar ur intervjuerna för att försöka relatera vår empiri till använda teorier i arbetet. Likheter och skillnader mellan spelprogrammerare och speldesigners kommer också att tas upp och behandlas i jämförelsen.

Vårt syfte och mål tycker vi är uppfyllt efter de uppsatta kriterierna som vi hade. Vi hade inte för avsikt att lösa programmerares och designers problem utan vi ville istället beskriva och analysera hur de hanterar konflikter och andra problem som kan uppstå.

Det visade sig att kompromisser var den mest förekommande lösningen för att hantera olika problem som uppstått på vägen.

5.1 Jämförelse med empiri och teori

Varför når inte kommunikationen fram mellan programmerare och designers?

Upplevelsen av hur det blir att vara nyanställd första dagen på arbetet är viktigt för samspelet eftersom detta bär individen med sig en lång tid framöver (Persson & Håkanson, 2003).

Första intrycket spelar alltså stor roll för framtida intryck hos individen. En av programmerarna i vår studie nämner att han kom och besökte arbetsplatsen innan han skulle börja arbeta och menade att han i och med det fick lite bättre koll på hur saker och ting fungerade i dataspelsföretaget.

En av speldesignerna nämner att de får bra förmåner i företaget. T ex är maten nästintill gratis i matsalen som ligger i samma byggnad. När han började på företaget fanns ett bonussystem som baserades helt och hållet på hur mycket ett spel säljer. Han lyfter också fram värdet av att företaget tar hand om sina arbetare så att de ska kunna känna sig bekväma vilket han upplevde som ett positivt och seriöst intryck när han kom som ny till företaget. Att skapa ett gott samarbete kräver att individen verkligen tar sig tid till att lyssna på vad motparten vill förmedla. Det handlar om att lyssna till varandras idéer och erfarenheter på arbetsplatsen för att ett samarbete ska utvecklas. I våra intervjuer nämndes bra exempel som visar på problematiken kring detta antagande t ex via följande citat från en av speldesignerna:

”Det handlar mycket om att kunna försöka förmedla någonting till en programmerare. Ibland så är det ju svårt ju! Generellt sett måste jag säga att programmerarna är väldigt tekniska av sig och alla har inte så bra social förmåga, så ibland kan det vara väldigt svårt att jobba med programmerare.”

Detta citat bekräftar att programmerare inte alltid har den bästa sociala förmågan eftersom det upplevts av båda designerna på tidigare företag. Både spelprogrammerare och speldesigners på dataspelsföretaget upplever att de har ett roligt och stimulerande arbete. Efter genomförandet av intervjuerna och under bearbetningen av vårt intervjumaterial fann vi att de tillfrågade programmerarna och designerna inte direkt hade överdrivet med konflikter på just det företaget vi undersökte, men att det upplevts av dom själva på liknande arbetsplatser tidigare:

”Det är som att man går på ett minfält och att det gäller att tillfredsställa alla samt att få sin vision åtminstone prövad.”

Ett intressant perspektiv fick vi från en av designerna när vi frågade honom om det var något som han själv skulle vilja tillägga?

På det gav han en intressant utläggning:

”...Nja ibland alltså, det är nog en aspekt ni inte fått med. Ibland kan det kännas som att vissa människor inte trivs i sina positioner men det kommer de aldrig att erkänna. Att vara ,gamedirector det är top of the food chain liksom. Ju närmre man är den personen desto mer påverkar man projektet”

Det intressanta med föregående citat som vi tolkat det, är spelprogrammerarna som inte trivs i sina positioner. Programmerarens status blir enligt vår tolkning underordnad speldesignerns eftersom speldesignern står närmst speldirektorn och han är den som bestämmer. En designer anser att programmerare jobbar för designers. Han ser inte ner på dem men det är så det fungerar. En designers önskemål går före programmerarens på det sättet att en programmerare inte får lov att ändra designers bild av hur spelet skall se ut. En programmerare har frihet att koda hur han vill men får inte blanda sig in i designers vision av spelet.

Ett begrepp som är av vikt i organisationer är *team*. *Team* kan definieras som små grupper runt ca tio personer med specifika arbetsuppgifter och kompetensfördelning. Ett team är ofta delen av en större organisation och teamets medlemmar är nischade på sitt arbetsområde. Målet är klart och tydligt för teamet och det finns ett bestämt handlingsutrymme och ansvar där man via samspelet med varandra kan uppnå teamets mål. Syftet med team är att samordna olika nischade kunskaper för att uppnå företagets mål (Nilsson, 2005).

När dataspelföretaget befinner sig i pre-production d v s i arbetets inledningsfas är teamkänslan hög eftersom man då är mindre grupper och det är lättare att bolla frågor med varandra. Men när företaget befinner sig i produktion tillkommer fler folk till företaget vilket i sin tur också påverkar lagkänslan. Forskning har funnit fördelar och belägg av att ha mindre grupper och att det är en förutsättning för ett företags kreativitet och utvecklande. Speldesignerns tankar kring detta yttrade sig på följande sätt:

”I pre-production i ett spel så har man väldigt mycket självständigt arbete, att man skall själv komma med idéer och förslag på vad man tycker skall kunna vara bra att ta med i spelet. Förslagen tas upp i möten med alla från företaget. Det är lättast att skapa teamkänsla i detta stadiet i spelet, då det är så pass få folk i företaget. Det räcker med att man träffas hemma hos någon och festar lite tillsammans. Företaget anställer mest personal under produktionen av ett spel men då blir teamkänslan inte lika bra eftersom det då blir större arbetsgrupper”

Intressant att också lägga märke till är att i *pre-production* träffas gruppen ibland hemma hos någon av gruppmedlemmarna, tar en bit mat och dricker öl tillsammans i syfte att bygga upp teamkänslan.

Men de gruppmedlemmar som har familj har inte samma möjlighet till teamkänsla eftersom man också har en familj att tänka på. De ser det som två olika projekt som måste skötas jämte varandra.

Vid problematisering om konflikthantering dyker begreppet epicentrum upp som en viktig aspekt att behandla. Epicentrum berör det egentliga problemet som uppstått och själva kärnan till konflikten och det handlar om att finna situationen där konflikten är som djupast rotad och där det går att finna källan till konflikten. Individerna i en organisation som befinner sig i epicentrum tar förr eller senare ställning och förenar sig med den ena eller andre parten. Ett exempel på epicentrum skulle kunna vara när en av programmerarna nämnde följande kring relationen mellan programmerare och designers:

”Jag förväntar mig ett klart och tydligt nedskrivet dokument från designern därför det är ett dokument som alla kan enas om så inga missuppfattningar uppstår och att alla redan vet vad dokumentet innehåller så att allting är klart för medlemmarna.”

En annan viktig aspekt när det handlar om ett bra samarbete mellan programmerare och designer är att kunna vara en bra lyssnare. För att bli en god lyssnare krävs att man försöker förstå och sätta sig in i hur andra individer tänker via empatisk förmåga och kunna sätta detta i relation till egna funderingar. Om individer visar en sådan inställning ger det trygghet i arbetsgruppen och då blir behoven av att dra sig tillbaka eller att kunna hävda sig själv mindre. Dialogen som verktyg ger en chans att lyfta fram individen och ger samtidigt möjlighet till att försöka förstå och utnyttja olikheterna. I detta sammanhang blir det därför viktigt att kunna ha en förmåga att kritiskt reflektera för att först då kan dialogen ge möjlighet för individen och arbetsgruppen att utvecklas (Persson & Håkanson, 2003).

I Skandinavien har arbetsklimatet ute på olika företag ofta en karaktär av att vara negativt eller fientligt inställt till att närma sig konflikter. Normen i Skandinavien är undvikandet och förnekandet av konflikter. Detta är snarare regel än undantag. Att vara sams prioriteras oavsett vilket pris det har och vilka konsekvenser det kan innebära, samtidigt som olika uppfattningar ägnas mindre uppmärksamhet (Ahrenfeldt & Berner, 1996).

Den ena programmeraren anser att det är för lite dialog mellan programmerare och designers eftersom de befinner sig på olika nivåer.

Vidare nämner han att det gäller att vara försiktig när man pratar med cheferna om kritik i Danmark. Detta med tanke på att man lättare kan bli avskedad i Danmark eftersom danskarna inte har någon Lag om anställningsskydd (LAS) som finns i Sverige.

Istället använder man sig av den danska *Flexicurity* modellen som innebär generösa ersättningsnivåer samt en mycket flexibel arbetsmarknadslagstiftning. Det finns alltså ingen dansk motsvarighet till LAS. Om kritik ges måste det vara konstruktiv kritik. Trygghet är inte samma sak i Danmark som i Sverige. I Sverige är den som har en fast anställning skyddad av LAS. I Danmark finns det en trygghet i att man vet att det är lätt att få ett nytt arbete om man blir av med sitt arbete eller känner för att byta, säger journalisten Maria Ludvigsson.

http://www.svensktnaringsliv.se/allmanna_nyheter/article12170.ece

”Det är betydligare känsligare med kritik i Danmark än vad det är i Sverige. Man bör passa sig lite och gå in och säga något om det, för då kan man få sparken”

Ett grundläggande skäl till vad som skiljer spelprogrammerarna från speldesigners är den tekniska aspekten. En designer menar att det är den tekniska aspekten som är länken mellan designers och programmerare för att just det blir konflikter mellan parterna. Ett exempel ur intervjun som styrker detta förhållandet på ett bra sätt är följande citat:

”Ska man gå in på djupet mellan programmerare och designer så är det rätt intressant att det är lite som två raser. En programmerare som jag har jobbat med väldigt mycket, tog mig 2-3 månader innan jag förstod hur man skulle handskas med honom liksom, för man pratar två helt olika språk.”

Återkoppling eller feedback är ett viktigt begrepp för att kunna försöka förstå sig på budskap och på så vis också bilden av hur andra människor ser på mig. Feedback kan översättas med att ge tillbaka och innebär att mottagaren beskriver vad denne tror att den förstått. I och med detta förfarande ges det möjlighet för sändaren att kunna bekräfta eller korrigera det som sagts. För att försöka förbättra en arbetsgrupp och dess funktion krävs det en miljö där omtänksamma, öppna samtal möjliggörs. Följande citat från en av designerna stärker att gruppen upplevt kraven på feedback:

”På slutet av produktionen så har vi väldigt mycket testing säger en designer. Så när projektet tar slut så övergår man till det så kallade post-mortem stadiet. I detta stadie sätter samtliga sig ner och samlar sina idéer och ser vad som gick fel. Frågor ställs t ex Hur löste vi det? Kan vi göra det bättre till nästa gång? Designern menar att de genomför detta så att man hela tiden lär sig av sina misstag.”

Detta har en klar och tydlig koppling till en bra feedback och återkoppling till det som individerna upplever. Men i vårt sammanhang uppstod det en problematik kring feedbackens giltighet eftersom det finns de som lämnar projektet efter att spelet gjorts klart. Detta medför att nya gruppmedlemmar kommer in till nästa projekt och på så sätt blir man tvungen att starta om från ruta ett igen och får då ingen riktigt kontinuitet i gruppen.

Designers och programmerare tycks lösa problem på olika sätt. Designers blir självständiga och instängda medan programmerare blir gnälliga och tjatiga. Men trots det så har de en gemensam faktor. De använder sig av samma sorts pusselbit när de närmar sig lösningen. Oavsett hur de gör det så sker det en kognitiv utveckling hos båda parterna. De stannar inte på vägen för det krävs inte mera från dem, utan de fortsätter att hitta nya vägar, nya sätt att bemöta nya utmaningar.

Företag gynnas av *model 1* (Se sida 24). Detta för att det spar tid, är hyfsat kostnadsfritt och effektivt. Individer behöver inte tänka eller reflektera i någon större utsträckning, utan kan direkt applicera sina nyfunna tankar in i arbetet. Eftersom det kostar företaget väldigt lite tid och ger en ökad arbetseffekt så brukar företag motivera sina anställda via *model 1*. Exempel kan vara; *Grubbla inte för mycket, fortsätt jobba, eller, får du inte det klart får du sparken*. Enligt intervjuerna så är detta företaget nyskapande, de har faser där de bryter *model 1* och gjuter in *model 2*. Dessa faser är då *pre-production* och *launch*. Under intervjuerna sades det av samtliga personer att i *pre-produktion* träffas alla och diskuterar vad som skulle kunna vara med i det nya spelet. Vad som skulle vara revolutionerande eller nyskapande i just deras spelbransch, hur arbetssättet kan tänkas se ut m.m. Detta påminner mycket om *model 2*, att ifrågasätta grundtanken i spelet.

Efter *pre-production* så låses hela arbetssättet och alla går tillbaka till sina original poster och börjar arbeta med vad de är betalda för att utföra. Vid *launch*, efter spelet har släppts, har man möten av diverse slag där man diskuterar hur det har gått under projektets gång, vad som skulle kunna göras bättre, vad som skulle kunna ändras och vad som var bra som man bör behålla. Detta benämns på engelska med begreppet *Full company evaluation*. Återigen används *model 2* här (Se sida 25). Det diskuteras vad som gick dåligt, vad som kunde förbättras till nästa gång eller undvika det helt och hållet. Det pratas också vad som gick bra, och utveckla det.

Det som kan nämnas är att, på slutet av projektet så byts personal ut, några får sparken, andra får bättre jobb på andra företag, men det finns även folk som stannar. Det här innebär att företagskunskapen försvinner till en viss del och att man nästan måste börja om insamlingen av ny företagskunskap.

Som det sades i intervjuerna så framgår det att programmerarna använder *defensive routines* mycket effektivt. Från designers sida så ser det ut som att programmerare är tjatiga, jobbiga och pratar på ett irriterande programmerarspråk, där de vill bortförklara sig för att de är lata.

Från programmerares sida agerar de på ett diplomatiskt sätt med att lägga bevis för att ge en enkel förklaring till varför vissa saker inte kan implementeras till spelet. Programmerarna anser att om de inte gör det så kommer de få sparken, de har inget direkt skyddsnät att falla på. De har övat in sina *skillfull actions* till det yttersta. Vidare tycker programmerarna att designers är nonchalanta typer som inte bryr sig om något

förutom sin egen bild av hur deras mästerverk skall skapas inne i spelet. Detta är en smått extrem bild på hur det ser ut men det är en generell uppfattning.

Det anges också i intervjun att designers är högre uppsatta i företagshierarkin jämfört med programmerarna. Eftersom kodarna har lägre rang så har designers alltid övertaget och får oftast sin vilja igenom, om inte så blir det kompromisser för att kringgå problemet. Men det är sällan som programmerare får som de vill. Därför blir programmerare tvingade att ge starka argument till varför designers bild inte är införbart, annars löper programmerarna en stor risk att få sparken.

Designers tycks sitta på *defensive reasonings*. När de framför sina idéer vill de ha bara sin vision i bilden och den är perfekt. Den får inte rubbas för att de har format den till ett mästerverk. Men om inte vyn kan implementeras så kan de göra kompromisser för att få en del av bilden i alla fall. Det tycks dock vara få designers som styrs helt av *defensive reasonings*. De flesta är öppna för förslag med en gnutta envishet.

Båda parterna i intervjun säger att de jobbar idealt, men *theories in use* är sällan idealt. Det finns en gråzon och det framhävs tydligt i intervjuerna. Man kan se ett klart samband mellan *social facilitation* och programmerare. De jobbar för perfektion och de blir ständigt iakttagna, antingen direkt visuellt eller genom deras kod då andra programmerare använder dem. Eftersom koden används av andra programmerare så blir det väldigt intressant att se hur den presterar.

Det finns ett par likheter mellan *social loafing* och designers. Designers kommer med egna idéer som de jobbat själv med men det är svårare på hur många idéer som krävs för att göra ett komplett spel från dem. Eftersom kreativitet också kräver att man ”leker” på jobbet som intervjupersonerna sa, så blir det att man har det lite slappt. Med andra ord, det går att inte tvinga fram kvalitativ kreativitet.

6 Diskussion

Vi tycker att samspelet mellan designers och programmerare ser bra ut på *IO interactive*. Båda sidorna har pedagogiska strategier kring konflikthantering och kommunikation som producerar fram resultat. Ibland kan strategierna brista, men de lyckas ta sig fram genom att förbättra sina strategier eller skapa nya. Enligt intervjuerna så var det bättre samspel i detta företag än de företag de arbetade på tidigare.

Det är pedagogiskt nedsättande att vara rädd att tala öppet eller fritt. Att inte kunna tala direkt till sin chef känns lite skrämmande. LAS (Lagen om anställningsskydd) är inte samma i Danmark som i Sverige. Vi har dock inte intervjuat ett svenskt spelföretag, och vet inte precis hur relationerna ser ut mellan designers och programmerare på dataspelsföretag i Sverige.

Vad vi däremot kunde ta ställning till var danska arbetsmarknadsregler som heter *Flexicurity* modellen, vilken innebär generösa ersättningsnivåer samt en mycket flexibel arbetsmarknadslagstiftning. Detta visade sig tydligt i intervjuerna med tanke på att de intervjuade var försiktiga med information som sades under intervjuens gång när det gällde kritik mot chefer.

Vi tycker det är väldigt bra med det nya systemet i *pre-produktion* där alla har rätt att säga till vad som kan tänkas vara med i spelet. Det kommer in nya designvinklar från olika avdelningar på företaget, så att spelet kanske blir mer unikt och revolutionerande än vad det var tänkt från början. Detta tillfälle dyker inte upp under själva produktionsfasen.

Programmerare söker hjälp när de stöter på problem som de tror de inte kan lösa själva. Designers löser problem själva. Designers tycker att programmerare gnäller. Att se saker utföras eller lösas är väldigt subjektivt, för att kognitiv förmåga är väldigt subjektiv och personlig. I och med att den ene inte har helt klart för sig hur den andre gör så blir subjektiva antaganden inte alls korrekta. Det har vi sett exempel på från intervjuerna. Programmerarna har inte mycket koll på hur designers jobbar och vice versa. Programmerare tycker att designers ger för lite detaljer kring hur vissa *game features* skall gå till, medan designers tycker att man inte skall gå in på tekniska detaljer så att man kan se helheten. Det intressanta är att teknikartisten är en brygga mellan programmerare och designers, men de är än så länge väldigt sällsynta inom branschen. Nämnvärt är dock att en av våra intervjupersoner håller på att utveckla sig till teknikartist. Kanske kommer teknikartister tids nog att vara i spelbranschen dom också. Eller kommer designers och programmerare innan dess att lära sig kommunicera med varandra? De finns inget svar, tiden får avgöra på den punkten.

Vi tror att anledningen till att programmerare vill ha mera att säga till om och vill ha större krav från designers är för att de har haft en mera grundläggande skolgång. Nästan alla programmerare har en omfattande utbildning kring programmering. Många designers har inte det. De har bred erfarenhet men ingen direkt specifik utbildning. Så varför skall designers få mer betalt och ha mer att säga till om, när det är programmerare som har mera utbildning från sin portfolio? Så kan det ses från en programmerares sida. Ett svar är att det är svårare att hitta kvalitativt kreativa personer, än att hitta matematiskt inriktade personer. Den estetiska sidan är idag kanske inte alltid det populäraste valet inom skolväsendet.

Designers går in på helheten. För att få in nya vyer måste de titta på horisonten och bortom. Programmerare måste titta på smådetaljerna för deras arbetssätt och mål bygger på det. Det går att beskriva *defensive reasoning* (Se sida 23) som en del av nyskapande av konst. För att vara originell måste man se en bild från en viss vinkel.

Om det ändras hela tiden och hämtas in nytt material så blir inte bilden originell. Så det är bra att designers har förmågan att använda *defensive reasoning*. Man måste våga hålla sin bild vid liv, oavsett hur bisarr den må vara.

Några exempel är Picassos målningar, George Lucas's Star Wars och David Hasselhoff's sångröst. Det händer ofta att programmerare ger sig till en designers vilja. Istället för att tänka kritiskt och säga emot mot något som verkar oklart så håller programmerare med. Det kan bero på att programmerarna känner sig stressade, att de får sparken om de inte håller med eller att de vill samarbeta med gänget.

En kritik är att en av intervjupersonerna inte är från Skandinavien. Arbetskulturen från hans land kan variera än den från Skandinavien. Men i intervjun så var den största skillnaden att arbetsförhållande från hans land var sämre än i Danmark. Hans syn på programmerare och designers är för övrigt samma som de övriga intervjupersonernas. En annan kritik kan vara att vi har för få intervjupersoner. Även om intervjupersonerna gav en preciserad bild kring samspelet mellan designers och programmerare, så kan man nästan anta att det finns flera variabler som kan spela roll. Men vi tror att vi har adekvat information för att skapa en rättvis bild på hur det ser ut idag. Men även om de tänker olika och det finns kontraster mellan dem så måste programmeraren ge sig om de båda hamnar i en konflikt. Det är synd då båda rösterna måste höras, men i spelbranschen så väger en designers röst tyngre. Det är inget fel i sig, det bara är så.

Designers och programmerares relation på distans kan ses i likhet med en gammal rostig tågkoppling som inte riktigt ansluter sig. Båda sidorna vill egentligen haka sig fast på varandra, men på grund av vissa krafter så händer det inte så ofta eller starkt nog. Båda sidorna vet på ett ungefär hur de skall binda sig samman, men ibland går det bara inte. Kvittar hur mycket stubbarna stöter mot varandra, de blir aldrig en riktig anslutning. Teknikartist kan ses som en länk som nästan tvingar/håller ihop dessa kopplingar så projektet kan rulla vidare och nå sin slutdestination. Med teknikartisten som brygga tror vi att relationen mellan programmerare och designers kommer att förbättras avsevärt.

6.1 Slutkommentarer

Samspelet mellan designers och programmerare är som en dynamit. Man har kunnat klargöra vad som får konflikten att ticka från båda ändarna, men ingen konkret lösning på hur man skall lösa den innan det smäller. En lösning var aldrig vårt mål. Utan målet var istället att klargöra hur stor klyfta det är mellan designers och programmerare. Om det råder bra kommunikation mellan dem, så är det en bra grund till ett fungerande team, men det är dock långt ifrån felfritt. Konflikter kommer att bubbla upp till ytan just på grund av att de är så olika. Arbetssätt, logiskt tänkande, världsuppfattningen är bara ett fåtal element som skiljer de stora kontinenterna åt d v s programmerare och designers. Det gäller att anpassa sig och ta hänsyn till sin "motståndare". Om båda parter är med på noterna och vet vilket förhållande som gäller, kommer sprängradien att minska.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Det skulle vara intressant att forska vidare kring *teknikartisten*. Detta yrke är nytt inom branschen, och kommer med all sannolikhet att bli den viktiga länken mellan designers och programmerare i framtiden.

7 Litteraturförteckning

Ahrenfelt, Bo & Berner, Roland (1996). *Konflikthanteringsboken – om vardagliga konflikter på jobbet*. Liber-Hermods AB. ISBN 91-23-01450-4

Argyris, Chris (1993). *Knowledge for action*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco ISBN 1-55542-519-4

Argyris, Chris (1999). *On organizational learning*. Blackwell Publishing, United kingdom. ISBN 0-63121-308-2

Argyris, Chris (2004). *Reasons and Rationalizations*. Oxford Univ Pr, USA. ISBN 9780199268078

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö:Liber ekonomi. ISBN 91-47-06402-1

Brännlund, Lasse (1999). *Konflikthantering – Handbok för realister*. Bokförlaget Natur och Kultur. ISBN 91-27-02863-1

Bylund, Pia & Kristiansen, Kåre (2005). *Samspel*. Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm. ISBN 91-27-09901-6

Ekstam, Kjell (2004). *Handbok i konflikthantering*. Liber AB. ISBN 47-06123-5.

Esaisson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena (2004). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik AB. ISBN 91-39-10611-X

Glöckler, Michaela (2000). *Makt i mellanmännsliga relationer*. Järna:Telleby. ISBN 91-85672-89-0

Ljungström, Kerstin & Sagerberg, Tom (2004). *Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. Uppsala Publishing House AB. ISBN 91-7005-278-6

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur. ISBN 91-44-00185-1

Källner, Kathrine (1984). *Samarbete – Jag – Konflikthantering*. Källner konsult AB. ISBN 91-7810-068-2

Merriam, Sharan B. (1994). *"Fallstudien som forskningsmetod"*, Lund: Studentlitteratur. Svensk översättning av Merriam (1988). *Case Study Research in Education*. Jossey-Bas Inc. Publishers, San Francisco. ISBN 91-44-39071-8

Nilsson, Björn (2005). *Samspel i grupp*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-04-354-6

Ohlsson, Inge (1995). *Konflikthantering*. Kommentus Förlag. ISBN 91-7344-970-9

Patel, Runa & Davidson Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur. ISBN 91-4402288-3

Passer, Michael W & Smith, Ronald E (2006). *Psychology, The Science of mind and behavior third edition*. McGraw Hill companies. ISBN-13: 978-0-07-110715-0

Pedagogiska Magasinet nr 3 augusti (2006). Tema: Vägar till lärande. Lärarförbundets tidskrift för utbildning, forskning och debatt. ISSN 1401-3320

Persson, Bengt (1997). *"Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitekternas arbetsfält"*, Institutionen för landskapsplanering, Alnarp

Hesslefors Persson Kerstin & Håkanson Ragnar (2003). *Samarbete – om kommunikation, ledarskap och konflikthantering*. Stockholm, Verbum. ISBN 9152628930

Stein, Johan (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Strangert, Bo *Studier av arbetsplatskonflikter - Aktörsperspektiv och konflikthantering*. (2001). Umeå universitet. ISBN 91-630-7165-7

Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. Liber AB Stockholm. Andra upplagan. ISBN 91-47-05293-7

Van Slyke, E J (2001). *Konfliktlösning på nytt sätt*. Richter. ISBN 91-7709-377-1

Widerberg, Karin (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-01828-2

Internet: http://www.svensknaringsliv.se/allmanna_nyheter/article12170.ece

Publicerad: 2006-11-09.

Författare: Maja Svenonius, Svenskt Näringsliv

Titel: Danskarna flaggar för flexibilitet och trygghet

8 Bilaga : Intervjuguide

1: Bakgrund, början på intervjun

Skulle du vilja berätta kort om dig själv?

-Utbildning, Familj, ålder etc.

Beskriv dina tidigare arbeten

Beskriv vad du jobbar med

Beskriv ditt nuvarande projekt

Vilka krav har du på dig själv?

2: Arbetsprocedurer

Hur ser din arbetsdag ut ?

Arbetar du i grupp?

-hur ser den ut?

3: Personliga relationer

Har ni möten mellan designers o programmerare

Skulle du vilka kunna beskriva hur era möten ser ut

Hur ser samtalet mellan designers o programmerare ut?

Vad förväntar du dig från designers/ programmerare?

4: Beteende

Vem vänder du dig till om du har en dålig dag på jobbet ?

Hur påverkar problem dig när dom uppstår?

-Hur löser du dem?

Har du variation i ditt arbete?

5: Projektslut

Beskriv slutet på projektet? vad händer?

Får ni några Bonusar /belöningar/förmåner ?

Vad gör du efter jobbet?

- en öl efter jobbet, god mat, bio. tränar?

Nämn fördelar och nackdelar med ditt jobb?

6: Personliga avslutande tankar

Tillfredställer jobbet dig?

Är jobbet som du förväntat dig?

Nått du vill tillägga?

