



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2015

Visionären, Mästaren och Databussen

En fallstudie om styrning av kunskapsintensivt arbete på ett svenskt spelutvecklingsföretag.

Författare
Fanny M Bystedt

Handledare
Nadja Sörgärde

TACK

Jag vill inleda med ett stort tack till de personer som bistått mig i uppsatsskrivandet;

Alla härliga intervjupersoner på Fallföretaget som tog sig tid att tala med mig.

Min handledare, Nadja, för konstruktiv kritik och god vägledning.

Samt Mikael, Nathalie och Pappa för textgranskning, ris och ros.

Trevlig läsning!

Fanny M Bystedt

Malmö den 18 maj 2015

Sammanfattning

Examensarbetets titel	Visionären, Mästaren och Databussen – <i>En fallstudie om styrning av kunskapsintensivt arbete på ett svenskt spelutvecklingsföretag.</i>
Seminariedatum	2015-05-26
Ämne/kurs	FEKN90 – Magisteruppsats på civilekonomprogrammet, organisation, 30 HP
Författare	Fanny M Bystedt
Handledare	Nadja Sörgärde
Nyckelord	Kunskapsintensivt arbete, styrning, spelutveckling
Syfte	Studiens syfte är att bidra till befintlig teori och forskning om styrning av kunskapsintensivt arbete genom att beskriva och tolka hur spelutvecklare upplever styrningen av sitt arbete. Då spelutveckling inte är arketyper av kunskapsintensivt arbete kan denna nya infallsvinkel verka till ytterligare förståelse för det kunskapsintensiva styrproblemet.
Metod	En abduktiv ansats med kvalitativ metod för datainsamling, ur en konstruktionistisk utgångspunkt, samt en tolkande ansats i min analys.
Teoretiska perspektiv	Kunskapsintensivt arbete, samt styrning av kunskapsintensivt arbete.
Empiri	11 semi-strukturerade intervjuer med personal på ett spelutvecklingsföretag i Sverige, insamlat under tre tillfällen.
Resultat	På Fallföretaget, en kunskapsintensiv verksamhet, kringgicks till viss del det kunskapsintensiva styrproblemet tack vare <i>directors</i> olika roller, i relation till utvecklarna. <i>Directors</i> visade sig ha en funktion inom den operativa verksamheten och ledningsgruppen, samtidigt som de stod utanför båda, vilket möjliggjorde styrning av utvecklarnas arbete, utan att det upplevdes som stötande. Dessa roller benämns i uppsatsen <i>Visionären, Mästaren och Databussen</i> .

Abstract

Title	The Visionary, The Master and The Data Bus– <i>A case study of control of knowledge intensive work at a Swedish game development company.</i>
Seminar date	2014-05-26
Course	FEKN90 – Master Thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30ECTS)
Author	Fanny M Bystedt
Advisor	Nadja Sörgärde
Key words	Knowledge intensive work, control, game development
Purpose	The purpose of this essay is to describe and interpret how game developers experience the control of their work. As game development is not the archetype of knowledge intensive work, this new point of view may present a greater understanding of the knowledge intensive control issue.
Methodology	I have used an abductive approach, with a qualitative method for collecting data from a constructionism point of view and an interpretive approach for analysis.
Theoretical perspectives	Knowledge intensive work, as well as control of knowledge intensive work.
Empirical foundation	11 semi-structured interviews with employees at a Swedish game development company, three visits to the Case company's studio.
Conclusions	It appeared the issue of control, concerning knowledge intensive work, had been averted at the Case company. This due to the directors' different roles, in relation to the developers. These roles, named <i>The Visionary</i> , <i>The Master</i> and <i>The Data Bus</i> , describe the directors as simultaneously part of the management team, as well as the operations, whilst separated from both, which may explain why the developers did not find the management control attempts offensive.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract	4
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
2. Varför studera ett spelutvecklingsföretag?	10
2.1 Spelindustrin	10
2.2 Fallföretaget	12
3. Metod	15
3.1 Forskningsdesign och tolkningsperspektiv	15
3.2 Urval	17
3.3 Datainsamling	17
3.4 Databearbetning och analys	19
4. Litteraturgenomgång	21
4.1 Kunskapsintensivt arbete	21
4.1.1 Spelutveckling relaterat till professionella och tekniker	22
4.1.2 Konstnärlighet och underhållningsvärde	23
4.2 Styrning av kunskapsintensivt arbete	26
5. Hur vet utvecklarna vad de skall göra under en dag?	28
5.1 Typisk styrning av kunskapsintensivt arbete	29
5.1.1 Normativ styrning – Att styra genom kultur	29
5.1.2 Målstyrt arbete	31
5.1.3 Vertikal styrning från arbetskamrater	35
5.2 Beteendestyrning	38
5.2.1 Byråkratisk styrning – ledningen införde struktur och rutin	39
5.2.2 <i>Directors</i> beslutsfattande och riktlinjer	41
6. Varför upplever inte utvecklarna styrning från <i>directors</i> som stötande?	43
6.1 Den ”organiserade lekstugan”	43
6.2 <i>Directors</i> tre roller	48
6.2.1 <i>Visionären</i>	49
6.2.2 <i>Mästaren</i>	55
6.2.3 <i>Databussen</i>	58
7. Avslutande reflektion	60
7.1. Resultat	60
7.2 Teoretiskt bidrag - Språkbildning	60

7.3 Diskussion.....	61
7.3.1 <i>Visionären</i>	61
7.3.2 <i>Mästaren</i>	62
7.3.3 <i>Databussen</i>	63
7.4 Praktiskt bidrag.....	64
Källförteckning.....	65
Bilaga 1 - Ordlista	68
Bilaga 2 - Intervjuer	68
Bilaga 3 – Intervjuguide: Team.....	69
Bilaga 4 – Intervjuguide: Ledningen	70
Bilaga 5 – Artikel.....	71

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Tiderna förändras. I takt med att det så kallade ”kunskapssamhället” växer ökar även behovet av att utnyttja kunskapen som resurs på bästa sätt, för att säkerställa innovation och konkurrenskraft (Newell et al, 2009). Ett kunskapsföretags största tillgång är dess anställda, eller rättare sagt de anställdas kontextuella spetskompetens, då företagets konkurrenskraft ligger i de unika produkter och tjänster som produceras. Därför blir ett kunskapsföretags största svagheter dels att dessa anställda är svåra att ersätta, samt att då ledningen oftast saknar insyn och förståelse för kunskapsarbetarnas arbete blir traditionell styrning ineffektiv (Alvesson, 2000, 2004). Således finns det både ett praktiskt och teoretiskt behov av att utforska nya förhållningssätt till styrning av detta arbete.

Den svenska spelbranschen är förhållandevis ny och arbetet under en spelutvecklingsprocess något outforskat. Här fann jag stor forskningspotential. Inledningsvis ville jag undersöka huruvida styrningen av spelutvecklarnas arbete skiljde sig från styrning av ”typiskt” kunskapsintensivt arbete, eftersom det sedan tidigare finns flertalet studier av professionella, teknikers och ingenjörers arbete (se bland annat Alvesson, 2000; Barley, 1996; Wholly, 1986), men spelutveckling utmärker sig i vissa avseenden. Således är mitt argument att en studie inom denna bransch kan bidra till befintlig teori genom att bredda fältet för kunskapsintensivt arbete. Detta då, även om spelutvecklare (oftast) inte är ingenjörer karaktäriseras arbetet, i likhet med annat kunskapsintensivt arbete, av stor osäkerhet och analytisk problemlösning.

1.2 Problemdiskussion

Styrproblemet inom kunskapsintensivt arbete uppstår till följd av att ledningen inte är tillräckligt insatt i de anställdas arbete, vilket medför att försök till styrning och kvalitetssäkring blir ineffektiv (Alvesson 2000, 2004). För att de anställda skall kunna utföra sitt arbete, det vill säga ägna sig åt analytisk problemlösning, krävs en hög grad av autonomi. Dessa aspekter medför att kunskapsarbetarna ogärna blir styrda.

Under intervjutillfällena målade utvecklarna (och ledningen) upp en bild av en organisation med avsaknad av styrning.

”Det är extremt självgående personal.

Men också det att vi har jobbat med [speltitel] i väldigt många år, vilket gör att de kan göra saker, de bestämmer. De vet alltid vad de skall göra. De skall leverera vissa saker i tid, och det gör de. Men de är inte styrda på andra sätt, eftersom de är kreativa så går det inte att styra heller.”

(HR)

Däremot identifierade jag, vid en närmare anblick, tecken på olika definitioner av styrning, samt att ett antal personer, det vill säga Fallföretagets *directors*¹, hade slutgiltiga ordet angående spelens utformning, något som av utvecklarna inte verkade uppfattas som stötande.

”Men i slutändan så litar jag ändå på att de ser helheten.

För jag kan inte sitta och hålla reda på helheten, jag måste ju fokusera på mina grejer.”

(Utvecklare D, grafiker)

Således fanns det en kontrast mellan den upplevda bilden av verksamheten, där utvecklarna hade stor frihet över sitt arbete, och verkligheten med flertalet styrande strukturer, där ett fåtal personer på Fallföretaget hade bestämmanderätt. Eller rättare sagt, att den styrning som fanns i vissa fall inte ansågs vara stötande och inte rubbade den upplevda företagskulturen som ”fri”.

Studien visade alltså ett kunskapsintensivt företag där de anställda styrdes på ett sätt som, enligt befintlig teori behandlande styrning av kunskapsintensivt arbete, vanligtvis inte accepteras av kunskapsarbetare. Det vill säga, styrningsförsök inom kunskapsintensivt arbete inkluderar främst normativ styrning, då annat uppfattas som stötande (Alvesson, 2004). På Fallföretaget fanns tecken på normativ styrning, men även beteendestyrning. Fallföretaget hade alltså på något sätt lyckats kringgå det klassiska styrproblemet inom kunskapsintensivt arbete.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att skapa ett komplement till befintlig teori och forskning, och således ökad förståelse för styrning av kunskapsintensivt arbete. Då spelutveckling inte är arketyper av

¹Trots att intervjuerna hölls på svenska använde sig utvecklarna av vissa titlar och begrepp på engelska, så som *director*, *milestone* och *crunch* (se Bilaga 1 för komplett ordlista). Således skrivs dessa ord ut på engelska, i kursiv text, i denna uppsats.

kunskapsintensivt arbete, är min förhoppning att denna (nya) infallsvinkel och tolkning skall bidra till att skapa en bredare förståelse för den komplexitet som styrning av kunskapsarbetare medför.

Genom att inte anta ett management-perspektiv, vilket ofta är fallet i samtida styrningslitteratur, utan istället beskriva och tolka hur utvecklarna upplever styrningen av deras arbete, kan ökad förståelse för styrning av kunskapsintensivt arbete nås.

För att uppnå detta syfte har följande frågeställning formulerats för att vägleda analysarbetet;

Hur upplever utvecklare på ett svenskt spelutvecklingsföretag styrningen av sitt arbete?

2. Varför studera ett spelutvecklingsföretag?

En introduktion till studien, i form av en fallbeskrivning, är på sin plats för att ge läsaren en förståelse till varför ett spelutvecklingsföretag är ett lämpligt objekt för en studie av styrning av kunskapsintensivt arbete.

För att skapa vidare förståelse för styrning av kunskapsintensivt arbete bör fältet breddas, och även inkludera spelutvecklingsindustrin. Eftersom spelutveckling inte utgör arketyper av kunskapsintensivt arbete synliggörs fenomen som kan ge oss nya insikter om kunskapsintensivt arbete.

2.1 Spelutvecklingsindustrin

Den tekniska utvecklingen bidrar inte endast genom att underlätta vår vardag, exempelvis ringer vi kunder på andra sidan jorden via videosamtal och förflyttar oss allt snabbare, utan den skapar även nya möjligheter till konstnärliga uttryck och typer av underhållning. Spelutveckling är ett av många nya arbetsområden som uppkommit till följd av denna tekniska utveckling. En av de aspekter som gör spelutvecklingen intressant är dess olika funktioner i samhället i form av sysselsättning, utbildning, nöje och verktyg för konstnärligt uttryck. Sedan 1980 talet har utvecklingen av dator- och TV-spel, samt på senare år även spel till mobiler och surfplattor, gått spikrakt uppåt.

Sverige har blivit ett allt starkare land att räkna med vad gäller spelutveckling. Svenska speltitlar har under de senaste åren fått internationell rosande kritik² och den svenska spelbranschen har dessutom de senaste åren påvisat en stark tillväxt. 2012 hade branschens omsättning ökat med drygt 70 % från föregående år och låg på omkring 4 miljarder kronor³. Industrin inte bara växer så det knakar, utan den är, precis som tekniken som används i

²<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/skanskaspebolagvillnyanstalla/> Sydsvenskan, 8e oktober 2014. [Access:2015-03-16]

³<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/nytt-rekord-for-svenska-dataspel/> Sydsvenskan, 27e maj 2013. [Access:2015-03-16]

utvecklingen, relativt ny. Merparten av de spelutvecklingsföretag som är aktiva i södra Sverige startade 2010 eller senare⁴.

Eftersom branschen är i stark tillväxt genomgår många av företagen stora organisatoriska förändringar. Ett tecken på detta finns i intresseorganisationen Game Citys kartläggning från 2014 som visar att merparten av de sydsvenska företagen har planer att utöka sin personalstyrka under 2015⁵.

Spelutveckling enar teknik, kunskap, kreativitet och konstnärligt skapande på ett unikt sätt. Ytterligare aspekter som gör spelutveckling intressant är att det rör sig om dels komplext, kunskapsintensivt arbete, men även kreativa lösningar och tätt arbete; dels inom utvecklingsteam samt tillsammans med slutanvändaren för att försäkra sig om underhållningsvärdet.

I takt med att industrin växer har spelföretagen vuxit, köpt upp varandra, skapat allianser och processen att skapa ett spel har successivt blivit allt mer standardiserad (Egenfeldt Nielsen et al. 2008). I motstånd till detta har intresset för så kallade *indie* spel ökat, där en titel skapas av en eller ett fåtal personer, på en mindre budget, utan större inverkan av de större företagen. Dessa hör dock till ovanligheten. Istället produceras majoriteten av stora, bästsäljande speltitlar av större företag (Egenfeldt Nielsen et al. 2008). Vilken speltitel som i slutligen släpps till slutanvändaren påverkas i mångt och mycket av tillgänglig hårdvara, förhandlingar med dem som har rättigheten till plattformen spelet släpps på, konkurrens emellan *publishers* samt ett stort beroende av investerare. Alltså, trots att det rör sig om en relativt ny bransch finns befintliga nätverk och strukturer.

Trots detta finns det fortfarande en samtida bild av den ensamma utvecklaren som skapar det hen tycker är roligt.

”Folk som är intresserade av att komma in i den här branschen, tror att det är självständigt, men det är faktiskt helt tvärt om. Du jobbar jättenära ditt team. Och måste kunna jobba tillsammans. För alla har en bild av att man kan göra spel själv. Men, om man tänker hur de jobbar på de stora

⁴ <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/skansaspelbolagvillnyanstalla/> Sydsvenskan, 8e oktober 2014. [Access:2015-03-16]

⁵ <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/skansaspelbolagvillnyanstalla/> Sydsvenskan, 8e oktober 2014. [Access:2015-03-16]

spelstudierna så är du aldrig själv, du arbetar tillsammans, och det är väldigt viktigt för oss också, att det är ett vi här. Vi tillsammans som gör allting.”

(HR)

Precis som annat kunskapsintensivt arbete kännetecknas alltså spelutveckling av självständigt arbete, men i likhet med tekniker är spelutvecklarna i stort beroende av varandra (Rennstam, 2007). Detta är endast en av de många aspekter som gör spelutveckling till ett kunskapsintensivt arbete, vilket diskuteras närmare i kapitel 4.1.

Vidare är spelutveckling en kreativ process där produkten i många fall liknas vid konstverk. Spel är en kategori av interaktiv media, eller underhållning, där slutanvändaren aktivt är med och skapar sin upplevelse genom exempelvis val som påverkar hur historien utspelar sig. Detta i motsats till exempelvis film där konsumenten är förhållandevis passiv.

Kort uttryckt är spelutveckling en process med många inblandade i flera led, där utvecklarna i en mindre, enskild spelstudio ofta är i beroendeställning till *publishers* och andra större företag. I likhet med annat kunskapsintensivt arbete är det fråga om kontextuell spetskunskap (Alvesson, 2004) för att utföra analytisk problemlösning.

2.2 Fallföretaget

Härnäst presenteras företaget samt de anställda som intervjuats för studien. Företaget i undersökningen valde att vara anonymt, och benämns därför i uppsatsen ”Fallföretaget”.

Fallföretaget är ett lämpligt objekt för studier av kunskapsintensivt arbete, då dess operativa verksamhet är av den typen; det vill säga utgörs av analytisk problemlösning av anställda med kontextuell, specifik kompetens. Företaget, som är svenskt, arbetar främst på outsourcade titlar men även på egna IP (*intelligence property*) projekt. Alltså är företaget i beroendeställning till de *publishers* som benämns ovan, och en del av ett större nätverk och produktionsled.

Fallföretaget hade vid studiens genomförande cirka 45 anställda, varav ett antal arbetade från utlandet. Fallföretaget startades för snart 10 år sedan av en grupp spelutvecklingsstudenter,

varav majoriteten fanns kvar på företaget. Att organisationen vuxit organiskt under lång tid tolkar jag vara grunden till företagets kultur med stark "vi-känsla" (vilken diskuteras närmare i kapitel 6.1).

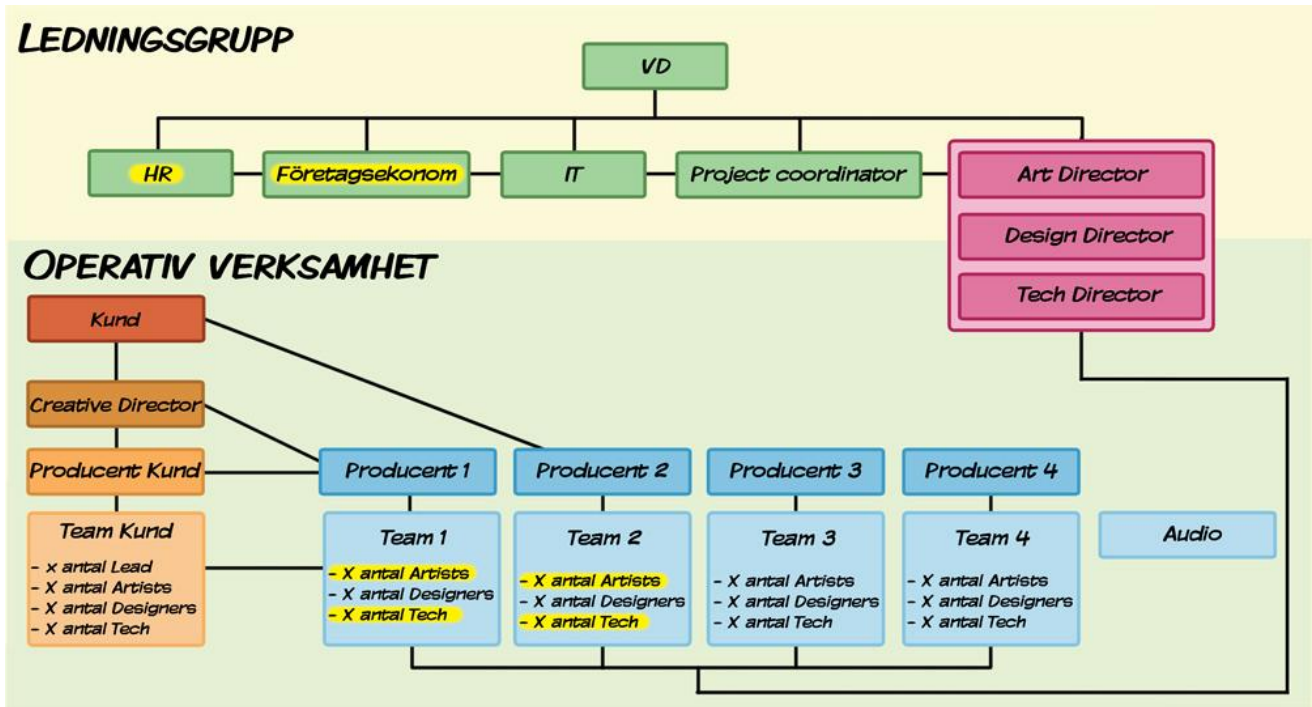


Bild 1. Organisationsstruktur.

Fallföretaget bestod av ett antal olika delar, vilka illustreras ovan i Bild 1. Dels en ledningsgrupp, bestående av VD, HR, Företagsekonom, IT-ansvarig, *project coordinator* samt tre interna *directors*. Dessa *directors* bildade även ett fristående, vad HR benämnde, "creative council", bestående av art-, design- och tech director. De var inte bundna till projekt, utan agerade som stödjande funktion för teamen och ledningsgruppen. De hade även övergripande ansvar för helheten inom respektive kompetensområde. *Art director* hjälpte alltså grafikerna (även kallat *artists*), *design director* stödde designers och *tech director* programmerarna. Utöver detta arbetade *directors* i den operativa verksamheten, på olika projekt, vid behov. Sålunda var *directors* både en del av ledningsgruppen och den operativa verksamheten.

Vidare bestod den operativa verksamheten av Fallföretagets fyra projekt team, vilka alla hade en producent med ansvar för respektive projekt, vilken agerade som en projektledare med ansvar för tidsplanering samt kundkontakt. Teamen bestod även av ett antal grafiker, designers och programmerare, vilket varierade beroende på behov och tillgängliga resurser.

De personer som intervjuades för studien (markerat med gult på Bild.1) var HR, Företagsekonomen samt programmerare och grafiker ur Team 1 och Team 2. Team 1 arbetade som ett outsourcing-team för en utländsk kund (orange), där de samarbetade med ett antal utvecklare i det utländska teamet, deras producent och deras *creative director*. Den externa *creative director* hade huvudansvaret för spelet (Team Kund och Team 1 arbetade alltså på samma speltitel, till och med på samma filer). Team 2 arbetade även de för den externa kunden, men hade större bestämmanderätt över sitt projekt och arbetade inte *tillsammans* med utan *för* den externa parten.

3. Metod

Metodkapitlet beskriver och argumenterar för val av, samt arbetet med, empiriinsamlingen, vilken står till grund för denna uppsats. Arbetsprocessen beskrivs eftersom transparens är betydelsefull i argumentation för en kvalitativ studies kvalitet (Bryman&Bell, 2013).

3.1 Forskningsdesign och tolkningsperspektiv

Människans världsbild inte kliniskt kan studeras. Därför är studiens ontologiska tolkningsperspektiv socialkonstruktivism, utifrån vilken världen inte är statisk utan i konstant utveckling i samspel med de sociala aktörerna (Bryman & Bell, 2013:41ff). Vidare argumenterar Ashforth och Mael (1989) genom sin sociala identitetsteori att det inte endast är de sociala aktörernas verklighet som skapas genom interaktion, utan även aktörernas självbild skapas och omarbetas i relation till andra. Detta i enighet med det hermeneutiska tolkningssättet, där en förståelse för den sociala kontexten, och författarens egen roll i denna kontext, ligger till grund för forskarens tolkning (Alvesson, 2003).

Denna uppsats är således inte ett försök att skildra en objektiv, ”absolut sanning” av verkligheten, utan beskriver min tolkning av intervjupersonernas beskrivningar av sin verklighet, det vill säga, hur utvecklarna upplevde styrningen av sitt arbete. Fallstudiens resultat kan därför inte generaliseras till en större population, så som i kvantitativ forskning, utan istället skapas en förståelse inom den kontexten som studien genomförts (Bryman & Bell, 2013). Detta eftersom varje individs uppfattning av världen är olika.

Detta medför att hur intervjupersonen uppfattar mig, intervjutillfället och även sig själv i förhållande till mig, kan komma att påverka de svar som ges. Den identitet som intervjupersonen uppfattar mig ha, hans identitet i förhållande till den identitet hen läser av från mig, eller den identitet hen *önskar* att hen hade, så kallat identitetsarbete, kan även det påverka det empiriska materialet (Alvesson, 1994).

Uppsatsen behandlar subjektiva upplevelser, och inget som objektivt kan mätas, varav jag valt en kvalitativ forskningsstrategi (Bryman&Bell, 2013:390ff). Vidare, då jag gick in i studien

med en teoretisk tanke, men teorivalet även påverkats av empirin under arbetets gång, har arbetssättet varit av en abduktiv ansats.

Mitt största hinder i detta arbete var således min egen subjektivitet. Att jag inte själv kunde frångå min egen tidigare kunskap och intresse (Alvesson, 2003). Forskaren kan inte koppla bort sig själv från studien, vilket påverkar de val som gjorts; exempelvis vad gäller vilket företag att söka upp till studien, temat för intervjuerna, vilken typ av frågor och följdfrågor som ställts och så vidare; dessa val är mina egna, och påverkas av min egen bakgrund. Även vilka citat jag väljer att uppmärksamma, och hur jag tolkar dem, påverkas av denna subjektivitet (Alvesson, 2003). Dock var jag sedan starten medveten om denna begränsning, och tillämpat ett reflexivt förhållningssätt i min analys (Alvesson, 2003), där jag återkommande ifrågasatt mina egna tolkningar samt sökt djupare i mitt material än det som uppfattats vid första anblick.

Således behandlar inte sällan kritik riktad mot den kvalitativa studien huruvida den kan säga något om ett större sammanhang. Eftersom det rör sig om subjektiva förhållanden; hur en viss grupp människor uppfattar en viss social verklighet vid en viss tidpunkt. Denna typ av studie går inte empiriskt att generalisera, men teoretiskt kan de användas för att skapa begrepp, vilka kan bidra till ökad förståelse av det studerade fenomenet (Bryman&Bell, 2013), det vill säga styrning av kunskapsintensivt arbete. Vidare, för att bemöta denna kritik, och ge ett mått att mäta kvalitén inom den forskning som bedrivits, används extern och intern validitet. Den externa validiteten beskriver huruvida resultatet av en studie går att appliceras i ett annat sammanhang eftersom den sociala kontexten som fanns vid studiens utförande är omöjlig att återskapa då den (i enighet med det socialkonstruktivistiska tolkningsperspektivet) hela tiden påverkas av sociala aktörer och deras handlande (Bryman & Bell, 2013). Nästa steg rör den interna validiteten, vilken belyser huruvida forskarens resultat och hans observationer stämmer överens (Le Compte & Goetz, 1982). Detta har jag sökt bemöta genom att i mina intervjuer inte leda de intervjuades svar, utan ställt bredare frågor, med följdfrågor, för att underlätta att dra realistiska slutsatser och minska missförstånd, vilket är en av den kvalitativa metodens största styrkor (Le Compte & Goetz, 1982).

3.2 Urval

Intervjupersonerna valdes ut genom ett tvåstegsurval (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011), där jag inledningsvis sökte upp företaget. Efter detta hanterade min kontakt på Företaget (HR) urvalet av intervjupersoner. Slutligen intervjuades HR och Företagsekonomen, vilka båda tillhör ledningsgruppen, samt åtta utvecklare ur två av företagets fyra team (se organisationsstruktur och intervjupersoner kapitel 2.2).

3.3 Datainsamling

Att utföra intervjuer som datainsamlingsverktyg tedde sig naturligt, då studiens syfte var att bidra till ökad förståelse för styrning av kunskapsintensivt arbete, genom att studera hur utvecklare upplevde denna form av styrning. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) menar att intervjuer är lämpliga för att få insikt i dels sociala förhållanden inom en organisation, så som språkbruk och normer, men även möjliggör forskaren en tolkning av enskilda individers uppfattning om den.

Data samlades in under tre tillfällen. Intervjuerna gjordes enskilt i ett konferensrum. Inför besöken på Fallföretaget hade en intervjuguide (Bryman&Bell, 2013:473ff) förberetts (se Bilaga 3 och Bilaga 4). Intervjuerna var semistrukturella, vilket innebär att jag hade satt upp en struktur för intervjun, men den var flexibel på så sätt att de olika förbestämda temana kunde belysas i varierande ordning. Jag ställde inte alla frågor, då vissa besvarades naturligt efterhand och vissa frågor kunde formuleras på olika sätt beroende på samtalsgången. Dessutom skrev jag allt eftersom ned följdfrågor i mina anteckningar för att inte avbryta, utan istället ha möjlighet att återkomma till dessa frågor senare.

Varje intervju inleddes med att jag presenterade mig själv och undersökningen, samt försäkrade de om att både dem och företaget skulle vara anonyma i studien. Detta för att skapa en trygg intervjusituation. Däremot, att genom intervjuer enkelt ”samla in” data är inte helt självklart, eftersom intervjusituationen i sig är en komplex social situation som påverkas av flertalet aspekter (Alvesson, 2003). Bland annat kan det vara så att intervjupersonen agerar alltför försiktigt, och inte vågar ge en ”ärlig” bild av hens åsikter. Vilket till stor del kan bero på att personen inte känner förtroende till forskaren. Alvesson (2003) menar dock att det inte finns något absolut sätt att i en intervjusituation försäkra sig om att få uppriktiga svar,

däremot finns det olika ”skolor” av förhållningssätt till intervjusituationen, så som ”den lokala⁶”; där forskaren har i åtanke att intervjusituationen är en viss typ av social situation, interaktion, och den måste behandlas därefter.

Vilket medförde att jag var fullt medveten om att intervjusituationen påverkade svaren. Även jag själv och hur intervjupersonen uppfattar mig, och sig själv i förhållande till mig, eftersom en persons självbild, enligt den sociala identitetsteorin, skapas i relation till den sociala kontexten och de andra aktörerna (Ashforth&Mael, 1989). Det går heller inte att frångå att personen som intervjuas, medvetet eller omedvetet målar upp en bild av sig själv som ”passar”, eller så som hen ser/vill se sig själv, oberoende om de andra personerna inom organisationen uppfattar hen på samma sätt eller ej, så kallat identitetsarbete (Alvesson, 1994). Jag gjorde därför en liten ansträngning för att avdramatisera intervjusituationen, då jag inte ville uppfattas som en ”trist ekonom” utan att intervjupersonerna skulle slappna av och inte känna att det var frågan om någon typ av förhör. Jag hade därför med mig hembakta bullar och bar mina vanliga kläder för att smälta in. Jag hade läst på om spelutveckling sedan tidigare så att jag förhoppningsvis inte skulle uppfattas som alltför borttappad, men ställde ändå frågor jag sedan tidigare visste eller i tidigare samtal fått svar på, detta för att få ett så rikt empiriskt material som möjligt.

Inledningsvis bad jag intervjupersonen berätta om sig själv, sin bakgrund och hens arbete. Detta för att de skulle tala om hur de upplevde sin arbetsplats, och sig själva i den, utan att ställa alltför direkta frågor. Exempelvis, istället för att fråga *hur ser ledarskapet ut inom organisationen?* bad jag dem berätta *hur vet du vad du skall göra under en dag?* Detta för att jag inte ville lägga in begrepp, så som ”ledarskap” eller ”chef” eller forcera värderingar, utan att intervjupersonerna skulle använda sina egna ord.

Intervjuerna spelades in och transkriberades efter varje tillfälle. Vid intervjutillfället, samt efteråt, fördes även vissa anteckningar, speciellt vad gällde den fysiska miljön, men även hur jag upplevde bemötandet från de på plats.

⁶ Min översättning: *Localist*.

3.4 Databearbetning och analys

Forskaren kan aldrig helt koppla bort sig själv, och därför var de begrepp och teori jag inledningsvis kom att associera empirin med färgad av min egen bakgrund, teoretiska kunskap och intressen (Rennstam&Wästerfors, 2011:95). Detta är dock naturligt; Rennstam och Wästerfors (2011) menar att analys inte kan ske utan ett teoretiskt språk, vilket skapar ett samspel mellan teoretisk och empirisk analys, där bägge behövs för att driva analysarbetet framåt. Jag utgick därför ifrån de begrepp jag kunde sedan tidigare studier, så som kunskapsintensivt arbete och ledarskap, men för att ytterligare förklara de fenomen som uppdagades i empirin fick jag söka mig vidare till (för mig) ny teori och begrepp. Detta genom sökningsverktyg på databaser där jag sökte efter ord och klickade mig vidare till nya artiklar, från en till en annan, men även via litteraturtips från min handledare och litteratursök på bibliotek. Vidare sökte jag även upp de referenser forskare använt i den teori jag redan anammat, för att skapa mig en djupare förståelse.

Eftersom forskarens personliga erfarenheter och kunskaper påverkar inte bara valen som är i uppkomst till empiriinsamlingen, utan även sortering och analys av detta material, förespråkar Alvesson (2003) därför ett reflexivt förhållningssätt till sin empiri. Vilket innebär att forskaren innehar en medvetenhet om att den insamlade empirin inte nödvändigtvis reflekterar verkligheten som den ”verkliga” är, utan även har i åtanke dess fulla komplexa uppbyggnad. Forskaren bör således eftersträva att kritiskt granska sitt eget arbete, genom att ta sig an sin empiri från olika vinklar, och därigenom dra ett flertal tolkningar ur samma material, samt även återkommande ifrågasätta de tolkningar och slutsatser som dras.

Efter det andra intervjutillfället sorterades transkriberingarna efter fem teman; *ledarskap/styrning*, *struktur*, *kultur*, *kommunikation/samarbete/team* samt *spelbranschen*. Detta genom att markera text i olika färger i textbearbetningsprogram på datorn för att lättare hitta tillbaka i materialet. Dessa teman valdes då de behandlade de teman intervjuguiden tagit upp, samt de områden jag antog kunde bidra till min studie.

I nästa steg kodades (Rennstam&Wästerfors, 2011:198–200) materialet genom att lägga till kommentarer, i form av kritiskt ifrågasättande samt potentiella tolkningar och teoretiska begrepp att länka uttalandena till. Denna sortering och analys gav dock inget förnöjsamt resultat. Varvid ett nästa steg togs, i form av baklängesarbete, där jag åter igen granskade

materialet och frågade mig vilka svar jag hade, för att sedan arbeta mig baklänges i analysen mot min forskningsfråga (Wästerfors, 2008). Denna analys fokuserade på uttryck för styrning, samt vilken person som utförde denna styrning: *ledningen, producent, kund, team, designers* och *directors*.

Därefter fokuserades analysarbetet ytterligare genom att ett tema prioriterades, det vill säga *directors*, och materialet reducerades genom att välja bort stora delar av det, då omöjligt allt kan presenteras i denna uppsats utan istället välja det som skulle komma att verka till stöd för min frågeställning (Rennstam&Wästerfors, 2011:202–205). *Directors* valdes då deras olika roller, i relation till ledningen och utvecklarna, kunde komma att bidra till svaret på varför inte styrningen upplevdes som stötande.

4. Litteraturgenomgång

I detta kapitel redogörs för det teoretiska ramverk jag använt mig av för att tolka min insamlade empiri. För att bygga upp uppsatsens vidare argumentation kommer här redogöras för hur kunskapsintensivt arbete definierats i tidigare litteratur, samt med empiri som verktyg relatera detta till spelutveckling.

Genom empiri och teori i samspel understryks min argumentation för att spelutveckling är kunskapsintensivt, samt belyses de aspekter som skiljer det från arketyper av detta arbete. Vidare definieras styrning av kunskapsintensivt arbete, vilket är uppsatsens teoretiska perspektiv, som står till grund för nästa steg i kapitel 5, där utvecklarnas arbete tolkas ur detta perspektiv.

4.1 Kunskapsintensivt arbete

Även om människan är en tänkande varelse, som reflekterar över sin existens, klassas inte allt arbete hen gör som ”kunskapsarbete”. Alvesson (2000, 2004) definierar kunskapsarbete som utövande av analys, bedömning och problemlösning, samt att detta utgör kärnan i företagets konkurrenskraft. Det som utmärker en kunskapsintensiv verksamhet, från en traditionellt kapital- eller arbetskraftsintensiv sådan, är således att verksamhetens kärna utgörs av intellektuellt arbete (Alvesson, 2000, 2004; Alvesson & Sveningsson, 2003).

Då spelutveckling främst innebär intellektuellt arbete, i form av kreativ problemlösning (teknik- och designlösningar för att skapa en virtuell värld), samt att företagets största tillgång är de anställdas kunskap, snarare än kapital och arbetskraft, kan det således kategoriseras som ett kunskapsarbete. Eftersom de anställdas kunskaper är kärnan i verksamhetens konkurrenskraft blir ett resultat av detta en svaghet i beroende av att nyckelpersoner stannar inom verksamheten (Alveson, 2000). Individfokus tar sig uttryck i empirin när HR beskriver hård konkurrens om kvalificerad arbetskraft. Särskilt eftersom branschen endast funnits i ett fåtal decennier och antalet personer med längre erfarenhet inom den är begränsad.

"Det finns absolut en hård konkurrens. Alla vill ha en programmerare som är jättesenior."

(HR)

Kunskapen som eftersöks hos kunskapsarbetare kännetecknas av att den är specifik och inte bred eller allmän. Arbetet är sällan repetitivt, standardiserat eller sedan tidigare definierat, utan det rör sig främst om kreativ problemlösning (Alvesson, 2004).

"Man går inte efter en ritning oftast, utan man går åt en riktning. Men inte efter en specifik mall kanske. Utan att man vågar testa saker, och göra saker som ingen annan har gjort. Även om det ibland tar väldigt lång tid och så så är det kul att hitta saker som att, ah det här är unikt!"

(Utvecklare B, programmerare)

4.1.1 Spelutveckling relaterat till professionella och tekniker

Spelutveckling kan alltså definieras som en typ av kunskapsintensivt arbete. Däremot skiljer sig detta arbete något från den typiska kategoriseringen på vissa punkter. Då spelutveckling inte är studerat i relation till kunskapsintensivt arbete kommer jag härnäst relatera detta till befintlig teori om tekniker och professionella. Detta eftersom dessa två yrkeskategorier i olika sammanhang relaterats till, och beskrivits som en del av, kunskapsintensivt arbete.

I litteraturen nämns ofta profession i samband med kunskapsintensivt arbete. Det är värt att poängtera att en profession inte är det samma som ett yrke eller sysselsättning, utan definieras bland annat av att personen i fråga innehar, utöver teoretisk kunskap, även en standardiserad, formell utbildning och certifiering (Alvesson, 2004:30ff). Utöver detta är vidare kriterier bland annat att de professionella utövarna kontrollerar varandra samt kontroll av vem som kommer ut på arbetsmarknaden.

I nästa steg relaterar jag därför spelutvecklarnas arbete till Barleys (1996) studier av tekniker, där han beskriver deras arbete som en blandning av en profession och ett hantverk. Detta eftersom teknikernas arbete, i likhet med professionen, har stor självständighet i sitt arbete samt förmåga att analysera och använda sig av teoretisk kunskap. Hantverket, å andra sidan, liknas lite vid professionens motpol där hantverkarna arbetar med händerna för att skapa artefakter och kontextuell kunskap och utbildningen ofta sker i form av lärlingsarbete. Barley (1996) menar att dessa aspekter kan appliceras på teknikern, vilken inte är ett mellanting utan har aspekter av båda delar; det vill säga tekniker arbetar både teoretiskt och praktiskt. Samt att

den kontextuella kunskapen, och erfarenheten, att teknikern lär sig sitt jobb ”på jobbet” oftast är av större vikt än utbildning (med ett antal undantag, inom exempelvis forsknings och medicinsk sektor).

Yrkeserfarenhet är inte en form av utbildning, men i utvecklarnas fall väger det alltså tyngre. Således är en av de starkare avvikelserna vad gäller spelutvecklare, från den typiska definitionen av kunskapsarbetare, utbildningsnivån på de anställda. Även om de spelutvecklare jag intervjuat hade eftergymnasial utbildning, var det inget någon av dem som poängterade detta viktigt för tjänsten. Däremot låg fokus i samtalen på kontextuell kunskap, kreativitet, problemlösning, erfarenhet, kommunikation samt förmåga att arbeta i team. HR beskrev att kompetens var viktigast vid rekrytering men inte vart denna kompetens grundade sig.

Att jag relaterar spelutvecklarna till professioner och tekniker rör alltså dels utbildningsnivån, men även den teoretiska kunskapsbas som krävs för att utföra deras arbete. Både grafiker och programmerare, använder avancerad teknik i form av mjukvara och verktyg för att bygga upp sina virtuella världar. Vidare, i likhet med hantverkare skapar spelutvecklarna artefakter, om än virtuella sådana. De måste alltså ha ett tredimensionellt tänk. Både tekniker och professionella beskrivs ha specifik, snarare än bred eller generell, kunskap (Barley, 1996), vilket jag relaterar till spelutvecklarnas spetskompetenser. Exempelvis beskrivs ett par av Fallföretagets anställda vara bäst i världen på sin respektive expertis.

Däremot kan inte spelutvecklarnas arbete helt likställas med dessa yrkeskategorier. Dels då utvecklarna saknar formell utbildning och certifiering, vilket var kriteriet för en profession, dels på grund av det beroende övriga organisationsmedlemmar har av tekniker i form av en stödjande eller skyddande funktion (Barley, 1996). Det vill säga, Barley (1996) beskriver hur teknikernas arbete underlättar för andras arbete inom organisationen. Däremot utgav spelutvecklarna kärnan i Fallföretagets verksamhet, och de i sin tur hade IT som en stödjande funktion (se Bild 1).

4.1.2 Konstnärlighet och underhållningsvärde

Ytterligare något jag finner utmärkande för spelutveckling är den konstnärliga aspekten av arbetet.

Spelutvecklingsprocessen består av flera olika delar, och även om utvecklarna inte var universitetsutbildade ingenjörer utgjorde majoriteten av deras arbete tekniskt arbete vid datorn. Arbetet utgörs till stor del av problemlösning, vilket innefattar att utvecklaren använder sin kreativitet. Begreppet kreativitet är brett med varierande innebörd, men de flesta författare kan enas om att det rör sig om att vara nyskapande, bryta sig loss från gamla tankemönster och se fenomen från nya perspektiv⁷. Helt enkelt ”tänka på ett nytt sätt”. Det vill säga grundförutsättningen för att lösa ett problem.

Utvecklarnas tekniska arbete tog sig uttryck på olika sätt; programmerarna kodade spelet, (*level*) designers försäkrade sig om att det de designade gick att skapa (exempelvis, kan programmerarna koda regn?) och grafikerna illustrerade både 2D och skapade tredimensionella figurer och världar i komplexa datorprogram. Allt detta skall sedan, tillsammans med ljud och berättelse, sättas ihop till en helhet. Inom spelutveckling blir därför ytterligare en kreativ aspekt att spelet inte endast skall fungera, rent tekniskt (att det ”regnar” i spelet), utan även ha ett underhållningsvärde för slutanvändaren.

En grafiker beskrev hur det inte räckte att ett spel var vackert att titta på, det behövde även ge spelaren en upplevelse.

”Är det inte kul att spela när grafiken bara består av boxar, så blir spelet sällan senare kul.

Man kan inte guldmåla en bajskotte, det är fortfarande en bajskotte.”

(Utvecklare D, grafiker)

Vidare utgör den känslomässiga, konstnärliga sidan av spelutveckling en utmaning för utvecklarna.

”Allting vi gör, så försöker vi röra upp känslor. De som köper vår produkt,

vad vill vi att de skall känna för någonting? Så det handlar mycket om känslor, man letar hela tiden bland sina känslor när man sitter och bygger någonting.”

(Utvecklare A, grafiker)

⁷ <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kreativitet> Nationalencyklopedin. [Access:2015-04-21]

För att kunna arbeta kreativt och självständigt beskrev utvecklarna, i olika ord, hur de behövde komma in i "zonen", "bubblan" eller inte bli störda. Samtidigt uttryckte de stort behov av att kommunicera med sina kolleger. Vilket är en av de aspekter som definierar spelutveckling som ett kunskapsintensivt arbete; det vill säga att det består av både självständigt arbete och tätt samarbete med de övriga i teamet (Alvesson, 2004). En grafiker beskrev hur hen behövde komma in i sin "zon" och arbeta självständigt för att kunna vara kreativ, samtidigt som samarbetet inom teamet var minst lika viktigt.

"Det är väldigt mycket samarbete. Jag skulle säga, nästan de två viktigaste sakerna att jobba med spel är väl det att du är duktig på det du gör och sen att du är duktig på att samarbeta. För det är väldigt tigt samarbete hela tiden. Att få komma in i zonen, är viktigt, men jag tror... [...] Det är väldigt viktigt att man är tillgänglig för alla på teamet, för det är väldigt lätt att ens arbete krockar, och är man inte tillgänglig då så kan en sitta här borta och inte få någonting gjort."

(Utvecklare A, grafiker)

Hen ger följande svar på frågan hur samarbetet är inom teamet.

"Vi har ju ganska bra förståelse för de andra disciplinernas⁸ behov. Och respekterar dem, så jag tycker att vi är ganska duktiga på att samarbeta. Och liksom kunna tänka längre än att, jag stressar, jag behöver detta. Och faktiskt kunna inse att det är såhär att ja, det kommer ändå inte bli ett spel i slutändan om inte de får sin tid på den disciplinen också."

(Utvecklare A, grafiker)

Detta delkapitel har redogjort för befintlig litteratur om kunskapsintensivt arbete samt argumenterat att spelutveckling är kunskapsintensivt. Det skiljer sig alltså något från arketyper av kunskapsintensivt arbete men kan ändå hänföras till samma kategori då det främst rör sig om analytisk problemlösning och ickestandardiserade produkter och tjänster. Vidare, inom denna bransch finns stora möjligheter att bidra till befintlig teori om kunskapsintensivt arbete då spelutveckling skiljer sig något från de kunskapsintensiva yrkeskategorier, så som tekniker och professionella, som tidigare beskrivits i litteraturen.

⁸ *Disciplin* var det ord utvecklarna använde för att beskriva ett kompetensområde.

4.2 Styrning av kunskapsintensivt arbete

Härnäst redogörs för befintlig litteratur om styrning av kunskapsintensivt arbete, vilket är uppsatsens teoretiska perspektiv.

Alvesson (2000, 2004) beskriver hur kunskapsintensivt arbete kännetecknas av en stor grad osäkerhet. Detta främst på grund av att ledningen saknar den (kontextuella och teoretiska) kunskap som krävs för en full förståelse för kunskapsarbetarnas arbete (Alvesson, 2004). Denna osäkerhet bidrar till en obalans, inte bara vad gäller kunskap, men även försvagad maktstruktur och hierarki. Därför är traditionell styrning, så som direkt detalj styrning, och ett managerialistiskt tänk, vilket innebär att de anställda lyder managern eftersom hen alltid har de ”bästa” svaren (Watson, 2006:455), inte lämpligt på en kunskapsintensiv arbetsplats. Vidare bidrar detta till kunskapsarbetarens större självständighet och möjlighet att påverka sitt eget arbete, vilket ofta sker på en ad hoc basis (Alvesson, 2004). Detta bidrar även till ett ökat ansvar för kunskapsarbetaren, där behovet av kommunikation för att möjliggöra denna problemlösning inom organisationen ökar, ökar även transaktionskostnaderna, vilket resulterar i svårigheter för ledningen att mäta kvalitén på kunskapsarbetarnas arbete (Ouchi, 1980).

Avsaknad av tydliga ledarskapsroller inom en kunskapsintensiv organisation är inget främmande i litteraturen. Alvesson och Sveningsson (2003) ifrågasätter den rådande synen på managers som centrala figurer som skapar visioner och strategier för organisationen och därigenom påverkar organisationens prestationer. Istället beskriver författarna hur denna syn på ledarskap försvåras av en stor osäkerhet; dels i form av att ledarna själva är osäkra på vad deras ledarskap och arbetsroll innebär, samt den komplexa relationen ledare och kunskapsarbetare sinsemellan; där ledningen kan ha svårigheter att utöva auktoritet på grund av avsaknad av den kunskap som krävs för att lösa de komplexa problem kunskapsarbetarna jobbar med.

Löwendahl (2005) beskriver denna problematik i förhållande till styrning av professionella i serviceföretag genom att likna det vid ett försök att spela schack med de professionella som spelpjäser. För att kunna spela med spelpjäser måste de vara passiva (stå still) och låta sig förflyttas av spelaren, tyvärr låter sig inte de professionella förflyttas hur som helst, då hen känner till spelets regler bättre än spelaren själv, vilket resulterar i ett omöjligt parti.

Denna avsaknad av kunskap hos ledningen gör traditionell detaljstyrning av arbetssysslör (Watson, 2006) och byråkratisk kontroll (Mintzberg 1983, i Jacobsen & Thorsvik 2008) ineffektiv. Vilket medfört att litteratur beskrivande styrningsförsök av kunskapsintensivt arbete istället fokuserar på indirekt, normativ styrning, där management, genom att söka forma organisationens kultur, påverkar den enskilde arbetarens identitet (Alvesson, 2004:121ff). Detta eftersom, trots att en enskild individs självbild inte kan kontrolleras, *påverkas* självbilden av kulturell och social kontext, i enighet med den tidigare nämnda sociala identitetsteorin (Ashforth & Mael, 1989). Alvesson (2002) definierar ett företags kultur som en uppsättning vägledande idéer, övertygelser, känslor och värderingar, samt delade antaganden om den sociala verkligheten.

Å andra sidan har ett kunskapsintensivt företag inte nödvändigtvis total avsaknad av byråkrati, eller byråkrati är negativt. I en studie av två kunskapsintensiva organisationer visade Kärreman, Sveningsson och Alvesson (2003) på selektiv byråkratisering; det vill säga hur komplexa organisationer kan ha tendenser till både byråkrati och adhocrati, samt porträtterade en industrialisering av kunskapsintensiva organisationer. Det vill säga, i motsats till samtida litteratur, vilken understryker vikten av organiska, flexibla organisationsformer, fanns här byråkratisk styrning av kunskapsarbetare. Detta genom viss standardisering av arbetet, tydlig hierarki och ett steg bort från individfokus till fokus på gruppen, vilket gör personalen utbytbar.

Hierarkiska organisationer är alltså inte synonyma med något negativt. En hierarkisk organisation har tydlig struktur och ansvarsområden, vilket skapar trygghet, men fokuset blir lätt på den egna gruppen (Ekstedt & Jönsson, 2001). Det är även kostsamt att ha chefer i flera led, och informationsflödet kan ta bli långsamt med beslut i flera led, och begränsad frihet i arbetet. I en platt organisation kan det således bli ”lättare” att skapa fokus på organisationens helhet, och ett gemensamt ansvar. Vilket skapar bredare ansvarsområden och därigenom möjlighet till större frihet i arbetet. Vidare är inte platta organisationer endast positiva, då det ofta innebär en ökad skara underställda för varje enskild chef. Således finns det argument både för och emot byråkrati och hierarki.

Detta kapitel har redogjort för hur styrproblemet kopplat till kunskapsintensivt arbete tidigare beskrivits i befintlig teori. Vilket vidare utvecklas i nästkommande kapitel (5.1), där detta illustreras genom att knyta de insamlade empiriska uttrycken för styrning till befintlig teori.

5. Hur vet utvecklarna vad de skall göra under en dag?

Detta första analytiska kapitel illustrerar hur arbetet på Fallföretagets styrdes, ur intervjupersonernas perspektiv. Detta presenteras för att ge läsaren en grund till nästkommande kapitel; det vill säga varför inte denna styrning upplevdes som stötande. Kapitlet utgör en vidare redogörelse för befintlig teori om begreppet styrning, i relation till kunskapsintensivt arbete, exemplifierat genom empiri.

"Det är extremt självgående personal."

(HR)

Att 45 personer arbetar tillsammans och alla instinktivt vet vad som behöver göras, när deras arbete är komplext och i ständig förändring, utan att bli påmind eller kommunicera, låter nästan för bra för att vara sant. Ändå lyckades utvecklarna att skapa spel tillsammans. Därför sökte jag efter tecken på någon sorts samkörning.

För att inte direkt fråga om styrning eller ledarskap inom organisationen bad jag intervjupersonerna svara på frågan *vad gör du under en vanlig arbetsdag?* Följdfrågan var *hur vet du vad du skall göra under en dag?* På denna fråga fick jag ett antal olika svar, vilka kommer att redogöras för nedan. (Även ledningen (HR och Företagsekonomen) fick svara på dessa frågor, men då denna uppsats behandlar utvecklarna kommer deras svar inte att beaktas).

Styrproblemet inom kunskapsintensivt arbete medför svårigheter för ledningen att kvalitetssäkra produktionen. Problematiken har sin grund i en stor osäkerhet, där det komplexa arbetets natur medför att ledningen saknar förståelse för och insyn i produktionen. Intervjupersonerna beskrev sin arbetsplats som öppen och ickehierarkisk, samtidigt som styrning från directors tedde sig oproblematiskt och inte var något som upplevdes som stötande. På ytan var alltså spelutvecklarna fria att utforma sitt arbete, men i praktiken lät de sig styras.

Även om ledningen beskrev att ingen talade om för utvecklarna vad de skulle göra visade det sig, i samtal med utvecklarna, att så inte var fallet. Även om de till viss del själva kunde styra över sitt arbete, fanns flertalet personer och strukturer som direkt talade om för den andre vad hen skulle göra. Detta tog sig olika uttryck. Dels genom olika typer av normativ styrning, exempelvis målstyrt arbete; där även om inte en producent eller kund nödvändigtvis kunde säga *hur* något skulle göras kunde de alltså trycka på *vad* som skulle göras, dels genom ”otypisk” styrning av kunskapsintensivt arbete, det vill säga genom beteendestyrning.

5.1 Styrning av kunskapsintensivt arbete

Kunskapsintensivt arbete utgörs av problemlösning, vilket skapar en stor osäkerhet till hur uppgifter skall lösas, hur lång tid det tar, samt om de ens går att lösas. Detta skapar svårigheter för ledningen att styra sin personal då detalj och beteendestyrning blir ineffektiv. Samtida litteratur om kunskapsintensiva företag förespråkar därför andra typer av styrförsök; så som normativ styrning och målstyrning.

I likhet med andra kunskapsintensiva företag visade studien av Fallföretaget tecken på dessa typer av styrning. Utvecklarna beskrev att de upplevde självständighet, med möjlighet till att utforma sitt eget arbete. En känsla av att vara fri, inom vissa ramar, beskrivs som eftersträvansvärd inom litteratur om styrning av kunskapsintensivt arbete. Vilket inte är omöjligt att uppnå. Rosen (1985) beskriver i sin studie av en reklamfirma hur stark byråkrati och hierarki döljs genom en rituell frukost, där alla i företaget upplevs som jämlika.

5.1.1 Normativ styrning – Att styra genom kultur

Kulturell styrning innebär försök från ledningens håll att samköra de anställda i en kultur i enhet med ”organisationens bästa” (Alvesson, 2000). Utvecklarna på Fallföretaget var drivna i sitt arbete och uttryckte en stark vi-känsla. Jag frågade mig om denna kultur hade sin uppkomst i ledningens styrförsök eller var något som hade vuxit fram naturligt. Det senare tedde sig mest troligt i detta fall, då företaget vuxit fram organiskt ur ett studentteam under en längre period.

Ledningen kan eftersträva att upprätthålla den kultur som finns, exempelvis genom olika typer av socialisering. En socialiseringsprocess är ett försök från ledningens håll att förhindra

konflikter mellan individer, samtidigt som den skapar samklang och motiverar företagets anställda att sträva mot ett gemensamt mål (Ouchi, 1980). Genom socialisering och reproduktion lär sig nya organisationsmedlemmar vilka värderingar och attityder som är ”korrekta” (Alvesson, 1994). Genom socialisering och reproduktion förstärks och bevaras idealbilden av organisationen, det vill säga att de positiva delarna betonas. En idealbild är alltså inte likaställd med hur det praktiskt ser ut inom organisationen (Alvesson, 1994). Socialisering kan således spela in, för att bevara ett visst habitus. Habitus innebär ”en känsla av en persons (och andras) plats och roll inom en upplevd verklighet” (Hillier&Rooksby, 2005:21). Att inneha rätt habitus kan således vara positivt; då det underlättar för individen att navigera sig, och lyckas, inom en social kontext (Alvesson, 1994). Samtidigt hämmar det individen att ha förutbestämd plats och roll.

Ouchi (1980) belyser ”klaner” och dess funktion i styrningsförsök av ett företags kultur. Klanen, det vill säga en homogen grupp, enas genom engagemang och delad världsbild. Även om Ouchi (1980) är mindre kritisk till den normativa styrningens varande än Alvesson och Kärreman (2004), belyser han ändå att de ritualer, ceremonier och träning som krävs för att skapa gemensamt grundade värderingar inom en grupp är väldigt tidsödande och kostsamma.

Vilket leder oss in på kulturell matchning. En aspekt av socialisering, vilken innebär att företaget strategiskt rekryterar personer som redan innehar de ”rätta” värderingarna och den eftersträlvade världsbilden (Alvesson, 2004:131ff). Vilket minskar organisationens kostnader för socialisering, eftersom personen redan från början passar in. På Fallföretaget är personalen delaktig i viss rekrytering. En utvecklare beskrev vikten av att ny personal fungerar med de övriga medlemmarna i teamet;

”Vi låter fler folk vara inblandade i den processen. Nu senast när vi tog in en programmerare, då fick alla programmerare prata med honom, i flera omgångar. Men jag tycker att vi jobbar ganska aktivt med det. [...] Vi har haft ganska tur med folk, vi har inte haft så många som vi inte velat ha kvar. Men det har väl varit en två-tre stycken som vi inte kommit bra överens med. Eller som folk inte kommit bra överens med. Och då kan det ha varit att, en gång vet jag i alla fall att, vi har kollat efter meriterna mer än vad det var för person liksom.”

(Utvecklare B, programmerare)

Även att se till att personalen fortsätter att trivas på arbetsplatsen och har intressanta arbetsuppgifter kan vara av vikt. Fallföretagets projektteam skapas på en rad olika sätt, dels att kunder har specifika personönskemål, dels är det en fråga om vilka resurser som finns tillgängliga, men ledningen beskrev även en strategisk placering av personer i olika team för att utvecklarna skulle fortsätta utvecklas och inte tröttna. Utvecklarna beskrev hur det kunde bli tröttsamt att jobba på ett och samma projekt under en längre tid, samt hur outsourcade projekt inte var lika roliga som att jobba på en egen IP (det vill säga en speltitel Fallföretaget äger rättigheterna till och därför har större frihet att utforma spelet).

”Det är ju alltid någon som får sitta väldigt länge på något de kanske inte tycker om, men då gäller det ju att få dem att förstå att de är värdefulla där de är. Men det skriks nog lite ibland, att det där vill jag nog inte sitta på längre, och det där vill jag jätte gärna sitta på. Jag tror att de flesta vill nog sitta på interna grejer, på våra egna prylar, det vill man nog alltid. För de är inte så definierade, och de är lite mer experimentella så man har mer chans att utforska lite, och jag tror nog att det är något som alla kreativa människor vill göra.”

(Utvecklare B, programmerare)

Däremot, att lyckas med normativ styrning kan vara lättare sagt än gjort. Detta eftersom kunskapsarbetarens självbild inte nödvändigtvis måste ligga i sin arbetsroll, samt att varje individ inom en organisation är driven av hens egna motiv, vilka inte nödvändigtvis behöver stämma överens med organisationens uttalade mål (Watson 2006:46–51). Vi bör alltså ifrågasätta hur mycket management kan kontrollera, och om normativ styrning ens är möjligt? Istället kan management *försöka* påverka organisationens kultur eller eftersträva en viss kollektiv upplevelse inom organisationen⁹ (Alvesson & Kärreman, 2004).

Normativ styrning innebär alltså försök att forma organisationsmedlemmarnas världsbild, så att den korrelerar med organisationens särintressen; det vill säga att de anställda arbetar mot ett ”gemensamt mål”. Detta tar sig inom Fallföretaget främst uttryck genom olika typer av socialisering.

5.1.2 Målstyrt arbete

Fallföretagets operativa verksamhet utgjordes av projektbaserat arbete, i team, med vad utvecklarna kallade för *milestones*, det vill säga delmål.

⁹ Min översättning: *Organizational experience*.

Utvecklarna gav olika svar på frågan *Hur vet du vad du skall göra under en dag?*, men en sak som alla hade gemensamt var att de beskrev någon sorts ”lista” på vad som skulle göras. Listans härkomst varierade till viss del. Kunden i ett outsourcing-projekt kunde komma med specifika önskemål på vad som skulle göras, samt vem som skulle vara med på teamet, men även *directors* och projektledare kunde påpeka ändringar. Listan fylldes även på i samspel med andra utvecklare (se nästa punkt 5.1.3) eller att utvecklaren själv testade sitt arbete för att hitta buggar och notera vad som behövdes göras.

Denna lista är ett tecken på målstyrt arbete; det vill säga att de anställda är fria i hur de löser arbetsuppgifter, så länge de når uppsatta mål och är klara i tid. Fokus är alltså på produktionens output. Målstyrt arbete karaktäriseras av att det är ledningen som skapar målen, vilka bryts ner till de anställda på lägre nivå, där det sedan är upp till de underställda att utföra dem på det sätt de finner lämpligt (Rombach, 1991). Vilket inte fullt passar i Fallföretagets fall, då dessa mål även sätts av andra i teamet och utvecklaren själv, även om *directors* har slutgiltig bestämmanderätt vad gäller spelets utformning och producenten är ansvarig för att budget och tidsmål förverkligas.

Trots att de olika projekten hade en satt tidfrist, och sedan start utstakade delmål, kännetecknades arbetet av stor osäkerhet, dels i form av problemlösning men även då både planeringen av, och projektet i sig, plötsligt kunde komma att ändras. Det var inte ovanligt att spelet under projektets gång inte endast ändrade utseende, utan även baskoncept, flera gånger.

”Man har ju oftast hyfsat koll på det vi sitter och gör nu. Vecka för vecka så har de ju rapporter för vad man ska göra. Och då kan de prioritera om mitt i veckan, eller mitt på dagen, att Ey! Gör inte det här nu utan gör det andra. För, vi måste fixa det just nu för att, jag vet inte. Ibland vet man inte varför, men någonting ska fixas. Någonting är jätteviktigt helt plötsligt.”

(Utvecklare B, programmerare)

*”Det finns ingen handbok exakt på hur saker ska göras.
Det är fortfarande konstnärligt. Och det kan vara jättejobbigt ibland.”*

(Utvecklare D, grafiker)

De plötsliga ändringarna gjorde det besvärligt för alla iblandade att planera arbetet, utan det skedde, citat, ”ad hoc”, där uppdagade problem ibland behövdes lösas direkt och i annat fall

strykas då det inte hansas med. Detta var inte endast en utmaning för utvecklarna, vars uppgifter snabbt kunde ändra, utan även för producenterna som bar ansvaret för tidsplaneringen. Även om utvecklaren utfört en liknande uppgift kunde det vara svårt att uppskatta hur lång tid en ny uppgift skulle ta att lösa, eller om den ens gick att lösa.

"Det är inte så att man kommer på en idé och sen bara blir det perfekt."

(Utvecklare F, programmerare)

"Producers frågar oss okej när tror ni att det här kan vara klart? För de vet ju inte hur lång tid saker tar. Så de frågar oss okej när tror du att det här är klart, vilka hinder kan hålla dig från att göra ditt arbete? Och då ska man lista ut i framtiden saker som att okej kanske jag kommer att bli påverkad av det här och det här kommer att ta ungefär såhär lång tid, och det är jättesvårt att estimeras."

(Utvecklare H, grafiker)

Spelutveckling i team kräver stor mängd kommunikation. Utöver kommunikation via e-post och Skype hade teamen möten där de diskuterade vad som gjorts, görs och behöver göras. Här belystes även om någon behövde hjälp med något. Dessa möten kallades *sync*. Team 1 *syncade* varje morgon, Team 2 endast på måndagar. På *sync* var hela teamet samlat, inklusive producenten. Detta för att hen skulle kunna följa upp arbetet, se om någon behöver hjälp, om resurser behövde allokeras om samt förmedla information från kunden eller ledningsgruppen.

Arbetet med *milestones* medförde ett stort ansvar, men även frihet inom vissa ramar för utvecklarna att själva forma sin arbetsdag, vilket kan benämnas självstyre. Filerna testades inte endast i team, utan även enskilt. Utvecklarna noterade problem och förslag till ändringar, vilka de delade med teamet eller sin *director*. I Team 1 var det främst *creative director* som var beslutsfattande vad gällde om ändringarna skulle göras eller ej, medan detta ansvar i Team 2 föll på designers. Utvecklarna beskrev även att i vissa fall utförde de ändringarna utan att rådfråga någon annan. Nedan en grafiker och en programmerares svar på frågan hur fria händer hen hade att forma de olika banorna (det vill säga olika delar av spelet), och hur mycket de kunde påverka spelets utformning.

"Det kan bero lite på vad man själv känner för. Vissa gånger tycker man att det här blir snyggt, då får man argumentera för varför man tycker att den här saken är bättre än nåt annat. Så då får man ta saken i egna händer och pusha för nånting. Eller sen som jag brukar göra, smyga in lite extra grejer

här och där som folk inte lägger märke till. Jag brukar kalla det för easter eggs, alltså lite såhär gömda grejer som folk inte märker. Det brukar jag gilla. [...]

Om man inte gör sådana saker så känner man sig lite utbränd. Det gäller att ha kul också och även om det inte är någon annan som märker det så skrattar man åt det själv när man ser det i spelet.”

(Utvecklare H, grafiker)

”Över hela projektet så är det ju kört. Men, på smådetaljer, definitivt. Man kan leka rätt mycket själv. Det är oftast så att här har du två dagar på att testa den här grejen, så får man själv bestämma hur det skall lösas. Det kan vara ett problem som att, ja, de här fienderna är inte roliga, för att de, ja de är inte roliga på nåt sätt. Där har man rätt mycket möjligheter att komma fram till hur man löser det problemet. Man kan attackera två åt gången, eller de hoppar. Så länge man inte sitter för länge. Och inte gör något som de inte gillar alltså. De vill ju att man ska vara drivande, självgående. Så de tycker ju bara om när man kommer på saker själv.”

(Utvecklare B, programmerare)

Directors och de övriga i teamet uppskattade alltså när utvecklarna kom med egna förslag, även om de saknade full beslutanderätt, vilket de verkade ha full förståelse för. Däremot, även om inte utvecklarna själva fullt ut styrde över *vad* de skulle göra, medförde alltså arbetets stora osäkerhet en stor frihet för utvecklarna i *hur* problemen skulle lösas. Det vill säga inom ramen för hans eget kompetensområde. Arbetet med *milestones* gjorde att utvecklarna till viss del kunde lägga upp sin egen tidsplanering; det vill säga när, eller i vilken ordning, *tasks* skulle göras.

”Vi har en deadline, vi ska hinna med allt det här. Så får man känna efter själv lite, nu måste jag pusha på mer, nu kan jag slappna av lite. Ja men man bestämmer själv farten.”

(Utvecklare H, grafiker)

Tidigare beskrev jag hur ledningens avsaknad av förståelse för kunskapsarbetarnas arbete ofta underminerar hierarkiskt beslutsfattande och skapar större frihet för kunskapsarbetaren att forma sitt eget arbete (Ouchi, 1979). Det finns ett antal olika förklaringar till detta självstyre. I Barleys (1996) studier av tekniker förklaras hur en beroendeställning gentemot teknikerna medför att ledningen måste lita på att kunskapsarbetaren utför sitt arbete. Whalley (1986, i Clegg 1989:245ff), i sina studier av ingenjörers arbete drar detta resonemang något längre när

han benämner dem pålitliga anställda¹⁰. ”Ledningen litar inte på ingenjörerna för att de är ingenjörer. De är ingenjörer eftersom ledningen litar på dem¹¹” (Whalley, 1986:70 citerad i Clegg 1989:245). Vad Whalley beskriver är ett alltså istället ömsesidigt beroende där kriteriet för ingenjörernas självstyre är en förståelse för att management finns och styr över vissa delar.

Sammanfattningsvis, utvecklarna beskrev sitt arbete som självständigt; i form av en stor frihet i att bestämma hur de löser problem och uppgifter de blivit tilldelade. Detta under premisen att de löste dessa problem på ett bra sätt och i tid, samt att de kommunicerade med sina teamkamrater eller *directors* om de var i behov av feedback eller råd. Målstyrningen är av intresse då det upprätthåller en bild av frihet, där utvecklarna har möjlighet att lösa uppgifter på det sätt de själva anser lämpligt, så länge de når upp till målen. Således kan ledningen styra produktionens output.

5.1.3 Vertikal styrning från arbetskamrater

När ledningen saknar förståelse för kunskapsarbetarnas arbete undermineras deras auktoritet, vilket kan vara en av många anledningar till en ”utplattning” av organisationsstrukturen (Barley, 1996). Freidson (1973, i Barley 1996:435) beskriver att en horisontell arbetsfördelning uppkommer när kunskapen inom organisationen inte kan knytas till en viss position utan är specifik till ett visst område, vilket jag i detta fall relaterar till utvecklarnas olika kompetensområden. Hierarki beskrivs inte som det viktigaste utan istället belyses samarbete mellan de olika grupperna för att koordinera arbetet. Detta utan att göra alltför stort intrång på den enskilda arbetarens möjligheter att bestämma över hans eget arbete.

Mintzberg (1983, i Jacobsen & Thorsvik, 2008) beskriver fem grundtyper av organisationsstruktur, varav den innovativa organisationen, även kallat *adhocrati*, är en av dessa, vilken i mångt och mycket passar in på Fallföretaget. *Adhocrati* kännetecknas av en horisontell fördelning av arbetet, i en komplex, organisk omgivning i ständig förändring. Organisationsmedlemmarna anpassar sig efter varandra allt efter behov och den stödjande staben (i Fallföretagets fall *directors*) är av stor vikt för att den operationella verksamheten skall fungera.

¹⁰ Min översättning: *Trusted employees.*

¹¹ Min översättning: *Engineers are not trusted by management because they are engineers. They are engineers because they are trusted by management.*

I den adhocrata organisationsstrukturen anpassar sig alltså organisationsmedlemmarna efter varandra, men i Fallföretagets fall är detta taget ett steg längre. Spelutvecklingsarbetet innebär utöver självständig problemlösning även problemlösning i grupp, där team medlemmarna är beroende av varandras arbete (se iterering nedan), och även om inte utvecklarna ”utvärderade” varandras arbete, så som i horisontell kamrat granskning (Rennstam, 2007) eller kontrollerar kvaliteten likt professionella nämnda i tidigare kapitel (4.1.1), påverkade de varandras arbete. På så sätt att de arbetade tillsammans, på integrerade delar och i många fall även samma filer. Programmerarna skrev ihop varandras kod och grafiker gjorde ändringar i varandras bildfiler. De gick alltså in och gjorde ändringar i samma filer, ibland utan att kommunicera detta till personen som arbetade på filen sist.

Eftersom det stundtals var omöjligt att bedöma hur, när eller om en uppgift gick att lösa testades filer och ändringar allt eftersom. För att underlätta detta arbete under projektets gång beskrev utvecklarna att de itererade. Det vill säga de ”turades om” att jobba på de olika halvfärdiga uppgifterna. Detta för att ingen skulle sitta sysslös, samt att filerna behövde testas av de olika kompetensområdena. En av programmerarna svarade följande på frågan var hen kom in i bilden under ett spelutvecklingsprojekt;

”Jag kommer in i att lösa det speltekniska som krävs av design. Alltså grafik kan rita vad de vill, men det händer inget med det om du inte programmerar det. Du kan göra en bil som är jättesnygg, men ifall det inte finns någon logik i det så kommer den bara stå där och se snygg ut, den kommer inte att göra nånting. Så jag tar den önskelistan de har, implementerar den så att det blir som de vill ha det, och sedan så får de den av mig, de kommer med feedback på den. Jag uppdaterar. De kollar, kommer med massa felrapporter. Jag fixar.”

(Utvecklare G, programmerare)

De olika kompetensområdena var därför beroende av varandra för att kunna utföra sitt arbete;

”Designers bestämmer vad du skall göra i spelet, vad det går ut på. Vad är dina mål, till exempel, och hur skall du göra det. Vad skall X-knappen göra? Sen så har vi programmerarna som ser till att alla våra idéer utförs. Om design bestämmer att vi ska ha ett spel med mycket vatten i, då är det vi grafiker som skall göra så att det blir snyggt vatten. Då är det egentligen programmerarna som ser till att vi har rätt verktyg för att bygga det här. Så de sitter liksom hela tiden bakom kulisserna och ser till att vi har allt vi behöver för att göra spelet. De ger oss verktyg, kan man säga.

Så får vi hoppa in och vår uppgift är alltid att se till att allting blir fint, och sen så förstärker vi också känslan som designers bestämt.”

(Utvecklare A, grafiker)

Utöver detta testade utvecklarna de olika delarna av spelet kontinuerligt, för att se att det fungerade. Tillsammans diskuterade och noterade de eventuella korrigeringar som behövde göras. Utvecklare kunde även rapportera buggar till varandra när de hittade något. Detta arbete skulle kunna liknas vid att de jobbade på samma myrstack.

Itereringen innebar även att utvecklarna granskade varandras jobb innan det skickades in till kunden.

”Och sen jobbar man iterativt, så att man får det resultatet man vill ha. Vi programmerare gör så att innan vi skickar in våra ändringar så har vi en code review. Nån annan programmerare får titta på mina ändringar och säga, eller ja, ställa frågor och såhär. Ja, se så att allting ser rätt ut, ifall man kan se nån bugg eller såhär. Ofta kan det bli att om man själv förklarar det så kan man se själv att, ja det kanske inte är helt rätt här, eller man kan hitta små missar liksom.”

(Utvecklare C, programmerare)

Teamen hade, som tidigare nämnts, så kallade *stand up* möten där de *syncade* för att veta vad de andra gjorde och om någon behövde hjälp. Team 1 hade möten varje morgon medan Team 2 endast hade möte på måndagar. Utöver team mötena hade de olika kompetensområdena egna möten. Exempelvis så träffades programmerarna en gång i veckan för att diskutera och visa vad de håller på med, dels för att främja vi-känslan men även för att lära sig av varandra. Utvecklarna beskrev vikten av att rådfråga och hjälpa varandra i problemlösningsarbetet. Speciellt vad gällde de utvecklare som har mindre erfarenhet.

”Samtidigt så har vi folk här som har otrolig erfarenhet som jag, eftersom jag är ny så frågar jag jättemycket. Det är så jag lär mig i alla fall. Det är konstant att fråga. [...] Ingen tycker att man är störig, de vill ju hjälpa mig i och med att jag är ny. De vill ju få upp mig på den nivån där de ligger.”

(Utvecklare F, programmerare)

Vidare verkade även den horisontella responsen som en källa till motivation. Såhär beskrev en utvecklare hur det kändes att få feedback av sina arbetskamrater.

”Det är rätt bra tycker jag. Jag tror när man ser glädjen i när andra spelar, när folk lever sig in i det man har gjort - Det behöver inte alltid vara att de spelar, utan det kan även bara vara när man visar konceptbilder eller pratar om en idé eller någonting så ser man att de gillar det liksom. Den gör ju väldigt mycket. Ger väldigt mycket energi liksom.”

(Utvecklare B, programmerare)

Eftersom de olika kompetensområdena var beroende av varandra och oftast likvärdiga kunskapsmässigt på sitt område blev därför hierarkin relativt platt inom teamet, med vissa undantag. Team 2s utvecklare beskrev inte samma starka koppling till *directors* som Team 1, utan istället hur deras designers kom med förfrågningar. Alltså kommer direkt styrning i Team 2 snarare från horisontellt än vertikalt håll.

För att skapa ett spel var det alltså nödvändigt att utvecklarna kunde arbeta i team, då kompetensområdena var beroende av varandra för att kunna utföra sitt arbete, vilket bidrog till en, i mångt och mycket, platt hierarki inom teamen. Iterering belystes då det är ett uttryck för vikten av den kommunikation och teamwork som krävs för att kunna producera spel inom en större organisation.

5.2 Beteendestyrning

Samtida litteratur om kunskapsintensiva företag belyser vikten av normativ styrning och resultatstyrning, då arbetets stora osäkerhet resulterat i en maktobalans där ledningen saknar insyn i, och förståelse för, arbetet (Alvesson, 2000; 2004). Dock har det höjts en del kritiska röster, från bland annat Kärreman, Sveningsson och Alvesson (2003) vilka belyser en selektiv byråkratisering av kunskapsföretag. Författarna argumenterar för dessa organisationers komplexitet och att det därför inte är så enkelt att det är antingen byråkratiskt eller adhocratiskt, utan snarare har tendenser till båda (se 5.2.1). Därför är det inte förvånande att även ”otypisk” styrning av kunskapsarbete fanns att bevittna inom Fallföretaget i form av beteendestyrning.

Beteendestyrning är främst kopplat till enklare standardiserat arbete. Det vill säga, istället för att styrningsförsök är riktade mot resultat (*vad* som skall presteras) och mjuka värden så som normer, tankar, värderingar och uppfattningar, rör det sig om att styra beteendet; det vill säga

hur utvecklarna skall utföra sina arbetsuppgifter (Alvesson & Sveningsson, 2007). Detta trots att det i Fallföretagets fall inte rörde sig om produktion av standardiserade lösningar.

5.2.1 Byråkratisk styrning – ledningen införde struktur och rutin

Spelutveckling beskrevs alltså som en ad hoc, kreativ process, där ständiga ändringar sker. I takt med att företaget växt har behovet av struktur ökat. Ledningen beskrev att de stegvis infört allt fler rutiner i arbetet. Särskilt vad gällde åtta timmars arbetsdag, där de som varit i organisationen en längre tid beskrev ett ohållbart arbetsklimat med långa arbetstimmar.

”Vi startade ju från ett studentteam en gång i tiden. Och då var det ju kaos.

Då var det cowboy. Vi jobbade hela tiden. Vi kanske var hemma åtta-nio timmar på ett dygn och jobbade resten. Folk låg och sov bakom mig på en madrass, vi turades om att sova i madrassen bakom min stol. Nej, vi hade inga processer eller någonting. Så vi har ju mognat väldigt mycket sen dess. Det har hänt så mycket under det här företagets livslängd. Och det kommer fortsätta hända, så att det blir bättre och bättre hela tiden. Förhoppningsvis.”

Utvecklare G (programmerare)

Nu satte istället ledningen ”stopp”, och talade om att det var dags att gå hem. Att jobba över var inget som premierades. Här vill jag därför likna ledningen vid en ”förälder”, då de genom detta tillrättavisande uttryckte att de var måna om utvecklarnas välmående (mer om detta kapitel 6.1). Det var dock inte helt svart på vitt. Samtidigt beskrev en utvecklare den lite mörkare sidan av spelutveckling, där utvecklarna fick arbeta hårt under så kallad *crunch* för att avsluta ett projekt i tid (eller i alla fall inte bli alltför försenade). Oftast kan *crunch* undgås genom att lägga om resurser, men i branschen är det ett inte alltför ovanligt resultat av de osäkerheter och oförutsedda händelser som utvecklingen innebär.

”Ja det är väl tyvärr inte så mycket man kan göra om det är något som måste göras.

Man får anställa mer folk för att hantera allt work load eller så får man bara cruncha som det heter så fint. Så får man bara sitta och ta några helger och jobba från åtta på morgonen till åtta på kvällen. Det har ju varit att man jobbat kanske flera helger i rad och varje dag i 12 timmar. I en längre period.

Och då har man nästan gått in i väggen. Men det var bara en gång på ett projekt som det var så stressigt. Det var kanske två tre år sedan.”

(Utvecklare H, grafiker)

Företagsekonomen uttryckte hur försök att införa rutin hade mötts med viss skepsis där vissa utvecklare menade att det hämmade deras kreativitet. Detta förklarade hen genom att beskriva hur spelutvecklingsindustrin var en ung bransch där strukturer som byggts upp i andra branscher under en längre tid saknades, och att utvecklarna inte alltid ville ta till sig förändring.

”Om man ska försöka införa nya system eller lite struktur, bland kreativiteten. Det räcker med att försöka införa tidsramar, att komma i tid till jobbet. De skjuter väldigt snabbt ifrån sig den tanken, för de vill bevara kreativiteten. Såhär har det alltid varit, och det har alltid funkat. För det finns väldigt många framgångsrika företag som jobbar väldigt fritt, och utan vare sig riktlinjer eller policys.”

”Vad är det då som gör att ni vill ha de här riktlinjerna och policyerna?”

”Just för att saker och ting förändras. Det här företaget har gått från att vara fem-sex ägare till att, som nu, närma sig 45 anställda. Och ska man jobba i team, och alltså jobba tillsammans mot samma mål, så är en förutsättning att folk man behöver finns på plats. Så det är en anledning till att vissa av oss vill införa lite mer rutin. För att det är svårt att jobba om jag går hem, innan siste man ens kommit. Alltså, det blir svårt att ha en koncensus och jobba tillsammans mot samma mål om man knappt ens har en chans att kommunicera.”

(Företagsekonom)

Ett sätt för ledningen att låta de anställda hitta sitt ”flow” i den kreativa processen, men ändå strukturera upp och skapa rutiner, var den sedan cirka tre år tillbaka införda flextiden. De anställda hade alltså nu en något mer begränsad frihet i när de arbetade. De hade frihet - inom vissa ramar - att lägga upp sin arbetsdag. Flextiden innebar att personalen fick börja när de ville mellan sju och 10 på morgonen, men var tvungna att vara på jobbet mellan 10 och 12 samt 14 och 16. Detta för att de skulle vara tillgängliga för att kunna kommunicera inom teamen samt boka in möten. Detta var ett initiativ som verkade uppskattas av utvecklarna;

”..sen är det ett kreativt jobb liksom. Visst det är åtta timmars dagar, men det finns en annan syn på när man kan vara kreativ. En flexibilitet där. Det gillar jag också. Jag är inte en sån som bara kan sätta mig från sju alltid, utan, ja, det får komma lite när det kommer, och det passar mig väldigt bra.”

(Utvecklare B, programmerare)

Till följd av företagets utveckling hade alltså Fallföretagets ledning infört tydligare regler vad gällde arbetstiderna, vilket i viss mån ändå verkade uppskattas av de anställda.

Fallföretaget var alltså en organisation i förändring, vilket resulterade i ökad byråkratisering. Detta upplevdes av utvecklarna som både något gott och ont; att det hämmade kreativiteten, samtidigt som struktur var önskvärt för att motverka alltför långa arbetspass.

5.2.2 *Directors* beslutsfattande och riktlinjer

Beteendestyrning på Fallföretaget tog sig även uttryck i form av *directors* beslutsfattande, och utformande av riktlinjer. Dels beslutade de hur spelet skulle utformas genom att ha ensamrätt vad gällde vilka idéer som fick stanna i spelet, samt *hur* delar av utvecklarnas arbete skulle utföras.

Den externa *creative director* för Team 1 var ansvarig för det spel teamet producerade, och därmed utformningen av detta, och hade därför slutgiltig bestämmande rätt. Den interna *art director* hade en liknande funktion, då hen var ansvarig för Fallföretagets alla projekt, och att spel från Fallföretaget var enhetliga med dess grafiska profil. Alltså hade hen en grafisk vision vilken tillämpades på alla spel. Utvecklarna satte sig dock inte emot denna typ av direkt styrning.

”Men i slutändan så litar jag ändå på att de ser helheten.

För jag kan inte sitta och hålla reda på helheten, jag måste ju fokusera på mina grejer.”

(Utvecklare D, Grafiker)

För att upprätthålla denna enhetliga grafiska profil skapade *art director*, i samarbete med andra, en ”bibel” med riktlinjer för ett projekts grafiska riktning. Även den interna *tech director* hade en liknande roll då hen satte upp riktlinjer för det språk programmerarna använde sig för. Denna visionära roll beskrivs utförligare i kapitel (6.2.1)

På så sätt skapade alltså *directors* en gemensam, kreativ riktning för företagets anställda att gå efter. Bland annat genom att sätta upp ramar för visuella koncept och uttryck samt vilket språk programmerarna skulle använda sig utav. Den direkta styrningen från *directors* verkade inte uppfattas som stötande, utan snarare att utvecklarna respekterade detta fullt ut. Därför

fann jag *directors* roll, i förhållande till utvecklarna, intressant att undersöka närmare, vilket diskuteras i nästkommande kapitel (6).

6. Varför upplever inte utvecklarna styrning från *directors* som stötande?

I detta djupare analyskapitel kommer directors olika roller, i relation till utvecklarna, att presenteras empiriskt som underlag för varför utvecklarna inte upplevde directors styrning som stötande.

Syftet med uppsatsen var att bidra till befintlig teori om, och förståelsen för, styrning av kunskapsintensivt arbete. I föregående kapitelns analys av Fallföretaget, med styrning som teoretiskt perspektiv, presenterades ett antal former av styrning av utvecklarnas arbete. Varav en av dessa tolkades som beteendestyrning, något som i litteratur om kunskapsintensivt arbete beskrivits som ineffektivt på grund av det styrningsproblem som uppstår till följd av ledningens avsaknad av förståelse för utvecklarnas arbete. Inom Fallföretaget upplevdes dock inte styrningen som stötande.

I ett försök att förklara vad som ligger till grund för att styrningen inte upplevdes som stötande, kan *directors* olika roller, i förhållande till utvecklarna, belysas. Min tolkning av utvecklarnas berättelser skapade en bild av *directors* som en person som utvecklarna respekterade och identifierade sig med.

I detta kapitel kommer jag därför att beskriva utvecklarnas relation till *directors* olika roller. Min analys av det empiriska materialet har sammanfattats i tre begrepp; *Visionären*, *Mästaren* och *Databussen*, vilka presenteras i delkapitel nedan. Inledningsvis kommer klimatet på Fallföretaget att presenteras, för att skapa en bakgrundsförståelse för den sociala kontext inom vilken denna styrning sker.

6.1 Den ”organiserade lekstugan”

En organisation är inget som ”finns” naturligt utan något som människan skapar genom språk och samspel (Watson, 2006). En organisation är alltså ett kulturellt fenomen där

medlemmarna har en delad världsuppfattning (Alvesson, 2002). Därför anser jag det vara av vikt att belysa företagets kultur innan *directors* roller beskrivs.

Intervjupersonerna förmedlade en bild av en familjär arbetsplats med platt hierarki och stor öppenhet där de anställda var ”kompis” med de flesta. De belyste vikten av att kunna arbeta tillsammans som ett team och att ha en stark vi-känsla. Detta samtidigt som flertalet tecken på styrningsförsök fanns att finna inom verksamheten. Alltså, trots att utvecklarna var medvetna om att det fanns en hierarki beskrevs framför allt den familjära stämningen. Utvecklarna sågs ofta vid frukost och lunch och hade, utöver dessa möten, även sammankomster efter arbetstid, som till exempel badminton, brädspelskvällar, filmkvällar och TV-spelsturneringar. Dessa på utvecklarnas eget initiativ. Även ledningen arbetade aktivt med den sociala interaktionen i form av olika temakvällar, så som after work. Den starka vi-känslan kunde utläsas bland annat genom att intervjupersonerna belyste arbetskamraterna som viktiga.

”Trivs du på din arbetsplats?”

”Jättebra. Det gör jag verkligen. Alla är väldigt måna om en, och det är roligt.

Även fast det oftast är HRs roll, så är de väldigt måna om att HR också skall trivas. Det är kul.”

(HR)

”Ja, jag trivs. Det är skönt att komma in varje morgon, och det är mest på grund av folket här tror jag.”

(Utvecklare H, grafiker)

Fallföretaget var i en tillväxtfas, vilket ett antal utvecklare menade gjorde organisationen mer byråkratiskt, men att vi-känslan levde kvar.

”Det blir ju lite mindre personligt, även om vi är ganska duktiga på att vara kompisar och så. Det är ganska bra ändå för så pass många som vi är. Man känner ju alla på någon nivå känns det som. Men, det fanns någon viss charm i att vara ännu färre. Att vara 10-15 stycken. Man fick kanske inte mer gjort, men det kändes som att det var lättare att bilda en, enhetlig, ja jag vet inte. Man jobbade alltid med samma folk. [...] Det blir ju lite mer byråkrati nu, definitivt. Det är mer möten, och det är mer prat innan man kommer igång. Och man kanske ofta vill vara lite mer säker på vad man gör. Då chansade man nog mer. För att, det här tycker vi är bra, ja men då kör vi! Men, ja, jag vet inte, det är positivt nu.

Stabilt. Alla har ju bättre löner. Då hade vi ju väldigt dåliga löner. Vi hade knappt löner.”

(Utvecklare B, programmerare)

Management litteratur beskriver hur somliga organisationer eftersträvar att skapa en kultur där det är roligt på jobbet och de anställda upplever en frihet, trots en befintlig hierarki. Exempelvis i Fleming och Sturdys (2011) studie av telefonförsäljare, där personalen uppmanas att ”bara vara sig själva” för att fokus skall tas från arbetssysslornas enformighet och den hårda struktur samt styrning som finns på företaget. Att arbetet var roligt var en naturlig del för utvecklarna på Fallföretaget.

”Tråkigaste dagarna här känns faktiskt kul.”

(Utvecklare E, Programmerare)

”Jag tror att de som är bra spelutvecklare, och de som är roliga att jobba med, de är lite som barn. De kanske inte tar allt så jätteallvarligt. Utan att man tycker om roliga saker och man vill göra roliga saker för andra. Att man är nyfiken på att lära sig också. Jag tror att det är jätteviktigt att man är öppen. Att inte vara för kritisk, utan bara, leka lite, men med resultat så klart.”

(Utvecklare B, programmerare)

En grafiker gav följande svar på frågan hur hen skulle beskriva sin arbetsplats för någon som inte kände till den.

”Kreativ och passionerad... Organiserad lekstuga kanske? För det är det vi gör. Vi försöker komma på det som är roligt. Egentligen är det leksaker vi gör. [...] Vi försöker röra upp känslor. De som köper vår produkt, vad vill vi att de skall känna för någonting? Så det handlar mycket om känslor, man letar hela tiden bland sina känslor när man sitter och bygger någonting.”

(Utvecklare A, grafiker)

Men att alltid vara ”kompis” kan skapa problematik.

”Det är det som jag har pratat mycket om, att när man har en familjär stämning, vilket är väldigt positivt, så ökar oftast konflikträdslan. Vilket gör att man kanske inte vågar säga saker som är viktiga att uttrycka för det påverkar arbetsresultatet och så. Så det är mycket sådana diskussioner som är igång, och folk är medvetna om. Än så länge är det inget som är ett stort problem, men det kan bli. Då är det bra att ha en medvetenhet kring det.”

(HR)

Detta bekräftades av en av utvecklarna.

”Jag tror att vi är lite för snälla här som programmerare. Att vi släpper igenom grejer för att man tänker att sådär kanske inte jag hade gjort, men den funkar väl. Ibland kanske man ska vara lite mer kritisk och fråga varför lite mer. Men, över lag så tycker jag att det funkar ganska bra.”

”Tror du att det påverkar själva produktionen eller produkten, att du tycker ni är för snälla?”

”Det är väldigt svårt att säga. Det är möjligt, men det är nog väldigt marginellt i så fall.”

”Varför tror du att man blir för snäll då?”

”Det är väl för att man vill inte ha onödiga konflikter. Oftast. Och oftast är det extremt svårt.

Hade det varit något man reagerar starkare på så hade man kanske tagit det lite mer, men oftast så är det att man kanske inte är riktigt säker på vad som är rätt.”

(Utvecklare C, programmerare)

Utvecklarna upplevde alltså en stark gemenskap med sina teamkamrater och att de hade roligt på jobbet. Med största sannolikhet hade dessa normer och sociala koder inte skapats av ledningen, utan av utvecklarna själva. Antagligen eftersom Fallföretaget vuxit organiskt, ur ett studentteam, under en längre tid. Något som pekar på detta är det faktum att merparten av de som startade företaget fortfarande fanns inom organisationen. En utvecklare svarade följande på frågan om hen trivdes på sin arbetsplats;

”Ibland kanske man känner att man varit här lite för länge.

I och med att jag har varit med från början och är delägare i företaget blir det en förbannelse också. Jag kan ju inte bara sticka härifrån. Här har jag varit de tio senaste åren. Det är svårt för mig. Det här är inte bara en vanlig anställning. Det här har ju varit en livssituation för mig under så lång tid. I och med att jag sitter med i styrelsen och så har jag ju på ett sätt en personlig, känslomässig koppling till bolaget. Så det är väldigt svårt för mig att lämna det. Man kan väl se det som att det är en relation. Även om man har det jobbigt ibland så får man kämpa för att få det att funka. Så att, ja, ibland trivs

jag ibland trivs jag inte.”

(Utvecklare G, programmerare)

Fallföretaget beskrevs som ”annorlunda” i relation till större företag inom branschen. Utvecklare menade att organisationen inte var lika uppstyld och att det fanns en större frihet att forma sitt arbete, varierande arbetsuppgifter och möjlighet att utvecklas inom organisationen.

”Det är en anda vi har på just det här företaget. Det är att allas åsikter är jävligt värdefulla.”

(Utvecklare A, grafiker)

”Nu trivs jag med det här projektet, det tycker jag är roligt. Man är van vid sina arbetskamrater och trivs med dem. Jag tycker det är lagom stort, på så sätt att det inte är ett massivt - För då blir man ju mer en kugge i maskineriet, och framför allt kanske får jobba med samma arbetsuppgifter och så där. Jag gillar att här har vi möjlighet att prova nya grejer. Eller snarare kanske man tvingas hålla på med mycket olika saker. Det är roligt. Sen är vi ju tillräckligt stora för att det skall finnas lite säkerhet här. Det hade kanske varit intressant att gå till ett ännu mindre företag, de hade kunnat experimentera mer kanske. Men då är det kanske inte lika säkert att man kan ta ut en lön nästa månad.”

(Utvecklare C, programmerare)

Ytterligare en norm som jag utläste inom företaget var en stolthet inför sitt arbete samt en inre press från utvecklarna att arbeta väldigt hårt och prestera.

”Det kan vara ganska stressigt. Men sen tror jag att mycket av den stressen beror på folket. Alltså alla som är här och jobbar är här för att de älskar det de gör, och ingen här vill släppa det förrän det blir det bästa de har sett. Problemet skulle jag säga är att, i större delen av spelbranschen, alltså för ledningen, det är inte att få folk att jobba hårt, det är att få folk att inte jobba ihjäl sig. Det är deras största uppgift egentligen. För att folk kommer att göra det om du inte stoppar dem. Folk kommer att jobba 24 timmar om dygnet för de vill inte släppa någonting som de inte är 100 % nöjda med.”

(Utvecklare A, grafiker)

”Vi jobbade mycket mer innan. Alltså, i början skämdes jag ju nästan om jag inte kom in en helg. Under, ja, ett eller två års tid. Då var det väldigt mycket. Det var ofta 12 timmar på jobbet. Men man tänkte inte på det som att det var jobbigt liksom, utan man gjorde det bara för att man trodde att det kanske krävde så mycket tid.”

(Utvecklare B, programmerare)

Det tedde sig dock som att ledningen hade detta under uppsikt och arbetade med att skapa förändring vad gäller arbetstiderna.

*”Vi har försökt säga att man får inte arbeta mer än det här och det här,
och det verkar fungera väldigt bra när de gör det.”*

(HR)

”Det är bra att alla vet att ledningen vill inte att ni skall sitta. De vill att ni går hem.

För det kan lätt bli så på ställen jag jobbade innan att folk jobbade över, och så ser man att alla andra jobbar över, och så känner man en press att jobba över själv också. Det är typ såhär, skall jag anstränga mig minst här? Det funkar inte. Och jag tror att det är viktigt för ledningen att se till att det inte är en arbetskultur som vi vill ha. Det är en dålig sak att jobba mer timmar än vad du får betalt för. Se till att det blir sådan kultur på företaget.”

(Utvecklare A, grafiker)

Att utvecklarna beskrevs som ”extremt självgående” av ledningen, antyder att de hade tilltro till utvecklarna att de utförde sitt arbete (se ovan Whalley (1986) om pålitliga anställda). Min tolkning är att Fallföretaget främst arbetade med resultatstyrning, vilket bidrog till en frihet, och ansvar, för utvecklarna att forma sitt arbete, då de i mångt och mycket själva fick avgöra hur problem skulle lösas.

Sammanfattningsvis upplevdes alltså Fallföretagets hierarki som platt, med en stark vi-känsla. En idealiserad bild av frihet och jämlikhet, där alla hade lika stor påverkan på spelets utformning. Däremot kunde utvecklarna i själva verket endast påverka det som var inom hens egen ”ruta” och inte det utanför, så som arbetstider, deadlines och ultimata designbeslut i utvecklingen, vilka togs av *directors* (se kapitel 6.2.1). Detta, i samband med att utvecklarna kände en stolthet för sitt arbete, resulterade i att arbetet upplevdes som ”roligt”, vilket kan ligga till grund för en acceptans för *directors* olika roller, som beskrivs närmare i nästkommande delkapitel.

6.2 Directors tre roller

Härnäst beskrivs min tolkning av *directors* roller i relation till utvecklarna.

Inom Fallföretaget fanns ett antal *directors*. De som behandlas inom denna uppsats är Fallföretagets interna *art director* och *tech director* samt den externa *creative director* som arbetade med Team 1. *Tech-*, *art-* och *design directors* var ansvariga för respektive

kompetensområde, vilket medförde att då de utvecklare jag intervjuat varit programmerare och grafiker knyts de främst an till *art* och *tech director*, även om *directors* beslut även påverkar de övriga kompetensområdena i viss mån.

När jag tolkade mitt empiriska material ur ett styrningsperspektiv framkom flertalet sammanhang där intervjupersonen beskrev sin relation till *directors*, samt att dessa *directors* hade mer än en roll. Det visade sig att *directors*, utöver nära arbete med den operativa verksamheten, även kopplades till ledningen på ett antal olika sätt.

För att lättare presentera *directors* roller har dessa sammanfattats i tre begrepp. *Visionären* och *Mästaren*, som beskriver *directors* arbete inom den operativa verksamheten, samt *Databussen* som förklarar hur de interna *directors* fungerar som ett stöd för ledningen, samtidigt som de är en del av ledningsgruppen, och hur ledningen på så vis kopplas till utvecklarna. Dessa roller medför därför att styrproblemet inom kunskapsintensivt arbete kringgås.

6.2.1 *Visionären*

Det första begreppet beskriver *directors* som en visionär med ansvar för att utvecklarna arbetar med Fallföretagets spel i en enhetlig riktning.

Utvecklarna beskrev en öppen arbetsplats där alla fick komma med idéer och hade möjlighet att påverka spelets utformning, även vad avser delar utanför utvecklarens eget kompetensområde. Exempelvis hände det att grafiker assisterade designers i att utveckla olika banors upplägg och koncept, samt att programmerare själva fick avgöra hur fiender i spelet skulle göras mer intressanta för spelaren. Denna frihet ansågs bidra till kreativiteten och ett roligt arbete.

”Fast, det som är nice att det är ett så här litet företag är att man kan vara med rätt så mycket i idéskapandet också. Att du får mycket plats. Att du kan gå in på design, om du har en bra idé. Alltså, en bra idé är en bra idé, fastän den kan komma från någon som ropar utanför, det spelar ingen roll. Jag har hört att på vissa företag är det så här att, okej, grafiker gör sin grej och designers gör sin grej, om nån kommer in här och tallar lite på designområdet så blir det dålig stämning liksom.”

(Utvecklare D, grafiker)

”Även om inte jag är designer, eller musiksnubben är designer, så kan de ha idéer som är värdefulla också. Och det känns som att man lyssnar ändå på någon nivå på alla. För alla har idéer.”

(Utvecklare B, programmerare)

Jag tolkade ett slags kollektivt tankemönster vad gällde idéerna och arbetet. Utvecklarna beskrev hur flera personer kunde arbeta på en och samma fil (se iteration ovan), hur koncept blev omarbetade av hela teamet så att det slutgiltiga konceptet såg helt annorlunda ut och hur de inte alltid visste vem det var som ursprungligen myntat en idé, för det var något de arbetat fram tillsammans.

”Men många gånger kommer det nog bara upp såhär, ingen vet var det ens kommer ifrån, vem sa det? Ja, jag vet inte.”

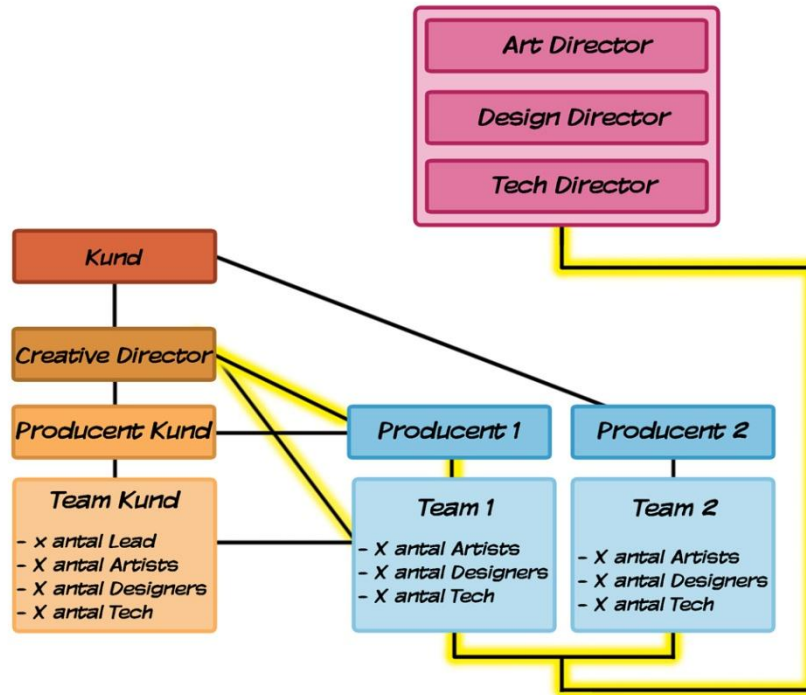
(Utvecklare B, programmerare)

Fast det var inte alltid lätt att acceptera att andra i teamet hade ändrat ens arbete. En grafiker i Team 1 beskrev hur det var något hen fick lära sig på plats allt eftersom.

”Första åren var det jobbigt. Nu är det jobbet liksom. Man vet att det är så det funkar, man får inte bli för kärleksfull i varje grej man gör. Man måste vara beredd på att det kan ryka, eller när man öppnar upp banan nästa gång är det någon annan som har flyttat runt, och då kanske det blir bättre. Det är bara att leva med. Det är mycket den erfarenheten som kommer om man jobbat länge i branschen. Att det här att man kan ta. Att jobba i grupp handlar om det. Man ska kunna ta att någon kommer in och gör en bättre grej. På din grej som du suttit med i två veckor.”

(Utvecklare D, grafiker)

Det iterativa arbetet bidrog till att projektteamen kommunicerade väldigt mycket. Detta då många beslut om spelets utformning fattades inom teamet; genom intern diskussion och att ge varandra feedback. Däremot, även om utvecklarna kunde argumentera för en viss idé var det ändå ett antal personer som slutgiltigt fattade beslut om vilka idéer som skulle arbetas vidare med. Här fann viss variation inom de två teamen som intervjuats.



(Bild 2. Visionären)

Bild 2 ovan illustrerar hur den externa *creative director* är knuten till Team 1, medan de interna *art-*, *design-* och *tech directors* är knutna till utvecklare i båda teamen (markerat i gult). Detta eftersom Team 1 arbetade *tillsammans med* den externa aktören hade *creative director* slutordet i deras projekt. Team 2, å andra sidan, arbetade *för* samma part, men var frikopplade och hade större frihet över spelets utformning, vilket bidrog till att Team 2s interna designers gavs större inflytande. Däremot belyste båda teamen Fallföretagets interna *art-* och *tech directors* som personer ansvariga för att de spel som producerades var enhetliga med dess profil. En utvecklare på Team 1 beskrev hur hen arbetade tillsammans med de externa utvecklarna:

"Det välkomnas alltid nya spännande idéer. Ifall vi inte har för tigt tid. Alltså ibland är det så här att det måste vara klart, inget nytt, inga konstiga grejer, det som finns är det som får vara här. Bara gör det fint och så får vi bli klara. Men under större delar av projektet, har du en ide: testa att bygga upp den snabbt och så skicka till creative directorn borta i [Land], och gillar [hen] det så kör vi på det.."

(Utvecklare A, grafiker)

Utvecklarna i Team 1 kunde alltså ge förslag till spelet, men det var *creative director* som fattade beslut. Detta verkade dock inte vara något som besvärade utvecklarna eller hämmade

deras kreativitet. Jag frågade en utvecklare hur hen hanterade en meningsskiljaktighet med denna *creative director*.

"Jag känner på nån nivå så är det hans projekt. Jag kan komma med förslag, men jag inser också att det här spelet är inte det jag skulle ha gjort om jag var i hans skor. Men, jag har ju respekt för att han har andra utgångspunkter där än vad jag har. Han vill göra ett annat spel än det jag hade velat göra, och jag har inga problem med att acceptera att det är hans spel vi gör. Om jag vill göra mitt eget spel då måste man göra det helt själv. Då kan man inte ha andra inblandade. Då blir det genast massa andra åsikter liksom. Så det får man lite överge, när man går in i ett företag, att man kan göra sitt eget spel. Alltså, som sagt, det han som är directorn, det är hans spel, men han går ju inte in och detaljstyr, utan han går bara in och säger till om han ser saker som kanske inte ser rätt ut."

(Utvecklare C, programmerare)

Team 2 å andra sidan arbetade mer självständigt i relation till den externa parten. De hade ingen *creative director* utifrån som gav direktiv. Istället var det Team 2s designers som hade större beslutsfattande. Däremot, samtidigt som teamet hade större frihet över spelets utformning var ändå den interna *art director* ansvarig för att spelet höll en enhetlig kvalitet med Fallföretagets standard. En grafiker på Team 2 svarade följande på frågan om hans relation till Fallföretagets *art director*.

"Ja [hen] är en sån där unicorn den där art directorn. Just nu så är [hen] jätteupptagen på [annan speltitel], och [hens] roll är- Om jag sitter och bygger bakgrunden, [hen] ser till att det blir snyggt, och [hen] har sista ordet, om det är något [hen] tycker att man skall göra om eller polera, när det gäller allt som är visuellt."

"Har ni då vissa möten eller -?"

"[Hen] kommer bara förbi. [Hens] motto är att om jag inte säger något så är det bra, om jag säger något är det inte så bra. Men det är inte jätte noga med det nu eftersom vi är så vana vid den här typen av jobb. [Hen] är inte så aktiv här för [hen] vet att vi kan sköta det. Det är ingen big deal."

(Utvecklare H, grafiker)

Art director var alltså involverad i Fallföretagets alla olika projekt, som en sorts paraplyfunktion över hela Fallföretaget. Det var alltså *art directors* ansvar att spel från Fallföretaget var enhetliga med Fallföretagets grafiska profil. Det vill säga, hen hade en vision om hur spel från företaget skulle/borde se ut. På samma sätt som *creative director* hade en

bild av hur ”hens” spel skulle se ut. Följande beskrev en grafiker på Team 1 sin relation till *art-* och *creative directors*.

”Men i slutändan så litar jag ändå på att de ser helheten. För jag kan inte sitta och hålla reda på helheten, jag måste ju fokusera på mina grejer.”

(Utvecklare D, grafiker)

Vidare svarade en programmerare följande på frågan vilken roll *directors* hade;

”Det är ju kanske inte så mycket nere på teamnivå. Utan det är mer en visionär roll. Och en, vad ska man säga, en styrande roll för inriktning. Så att en director kanske ser till att helheten är rätt. Sen så kanske de inte går in på detaljnivå och styr allting. Men deras roll är ju på hela studion, det sträcker sig över alla projekt. De rollerna är mer här uppe, teamen är här nere. Men de behövs ju. För att skapa, på något sätt, en kontinuerlighet i det vi gör. Och se till att vi håller en kvalitet.”

(Utvecklare G, programmerare)

För att underlätta utvecklarnas arbete att bibehålla denna enhetlighet skapade *art director*, i samarbete med andra, en ”bibel” inför ett projekt vilken beskrev spelets visuella riktlinjer. Utvecklaren beskrev vidare *art directors* arbete;

”Specificera riktlinjer. Innan ett projekt börjar, så har det hänt att de har gjort en bibel. För grafik. Vårt förra spelprojekt, som löpte under ett och halvt år, så satt art directorn, tillsammans med andra såklart, men [hen] hade ansvaret, och bestämde hur- Ja men här är exempel på hur det kan se ut, såhär ska man göra, så här ska man inte göra. [..]

Du kan ju inte ta Call of Duty eller nåt annat och slänga in där, för [speltitel] har en direction, en art direction. Det finns regler, ramar att hålla sig inom för att det skall passa in i det universumet. Det kanske inte kan vara för realistiskt. [Speltitel] har ju ganska små gubbar, det kanske rör sig om att apelsiner ska vara lika stora som gubben själv är. Skalor, färgskalor, färgsättning. Olika världar har kanske olika färgsättningar som man måste hålla sig inom för att det inte ska bli grötigt. Man ska veta vart man är någonstans genom att titta på sin omgivning. Man ska kunna orientera sig lätt, genom att bara kolla på färgskalorna så vet du vart du är. Är det rött och grått, då vet du att du är nere i nån lavagrotta. Är det blått och vitt kanske du är uppe i himlen. [..] Och de grejerna kan inte individen ha en helhetsbild på. Utan det måste göras ur ett fågelperspektiv. För att få en

kontinuerlighet. Ja en konsekvent design på allt. Så det är directors roll egentligen.”

(Utvecklare G, programmerare)

Art directors vision för spelet påverkade alla kompetensområden. Inte endast den grafiska disciplinen utan även design, *tech* och ljud var tvungna att anpassa sig efter de ramar som satts upp för respektive spel. Även *tech director* hade en ledande roll för programmerarnas skapande, om än inte lika påtaglig för resterande kompetensområden.

”Technical directorn sätter upp ramar för hur vi skall skriva koden. Vad vi bör och inte bör använda för programmering. Det är som ett språk, eller flera olika språk använder vi. Det kan vara riktlinjer. Standarder. Men [hen] lägger sig inte i riktigt hur jag väljer att den här bilen skall röra på sig, för det är ju ett kontrakt mellan mig och designern, det är ju en dialog mellan oss. Det är ju de som bestämmer hur den skall röra sig. [...] Och jag tror att det är viktigare att ha en vision och direction när det kommer till grafiken. Och designen. Sen just i vårt fall så har ju directors andra jobb, alltså vår technical director är ju affärsutvecklare också, och vice VD. Så [hen] sitter ju på många stolar. Och det gör ju att vi kanske tar mer ansvar också, vi andra, att vi organiserar oss på ett annat sätt så att säga.”

(Utvecklare G, programmerare)

Denna avgränsning kan tolkas som ett sätt att kvalitetssäkra produktionen, vilket bekräftas i följande citat från HR:

”Och de [milestones] kan vara väldigt generella i spelbranschen. Alltså det kan vara bara, ni skall ha en playable. Vad är liksom en playable? De behöver inte vara så specifika. Men dem [utvecklarna] levererar och de vet vad de skall göra varje dag. Men directors är också en sån person, att känner man att man är osäker så går de oftast till directorn och frågar. Okej, hur skall jag gå tillväga? Det här är det jag skall uppnå. Så får de vägledning och tips där.”

(HR)

Directors roll som *Visionär* sammanfattar alltså utvecklarnas beskrivningar för hur *directors* skapade en gemensam, kreativ inriktning för företagets anställda att gå efter, bland annat genom att sätta upp ramar för visuella koncept och uttryck samt vilket språk programmerarna skulle använda sig utav. Detta kan även tolkas som ett uttryck för mål- och resultatstyrning, det vill säga ett sätt för *directors* att se till att avgränsa utvecklarnas arbete på så sätt att de arbetade mot en gemensam målbild.

6.2.2 Mästaren

Nästa begrepp beskriver *directors* som en *Mästare*, det vill säga en sorts kreativ guide med stor erfarenhet och kunskap inom verksamheten. Någon som utvecklarna kunde identifiera sig med och vända sig till för råd.

Utöver en visionär, övergripande roll arbetade även de interna *directors* handfast med spelprojekten. De hoppade ibland in där det behövdes, exempelvis satt *tech director* med i ett av projekten som programmerare och skrev kod. *Directors* hade erhållit sin position grundat på sin erfarenhet inom respektive kompetensområde, men jag tolkade det som att de för utvecklarna var mer än endast ”experter” inom sina områden. Det fanns en förståelse och respekt inför *directors* beslutsfattande (se tidigare delkapitel 6.2.1). Direkt styrning, som att *art director* talade om för en grafiker att något inte passade in i ett spel och skulle slängas, verkade inte uppfattas som något märkligt, utan accepterades.

”Visst, när man är ung och börjar i det här företaget och börjar med 3D så tycker man shit vad duktig jag är som har byggt det här! Det är jättesnyggt! Och så kommer art directorn och säger nej men gör om det. Och ibland kan det vara att det är snyggt men har inget syfte i spelet. Vi ska inte ha den längre, den är klippt säger [hen]. Och ja okej då har man kanske spenderat en vecka på en sak och så skall man slänga den. Då blir det såhär, jaha, okej. Men.. ja man har väl vant sig nu, och blivit hård. Slängt massa saker. Så det är liksom jaja, okej då får jag göra om, det är inget mer med det.”

(Utvecklare H, grafiker)

Även om viss besvikelse yttrades över att stryka material hade utvecklarna förståelse för att de inte själva fritt fick bestämma hur spelet skulle se ut. Jag utläste här en respekt för att *directors* kunde sin sak. Detta eftersom de hade lång erfarenhet inom sitt kompetensområde och förstod sig på utvecklarnas arbete. Till skillnad från ledningen och kunden, vilka utvecklarna menade inte alltid hade samma insikt. Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till varför förändringsförsök från ledningens håll togs emot med större skepticism än *directors* ensamrätt i beslutsfattning gällande spelutformningen. I nästa citat illustreras hur ledningen i en tillväxtfas sökt införa ytterligare struktur, vilket inte helt välkomnades av utvecklarna.

"Ja, om man ska försöka införa nya system eller lite struktur, bland kreativiteten. Det räcker med att försöka införa tidsramar, att komma i tid till jobbet. De skjuter väldigt snabbt ifrån sig den tanken, för de vill bevara kreativiteten. Så här har det alltid varit, och det har alltid funkat."

(Företagsekonom)

Företagsekonomen uttryckte alltså att ledningens försök att införa rutin och struktur på arbetsplatsen mötts med skepticism från utvecklarna eftersom det ansågs hämma deras kreativitet. Detta samtidigt som *directors* satte upp ramverk för spelens utformning och strök material, vilket utvecklarna accepterade.

Kunden upplevdes inte heller alltid vara insatt i arbetet, eller respektera utvecklarnas expertis.

"Men ibland så säger [Kunden] en sak, och vi håller inte helt med för vi tycker att vi har jobbat längre med det här och vi tycker att de bara är dumma i huvudet. Det är klart att det uppstår frustration [...] Vi jobbar ju ändå för [Kund] och andra stora bolag. Och deras marketing tänkte till exempel- helt blåsta i huvudet - vissa saker kan man bygga på ett visst sätt bara för att det kan dra mer uppmärksamhet eller kan sälja mer. Och det innebär ofta att man cuttar ner på saker och gör saker lite dummare än vad man liksom- Men det är bara deal with it. Så, ja. Är det någonting värt att kämpa för som vi tycker försämrar spelet, då är det värt att ta upp. Men, ja, det som har lett till många frustrationer på det här kontoret det är att vi jobbar för någon, och de vill ha det på ett visst sätt."

(Utvecklare H, grafiker)

Utöver att vara personer som respekterades för sin expertis var *tech-* och *art directors* även ett stöd för medlemmarna inom de olika kompetensområdena. Deras erfarenhet bidrog till att de var någon som utvecklarna kunde vända sig till för råd.

"En högre person du kan prata med. Om jag inte har så mycket erfarenhet och jag tänker att ja det här tar så här lång tid, men jag skall bara kolla med min tech director först. Och om det skulle vara möjligt liksom. De brukar i alla fall ha mycket större bild, och tillräckligt med erfarenhet och kanske känner av att, nej men det kommer nog att ta för lång tid. Tre veckor är nog lite för lite tid. Fem veckor är nog mer passande. Så det är lite någon som är lite högre upp, och har koll på det hela. Har koll på alla som är inom den disciplinen"

(Utvecklare F, programmerare)

Detta i motsats till teamens producenter, vilka hade en projektledarroll men saknade förståelse för utvecklarnas arbete, speciellt vad gällde hur lång tid en *task* (uppgift) tog att göra, vilket problematiserade förhållandet mellan utvecklare och producent, och underminerade i vissa fall deras auktoritet. För att kunna lägga upp tidsplaneringen för ett projekt frågade producenten utvecklaren hur lång tid hen behövde för att utföra en uppgift. Utvecklare B beskrev en frustration över att producenterna saknade förståelse för spelutvecklingsprocessen.

”Men tidigare har det nog varit svårt att se att vissa saker tar bara mer tid. Och att vissa saker är skitsvåra att planera. Visst om jag gjort uppgiften innan, då kan jag nog gissa inom en dag eller två om det är en ganska stor uppgift. Eller då vet jag kanske att den här kan jag göra på en timme, eller den här kan jag göra på fem minuter. Ibland är det ju så, men hälften av fallen så är det nästan helt omöjligt. [...] Och den processen, de tycker att den är så mycket värd när de lägger upp planen, och då blir det såhär, amen bara höfta liksom, men det kan skilja två år i slutändan om jag bara sitter och leker ut tid.”

(Utvecklare B, programmerare)

Vidare beskrev hen hur producenterna saknade erfarenhet av att arbeta inom spelutveckling, vilket bidrog till missförstånd.

”Jag tycker att det är ett fel ord, producent, det låter som att de producerar, men det de gör är att de leder projekten. De hjälper till i planeringen och ser till att man har rätt resurser på rätt plats, prioriterar om och så vidare. Men, njae, jag tror ingen- det är nog bara en av dem som har erfarenhet inom spelbranschen ens en gång.

[..]

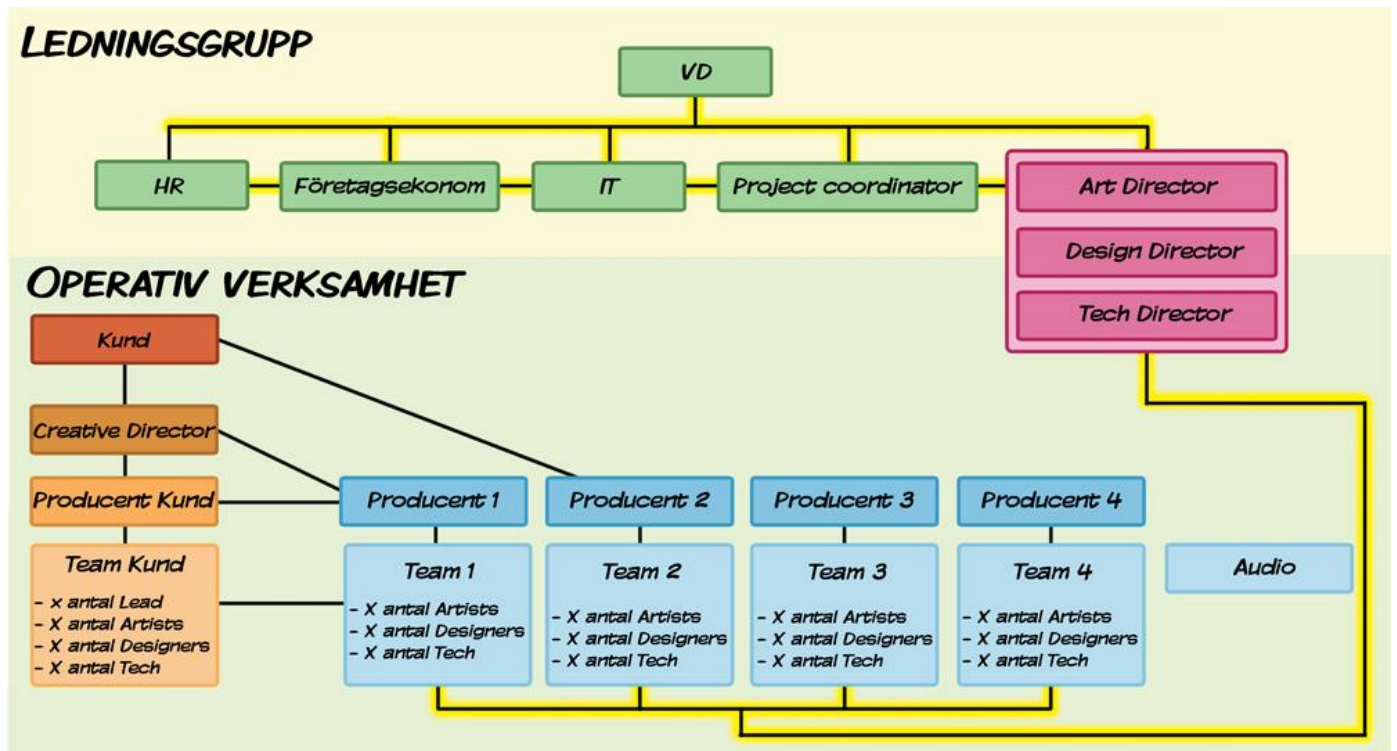
Det kan vara lite glapp mellan producent och de som sitter i produktion tycket jag.”

(Utvecklare B, programmerare)

Sammanfattningsvis blir då min tolkning att en av *directors* roller var en slags kreativ guide, en *Mästare*, med lång erfarenhet och stor expertis. Eftersom de var personer som utvecklarna vände sig till för rådgivning utläser jag att de var någon som utvecklarna såg upp till och hade stor tilltro för. Detta i kontrast till kunden, producenten eller ledningen, vilka ansågs hämma kreativiteten och saknade förståelse för utvecklarnas arbete.

6.2.3 Databussen

Utöver sin kontakt med utvecklarna bistod även *directors* ledningen, samt var en *del* av ledningsgruppen. På så sätt verkade *directors* även som en brygga mellan utvecklarna och ledningen. Denna roll beskrivs genom begreppet *Databussen*.



(Bild 3. Databussens kommunikationsväg, markerat i gult)

Jag valde *Databuss*¹² för att likna denna *directors* tredje roll, då det är en central del i modern teknik som kopplar samman olika moduler i en dator genom att transportera information mellan olika delar. Detta för att illustrera hur Fallföretagets *directors* var en del av ledningen, samtidigt som de var en del av den operativa verksamheten, samtidigt som de stod utanför båda, och därigenom verkade som en brygga emellan de två.

Directors agerade alltså i sin roll som *Visionär* och *Mästare* som ett stöd och styrningsfunktion gentemot utvecklarna. Utöver detta var de interna *art-* och *tech directors* även ett stöd för ledningen och bistod denna genom att minska informationsgapet mellan ledningen och utvecklarna.

¹² http://sv.wikipedia.org/wiki/Buss_%28elektronisk_term%29 [Access: 2015-05-07]

”De är som en stab. Creative council kan man säga. De är inblandade i alla projekten, för de är directors, och de är en stöttande funktion. De ansvarar för att deras personal utvecklas, ja, tillsammans med mig då. Eftersom jag inte är spelutvecklare själv, har jag svårt att se, vad är en bra artist, och vad är en artist som behöver lite mer hjälp i vissa delar? Så det gör vi tillsammans, och det funkar väldigt bra.”

(HR)

Utöver en stöttande funktion för ledningen verkade även de interna *directors* som en del av ledningsgruppen. HR beskrev hur *tech-*, *design-* och *art directors* var delaktiga i diskussioner om tidsplaner och budgetarbete, samt hur resurser skulle fördelas inom företaget, även om detta arbete främst föll på *project coordinator*.

Företagsekonomen beskrev hur ledningen arbetade med bland annat strategisk planering och omstrukturering, något hen menade inte spelutvecklarna behövde lägga fokus på. Även *directors* var delaktiga i samtalen. Nedan Företagsekonomens svar på frågan vilka som ingår i ledningen;

”Vår VD, personalansvarig, jag, våra producenter, som är projektledare, kan man säga, och våra directors som är ansvariga för varje disciplin. Vi har en tech director, en art director och en design director. Det är vi som utgör ledningsgruppen på det här företaget. Och det är väll vi som har möten, löpande, och diskuterar såna här frågor.”

(Företagsekonom)

Visionären och *Mästaren* etablerade *directors* som personer med inflytande i, och förståelse för, den operativa verksamheten. *Databussen* beskriver hur Fallföretagets interna *directors* inte endast utgjorde en stabsfunktion utan även var en aktiv del av ledningen, som deltog i diskussioner om Fallföretagets framtid. Vilket gav de interna *directors* en förståelse för och insikt även i ledningsarbetet. Således kunde *directors* verka som en brygga mellan ledningen och den operativa verksamheten.

7. Avslutande reflektion

Detta avslutande kapitel sammanfattar det empiriska material som presenterats i uppsatsen, samt diskuterar det i ett vidare sammanhang.

7.1. Resultat

Uppsatsens syfte var att bidra till befintlig teori om styrning av kunskapsintensivt arbete, genom att studera hur spelutvecklare själva upplevde styrningen av sitt arbete.

I min studie av Fallföretaget uttolkade jag en bild av stark vi-känsla och platt hierarki, där idealbilden av den ”fria” idén genomsyrade hela organisationen. Vid närmare tolkning av det empiriska materialet ur ett styrperspektiv fanns dock ett flertal tecken på styrning av utvecklarnas arbete.

Resultatet av analysen av empirin sammanfattade *directors* olika roller, i relation till utvecklarna, i tre begrepp; *Visionären*, *Mästaren* och *Databussen*. Dessa var av intresse att belysa eftersom Fallföretaget genom *directors* olika roller kringgick den styrproblematik som karakteriserar kunskapsintensivt arbete, det vill säga de bekymmer som uppkommer till följd av ledningen avsaknad av kunskap om verksamheten. *Directors* verkade inom dels ledningsgruppen, dels den operationella verksamheten, samtidigt som den stod utanför båda, vilket möjliggjorde direkt styrning av utvecklarnas arbete, utan att det upplevdes som stötande.

7.2 Teoretiskt bidrag - Språkbildning

Den hermeunetiska utgångspunkten i denna uppsats bidrog till att studiens resultat inte kan förväntas ge samma resultat om den görs om inom en annan kontext, då det rör sig om subjektiva tolkningar av verkligheten. Således har inte mitt mål varit att pröva befintlig teori utan att genom min empiriska insamling skapa ny förståelse för teori och den sociala situation som studerats, genom språkbildning (Brunsson, 1982). Det rör sig dock inte om en generell

teori, utan att genom att skapa nya begrepp kan språkutövare själva skapa förståelse för en viss situation, samt förmedla denna.

Directors olika roller, i relation till utvecklarna, har jag valt att sammanfatta inom begreppen *Visionären*, *Mästaren* och *Databussen*, för att genom språkbildning förklara den sociala verklighet utvecklarna på Fallföretaget förmedlat. För att dessa begrepp inte skall vara tomma etiketter kommer jag i nästa delkapitels diskussion vidare definiera dessa begrepp genom att relatera dem till andra begrepp, genom så kallad begreppsutveckling (Rennstam&Wästerfors, 2011).

7.3 Diskussion

Ledningen beskrivs i litteratur om kunskapsintensivt arbete oftast sakna förståelse för vad kunskapsarbetarna faktiskt gör, vilket medför att direkt styrning och kvalitetssäkring från ledningen blir ineffektiv (Alvesson, 2000, 2004). Ledningen sägs alltså inte kunna styra *hur* kunskapsarbetarna utför sina uppgifter. Fokus har istället främst varit på resultatstyrning och normativ styrning, det vill säga *vad* som skall göras, *när* det skall vara klart samt *kulturen* kring detta arbete.

I analys av det empiriska materialet påträffades ett antal uttryck av styrning inom Fallföretaget. Här fanns dels tecken på normativ styrning och resultatstyrning, men även beteendestyrning, något som alltså står i kontrast till befintlig litteratur om kunskapsintensivt arbete. Därför var fenomenet att styrning från *directors* inte uppfattades som stötande eller störande i utvecklarnas kreativa arbete ytterst intressant. Detta fenomen har illustrerats genom att jag sammanfattat *directors* olika roller, i relation till utvecklarna, inom de tre begreppen *Visionären*, *Mästaren* och *Databussen*. De tre begreppen beskriver alltså olika roller, vilka alla på olika sätt bidrar till styrning av utvecklarnas arbete.

7.3.1 *Visionären*

Utvecklarna beskrev ett öppet klimat på arbetsplatsen, och en platt organisationsstruktur där allas idéer var välkomna. Denna idealiserade bild kontrasterades dock av de tecken på styrning som fanns att finna inom Fallföretaget, bland annat genom *directors* ensamrätt vad gällde beslut av spelets utformning. Den externa *creative director* ”ägde” spelet som Team 1

arbetade på och de interna *art-* och *tech directors* satte upp riktlinjer för hur utvecklarna skulle arbeta. Detta kan tolkas som en typ av beteendestyrning, vilket är av intresse då kunskapsintensivt arbete enligt befintlig teori typiskt styrs via andra former, så som normativ styrning och målstyrning, då ledningen saknar förståelse för arbetet. Det kan även vara ett uttryck för resultatstyrning där *directors* kvalitetssäkrar produktionen. Vidare upplevdes inte denna direkta styrning från *directors* som stötande, medan andra styrförsök, så som ledningens försök att införa rutin, sades hämma utvecklarnas kreativitet.

Utöver att den visionära rollen kan kopplas till befintlig teori om styrning av kunskapsintensivt arbete, speglas den även i litteratur om spelutveckling. Bates (2004) beskriver att utformningen av ett projektteam beror på ett antal faktorer så som företag, budget och tidsram. Oberoende av detta måste varje spel designas, programmeras, illustreras och testas, samt kompletteras med ljud och musik. Utöver detta beskrivs även en ”visionär”; en person med övergripande ansvarig för helheten, som har en bild av hur spelet slutligen kommer att se ut. Hen är ”portvakten som alla nya idéer måste passera, den slutgiltiga domaren över vad som får och inte får stanna¹³” (Bates, 2004:152).

Den roll Bates beskriver korrelerar med den visionära roll som *directors* beskrivs ha i empirin. Då denna roll är utmärkande för branschen kan mitt resultat tillämpas i ett vidare perspektiv och är inte ett fenomen isolerat till denna studie. Däremot, även om en visionär beskrivs i litteratur om spelutveckling, är *directors* symboliska och praktiska relation till styrning av spelutvecklarnas arbete inte utforskat på detta sätt.

7.3.2 Mästaren

Härnäst liknar jag *directors* vid en ”mästare”, det vill säga en person med lång erfarenhet och expertis. Utvecklarna beskrev hur de litade på *directors* omdöme och att de därför rådfrågade dem. Detta är grunden i min argumentation till att rollen som *Mästare* är en av anledningarna till varför inte styrningen upplevdes som stötande, i motsats till ledningen som snarare kan liknas vid en ”förälder” som, i försök att införa rutin och struktur på arbetsplatsen, möttes med större skepticism.

¹³ Min översättning: *The gatekeeper, through whom all new ideas must pass. He's the final arbiter of what stays in and what doesn't.*

Vidare kan *Mästaren* relateras till en mästare- och lärlingsrelation inom hantverk, vilken diskuterades ovan vid Barleys (1996) liknelse av teknikers arbete vid hantverk. Detta då både spelutvecklare och hantverkare förlitar sig på kontextuell kunskap, vilken de lärt sig på plats genom att utföra arbetet, och rådfråga sina kamrater med längre erfarenhet. Denna relation förstärks av en habitus där en idealiserad bild av verksamheten frodas. Däremot är *directors* roll i förhållande till utvecklarna bredare än den mellan en mästare och lärling inom traditionellt hantverk i och med de andra två rollerna; *Databussen* och *Visionären*.

Avslutningsvis är även den samtida diskussionen om skillnaden mellan ”bra” och ”dåligt” ledarskap, eller ”ledarskap” och ”management ” av intresse i denna reflektion om hur det kommer sig att utvecklarna stöter ifrån sig ledningens styrförsök. ”En manager är en person som gör saker rätt, en ledare är en person som gör rätt saker¹⁴” (Bennis&Nanus i Alvesson&Sveningsson, 2003:964). Där alltså *Mästaren* kan liknas vid en ”ledare”; en person som de anställda följer för att de vill det, i kontrast till en ”chef” som har en given hierarkisk ställning men inte nödvändigtvis får samma respekt.

7.3.3 *Databussen*

Ytterligare en av de aspekter som gjorde de interna *directors* funktion inom Fallföretaget intressant i ett större sammanhang var deras positionering inom företaget. *Directors* verkade som en brygga mellan ledningen och spelutvecklarna, samtidigt som de även var en del av ledningens strategiska arbete samt direkt delaktiga i att utforma de spel som skapades på Fallföretaget. Således hade *directors* en förståelse för, och insyn i, både ledningens och utvecklarnas arbete. Detta kan sägas beskriva hur styrproblemet inom kunskapsintensivt arbete kringgås till viss del på Fallföretaget. Ledningen får på så sätt genom *Databussen* en kommunikationsled till utvecklarna, och kan styra, trots att de saknar direkt insyn i verksamheten. (Dock står fortfarande producenterna och till viss del även kunden fortfarande inför denna problematik.)

¹⁴ Min översättning: *Managers are the people who do things right and leaders are people who do the right thing*

7.4 Praktiskt bidrag

Directors roll som *Visionär*, *Mästare* och *Databuss* kan komma att bidra till praktiskt arbete med styrning av kunskapsintensivt arbete då det bidrar till förståelse för hur bland annat målstyrt arbete kan styras.

Värt att beakta är att *directors* breda roll kan upplevas som för betungande, vilket framkom i empirin där en utvecklare berättade att en *associate tech director* blivit tillsatt då *tech director* själv satt på för många stolar. Detta kan dock vara en fråga om resursplanering.

Avslutningsvis, det bidrag som skapats rör inte endast kunskapsintensivt arbete, som i det aktuella fallet spelutveckling, utan även andra branscher som rör kreativt och konstnärligt arbete, då spelutveckling faller utanför ramarna för arketyper av kunskapsintensivt arbete.

Källförteckning

Artiklar

- Alvesson, Mats (1994) *Talking in organizations. Managing identity and impressions in an advertising agency*. *Organization Studies*, 15, ss. 535-563.
- Alvesson, Mats (2003) *Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research*. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, ss. 13-33.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2004) *Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm*. *Organization*, Sage Publications, Vol 11, ss.149-175
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2003) *Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization*. *Organization Studies* 24(6): ss. 961–988
- Ashforth, Blake & Mael, Fred. (1989). *Social Identity Theory and the Organization*, *Academy of Management Review* Vol 14, No. 1 (January) ss. 20-39
- Barley, Stephen R. (1996) *Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organizational Studies*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41. No 3 (September) ss 404-441
- Fleming, Peter & Sturdy, Andrew (2011) *'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control*. *Human Relations* 64(2) ss. 177–200
- Kärreman, Dan, Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2003) *The Return of the Machine Bureaucracy? – Management Control in the Work Settings of Professionals*. *International Studies of Management & Organization*, vol. 32, no. 2, summer 2002, ss. 70-92
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). *Ethnographic Data Collection in Evaluation Research*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 4 (3), ss. 387-400.
- Ouchi, William G. (1979) *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism*. *Management Science*. Vol. 25. No.9 (September) ss.833-848
- Ouchi, William G. (1980) *Markets, Bureaucracies, and Clans* *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1 (Mar., 1980), ss. 129-141
- Rosen, Michael (1985) *Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance*. *Journal of Management*, 1985, Vol. 11, No. 2, ss. 31-48

Böcker

- Ahrne, Göran, & Svensson, Peter (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. 1 upplagan, Liber, Malmö
- Alvesson, Mats (2000) *Ledning av kunskapsföretag – En studie av datakonsultföretag*. Norstedts Juridik AB, 3 upplagan, Stockholm
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational Culture*. 1 upplagan, Sage Publications, London, Storbritannien
- Alvesson, Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. 1 upplagan, USA, New York: Oxford University Press
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2007) *Organisationer, ledning och processer*. 1 upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bates, Bob (2004) *Game Design* Thomson Course Technology PTR. 2 upplagan, Boston, Massachusetts, USA
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:1 upplagan, Liber ekonomi, Malmö
- Clegg, Stewart, R (Ed) (1989) *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. Walter de Gruyter & Co., Berlin, Tyskland
- Egenfeldt Nielsen, Simon, Heide Smith Jonas & Pajares Tosca, Susana (2008) *Understanding Video Games*. 1 upplagan, Routledge, New York, USA
- Ekstedt, Else och Jönsson, Greger (2001) *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad* Norstedts Juridik AB, Göteborg
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Löwendahl, Bente R. (2005) *Strategic Management of Professional Service Firms*. 3 upplagan, Copenhagen Business School Press, Danmark
- Rennstam, Jens (2007) *Engineering Work – On Peer Reviewing as a Method of Horizontal Control*. 1 upplagan, Lund Business Press, Lund
- Rombach, Björn (1991) *Det går inte att styra med mål! – En bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Studentlitteratur, Lund
- Watson, T (2006) *Organising and Managing Work*, 2 upplagan, Pearson Education, Edinburgh

Kapitel i böcker

- Brunsson, Nils, (1982) *Företagsekonomi – avbildning eller språkbildning* i Brunsson, Nils *Företagsekonomi – sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling*. Studentlitteratur, Lund ss. 100-112
- Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G, (2011) *Intervjuer* i Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. 1 upplagan, Liber, Malmö ss. 36-56
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) *Att analysera kvalitativt material* i Ahrne, Göran, & Svensson, Peter *Handbok i kvalitativa metoder*, 1 upplagan, Liber, Malmö ss. 194-210
- Wästerfors, David (2008) *Analytiska knep* i Sjöberg, Katarina och Wästerfors, David *Uppdrag forskning - Om konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1 upplagan, Liber, Malmö ss. 66-84

Bilaga 1 - Ordlista

Ord	Innebörd
<i>Milestones</i>	Målstolpar eller delmål under arbetet med ett spel.
<i>Crunch</i>	Period av hårt arbete för att slutföra ett projekt.
<i>Tasks</i>	Arbetsuppgift.
<i>IP</i>	” <i>Intelligence Property</i> ”; speltitel som ägs av ett visst företag.
<i>Konsol</i>	Spelmaskin.
<i>Publisher</i>	Företag som lanserar spel på marknaden.
<i>Indiespel</i>	Speltitel producerad av enskild person, ett fåtal personer eller en mindre spelstudio. Det vill säga inte producerat av ett större företag.
<i>Bugg/buggar</i>	Avvikelser/fel i spelet som behöver korrigeras.

Bilaga 2 - Intervjuer

Vem	Intervjutillfälle	Intervjulängd
<i>HR</i>	1	0:46:58
<i>Företagsekonom</i>	2	0:50:16
<i>Utvecklare A (Grafiker)</i>	2	0:44:46
<i>Utvecklare B (Programmerare)</i>	2	1:16:23
<i>Utvecklare C (Programmerare)</i>	2	0:56:52
<i>Utvecklare D (Grafiker)</i>	2	0:55:17
<i>Utvecklare E (Grafiker)</i>	3	00:40:00
<i>Utvecklare F (Programmerare)</i>	3	00:34:09
<i>Utvecklare G (Programmerare)</i>	3	01:12:32
<i>Utvecklare H (Grafiker)</i>	3	00:32:56

Bilaga 3 – Intervjuguide: Team

Om dig

- Namn + Titel
- Vad är din bakgrund?

- Hur hamnade du i spelbranschen?
- Vad utmärker spelbranschen?

- Varför [Fallföretaget]?
- Hur länge har du arbetat här?

Hur du jobbar

- Hur arbetar man fram ett spel?
- Var kommer du in i bilden i utvecklingen av ett spel?
- Hur skapas teamen?
 - *Får du vara med och påverka? / Hade du velat det?*

- Berätta vad som händer under en dag.
- Hur vet du vad du ska göra under en dag?
 - *Finns det ramar ni skall hålla er inom?*
 - *Hur sätts dem? (Vem?)*
 - *Hur sätts mål?*
 - *Vilken är din roll i ett team?*
 - *Hur fria händer har ni?*
 - *Hur mycket inflytande?*

- Hur skulle du beskriva företaget, din arbetsplats, för någon som inte känner till det?

- I vilka sammanhang träffar/pratar du med de andra?
- Hur interagerar ni på arbetsplatsen?
 - *Hur fungerar samarbetet i grupperna och mellan andra anställd?*
- Kommunikation?

- Trivs du på din arbetsplats?
- Finns det något som hade kunnat göras bättre?

- Är det något jag inte frågat som du vill berätta om?

Bilaga 4 – Intervjuguide: Ledningen

Om dig

- Namn + Titel
- Vad är din bakgrund?

- Hur hamnade du i spelbranschen?
- Vad utmärker spelbranschen?

- Varför [Fallföretaget]?
- Hur länge har du arbetat här?

Om företaget

- Antal anställda?
- Organisation
- Hur skapas team
- Hur vet alla vad de ska göra?

Hur du jobbar

- Berätta vad som händer under en dag.
- Hur ser ditt arbete ut?
 - *Var kommer du in i bilden? / Vad är din roll här på företaget?*

- Hur skulle du beskriva företaget för någon som inte känner till det?
- Trivs du på din arbetsplats? – varför? Exempel?

- I vilka sammanhang träffar/pratar du med de andra?
- Hur interagerar ni på arbetsplatsen?
 - *Hur fungerar samarbetet i grupperna och mellan andra anställd?*
- Kommunikation?

- Något som kan göras bättre?
- Hur ser du vad som behöver göras? Mäts det?

- Är det något jag inte frågat som du vill berätta om?