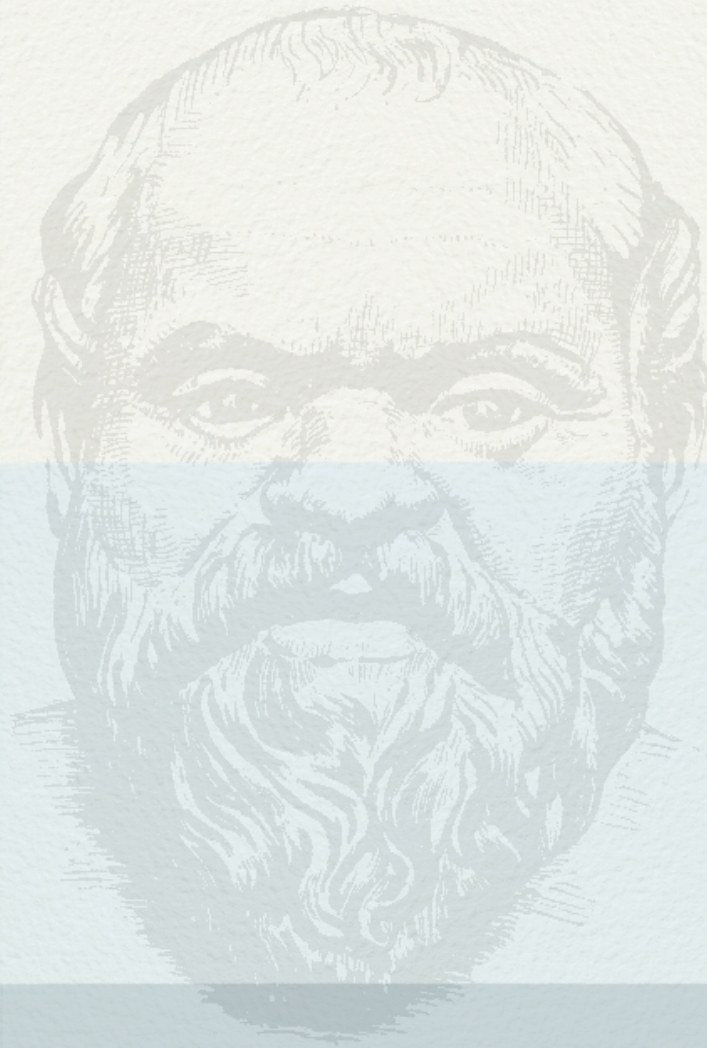


# Det etiske forhandlingsrum

– en etisk optik på spilprojektledelse

Bjarni Jensen – Specialerapport, 10.semester Cand. IT. InDiMedia



Vejleder: Claus A.F. Rosenstand

**Det etiske forhandlingsrum**  
**- en etisk optik på spilprojektledelse**

Studerende: Bjarni Jensen

Specialerapport - 10. semester Cand. IT InDiMedia

Aalborg Universitet

Vejleder Claus A.F. Rosenstand

56,1 normalsider (2400/side). 134.662 tegn med mellemrum

## Indhold

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>KAPITEL 1: PROJEKTLEDELSE OG CRUNCH-TID.....</b>	<b>7</b>
TEORETISK PROBLEM .....	11
METODISK PROBLEM.....	12
PRAKTISK PROBLEM .....	13
PROBLEMFORMULERING .....	13
<b>KAPITEL 2: METODE.....</b>	<b>14</b>
SPECIALEFORLØBETS STRUKTUR.....	14
ARBEJDSMETODE.....	14
ANALYSESTRUKTUR .....	16
DADIU-TEAMET, TERMINOLOGI .....	17
AKTIONSFORSKNINGEN .....	18
<i>Aktiviteter i aktionsforskningen.....</i>	<i>19</i>
<b>KAPITEL 3: LEDELSE OG ETIK I VIDENSSAMFUNDET .....</b>	<b>22</b>
INDUSTRI OG VIDENSSAMFUND .....	22
<i>Det hyperkomplekse samfund .....</i>	<i>22</i>
<i>Deocentrisme, antropocentrisme og polycentrisme.....</i>	<i>23</i>
<i>Overgangen fra industri- til videnssamfund .....</i>	<i>24</i>
<i>Videnssamfundet.....</i>	<i>26</i>
<i>Videnssamfundets krav.....</i>	<i>26</i>
<i>Viden – definition og kategorisering.....</i>	<i>26</i>
<i>Ledelse og læring i videnssamfundet.....</i>	<i>27</i>
KOMMUNIKATIONSETIK .....	29
<i>Den etiske fordring .....</i>	<i>30</i>
<i>Etik som moral af anden orden.....</i>	<i>32</i>
<b>KAPITEL 4: ETISK PROJEKTLEDELSE I TEORI OG PRAKSIS .....</b>	<b>36</b>
MAJEUTIK OG ETIK I VIDENSSAMFUNDET .....	36

<i>Nørreklit: Nærvær og fravær af prækategoriseringer</i> .....	36
<i>Den majeutiske skabelsesproces</i> .....	39
<i>Etik, ledelse og nyskabelse</i> .....	41
<b>DADIU-PRODUKTIONEN</b> .....	<b>42</b>
PRODUKTIONSPLAN OG LOG .....	42
<i>Opbygning af featurelister</i> .....	42
<i>Featurelisterne</i> .....	44
<i>Prioritering</i> .....	46
<i>Opgave-tracking og hverdagens rutiner</i> .....	48
<i>Tidsplanlægning</i> .....	50
<i>Milestones</i> .....	53
POST MORTEM.....	58
<i>Nye tiltag undervejs i produktionen</i> .....	60
<b>KAPITEL 5: OPSAMLING OG DISKUSSION</b> .....	<b>75</b>
TREDJE OG FJERDE ORDENS LEDELSE.....	75
DET ETISKE FORHANDLINGSRUM.....	76
DEN MAJEUTISKE PROJEKTLEDELSE.....	77
<b>KONKLUSION</b> .....	<b>79</b>
<b>POST SCRIPTUM</b> .....	<b>81</b>
<b>LITTERATUR</b> .....	<b>82</b>
PRIMÆR LITTERATUR .....	82
SEKUNDÆR LITTERATUR .....	83
WEBSITES .....	83
<b>BILAGSLISTE</b> .....	<b>84</b>

## Abstract

This thesis had its inspiration in the Quality-of-life-debate, which at the present time has been ongoing in the games industry for years. The Quality-of-life-debate is basically about games industry employees being pushed to hard by their managers in order to satisfy the needs of a poorly planned schedule. A symptom caused by this, is developers working for 70 hours or more per week several weeks or months at the time – also referred to as *crunch-time*. Crunch-time can be categorized as negative or positive crunch-time. There are certain indications of crunch-time having positive results, if it is applied for shorter periods of time. This is described in the *IGDA Quality-of-Life White Paper* from 2004 ([www.igda.org/qol](http://www.igda.org/qol)). The problem is not identified as having to do with crunch-time itself, the problem is caused by poor management. The thesis aims to create a philosophical approach to game project management using action research. Focus is on ethical leadership that matches the present day needs of a knowledge-based society, where the employees' own personal learning and well-being is as important as an effective production.

The thesis is based on a three-fold research question - a theoretical, a methodical and a practical, philosophical statement:

**Theoretical question:** How can existing project management theories be focused on the process and the learning process of the team members without compromising the good product (game)?

**Methodical question:** How can an ethical game management theory be applied in the management of the game creation process?

**Philosophical, practical question:** How can the experiences of a production from the Danish Academy of Digital, Interactive Entertainment be utilized in order to define a game management philosophy for maieutically and ethically based creation management?

The theoretical question is answered by using the theories of Lennart Nørreklit, who proposes using the Socratic method, maieutics, to perform a non-restrictive form of leadership that is liberated from the usual problems of applying theory to practice. The maieutic method requires an ethically aware leader. Using the ethics of Knud Ejler Løgstrup. Løgstrup argues how all communication ethically demands that the involved parties receive each other as whole human beings. In order to communicate, a human being steps out of itself within its speech and must be

received in an appropriate manner. This is possible due to *trust*. Trusting one another is natural human behaviour, this becomes most obvious in child behavior – children have not learned to limit their trust, unlike adults. Ole Thyssen, who because of moral relativity, defines ethics as morals that are communicated and agreed upon by the involved parties. Lars Qvortrup presents a theory of hyper-complexity, which list four levels of leadership: traditional leadership, rational leadership, pedagogical leadership and leadership culture. These categories each have their own points of views, but they depend on each other, if the organization is to be successful in a knowledge-based society.

The methodical question is answered during the practical game production. This is facilitated by the Danish Academy of Digital, Interactive Entertainment. In March 2009 a student production took place, where I had the role of project manager for 12 team members. The production had life-like conditions, which made it an ideal laboratory for applying ethics and maieutics as a project manager. The rational basis for the production planning is mainly based on the work of Dan Irish' *Game Producer's Handbook* (2005).

The philosophical, practical problem is answered by analyzing the production-period with the theoretical frame outlined in the beginning.

A game production with its leadership spread over three different people can make use of a maieutical leadership rather than a maieutical leader. For a maieutical leadership to work, it requires a so-called *ethical room of negotiation*. The ethical room of negotiation is a nominalistic decision-premise-tool, where human beings in a creation-process can reach consensus about mutual actions or values, which will become the basis of the leadership decisions. The room is a metaphorical term. Basically this means that all actions with influence on the production, must be integrated into a system, that can communicate using the walls (white boards, etc.) or any other media that are available at all times to all team members. This system must be open to any alterations during the production in order to support the continued application of pedagogical leadership.

In order to make the ethical room of negotiation work properly, the team members and leaders must trust each other, which is connected with a certain amount of risk. Trust cannot be tested, but has to be proven in time. Therefore facilitating trust is a major responsibility of the project manager.

## Kapitel 1: Projektledelse og crunch-tid

Specialerapportens udgangspunkt er inspireret af en konkret og debat om medarbejdernes vilkår i spilindustrien. Debattens omdrejningspunkt er disse menneskers livskvalitet, og har fundet sted i nogle år. Den nok mest kendte opblomstring, var sandsynligvis under *EA spouse*-skandalen<sup>1</sup>, hvor en række ægtefæller til spiludviklere ansat hos EA sagsøgte virksomheden, fordi medarbejderne blev slidt ned pga. overarbejde og et generelt psykisk hårdt arbejdsmiljø. Et andet mere nyligt eksempel var et hændelsesforløb hos FunCom<sup>2</sup> i Norge under og efter udviklingen af *Age of Conan* i 2008. Denne titel var i spilpressen hypet og fremstillet som den potentielt største trussel til det eksisterende *World of Warcraft*<sup>3</sup>. Da spillet blev udgivet, var flere skelsættende features nedprioriteret (med andre ord – ikke-tilstede); udviklere forlod selskabet, ”smækkede med dørene” - rygter svirrede om dårlig ledelse, konstant *crunch* under hele udviklingsprocessen; og medarbejdere blev langtidssygemeldte. I sidste ende har spillet dog givet FunCom overskud, men spillets *churn-rate*<sup>4</sup>, dvs. hvor graden af hurtighed, hvormed abonnenter mister interessen, og lader abonnementet udløbe, har vist sig at være hurtigere end forventet, og FunCom har for nyligt udmeldt, at antallet af servere bliver mere end halveret<sup>5</sup>.

Ligeledes havde jeg personligt denne udfordring i fokus under mine første erfaringer med projektledelse på mine to DADIU-forløb<sup>6</sup>. Det var bekvemt at lade teammedlemmerne arbejde til de sene aftentimer, hvis det kunne redde tidsplanen, og flere var i udpræget grad villig til at gøre det. Med andre ord krævede det omhu at undgå, at teamet blev holdt ansvarlig for en strategi og planlægning, som var uflexibel, utilstrækkelig eller urealistisk. Jeg ville undgå, at teamet blev demotiverede omkring projektet pga. for højt arbejdspress. Dette var nødvendigt af flere praktiske årsager, DADIU er et uddannelsesstilbud, som mange deltagere tager *ud over* deres almindelige

---

1 <http://ea-spouse.livejournal.com/274.html> Dette var Erin Hoffmans oprindelige blog-indlæg, som gav livskvalitetsdebatten brændstof tilbage i 2004. Læs evt. også Wikipedias artikel om Hoffman:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Erin\\_Hoffman](http://en.wikipedia.org/wiki/Erin_Hoffman)

2 <http://www.dagbladet.no/2008/12/11/kultur/funcom/spill/conan/arbeidsmiljo/4003653/>

<sup>3</sup> Blizzard 2005

4 [http://en.wikipedia.org/wiki/Churn\\_rate](http://en.wikipedia.org/wiki/Churn_rate)

5 [http://www.comon.dk/news/conan-servere.slukkes\\_39246.html](http://www.comon.dk/news/conan-servere.slukkes_39246.html)

6 <http://www.dadiu.dk/> Danske Akademi for Digital, Interaktiv Underholdning. Et spilproduktionsforløb simulerer en demo-produktion på 5-9 uger. Hvert team består af studerende fra forskellige fagområder. De studerende er alle sat i de relevante produktionsroller, der findes i industrien. DADIU som institution er drevet af de involverede uddannelsesinstitutioner, og støttet af mennesker fra den danske spilindustri.

studier (selvom det ikke er meningen), derfor var der behov for, at deltagerne med mellemrum kunne tillade sig at nedprioritere produktionen. Andre deltog i produktionen, fordi det for dem var obligatorisk. Disse var til stede under hele forløbet, men ambitionsniveauet var yderst varierende - enkelte på mit team var ganske enkelt ikke interesserede i computerspil eller produktionen deraf.

Indledningsvist har jeg fundet det nødvendigt at definere og diskutere crunch. *Crunch tid*-begrebet dækker i en spilproduktion over en tilstand, hvor teamet overarbejder lige op til en deadline for at nå de sidste opgaver, som kan have været nedprioriteret af forskellige årsager<sup>7</sup>. Der er bred enighed om, at crunch i korte perioder er nyttigt, men som en rapport om livskvalitet (i spilindustrien) fra *International Game Developers' Association*<sup>8</sup> (IGDA) påpeger, har lang crunch-tid en række ulemper som f.eks., at fejl og fejlagtige beslutninger sker oftere:

”Game-making is one of the most difficult technology-related creative endeavors in the world. Asking people to perform at their highest levels when they haven’t had enough sleep, haven’t had a weekend to themselves in weeks/months and are just plain burnt out on the project is clearly nonsensical. Even worse: team leaders and managers are also probably burnt out; their own judgment is compromised, and they are not able to give either the project or the employees their best.”<sup>9</sup>

Derudover taber industrien på sigt erfaring i form af veteraner, som vælger jobs i brancher, der giver mere plads til familieliv.<sup>10</sup>

Det kan hjælpe klarheden, at skelne mellem positiv og negativ crunch-tid. Selv IGDA-rapporten fremhæver positive konsekvenser af at benytte crunch:

” It’s fairly widely recognized that knowledge workers can absorb a temporary increase in their workload, for short periods of time. The recommendation is to constrain these short periods of overtime to discrete, non-contiguous weeks.”<sup>11</sup>

Et andet mere nyligt eksempel fra industrien er i Joystiq-interviewet<sup>12</sup> med Michael Capps fra

---

7 Læs for eksempel Wikipedias artikel, som beskriver begrebet i hverdagsproglig tone:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Game\\_programming#Crunch\\_time](http://en.wikipedia.org/wiki/Game_programming#Crunch_time)

<sup>8</sup> <http://www.igda.org/qol/whitepaper.php> Fra International Game Developers’ Association 2004

<sup>9</sup> IGDA 2004: 33

<sup>10</sup> IGDA 2004: 33

<sup>11</sup> IGDA 2004: 39

<sup>12</sup> <http://www.joystiq.com/2009/04/22/joystiq-interview-epics-michael-capps-responds-to-accusations/>



Bjarni Jensen

August 2009

Epic Games. Capps sad tidligere i bestyrelsen for IGDA. Capps havde trådt frem i offentligheden, og forsvaret en begrænset brug af crunch-tid, da hans erfaringer bl.a. var, at medarbejderne selv i perioder efterspurgte det, og at spillene i det lange løb blev bedre som resultat af den proces. Capps fremhæver også under interviewet, at IGDA ikke arbejder imod at eliminere crunch:

”If their stance is that crunch is a very bad thing, they should be actively taking a stance on it. But they're not. The IGDA doesn't feel that crunch is a bad thing. It's exploiting people. It's mismanaging people. That is a real problem and taking a stance against that.”<sup>13</sup>

Positiv crunch er noget jeg selv har visse erfaringer med. I min tid som studerende på universitet har jeg ofte i gruppearbejds-sammenhænge haft nytte af at ”flytte ind” på universitet i ugerne op til den sidste deadline for at ”skrive projektrapporten rigtigt sammen”. Det medførte en særlig tilstand i projektgruppen, som indebar, at rapporternes enkeltdele blev mere homogene; der blev skabt konsensus om rapportens argumenter og påstande; og ofte blev de fagligt mere interessante pointer fremdrevet i disse processer. Ligeledes oplevede jeg på min sidste DADIU-produktion, at nogle dage med crunch fik poleret spillet, implementeret de sidste (ikke livsnødvendige, men bestemt gode) assets, og dermed gjort spiloplevelsen større. Vi kunne godt have afleveret spillet uden disse assets, det ville have bestået alle krav – spillet blev bare gjort bedre på de dage.

Andetsteds i industrien og debatten fokuseres der på de negative sider af crunch. I en artikel på Gamasutra begynder Brandon Sheffield sit sidste afsnit i en komparativ analyse af en række post mortems med:

”Well here it is, the inevitable crunch discussion. Everyone knows it's a problem, but it keeps on keeping on. Crunch is usually a side effect of most of the other problems on this list, and then exacerbates those problems in turn. Some studios go well out of their way to avoid it -- others can't seem to help themselves, for reasons of ambition, money, or any number of things. It's never good.”<sup>14</sup>

Som det præsupponeres i citatet kommer dette udsagn efter en længere liste af problemer. Sheffield mener, at crunch er en bivirkning af en række almindeligt forekommende problemer i spilkreationsprocessen:

1. For sen tilføjelse af assets / indhold.

---

13 <http://www.joystiq.com/2009/04/22/joystiq-interview-epics-michael-capps-responds-to-accusations/>

14 [http://www.gamasutra.com/view/feature/4001/what\\_went\\_wrong\\_learning\\_from\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/4001/what_went_wrong_learning_from_.php)

2. Mangel på eller dårlige kommunikation.
3. Urealistiske ambitioner - omfang og skala af spillet.
4. Rekruttering: Vanskeligheder med indkørsel af nye medarbejdere og tøven med at ansætte nye.
5. Projekt-jonglering og mangel på leads: Hvert teammedlem spredes over for mange opgaver. Med det resultat, at overblikket forsvandt.
6. Mangel på teknisk dokumentation.
7. Outsourcing: Vanskeligheder med at administrere ekstern indholdsproduktion.
8. Utilstrækkeligt tid afsat til polering.
9. Dårlig implementering af udviklingsværktøj (relateret til ”mangel på teknisk dokumentation ovenfor).

Disse problemer ender så med at skabe et behov for overarbejde. Det påfaldende med denne liste er, at de fleste punkter har at gøre med utilstrækkelig projektledelse. Altså kan crunch ses som et symptom på flere planlægningsmæssige problemer. Negativ crunch-tid er altså noget, som bliver nødvendiggjort, fordi der tages uhensigtsmæssige ledelsesbeslutninger. Crunch-tidsfænomenet i sig selv er ikke det problem, som jeg har behandlet i denne specialerapport (jeg har endda, som nævnt, draget en hvis nytte af det selv). Men det er her problemet bliver tydeligt. Her fremhæves Capps' betragtning: ”[...]It's exploiting people. It's mismanaging people[...]”. Dårlig management er et problem som er blevet antastet mange gange. Dårlig management kan have mange årsager. Der er et væld af teorier og metoder, som beskriver, hvordan den bedste management-praksis er (Agile, Unified Process, oma.). *Exploiting people* – udnyttelse af menneskelige ressourcer, er det problem, som jeg finder mest grundlæggende. Jeg har en antagelse om, at der er en diskrepans mellem fundamentet af visse ledeses uhensigtsmæssige beslutninger og det samfund, som deres virksomhed er en del af.

Min tilgang er ledelsesfilosofisk, jeg vil gribe fat i projektlederens grundlæggende syn på mennesket, ledelse og læring. Et par grundlæggende spørgsmål, som er udgangspunktet for min

undren er, om vi som projektledere kan tillade os – eller om det er hensigtsmæssigt – at planlægge på en sådan måde, at det går ud over det familieliv og / eller de aktiviteter, som er med til at give medarbejdernes tilværelse mening? Kan vi som ledere tillade os at undlade at se vores medarbejdere som tænkende og følende individer, der har behov for andet end at arbejde? Det mener jeg ikke vi kan. Der er flere negative konsekvenser af at udbytte sine medarbejdere end positive. FunCom-eksemplet, hvor de involverede mennesker er blevet syge, men også produktet blev dårligere, er et skoleeksempel derpå.

Jeg har i forbindelse med arbejdet med specialerapporten stået uden for industrien<sup>15</sup>, og det er ”bekvem” for mig at stille spørgsmålstegn ved den måde den fungerer på – dette kunne nogle vel også indvende som en kritik imod mit projekt. I sidste ende kunne jeg håbe på, at min position lader mig granske problemstillingen på en måde, som er frisat i forhold til den noget politiske debat, som foregår inden for industrien selv.

### **Teoretisk problem**

Problemet i ovenstående eksempler drejer sig i høj grad om selve processen, men også om det, at lede et produktionsforløb, hvor der kræves flere forskellige hensyn til de mennesker, som er involveret i produktionen. Jeg ser altså et behov for en mere ”menneskelig” tilgang til ledelse, hvor alle parter kan få udfoldet det optimale potentiale med de forudsætninger, de har - en tilgang, der lever op til lederens ansvar for medarbejdernes udvikling og læring, og hvor teammedlemmerne ses i deres helhed, som mennesker, der søger at skabe mening i deres tilværelser. Det bliver altså en filosofisk og procesorienteret tilgang, som tilstræber at udvikle teammedlemmernes faglige profiler og personlige udvikling, hvilket er ønskværdigt for højt specialiserede og uddannede medarbejdere i et videnssamfund - Altså en kreativefilosofi og ikke en kreativemetodologi. På samme tid findes det ufravigelige krav om det gode produkt. Virksomheder bygger på det at profitere på sine produkter, så produktet skal indfri de forventninger, som både brugeren og kunden har (brugeren og kunden kan dog godt være den samme). Dette skisma er det første problem (den teoretiske), som specialet behandler.

**Teoretisk problem:** Hvordan kan eksisterende projektledelsesteori i højere grad fokusere på processen og teammedlemmernes læring uden at give afkald på det gode spilprodukt?

---

<sup>15</sup> Jeg arbejder dog som freelance spildesigner hos Progressive Media Aps, men det er ikke i en ledelsesposition eller en fast stilling.

## Metodisk problem

Det andet problem er metodisk. Hvordan skal ledelsen forholde sig til processen, medarbejderens udvikling og deres læring? Inspirationen kom oprindeligt fra et foredrag af Lennart Nørreklit om filosofisk ledelse, hos Nordjysk filosofisk forening. Nørreklits udgivelse *Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke* (2007) fra Center for ledelsesfilosofi, Aalborg Universitet<sup>16</sup> er blevet inddraget i denne rapport. Denne filosofi tager udgangspunkt i en differentiering mellem ledelse og management. Management er i høj grad det område, som jeg allerede har dannet erfaringer med på DADIU og i mit øvrige projektarbejde på universitet. Management er det teoretisk-praktiske niveau, hvor alle strukturer er opstillet – betydningen af teorier og metoder ligger fast, og produktionen er sat i gang. Management beskrives af Nørreklit som værende *hjemmehørende i en realistisk rationalisme*<sup>17</sup>. Ledelse er nominalistisk, og har derfor ikke en forhåndsgivet natur. Lederen er i høj grad en facilitator for læring – ganske som DADIU-projektlederen. Begreberne, som i management-situationen har fastlagte betydninger (de refererer f.eks. til metode-handlinger el.lign.), er i ledelsessituationen kontekstafhængige og kan via dialog forandres eller tilpasses. Nørreklit forklarer, at det derfor er vigtigt for lederen at undgå teori-praksis-skismaet. Nørreklit beskriver en interessant ledelsesfilosofi baseret på Sokrates og hans elev Xenophon. Denne filosofi tager netop udgangspunkt i to aspekter som findes i moderne ledelse: Majeutik og etik. Den majeutiske proces bygger på ledelse, som har til formål at skabe nye konstruktioner (f.eks. ideer) vha. dialog. Det etiske aspekt drejer sig om lederens tilgang til processen. Nørreklit beskriver, at det er gennem personlig integritet, en åben (og ikke-egoistisk) tilgang, at lederen kan skabe det nødvendige rum for den majeutiske proces. I specialet er det metodiske problems, at beskrive bevægelsen fra det filosofiske meta-niveau til den egentlige projektplanlægning og udførelse. Her antages det, at jeg støder på teori-praksis-skismaet, da jeg netop har applikeret filosofien i én eller anden udstrækning, mens jeg udøver management.

**Metodisk problem:** Hvordan anvendes en etisk vinklet spilledelsesfilosofi til ledelse af den kreative proces, som DADIU er et udtryk for?

---

16 <http://www.ledelsesfilosofi.aau.dk/default.htm>

17 <http://www.ledelsesfilosofi.aau.dk/udgivelser/ledelse-filosofi/2007/07-Narvar-nyskabelse-etik.pdf> Denne

publikation side 2

## **Praktisk problem**

Det tredje problem er af praktisk karakter. Jeg har i startfasen kunnet indsamle en mængde viden via litteraturen, som fungerer som et teoretisk rammeværk for den praktiske kontekst, som er den DADIU-produktion, jeg var projektleder på i marts 2009. DADIU har altså været et tidsbegrænset laboratorium i specialeprocessen. Denne beslutning bundede i, at DADIU er et simuleret miljø for spilproduktion. Jeg har under udarbejdelsen haft relativ ringe mulighed for at indsamle brugbar erfaring i spilindustrien – i hvert fald i relation til det DADIU har givet. DADIU præsenterer realistiske krav i et miljø, der ligner en rigtig demo-produktion. Forløbet ligger tidligt i arbejdsfasen, og konsekvensen af dette bliver et aktionsforskningsperspektiv, da det er egen praksis, der analyseres. Aktionsforskningen kan bruges til at forbedre fremtidig praksis og til at skabe ny teori. Produktionen var af en særlig intens og tidskrævende natur, så det har essentielt at opstille en brugbar skabelon for en bred anvendelig dataindsamling tidligt i speciale-forløbet. Jeg vil også trække på de erfaringer, som findes fra mit første DADIU-forløb fra 2008.

## **Problemformulering**

**Filosofisk, praktisk problem:** Hvordan kan erfaringerne fra DADIU-produktionen anvendes til at opstille en spilledelsesfilosofi for majeutisk og etisk baseret kreative ledelse<sup>18</sup>?

De tre problemer er sammenhængende på den måde, at løsningen af det filosofisk, praktiske problem forudsættes af det metodiske problems løsning, som forudsættes af det teoretiske problems løsning.

Projektets ambition er en teori- eller hypotesedannelse. Det er tilstræbt at fremstille en ny teori bygget på de eksisterende projektmanagementmetoder, etisk ledelsesfilosofi og erfaringen med implementering under DADIU-forløbet.

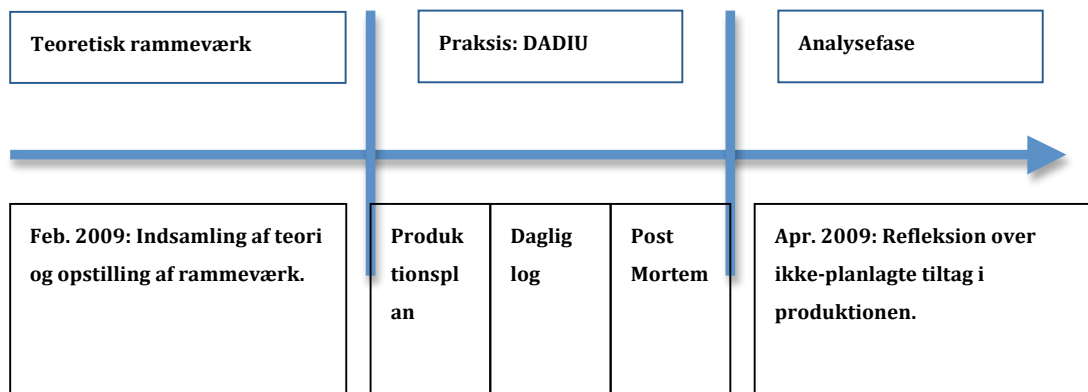
---

<sup>18</sup> Kreative ledelse skal her forstås som ”[...] Den sammenfattende organisatoriske aktivitet, der går ud på at lede kreation af narrative multimediesystemer.” (Rosenstand 2002: 213)

## Kapitel 2: Metode

### Specialeforløbets struktur

Analysens komposition er blevet udvalgt, da den følger specialeforløbet kronologisk. Forløbet har været en lang og kompleks proces, og det syntes det mest hensigtsmæssigt, at strukturere analysen, så de opdagelser og refleksioner, der blev gjort, fremkom, hvor kausaliteten ville være lettere gennemskuelig. De enkelte analyserede elementer er med andre ord stillet i den rækkefølge, de blev udarbejdet i. Tidslinjen herunder visualiserer forløbet:



### Arbejdsmetode

Som skrevet under problemformuleringen, er løsningen af det filosofisk, praktiske problem et resultat af løsningen af det metodiske problem, som kræver løsningen af det teoretiske problem. Denne rækkefølge har dannet grundstrukturen for denne specialerapport.

Løsningen på det teoretiske problem er blevet behandlet filosofisk med udgangspunkt i Lennart Nørreklits tekst, *Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke* (2007). Denne tekst er ikke peer-reviewed, og er derfor blevet tilgået kildekritisk. Nørreklit fremhæver som nævnt *majeutikken*, der er i dette specialeforløb har været udgangspunkt for ledelsesoptikken. Majeutikken er defineret af Sokrates (og dermed nedskrevet af Platon), som i dialogen *Theaitetos* (nyere udgave fra 1992), diskuterer viden med den studerende Theaitetos. Majeutikken forudsætter en etisk indstilling, så etik-afsnittet er indledt af en række overordnede betragtninger om etik af Niels Thomassen fra bogen *Communicative Ethics in Theory and Practice* (1992). Med henblik på at uddybe Thomassens bidrag, er Knud Ejler Løgstrups *Den etiske fordring* (opr. 1956) blevet

Bjarni Jensen

August 2009

anvendt, hvori etik og kommunikation beskrives som værende nært forbundet af *tillid*. For at operationalisere etikken, er Ole Thyssens værk, *Kommunikation, kultur og etik* (1994), der bl.a. beskriver etik som værende anden-ordens moral. Lars Qvortrups *Det lærende samfund* (2001) og *Det vidende samfund* (2004) blevet anvendt, for at beskrive problemstillingen fra et lærings-, videns- og ledelsesperspektiv. I disse værker beskriver Qvortrup, hvordan samfundets overordnede historiske udvikling har resulteret i en række specielle krav til disse tre områder. Alle de nævnte teorier er sammenkædet i forbindelse med en analytisk gennemgang af Nørreklits tekst. I denne forbindelse var der en række teoretiske fravalg. Det mest markante fravalg var Xenophons *Anabasis* (ny udg. 2002), som Nørreklit fremhæver som værende et majeutisk hovedværk. *Theaitetos*-dialogen beskriver teorien, og viser den udfoldet i dialogform, mens *Anabasis* demonstrerer det i praksis i en større ledelsesstrategisk kontekst, hvor der bruges mange andre værktøjer end dialog. Værket er blevet læst, men ikke anvendt. *Anabasis* er i høj grad et selvbiografisk værk, som kronologisk beskriver et felttog ind i Persien. Grækerne tabte, Xenophon (som var af officerrang) overtog kommandoen, og ledte soldaterne i sikkerhed igen. Xenophon har uden tvivl ledt majeutisk, men det at udtrække noget konkret metodisk eller teoretisk fra værket er et tekstanalytisk projekt i sig selv. Derfor blev *Anabasis* udeladt fra denne specialerapport.

Det filosofiske stof har dannet det teoretiske rammeværk, mens det metodiske problem er blevet behandlet under DADIU 2009-forløbet, hvor Dan Irish' *Game Producer's Handbook*<sup>19</sup> har dannet grundlag for selve produktionen. I den første DADIU-produktion (2008), var Irish' metoder også udgangspunktet. Dvs. sige, at Irish' metoder er blevet anvendt og afprøvet før og derfor optræder i nyligt gennemarbejdet form i denne specialerapport. Fordelen ved Irish' værk er, at det er en håndbog i ordets bogstaveligste forstand. Den er solidt forankret i en praksis-orienteret optik.

For at besvare den praktisk, filosofiske problemformulering er DADIU-forløbet blevet analyseret ved at holde forløbet op mod hele det teoretiske rammeværk. Dvs. at DADIU-forløbet og dets grundlag beskues med en etisk optik. Kompositionen i denne analyse følger først og fremmest datagrundlaget, som bl.a. er dokumenter, der var en del af selve produktionen: *Produktionsplan*<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Fra 2004

<sup>20</sup> Bilag 1

og *Post Mortem*<sup>21</sup>. Produktionsplanen laves i DADIU-forløbets præproduktion, og har ikke mange formelle krav. Post mortem-dokumentet er en umiddelbar refleksion over produktionen, og har været skrevet til sidst i selve produktionsforløbet. Post mortem-dokumentet havde en række krav, som er beskrevet i analysen. De analytiske betragtninger er suppleret med udtræk fra projektleder-loggen<sup>22</sup>, som var en kombineret log- og dagbog, der blev ført under produktionen, og af fotos fra produktionen. Hver enkelt element er desuden reflekteret over endnu en gang under udarbejdelsen af rapporten. Efterfølgende del af analyse-kapitlet er en gennemgang og analyse af de nye tiltag i produktionen, da disse er også vigtige for at beskrive, hvordan projektledelsen har fungeret i praksis. Majeutikken er mest interessant i forhold til, hvordan lederrollerne fungerer, og den majeutiske teori bruges hovedsageligt her. Her trækkes tråde til DADIU 2008-produktionen – i forbindelse med den produktion foreligger der en fortrolig projektrapport, som netop har analyseret de formelle lederroller som de er udstukket fra DADIU som institution. Denne rapports indledning og konklusion er vedlagt som bilag. Til sidst rundes analysen af med en opsamling, videre refleksion og kondensering, som til allersidst udmunder i en konklusion.

Det gælder for hele rapporten, at der undervejs er anvendt og henvist til yderligere kilder for at underbygge begreber, nye vinkler el.lign., hvor det har vist sig relevant.

Herunder findes en opsummering af analysestrukturen, hvor hovedpunkterne er beskrevet med de enkelte specifikke overskrifter i analysen:

## **Analysestruktur**

### 1) Teoretisk rammeværk:

- Nørreklit underbygget af Qvortrup, Løgstrup, Thyssen og Platon

### 2) Produktionsplanen:

- Opbygning af featurelister
- Featurelisterne

---

<sup>21</sup> Bilag 2

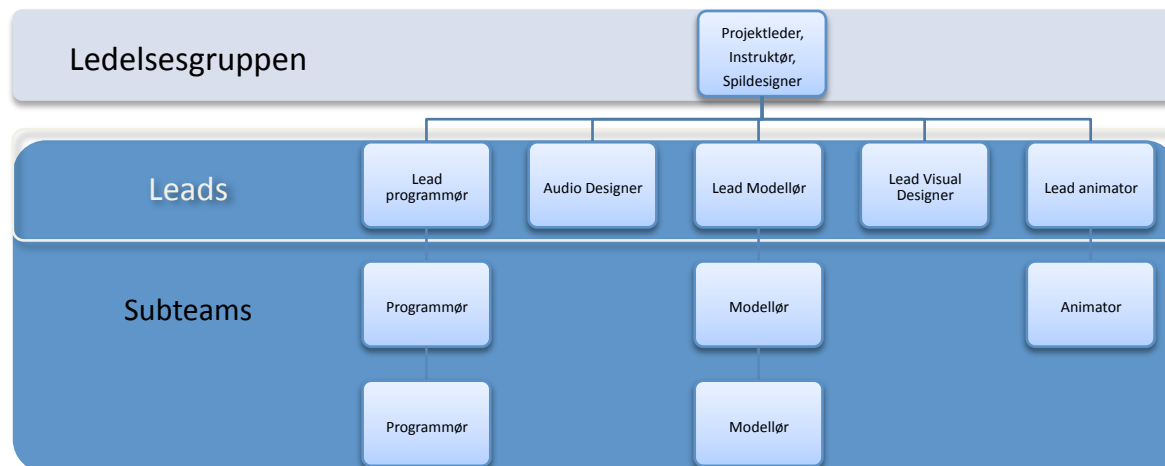
<sup>22</sup> Bilag 3



- Prioritering
  - Opgave-tracking og hverdagens rutiner
  - Tidsplanlægning
  - Milestones
  - Flowdiagrammer
- 3) Post mortem-dokumentet
- Redegørelse for indhold og refleksion over dokumentets overordnede funktion.
- 4) Nye tiltag i produktionen
- Udvidelse af featuretavlen
  - Planlægning af implementering
  - Bug-tracking
  - Showtime
  - Online ressourcer vidensdeling
  - Anden brug af tavler
- 5) DADIU-lederroller
- Majeutisk ledelse frem for en majeutisk leder.

### **DADIU-teamet, terminologi**

Der henvises i rapporten til forskellige grupperinger i DADIU-produktionen. For en god ordens skyld, er DADIU-teamets sammensætning visualiseret herunder.



*Ledelsesgruppen* er projektleder, instruktør og spildesigner. Hver faglig kompetencegruppe på det øvrige team er *subteams*. Hvert subteam har en *lead*, der fungerer som kommunikator eksternt i forhold til det øvrige team, men også internt på subteamet. Enkelt personer, der repræsenterer en faglig kompetencegruppe (f.eks. audiodesigner) er tænkt med som et subteam for sig.

## Aktionsforskningen

Da specialerapporten er et resultat af en aktionsforskningsproces, er aktionsforskningen; forholdene mellem analyse og praksis (i en aktions- og reflektionscyklus); og forholdet mellem de forskellige aktiviteter i en forskningsproces, der rummer et systemdesign-element beskrevet overordnet i dette kapitel. Der er taget udgangspunkt i to kilder: Lars Mathiassens *Reflective Systems Development* (1998), og Jean McNiff og Jack Whiteheads grundbog *All You Need to Know About Action Research* (2006). Grundbogen er valgt, da den præsenterer en overskuelig udlægning, der kan beskrives som en hermeneutisk opstilling af forskningsmetoden, mens Mathiassens tekst er valgt, da den har sit udgangspunkt i systemudvikling.

Aktionsforskning handler ifølge McNiff og Whitehead om, at praktikere kan skabe nye tilgange til at forbedre praksis, og at disse ideer kan fremstilles som nye personlige teorier om praksis.<sup>23</sup> Praktikerens har mulighed for at forske i sin egen praksis – i modsætning til anden type af socialforskning, som ofte har en distinkt forsker, som uden indblanding undersøger andres

<sup>23</sup> McNiff & Whitehead 2006: 5

Mathiassens vinkel er en smule anderledes, han skriver, at

”Action research involves the researchers in close collaboration with practitioners [...] The strength of this approach is the strong integration of research and practice: Practitioners are involved in the research process and researchers gain first-hand experiences”<sup>25</sup>

De to tilgange er i udgangspunktet ens. Hos Mathiassen kan praktiker og forskeren være en del af et samarbejde, eller forskeren er en særlig type praktiker (markeret som ”forsker”) mens McNiff og Whitehead gør en pointe ud af at beskrive, at alle faggrupper i princippet kan bedrive aktionsforskning<sup>26</sup>. På trods af dette beskriver de stadig praktiker og forsker som to adskilte størrelser, om ikke andet på et teoretisk niveau. Uanset om distinktionen arbejdes med i teorien eller i praksis, er målet det samme:

”[...] action researchers undertake their enquiries for two main purposes:

- to contribute to new practices (this is the *action* focus of action research)
- to contribute to new theory (this is the *research* focus of action research).”<sup>27</sup>

### **Aktiviteter i aktionsforskningen**

McNiff og Whitehead opstiller en aktions-refleksionscyklus<sup>28</sup>:

---

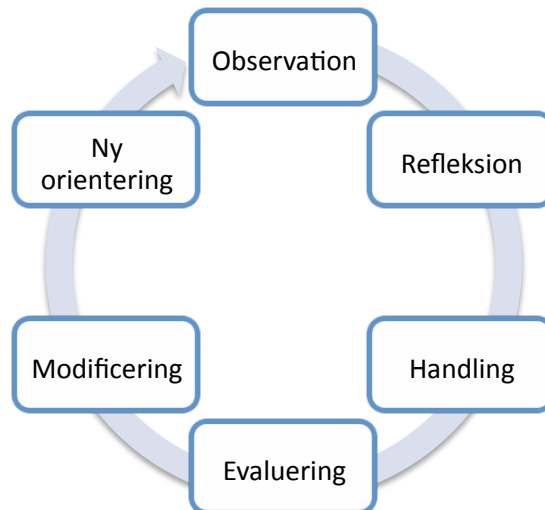
<sup>24</sup> Ibid: 8

<sup>25</sup> Mathiassen 1998: 8-9

<sup>26</sup> Ibid: 7

<sup>27</sup> Ibid: 45

<sup>28</sup> McNiff og Whitehead 2006: 9. Begreberne i modellen er egen oversættelse.



Modellen beskriver overordnet, hvordan aktionsforskningsprocessen udvikler sig. Det er en bred model, som tager udgangspunkt i daglig praksis, dvs. at denne cyklus i princippet godt kunne forekomme adskillige gange dagligt. En detalje ved denne model er, at den cykliske struktur ligner en hermeneutisk proces. Hvor der i hermeneutikken arbejdes i en konstant tolkning, som bevæger sig fra del til helhed, mens mængden af viden eller forståelsen konstant udvides, arbejdes der i aktions-refleksionscyklussen mellem aktion og refleksion mens forståelsen eller viden omkring praksis konstant øges.

Mathiassens model (model 1 herunder) beskriver også aktiviteter, som udgør aktionsforskningsprocessen. Mathiassens model er mere velegnet, da den har været anvendt til systemudvikling, og har derfor design-dimensionen med, hvilket har gjort den mere relevant i denne rapports sammenhæng. Forståelsen er baseret på tolkning af praksis. For at understøtte praksis generaliseres tolkningerne til design af metoder eller standarder. Sidste del af processen er hvor der ændres i praksis ved hjælp af social eller teknisk intervention<sup>29</sup>.

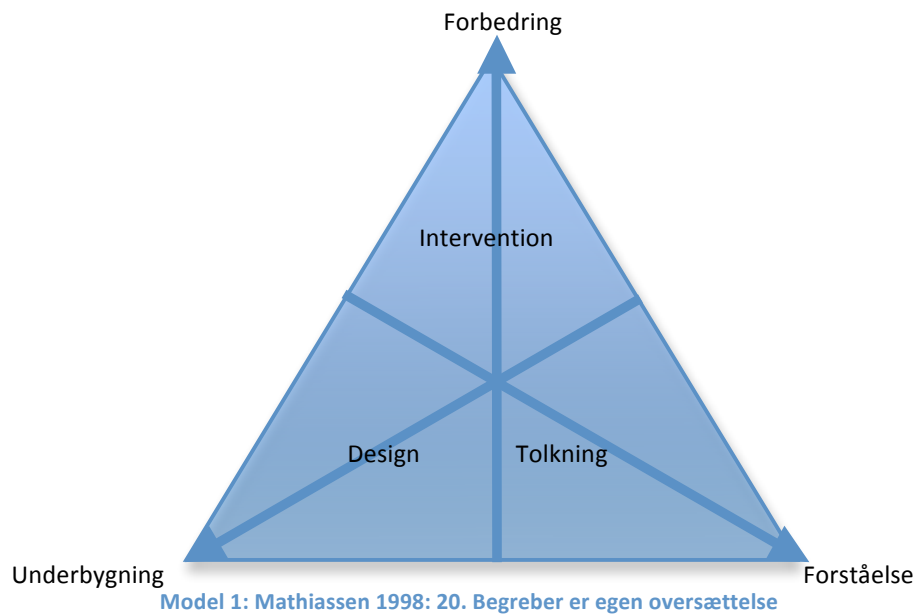
Ifølge Mathiassen illustrerer modellen, hvordan hver enkelt af de tre typer handlinger gavner hinanden:

”We reach a deeper understanding of practice as we attempt to change it. We need to understand practice to design useful propositions. Finally, the propositions and our interpretations of practice are

---

<sup>29</sup> Mathiassen 1998: 20

used as a part of intervention strategies to improve practice.”<sup>30</sup>



---

<sup>30</sup> Ibid: 20

## Kapitel 3: Ledelse og etik i videnssamfundet

### Industri og videnssamfund

For at forstå, hvilket samfund vi har og hvilke behov det stiller til organisationer, følger her en gennemgang af Qvortrups analyse af overgangen fra industri- til videnssamfund. De to værker: *Det lærende samfund* (2001) og *Det vidende samfund* (2004) er en del af en trilogi, men det syntes ikke nødvendigt at inddrage den første (*Det hyperkomplekse samfund* 1998), da de andre to dækker emnet glimrende. Qvortrups begrebsapparatet har dannet en stor del af grundlaget for den analytiske optik, som applikeres i denne specialerapport. *Det hyperkomplekse samfund* teoretiserede om samfundet, *Det lærende samfund* behandlede de praktiske konsekvenser og *Det vidende samfund* beskæftigede sig med videnssamfundet og mysteriet om, hvad viden i det hele taget er.

### Det hyperkomplekse samfund

Qvortrups samfundsanalyse tager udgangspunkt i det, han kalder det hyperkomplekse samfund. Det hyperkomplekse samfund er et socialt system, der består af en lang række komplekse systemer, som alle har hver deres iagttagelseskriterier. Med disse kriterier iagttager systemerne sig selv og hinanden. Qvortrup fremhæver en række eksempler:

”Præsten iagttager for eksempel det politiske system – jvf. indvandrerpolitikken – med udgangspunkt i idealet om næstekærlighed. Virksomhedsdirektøren iagttager det politiske system ud fra en ide om at gøre Danmark til et varemærke, eller han iagttager kirken som en vidensvirksomhed.”<sup>31</sup>

Det er vigtigt at nævne, at alle disse iagttagelseskriterier ikke er endegyldige. Deres egenverdi<sup>32</sup> er ikke konstant. Konsekvensen af dette er, at systemerne også må iagttage sine egne iagttagelseskriterier. Denne sammenhæng er basis for begrebet *hyperkompleksitet* – løst koblet kompleksitet, hvor kompleksiteten aldrig finder en fast og stabil form. Et komplekst system kan ikke alene ud fra simple principper iagttage et andet komplekst system uden selv at skulle iagttage sine iagttagelseskriterier. Samfundet kan derfor med rette kaldes for hyperkomplekst -

---

<sup>31</sup> Qvortrup 2001: 19

<sup>32</sup> Qvortrup bruger her begrebet ”eigen-value”.

”kompleksitet i anden potens”<sup>33</sup>.

Denne udvikling skyldes, at omverdens kompleksitet i både tid og rum er udvidet. I tid ses det, hvordan samfundsforandringer foregår hurtigere, og i rum er mængden af kommunikative tilkoblingsmuligheder vokset:

”Verden løber ikke alene løbsk (jvf. tidsdimensionen), den løber også væk, opleves som kolossal og kompleks, ikke fordi den er fjern, men tvært i mod fordi den bliver mere og mere tilgængelig.”<sup>34</sup>

De kommunikative tilkoblingsmuligheder er primært vokset på grund af den teknologiske udvikling, hvor især internettet gør, at alle principielt er kontakt med alle.

### **Deocentrisme, antropocentrisme og polycentrisme**

Hyperkompleksiteten kommer ifølge Qvortrup som følge af udviklingen af samfundets iagttagelsesoptik siden middelalderen<sup>35</sup>. Denne udvikling opdeles i tre faser, den deocentriske, den antropocentriske og den polycentriske periode. Det er værd at notere, at de tre perioder Qvortrup beskriver ikke er udtryk for en ensartet bevægelse, der på alle steder og på samme tid forandrer verden. Perioderne overlapper hinanden, og udviklingen varierer i forskellige dele af verden. Årstallene er skønsmæssige - f.eks. kom renæssancen først i 1600-tallet i Danmark, mens den startede i Italien i 1400-tallet. Qvortrups historiske analyse er udtryk for en generel og overordnet udviklingsteori, som hovedsageligt er kommet til udtryk i bl.a. kunsten og videnskaben, i det vestlige Europa.

I den første periode, den deocentriske, er Gud (eller andre konstante eller absolutte koncepter som skæbnen) udgangspunktet for menneskets selviagttagelse. Mennesket ser med andre ord sig selv fra Guds perspektiv. Statsoverhovedet er kongen, som regerer med Guds mandat - moral er bestemt af Biblen (og altså Gud) og vogtes af kirken.

Det deocentriske iagttagelsesperspektiv blev gradvist erstattet af det antropocentriske. Mennesket så sig ud fra et menneskeligt perspektiv. Denne udvikling tog fart i renæssancen, og har kulmineret i 1700-tallets subjekt-filosofi. F.eks. hos Kant, hvis filosofi i høj grad har det

---

<sup>33</sup> Qvortrup 2001: 20

<sup>34</sup> Qvortrup 2001: 20

<sup>35</sup> ”Middelalder” er her ment bredt som værende den periode, som strækker sig fra antikken ender til renæssancen begynder.

individuelle menneske og dets moral som omdrejningspunkt. Det er også i denne periode industrialiseringen sætter i gang. Marx opstillede modsætningen mellem den samtidige ”kapital” som værende den umenneskelige modsætning til det, som han mente ville blive fremtidens arbejderkollektiv. Dette fokus på mennesket som arbejdende subjekt, blev en markant del af iagttagelsesoptikken i industrisamfundet. Dette er blevet beskrevet yderligere nedenfor.

Det antropocentriske perspektiv har igennem det 20. århundrede udviklet sig til et polycentrisk perspektiv. I kunsten afbilledes virkeligheden ikke længere som den er. Kunsten afbilleder virkeligheden som kunstneren oplever den. Naturvidenskaben arbejder ikke længere med den forudsætning, at naturlovene er konstante og evigt gyldige, men har erkendt, at tid er en væsentlig faktor i universets udvikling. Universet er i konstant udvikling, og må beskrives i brudstykker. Denne udvikling spores også i filosofiens verden. I 1989 beskriver Mogens Pahuus i *Mennesket og dets udtryksformer*<sup>36</sup>, hvordan filosofien har bevæget sig fra et bevidsthedsparadigme til et kommunikationsparadigme. Filosofiens hovedinteresse er ikke længere det individuelle subjekts bevidsthed, men der i mod den kommunikation, som foregår imellem individer. Generelt iagttager vi i højere grad kriterierne for vores egne iagttagelser. Der er ikke længere et absolut eller privilegeret anskuelsesperspektiv, der er adskillige lige gyldige perspektiver.

### **Overgangen fra industri- til videnssamfund**

I takt med, at det polycentriske iagttagelsesperspektiv bliver mere og mere nødvendigt, har industrisamfundet ændret karakter.

”En af konsekvenserne af overgangen fra det såkaldte industrisamfund til det fremvoksende hyperkomplekse samfund er, at forståelsen af samfundets rigdomsskabelse ikke længere kan tage udgangspunkt i udvekslingsforholdet mellem mennesket og den materielle verden.”<sup>37</sup>

I industrisamfundet har forskellige arbejdsværditeorier været målestok for samfundets rigdom. Disse teorier var en videreudvikling fra den målestok, som var fremherskende i det foregående landbrugssamfund:

- Ressourcer som kreaturer og bygninger.

---

<sup>36</sup> Mogens Pahuus: *Mennesket og dets udtryksformer*. Forlaget Philisophia

<sup>37</sup> Qvortrup 2001: 66



- Godsejernes ejendomsforbedringer som dræning af jorden eller indhegning.
- Omkostninger i form af (den arbejdende kapital) såsom lønninger, sædekorn, osv.

Denne iagttagelse af samfundets rigdom er fysiokratisk eller med andre ord nært forbundet til jorden og afgrøderne. Arbejdsværditeoriernes opståen markerer et skift i iagttagelsesoptikken i forbindelse med overgangen fra landbrugssamfundet til industrisamfundet. Her skiftede fokus til arbejderen, men især arbejdskraften. En vares værdi blev målt relativt i forhold til den arbejdskraft, der var blevet brugt til at producere den. Mennesket i industrisamfundet begyndte at iagttage sig selv som et arbejdende subjekt:

”I samfundsteorien stillede man det menneskelige subjekt som arbejdende subjekt i samfundsteoriens centrum: Mennesket i dets udviklingsforhold til naturen. Derfor blev det *arbejdet* [...] der var udgangspunktet for en forståelse af samfundet og dets udvikling.”<sup>38</sup>

Videnskaben muliggjorde sammen med de øgede materielle værdier yderligere rationalisering og teknologi. Og princippet om en rationalt betinget produktivitetsforøgelse smittede af på politik, videnskab, opdragelse og erkendelse.

Organisationerne i industrisamfundet var naturligvis også gennemsyret af denne udvikling. I begyndelsen forsøgte organisationerne at håndtere den stigende ydrekompleksitet ved at øge indrekompleksiteten. Organisationernes bureaukrati blev øget via horisontal specialisering og vertikal lagdeling. I det offentlige kom dette til udtryk i en optrapning af regler og procedurer, som skulle sortere i ydrekompleksiteten. Senere er organisationerne dog begyndt at tilpasse sig den stigende kompleksitet. Hvor den som nævnt førhen blev mødt med større kompleksitetsberedskab, er decentralisering af beslutningsstrukturerne ved at blive normen. Da omverdenspres bedst håndteres med tilpasningsduelighed og ikke afvisning, bliver regler erstattet af indføring af fleksibilitet. Det tidligere industrielle iagttagelsesfokus på overskud/underskud erstattes med etiske eller grønne regnskaber. Sidst, men ikke mindst har det vist sig, at organisationen i stedet for statiske principper eller traditioner, tager organisatorisk læring til sig, da det er en forudsætning for at klare sig. Dette gælder også anden ordens læring, hvor iagttagelse af egne læreprocesser anvendes. Qvortrup opsummerer:

”Også på det organisatoriske felt er det med andre ord tydeligt, at det hyperkomplekse samfunds

---

<sup>38</sup> Qvortrup 2001: 22

vilkår er blevet en udfordring, som må besvares med nye principper for kompleksitetsduelighed.”<sup>39</sup>

### **Videnssamfundet**

Samfundet synes ligesom virksomhederne at bevæge sig fra at have den grundlæggende funktion at udvikle mekaniske systemer (ikke bare produktionssystemer, men også organisationssystemer), som bearbejder råmaterialer, til at håndtere kompleksitet ved hjælp af viden. Denne viden kan være individuelt forbundet til personer, men kan også fungere som kollektive videnssystemer<sup>40</sup>. Begrebet ”vidensbaseret kompleksitetshåndtering” dækker over håndtering af materiel, psykologisk, organisatorisk og samfundsmæssig kompleksitet.

### **Videnssamfundets krav**

Videnssamfundet stiller andre krav til mennesket end industrisamfundet. Qvortrup tager i *Det vidende samfund* udgangspunkt i virksomheden *Ecco Sko*, som i høj grad er et eksempel på en videnstung virksomhed, hvor den industrielle produktion er flyttet udenlands, og hvor medarbejderne er blevet vidensarbejdere.<sup>41</sup> Indledningsvist introducerer Qvortrup de fire vidensformer, som danner grundlag for hans senere analyse. Eccos medarbejdere skal besidde *faktuel viden*, som er faglige og tekniske kvalifikationer. De skal besidde *refleksiv viden*, som sætter dem i stand til at håndtere ukendte situationer og samarbejde med andre. De skal besidde *systemisk viden* som giver dem basis for at se hverdagsituationerne og beslutninger i et bredt perspektiv, hvor de kan identificere og omfortolke deres basale forudsætninger. Til sidst skal de være en del af videnskulturen (det, Qvortrup kalder metasystemisk viden). De skal kunne forstå den kultur de indgår i på arbejdspladsen, men også kulturen i det samfund, som arbejdspladsen er en del af.

### **Viden – definition og kategorisering**

I oplysningstiden dannede René Descartes (1596-1650) grundlaget for det førnævnte bevidsthedsparadigme i filosofien. Den cartesianske erkendelsesteoretiske iagttagelsesoptik betragter subjektet som værende noget andet end den verden, hvori det indgår. Bevidsthed er uden for verden. I løbet af det tyvende århundrede vinder fænomenologien frem. Qvortrup skriver:

---

<sup>39</sup> Qvortrup 2001: 70

<sup>40</sup> Qvortrup 2004: 15

<sup>41</sup> Qvortrup 2004: 17

”For også det subjekt eller den bevidsthed, der iagttager verden, er *i* verden, er med andre orden del af den verden, der iagttages.”<sup>42</sup>

Her skifter iagttagelsesoptikken i filosofien altså. Mennesket ser sig selv som et subjekt, der er en del af verden. I forhold til spørgsmålet om viden, bliver konsekvensen af dette, at Qvortrup i stedet for at beskæftige sig med *hvad* viden er eller *hvordan* den er mulig, formuleres spørgsmålet:

”Hvordan foregår, dvs. bruges og udvikles, viden, hvis vi forudsætter, at det subjekt, der bruger viden, altid allerede er en del af den verden, som det bruger viden i forhold til?”<sup>43</sup>

Viden kan altså ikke kategoriseres som et udtryk mellem en korrespondance mellem subjekt og verden. Viden er et begreb for et individs (dette kan også være en organisation eller et samfund) måder at håndtere omverdenskompleksitet på. Qvortrup kategoriserer fire forskellige typer viden baseret på Gregory Batesons læringskategorier.

Videnskategori	Vidensform	Vidensbetegnelse
Viden	Viden om noget	Faktuel viden
Viden om viden	Viden om videnssituationen	Situativ viden
Viden om (viden om viden)	Viden om vidensbetingelserne	Systemisk viden
Viden om (viden om (viden om viden))	Verden som vidensforudsætning	Verdensviden

Tabel 1: Qvortrup 2004: 85

For at understrege, hvordan de fire videnskategorier er forskellige ud fra en systematik, kan de betegnes som Kvalifikation, Kompetencer, Kreativitet og Kultur. Viden om noget er kvalifikation; viden om videnssituationen er kompetencer; viden om vidensbetingelser er kreativitet; og verden som vidensforudsætning er kultur. Disse videnskategorier bruges senere af Qvortrup som en måde, at kategorisere samfundet og uddannelsessystemets forskellige måder at håndtere viden på.

### Ledelse og læring i videnssamfundet

Tilsvarende lærings- og vidensformerne opstiller Qvortrup fire ledelsesformer:

Vidensform:	Ledelsesform	Ledelsesværktøjer
1. ordens viden: Faktuel viden	Simpel ledelse	Viden om personer, adfærd, regler m.v.

<sup>42</sup> Qvortrup 2004: 80

<sup>43</sup> Qvortrup 2004: 82

2. ordens viden: Situativ viden	Kompleks-ledelse	Ledelsesredskaber (beslutningsredskaber)
3. ordens viden: Systemisk viden	Hyperkompleks-ledelse	Ledelsesteorier (beslutningspræmis-redskaber)
4. ordens viden: Videnskultur	Ledelseskultur	Ledelseskontekst (ledelses- ledelse)

Tabel 2: Qvortrup 2004: 251

*Simpel ledelse* udøves af den traditionelle leder. Lederen er den, som sikrer, at organisationen handler som den altid har gjort. I traditionel simpel ledelse opretholder lederen den interne status quo.

*Kompleks-ledelse* udføres af den rationelle leder. Qvortrup betegner dette som beslutningsledelse. Kompleks-ledelse har til formål at håndtere kompleksitet. Det er essentielt, at præmisserne for ledelsesbeslutningerne er klare, det samme gælder de kausale relationer mellem præmisser og konsekvenser. Kompleksitet indebærer, at der er et finit antal problemer og løsninger. Den rationelle leder bruger med andre ord en kausalforbundet mekanik til problemløsning. Alle problemer har en løsning.

Den pædagogiske leder udøver *hyperkompleks-ledelse*. Her håndteres kompleksitet i anden potens. Lederen håndterer komplekse problemstillinger, men også komplekse præmisser. Med andre ord skal ledelsen også granske de værktøjer, som problemerne bliver løst med.

Den mere overordnede fjerde-ordens ledelse omhandler den ledelseskultur, de erfaringer, den viden, etc., som ledelsen har. Dette kan f.eks. være de ledelsesfællesskaber, som lederen indgår i, og hvor vedkommende i fællesskab kan iagttage ledelsespræmisserne.

## Kommunikationsetik

I dette kapitel diskuteres etikken. Hvad er etik? Hvad har den at gøre med kommunikation? Hvordan er sammenhængen mellem tillid og etik? Hvordan bliver etikken operativ? Til at begynde kapitlet, er der blevet taget udgangspunkt i Niels Thomassens forståelse af fænomenet. Udgangspunktet for Thomassens egen analyse er etikken i hverdagen. Dette gør hans indledende forståelse af begrebet umiddelbart let tilgængelig, men også bred. Derfor er Thomassen udelukkende anvendt indledende. Knud Ejler Løgstrups iagttagelser omkring *den etiske fordring* behandler tillid, og beskriver hvordan etik og kommunikation er uadskillelige. Ole Thyssens mere operative tilgang er brugt til sidst, hvor forholdet mellem etik og moral undersøges nærmere. Thyssens pointe om, at etik er et resultat den konsensus, der konstant må forhandles på ny, når et menneske indgår i kommunikation med andre, har været helt essentielt for udarbejdelsen denne rapport.

”The aim of this book is to promote the good in the world by rousing people to reflection and action. It is a moral philosophical move. It paints a large canvas – a smaller one will not do.”<sup>44</sup>

Sådan begynder Thomassen sit værk – *Communicative Ethics in Theory and Practice* fra 1992. Ifølge Thomassen er etikken begyndelse dér, hvor problemer begynder at blive løst på den forkerte måde<sup>45</sup>. Den har ikke udelukkende det formål, at rette op på skade, som allerede er sket, men udstikker også retningslinjer for at gøre det, som er godt. Etikken projekt er universelt.

At facilitere handlinger som er gode, er i en spilproduktion projektlederens ansvar. Projektlederen har den normative<sup>46</sup> optik, hvor det gode produkt er i fokus. Derfor er etikken også en del projektlederens værktøjskasse.

Etik indeholder det at undgå eller løse konflikter på en civiliseret måde. Den bygger altså på en nødvendighed - forstået på den måde, at unødvendig lidelse eller skade skal undgås - her inkluderer det, at undlade at gøre det gode eller det ikke at distribuere det gode i livet ligeligt.

”Ethics makes itself felt in our daily life in the good and the evil we inflict upon each other as a

---

<sup>44</sup> Thomassen 1992: ix

<sup>45</sup> Ibid 1992: 2

<sup>46</sup> Rosenstand 2002: 118-119. Her beskrives den normative kvalitet, ”som vedrører, hvordan systemet virker i den sociale sammenhæng, som det bruges i – det gode”.

result of our actions.”<sup>47</sup>

Det kan indvendes, at optikker som ”godt” og ”ondt” virker umiddelbart noget bombastiske eller endog abstrakte i den hyperkomplekse optik, som dette projekt har anvendt. Der er jo netop ikke eet privilegeret iagttagelsespunkt, og dette gælder også for moral. Derfor kan det godt svare sig, at være mere specifik omkring forståelsen eller anvendelsen af etik.

### **Den etiske fordring**

Thomassens udgangspunkt er etikken i menneskets hverdag. Det samme kan siges om Løgstrups i *Den etiske fordring*. Her beskriver han, hvordan mennesker i enhver form for kommunikation er afhængige af hinandens velvilje.

”Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt mødes med en naturlig tillid til, at vi normalt mødes med en naturlig tillid til hinanden. Det er ikke blot tilfældet med når vi træffer et menneske, vi kender godt men gælder også når vi møder en vildtfremmed. Der skal særlige omstændigheder til for at vi på forhånd står overfor en fremmed med mistillid.”<sup>48</sup>

Løgstrup har tillid som central drivkraft for den etiske fordring. Tilliden og dens selvudlevering er ikke noget, som er underlagt det enkelte menneskes forgodtbefindende. ”Den er givet”<sup>49</sup>. Hvis tilliden var noget, som kunne vælges fra uden at miste noget, ville de eneste fordringer være dem, som var stillet bevidst af mennesker og uden det etiske aspekt. Tillid er et grundvilkår for det at være menneske. Mistillid er ikke jævnbyrdigt med tillid. Mistillid er mangel på tillid, ikke anti-tillid. Tillid skal ikke retfærdiggøres, det skal mistillid til gengæld.

Løgstrup opfatter den etiske optik som værende en del af menneskelivet helt nede på samtaleniveau. Det er en grundlæggende præmis for hans etik, at i enhver samtale udleverer et menneske sig selv<sup>50</sup>. Der stilles en fordring eller forventning til den anden, som samtalen involverer. Fordringen er ikke et udtryk for, at ville have svar på det, der f.eks. spørges om. Udleveringen omhandler heller ikke indholdets betydningsfuldhed el.lign. Den etiske fordring er altså ikke nødvendigvis et udtryk for hensigt eller indhold. Løgstrup skriver, at der anslås en tone, hvori den, som taler går ud af sig selv for at eksistere i talens forhold til den anden. Fordringen indebærer at der tages imod den talende ved at vedkommendes tone tages op. Hvis

---

<sup>47</sup> Ibid: 4

<sup>48</sup> Løgstrup 1991: 17

<sup>49</sup> Ibid: 27

<sup>50</sup> Ibid: 24

den talendes tone ikke tages op, bliver vedkommendes selv overset - forudsat, at vedkommende har haft reelle hensigter, og dermed har vovet sig frem i talen.

Med andre ord har et menneske i interaktion med andre magt over disse andres selv. Et menneskes verden dannes af andre menneskers holdninger. Der er en "[...]udtalt fordring om at tage vare på det liv, som tilliden lægger i vor hånd."<sup>51</sup> Løgstrup eksemplificerer ved at fremhæve psykologiens og psykiatriens bekræftelse af, hvordan et barns udvikling formes af de voksne, som er en del af barnets liv. Barnet er mere sårbart, da det ikke har lært at begrænse sin tillid. Barnet udleverer altid sig selv i samtalen med den voksne. Dette er et noget ekstremt eksempel – fordringen i en barn-voksen-sammenhæng kalder Løgstrup selv for skæbnessvanger. Ikke desto mindre opstiller eksemplet fordringen i dens yderste konsekvens.

Tidligere bevidsthedsparadigmatisk filosofi, som bygger på det cantianske menneskesyn, har dog i høj grad præget den almindelige opfattelse af menneskelivet. Som Løgstrup beskriver, er den gængse opfattelse stadig, at mennesket er alene og uden ansvar for andre end sig selv:

”Ikke desto mindre har vi en mærkelig og ubevidst forestilling om, at den verden, hvori et menneske har sit liv, hører vi andre i egentlig forstand ikke med til”<sup>52</sup>.

Dette blev skrevet i 1956, men opfattelsen synes stadig at være udbredt i dag. Et eksempel derpå kunne være, når et spilprojekt ikke når en milestone til tiden, og projektlederen (som i FunCom eksemplet i indledningen) beslutter, at blive ved med at rykke referencelinien, med det resultat, at teamet hver dag genoptager en milestone-crunch, hvor der arbejdes som om, at næste dag er deadline. Alt sammen med det resultat, at overarbejdsperioden forlænges i en principiel uendelighed, da medarbejderne aldrig kan se enden på projektet. Her opslider projektlederen medarbejderne, som tvinges til at opprioritere arbejdet på bekostning af f.eks. familieliv. Det bliver et Sisyfos-arbejde, som også nedslider dem psykologisk. Lige netop i denne situation, har projektlederen ikke indset, at vedkommende har et ansvar - ikke bare for produktet og medarbejdernes arbejdsliv - men for deres liv som helheder. Løgstrups teori (eller etik) omhandler kommunikationen og den nære interaktion mellem mennesker. Men etikens projekt er jo netop universelt, så dette specifikke projektledelsesfænomen udtrykker sandsynligvis noget generelt om det menneskesyn, som er dominerende i den kontekst, som den pågældende

---

<sup>51</sup> Ibid: 28

<sup>52</sup> Ibid: 25

spilproduktion hører under.

”Selvudleveringen”, som er udgangspunktet for fordringen, er en metafor, og skal uddybes, da begrebet umiddelbart kan misforstås. Der er ikke tale om selvudlevering i den forstand, at det selvudleverende menneske blotter sig eller krænger sin sjæl ud. ”Tillid har intet at gøre med prisgivelse af enhver åndelig blufærdighed”<sup>53</sup>. En blottelse fordrer kun, at den tiltalte er passiv tilskuer. Når den talende udleverer sig selv i tilliden, stilles en forventning eller der forlanges noget af den anden. Den handling, der foretages i forbindelse med forventningen er selvudleveringen.

Denne udlevering er ifølge Løgstrup gensidig. Ikke nok med, at den talende udleverer sig selv. Som modtager er det ”naturligt” at tage tillidsvisningen til sig. Eller mere Løgstrupsk formuleret – ”[...]så vist hører fordringen om at tage vare på det liv med til vor tilværelse sådan som den nu engang er”<sup>54</sup>. Hvor meget, der er sat på spil i tillidsvisningen er forskelligt, og kan afhænge af mange forskellige faktorer (psykologiske f.eks). Det essentielle er, at alle kommunikative interaktioner mellem mennesker rummer den udtalte fordring. Uanset hvordan kommunikationen foregår, så består den altid i ”at vove sig frem og blive imødekommet”<sup>55</sup>. Det er det Løgstrup kalder det etiske livs grundfænomen.

### **Etik som moral af anden orden**

Ole Thyssen definerer etik som anden ordens moral i *Kommunikation, kultur og etik* (1994).

Dette er med udgangspunkt i en moralsk relativisme, som indeholder de følgende fem punkter<sup>56</sup>:

1. Moral kan ikke begrundes objektivt.
2. Samfundet kan ikke integreres moralsk, men må udvikle moralsk tolerance.
3. Moral begrundes ved personlige valg, der oftest bygges på livshistorie eller tradition (f.eks. religion).

---

<sup>53</sup> Ibid: 26

<sup>54</sup> Ibid: 27

<sup>55</sup> Ibid: 27

<sup>56</sup> Disse punkter er refereret fra Thyssen 1994: 129



4. I et moderne samfund optræder flere ligeberettigede ”moraler”, der alle udtrykker individer eller subkulturers identiteter og koder til at fordele agtelse og mis-agtelse.
5. Moral er snarere en kilde til konflikt end kilde til konsensus. Samfundet er bygget på individets ret til at vælge identitet og håndtere moralske spørgsmål.

”Konklusionen er, at moral må acceptere at blive holdt ude fra de store mediestyrede subsystemer og opgive sine ambitioner om en tvingende bevislogik, så én moral kan bevise, at den er overlegen i forhold til en anden. Moral er pluralistisk anlagt”<sup>57</sup>

Moral (og dermed spørgsmålet om det ”gode” og ”det onde”) er underlagt hyperkompleksiteten, da der som nævnt ikke længere findes een privilegeret iagttagelsesoptik. Sandheden er iboende i iagttagelsesoptikken<sup>58</sup>, og tilsvarende knytter forskellige moraler sig til forskellige adækvate iagttagelsesoptikker.

Thyssen opsætter følgende matrix for yderligere at udspecificere forholdet mellem moral og etik:

VÆRDIER	Empirisk	Normativ ikke-argumenteret	Normativt argumenteret
Individuel	Smag	Intuition / følelse	Personlige principper
Kollektiv	Stil	Moral	Etik

Tabel 3: Thyssen 1994: 131

Empiriske værdier er standarder uden moralsk konsekvens. Empiriske værdier kan være individuelle og kollektive. Disse værdier anfægtes oftest ikke, da de anses for at være indiskutable.

Normative værdier opererer spontant, da de har befriet sig fra en rationel begrundelse. De kan også være principper, som en person udtrykker sin identitet igennem. Normative værdier inden for et kollektivt system er løse normer for, hvad der findes acceptabelt inden for en subkultur. Disse normer kan forhandles inden for systemet, og er ikke vilkårlige.

Etik er kollektivt, normativt argumenterede værdier. Etik udvikles mellem subkulturer, og skal derfor begrundes i kommunikationen. Selvfølgelighederne inden for en subkultur er kun selvfølgeligheder for netop denne subkultur. Etikken bliver altså den diskurs, der skabes i det at flere forskellige optikker finder en konsensus omkring moralske spørgsmål. ”Når det er umuligt

<sup>57</sup> Thyssen 1994: 129-130

<sup>58</sup> Rosenstand 2008: 21

at forudsætte værdier, må de udvikles i samtalen selv.”<sup>59</sup>.

”Etikkens mål er at løse moralske konflikter ved at udvikle handlingsnormer, som kan generaliseres og som derfor kan gælde for alle parter<sup>60</sup>.”

Udfaldet af denne konsensus-skaben er kontekstafhængig. Det kan komme til udtryk i fire former<sup>61</sup>:

- ”1. enighed om værdier,
2. enighed om konkrete handlinger
3. enighed om hvordan man skal håndtere uenighed, eller
4. enighed om, at man ikke kan blive enige.”

Kan der ikke skabes enighed om værdier, er der mulighed for at skabe enighed om handlinger. Lykkes dette ikke, kan der forsøges at skabe enighed om at håndtere uenigheden. Thyssen skelner mellem handlinger (punkt 2) og formelle eller uformelle procedurer til løsning af uenighed. En formel procedure kan f.eks. være afstemning eller brug af hierarki, mens uformelle procedurer kan være trusler eller inddragelse af tredjeparts støtte. Disse procedurer kan føre til en løsning, men det er ikke nødvendigvis de bedste løsninger, som kommer ud af dem. Som Thyssen selv pointerer:

”Hvis parterne på forhånd ved, at samtalen afsluttes med en afstemning, vil de ikke søge konsensus, men tværtimod overbetone konflikt for at blive synlige i samtalen.”<sup>62</sup>

Værdier er risikable at blive enige om, da parterne ikke nødvendigvis kan gennemskue om den anden enten tror på (og handler efter) de pågældende værdier - eller om vedkommende handler strategisk for at opfylde en skjult agenda til egen fordel. I forbindelse med at skabe reel konsensus, kræver det, at parterne accepterer det Thyssen kalder ”risikabel kommunikation”. Det kræver, at parterne er villige til at acceptere, at enighedens oprigtighed kun kan testes over tid. Det kræver med andre ord *tillid*.

En fordel ved tillid er ifølge Thyssen, at mennesker, som har skabt konsensus om deres fælles

---

<sup>59</sup> Ibid: 132

<sup>60</sup> Ibid: 136

<sup>61</sup> Ibid: 137

<sup>62</sup> Ibid: 138

Bjarni Jensen

August 2009

værdier hurtigt kan indstille sig på hinanden. Kommunikationen bliver med andre ord frigjort og derved optimeres den interne kompleksitetshåndtering. Denne ”mekanisme” er selvforstærkende - over tid kan stærkere tillid opnås. På den måde kan parterne i stigende grad sætte hinanden i stadig mere risikable situationer, og forvente, at de værdier, som der oprindeligt blev skabt konsensus om, bliver overholdt.

## **Kapitel 4: Etisk projektledelse i teori og praksis**

### **Majeutik og etik i videnssamfundet**

Som nævnt indledningsvist har et foredrag om ledelsesfilosofi med Lennart Nørreklit dannet inspiration til den teoretiske vinkling til denne specialerapport. Majeutik-kapitlet i denne rapport er opbygget efter Nørreklits work paper *Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke* (2007)<sup>63</sup>. Denne udgivelse ikke er peer-reviewed, dette siger ikke noget om dens kvalitet, men for god ordens skyld er udgivelsens indhold blevet gennemarbejdet kildekritisk. Løbende i kapitlet vil Nørreklits tekst blive diskuteret i forhold til den resterende teori, som specialerapporten bygger på. Dvs. at Løgstrup, Thyssen og Qvortrups betragtninger vil danne grundlag for en gennemgang af Nørreklits tekst.

Sokrates' metode er beskrevet ud fra dialogen *Theaitetos*, og bliver derfor den primære kilde til at beskrive majeutikken ud fra.

### **Nørreklit: Nærvær og fravær af prækategoriseringer**

Nørreklit beskriver i sit work paper en ledelsesmetode, som fordrer en nærværende leder. Nærværet understøttes af fravær af præ-kategoriseringer:

- ”1. en fremgangsmåde, der ikke er bundet af teoretiske forudsætninger og
2. en metodisk orientering, hvor det er erfaringerne, den direkte oplevelse af fænomenerne og en åben dialogisk tilgang, hvori lederen kan skifte mellem en søgende åbenhed og en lukkende proces for at initiere dannelsen af en ønskværdig objektivisering.”<sup>64</sup>.

Der er ikke faste rammer, men form og indhold kan tilpasses efter behov. I denne sammenhæng opstiller Nørreklit adskillelsen mellem ledelse og management. Distinktionen opstilles i modsætningspar: Management overfor ledelse, drift overfor strategi og efficiens overfor effekt. Tabellen herunder er af egen tilvirkning, men med Nørreklits definitioner.

---

<sup>63</sup> <http://www.ledelsesfilosofi.aau.dk/udgivelser/ledelse-filosofi.htm>

<sup>64</sup> Nørreklit 2007: 1

<b>Management</b>	<b>Ledelse</b>
<b>Drift</b>	<b>Strategi</b>
<b>Efficiens (relation mellem input/output)</b>	<b>Effekt (relation mellem output/formål)</b>
<b>Rationel realisme</b>	<b>Konstruktivistisk nominalisme</b>

Tabel 4: Forholdet mellem ledelse og management

Denne inddeling bliver særligt interessant, når den sammenlignes med Qvortrups ledelsesformer (fra Kapitel 3). Management hører under traditionel og rationel ledelse. Traditionel ledelse er den traditionelle ledelse, der forbinder sig til drift og faktuel viden om medarbejdernes adfærd, deres formelle roller og de regler, som gælder for arbejdet. Rationel ledelse er - som beskrevet i Kapitel 3 - den rationelle ledelse, hvor der findes konkrete beslutningsredskaber. Den rationelle realisme bunder i de kausalforbundede mekanikker, som er problemløsningsværktøjerne. Ledelses-sfæren hos Nørreklit hører under tredje ordens ledelse. Dette er den pædagogiske ledelse. Bag tredje ordens-ledelsens konstruktivistiske nominalisme ligger det, at lederen - uden at have lagt sig fast på bestemte procedurer - faciliterer koblinger (f.eks. nye ideer eller handlemåder) gennem en konstant tilpasning til de enkelte situationer. Lederen skaber altså "[...] den proces, hvorigennem der dannes en social konstruktion der fungerer som brobygning mellem forskellige parter."<sup>65</sup> Ifølge Qvortrups ledelsesbeskrivelse, kræver dette beslutningspræmisredskaber. Lederen skal iagttage sine egne ledelsesredskaber og skal være i stand til at forny dem konstant.

I den nedenstående tabel er Nørreklits ledelses- og management-kategoriseringer kombineret med Qvortrups ledelsesdefinitioner:

Vidensform:	Ledelsesform:	Ledelsesværktøjer:	Nørreklits distinktion:
1. ordens viden: Faktuel viden	Simpel ledelse	Viden om personer, adfærd, regler m.v.	Management
2. ordens viden: Situativ viden	Kompleks-ledelse	Ledelsesredskaber (beslutningsredskaber)	
3. ordens viden: Systemisk viden	Hyperkompleks-ledelse	Ledelsesteorier (beslutningspræmisredskaber)	Ledelse
4. ordens viden: Videnskultur	Ledelseskultur	Ledelseskontekst (ledelsesledelse)	

Tabel 5: Ledelsesformer - Qvortrup og Nørreklit

<sup>65</sup> Nørreklit 2007: 2

”Lederens pejlemærker er ikke begrebernes betydning, men derimod fornemmelsen for de intentioner, de drivkræfter, som virker organisationer og aktører. For at have en så god fornemmelse som mulig for disse er det vigtigt at lederen er virkelighedsnær og undgår teori-praksis kløfter, idet disse gør ham blind.”<sup>66</sup>

For at få en god fornemmelse for disse intentioner og drivkræfter skal lederen altså undgå at fokusere for entydigt på traditionel og rationel ledelse. Den ”blindhed” som Nørreklit henviser til, er når hyperkompleks-ledelse bliver umulig, og organisationen eller holdet får svært ved at tilpasse sig til omverdens stigende kompleksitet.

Det er værd at bemærke, hvordan de to overordnede ledelsesformer er uadskillelige i praksis. Nørreklit beskriver, at ledelse mangler måleinstrumenter<sup>67</sup>. I risikable situationer er det vanskeligt at måle tilstanden (det kunne f.eks. være, hvor langt holdet var nået i en spilproduktion, når en ny milestone skal defineres). ”Subjektiviteten i fortolkninger kan altid vildlede en.”<sup>68</sup>. Måleinstrumenterne skal med andre ord gøre det muligt at træffe kvalificerede beslutninger, der ikke blot bygger på en umiddelbar fortolkning af situationen. Som løsning på dette problem forslår Nørreklit, at organisation bruger et veludviklet internt informationssystem. Et sådant system udstikker pejlemærker for lederen, men det er værd at være opmærksom på, at et informationssystem giver svar på spørgsmål, som er stillet på forhånd. Lige præcist dette faktum, understreger, hvordan et informationssystem hører hjemme under rationel ledelse, det er et rationelt system, hvor udfaldet er begrænset af de instrumenter, der måles med. Pointen kan synes banal i denne rapport, men den bekræfter kompatibiliteten af de to teoretiske vinkler (Nørreklit og Qvortrup): Ledelse kan kun gøre operativt ved hjælp af management.

### ***Fjerde-ordens-ledelse***

Fjerde-ordens-ledelsen har ikke været gransket synderligt i denne specialerapport, da det fjerde niveau ikke omhandler lederen som person, men ledelseskulturen. Det er nærliggende at nævne, at rapportens sigte eller formål netop er, at opstille en ledelsesfilosofi, som egentligt er hjemmehørende under ledelseskultur. Hvor undersøgelsen i specialerapporten i høj grad har set på rationel og pædagogisk ledelse, er selve rapporten et udtryk for fjerde-ordens-ledelse.

---

<sup>66</sup> Nørreklit 2007: 2

<sup>67</sup> Ibid: 2

<sup>68</sup> Ibid: 2

## Den majeutiske skabelsesproces

”Lederadfærden har en interesse i at have indflydelse på, at løsninger skabes snarere end at få ret i egne forhåndsider. Ledelsesprocessen er således en majeutisk proces, hvis mål er at skabe nydannelser[...]”<sup>69</sup>

Når noget nyt skabes er det et resultat af en majeutisk proces. Den majeutiske proces er beskrevet herunder med udgangspunkt i Platons dialog *Theaitetos*, hvor Sokrates definerer metoden.

Majeutik bygger på en metafor, der fremstiller lederen/læreren som fødselshjælper eller jordemoder for ideer. Det nedenstående uddrag fra dialogen beskriver konceptet:

”Sokrates: Tænk saa lidt over, hvordan Forholdet er med Jordemødre i det hele taget; saa vil du lettere forstaa, hvad jeg mener. Du ved vel, at saa længe de Selv er i stand til at blive svangre og føde, bistaar de ikke andre Kvinder i Fødslen, men først naar de selv er ude over Alderen til at føde? [...] Og desuden kan Jordemødrene ved at give dem Drikke af kraftige Urter og synge besværgende Ord over dem baade fremme Veerne og, naar de vil, mildne dem; de kan paa samme Maade forløse de Kvinder, der har vanskeligt ved at føde, og et Foster, der endnu er ganske ufuldbaar, fordriver de, hvis de finder Anledning til det. [...] Hvad nu min Jordemoderkunst angaar, saa omfatter den det samme som den almindelige, men adskiller sig fra den derved, at den forløser Mænd og ikke Kvinder, og ved at det er barslende Sjæle, og ikke Legemer, den tager sigte paa.”<sup>70</sup>

I dialogen forudsættes det ganske vist, at når mænd er svangre, så resulterer det i ideer, og når kvinder er svangre, resulterer det i børn. Der er løbet meget vand igennem åen siden da, og i nutiden har mennesket i vores del af verden indset, at kvinder ligeså vel kan blive svangre med ideer til følge. En passende opdatering af konceptet til nutiden er fremover at kalde majeutikeren *fødselshjælper for ideer* frem for udelukkende at afgrænse det til eet køn. Majeutikeren sådan som den fremstilles i *Theaitetos* (men opdateret til tidssvarende kønsroller) har en række egenskaber, som kan opsummeres i disse fem punkter:

1. Majeutikeren er selv ”steril” forstået på den måde, at vedkommende ikke er i stand til at fostre ideer. Konsekvensen er, at majeutikeren ikke fremstiller sine egne ideer, men arbejder på at forædle de ideer, som andre kommunikerer.
2. Majeutikeren er gennem sin erfaring i bedre stand til at vurdere, ”hvem der er med Barn og hvem ikke”<sup>71</sup>. Med andre ord kan majeutikeren fornemme, når en person har

---

<sup>69</sup> Ibid: 3

<sup>70</sup> Platon 1992: 103-104

<sup>71</sup> Platon 1992: 103

potentiale til at skabe nye ideer.

3. Majeutikeren skal facilitere, at ideerne får substans – at tankefosteret er levedygtigt, mens ”Gøglebilleder” og ”Øjenbedrag” frasorteres. Illusionerne fremstilles i dialogen som værende den filosofiske parallel til en indbildt graviditet. Dvs. at majeutikeren må efterprøve ideerne, stille spørgsmål omkring dem, og derved hele tiden tvinge tænkeren til at stræbe efter et højere sandhedsniveau.
4. Majeutikeren må følge processen til dørs. Nogle svangre personer overlades for tidligt til sig selv – den uhensigtsmæssige pleje forårsager abort, da den svangre ikke kan skelne indbildt foster fra reelt foster. Denne pointe understreger, hvordan de nye ideer skal kommunikerer ved hjælp af en majeutiker. Indsigt kommer ikke uden hjælp.
5. Majeutikeren kan hjælpe svangre folk med veer, men kan også ganske som Jordemødrene ”koble” tilsyneladende ufrugtbare mennesker, og dermed skabe grobund for ny svangerskaber<sup>72</sup>. Meningen med metaforen er åbenlys – majeutikeren har forståelse for menneskers potentiale til at gå i dialog med hinanden, og kan derved sammensætte en gruppe, som kan skabe bæredygtige ideer.

Den majeutiske metode er ikke eksplicit beskrevet, men snarere demonstreret i alle Platons dialoger. Metoden er ganske enkelt *dialog*. Dialogen er hos Platon et medie for filosofien. Effekten af dialog-referaterne er ikke til at tage fejl af: Ideer tager form, når de kommunikeres. Kommunikation er en forudsætning for viden.

”Saadan gaar det altsaa til, at jeg selv ikke er egentlig vis, ej heller kan jeg pege paa nogen ny Tanke, jeg har sat i Verden som mit Sjæls Afkom; men de, der omgaas mig jævnligt, synes til at begynde med at være – til dels endog meget uforstandige, men efterhaanden som Samværet skrider frem, ser man dem alle, i hvert Fald alle dem, som Guden giver det, tage til i Vækst i forbausende Grad, baade efter deres egen og andres Opfattelse; og den Ting er klar som Dagen, at det ikke er, fordi de nogensinde har lært noget af mig, men fordi de finder mange smukke Tanker frem fra sig selv og føder dem.”<sup>73</sup>

Set med et videnssamfunds optik er majeutikeren facilitator for tredje ordens læring. Theaitetos er en lovende student af bl.a. geometri, og i dialogen taler han og Sokrates om, hvad viden er. Geometrien er en af Theaitetos’ kvalifikationer (første-ordens-viden), han er i stand til at

---

<sup>72</sup> Ibid: 105

<sup>73</sup> Ibid: 104



applikere den i diverse sammenhænge (anden-ordens-viden), fordi han har metodisk geometrisk viden. Men han er ikke reflektiv og kreativ omkring sin viden om viden om geometri. Det bliver han i dialogen med Sokrates, som skiftevist stiller åbne spørgsmål og opsummerer svarene, som Theaitetos giver. Siger han noget, som er forkert, stiller Sokrates et spørgsmål, der får ham til at indse og formulere sin fejl; siger Theaitetos noget korrekt, stiller Sokrates spørgsmål, som løfter dialogen op på et højere niveau. Da dialogen ender, slutter de to med enighed om, at Theaitetos' ideer kun var "skinfødninger", som ikke var værd at beskæftige sig yderligere med. Sokrates opsummerer, hvordan det har været en nyttig læringsproces:

"Sokrates: Hvis du nu efter denne Samtale prøver paa at blive svanger med andre Tanker, kære Theaitetos, saa, vil det, hvis du virkelig bliver det, blive bedre Tanker, du fyldes af, takket være Prøvelsen her; men hvis du paa den anden side bliver ufrugtbar, vil du være mindre haard i din Dom overfor dine Omgivelser og mere skaansom, fordi du er saa fornuftig, at du ikke bilder dig ind at vide, hvad du ikke ved."<sup>74</sup>

### **Etik, ledelse og nyskabelse**

Det etiske aspekt er ifølge Nørreklit centralt i moderne Sokratiske ledelse<sup>75</sup>. Etik og majeutik hænger sammen:

"[...] kun gennem personlig integritet og åbenhed i forhold til sine medmennesker uden egoistiske bagtanker er det muligt at skabe det dynamiske rum, hvori dialogen kan blive nyskabende og ting således sættes i bevægelse"<sup>76</sup>

I denne sammenhæng kan Thyssens forståelse af etikken bringes ind: Etik er moral, som er blevet kommunikeret og skabt konsensus om. I det hyperkomplekse samfund er dialog en forudsætning for et fælles værdisæt for de individer, som indgår i fællesskabet. Denne etiske diskussion fordrer tillid, som netop kræver den åbenhed uden egoistiske bagtanker, der nævnes hos Nørreklit. For at en leder kan arbejde majeutisk og skabe dynamik og nytænkning, er det altså nødvendigt, at alle involverede har mulighed for at kommunikere åbent og har tillid til, at de andre i fællesskabet har det samme værdisæt og handler derefter.

---

<sup>74</sup> Ibid: 188

<sup>75</sup> Nørreklit 2007: 3

<sup>76</sup> Ibid: 3

## **DADIU-produktionen**

I dette kapitel er DADIU-forløbet beskrevet i særlig gennemarbejdet form. Det metodiske problem behandles og danner grundlag for løsningen af det filosofisk-praktiske problem. DADIU og de ledelsesbeslutninger, som blev truffet, kan bedst (og grundigst) forklares ud fra de dele af de logs, som til formålet er indsamlet; de skriftlige dokumenter, som var en del af produktionen; og enkelte af de konditioner – hovedsageligt lederroller, som dannede grundlag for rammerne i produktionen. Præ-produktionen er ikke undersøgt, da denne fase mere eller mindre foregik uden projektleder-opsyn. I præproduktionen mødtes projektlederen med de andre leads<sup>77</sup> en gang ugentligt (over tre uger), og projektlederen brugte tiden på at få et overblik over teamets sammensætning og udvælgelse af projektledelsesmetoder og værktøjer (som er beskrevet i produktionsplanen).

Desuden er gennemgangen fulgt af en analytisk gennemgang i forhold til det at skabe en majeutisk proces ved hjælp af tillid, som følger en etisk intern kommunikationsstrategi.

## **Produktionsplan og log**

”I use a range of different bits from different methods inspired by Dan Irish (Game Producer's Handbook), Agile development and my experiences from the May production last year. This is mostly due to my experience of one ”clean” method being a bit too inflexible for DADIU. I assume this is caused by development methods being tailored for specific professional uses.”<sup>78</sup>

I dette citat blev der kort redegjort for produktionsplanens grundlag. Som det kan læses i citatet trækkes der en del på erfaringer fra 2008-produktionen. På denne måde er 2008-produktionen blevet inddraget i specialets aktions-og-refleksionscyklus. Dele af produktionsplanlægningen i 2009-produktionen er simpelthen forbedringer af de metoder, som var taget i brug i den første produktion. Herunder specificeres hvert enkelt punkt i produktionsplanen, teorien eller beslutningsårsager beskrives og resultatet evalueres med henvisning til loggen.

## **Opbygning af featurelister**

Hvert subteam blev sat til at specificere sine enkeltopgaver i så højt detaljegrad som muligt.

---

<sup>77</sup> Leads er instruktør, spildesigner, lead-programmør, visual designer, audio designer. Animatorer og modellører sluttede sig først til teamet i selve produktionsfasen, dvs. en uge efter, at resten af teamet havde samlet sig i produktionslokalerne. Hver af disse subteams havde også en lead, men disse var ikke med i præ-produktionen.

<sup>78</sup> Bilag 1: *Production Plan*: 1

Udspecificering foregik i fællesskab med projektlederen. Dette var altså en bottom-up tilgang til planlægningen, hvilket kan have flere fordele. Irish skriver bl.a.

”By using this process and involving people from all disciplines necessary to develop the game, you'll share ownership in the schedule. People generally appreciate being asked for their opinions and input, and the scheduling process for a video game is no exception. Furthermore, it lessens the opportunity for a single team member, or a subset of the team, to fall behind schedule because they agreed to the schedule when it was created.”<sup>79</sup>

Der ligger altså i bottom-up-tilgangen en indbygget ”frivillig” tvang i det, at teammedlemmerne forpligter sig til sine egne vurderinger af egne opgaver. Det bliver derved projektlederens opgave at registrere disse inputs og sikre, at teamet ikke glemmer dem. Var en top-down planlægningsmodel blevet valgt, havde det medført visse risici:

”Unfortunately, this plan often gets adopted as a gospel and is rarely revised without considerable frustration and angst. A top-down plan generally does not involve the participation of those who are going to be called upon and tasked to do things in the plan.”<sup>80</sup>

Med en top-down tilgang til planlægningen, risikerer planen at blive ufleksibel eller, som Irish påpeger, at behæfte fleksibiliteten med unødvendig frustration. Det må også kunne sluttes at de positive konsekvenser af bottom-up-tilgangen udebliver ved top-down planlægningen.

### ***Etisk top-down-styring***

Forholdet mellem bottom-up og top-down er særligt interessant i forbindelse med at skabe et etisk grundlag for produktionen. Når planlægningen baseres på bottom-up-tilgangen, forhandles værdigrundlaget i og med, at der skabes konsensus mellem ledelsen og de enkelte subteams omkring en række handlemåder, der gælder for realiseringen af produktionen. Når produktionen er ude af præ-produktionsfasen, sættes teamets produktionsplan i gang. Såfremt ”top-down” skal forstås som, at projektledelsen træffer *retningsgivende beslutninger* for at udøve *intention om kontrol*<sup>81</sup>, kunne denne realisering af planen kunne godt betegnes som en top-down-tilgang til realisering. Da planens enkeltdele er baseret på inputs fra de, der skal udføre den, er der skabt konsensus omkring udgangspunktet for produktionen. Derfor er det i denne sammenhæng mere præcist at kalde det en *etisk top-down-tilgang* til produktionsfasen.

---

<sup>79</sup> Irish 2004: 23

<sup>80</sup> Irish 2004: 22

<sup>81</sup> Denne formulering er hentet fra DADIU's website, som er eet af de steder, hvor produktionens roller beskrives.

**Featurelisterne**

De enkelte opgaver blev opsamlet i en række regneark, et fra hvert subteam. Arket var struktureret således:

Game System	Task	Best case	Worst case	Most likely	PERT	PERT/Resources	Risk	Impact	PI-Factor

Game system var en overordnet inddeling for opgaven. F.eks. Animation - Main character. Task var en kortfattet beskrivelse af opgaven. Best case, worst case og most likely var tidsestimaterne, som var indsamlet hos subteamet. PERT-feltet er resultatet af formularen  $(B+W*3+M*2)/6$ . B er best case, W er worst case og M er most likely. Denne formular er en statistisk beregning af tidsestimaterne (i timer) – i den specifikke formular ovenfor, tages der udgangspunkt i, at en ud af seks opgaveløsninger rammer best case-estimatet, tre rammer worst case og to rammer most likely. Denne estimering er pessimistisk. Et DADIU-team er udelukkende bestående af relativt uerfarne teammedlemmer, så det at balancere PERT-formlen pessimistisk, kan betragtes som en helgardering:

”The reason for this pessimistic balancing is that our team is inexperienced. Shifting the weight of the formula towards worst and most likely might give us some slack in the schedule to account for potential errors and mistakes.”<sup>82</sup>

PERT/Resources var et felt, som blev indført for at kunne planlægge på en mere overskuelig måde – og altså ikke et felt, som var med i Irish’ tabel<sup>83</sup>. Det var en simpel dividering af PERT-resultatet med antallet af mennesker i det pågældende subteam. For eksempel havde teamet to animatorer, så PERT-resultatet for hver enkel animationsopgave blev divideret med to. Det var ikke et præcist værktøj, da en arbejdsopgave sjældent blev varetaget af udelukkende en person, men i stedet for at skulle fordele enkelte ressourcer på enkeltopgaver konstant, var det mere praktisk at dividere timetallet.

<sup>82</sup> Bilag 1: *Production Plan*: 1

<sup>83</sup> Irish 2004: 211

Risk og Impact var de to afgørende estimater i forhold til prioriteringen af opgaverne. Risk var teammedlemmets vurdering af, hvor stor risikoen for, at den pågældende opgave ikke ville kunne løses, og Impact var vedkommendes vurdering af, i hvor høj en grad den pågældende opgave influerede det færdige spil – altså vedkommendes egen vurdering af, hvor højt opgaven skulle prioriteres. Denne tilgang var oprindeligt inspireret af Irish' risk management-metoder. Baseret på erfaringer fra den tidligere DADIU-produktion, var systemet dog tilpasset i så høj grad, at måden hvorpå det blev anvendt, næppe kan tilskrives Irish. Irish foretager en tredelt risikoanalyse, som involverer risk og impact. Først identificeres en risiko, så kvalificeres den med en sandsynlighedsvurdering (risk probability) og kvantificeres med impact<sup>84</sup>. Disse tal ganges med hinanden, divideres med 100, og kaldes probability-impact factor (PI-factor).

Hvor Irish laver en særskilt og mere overordnet risikoanalyse, var systemet i DADIU-produktionen tilpasset featurelisten, så hver enkelt opgave/feature havde en risikovurdering. Formålet med risk-impact estimeringen har været, at få teammedlemmerne til at drøfte opgavernes prioritet og forholde sig til de risici, som kunne forbindes med dem.

Disse to estimater blev indsamlet i et pointsystem. Irish eget brug af risk/impact opfordrer til at bruge procenter<sup>85</sup>. På DADIU-produktionen blev systemet forenklet, så teammedlemmet skulle vurdere i trin af 20% (altså enten 20, 40, 60, 80 eller 100). I praksis blev det omregnet til tal mellem 1 og 6, da det syntes mindre komplekst for teammedlemmerne at skulle forholde sig til. Efter estimererne var indsamlet, blev tallene omregnet til procenter (1=0%, 2=20%, 3=40%, osv.). PI-factor var det tal, som var essentielt for prioriteringen af featurelisten.

### ***Featurelistesystemets ledelsesfunktion***

Featurelistesystemet, som anvendtes til at kvantificere produktionen med, er omfattende. Der er ingen tvivl om, at det er meget detaljeret, da det opsamler næsten alle tænkelige faktorer i forhold til planlægningen af produktionen. Systemet er udpræget rationelt, det er et planlægningsværktøj, som er vanskeligt at lave helt om, når først produktionen er igangsat. Derfor har systemet haft sit dokumenterende udgangspunkt. Det vil sige, at det skulle beskrive de aktiviteter, som skabte indhold, også det nye indhold, som opstod undervejs. Systemet bliver DADIU-produktionens rationelle grundlag, som er uundværligt i forhold til at skulle udøve de

---

<sup>84</sup> Ibid: 205

<sup>85</sup> Ibid: 204

resterende ledelsesformer. Som Nørreklit skriver, kræver den mæjoutiske og etiske ledelse et detaljeret informationssystem som pejlemærker. Featurelisterne har været grundlaget for produktionen på ledelsesniveau, nok er listerne kun fyldestgørende til at beskrive planlægningen og de initierende processer, men systemet skal kunne bygges videre på – være åbent for forandring, skulle det vise sig, at noget ikke var hensigtsmæssigt i forhold til at realisere et slutprodukt (i form af et spil eller en lærerig proces). Mest essentielt var forventningen om nye opgavers konstante opståen, dette måtte ikke hindres af systemet. Featurelisterne hører under rationel ledelse, da det er et redskab, der kan anvendes til at træffe beslutninger.

### **Prioritering**

For at tage de mest risikable features så tidligt i processen som muligt blev der tilstræbt en *front-loading*-udviklingsmodel. Denne model er skabt for at få de mere risikable opgaver udført inden, at processen bliver alt for dyr. Irish selv har modellen fra producer Mark Cernys oplæg fra DICE-konferencen i 2002.

”The Front Loaded Development Model ensures that the game concepts are proven through a prototyping and tuning sequence before committing to a full production. This allows a small development team to review what’s been developed, determine how fun they are, and then tune the prototype and modify the game design to minimize the weaknesses of the experience while exploiting the strengths of the proven concepts.”<sup>86</sup>

Essensen er, at få kernegameplay på plads i præproduktionsfasen. DADIU-produktionerne er ikke bundet af reelle udgifter til marketing, osv., hvilket kunne metoden virke omsonst på en sådan produktion, men baseret på erfaring fra sidste produktion, var de mest interessante features ofte også de mest risikable. Derfor gav det god mening, at få de features på plads inden produktionen var i så langt henne i forløbet, at det ikke var risikoen værd at tage de pågældende features med. Senere i forløbet, hvor spillet som helhed skulle ”rundes af”, kunne de højrisikable opgaver nedprioriteres, skulle der være nogle tilbage.

### ***Tre-trins prioritering***

”Prioritizing goes through three stages:

1. PI-factor
2. Milestone definition

---

<sup>86</sup> Ibid: 208-209

3. Dependencies.

First all tasks are sorted using PI-factor. The highest PI has the highest priority. This way I can keep up a front-loaded development approach, where the cool but risky stuff is taken on as early as possible during the development process. Then the tasks are divided into milestones. The highest PI is still prioritized only now, each milestone has its own set of prioritizations. Last stage shuffles priorities up or down based on dependencies. This process goes on constantly.”<sup>87</sup>

Hver enkelt prioritering skulle altså igennem disse tre stadier. Resultatet af første trin var en prioriteret liste over alle opgaverne; andet trin var fem lister, en fra hver milestone, hver prioriteret for sig; resultatet af det sidste trin var en omrokering, der ikke tog hensyn til PI-faktor eller milestones. Disse tre stadier var grundlaget, men prioriteringsprocessen var (som beskrevet i citatet) konstant.

### ***Etisk opgaveprioritering***

De tre prioriteringsniveauer har taget hensyn til forskellige faktorer, og har derfor haft forskellige præmisser.

PI-faktoren var baseret på bottom-up-inputs, der alle blev justeret baseret på en lettere pessimistisk statistik, der skulle give mere plads til at teamet kunne forsøge sig frem, når det var nødvendigt. Der skulle være plads til fejltrin, men også forhandling. Denne afvejning var baseret på, at teamet var uerfarent. Også denne omregning må siges at være hjemmehørende i en rationel ledelsesform – her med henblik på at give plads i planen til uforudsete opgaver eller opgaver, som senere skulle vise sig, at kræve mere tid.

Milestone-definitionen var hovedsageligt bestemt af designdokumentet og leveldesignet, men også i forhold til, hvad der kunne lade sig gøre i praksis. Der skulle f.eks. foreligge en spilbar level, før der kunne implementeres gameplay, hvilket medførte, at et fungerende stykke level blev prioriteret over en funktionel modstander AI i spillet<sup>88</sup>. Disse former for kausaliteter blev oftest fundet i samarbejde med programmørerne og spildesigneren. Denne proces var baseret på et oplæg fra projektledelsen, men milestones blev ikke defineret uden at trække på teamets faglige kompetencer. Initieringen skete ved henvendelse fra projektlederen, men proceduren blev

---

<sup>87</sup> Bilag 1: 2

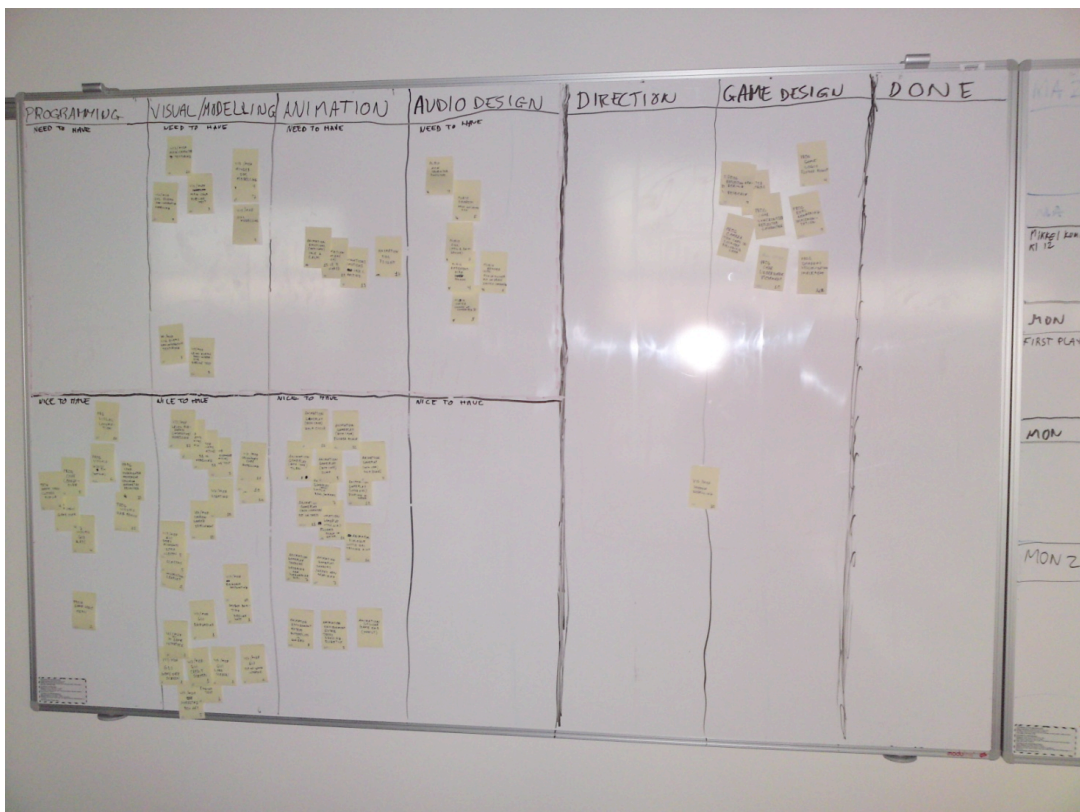
<sup>88</sup> Her kan konkret henvises til en verserende uenighed med konsultationsgruppen, som er et pædagogisk sparringsorgan med kompetencepersoner fra bl.a. spilindustrien, i 2009-produktionen. Denne gruppe pressede på, da de vurderede, at modstander AI-en havde højest prioritet. Projektlederen stod stædigt på sin beslutning, og spillet blev færdigt som planlagt. Se evt. Bilag 3: 17

baseret på bottom-up-tilgangen igen, hvilket kvalificerede beslutningen på et etisk niveau.

Det tredje prioriteringsniveau var en praktisk hensyntagen i tråd med kausaliteten, der dannede grundlag for dele af det andet niveau. Dependencies var forbindelser, hvor om det gjaldt, at nogle opgaver først kunne løses, hvis andre var løst før dem. Det, som adskilte dependency-forbindelserne fra det førnævnte funktionelle kausaliteter (baseret på leveledesignet), var, at dependencies oftest forbandt sig til konkrete enkeltopgaver frem for mere overordnede spilsystemer som "level" og "modstander AI" (disse havde ofte flere netværk af enkeltopgaver forbundet under sig). Dependency-prioriteringer skete næsten udelukkende med de involverede kompetencers hjælp. Det at identificere en dependency kræver viden om det berørte fagområde. Ledelsesgruppen kunne dog godt identificere enkelte af disse selv på baggrund af forskellige personlige kompetencer, men de øvrige teammedlemmer var dem, som havde mest at skulle have sagt. Med andre ord, kan det sidste prioriteringsniveau også i høj grad beskrives som etisk kvalificeret.

### Opgave-tracking og hverdagens rutiner

Opgavernes prioritet, deres estimerede tidsforbrug og hvordan de lå i tidsplanen skulle kommunikerer på en enkel måde, som også kunne fungere som et værktøj med hvilket





teammedlemmerne kunne organisere deres individuelle arbejdsprocesser. Til dette formål blev en tavle inddelt, så hver enkelt subteam havde et felt. Der var også et felt til instruktøren og gamedesigneren. Til sidst var der et felt, der var markeret ”Done”:

Denne featuretavle er en videreudvikling af den tavle, som blev brugt på DADIU-produktionen i 2008. Alle opgaver blev nedskrevet på en gul selvklæbende seddel med følgende struktur:

1. Subteam. F.eks. *Programmører*. Dette var hovedsageligt for lettere at kunne identificere, hvor en seddel oprindeligt kom fra, når den passerede igennem systemet og endte på instruktørens eller gamedesignerens felt, men også for at sikre gennemsigtighed og konsistens i systemet.
2. Opgave. Denne havde den nøjagtige ordlyd som på featurelisten, igen for at holde systemet så gennemsigtigt og konsistent som muligt.
3. Estimeret tid. Denne tidsangivelse var estimeret, som var fremkommet på baggrund af PERT-formlen. Dette fungerede som en referencelinie for, hvornår opgaven ville være færdig.

Sedlerne blev opsat i den rækkefølge oppefra og ned, som tog udgangspunkt i den tredelte prioriteringsproces.

Det nye element på featuretavlen i 2009-produktionen var *review*-sektionen, som var instruktørens og gamedesignerens felt. Når en opgave var færdig, satte teammedlemmet sedlen på enten instruktør- eller gamedesignerfeltet. Var den pågældende feature som den skulle være, satte instruktør eller gamedesigner den over på ”done”-feltet. Dette var en tilpasning, som blev foretaget på baggrund af erfaringer fra 2008-produktionen, hvor instruktør og gamedesigner havde vanskeligheder med at strukturere deres egne arbejdsopgaver. På denne måde kunne i hvert fald en del af opgaverne struktureres.

Hvert vertikalt felt hos hver enkelt subteam var i første omgang inddelt i to: *Need to have* og *Nice to have*. Disse felter blev anvendt til at placere de opgaver, som lå inden for de nærmeste milestones. I Need-feltet den næstkommende milestone, og altså de opgaver som skulle løses først – Nice-feltet med de opgaver, som egentligt var planlagt til ugen efter, men som kunne tages, hvis need-feltet var tomt. På denne måde kunne milestones konkretiseres yderligere.

### ***Inddragelse af det fysiske rum til konsensus-skaben***

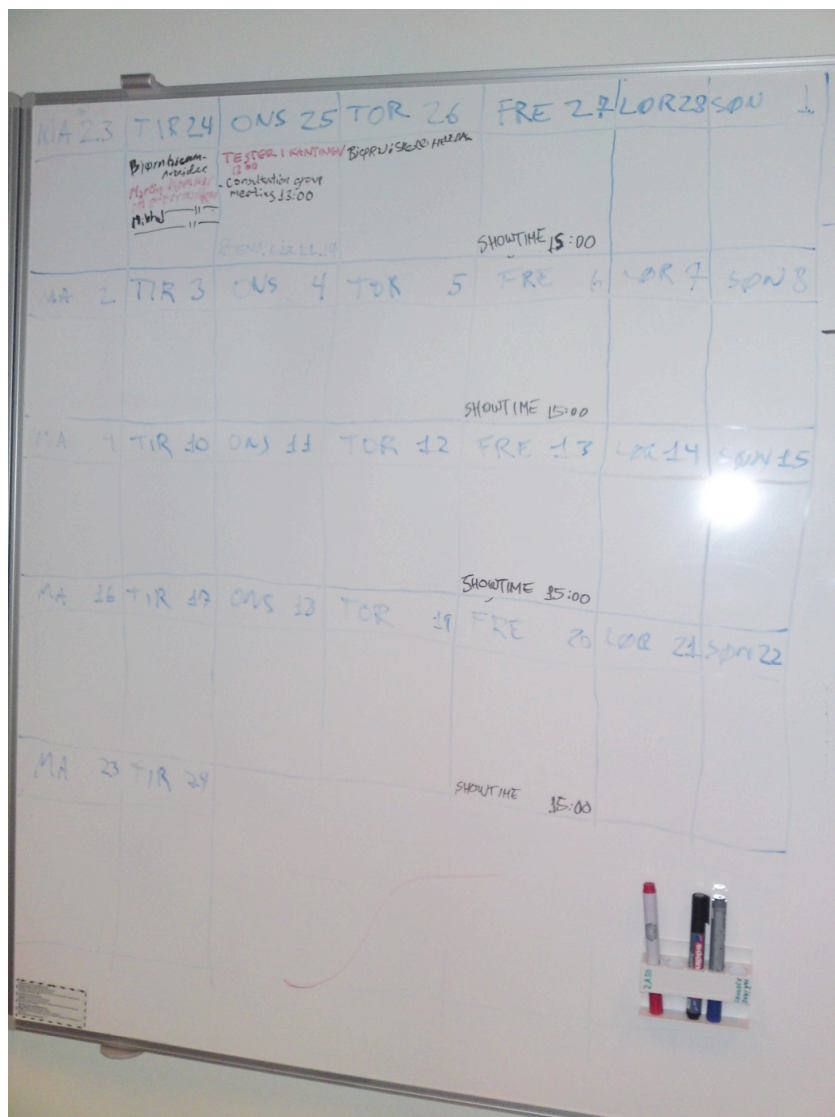
Som det fremgår var det væsentligt for opgavetavlen at kommunikere featurelisterne til resten af teamet, men også at facilitere, at nye features kunne sættes ind, og at prioriteter kunne ændres. Det var essentielt, at alle på teamet kunne følge de fremskridt, nye opgaver og ændringer, som ville opstå undervejs i processen, mens de skete. Dermed kunne det tilstræbes at alle eventuelle tvivlsspørgsmål, korrektioner eller indvendinger imod ledelsesbeslutninger få frit løb. Opgavetavlerne i sig selv kommunikerede også tillid, da teammedlemmerne selv kunne flytte opgaver rundt, såfremt projektlederen var med i samtalen. Projektlederens tillid blev med andre ord kommunikeret ved at holde beslutningsværktøjet tilgængeligt for alle. Gennemsigtighed og samtidighed i kommunikationen af ledelsesbeslutningerne blev en måde at sikre en løbende etisk kvalificering af hele processen. Det fysiske rum blev inddraget i skabelsen af konsensus. Dette blev gjort for at sikre et grundlag for den mere nominalistiske pædagogisk ledelse. Det er et informationssystem, der danner grundlag for lederens pejlemærker, og et system, der kunne hjælpe med at lave nye koblinger, i form af afhængigheder – f.eks. når arbejdsopgaver skulle behandles af flere subteams (og altså fagområder). Ud fra dette speciales etiske optik, kan det fysiske rum derved beskues som en del af et *etisk forhandlingsrum* – et rum i metaforisk forstand, som havde plads til, at kommunikere omkring en fælles handlemåde eller værdisæt; et rum, der fordrer konsensus-skaben.

### **Tidsplanlægning**

Alle features blev lagt ind i OpenProj<sup>89</sup>, hvor det sammenlagte tidsforbrug kunne plottes direkte ind en kalender. OpenProj-softwaren blev udelukkende anvendt for at kunne visualisere tidsforbrug og efterprøve, om de planlagte opgaver nu passede inden for de pågældende milestones. Softwaren var altså ikke brugt som et decideret planlægningsværktøj, hvor konkrete ressourcer blev allokeret på konkrete opgaver – snarere var det et måleinstrument, hvor data fra featurelisterne kunne testes. Dette blev besluttet, da softwaren ikke var fleksibel nok til at rumme de tværfaglige processer – f.eks. kunne instruktøren hjælpe med at løse en modellørs opgave med at redigere en video, hvorefter en programmør skulle yde teknisk assistance i forbindelse

---

<sup>89</sup> Open Source alternativ til Microsoft Project. Har omtrent samme funktionalitet, men koster ikke penge. Det er værd at nævne, at der også blev eksperimenteret med Hansoft Project Manager, som er specielt udviklet til Agile metoder, men pga. diverse tekniske problemer, måtte hele projektplanlægningen foregå på en laptop med et Linux-baseret operativsystem, som Hansoft ikke understøttede.



med korrekt komprimering af videoen. Alle disse tværfaglige samarbejder opstod konstant i hele produktionen, og var for komplekse at administrere for alle kendte former for projektstyringssoftware.

Ved siden af featuretavlen var der en kalender, hvorpå alle vigtige oplysninger om alt lige fra referencelinier til fravær af enkeltpersoner var noteret. Flere teammedlemmer skulle passe deres uddannelser ved siden af produktionen, så det var vigtigt for planlægningen især, at alle noterede, hvis ikke de kunne komme. Den store vægkalender var også baseret på erfaringer fra 2008-produktionen. Dengang var det et forslag fra en programmør på det daværende team, at en vægkalender, hvorpå vigtige datoer blev noteret, blev indkøbt. En almindelig vægkalender viste sig dog at have begrænset plads, så i 2009 blev der opstillet en tavle til formålet.

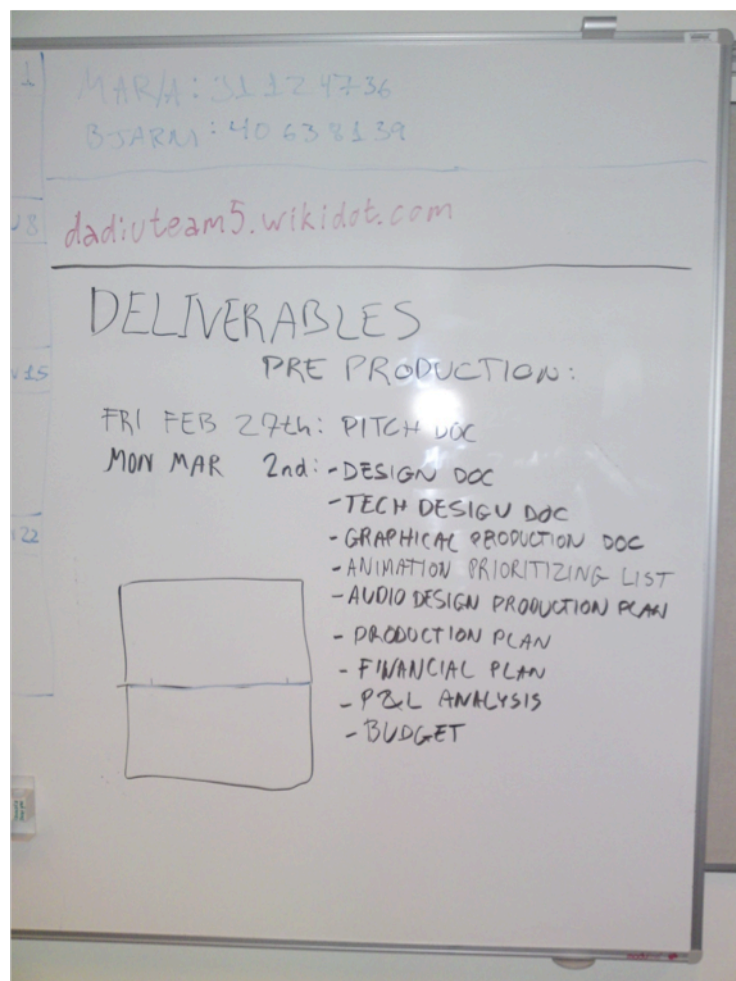
Som udgangspunkt blev teamet instrueret i, at der blev arbejdet med flex-tid. Igen forårsaget af

erfaringer fra 2008-produktionen – det var ganske enkelt umuligt at få alle til at møde ind til samme tidspunkt. Det var vigtigt, at der var tidspunkter, hvor hele teamet var til stede på én gang, så et par guidelines blev opstillet:

1. Alle arbejder på produktionen 37 timer ugentligt.
2. Mødetiden er mellem kl. 8 og 10.

På denne måde ville hele teamet for det meste være til stede mellem 10 og 16. Dette forudsatte, at alle også mødte ind hver dag, men pga. diverse studier, havde teammedlemmerne fået lov til at holde fri fra produktionen, når der var behov for det. Det blev guidelines frem for regler, da det var essentielt ikke at udsætte teamet for unødigt pres.

Ved siden af kalenderen blev tavlen anvendt til at skrive indholdet af den næstkommende milestone. Dette var i begyndelsen en liste, men efterhånden blev et gameplay flowdiagram brugt til at kommunikere spillets indhold.



Billede 1: Foto af tavlen med første milestone

### ***Etisk tidsplanlægning og justering***

Kalendertavlen blev endnu en del af det *etiske forhandlingsrum*. Igen var det essentielt, at tavlen i ligeså høj grad beskrev de organisatoriske handlinger, der fandt sted, som den gav mulighed for at rumme og beskrive nye tiltag undervejs. Kalenderen var i højere grad end opgavetavlen både et bottom-up og top-down kommunikationsværktøj, da teammedlemmerne selv noterede oplysninger derpå – på opgavetavlen måtte ændringer kun ske i samarbejde med projektlederen (af hensyn til vedligeholdelse af informationssystemet). Informations- og planlægningssystemet skal være integrerende, frem for assimilerende. Et system (og en ledelse), der blot assimilerer opgaver eller tilføjelser uden at ændre på egen struktur eller egne forudsætninger, ville aldrig kunne overskride den rationelle rationel ledelse. At assimilere opgaver og andre tilføjelser ville begrænse udførelsen eller resultatet til at passe med de forudsætninger, som systemet har sat. Med andre ord blokerer det assimilerende system for kreativitet i form af nye løsninger og nye værktøjer.

### **Milestones**

Milestones blev oprindeligt sat, så hver uge udgjorde en fase, som i grove træk fulgte de overordnede udviklingsfaser, som er kendt fra agile metoder: Envision, Speculate, Explore, Adapt og Finalize<sup>90</sup>. Envision-fasen var præproduktionen, hvor spilkonceptet blev til. Her var teamet spredt geografisk, fasen varede tre uger, og havde ikke været underlagt nogen særlig form for projektledelsesstruktur. Dette var både praktisk pga. de geografiske begrænsninger, men også for at teamet kunne have en lang konceptualiseringsfase, hvor der var så højt til loftet som muligt. De kunne med andre ord opbygge ideer uden at skulle tænke på de praktiske forudsætninger. Speculate-fasen var den første uge af produktionen, hvor spillets design med fokus på planlægning og initiering af tekniske såvel som indholdsmæssige processer skulle falde på plads. I Explore-fasen kom produktionen i gang – ”Delivering features required by the game design is the first and foremost objective of the Explore stage”<sup>91</sup>. Denne fase kom til at tage to uger, hvor Adapt og Finalize blev reduceret til at tage en uge tilsammen. Dette var en beslutning, der blev taget pga. uforudsete tekniske vanskeligheder. I adaptation-fasen tilpasses spillet de krav, som holder produktionen og tidsplanen sammen. I den sidste fase (finalize) sørges der for, at spillet gøres helt færdigt, mens projektlederen arbejder på, at lave den nødvendige

---

<sup>90</sup> Irish 2004: 20-22

<sup>91</sup> Ibid: 21

dokumentation for at kunne tage ved lære af fejltagelser osv.

### *Milestones og pædagogisk ledelse*

Faseinddelingen men især Adaptation-fasen er i høj grad en rationel ledelses-mekanisme. Faserne blev skubbet for at tage højde for uforudsete problemer. Dette ville ikke kunne lade sig gøre, hvis der havde været en fungerende pædagogisk ledelse.

### **Indhold versus tid**

De agile faser, som beskriver de aktiviteter, der fokuseres på i hver enkelt fase dannede blot den overordnede struktur. De forskellige milestones var hovedsageligt baseret på indhold. Dette forklarer bl.a. den førnævnte omstrukturering af faserne pga. tekniske vanskeligheder. For hver enkel milestone, var der en række opgaver, som skulle være færdige, før produktionen overgik til næste milestone. For god ordens skyld skal det nævnes, at der i denne rapport arbejdes med en forskel på *deadlines* og *referencelinier* – deadlines falder på tid og har hensynet til indhold lavere prioriteret, referencelinier falder på indhold og nedprioriterer hensyn til tid. De to termer er således forskellige gradueringer af, hvordan forholdet er mellem tid og indhold i ledelsens planlægning. Det er ikke muligt at planlægge udelukkende med referencelinier, da der altid er begrænsede tidsressourcer, ligesom det heller ikke er muligt udelukkende at planlægge med deadlines, da indholdet eller kravene dertil altid ændrer sig i processen. På begge DADIU-produktioner gælder det, at der hovedsageligt var vægt på at basere milestonedefinitionerne på indhold. Tid var en væsentlig faktor, som naturligvis blev taget i betragtning, men den havde ikke topprioritet i forhold til det at planlægge. Dette var en beslutning baseret på bevidst at forsøge at trække planlægningen væk fra scrum-metoden<sup>92</sup>, som indebærer, at en feature, som ikke nås til en deadline, ikke kommer med i den pågældende milestone. Deadlines flyttes ikke i scrum, og relaterer sig her altså også hovedsageligt til tid<sup>93</sup>. At skære en planlagt feature væk i tilfælde af tidsnød var dog stadig et værktøj, som var indbygget i måden produktionen blev planlagt på. Hele udviklingsmodellen<sup>94</sup> stræbte jo netop på at få de mere interessante features med hurtigst muligt, hvilket betyder, at features, som netop kræver for urealistiske ressourcer

---

<sup>92</sup> Scrum er udviklet af Ken Schwaber og beskrevet indgående i flere værker, f.eks. *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft 2004. Et hurtigt overblik over metoden findes som Bilag 6 i artiklen Scrum in Five Minutes af.

<sup>93</sup> Det bør nævnes, at der principielt er ikke noget i scrum, som hindrer, at produktejeren og teamet flytter de ”kasserede” features til andre milestones.

<sup>94</sup> Front-loaded development – fra side 44 under ”Prioritering”

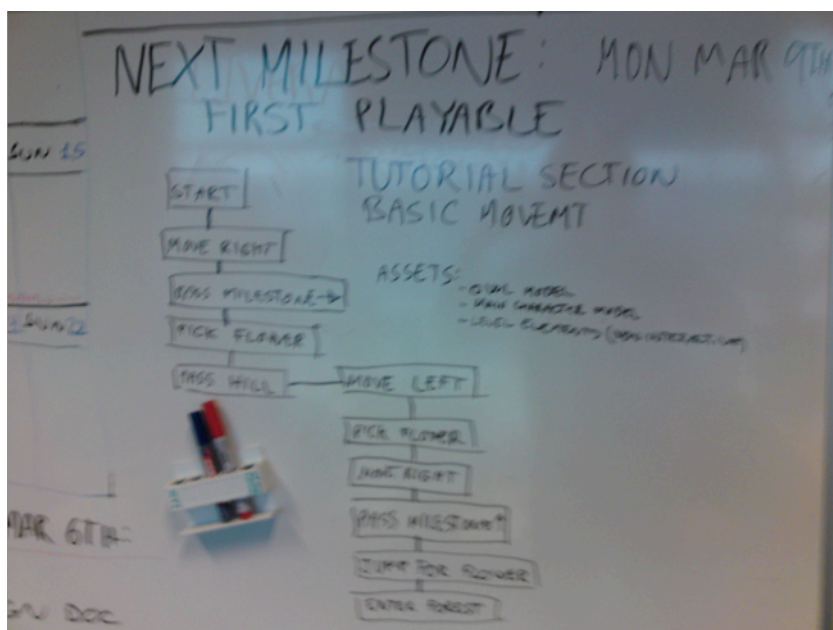
eller blot bidrager med mindre trivielle detaljer til spiloplevelsen, automatisk bliver skubbet ned ad i prioriteringsrækkefølgen. På denne måde ville opgaver, der ikke blev løst i tide, ikke blive implementeret – spillet skulle afleveres på en dato, som ikke var til forhandling.

### *Indhold vs. tid – effekt vs. efficiens*

Denne afvejning illustrerer, hvordan indholdet vægtes højest. Det teamet arbejder mest passioneret på (indholdet) er det, der i vid udstrækning tages hensyn til. Teamet var der trods alt for at lave spil – det at aflevere en given opgave til tide er noget de ville kunne gøre alle andre steder. Med andre ord blev forholdet output-formål sat over forholdet input-output i så vid udstrækning som muligt.

### **Flowdiagrammer**

Indholdet i milestones blev som beskrevet ovenfor defineret af et gameplay flowdiagram. Først var diagrammet en simpel gennemgang af, hvad spilleren oplever i en ”ideel” gennemspilning. Flowdiagrammet var baseret på designdokumentet (og spildesignerens løbende input), men blev også diskuteret med lead-programmøren. Efterhånden som produktionen kom igennem flere



Billede 2: Flowdiagram for Milestone 2.

milestones, blev der tegnet flere informationer på, og diagrammets kompleksitet steg. Det blev til sidst nødvendigt at redesigne det helt.

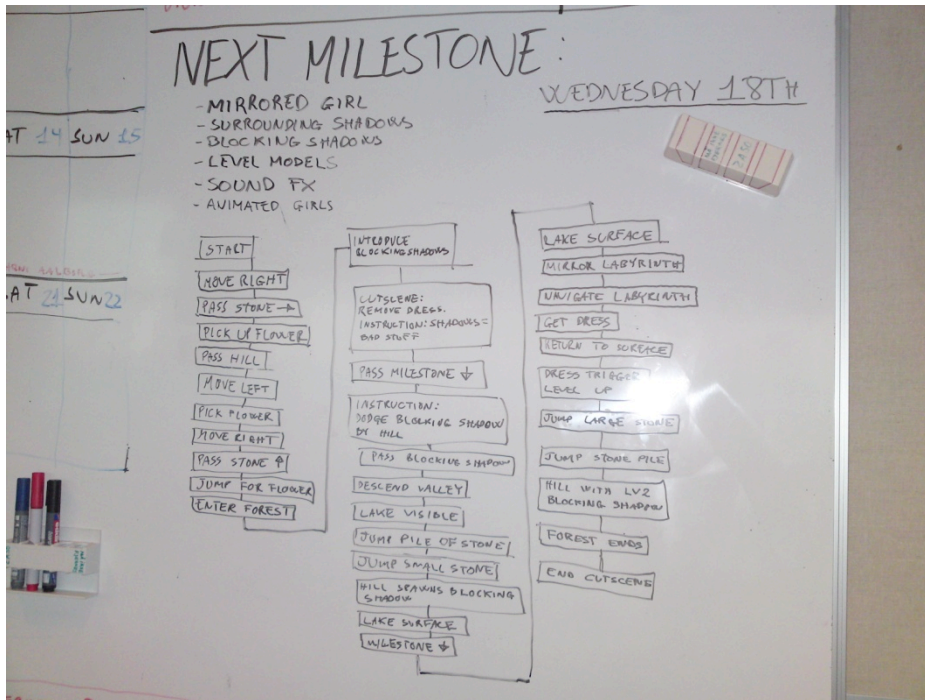
I de første iterationer beskrev diagrammet blot et simpelt, lineært tutorial-forløb, hvor spilleren skulle lære at anvende de grundlæggende egenskaber, som spillets avatar havde. Senere (billede

# Det etiske forhandlingsrum – en etisk optik på spilprojektledelse

Bjarni Jensen

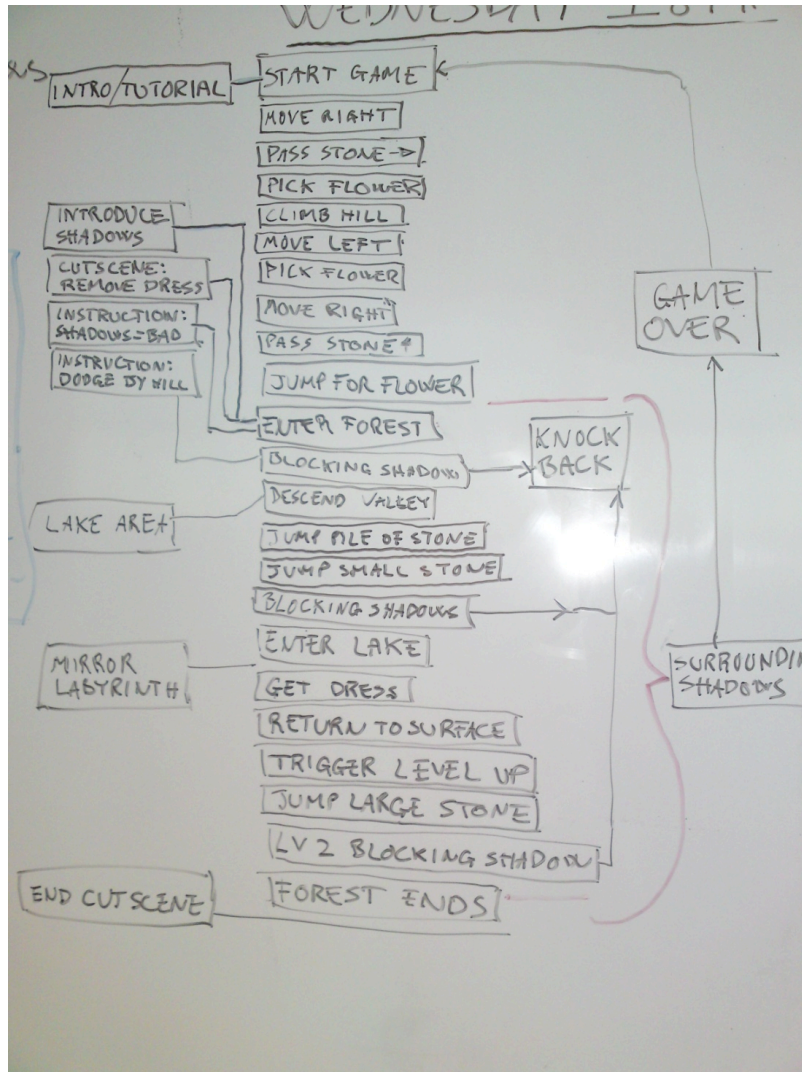
August 2009

3) blev informationerne i diagrammets bokse mere kompleks, og skulle rumme oplysninger om mulige hændelser, som kunne forekomme i spillet, hændelser, som ikke nødvendigvis ville ske ved en gennemspilning. Derfor blev det nødvendigt at lave diagrammet om til det, der ses på billede 4



Billede 3: Flowdiagram for Milestone 3.





Billede 4: Det redesignede flowdiagram, som beskrev hele spillet.

### **Kommunikation omkring funktionalitetsbehov**

Flowdiagrammerne var en fordel især for kommunikationen mellem spildesigner og programmører, men også internt på programmør-subteamet. Flowdiagrammet reducerede de forskellige gameplay-elementer til en mere overskuelig struktur, som gjorde det væsentlig lettere at kommunikere spillets funktionalitetsbehov. Det agile udgangspunkt, der er beskrevet i produktionsplanen gjorde det nødvendigt, at strukturen i diagrammet kunne ændres, efterhånden som spilkonceptet udviklede sig under produktionsprocessen. Den etiske kvalificering kommer til syne også her, hvor diagrammet danner rammen for kommunikation og forhandling omkring spillets funktionalitet og de organisatoriske beslutninger. Diagrammet dannede endnu et element i teamets etiske forhandlingrum.

## Post mortem

Post mortem-dokumentet er den første formelle evaluering af kurationsprocessen på DADIU 2009. Dokumentet er skrevet op til den sidste milestone (sidste uge i produktionen), og rummer en umiddelbar vurdering af, hvordan produktionen var forløbet. Dvs. at dokumentet i høj grad drejer sig om det praktiske i produktionen. Dokumentet havde en struktur, som var udstukket fra DADIU. Post mortem-dokumentet var altså en formel projektlederopgave, ligesom det ofte gælder i spilindustrien<sup>95</sup>. Dokumentet skulle indeles i to, en ”light” udgave til offentlig fremvisning og en mere omfattende udgave til internt brug. For alle subteams gjaldt det, at der skulle nævnes et positivt element og et negativt element. Hvert enkelt subteam skulle altså evaluere sig selv, sandsynligvis for at facilitere en konstruktiv gruppeevaluering og undgå risikoen for, at teams, hvor produktionen ikke er gået som ønsket, ender med en negativ proces, hvor enkeltindivider beskyldes for fejl eller problemer, som evt. skyldtes en dårlig gruppeindsats.

” What went well/what did not go so well What did you as a team do good and what did you do badly. Avoid discussing what individuals did – focus instead on the team.”<sup>96</sup>

Projektlederen skulle selv beskrive tre elementer, som kunne kritiseres og tre som var positive – med henblik på at besvare spørgsmålet:

“What types of qualitative decisions and compromises have been necessary regarding the human resources?”<sup>97</sup>

Hvad hver enkelt subteam vurderede om sin egen indsats er ikke så relevant i denne sammenhæng. I stedet har det været mere interessant at fremhæve projektledelsesafsnittet af dokumentet<sup>98</sup>. Tabellen nedenfor opsummerer projektledelsesafsnittet fra post mortem-dokumentet:

	Positiv	Negativ
Featuretavlen	Anskueliggjorde overordnet process. Blev et nyttigt værktøj for teamet, især når nye opgaver opstod	Ingen detaljeret sporing af enkeltopgavers status.

<sup>95</sup> F.eks. er en del post mortem-dokumenter offentliggjort og udgivet som features på spiludvikler-sitet gamasutra:

[http://gamasutra.com/php-bin/article\\_display.php](http://gamasutra.com/php-bin/article_display.php)

<sup>96</sup> Bilag 4: 5

<sup>97</sup> Ibid: 6

<sup>98</sup> Bilag 2: 8-10

<b>Gameplay flowdiagram</b>	<b>Anskueliggjorde, spillets overordnede struktur og krav til funktionaliteter. Blev et nyttigt værktøj for teamet, som ofte brugte det til at kommunikere omkring produktionen med visuel støtte.</b>	
<b>Implementering af assets</b>		<b>Asset-pipeline var ikke kompatibel med den tekniske pipeline, publisherfremvisningen var med placeholder-grafik.</b>
<b>Eksterne ressourcer</b>		<b>Knaphed på eksterne ressourcer (IT, infrastruktur i og omkring produktionslokalet, mm.) tog meget tid, som kunne være blevet brugt på spilproduktion.</b>

I projektledelseskonklusionen fremhæves det, hvordan to målsætninger er blevet opnået:

1. Spillet blev færdiggjort som planlagt og teamet havde en god fornemmelse af at have lært noget.
2. Spillet blev færdiggjort inden for den rette tid uden at teamet var tvunget til at arbejde over for mange aftener eller nætter.

“The main goal from a project management view has been to finish our game as it was intended to be, and in a way, where everyone in the team felt they had a process that made sense and that they learned something useful from it. The secondary goal was to finish in time, without pushing the team to work late nights for the entire production period. These goals were achieved, and while there were some late nights in the last production week, where the team (or parts of the team) had some late night work sessions, overtime was generally avoided.”<sup>99</sup>

### ***Post mortem som beslutningspræmisredskab***

Pædagogisk ledelse kræver beslutningspræmisredskaber – altså ledelsesredskaber, som ikke direkte danner grundlag for ny beslutninger omkring drift, men som kan danne grundlag for nye beslutningspræmisser. F.eks. har det i produktionsplanen gjaldt for alle beslutninger, at produktionen indordnes under præmisser, som var inspireret af Agile metoder eller principper, bl.a. erfaringen med en række positive implikationer af dem på 2008-produktionen. Post mortem-dokumentet giver mulighed for at reflektere over disse præmisser med henblik på at forbedre dem eller beholde de ledelsesredskaber som virker. Da alle inputs er selvkritik, synes

<sup>99</sup> Bilag 2: 9-10

Bjarni Jensen

August 2009

der ikke umiddelbart at være nogen mulighed for at bruge det i en etisk kontekst, da etikken jo netop kræver en forhandling. I en spilproducerende virksomhed, hvor der udvikles flere spil efter hinanden, ville dokumentet kunne anvendes til dette formål, f.eks. i præproduktionsfasen, hvor ledelsesgruppen i en etisk pædagogisk ledelsesproces kunne forhandle et overordnet ledelsespræmis som f.eks. det som udgangspunkt at følge agile principper. Kunsten bliver da at vedholde forbindelsen til pædagogisk ledelse i produktionsfasen, ved f.eks. at kunne justere i forhold til de udvalgte beslutningspræmisser. Ganske som da de Agile faser i produktionen blev skubbet i forhold til produktionens faktiske fremskridt.

### **Nye tiltag undervejs i produktionen**

Med det nominalistiske ledelsesprincip in mente, var det essentielt, at der var mulighed for at forandre processen og beslutningspræmisserne undervejs. Der måtte også være mulighed for at tage nye værktøjer i brug, evt. værktøjer som blev konstrueret på stedet - skulle der være behov for det. Omvendt var der også dele, der ikke virkede i den oprindelige plan fra præ-produktionen, og som derfor måtte falde til jorden.

### ***Udvidelsen af featuretavlen***

På 2008-produktionen var der et ekstra felt på featuretavlen – *must have*. Dette felt befandt sig under *need to have*. Featuretavlens felter var inddelt nogenlunde således:

Programming	Visuals	Osv.
Must have		
Need to have		
Nice to have		

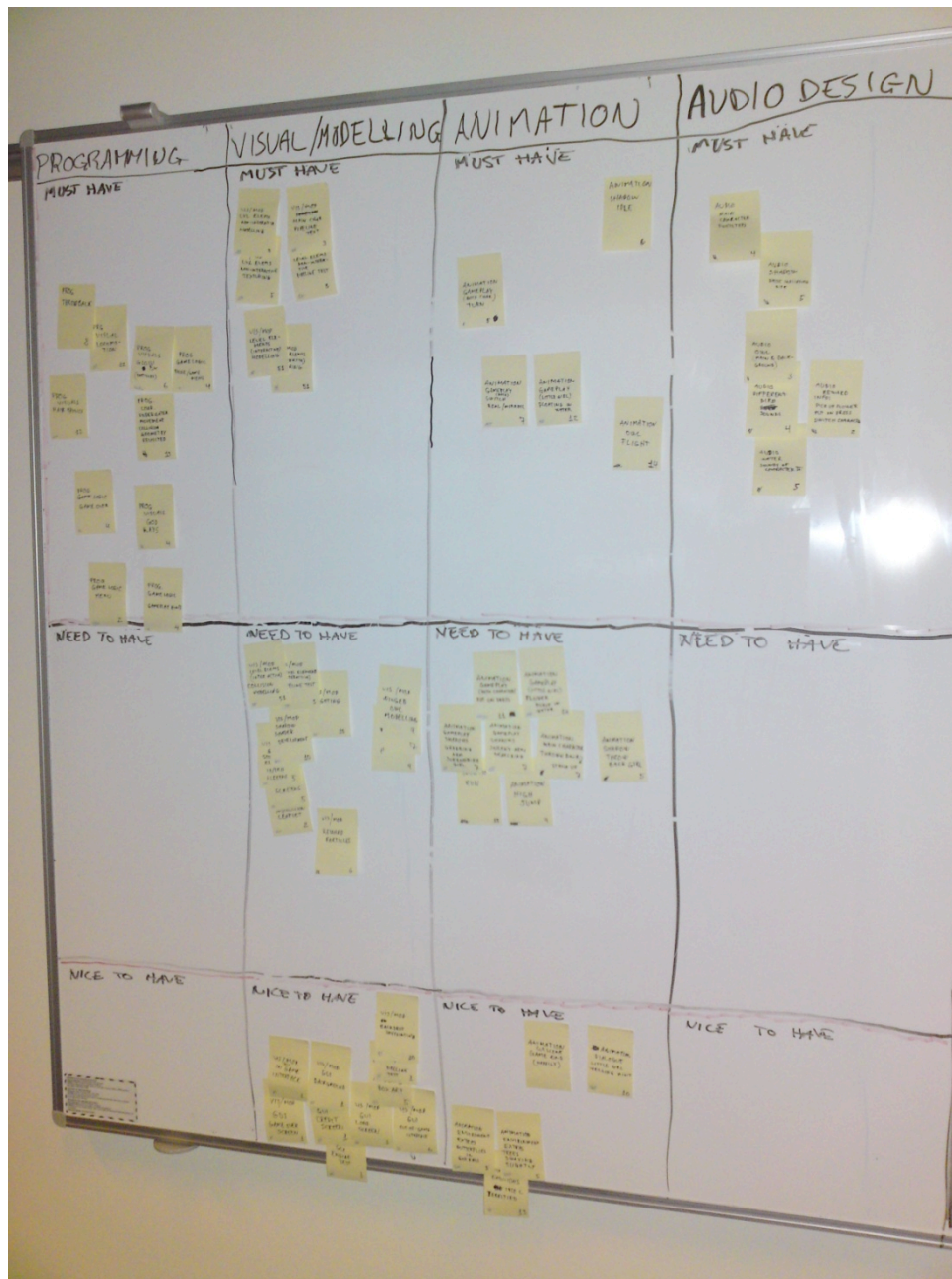
I 2008-produktionen blev dette ekstra felt anvendt for helt fra begyndelsen af produktionen at kommunikere, hvilke opgaver, som lå uden for tidsplanen. *Nice-to-have*-feltet var et felt til de opgaver, som kun ville kunne nås før deadline, hvis teamet gjorde en ekstra indsats.

I 2009-produktionen, var der, som bekendt, ikke tre felter fra begyndelsen. Dette var en

Bjarni Jensen

August 2009

beslutning, som blev taget, fordi det tredje og nederste felt i virkeligheden ikke for alvor blev taget i brug, før sent i processen, hvor spørgsmålet om estimeret tid til hver enkel opgave blev et simpelt regnestykke sat op mod, hvor mange arbejdstimer, der var tilbage før deadline. Det var i den sidste fase i produktionen, hvor hele teamet havde indarbejdet en hvis rutine, at estimerne blev mere præcise, og hvor der opstod færre problemer som resultat af enkeltindividers usikkerhed. I 2009-produktionen blev det tredje felt tilføjet i den sidste milestone, da det netop blev en nødvendighed her, at sikre gennemsigtighed omkring, hvad der kunne nås før deadline.



Billede 5: Milestone 3 - Opgavetavlen med det ekstra felt

”Jeg indførte en tredje kategori på feature-tavlen. Dvs, at "nice-to-have" nu bliver en slags skraldespand for de opgaver, som vi ikke kan nå før aflevering den 24. Dette er en kommunikationsstrategi, som jeg vurderer nødvendig. Teamet skal helt tydeligt og utvetydigt kunne se, hvordan progress forløber. Jeg lavede en simpel beregning af, hvor mange arbejdstimer og hvor mange personer vi er, og kunne fordele sedlerne helt præcist derefter. Dette er min "barske" tilgang til planlægning. Jeg er ikke tilbøjelig til at "svinge pilsken", denne meget klare kommunikation af opgaver og tid er det nærmeste jeg kommer. Det bliver ikke meget klarere end det her.”<sup>100</sup>

Formålet har altså været at facilitere, at teamet kunne forholde sig til både, hvad der kunne nås,

<sup>100</sup> Bilag 3: 16

Bjarni Jensen

August 2009

men også hvad konsekvensen ville være af feature creep på dette produktionsstadiet. Når et teammedlem havde en ny opgave, blev den uden nogen diskussion ført ind i systemet. Til gengæld blev det visuelt gjort klart, at konsekvensen var, at en anden opgave faldt ud af systemet i bunden – alt efter, hvor højt den nye opgave skulle prioriteres.

”Der er ikke meget at projektledere for tiden. Instruktøren, som ellers "traditionelt" har den rolle, at levere masser af ideer uden at lægge bånd på sig selv, har indset alvoren i, at vi har travlt, og tager selv en masse "hårde" beslutninger i form af fravalg af forskellige features. Vedkommende tager dog stadig nogle nye ideer med, hvilket er udmærket, da det er vigtigt, at vi får de gode ideer i spillet. Det, der fravælges kvalificerer vel det, vi vælger<sup>101</sup>.”

### *Selvkontrol frem for kontrol*

Som det kan læses i citatet, har strategien fungeret efter hensigten. Det faldt instruktøren naturligt, at overveje, hvordan nye ideer ville få konsekvenser for det eksisterende design. Denne udvidelse af opgavetavlen har altså været pædagogisk ledelse, som har faciliteret rationel ledelse i form af selvkontrol hos de andre i ledelsesgruppen. Dette ville ikke kunne lade sig gøre, hvis vedkommende ikke havde haft tillid til, at dette system fungerede. Det bekræfter derfor også at systemet var blevet udtryk for et fælles værdisæt på teamet.

### ***Planlægning af implementering***

Et problem, som ikke var taget højde for i den begyndende produktionsplanlægning var implementering af det indhold (assets), som designere og modellører producerede. Oftest var det kompliceret for designerne at estimere det forventede tidsforbrug på eget arbejde, og umuligt var for en programmør at estimere tidsforbrug på assets, som endnu ikke var kommet ud af teamets asset-pipeline.

“Pga. det øgede arbejdspresset mht. implementering, omstrukturerede jeg programmørernes tidsplan. En af de tre programmører beregnes nu som en fast del af implementeringspipeline. De betyder, at der er 33% mindre ressourcer til de egentlige programmeringsopgaver. Tidsplanen går heldigvis op på trods af omstruktureringen.”

Tidsplanen gik op, men den manglende planlægning af implementeringen gav i sidste ende andre problemer med at kommunikere det organisatoriske til teamet. Instruktøren fremhævede til sidst i produktionen, at det kunne svært at sende en færdig opgaveseddel på *done*-feltet, før den pågældende feature eller funktionalitet var blevet set og vurderet i spillet. Dette resulterede i, at de fleste opgavesedler dannede en ”pukkel” på review-feltet hos instruktør eller spildesigner, og som konsekvens deraf, blev *done*-feltet først fyldt op for alvor i den allersidste del af produktionen. Dette kan have givet teamet et fejlslagt indtryk af, at der var for travlt eller at

---

<sup>101</sup> Ibid: 17

produktionen ikke rigtigt efterlod sig nogle konkrete resultater – hvilket ikke var tilfældet. Til eftertiden kan det nævnes, at en metode til styre implementeringen kunne være, at tilføje et ekstra tavlefelt – *implementation* – hvor en opgaveseddel placeres af det teammedlem som udførte arbejdet, og altså sender opgaven til programmørerne før de skal vurderes af instruktør eller spildesigner.

### *Kompleksitetshåndtering i implementationen*

Her bekræftes det, hvordan den pædagogiske ledelse godt kunne have dannet grundlag for en ændring af systemet. Det blev under produktionen antaget, at endnu en større ændring af opgavetavlen ville øge kompleksiteten omkring brugen af systemet u hensigtsmæssigt. Som beskrevet tidligere, var teamet ved at blive fortrolige med informationssystemet, og kunne derfor ved hjælp af tillid træffe etisk kvalificerede beslutninger, uden at skulle skabe konsensus omkring hver enkelt beslutning. Var systemets kompleksitet i sidste fase af produktionen blevet øget yderligere end den førnævnte ekstra kategori, blev risikoen for at fremmedgøre teamet, og sætte et fungerende etisk forhandlingsrum over styr, for stort.

### **Bug-tracking**

” Programmørerne bad i dag for første gang om ikke at blive forstyrret enkelte gange. Det respekterede teamet. Senere lavede jeg et bugtracking og tweaking skema, som alle har adgang til online. En af programmørerne spurgte efter noget i den dur, da han var begyndt at sidde med ret mange opgaver på forskellige lapper papir spredt ud over hans bord. Jeg tog rundt til alle, og forklarede dem, hvordan skemaet skulle bruges. Programmørerne var glade for løsningen.”<sup>102</sup>

Det blev nødvendigt at lave et system, hvor programmørerne kunne organisere den del af deres opgaver, som involverede rettelser af fejl, justering af kode og justering af implementerede features (tweaking). Disse opgaver var ikke defineret på forhånd, og opstod oftest spontant. Her blev efter dialog med programmørerne i første omgang opsat et regneark, som alle havde adgang til at redigere i online<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Ibid: 19

<sup>103</sup> Via Google documents. <http://docs.google.com>



	A	B	C	D	E	F
	Tweak	Bug	Responsible	Reported by	Status	Notes
1						
2		Example: Legs stiffen when hitting space bar			Open	An open bug/tweak has been reported, but no one started correcting it.
3		Example: Shadows are blue.			Started	Bug fixing/tweaking started.
4	Example: Footsteps need more cowbell.				Need verification	Bug/tweak has been corrected/done, but not tested. Should probably be done by the one who reported it.
5	Example: The skybox needs to be smaller.				Closed	The bug/tweak is corrected/done and tested.
6		Player and blocking shadows collide with surrounding shadows	Mikkel	Bjarni	Closed	
7		Mirror giri is unable to switch back		Bjarni	Open	
8						
9						
10						

Billede 6: Teamets online bug tracking system<sup>104</sup>

Det viste sig i løbet af få dage, at langt fra alle på teamet anvendte dette system. Brug af online værktøjer syntes ikke at falde flere teammedlemmer naturligt, de pågældende teammedlemmer glemte ganske enkelt at bruge systemet.

” Jeg lagde mærke til at vores online bugtracking system ikke helt er noget alle er fortrolige med. Det var lidt som jeg havde forventet, ikke alle på teamet kan bruge digitale samarbejdsmedier lige godt. Lead programmøren foreslog, at jeg lavede et mere analogt system med post-its på væggen. Jeg synes faktisk det var en god ide. Så jeg udvikler noget i morgen.”<sup>105</sup>

Som citatet beskriver, var det forventet – erfaringen var fra 2008-produktionen, hvor enkelte teammedlemmer ligefrem nægtede at modtage produktionsrelateret indhold via email. Regnearket var blevet indført efter et ønske fra en programmør, og det blev vurderet, at det ikke kunne skade at forsøge at få det til at fungere. I stedet blev lead-programmørens opfordring fulgt:

” Jeg lavede et post-it-baseret bugtracking system i dag. Der var en række kriterier, som jeg ville have det til at opfylde:

- 1) Det skal være så enkelt og intuitivt, at *\*alle\** kan overskue det.
- 2) Det må ikke være for tidskrævende at bruge det.
- 3) Det skal viderebringe den information, som programmørerne har behov for, når de skal justere noget. Dvs:

I. Der skal være en inddeling i, om det er en fejl som skal rettes, eller et implementeret element, som skal justeres.

II. Der skal være en fyldestgørende beskrivelse af problemet

III. Der skal være en afsender

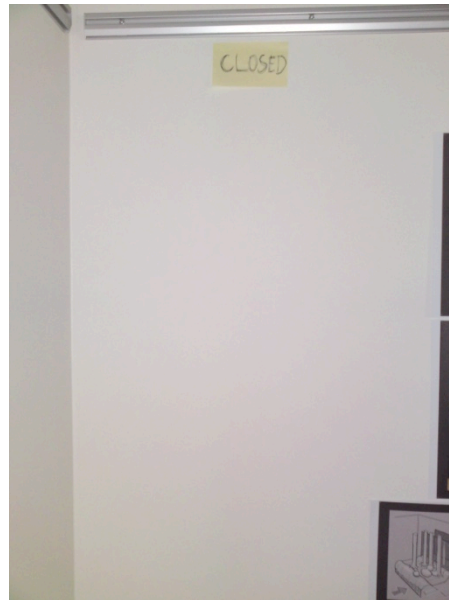
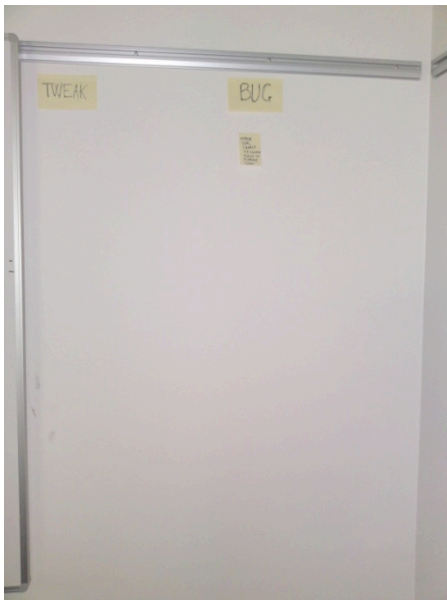
<sup>104</sup> ”Linnea” var projektets første arbejdstitel.

<sup>105</sup> Ibid: 20

4) En rapporters progress skal fremgå af systemet.

Dette udmundede sig i følgende system: En væg blev inddelt i tre. Den første var til justeringer "Tweaks"; Den anden til fejl "Bugs" og den tredje til rapporter, som er færdige "Fixed". Jeg spredte post-it-blokke rundt på alle bordene, og instruerede teamet i, at når de enten fandt en fejl i spillet eller et element, som skulle justeres, så skulle de skrive det på en af sedlerne. Afslutningvist skulle de skrive deres eget navn, så programmørerne vidste, hvem der havde indrapporteret i tilfælde af, at tvivlsspørgsmål skulle opstå. Sedlen skulle da opklistres på enten "tweak" eller "bug"-væggen. Når en programmør havde tid, skulle de tage en af sedlerne, tage den med ned og arbejde på problemet. Jeg tog lead-programmøren med på råd, da systemet skulle laves. Vedkommende fandt det nyttigt.

I de næste dage må jeg være særlig opmærksom på, at teamet bruger bugtracking-systemet. Programmørerne har meget travlt for tiden, og det er vigtigt, at holde forstyrrelserne af dem på et minimum.”<sup>106</sup>



Billede 7 & 8: Analog bug-tracking.

For en god ordens skyld bør det nævnes, at dette system virkede 100% efter hensigten.

---

<sup>106</sup> Ibid: 21



Billede 9: Analog bugtracking i brug

### *Håndtering af indre-kompleksitet*

Det analoge bugtracking-system fungerede, fordi det opfyldte et reelt behov i produktionen på samme tid med, at det var enkelt nok til, at alle kunne anvende det uden nogen særlig grad af instruktion (i modsætning til det digitale). Igen er det et udtryk for en fungerende treje-ordens-ledelse. Havde ledelsen været udelukkende rationel (anden-ordens), ville der sandsynligvis blive brugt en del tidsressourcer på at gennemtrumfe det digitale system. Projektlederen ville være nødsaget til at justere hvert enkelt teammedlems arbejdsadfærd personligt, med en sænket grad af organisatorisk fleksibilitet, som netop ville opstå, pga. manglende tillid og selvkontrol/-ledelse. modsætning til det digitale).

Igen er dette et udtryk for en fungerende pædagogisk ledelse. Havde ledelsen været udelukkende rationel, ville der sandsynligvis blive brugt en del tidsressourcer på at gennemtrumfe det første digitale system. Projektlederen ville være nødsaget til at justere hvert enkelt teammedlems arbejdsadfærd personligt, med en sænket grad af organisatorisk fleksibilitet, som netop ville opstå, pga. manglende tillid og selvkontrol/-ledelse. I forbindelse med bugtracking-problematikken undgik projektlederen at sætte det etiske forhandlingsrum på spil ved at holde opgavetavlens kompleksitet på et nogenlunde konstant niveau. I dette eksempel var det nødvendigt at håndtere den stigende opgavekompleksitet (her egentligt forstået som

omverdenskompleksitet) ved at afbalancere, og øge den interne kompleksitet. Denne nye tavle kunne da danne rammerne for kommunikation og dermed for at skabe konsensus, som danner grundlag for en etisk kvalifikation af nye beslutninger truffet på baggrund af det nye værktøj.

### ***Showtime – ugentligt uformelt møde***

Det var oprindeligt planen, at holde et ugentligt møde med hele teamet for at samle op på projektets fremskridt. Instruktøren selv kom med et forslag om at holde et mere uformelt fredagsmøde<sup>107</sup>, hvor spillet, sådan som det så ud, blev projekteret op på en væg og spillet, mens alle kunne se det. Dette havde to formål alt efter spillets status: Enten var der mulighed for kollektiv ros, generel afslapning, teambuilding, hvor alle lærte hinanden at kende på et mere personligt plan; eller der var mulighed for i fællesskab at drøfte, hvorfor produktionen var bagud, og hvad der skulle gøres ved det – var spillet ikke spilbart, ville det også blive eksplicit for teamet på et sådant møde.

”Instruktør og jeg talte mest om vores fredagsmøder. Instruktøren vil gerne holde et ugentligt møde, hvor alle på et afslappet og uformelt plan kan så demonstreret, hvad vi har lavet i løbet af ugen. Jeg havde planlagt at ville gøre noget af det samme, hvilket vedkommende misforstod i første omgang (vedkommende troede, at jeg ville holde et meget formelt møde).”<sup>108</sup>

Møderne blev ved enkelte lejligheder rykket et par dage (ofte i takt med referencelinierne midt i produktionen), men de virkede stadig efter hensigten.

### ***Kompleksitetsreduktion, kollektiv refleksion og konsensus***

Showtime-konceptet formåede at tage processen, som, på grund af fokus på de mange delopgaver, godt kunne forekomme noget abstrakt. Her blev alle eksisterende enkeltdele sat sammen og spillet mens alle bevidnede det. Altså var det for det første en form for kompleksitetsreduktion. Mødet kunne fungere som en belønning, eller som oplæg til fælles refleksion. På denne måde var mødet en del af en forhandling om, hvordan status for produktionen var, og hvilke retninger, spillet rent overordnet kunne tage. Det blev altså i sidste ende endnu et middel til at kvalificere ledelsesbeslutninger rent etisk.

### ***Online ressourcer til vidensdeling***

I produktionen blev der brugt flere online værktøjer (udover det nævnte forsøg med

---

<sup>107</sup> Her forstået som et møde, der bl.a. startes med, at instruktør og projektleder henter en kasse øl og sodavand.

<sup>108</sup> Ibid: 2

bugtracking). Der blev oprettet en wiki, som rummede både designdokumentation, tegnede skitser og praktiske oplysninger som kontaktinformationer om alle teammedlemmerne. Desuden blev featurelisterne vedligeholdet online, hvor alle havde adgang til dem, såfremt det var ønsket. Disse online ressourcer var, ligesom det første forsøg med online bug tracking, desværre ikke noget, som flere af teammedlemmerne ville bruge. Programmørerne havde nytte af dem internt, og anvendte dem flittigt.

Et projektledelsesværktøj, som blev anvendt var daily delta reports. Dette er et værktøj, som er blevet anbefalet af Irish<sup>109</sup>. Hver dag ved fyraftenstid skulle hvert enkelt teammedlem sende en kort liste over, hvad de havde lavet den dag, og hvad de forventede at lave den næste dag. Det blev understreget overfor teamet, at disse mails blev anvendt udelukkende til at hjælpe med at få et overblik over, hvordan produktionens fremskridt var, og ikke til at kontrollere, hvordan de enkelte administrerede deres arbejdstid. Den første projektlederopgave hver morgen var da, at samle rapporteringerne, og sende dem via email til hele teamet. På denne måde havde teamet også en mulighed for selv at danne sig et indtryk af, hvad der skete i produktionen på daglig basis. Antallet af daglige rapporteringer varierede kraftigt, ofte kom der ingen, på trods af næsten daglige påmindelser om at huske rapporteringen. På et team, hvor dele af medlemmerne ikke har været motiverede til at bruge online kommunikationsværktøjer, var daily-delta-rapporterne ikke et praktisk værktøj. For at disse rapporter opfylder deres mål, skal alle anvende værktøjet.

Det kan sluttes, at en DADIU-produktion fungerer bedst med en kombination af analoge og digitale kommunikationsredskaber.

#### *Det etiske forhandlingsrum - fysisk vs. virtuelt*

I en større produktion ville de analoge kommunikationsmidler være vanskeligere at anvende, hvis f.eks. produktionsteamet var fordelt på flere rum, bygninger eller vidt forskellige lande<sup>110</sup>. Det etiske forhandlingsrum, som er beskrevet flere steder i denne analyse, er på små produktioner mulige at realisere i et fysisk rum, men skal sandsynligvis justeres til et tilsvarende digitalt koncept i en større produktion. Det antages også, at en ”rigtig” spilproduktion har et team, som består af mennesker, der er fortrolige med digitale kommunikationsmidler, og ikke som på DADIU, finder digitale værktøjer en kende uoverskuelige. På DADIU fungerede det

---

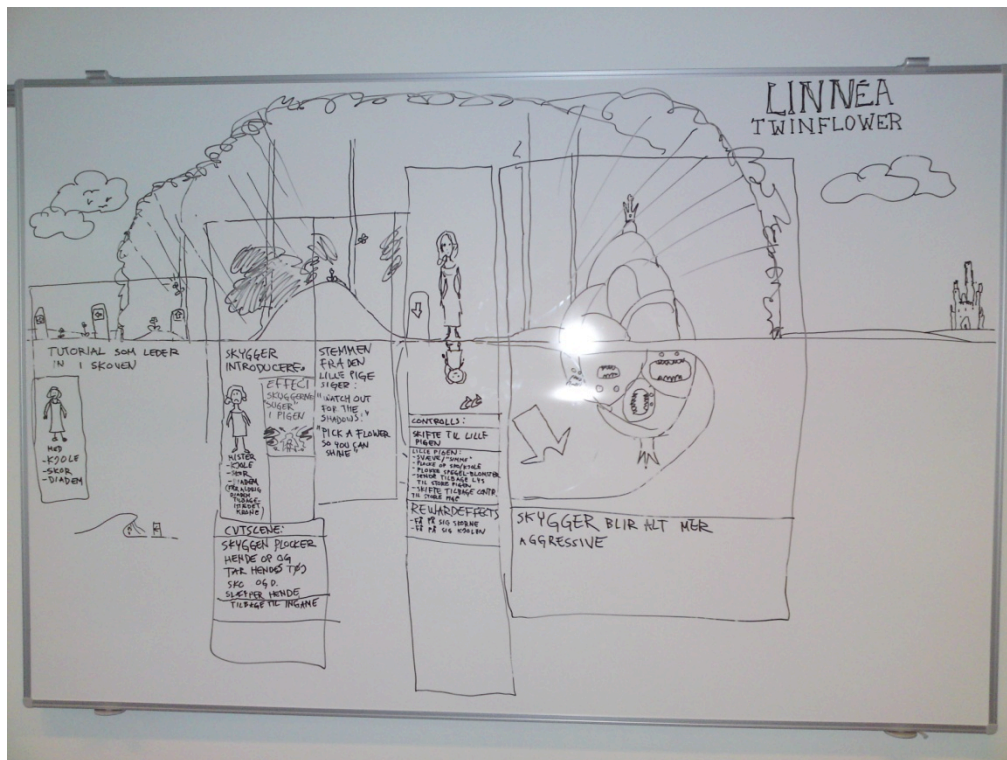
<sup>109</sup> Irish 2004: 197-198

<sup>110</sup> Outsourcing er også almindeligt forekommende i spilindustrien.

etiske forhandlingsrum som en blanding mellem et fysisk og digitalt rum, dette skal forstås helt konkret. Det er mere et spørgsmål om at finde en graduering i mellem de to yderpunkter, end det er om at vælge enten det ene eller andet. Et digitalt forhandlingsrum har den fordel, at det kan inddrage mennesker uafhængigt af geografi (og måske endda tid), mens det fysiske forhandlingsrum er mere konkret, vedkommende, og kan give projektlederen den fordel, at arbejde med et mere intuitivt og fysisk kommunikationssystem. Både digitale og fysiske rum kan anvendes til at kommunikere projektlederens tillid. Sandsynligvis er det optimalt med et fysisk rum, da kommunikationen på mange måder er hurtigere og mere fleksibel.

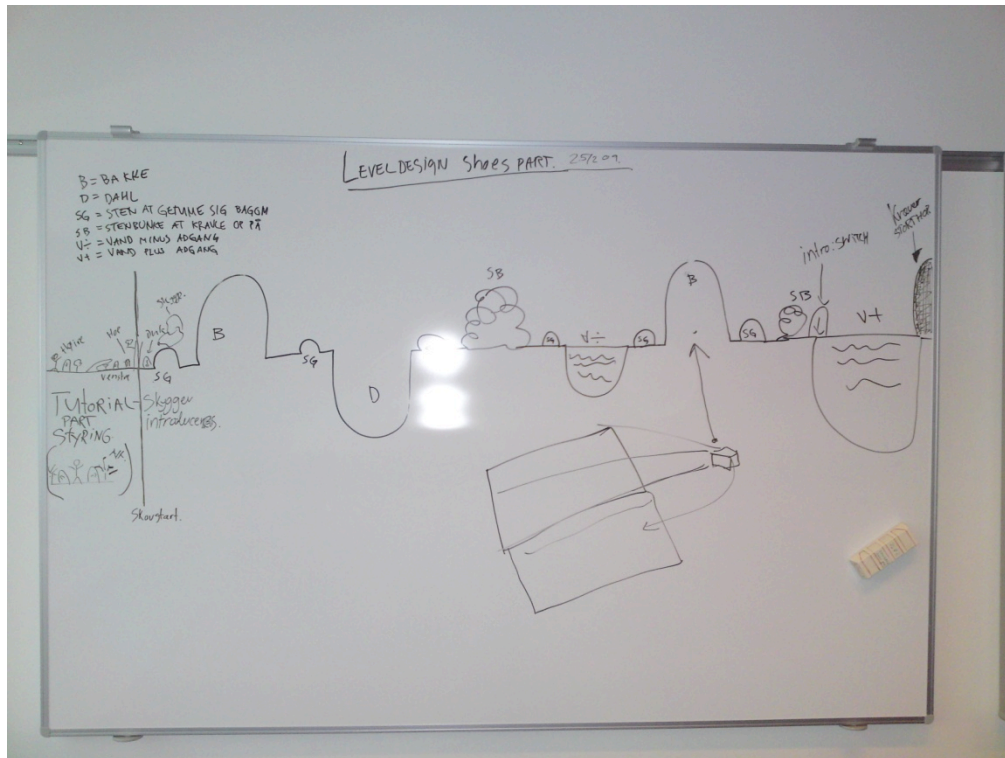
### Anden brug af tavler

Anvendelsen af tavler blev også lynhurtigt samlet op af resten af ledelsesgruppen<sup>111</sup>:



Billede 9: Instruktørens storyboard

<sup>111</sup> Begge tavler på billede 8 og 9 beskriver i øvrigt det samme indhold som det gameplay flowchart, der kan ses på billede 2, side 56



Billede 10: Spildesignerens leveldesign

Disse tavler sikrede yderligere gennemsigtighed i ledelsesbeslutningerne, og de øvrige teammedlemmer kunne bruge tavlerne som udgangspunkt for kommunikation (og dermed konsensuskaben) omkring spillets indhold.

### **DADIU lederroller**

Lederrollerne på DADIU er udstukket af selve institutionen og har indledningsvist i konditionsbeskrivelsen følgende ordlyd:

”The director is the artistic leader responsible for that all parts of the game are developed in connection with the overall concept.

The game designer is responsible for the game play and the implementation of this in a close collaboration with the other roles. [...]

The project manager is responsible for the administrative management.”<sup>112</sup>

Forskellige tolkninger af lederrollerne har voldt visse problemer før, mest fordi, at instruktørerne har vetoret inden for områder, som hører under spildesignerens kernekompetencer. Disse problemer er før blevet undersøgt i semesterprojektet *Projektledeelse på DADIU*<sup>113</sup> fra 2008, hvor

<sup>112</sup> Bilag 4: 1

<sup>113</sup> Aaby, Hald, Jensen, Kiel 2008. Konklusion er vedlagt rapporten som Bilag 5

hovedpointen var, at projektlederen måtte facilitere en rolleforhandlingsproces, der kunne sikre en vis fleksibilitet i produktionen – uden at gå for meget på kompromis med teammedlemmernes uddannelsesmæssige kompetenceprofiler<sup>114</sup>.

På den DADIU 2009-produktion, som dette speciale danner rammen om, var sammensætningen af projektleder, spildesigner og instruktør den samme som i 2008. Den produktion var et samarbejde, hvor rolleforhandlingen forløb forholdsvis gnidningsfrit i forhold til to de andre produktioner, som har været med til at danne grundlag for den citerede rapport. Med andre ord var ledelsesteamet i 2009-produktionen ikke nyt, og den rollefordeling, som ellers måtte forhandles, var allerede delvist opbygget fra sidste produktion.

### *Majeutisk ledelse på DADIU*

DADIU's tredelte ledergruppe: Instruktør, projektleder og spildesigner gør det umiddelbart vanskeligt at forestille sig, hvordan en majeutisk *leder* kan fungere. Ikke desto mindre, kan rollerne tilsammen danne grundlag for en majeutisk *ledelse*. Først og fremmest er det nødvendigt med et overblik over, hvad ledelsesstrukturen indebærer, sådan som det udlægges fra DADIU's perspektiv.

Hvert team har, som nævnt, en projektleder, en instruktør og en spildesigner. Derudover findes på hvert subteam en lead, som er subteamets primære kontaktperson – disse er udpeget på forhånd fra DADIU's side, men produktionsteamet kan selv udpege andre, hvis det er ønskeligt. En lead skal være den bedste kommunikator. Så lead-programmøren er altså ikke udpeget, fordi vedkommende er den bedste programmør, men fordi vedkommende dybest set er et interface, der kan kommunikere programmørernes behov til teamet eller kommunikere teamets behov til programmørerne. Instruktøren er den ansvarlige for visionen og indhold relateret til æstetik, mens spildesigneren er hovedansvarlig for gameplay-oplevelsen. Dermed kommer det meste af instruktørens kommunikation til at foregå imellem vedkommende selv og de teammedlemmer, der producerer æstetisk indhold, mens spildesignerens kommunikation hovedsageligt drejer sig om tekniske (kausale) forhold (spilmekanik, men også f.eks. leveldesign). Projektlederen står udenfor denne proces og har derfor et rent organisatorisk ledelsesområde.

### *Majeutikeren er steril*

Majeutikerens sterilitet skal i dette speciales kontekst forstås på den måde, at vedkommende ikke

---

<sup>114</sup> Bilag 5: 76



selv træffer beslutninger over den konkrete formgivning af spillet – både hvad angår indhold og funktionalitet. Dette gælder i høj grad projektlederen. Majeutikeren arbejder på at forædle de ideer, som andre kommunikerer.

### *Fornemmelse for potentiale til at skabe bæredygtige ideer*

Denne funktion er ikke noget, der kan administreres udelukkende internt på en DADIU-produktion, da teams officielt<sup>115</sup> bliver sammensat af DADIU-organisationen. De forskellige medlemmer af teamet har desuden vidt forskellige optagelsesvilkår. Projektlederen optages ved en samtale, spildesigneren ved en fremvisning af tidligere relevant arbejde, instruktøren i kraft af, at de er under uddannelse på Filmskolens animationslinje, osv. Der altså i ledelsesgruppen ingen formel indflydelse på det at udvælge teammedlemmer med særligt potentiale. Dette er ikke nødvendigvis et kunstigt problem, da dette også kunne være et realistisk scenarie en fuld spilproduktion i en virksomhed. Det understreger dog den pointe, at succes med majeutisk ledelse ikke udelukkende afhænger af ledelsesgruppen, men også de organisatoriske forudsætninger, som ledelsen arbejder inden for. DADIU-institutionen stiller teammedlemmerne til rådighed som ressourcer for projektlederen. Det synes nærmere virkeligheden<sup>116</sup>, at den majeutiske ledelse *realiserer* det potentiale for bæredygtige ideer, som et teammedlem *har*, hvilket i øvrigt stemmer bedre overens med den Platoniske anskuelse om, at alle mennesker rummer dette potentiale<sup>117</sup>.

### *Majeutikeren faciliterer via dialog, at ideerne får substans*

Her må ledelsesgruppen trække på alle tre kompetenceområder. Den direkte dialog er i højere grad et område, der berører instruktør og spildesigner, men er faciliteret af projektlederen. Majeutisk ledelse bygger på tillid og etisk kommunikation. Projektlederen må altså facilitere en majeutisk ledelse ved at opbygge og vedligeholde det etiske forhandlingsrum. På DADIU-produktionen og i denne specialerapport har det været nødvendigt at arbejde med den dialogiske metode noget anderledes, end det fremstilles hos Sokrates og Platon. Den øgede kompleksitet i

---

<sup>115</sup> Der er visse indikationer på, at instruktørerne har en uformel magt i sammensætningen af teams, i form af deres daglige tilstedeværelse på Filmskolen, som også rummer DADIU's administrative hovedsæde.

<sup>116</sup> Her forstået som den virkelighed, DADIU simulerer.

<sup>117</sup> I Platons dialog *Menon* realiserer Sokrates en slaves medfødte fornuft, og ved hjælp af den majeutiske metode.

Viden er ifølge Sokrates (og Platon) medfødt, og læring er et spørgsmål om at blive hjulpet til at genkalde viden, som er blevet "glemt".

form af den tredelte majeutiske ledelse, har gjort det nødvendigt bearbejde begrebet - eller kompleksitetshåndtere det – alt efter teoretisk optik. I denne specialerapport har *dialog* været lig med *kommunikation*. Den majeutiske metode, som er en pædagogik baseret på direkte dialog, har altså skulle omsættes til en mere bred kommunikationsform, der ud over dialog involverede flere medier i form af både fysiske tavler og digitale medier. Den majeutiske leder har dialog som hovedværktøj; den majeutiske ledelse har sit etiske forhandlingsrum. Med andre ord arbejder den majeutiske ledelse med flere forskellige dialogformer, hvilket godt kunne være dialog i traditionel forstand - pointen er, at der må tages en bredere vifte af former i brug, når der arbejdes med en tredelt ledelse.

## **Kapitel 5: Opsamling og diskussion**

### **Tredje og fjerde ordens ledelse**

En stor del af dette speciale har understreget, hvordan henholdsvis traditionel og rationel ledelse ikke kan være foruden pædagogisk ledelse. Teori-praksis-skismaet (som er en faktor i rationel ledelse) skal overvindes med udgangspunkt i en konstruktivistisk nominalistisk ledelse, som kan skabe nye koblinger, fordi lederen kan iagttage sine egne iagttagelsesredskaber. På samme tid gøres pædagogisk ledelse og ledelseskulturen operativ vha. traditionel og rationel ledelse.

Hvis hele processen bliver ledet med fokus på simpel traditionel ledelse, vil de formelle rammer blive overholdt. Denne ledelsesform er tilstede i enhver DADIU-produktion, da den blot kræver, at teamet er villige til at opretholde produktionen, hvilket de empirisk set altid har været, produktionerne er i vid udstrækning besat af mennesker, der er passionerede omkring det at lave spil. Risikoen er at produktet blot ”består” DADIU’s formelle krav – spillet bliver ikke nødvendig godt, da DADIU egentligt ikke stiller krav om at lave et godt spil – om end der rejses forventninger hertil. Produktet kan med andre ord opfylde de formelle forventninger, men teamets læringsproces vil til gengæld være ikke eksisterende, da alle kun har beføjelser til at bruge de redskaber eller den æstetik, som de allerede er fortrolige med.

Hvis processen ledes med et fokus på en udelukkende rationel (rationel ledelse) tilgang, vil produktet ikke blive bedre, end de værktøjer, det er baseret på. Begreber, metoder, roller etc. ligger helt fast. Da alle disse elementer ofte er baseret på erfaringer eller tilegnet faktuel (førsteordens-) viden, vil problemløsningerne, og dermed også produktet, højst blive på niveau med det, som værktøjerne er baseret på. Det er her projektlederen, frem for at skabe nye løsninger, bruger sine ressourcer på at køre teori og praksis sammen.

Informations- og planlægningssystemet skal være integrerende, frem for assimilerende. Et system (og en ledelse), der blot assimilerer opgaver eller tilføjelser uden at ændre på egen struktur eller egne forudsætninger, ville aldrig kunne overskride den rationelle rationel ledelse. Disse forhold gør sig også gældende over serielle produktioner (f.eks. i en spilvirksomhed). Beslutningspræmisredskaber som Post-mortem-dokumenter giver ledelsen mulighed for at forhandle omkring ledelsesbeslutninger allerede i præproduktionen af det næste projekt. Pædagogisk ledelse og ledelseskulturen skal altså fungere iterativt og over flere projekter.

Fjerde-ordens-ledelse er ikke undersøgt nærmere i denne specialerapport, da denne form drejer sig om ledelseskultur. Ikke desto mindre kan rapporten selv anskues som en del af en ledelseskulturel kontekst. Det er ledelsesfilosofi, som i høj grad hører under ledelseskultur. Hvor den traditionelle ledelsesform har haft til formål at opretholde DADIU's standarder, har den rationelle ledelsesform fokuseret på at applikere de mest effektive værktøjer på produktionen, mens den pædagogiske ledelsesform har forholdt sig nominalistisk, og var i stand til løbende at forandre værktøjernes præmisser. Fjerde-ordens-ledelsen fokuserer på, hvordan ledelseskulturen hænger sammen, hvilket netop har været et udgangspunkt for specialets problemstilling. Indledningen angriber netop ledelseskulturelle problemer i form af et mekanisk menneskesyn, der f.eks. kan resultere i negativ crunch.

### **Det etiske forhandlingsrum**

Når vi kommunikerer stilles der en fordring om, at vi tager den, der kommunikeres med alvorligt. Denne fordring stilles via tillid. Tillidsfuld adfærd er naturlig for mennesket. Etik er anden ordens moral. Etisk kommunikation drejer sig om at skabe et fælles værdisæt eller en handlemåde ved at kommunikere frit og åbent, med henblik på at nå konsensus. Etik forbinder sig til kommunikation via tillid.

Tillid er en ressource, som vanskeligt lader sig beskrive med rationel optik, da tillid kun kan efterprøves over tid. Tillid skaber et dynamisk miljø, hvor alle (såfremt de har reelle hensigter) kan arbejde ud fra, at alle handler ud fra de samme værdier. Derfor bliver der mindre behov for kontrol, og ledelsen kan bruge ressourcer på andre opgaver – såsom at skabe gode vilkår for læring eller erfaringsopsamling med henblik på at øge organisationens samlede vidensmængde. Som konsekvens af den imødegåede tillid bliver processen mere dynamisk, og vigtige beslutninger omkring dagligdags handlinger kan træffes, i samme øjeblik som det bliver nødvendigt af de relevante faglige kompetencer, uden at ledelsen nødvendigvis behøver at bruge tid derpå.

Tillid i kreative processer kræver, at projektlederen ekspliciterer og kommunikerer alle ledelsesbeslutninger og deres grundlag. Det kræver også teamets fulde opbakning i enhver sammenhæng - en bottom-up-tilgang til planlægningen fordrer denne opbakning. Dette kan med rette kaldes for etisk top-down-ledelse, som adskiller sig fra den "traditionelle" top-down-tilgang ved, ikke blot at være baseret på bottom-up-planlægning, men også ved at holde sig

nominalistisk igennem hele processen. Dette kan skrives mere kompakt: Tiltag, som vedrører ledelsesbeslutninger initieres af projektlederen (top-down), kvantificeres (i et projektledelsesværktøj), men kvalificeres etisk gennem kommunikation med de berørte spidskompetencer på teamet (bottom-up).

Udover gennemsigtighed er et andet vigtigt aspekt i det etiske forhandlingsrum *samtidighed*. Samtidighed i kommunikationen af ledelsesbeslutningerne er en måde at sikre en løbende etisk kvalificering af hele processen. Det fysiske rum blev inddraget i skabelsen af konsensus. Dette blev gjort for at sikre et grundlag for den mere nominalistiske pædagogisk ledelse. Det er et informationssystem, der danner grundlag for lederens pejlemærker, og et system, der kan hjælpe med at lave nye koblinger.

Det var ikke i alle henseender, at ledelsen satte ind og forandrede beslutningspræmisserne. Det var oftest en balancegang mellem at beholde værktøjer, som allerede var integrerede og velfungerende i det etiske forhandlingsrum, og det at undgå, at sætte gennemsigtigheden over styr og dermed fremmedgøre teamet for ledelsens øvrige beslutninger. Andre faktorer spillede også ind her, f.eks. kunne det være mindre risikabelt at lave større forandringer af informationssystemet i begyndelsen af produktionen end til sidst i produktionen. Den beskrevne situation, hvor et værktøj blev bevaret intakt var netop i slutningen af produktionen. Det er et eksempel på, at traditionel (første ordens) ledelse, også er en ledelsesform, som optræder hos en ledelse, der ellers er i stand til at trække på pædagogisk ledelse. Ledelsesformerne ville ikke kunne fungere godt, hvis ikke alle typerne blev anvendt.

Det etiske forhandlingsrum kan være både fysisk og virtuelt. Det essentielle er, at alle kommunikationskanaler (fysiske og virtuelle) er åbne. Et virtuelt forhandlingsrum har den fordel, at det kan inddrage mennesker uafhængigt af geografi (og måske endda tid), mens det fysiske forhandlingsrum er mere intuitivt.

### **Den majeutiske projektledelse**

Majeutikerens sterilitet skal i dette speciales kontekst forstås på den måde, at vedkommende ikke selv producerer indhold til spillet. Dette gælder i høj grad projektlederen. Majeutikeren arbejder på at forædle de ideer, som andre kommunikerer via dialogen. Denne føres af instruktør og spildesigner, men er faciliteret af projektlederen. Projektlederen faciliterer en majeutisk ledelse

ved at opbygge og vedligeholde det etiske forhandlingsrum. Den majeutiske leder har dialog som værktøj; den majeutiske ledelse har sit etiske forhandlingsrum.

En væsentlig betragtning i forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale har været, at projektlederen alene ikke kan være en majeutisk leder. Ledelsesfunktionen i en spilproduktion er ofte spredt ud over flere personer med forskellige faglige kompetencer, og alle i en spilproduktion træffer afgørelser, der har betydning for produktets kvalitet. Desuden er de organisatoriske rammer udstukket af de lederkræfter, som evt. arbejder på et niveau over projektlederen også en forudsætning for at anvende en majeutisk ledelsesoptik.

Den majeutiske proces vil kun kunne fungere, hvis etikken er i orden. Etikken er projektlederens domæne. Projektlederen bør være garant for tilliden. Tillid og det at facilitere den skal være en del af projektlederens værktøjskasse. For at ledelsen kan arbejde majeutisk og skabe dynamik og nytænkning, er det nødvendigt, at alle involverede har mulighed for at kommunikere åbent og har tillid til, at de andre i fællesskabet har det samme værdisæt og handler derefter.

## **Konklusion**

Eksisterende projektledelsesteori kan i højere grad fokuseres på processen og teamets medlemmers læring uden at give afkald på det gode spilprodukt ved at udøve majeutisk ledelse. Denne ledelse fungerer mest optimalt, hvis der er applikeret en etisk ledelsesoptik. Der blev der opstillet et teoretisk rammeværk med henblik på senere at udøve majeutisk ledelse i praksis. For derefter at løse det metodiske problem, har der i specialerapporten været anvendt et aktionsforskningsperspektiv, som havde til formål at forbedre praksis, og skabe ny teori. På denne måde blev den etisk vinklede spilledelsesfilosofi brugt til den kreative proces, som DADIU er et udtryk for.

Problemformuleringen lød: *Hvordan kan erfaringerne fra DADIU-produktionen anvendes til at opstille en spilledelsesfilosofi for majeutisk og etisk baseret kreative ledelse?*

Projektlederen kan med udgangspunkt i en etisk optik facilitere et forhandlingsrum ved hjælp af et informationssystem, som integrerer de beslutninger og handlinger, som har indflydelse på produktionen. Tiltag, som vedrører ledelsesbeslutninger initieres af projektlederen (top-down), kvantificeres (i informationssystemet), men kvalificeres etisk gennem kommunikation med de berørte spidskompetencer på teamet (bottom-up).

Det etiske forhandlingsrum er et nominalistisk beslutningspræmisredskab, hvor mennesker i en kreative proces kan skabe konsensus om fælles handlemåder eller værdisæt, der danner grundlag for ledelsesbeslutningerne.

Projektlederen har majeutikerens sterilitet i forhold til at skabe produktindhold, og faciliterer, at spildesigner og instruktør kan føre dialoger med teamet omkring nyskabelser til indholdet. Projektlederen faciliterer en majeutisk ledelse ved at opbygge og vedligeholde det etiske forhandlingsrum. Den majeutiske leder har dialog som værktøj; den majeutiske ledelse har sit etiske forhandlingsrum.

Den majeutiske proces fungerer i kraft af det etiske forhandlingsrum, det etiske forhandlingsrum fungerer i kraft af tillid. Derfor er tilliden et essentielt redskab for projektlederen. Tilliden skal med andre ord ind i et selvforstærkende cirkulært mønster, hvor det etiske forhandlingsrum fordrer mere tillid, som igen forstærker grundlaget for det etiske forhandlingsrum og så videre.

Ressourcen tillid er ikke optimal at beskrive med rationel optik, den er ikke helt kvantificerbar, men bliver kun bekræftet over tid. Med andre ord bliver tilliden en risikofaktor, som projektlederen må håndtere i kraft af sin rolle som garant for tilliden.

Tillid er helt sikkert interessant i en videre forskningsproces. Projektlederen kan som nævnt ”begynde” den etiske tillidscyklus, ved at kommunikere tillid, f.eks. via informationssystemet, og kan facilitere mere tillid ved hjælp af det etiske forhandlingsrum, men kan tillid sikres yderligere? Det etiske forhandlingsrum kan opbygges, så det også opfanger handlinger, som bunder i mistillid, det er derfor gennemsigtigheden og samtidigheden er vigtige. Hvis systemet kan kommunikere alle handlinger i produktionen, ekspliciteres de handlinger, der udføres uden reelle hensigter sandsynligvis også. Dette kræver igen en projektleder, som er dedikeret til netop at indfange alle handlinger i systemet. Projektlederen må altså kunne opfange alle former for kommunikation på teamet, hvilket var relativt overkommeligt på en DADIU-produktion, hvor alle sad i eet lokale. Det er sandsynligvis sværere i en produktion, der er geografisk eller tidsmæssigt spredt.

Rapporten kom til at udgøre en del af en ledelseskulturel proces. Analysen tydeliggjorde, hvordan både traditionel, rationel og pædagogisk ledelse fungerede i praksis, og opstillingen af en ledelsesfilosofi for majeutisk og etisk kreative ledelse, som netop er ledelseskultur, har udelukkende kunne lade sig gøre, i kraft af, at de tre andre former har fungeret.



## **Post Scriptum**

Jeg vil takke en række mennesker, som igennem studietiden har påvirket mig, personligt såvel som fagligt, i en bedre retning. Foruden dem, var dette speciale ikke blevet til:

Christopher Aaby Sørensen, David Kiel, Jakob Hald og Peter Thomsen. Jeg er særlig stolt og bæret over at have lavet mange projekter sammen med disse mennesker, og hele min uddannelse ville aldrig have kunnet være bedre uden dem.

Rikke Østergaard, min uendeligt meget bedre halvdel, for at udholde min spøgelsesagtige tilstedeværelse, når arbejdspresset på universitetet var højt.

Alle de talentfulde deltagere på mine to DADIU-teams - særligt Petter Madegård og Bjørn Kjæreby Pallund, men også: André T. Johansen, Benjamin Magnussen, Bidida Camila Solvang Poulsen, Bo M. Schou-Nielsen, Jakub Cioslowski, Laura Büchard Schjødt, Laurids Binderup, Lisa Jørgensen, Martin Gjaldbæk, Martin Hansen-Schwartz, Michal Biskup, Mikael Ilnæs, Mikkel Birkegaard Andersen, Pawel Bak, Rie Nymand, Sarah-Mia Nielsen, Søren P. Knudsen, Troels Øhman, Tue T. Sørensen og Uffe Tønder

Jeg skylder også stor tak til tidligere vejledere og undervisere fra AAU: Else Beyer Knuth-Wintherfelt, Torben Bille Poulsen, Jørgen Riber Christensen, Henrik Schärfe, Lars Holmgaard Christensen, Ole Ertløv Hansen, Thessa Jensen og ikke mindst Claus A.F. Rosenstand.

Mange tak til Oscar Vela for inspiration og samarbejde.

Derudover vil jeg takke andre medstuderende: Martin Lund Christensen, Erik Vind, Torben Dall, Jens Christian Gammelby Jensen, Daniel Nielsen, Rasmus Amby Makwarth, Jonna-Lis Sørensen og Jennifer Elbæk.

## Litteratur

### Primær litteratur

Irish, Dan. *The Game Producer's Handbook*. Premier Press 2005

Løgstrup, Knud Ejler: *Den etiske fordring*. Gyldendal 1991 (2. udg. opr. 1956).

Mathiassen, Lars: *Reflective Systems Development*. Institute for Electronic Systems, Department of Computer Science, Aalborg University, 1998

McNiff, Jean & Whitehead, Jack. *All You Need to Know about Action Research*. Sage Publications 2006.

Nørreklit, Lennart: *Nærvær, etik og nyskabelse i lederens virke*. Ledelse og filosofi nr.7 2007. Center for ledelsesfilosofi. Projekt Grounded Ledelse WP 7.

<http://www.ledelsesfilosofi.aau.dk/udgivelser/ledelse-filosofi/2007/07-Narvar-nyskabelse-etik.pdf>

Paahus, Mogens: *Mennesket og dets udtryksformer – fra bevidsthedsparadigme til kommunikationsparadigme*. Forlaget Philosophia. 1989

Platon: *Theaitetos*. Fra *Platons Skrifter* bd. 2. Hans Reitzels forlag 1992.

Thomassen, Niels: *Communicative Ethics in Theory and Practice*. Macmillan 1992 .

Thyssen, Ole: *Kommunikation, kultur og etik*. Handelshøjskolens forlag 1994.

Qvortrup, Lars: *Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden*. Gyldendal 2001.

Qvortrup, Lars: *Det vidende samfund – mysteriet om viden, læring og dannelse*. Unge Pædagoger 2004.

Rosenstand, Claus A. F.: *Kreation af narrative multimediesystemer*. Samfundslitteratur 2002

Bjarni Jensen

August 2009

Rosenstand, Claus A. F.: *Innovation som situation –Flerfaglighed som pædagogisk forudsætning for innovation*. Fra *Tværfaglighed & Entrepreneurship –En antologi om tværfaglighed i entrepreneurshipundervisningen*. Øresund Academy 2008

## **Sekundær litteratur**

Platon: *Menon*. Fra *Platons Skrifter bd. 6*. Hans Reitzels forlag 1992.

Platon: *Symposion*. Gyldendal Undervisning 1996.

Xenophon: *Det persiske felttog - Anabasis*. Museum Tusculanums Forlag 2002.

## **Websites**

<http://ea-spouse.livejournal.com/>

<http://en.wikipedia.org/wiki/.org>

<http://dagbladet.no>

<http://www.comon.dk>

<http://igda.org>

<http://joystiq.com>

<http://gamasutra.com>

<http://www.ledelsesfilosofi.aau.dk>

## **Bilagsliste**

Bilag 1: *Production Plan*. DADIU 2009

Bilag 2: *Post Mortem*. DADIU 2009

Bilag 3: *Projektleder Log*. DADIU 2009

Bilag 4: *Conditions March 2009*. DADIUs formelle krav til produktionen.

Bilag 5: Konklusion fra det fortrolige semesterprojekt: *Projektledelse på DADIU*. Aaby, Christopher; Hald, Jakob; Jensen, Bjarni; Kiel, David. AAU 2008

Bilag 6: *Scrum in Five Minutes*. Fra [http://www.softhouse.se/Uploades/Scrum\\_eng\\_webb.pdf](http://www.softhouse.se/Uploades/Scrum_eng_webb.pdf)

Bilag 7: *IGDA Quality-of-Life White Paper*. 2004 Fra <http://www.igda.org/qol/whitepaper.php>

Bilag 8: Sheffield, Brandon: *What Went Wrong? Learning from Past Post Mortems* fra [http://www.gamasutra.com/view/feature/4001/what\\_went\\_wrong\\_learning\\_from\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/4001/what_went_wrong_learning_from_.php)