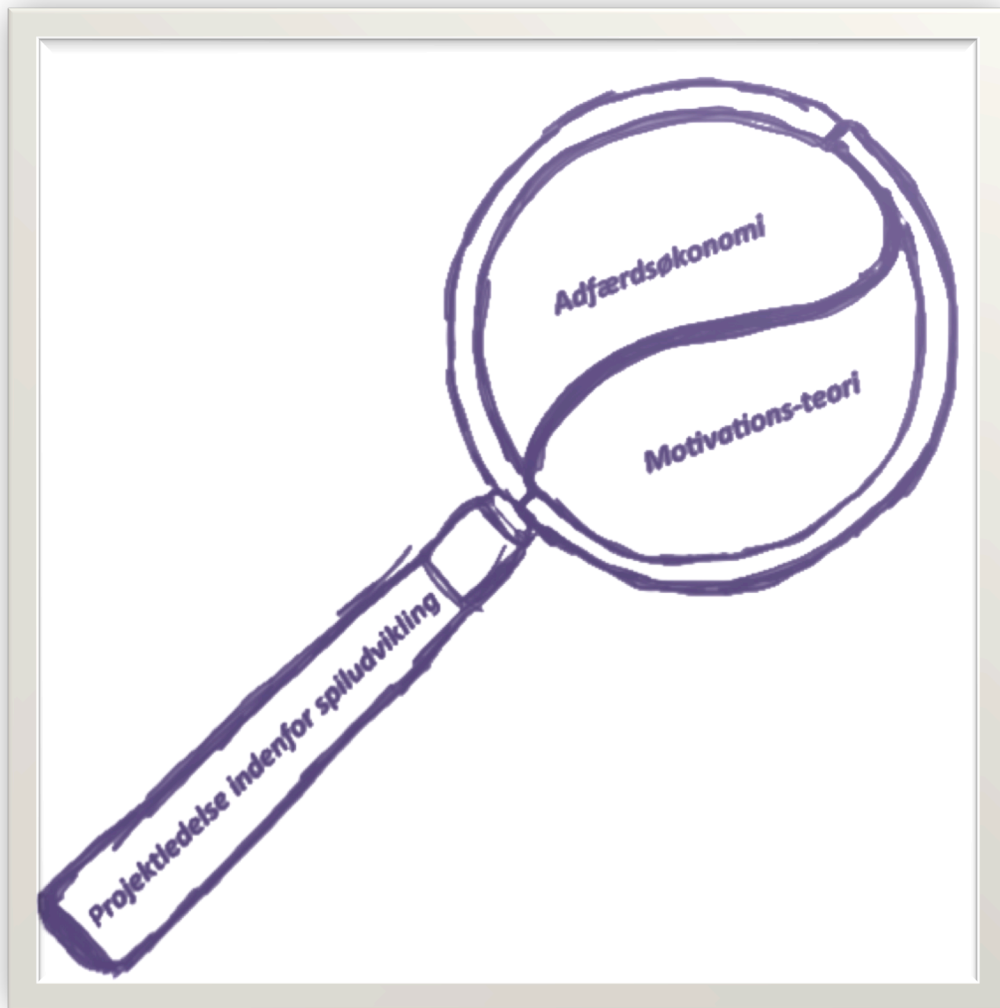




**AALBORG UNIVERSITY**



Cand.it. Interaktive, Digitale Medier, 10.semester  
Per Lac Cam Trinh

Vejleder: Nikolaj Hyldig

## **Titelblad**

Aalborg Universitet,  
Cand.it. Interaktive, Digitale Medier, 10.semester

Projekttitel: Projektledelse indenfor spiludvikling

Undertitel: Projektledelse set med motivationsteoretisk og adfærdspsykologisk optik

Afleveringsmåned: Juni 2013

Vejleder: Nikolaj Hyldig

Specialets omfang

112.663 Anslag / 46.9 normalsider

Per Lac Cam Trinh

---

## **Abstract**

The inspiration for this master thesis comes from an article about stress, no motivation and a lot of emotional strain on game developers who suffered from a lot of pressure from game producers and lead members with bad decision making qualities, resulting in heavy demotivation, burns outs and unproductive staff members. And since the game industry is a rapid growing field, I find it very disturbing about the possibility of me someday becoming a producer who does not know how to make good decisions and motivate people frightens me to my very core. That is why it has given me the purpose to write this Master thesis.

This thesis is an attempt to provide project managers or game producers with a tool to be a better decision maker, and to be a better staff motivator. The tool is a theoretical framework that comprises of three different fields of research. Project management in game development, Motivation theory, and Behavioral Economics. By using this framework to analyze different situations in a game development will give you an understanding on how to motivate your staff and spot irrational decisions in an early stage in a game development, by doing so you are able become a better in saving your project budget from waste of time and resources and saving your staff members from a lot emotional strain, and therefore making you a better project manager.

## **Forord**

Dette speciale er udarbejdet som en afslutning på kandidatuddannelsen Interaktive Digitale Medier ved Aalborg Universitet. Det har været yderst udfordrende at skulle stå til ansvar for hele specialets udformning, dog har det været spændene og interessant at kunne følge ens egen kreation fra tanker og idéer til helt til dørs. Siden starten af min uddannelse har min egen interesse inden for projektledelse kun vokset, hvilket jeg fortsat vil fokusere på og anvende i fremtiden.

Jeg vil gerne have lov takke min vejleder Nikolaj Hyldig for gode faglige diskussioner samt tak for et puf i ryggen, da det så mørkest ud. Jeg vil også gerne takke min familie, kæreste og nærmeste venner og for den uendelige mængde af støtte og godt humør samt gutterne for DADIU.

Hvis det ikke har været for jer, vil dette speciale ikke være muligt.

## Læsevejledning

Det foreslås at speciale afhandlingen læses kronologisk, og bagom i speciale afhandlingen ved der være en CD med følgende indhold af empirisk materiale

### Bilag CD:

- Dadiu Lydnoter
  - 1. Projektledermøde
    - 1. projektledermøde Del1
    - 1. projektledermøde Del2
  - 2. Projektledermøde
    - 2. projektledermøde Del1
    - 2. projektledermøde Del2
  - 3. Projektlederevalueringssmøde
    - 3. Projektlederevalueringssmøde Del1
    - 3. Projektlederevalueringssmøde Del2
- Transkription af empiri
  - [Bilag1][PMo1]PostMortemMiniProduction
  - [Bilag2][PMo2]PostMortemHovedProduction
  - [Bilag3][PLM1]Projektledermøde1
  - [Bilag4][PLM2]Projektledermøde2
  - [Bilag5][PLEvm] Evalueringssmøde

## INDHOLDSFORTEGNELSE

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Kapitel 1: Indledning .....                                     | 8  |
| Hvem er Per? .....                                              | 8  |
| Hvor kom gnisten fra? .....                                     | 8  |
| Problemfeltet .....                                             | 12 |
| Afgrænsning af specialet .....                                  | 13 |
| Kapitel 2: Specialets tilgangsmetode .....                      | 14 |
| Arbejdsmetode .....                                             | 14 |
| Specialeafhandlingens struktur .....                            | 16 |
| Struktur for specialeafhandlingen som videnskabelig bevis ..... | 17 |
| Kapitel 3 Teori: Projektledelse inden for spiludvikling .....   | 19 |
| Projekt og projektleder .....                                   | 20 |
| Projektledelse inden for spiludviklingsfeltet .....             | 21 |
| Kapitel 4 Teori: Behavioral Economics .....                     | 27 |
| Adfærdsøkonomi som felt .....                                   | 28 |
| Den traditionelle rationalitetsmodel inden for økonomi .....    | 29 |
| Kahneman's og Tversky's psykologiske beslutningsteori. ....     | 31 |
| Heuristic og Biasses-modellen .....                             | 33 |
| Sammenfatning på adfærdsøkonomi .....                           | 35 |
| Kapitel 5 Teori Motivations-teori .....                         | 37 |
| Motivationsteori som felt .....                                 | 38 |
| Den tredje motivationsfaktor "indre motivation" .....           | 38 |
| Motivation 2.0's syv dødelige fejl.....                         | 40 |
| Der hvor pisk og gulerod virker, og belønningstyper .....       | 41 |
| Elementerne til at fremme den indre motivationsfaktor. ....     | 44 |
| Sammenfatning på motivationsteori .....                         | 45 |
| Kapitel 6 Specialets teoretiske konstruktion .....              | 46 |
| Kapitel 7 Det empiriske afsnit .....                            | 47 |
| Præsentation af empiri .....                                    | 48 |
| Behandling af empiri .....                                      | 53 |
| Kapitel 8 Empirisk Analyse.....                                 | 58 |
| Tendens 1 .....                                                 | 59 |
| Tendens 2 .....                                                 | 62 |
| Tendens 3 .....                                                 | 64 |
| Tendens 4 .....                                                 | 68 |
| Tendens 5 .....                                                 | 70 |
| Konklusion .....                                                | 74 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| Litteraturliste..... | 76 |
| Hjemmesider.....     | 77 |
| Figurliste.....      | 78 |

## Kapitel 1: Indledning

*Kinesisk ordsprog:*

*"For tæl mig – jeg glemmer*

*Vis mig – jeg husker*

*Involver mig - jeg forstår"*

*Citeret (Kousholt, 2010, s. 3)*

Før vi påbegynder turen igennem min ydmyge speciale afhandling, vil jeg først give læseren en lille beskrivelse af om min baggrund. Baggrundsbeskrivelsen er tiltænkt for at give læseren et helhedsindtryk af hvem jeg som forfatteren, og både at give læseren et forståelse for hvad min baggrundsviden og min motivation til dette speciale projekt, da det blev skrevet.

### Hvem er Per?

Jeg har tidligere studeret Medialogi og fik sin Bachelorgrad i 2010 på Aalborg Universitet. Studieretningen Medialogi er en relativt nye, når man tager i betragtning at studieretningen først kom til i 2006. Studieretningen Medialogi fokuserer på at kombinere teknologi og kreativitet. Medialogi kigger på den teknologi, der står bag avancerede computer grafik, spil, elektronisk musik, animation samt alternativ kunst og underholdningsformer. Studieretningens formål er at give de studerende et stærkt teknisk videns-fundament indenfor teori og praksis. Som man nok kan fornemme ud fra ovenstående beskrivelse, så kommer jeg fra et studie, hvor både design og implementering af forskellige teknologier står i centrum. I modsætning til Interaktive, Digitale Medier har man den humanistisk tilgang til problemløsning om anvendelse af medieteknologier. Hvilket har været et positivt vendepunkt for min personlige vidensdannelse. I den tid som kandidatstuderende her på Interaktive, Digitale Medier har jeg tilegnet nye egenskaber, som at anskue problemstillinger fra det humanistiske og holistiske perspektiv, hvilket jeg har suppleret med de tekniske indsigter jeg har fra min bachelorgrad fra Medialogi. Det har resulteret i, at jeg har udvidet min videns-horisont, som dannede videns-grundlaget til denne speciale afhandling.

### Hvor kom gnisten fra?

Motivationen for denne specialeafhandling tog sit afsæt fra mine personlige erfaringer med *Projektledeelse inden for domænet spiludvikling*. Erfaringerne har jeg erhvervet mig igennem 7. – 8. Semester på min kandidatuddannelse her på Interaktive, Digitale Medier. Hvor der blev lagt hovedvægt på den teoretiske del af projektledeelse. Hvilket



gav mig en forståelse for "hvordan projektledelse burde være, hvordan tingene burde foregå og hvordan man skulle gribe tingene an". De praktiske erfaringer har jeg fået gennem spilproduktionsforløbet ved navn DADIU<sup>1</sup> på 9. Semester. DADIU står for Danske Akademi for Digital, Interaktiv Underholdning, som er et spilproduktionsforløb, som svarer til et fuldtidssemester, som skrækker sig fra september til december: For hvert DADIU-sæson ville der blive oprettet hold, som består af studerende fra forskellige uddannelsesinstitutioner med forskellige fagkompetencer, for nogle af uddannelserne var DADIU semesteret obligatorisk, og for andre var det ens egen interesse og engagement til computerspil, som var drivkraften for at deltage på DADIU. De fagkompetente studerende blev sat i de relevante produktionsroller, som findes inden for spilindustrien. DADIU fungerer som en simulation, hvor forholdene og kravene til rollerne skulle forekomme, så tæt som det kan komme på den rigtige spilbranche. Formålet for DADIU-forløbe er at udruste fremtidige spilproduktionsaspiranter så godt som muligt.

For at give læseren en bedre forståelse og overblik på hvad projektledelse er, vil jeg starte med at give en beskrivelse over en projektleders ansvarsområde og arbejdsopgaver i DADIU's regi.

Projektlederen er den rolle på holdet, som har det overordnet ledelsesansvar for holdet og produktionen af spillet. Ledelsesansvaret udøves ved at lede produktionen ved at træffe retningsgivende beslutninger. Det vil sige, at projektlederen har det overordnet ansvar og autorisation til at træffe de overordnede strategiske beslutninger med spillets gode i sinde. Projektlederen er ikke bemyndiget til at træffe kreative eller tekniske beslutninger om indhold og funktionerne i selve spillet, dette er holdets fagkompetencernes domæne. Dog kan projektlederen ud fra spiltests og kvalitetschecks forlange, at spilelementerne skal ændres eller skrottes, hvis der opstår fejl eller når spilelementerne ikke virker efter hensigten, eller påvirker spillets endelige resultat på en negativ måde. Projektlederen bruger sin personlighed og kommunikative færdigheder i form af tale og facilitere holdets arbejdsmiljø for at skabe gensidig tillid, respekt og god kommunikation i blandet holdets kompetencer, så holdet som heldhed kan fokusere på at gøre det som de er bedst til, derved kan projektlederen bevare overblikket over produktionens fremgang. For en projektleder er top prioriteten at få produktionen gennemført indenfor de given *ressourcer*, som er blevet tildelt fra ledelsen, hvilket i dette tilfælde er DADIU. Ressourcerne er den **tid, produktionsudstyr**

---

<sup>1</sup> [www.dadiu.dk/](http://www.dadiu.dk/)

i form af computere og spiludviklings-programmer og arbejdslokale der er til rådighed, og sidst men ikke mindst **Holdet** og deres kompetencer inden for spiludviklingens mange facetter. Projektlederens arbejdsopgaver indbefatter også at skabe de optimale og trygge rammer, så holdets kreativitet kan trives. Derudover skal projektlederen organisere og lede alle faserne i spiludviklingen sammen med holdets kreative-og tekniske spidskompetencer, hvilket også er kendt som lederroller eller "Lead-team". Hver lederrolle er selv lederansvarlig for en gruppe af folk "kompetencer", som høre under vedkommendes kompetencefelt, således at hele holdet kan blive informeret så samarbejdet mellem de forskellige kompetencer fungerer optimalt. Udover at træffe de store beslutninger for produktionen er projektlederen, den rolle som har ansvaret for at holde styr på vigtige dokumenter, og den som sørger for at vigtige design og produktionsbeslutninger bliver overholdt og gennemført. Det gør projektlederen ved at holde lederrollerne og deres kompetencer ansvarlige for de opgaver, der bliver uddelegeret og påtaget, desuden skal projektlederen og finde på alternative løsninger, hvis der skulle opstå problemer under produktionen. Projektlederen skal også være den objektive autoritet, når der skal løses konflikter i holdet, og til sidst er projektlederen også ansvarlig for at statusreportere til ledelsen om hvordan det går med produktionen.<sup>2</sup>

Eftersom jeg har beskæftiget mig med projektledelse på et teoretisk og praktisk niveau, så er der *et* særligt aspekt ved projektledelse, som jeg finder rigtigt fascinerende. For at sætte det i perspektiv, vil jeg referere til det ovenstående: Projektlederens *ressourcer: tid, produktionsudstyr og holdet*. Personligt mener jeg at **holdet** er projektlederens mest interessante og vigtige ressource, og derfor skal *holdet* behandles med *respekt og omtanke*. Fordi ud fra min personlig erfaring har jeg været vidne til en del, hvordan motivationen påvirkes, og vil jeg hermed påstå at menneskets motivation er en foranderlig størrelse. Jeg har oplevet gennem min tid på DADIU, at selv få motiverede individer kan udføre et imponerende stykke arbejde på relativt kort tid. Mens andre gange kan selv en dygtig gruppe af kompetencer bruge langt tid på at komme relativt ingen vegne, hvis de er umotiveret. Når jeg ser tilbage på min tid på DADIU, så kunne jeg ikke lade være med at bemærke og undre mig over, hvordan de andre projektledere motiverede deres respektive hold.

---

<sup>2</sup> <http://dadiu.dk/uddannelsen/dadius-spilkompetencer/projektleder>

Vi havde hver og især vores egen stil at lede og motivere på, og selv om vi som projektleder kunne se rationalerne i de beslutningerne, som blev truffet ved hårde tider eller for at løse konflikter eller for at nå at færdiggøre produktionen. Disse beslutninger vil altid have en bekostning af noget, som en eller flere kompetencer har arbejdet hårdt på, som enten skal laves om eller skrottes til gavn for spillet fremgang. Det kan resultere i, at vedkommende anser som personlige angreb og på den måde starte en negativ stemning, som kan influere resten af holdet. Det kan have kraftige konsekvenser på holdets produktivitet som helhed, hvilket kan tage langt tid og meget energi for at få genoprettet.

For at sætte min undren i perspektiv med virkeligheden har jeg hermed inddraget et eksempel fra spilbranchen, som beskriver, hvor slemt det kan gå til, hvis man ikke tager holdets motivation i overvejsen.

- Keith Fuller, som selv har arbejdet i spilbranchen i 13 år, og hvor han igennem tiden har båret flere forskellige titler varierende fra programmør, level-designer og været projektleder for teams fra 7 til 70 mand. Nu arbejder han som konsulent i specialisering indenfor projektledelse af spilproduktionen, hvor Keiths funktioner er at rådgive spilproduktioner med at få implementeret agile-processtyringsværktøjet SCRUM, opstille et solidt infrastruktur med klare retningslinjer og oprette solide en praksis i hvordan man udføre kvalitetssikring af ens produktion.<sup>3</sup> Keith fortæller i en af sine artikler om sine egne erfaringer fra en tidligere produktion.<sup>4</sup> Hvor motivationen blev brugt på en måde, som medførte store konsekvenser på holdets medlemmer. Historien omhandlede deres Art direktor, som pressede sine kreative kompetencer "Artfolk" rigtigt meget og truede med straf, for at få tingene lavet så hurtigt som muligt, men selvom at de fik tingene gjort hurtigt, så opstod der følgende problemer: (Ibid)

- Mangle på kreativitet

Artfolkene fik ikke frihed til at udfolde deres kreativitet, siden designerne specificere præcist hvad de ville have og gave rigtig korte deadlines, og truede artfolkene med straf, hvis de ikke gjorde det de fik besked på.

---

<sup>3</sup> <http://www.fullergameproduction.com/about/>

<sup>4</sup> <http://fullergameproduction.squarespace.com/journal-page/2012/1/5/warning-your-company-is-using-the-wrong-motivation.html>

- Problemer med detaljer  
Selvom specifikationerne til grafikelementer blev fastlagt uger siden, løb man stadig ind i problemer med designerne efter grafikken blev afleveret.
- Udmattelse og mishandling "følelsesmæssigt"  
Det endte også med at nogle fra art afdelingen, som var så træt og udmattet af at blive mishandlet på den måde, hvor de næsten kom til tåre da de anmod om at blive flyttet over til et andet projekt. De var endda villige til at tage imod alle mulige former for let og lavspraktiske opgaver, så længe de kunne arbejde under en anden Art direktor. Det bemærkes, at det var folk med meget erfaring og nogle af de bedste i deres felt. Firmaet var tæt på at miste nogle rigtige dygtige medarbejdere på grund af den måde ledelsen behandlede sine ansatte. (Ibid.)

### Problemfeltet

Til dels forstår jeg lederenes handlingsmåde i det ovenstående eksempel, i form af at presse holdet for at få tingene gjort så hurtigt som muligt. Det afspejler effektivitet og fremgang, hvilket er rationelt på et plan, men jeg forstår ikke hvorfor at det skulle være på bekostning af holdets følelsesmæssig velvære, hvilket jeg finder irrationelt.

Derfor har denne alvorlig konflikt fået mig til at undre over, om der findes en bedre måde at træffe beslutninger på, som motivere og gavner alle parter på en produktion inden for spiludvikling?

Hvilket har fået mig til at opstille følgende problemformulering:

### Problemformuleringen:

- |                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er kan man som projektleder træffe beslutninger, der er med til at øge holdets motivation?</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

For at besvare min problemformulering har jeg udarbejdet følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvad er en beslutning for en projektleder?
- Hvordan kommer projektlederen frem til en beslutning?
- Hvad er motivation i forhold til projektleder?
- Hvordan kan projektlederen øge motivation?

### **Afgrænsning af specialet**

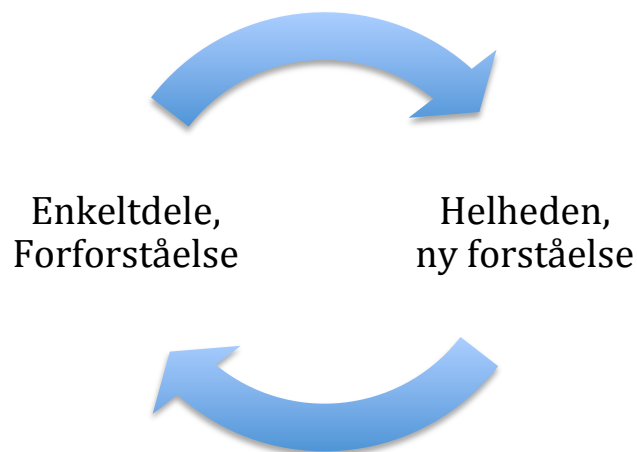
Disse spørgsmål vil jeg svare på, ved at gå teoretisk til værks. Jeg vil undersøge motivations og beslutnings begreberne i forhold til spilprojektledelse i særdelshed, hvor jeg vil gøre håb om at få et bedre kendskab til mit problemfelt. Hvorefter jeg vil opstille en teoretisk konstruktion, som jeg vil anvende til en empiriskanalyse. Som empiri vil jeg anvende mine feltnoter, som jeg har opsamlet igennem mit DADIU-forløb. Ud fra analysen af min empiri vil jeg igennem en diskussion igennem de udvalgte teorier give min subjektive konklusion på ovenstående problemformulering.

## Kapitel 2: Specialets tilgangsmetode

I det følgende afsnit vil jeg præsentere læseren for den overordnede metodiske ramme for specialeafhandlingen. Formålet er at tydeliggøre specialets metodiske tilgang og videnskabelig struktur.

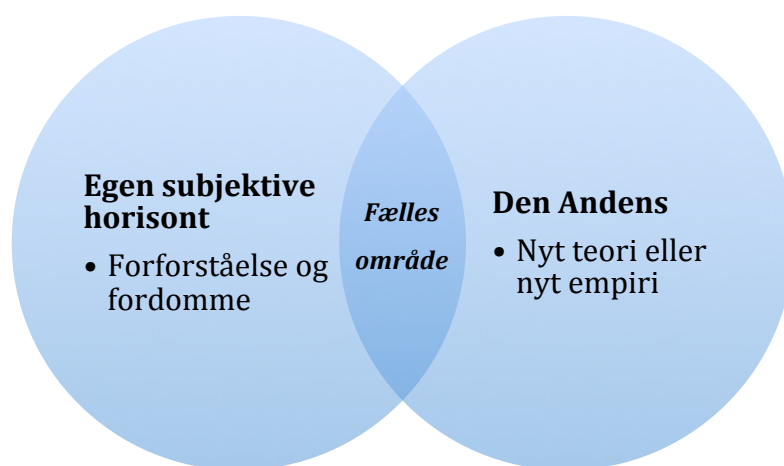
### Arbejdsmetode

Jeg har anvendt hermeneutikken som arbejdsmetode til at styre specialets fremgang, metoden følger den hermeneutiske cirkels gentagende proces mellem enkeltdele (ens forforståelse) og helheden (ny forståelse) (Figur 1) (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 173-174).



Figur 1: Hermeneutiske Cirkel. Kilde: (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 173-174).

Gadamer siger at enhver forståelse igangsæt af vore fordomme og er derfor en fortolkning, som kommer fra en bestemt forståelseshorisont (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 68). Ny forståelse opstår gennem det, som Gadamer kalder for horisontsammensmeltning (Figur 2).



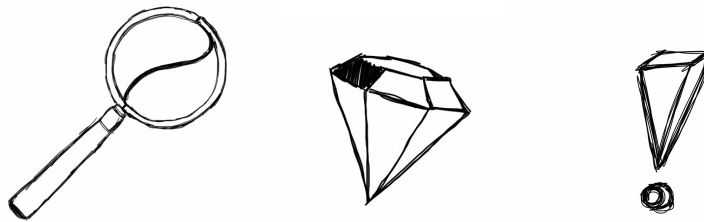
Figur 2: Egen fortolkning af Hans-Georg Gadamer's horisontsammensmeltning.

Kilde: (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 68).

Her gælder der ikke om at forlade sin egen subjektive horisont for at træde ind i Den Andens, men om at mødes i et nyt fælles område (Ibid). Siden jeg arbejder mod for at opnå en bedre forståelse af problemfeltet og for at svare på problemformuleringen. Igennem specialeforløbet vil min egen erfaring og forforståelse af problemfeltet i praksis (enkeltdele), blive sat i spil overfor ny teori, som skal danne de nye forudsætninger, hvilket bliver specialets teoretiske konstruktion, som jeg anvender på min empiri til for at nå frem til en ny forståelse af problemfeltet (helheden), hvilket vil blive mit det nye "fælles område" (området i midten)(Ibid).

## Specialeafhandlingens struktur

Specialeafhandlingen er opbygget af tre hovedelementer, som i samarbejde med hinanden danner grundlaget for at jeg kan diskutere og reflektere over specialets spændingsfelt, hvilket involvere følgende forskningsfelter: projektledelse inden for spiludvikling, beslutningstagning og menneskets motivation.



**Figur 3: En visuel fortolkning af specialets tre hovedelementer. TH: Den teoretisk konstruktion, MF: Specialets empiriske problemfelt, TV: Nye indsigter af problemfeltet. Kilde: (Egen tilvirkning)**

Specialeafhandlingens 3 hovedelementer består af følgende (Figur 3):

1. Den teoretisk konstruktion for specialet spændingsfelt.

Formålet med at første hovedelement er at udforme en teorikonstruktionen, som er baseret på litteratur som omhandler motivations-teori, beslutningstagning-teori og projektledelse inden for spiludvikling. Den teoretiske konstruktionen skal fungere som specialeafhandlingens videnskabslige optik, hvilket skal bruges til at belyse det indsamlede empiriske data.

2. Empirisk dataindsamling fra praksis.

Feltnoter fra praksis under DADIU, der er blevet inddraget 2 post mortems fra 2 spilproduktioner under DADIU. 3 Projektledermøder, hvor 2 er obligatoriske projektledermøder og 1 evalueringsmøde hvor projektlederne deler erfaringer om håndtering af hold og ledelse inden for spiludvikling. Samt refleksioner over beslutninger taget under DADIU produktionen.



### 3. Anvendelse af den teoretiske konstruktion på empirien fra praksis.

Formålet med denne hoveddel er at afprøve den teoretiske konstruktions forklaringskraft over praksis, hvor jeg i håb om, at kunne udlede nye indsigter til problemfeltet og endeligt svare på specialets problemformuleringen.

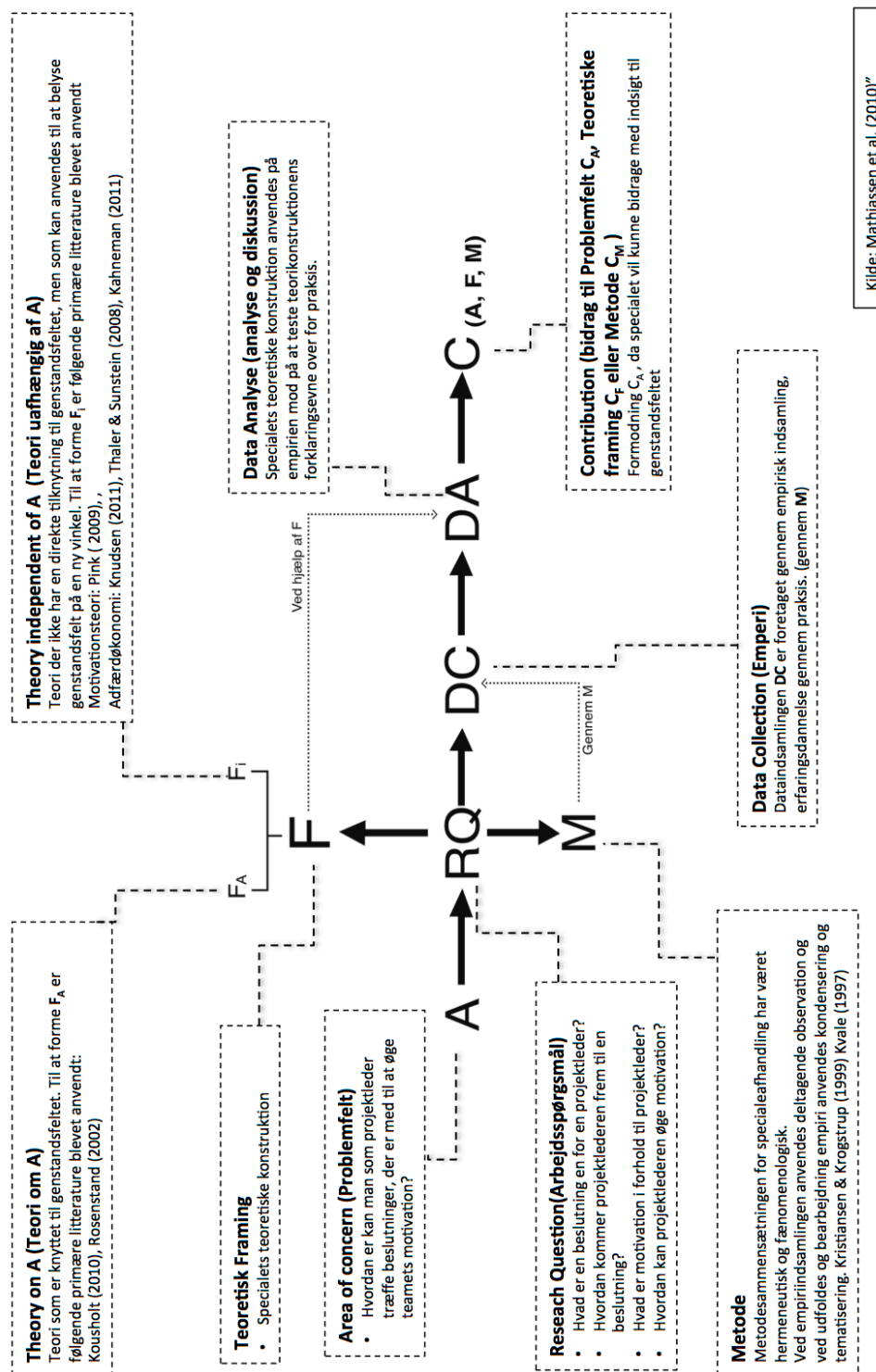
For at kunne opbygge specieleafhandlingens teoretiske konstruktion til at kunne udfolde og perspektivere over spændingsfeltet, anvendes der kilder henholdsvis indenfor: projektledelse indenfor spiludvikling, motivations-teori, og beslutningsteori. Målet med teorikonstruktionen i den sidste ende er finde ud af, om den kan bruges, som et begrebsapparat, som kan understøtte og redegøre årsagssammenhænge i praksis, og på den måde være med til at bidrage til vidensfeltet, projektledelse inden for spiludvikling. For at kunne finde ud af kvaliteten af teorikonstruktionens forklarings-evne, vil den blive afprøvet, hvor den anvendes på specialets indsamlede empiri fra praksis.

Til specieleafhandlingens analyse og empiriindsamling er den fænomenologiske metodetilgang blevet anvendt. Til selve empiriindsamling blev der benyttet deltagende observation (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Empirien bearbejdes ved at gennemgå en sammenfatningsproces, som muliggør en analyse og diskussion af påstande og antagelser på baggrund af det teoretiske arbejde (Kvale, 1997). Herefter anvendes den teoretiske konstruktion som optik, hvor praksis kan behandles gennem en analyse af den teoretiske konstruktion, hvor der vil fremkomme dybdeliggende sammenhænge og indsigter indenfor problemfeltet (Bech, 2013, s. 104-105). De fremkommende indsigter bruges til at vurdere den teoretiske konstruktions forklaringsevne, ved at kunne afklare ligheder og afvigelser, som blev observeret gennem praksis.

#### **Struktur for specieleafhandlingen som videnskabelig bevis**

Specieleafhandlingens hovedinteresse er at forstå spændingsfeltet, som involvere motivation og beslutningstagning i projektledelse inden for spiludvikling i særdeleshed, hermed udøves der et forsøg på at gøre det overskueligt overfor læseren, hvordan specieleafhandlingen er sammensat, hvilket fremvises visuelt (Figur 4). Inspirationen blev fundet i Lars Mathiassen et. al (2010) arbejde hvor i vedkommende forsøger på at strukturere og fremvise logiske relationer i videnskabelige artikler.

I (Figur 4) kan man se opsætningen for specieleafhandlingen, hvor den introducere hvilke teoretiske kilder og metoder specieleafhandlingen primært er baseret på.



Kilde: Mathiassen et al. (2010)<sup>9</sup>

Figur 4: Specialets strukturelle opbygning som videnskabelig bevis. (Mathiassen, 2010)

## Kapitel 3 Teori: Projektledelse inden for spiludvikling

*A leader is best when people barely know that he exists. Of a good leader, who talks little, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: "We did this ourselves."*

*Af: Lao-tzu, The Way of Life,*

*Kinesisk filosof der levede i det*

*6. Århundrede før Kristi Citeret*

*(Kousholt, 2010, s. 95)*



Formålet med dette afsnit om projektledelse er sætte mig selv ind i den overordnede ramme, siden problemfeltet er projektledelse inden for spiludvikling. Dette vil give en forståelse om hvad projektleder og - ledelse inden for spiludvikling er for en størrelse, dog kun på det ledelsesmæssige aspekt. Denne forståelse af projektledelse skal forme videns-fundamentet eller håndtaget til specialets teoretiske konstruktion før jeg bevæger ind i konstruktionens to andre teorifelter.

## Projekt og projektleder

Før jeg går i gang med at dykker direkte ned i feltet projektledelse, definere jeg først overordnet hvad "et projekt" er for en størrelse, og til det bruger jeg beskrivelsen i følgende værk, "Projektledelse – Teori og praksis" af Bjarne Kousholt fra 2010.

Et projekt er en menneskelig bedrift med følgende kendetegn også betegnet som "projektkendetegn" i værket: (Kousholt, 2010, s. 16)

- Et klart defineret mål
- En dato, hvor det skal være afsluttet
- Ukendte faktorer og risici
- Grænser for omkostninger og ressourceforbrug
- Nye erfaringer
- Nye resultater
- Udfordrer en statisk organisation
- Samarbejde på tværs

Feltet projektledelse beskrives generelt til at være en svært disciplin ifølge Bjarne Kousholt. Fordi projekter betyder blandt andet ændringer, og mennesker er normalt modstandere af ændringer, især når hvert projekt skal være anderledes og helst unikt (Kousholt, 2010, s. 37). Projekter betyder at mennesker med vidt forskellig baggrunde skal arbejde sammen mod et fælles mål (Ibid). Dette stiller store krav til ledelsen. Ledelsen skal have lederegenskaber, med hensyn til styring af tid, ressourcer (tid, penge, udstyr), planlægning og menneskelig indsigt til medarbejdere for hver projekt, som ledelsen har valgt at investere i. Derfor ansætter ledelsen projektledere til at lede disse projekter for dem (Ibid). En projektleders vigtigste opgave er at sørge for, at det projekt som vedkommende er ansvarlig for når dets mål, det vil sige, at projektet skal opfylde sin kravspecifikation "scopen", projektet skal afsluttes til "tiden", at projektets udgifter holder sig indenfor "budgetten" (Kousholt, 2010, s. 88).

Nu hvor jeg har givet en kort gennemgang af hvad et projekt og projektlederrollens ansvarsområder er, bevæger jeg mig ind i feltet, projektledelse inden for spiludvikling. hvor jeg fokusere på forståelsen for projektlederens rolle og funktion på det ledelsesmæssige plan.

### Projektledelse inden for spiludviklingsfeltet

Til at udfolde projektledelse inden for spiludvikling som felt for mig selv og såvel for læseren, anvender jeg værket, Kreation af narrative multimediesystemer af Claus F. A. Rosenstand fra 2002. Forfatteren bruger udtrykkene kreative ledelse i stedet for projektledelse indenfor spiludvikling og kreatør i stedet for projektleder (Rosenstand, 2002, s. 19-20). Fordi forfatteren vil at skabe et fælles begreb for de to veletablerede industrier, hvilket er medieindustrien og softwareindustrien (Ibid). For at kunne skabe et narrative multimediesystem, som et computerspil skal man både have det funktionelle aspekt fra softwareindustrien og det æstetiske aspekt fra medieindustrien til at fungere sammen (Ibid). Dette stiller sine egne krav til en projektleder på det ledelsesmæssige plan. Jeg har inddraget følgende citat fra værket for at give et bedre indtryk af de ledelsesmæssige krav, som stilles til projektlederen. I citatet betragtes projektlederen som en systemudvikler, som skal opfylde alle kravende til en spilproduktion (Rosenstand, 2002, s. 214).

*"En systemudvikler skal blandt andet beherske de matematiske sider af programmering, de sociologiske sider af organisering og de psykologiske sider af udformning af brugergrænseflader.*

*En systemudvikler skal være en dygtig designer, kan skal sætte nye ting sammen, en dygtig analytiker, der kan sætte sig ind i andres arbejdssituation, og en dygtig politiker, der kan håndtere et projekt præget af usikkerhed og konflikter."*

*Af (Andersen, kensing, Lassen, Lundin, Mathiassen, Munk-Madsen&Sørgaard, 98)*

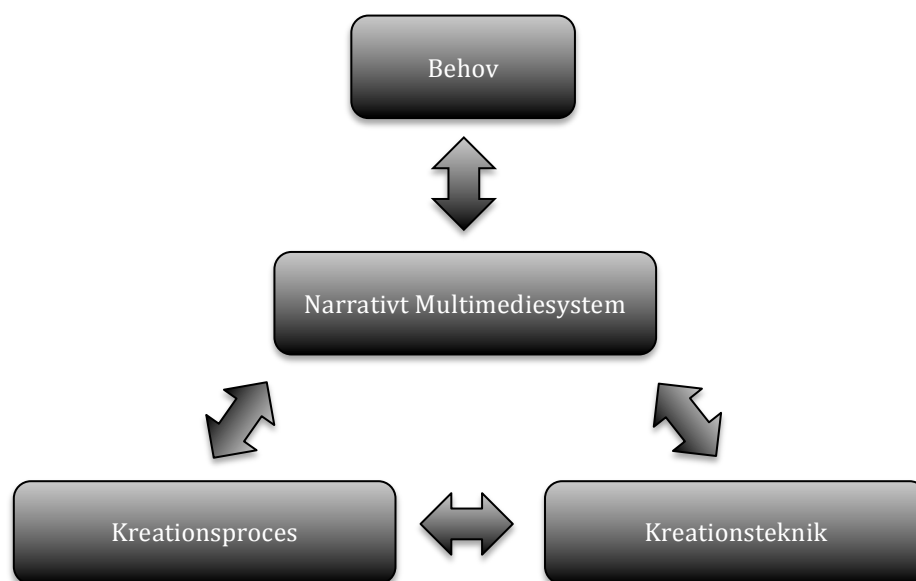
*Citeret: (Rosenstand, 2002, s. 214-215)*

I praksis kan én person ikke beherske alle sider lige godt (Rosenstand, 2002, s. 215). I virkeligheden leder man i samarbejde med andre, og hvor arbejdet udføres gennem andre (Ibid). Derfor er det i virkeligheden tale om, at projektlederen har det overordnet ansvar at lede en gruppe af specifikke fagkompetente folk (Kreationsproces og Kreationsteknik), så de kan at skabe produktet (Narrativt multimediesystem), som opfylder et behov, hvilket kan sammenlignes med et behov for en kunde (Rosenstand, 2002, s. 217) Og sådan vil det typisk være for store spilproduktioner. Dog er der undtagelser, der findes såkaldte Indie-udviklere, hvor nogle er ene alene om at varetage alle aspekter af spiludviklingen, eksempelvis Nicklas Nygren "Nifflas" som har udviklet og udgivet spil som *Knytt Stories*, *NightSky* og mange andre.<sup>5</sup>

For at det illustrere det ovennævnte relation i mellem projektleder, fagkompetencer og behov benytter jeg (Figur 5). (Figur 5) skal forstås som en cirkelbevægelse eller som en iterativ proces, hvor man hele tiden sammenholder produktet med behovet, for at sikre det narrative systems kvalitet stemmer overens med kravende, som skal opfylde behovet. Når der sker ændringer i behovet, skal der ligeledes justeres på kompetencernes forventninger til produktet, det betyder at der skal ske justeringer på kreationsprocessen og-teknikken (Ibid).

---

<sup>5</sup> <http://nifflas.ni2.se>

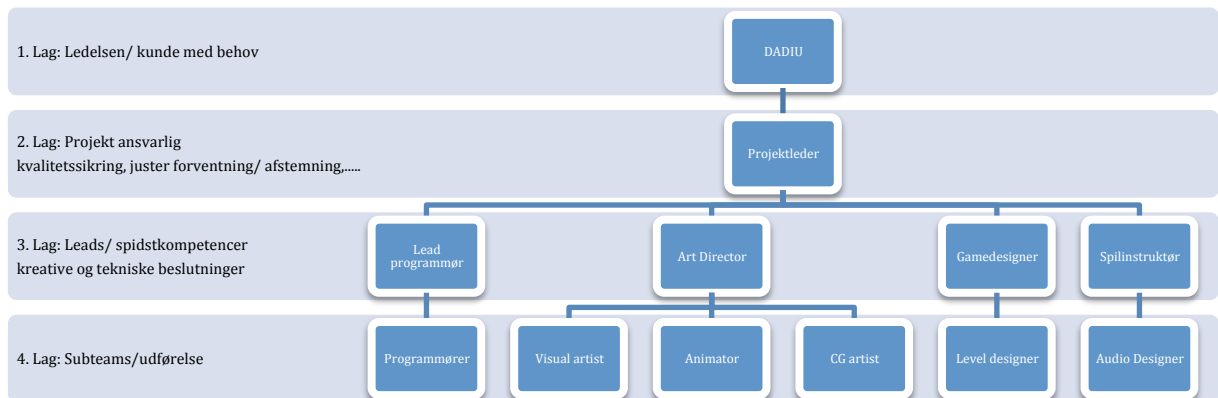


**Figur 5: Organisatoriske kerneområder og behov.** Kilde (Rosenstand, 2002, s. 217) Af (Mathiassen L. , 1998), Munk-Madsen&Sørgaard, 98)

Siden projektlederen har det overordnede ansvar for projektet, er det ikke ensbetydende med at projektlederen kan træffe alle de essentielle beslutninger, som har indflydelse eller er med til at udforme på det endelige produkt. Disse beslutninger træffes kompetencerne, dog er det projektlederens ansvar at holde kompetencerne ansvarlige for deres beslutninger (Rosenstand, 2002, s. 214). For at tydeliggøre ovenstående har jeg anvendt følgende eksempel, som viser ansvars -og beslutningsforholdet på et typisk DADIU-team<sup>6</sup>. Ud fra (Figur 6) kan man se, at de kreative og tekniske beslutninger bliver truffet på 3. Lag af organisations diagrammet.

---

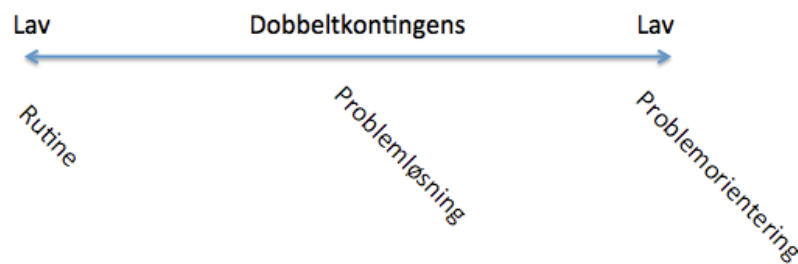
<sup>6</sup> <http://dadiu.dk/uddannelsen/dadius-spilkompetencer/om-samarbejdet>



**Figur 6: Organisationsdiagram for et typisk DADIU-team. Kilde egen tilvirkning**

Projektlederens funktion går ud på at foretage ledelsesmæssige beslutninger og at være en facilitator for sit hold. Projektlederen skal opstille de bedst mulige rammer for holdets trivsel og motivation, så det muliggør ledelsesprocessen (Rosenstand, 2002, s. 240). Dette sker primært ved, at lederen bruger sine pædagogiske evner til at skabe en arbejdskultur og -miljø, som bidrager til kompetencernes læring og personlig udvikling. Kulturen og miljøet skal være med til at fremme kompetencernes kommunikation med hinanden, fremme kompetencerne iagttagelse af hinandens brug af evner til kreation, og fremme den mulighed, hvor kompetencerne selv kan være med til at bidrage til skabelsen af arbejdskulturen og- miljø (Ibid). Projektlederen har også ansvaret for at justere kompetencernes forventninger og forståelse til produktet, når der sker ændringer i behovet, eller kreative processen eller i kreationsteknikken. Så projektlederen kan lede produktionen igennem de forskellige udviklingsfaser (Rosenstand, 2002, s. 240). Og siden at ledelsen af projektet ikke varetages af en person, men af flere, er det væsentligt at produktionsholdet har en fælles forståelse af det behov eller produkt, som skal produceres (Rosenstand, 2002, s. 220).





Figur 7: Situation og dobbeltkontingens. Kilde: (Rosenstand, 2002, s. 220) Af ( (Mathiassen L. , 1998), *Munk-Madsen&Sørgaard*, 98)

Derfor spiller problemet dobbeltkontingens en væsentlig rolle (Figur 7). Dobbeltkontingens betyder: Fælles forståelsen, om en given opgave eller problem, om at den ligger "langt fra" eller "tæt på" hinanden. Desto lavere dobbeltkontingens er, desto tættere ligger fælles forståelsen på hinanden og desto højere dobbeltkontingens er, desto længere væk ligger fælles forståelsen fra hinanden (Rosenstand, 2002, s. 220). Her følgende kommer en beskrivelse af de forskellige "forståelsessituationer af dobbeltkontingens" man kan komme ud for til et givent problem eller given opgave.

- *Rutine/ lav kontingens*, er en situation, hvor problemet eller opgaven er kendt. Dette betyder også at man kender til arbejdsformen fra tidligere.
- *Problemløsning er en situation*, problemet og opgaven er identificeret, men man ved ikke, hvilken arbejdsform man skal tage i anvendelse.
- *Problemorientering/ høj kontingens*, er hvor problemet eller opgaven ukendt. En forudsætning for at være i denne situation er, at man har iagttaget symptomer på, at der er noget galt, og typisk har forskellige opfattelser af, hvad der er galt. Man har iagttaget virkningen, og skal orientere sig mod årsagen. Siden situationen er uklar, har man heller ikke kendskab til hvilken arbejdsform, der skal bruges.

Dobbeltkontingens er dermed er socialt usikkerhedsproblem, der kun lader sig reducere ved kommunikation, derfor er det projektlederens ansvar at etablere en fælles forståelse eller en fælles referenceramme for holdet kommunikation som noget af det allerførste (Rosenstand, 2002, s. 220). Desto højere grad af

dobbeltkontingens kræver det mere deltagelse fra projektlederen for at facilitere kommunikationen, så dobbeltkontingens kan nedbringers,

Det kan være at afklare hvad formålet er, eller opnå den fælles forståelse, der kræves om problemet, hvorefter kompetencerne kan træffe beslutninger om hvordan man bedst muligt kan tilgå et given problem eller opgave (Ibid). Hvorefter skal projektlederen sammen med kompetencerne justere deres forventninger og den fælles forståelse for projektet, hvorefter kan man planlægge nye faser og opgaver (Ibid). Det at kunne reducere dobbeltkontingens er en væsentlig egenskab for en projektleder, fordi kan være med til at undgå konflikter, samt spare holdet for demotivation og frustration under produktionsforløbet (Rosenstand, 2002, s. 240-241).

### Sammenfatning på projektledelse inden for spiludvikling

I dette afsnit har jeg været ind på hvad et projekts kendetegn er, og hvad en projektleders ansvarsområder er og hvilke opgaver projektlederrollen skal varetage for at kunne lede projektet i mål. Projektlederen administrere de tre overordnede ressourcer givet til projektet, hvilket er *tid*, *scope* og *budget*. Projektlederen skal bruge de given ressourcerne *tid* og *budget* til at facilitere og motivere kompetencerne bedst muligt, så kompetencerne kan producere et produkt som imødekommer *scope*. Men når det angår de kreative eller tekniske beslutninger under produktets udvikling er projektlederen ikke nogen beslutningstager, men rettere sagt en beslutningsforvalter. Det forstås på den måde, at beslutningerne i udviklingsprocessen tages i overensstemmelse med projektets spidskompetencer/ lederroller og at beslutningerne til de kreative og tekniske aspekter af produktet også bliver truffet af de respektive lederroller, hvor opgaverne bliver udført af deres kompetencer. Hvorefter er det projektlederens opgave at justere spidskompetencernes og kompetencerne forventninger til behov, produkt, proces og teknik så det passer ind i tid, scope og budget. Derefter skal projektlederen holde kompetencerne ansvarlige for det, som bliver besluttet og at tingene bliver lavet. Projektlederen skal også være opmærksom på dobbeltkontingens, da dette socialt problem og kan lede til misforståelser og konflikter og skabe frustration og demotivation i produktionen. Derfor skal projektlederen ved brug af kommunikation i form af møder, samtaler og eller andre metoder for at sikre at alle på holdet har den fælles forståelse, der kræves for at sikre fremgang i produktudviklingen.

## Kapitel 4 Teori: Behavioral Economics



Nu hvor jeg har en forståelse for projektlederens ansvarsområder, funktion og arbejdsopgaver, vil jeg udbygge den forståelse jeg nu med forskningsfeltet Behavioral Economics. I dette afsnit kigger jeg nærmere på hvordan menneskets beslutningsprocesser fungerer, fordi det er vigtigt for en projektleder at træffe rationelle beslutninger for at lede projektet i mål. Derfor er det vigtigt for en projektleder at vide, eller ane om andre på holdet også træffer rationelle beslutninger. Behavioral Economics eller Adfærdsøkonomi er feltet, som danner første del af optikken til specialets teoretiske konstruktion. Formålet ved at jeg har bevæget mig ind på dette felt er, at jeg gør det for at blive klogere på hvordan beslutningsprocesser virker i praksis, hvorefter forsøger jeg at koble det sammen med den viden jeg har tilegnet mig fra projektledelse indenfor spiludvikling, som gør at teoretiske konstruktion i stand til at opdage irrationelle beslutningsprocesser.

### Adfærdsøkonomi som felt

For at kunne forstå hvad adfærdsøkonomi er, har jeg derfor givet en hurtig opsummering af hvad traditionel mainstream økonomi eller Neo-klassisk økonomi er for en størrelse, siden har din historie fra traditionel mainstream økonomi, men for at gøre det letter for mig selv og for læseren har jeg i dette afsnit betegnet traditionel mainstream økonomi som traditionel økonomi.

Traditionel økonomi har siden 1950'erne brugt hypotesen ved navn maksimeringshypotesen (Knudsen, 2011, s. 64). Formålet med traditionel økonomi er at forudsige hvordan forbrugere, virksomhedere, priser og mængder bestemmes eller efterspørgslen vil argere på et given marked (Ibid). Ifølge traditionel økonomi gik man ud fra, at individer og virksomheder kun vil profitmaksimere, fordi de bevidst søger at kalkulere sig frem til hvilket beslutningsalternativ, som har de bedste konsekvenser med hensyn til virksomhedens profit for sikre sin overlevelse (Ibid).

Indtil en række kognitive psykologer i begyndelsen 1970'erne publicerede en række kritiske resultater vedrørende adfærdsforudsætningerne i traditionel økonomisk teori. Formålet var at forbedre relationerne mellem økonomi og psykologi, fordi ud fra en række af studier viste det sig, at individer ofte ændrer deres præferencer på kort sigt, hvilket er i strid med den fundamentale antagelse i traditionel beslutningsteori (Knudsen, 2011, s. 31). Ifølge de traditionelle økonomiske teorier antages det, at individer altid handler ud fra rationalistiske, logiske og maksimerende begrundelser og derved udviser konsistent adfærd (Ibid). Men det havde nogle psykologer et andet syn på, og iblandt dem var Daniel Kahneman og Amos Tversky, dog påpeges at Tversky døde i 1996. Kahneman og Tversky har ude fra deres studier opstillet nogle "tommelfingerregler" for hvordan individer træffer beslutninger og om de bias eller fejl som er tilknyttet dertil. Kahneman og Tversky hævdede også, at man sjældent anvender maksimeringsteknikker til at træffe beslutninger, og oftere træffer irrationelle beslutninger (Knudsen, 2011, s. 33). Op igennem 1970'erne blev de såkaldte nye og alternative teorier fra psykologerne relativt køligt modtaget af økonomerne. Men i løbet af 1980'erne vendte holdningen og i dag er feltet "Behavioral Economics" noget af det mest populære inden for økonomiske studier (Ibid). Dette ledte til at Kahneman og Smith (en eksperimentel økonom) i 2002 fik tildelt Nobelprisen i økonomi. Ved at få de traditionelle økonomer til at acceptere den tankegang om

begrænset rationalitet, dvs. at individer ikke er så rationelle, som man først antog individer var (Knudsen, 2011, s. 31-32).

### Den traditionelle rationalitetsmodel inden for økonomi

Tilsvarende andre samfundsvidenskabelige fag, er økonomi karakteriseret ved at man gengiver et helt specielt billede af det menneske, som er skabt af økonomiske forsker, en "*homunculus*" som indgår i de økonomiske modeller (Knudsen, 2011, s. 19). Her operer man med et økonomiske menneske eller "*Homo economius*" (Ibid). Når det økonomiske menneske skal træffe en rationel beslutning forudsættes der, at det økonomiske menneske agere ud fra *standard modellen* og ifølge modellen besidder det økonomiske menneske følgende egenskaber (ibid).

- *Global rationalitet*: Det økonomiske menneske har kendskab til samtlige mulige handlingsalternativer.
- *Nytteværdiberegning*: Det økonomiske menneske kan beregne konsekvenserne af samtlige mulige alternativer og tillægge den forskellige nytteværdier.
- *Intertemporale beslutninger*: Det økonomiske menneske har fuld viden om sine nutidige og fremtidige nytteværdier, så alle nutidige og fremtidige alternativer kan "vejes" i forhold til hinanden.
- *Præference eller selvinteresse maksimering*, : Det økonomiske menneske vælger det alternativ, som har størst nytteværdi i forhold til sin præference eller selvinteresse.

Standard modellen i sig selv er meget simpel, derfor kan standardmodellen udbygges for at gøre den mere realistisk (Ibid). For det første antager man i standard modellen, at det økonomiske menneske har *fuldkommen information*. Det vil sige at man antager, at det økonomiske menneske ved nøjagtig alt om, hvilke handlingsalternativer der er, og hvilke konsekvenser hvert handlingsalternativ har (Ibid). Hvis det økonomiske menneske ikke har fuldkommen information over situation kan modellen udvides til at dække disse områder *beslutningstagning under risiko* og *beslutningstagning under usikkerhed* (Knudsen, 2011, s. 19-20).

- *Beslutningstagning under risiko*: Er karakteriseret ved at det økonomiske menneske kan sætte en specifik sandsynlighed for, hvilke konsekvenser en bestemt beslutning får. Her vil

man typisk bruge, teorien om maksimering af forventet nytte til at afgøre, hvilket alternativ man skal vælge.

- *Beslutningstagning under usikkerhed:* Er karakteriseret ved at det økonomiske menneske ikke kan sætte en sandsynlighed på, hvor store chancer, der er for at realisere bestemte konsekvenser af hvert handlingsalternativ. Her vil det økonomiske menneske foretage rationelle vurderinger til at komme frem til det handlingsalternativ, som giver mest nytte.

Her nedenfor følger de forskellige vurderingsrationaler som det økonomiske menneske kan foretage sig, ved situationer hvor ingen sandsynligheder er (Knudsen, 2011, s. 20).

- *Parametriske rationalitet:* Er hvor det økonomiske menneske opfatter sin beslutningssituation som er givet udefra. Eksempelvis til en kageuddeling hvor omgivelserne har bestemt at man kun må få et stykke kage pr. mand.
- *Strategiske rationalitet:* Er hvor det økonomiske menneske er stillet i den situation hvor der er andre med til at træffe beslutninger, og hvor det økonomiske menneskets maksimering er afhængig i, hvad de andre beslutter sig for, derfor er det vigtigt for det økonomiske menneske at finde ud af, hvad de andre beslutter sig for først, før det økonomiske menneske træffer sin beslutning.

Så bare for at opsamle, så træffer det økonomiske menneske sine beslutninger på baggrund af, hvilke konsekvenser eller resultater de forskellige handlingsalternativer har (Knudsen, 2011, s. 20). Det økonomiske vil aldrig vælge bestemte handlingsalternativer, bare fordi de opfattes til at være gode eller rigtige uafhængigt af, hvilke konsekvenser de måtte have (Knudsen, 2011, s. 21). Derfor karakteriseres økonomernes rationalitetsmodel som instrumental rationalitet. Det indebærer, at man aldrig vil diskutere om de mål som forfølges er rationelle eller ej, men kun om man har valgt de bedste midler til at realisere sine mål (Ibid). Som man kan se, er det økonomiske menneske den perfekte logiker, da vedkommende er ubegrænset i form af beslutningsressourcer og viljestyrke. Det vil sige at vedkommende aldrig vil løbe ind i logiske problemer, fordi det økonomiske menneske altid vil komme frem til mest den fordelagtige beslutning, uafhængigt af hvor mange deduktive ræsonnementer, der skal gennemføres, og vedkommende vil aldrig blive forvirret over for mange beslutningsalternativer (Ibid).

### Kahneman's og Tversky's psykologiske beslutningsteori.

I modsætning til traditionelle økonomer, tager de kognitive psykologer og adfærdsorienterede økonomer udgangspunkt i, at beslutningstagere i den virkelige verden ikke er fuldstændig rationelle, men begrænset rationelle (Knudsen, 2011, s. 39).

Psykologerne og adfærdsøkonomerne antager ud fra empiriske studier at beslutningstagerne ikke er ubegrænset i form af beslutningsressourcer, som bruges til at beregne og rationalisere alt ved at anvende logisk tænkning, og ubegrænset viljestyrke og ubegrænset af arbejdskraft, som skal bruges til at træffe de bedst tænkelige beslutninger (Ibid). Derved kan de konkludere, at beslutningstagere har følgende 3 begrænsninger, som traditionelle økonomiske beslutningsteori har overset: (Ibid)

- Begrænset rationalitet
- Begrænset viljestyrke
- Begrænset selvinteresse

Psykologerne og adfærdsøkonomerne antager ud fra empiriske studier at beslutningstagerne ikke er ubegrænset i form af

beslutningsressourcer, som bruges til at beregne og rationalisere alt ved at anvende logisk tænkning, og ubegrænset viljestyrke og ubegrænset af arbejdskraft, som skal bruges til at træffe de bedst tænkelige beslutninger (Ibid). Derved kan de konkludere, at beslutningstagere har følgende 3 begrænsninger, som traditionelle økonomiske beslutningsteori har overset: (Ibid)

- Begrænset rationalitet
- Begrænset viljestyrke
- Begrænset selvinteresse

Følgende gives der eksempler på de overstående 3 begrænsninger, som er set ud fra de adfærdsøkonomiske empiriske studier. Aktørerne eller beslutningstagerne udviser *begrænset viljestyrke*, eksempelvis har de svært ved konsistent at forfølge deres langsigtede interesser, og de har tendensen til at være impulsive og dermed handle meget kortsigtet (Knudsen, 2011, s. 39-40). Ved *begrænset selvinteresse* siger, at beslutningstageren står foran komplekse motivationsvalg, hvor andre personers velfærd også indgår i beslutningstagerens præferencer og dermed har betydning for, hvilke beslutninger vedkommende i den sidste ende kommer til at

træffe (Ibid). For at man kan begribe *begrænset rationalitet* skal man tage udgangspunkt i beslutningstagerne kognitive processer, og her vil jeg bruge Dual proces-teorien – eller interaktionen imellem hjernens to kognitive systemer til at forklare begrebet begrænset rationalitet (Figur 8).

| System 1: Intuitivt                                    | System 2: Refleksivt                                  |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| • Evolutionært system, der er fælles med dyr           | • Evolutionært nyere system unikt for mennesker       |
| • Ubevidst                                             | • Bevidst                                             |
| • Automatisk/ hurtigt                                  | • Kontrolleret/ langsomt                              |
| • Kræver ingen indsats eller anstrengelse fra vor side | • Kræver stor indsats eller anstrengelse fra vor side |
| • Simultant/parallelt kørende                          | • Sekventielt                                         |
| • Kontekstafhængigt                                    | • Abstrakt                                            |
| • Pragmatisk                                           | • Logisk                                              |

Figur 8: Dual proces-teori - Hjernes to kognitive systemer. (Knudsen, 2011, s. 41) Af: (Evans og Frankish 2009)

Dual proces-teorien søger at forklare, hvordan vores hjerne fungerer, når mennesket træffer beslutninger og især hvilke dele af den, der er aktive i forskellige typer af beslutninger (Knudsen, 2011, s. 41). Ifølge Kahneman beskriver han relationen mellem de to kognitive systemer som følger (Kahneman, 2011, s. 21). I dagligdagen er System 1 automatisk aktiv, mens System 2 normalt foretrækker at være på "low effort mode" det vil sige, at kun en fraktion af System 2 helst vil være engageret i dagligdagens aktiviteter. System 1 er den intuitive og hurtige kognitive system, som kan genere overraskende mange komplekse strenge af ideer, uden at det kræver nogen form for kognitiv anstrengelse eller indsats (Ibid). Men kun den langsomme og refleksive kognitive system System 2, kan samle og bearbejde ideer, tanker, nye indtryk, valg muligheder og udregninger ved at udføre en serie af kognitive operationer, som kræver relativt mere mental anstrengelse (Kahneman, 2011, s. 20-21). Det vil sige at System 1 hele tiden vil bombardere system 2 med indtryk, ideer, følelser, forestillinger og impulsive fordringer til handlinger. Imens System 2 er i stand til at kunne holde System 1's impulsive følelser og handlinger i skak, i form af regler og normer, som er skabt af kultur, samfund og er tillært over tid (Ibid).

System 1 er baseret på kontekst og situation, det vil sige, at den har et net af beslutningsprocesser, som operer i korttidshukommelsen, og hvor disse specifikke



processer aktiveres afhængig af hvilken specifik situation og kontekst beslutningstageren befinder sig i (Knudsen, 2011, s. 42-43). Mange af disse processer er medfødt, da de er et resultat af menneskets evolutionære udvikling, mens andre processer som System 2 vil være "tillærte" og er opbevaret i vores langtidshukommelse (ibid). En af de vigtigste styrker ved System 1 er, at det fungerer stort set ubesværet, det vil sige, at man ikke skal bruge en masse energi på at nå frem til løsninger til relative simple opgaver (ibid). System 1 har den fordel, at det er muligt at arbejde med flere forskellige problemer på ét og samme tidspunkt inde i hovedet, det muliggør en parallel problemløsning af flere problemer (ibid).

I modsætning til System 1 er System 2 baseret på en mere abstrakt case-by-case-baseret løsningsmetode, hvor hver enkelt beslutningssituation analyseres separat og uden at konteksten inddrages med henblik på at finde en optimal løsning (ibid). Når vi bruger System 2 til at komme frem til en løsning på et problem, så bruges der megen energi både til at fokusere på problemet, så de analytiske processer i System 2 kan nå frem til en løsning via deduktive processer. System 2 er derimod konsekvent sekventielt, da den kun tillader, at der arbejdes med et problem ad gangen (ibid).

### Heuristic og Biasses-modellen

Dual-proces modellen indgår som den fælles underliggende model for mange teorier, Heuristic og Biasses-modellen bygger på en dual-proces model (Knudsen, 2011, s. 42). fordi mange af de beslutningsregler eller heuristikker<sup>7</sup>, som vi anvender i vores dagligdag til at træffe beslutninger med, er behæftet med mange fejlmuligheder (bias) (Ibid). Én forklaring på disse fejl (bias) er typisk, at mange af vores heuristikker i System 1 har rødder langt tilbage i vores udviklingshistorie, livet som eksempelvis jæger var langt mindre komplekst end det er i dag (Ibid).

Det er derfor vigtigt, at som mennesker kan forholde os til kritisk til de resultater, som vores intuitive System 1 producerer (Ibid). På grund af at vores omgivelser i den sociale verden er meget mere komplekst, derfor menes at der er opstået et evolutionært kløft mellem beslutningsprocesserne på System 1 og System 2 og denne kløft mellem vores forskellige typer at beslutningsprocesser og den komplekse sociale verden, der gør, at System 1 producerer fejlagtige beslutninger. Dette gør at vi til tider har mere brug for vores reflektive System 2 til at korrigere

---

<sup>7</sup> opdagelses-metoder, Kilde: (Knudsen, 2011, s. 40).

de beslutninger, som er produceret af System 1 for herved at undgå forskellige systematiske fejl (Ibid).

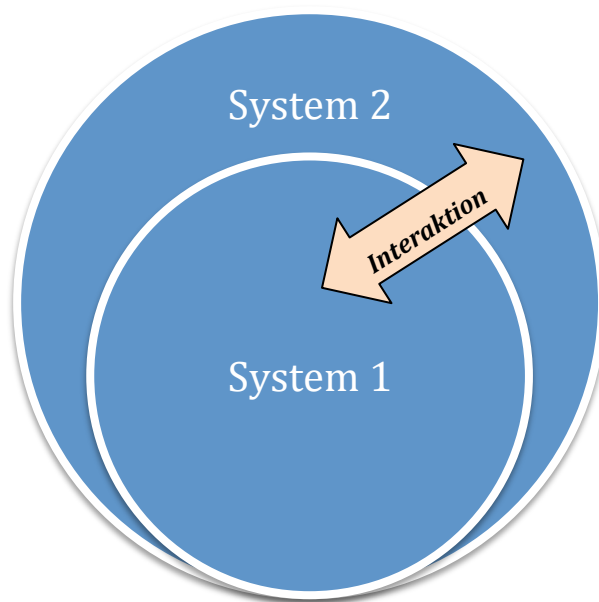
Nu hvor vi har gennemgået hvordan beslutningstagerens kognitive processer interagere med hinanden, har jeg i forbindelse med Heuristic og Biases-modellen opridse følgende heuristikker og deres tilsvarende bias eller fejl, som beslutningstageren har tendens til at begå, når de skal til at træffe beslutninger, disse fejl reference også til det tidligere nævnte *begrænset rationalitet*. Dog påpeger jeg for læseren at den følgende liste over bias på ingen måde er udtømmende, men jeg har kun udtaget de mest essentielle, som måske kan være en hjælpe for en projektleder, med at forstå beslutningsprocesser dets bias.

- *Anchoring*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren stoler for meget eller "anker" på sin forståelse af noget som beslutningstageren ved på forhånd, og hvorefter beslutningstageren tilføjer passende justeringer til den forforståelse for at opnå en acceptabelt vurdering eller beslutning. Og det er her hvor fejlen indtræffer da de fleste justeringer typisk er utilstrækkelig (Thaler & Sunstein, 2008, s. 23-24).
- *Availability*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren overvurdere sandsynligheden på noget som "kan ske" baseret på følelsesmæssige årsager eller tidligere erfaringer, som det som "kan ske" til at fremstår mere levende eller virkeligt i beslutningstagerens hukommelse. Fejlen her er at når beslutningstageren er under kraftig følelsesmæssig påvirkning kan være med til at forvrænge beslutningstagerens dømmekraft, og ultimativt kan lede beslutningstageren til at træffe unødvendige valg (Thaler & Sunstein, 2008, s. 24-26).
- *Representativeness*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren vurdere sandsynligheder baseret på sammenligninger ud fra en stereotypisk- forforståelse. Fejlen her er, at ikke alle stereotypiskforforståelser er i overensstemmelse med virkeligheden. (Thaler & Sunstein, 2008, s. 27-31)
- *Optimism and Overconfidence*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren er urealistisk optimistisk, hvilket også kan lede til for høj selvsikkerhed, Fejlen her er, at i dette tilfælde kan gøre at beslutningstageren ikke overvejer de langsigtede konsekvenser, men kun fokusere på de kortsigtede hurtige konsekvenser som står for øje (Thaler & Sunstein, 2008, s. 31-33).

- *Gain and Losses*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren har det med at føle dobbelt så meget tabsfølelse eller elendighed ved at miste noget, end at for det tilsvarende i gevinst. Derfor leder det frem til den fejl, hvor at beslutningstageren beholder eller holder på mere end, hvad beslutningstageren egentlig har brug for. (Thaler & Sunstein, 2008, s. 33-34)
- *Status quo bias*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren foretrækker at ting forbliver relativt det samme. Denne fejl står tit når beslutningstageren står til at skulle påtager noget som er nyt og anderledes, sat i forhold til det som beslutningstageren allerede kender og føler sig tryk med. (Thaler & Sunstein, 2008, s. 34-35)
- *Framing*: Beskriver tendensen hvor at beslutningstageren drager en anden konklusion end andre og fremprovokere uønskede respons, selvom det er ud fra de samme oplysninger, som bliver præsenteret en og den samme person. Fejlen er at beslutningstageren hurtigt kan få en opfattelse eller forståelse for at en negativ konsekvens vil ramme vedkommende og dermed kan få beslutningstageren til at handle uhensigtsmæssigt (Thaler & Sunstein, 2008, s. 36-37).

### Sammenfatning på adfærdsøkonomi

I dette afsnit har jeg fået en forståelse for hvad traditionel økonomi og adfærdsøkonomi er for nogle størrelser, dog på et generelt plan. Traditionel økonomi antog at individer handlede og agerede ligesom virksomheder burde gøre. Ved at man er ubegrænset i viljestyrke og beslutningsressourcer, som altid handler, tænker rationelt og sigter altid op langsigtede mål, hvilket er for at sikre ens overlevelse, det vil sige undgå gå konkurs eller tabe markedsandel og maksimere sin egen præference mest muligt. Men adfærdsøkonomien antager er at individet kun er begrænset men hensyn til rationalitet, viljestyrke og beslutningsressourcer. Hvilket man kan se ud fra Heuristic og Biasses-modellen at individet har tendenser til handle imod det som traditionel økonomi først antog og mange af disse tendenser kan redegøres i interaktionen i mellem individets to kognitive systemer (Figur 9). Ifølge adfærdsøkonomien vil man ikke kunne undgå de to kognitive systemer, som danner basis for individets beslutningsprocesser og dermed individets beslutninger.



Figur 9: Interaktionen mellem System 1 og System 2. Kilde: Egen tilvirkning

For en projektleder er det vigtigt at have kendskab til dette aspekt af den menneskelige psyke, fordi projektlederen kan anvende denne viden om de to kognitive systemer til at tage forbehold, forstået på den måde at når der skal træffes beslutninger inden for planlægning af udviklingsfaser, estimering af ressourcer til opgaver, forventnings-afstemme sammen med holdets kompetencer i forhold til teknikker eller processer under en spiludviklingsproces. Dog skal man ikke antage at holdets kompetencer med vilje eller bevidst begår disse fejl, men antage at kompetencer er individer og individer er mennesker. Hvilket leder frem til at mennesker kan somme tider laver fejl uden at være bevidst om det. Derfor kan det ikke understreges nok, at projektlederen skal være opmærksom på disse bias under hele udviklingsprocessen, på den måde kan projektlederen tage forbehold og sammen med holdets kompetencer afklare en del misforståelser eller fejl estimeringer på et tidligt stadie, i stedet for at bruge ressourcer på at rette op på fejl og løse konflikter, som er opstået på grund af disse bias midt i eller sidst i processen.

## Kapitel 5 Teori Motivations-teori



Nu hvor jeg har fået en forståelse til projektledelsen indenfor spiludvikling og udbygget den med adfærdsøkonomiens aspekt på beslutningsprocesser, har jeg kommet til det sidste felt, som danner den anden halvdel af optikken til speciale afhandlingens teoretiske konstruktion. I dette afsnit sigtede jeg mod at blive klogere på motivationsbegrebet. Hvor jeg igennem motivationsteoriens metoder motivere folk til at være mere produktiv, uden at det skal have en bekostning på deres emotionelle velvære. Det ved at udbygge den viden som jeg allerede tilegnet mig fra de to andre forskningsfelter, kan en projektlederen den samme viden være bedre udrustet til at håndtere projektledelse, beslutningsprocesser og motivere sine kompetencer til at skabe produkter med øget kvalitet, uden at de skulle have en vedvarende negativ bekostning på kompetencerne emotionelle velvære.

## Motivationsteori som felt

Motivationsteori har siden rødder i psykologien siden starten af 1860, har man udforsket mennesket bevidsthed. Her var emner som erkendelsesprocesser, sanseopfattelse, tænkning, indlæring og hukommelsen de mest interessante for psykologerne af udforske (Madsen, 1986, s. 11). Men først ved århundredeskiftet begyndte man få en interesse for menneskets handlinger og anden adfærd hos dyr og mennesker (Ibid). Jeg har nu givet en rigtigt kort opsummering på hvor lang tilbage motivations studiet egentligt rækker. Når det er sagt har jeg taget udgangspunkt i et af de nyere værker om motivationsteori af Dan Pink's ved navn Drive – "The surprising truth about what motivates us", fra 2009. Da formålet hele tiden har været at hjælpe en projektleder inden for spiludvikling i det 21. århundrede med at øge sine kompetencers motivation.

## Den tredje motivationsfaktor "indre motivation"

Op igennem tiden indtil 1949, kendte forskerne kun til at menneskets to primære motivationsfaktorer (Pink, 2011, s. 1-3). Den første var den biologiske motivationsfaktor "overlevelse", mennesker og dyr åd for at stille deres sult, drak for at slukke tørsten og parrede sig for at tilfredsstille deres kødelige lyster (Ibid). Den anden kendte motivationsfaktor "ekstern eller udefrakommende motivation" kommer i form af belønning eller straf, hvilket var tildelt af omgivelserne for at få mennesker til at opføre sig på en bestemt måde (Ibid). Men en forsker ved navn Harry F. Harlow, som udførte et læringseksperiment med aber, hvilke ledte ham frem til denne opdagelse om, at der fandtes en tredje motivationsfaktor (Ibid). Hvilket Harlow døbte "indre motivation" (Pink, 2011, s. 3). Harlow antog at han kunne bruge de to kendte motivationsfaktorer til at motivere aberne til at løse et mekanisk puslespil, det vil sige, at få dem til at lære ved at motivere dem gennem belønning eller straf, men til Harlow's overraskelse begyndte aberne at lege med det mekaniske puslespil, og lidt efter lidt løse puslespillet før Harlow kunne motivere aberne med noget som helst (Ibid). Aberne blev over tid temmelig dygtige med at løse puslespillet, men stadig uden nogen ekstern motivation i form af straf eller belønning (Ibid). Ifølge Harlow løste aberne puslespillet med koncentration, beslutsomhed og med noget der lignede glæde (Pink, 2011, s. 3). Han observerede at abernes interaktion med puslespillet og Harlow kunne se, at der var en signifikant læring og effektiv udførelse, hvilke gik imod det som Harlow's forforståelse om motivation (Ibid). Hvilket ledte Harlow frem til en konklusion om opstillede nye teori, om at der kunne være en *tredje motivationsfaktor* hvor han sagde: "*Udførelsen af opgaven.* " "*var belønningen i sig*

selv.” og han døbte den ”indre motivation.” (Ibid) Først troede Harlow, at denne ny opdagede motivationsfaktor var underordnet i forhold til de to kendte motivationsfaktorer. Derfor opstillede han hypotesen om, at aberne ville klare sig endnu bedre med af løse puslespillet, hvis han indførte belønninger. (Ibid) Da belønningen i form af rosiner blev indført skete der kaos, aberne løste puslespillet mindre hyppigt og lavede flere fejl end før (Pink, 2011, s. 4). Til sidst konkluderede Harlow i følge citatet:

*It would appear that this drive... may be as basic and strong  
as the {other} drives. Furthermore, there is some reason to  
believe the {it} can be as efficient in facilitating learning.*

(Pink, 2011, s. 4) Af: (Harlow, Harlow, & Meyer, 1950, s. 233-234)

Det som Harlow siger er, at denne ny opdagede motivationsfaktor er mindst lige så basal og stærke som de to kendte motivationsfaktorer, at den kan være lige så effektiv til at fremme indlæring. Men på det tidspunkt fik denne teori ikke nogen varm modtagelse blandt psykologien, og Harlow droppede ideen om ”indre motivation” og senere blev berømt inden for forskningen i hengivenhed (Pink, 2011, s. 4). Harlow’s teori om den indre motivation blev en vandre myte inden for psykologisk litteratur (Ibid). Indtil i 1969 hvor Edward Deci udførte et eksperiment med inspiration fra Harlow’s teori om indre motivaion, hvor han inddragede mennesker, et puslespil ved navn: Suma Puzzle Cube, og belønninger i form af penge (Pink, 2011, s. 5). Ud fra eksperimentet Deci kom frem til følgende konklusion om mennesket indre motivation, og sagde følgende: (Pink, 2011, s. 8)

*Human beings, Deci said, have an "inherent tendency to  
seek out novelty and challenges, to extend and  
exercise their capabilities, to explore, and learn."  
But this third drive was more fragile than the to others;  
it needed the right environment to survive.*

(Pink, 2011, s. 8) Af: (Deci, 1971, s. 119-120)

Hvilket har givet mig den forståelse, ud fra ovenstående citat, at vi som mennesker er fra starten nysgerrige og søgende for at lære og udforske, hvilket er motiveret indefra, med det forbehold at den indre motivation kan være svær at opretholde, og derfor kræver de rigtige omgivelser for at den kan trives og overleve. Men ved

indføring af belønning har mennesket ligesom aberne i Harlow's experiment den tendens til at miste fokus for opgaven, se følgende citat fra Deci:

*"When money is used as an external reward for some activity,  
the subject lose intrinsic interest for the activity"*

(Pink, 2011, s. 8) Af: (Deci, Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inquiry, 1972, s. 114)

Ud fra nedenstående citat fra Deci, har det givet mig den nysgerrighed til at finde ud, hvordan man kan motivere på, uden at bruge eksterne motivation som belønning eller straf.

*"One who is interested in developing and enhancing intrinsic  
motivation in children, employees, students etc., should not concentrate  
on external-control systems such as monetary rewards,"*

(Pink, 2011, s. 8) Af: (Deci, Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, 1971, s. 119-120)

Men dette i sinde kommer jeg ind på hvad Dan Pink siger til om, hvordan man kan øge folks motivation ved at fremme og facilitere produktivitet ved at have den indre motivation i fokus.

### **Motivation 2.0's syv dødelige fejl**

For at få en forståelse af den tredje motivationsfaktor er det vigtigt at jeg såvel som læseren også har en forståelse for hvordan den første- og anden motivationsfaktor virker og fejler. - Pink sammenlignede nutidens samfund med et operativ system, hvor samfundet var en samling overvejende og usynlige instrukser og regler, som styre det hele (Pink, 2011, s. 205). Og menneskets første operativ system, som han kan kalder for Motivation 1.0 omhandlede specifikt om at overleve på individ niveau (Ibid). Efterfølgeren Motivation 2.0 er bygget op omkring udefrakommende belønning og straf eller "pisk og gulerod", for at få folk til at opføre sig på en bestemt måde, så et social system kan fungere og udføre større og mere komplicerede opgaver og aktiviteter (Ibid). Hvilket har fungeret fint for det 20. århundredes rutineprægede opgaver, men i det 21. århundrede viser Motivation 2.0 sig at være forældet, fordi at jobs i det 21. århundrede har ændret sig dramatisk til at være mere komplekst og mere selvstyrende (Pink, 2011, s. 29). Pink demonstrere i bogen at ved brug pisk og gulerod metoden, kan fremprovokere uønsket adfærd ved jobs, som involvere en høj grad af kreativitet og kompleksitet. Pink beskriver det, som de 7 dødelige fejl ved motivation 2.0: (Pink, 2011, s. 59).



**1.     *De kan slukke indre motivation:***

På grund af en forventet belønning/arbejds løn kræver at man opgiver selvstyring og derved kan lave sjov og nydelse om til arbejde og derved dræne indre motivation (Pink, 2011, s. 38).

**2.     *De kan mindske præsentation:***

På grund af en forventet belønning kan det få en til at miste fokus for opgaven og gøre at man er tilbøjelig til at lave fejl. (Pink, 2011, s. 41).

**3.     *De kan kvæle kreativiteten:***

På grund af ved forventet belønning, kan gør at man begrænser sig og fokusere på et lille felt, og derved begrænser sin kreative kapacitet (Pink, 2011, s. 42-43) .

**4.     *De kan fortrænge god adfærd:***

På grund af en forventet belønning, kan det gør velgørende og venlige aktiviteter til arbejde, og derved dræne det formål (Pink, 2011, s. 46-47).

**5.     *De kan opmuntre til snyd, smutveje og uetisk adfærd:***

På grund af en forventet belønning, kan lede til grådige handlinger for at nå i mål, hvilket kan fremprovokere uetiske adfærd som snyd, smutveje. (Pink, 2011, s. 49-50)

**6.     *De kan blive vanedannende:***

På grund af en forventet belønning, kan være vanedannede fordi det kan associeres med en vis mængde arbejde. Og derved nægte at arbejde hvis belønningen ikke er tilstrækkelig (Pink, 2011, s. 54).

**7.     *De kan afføde kortsigtet tænkning:***

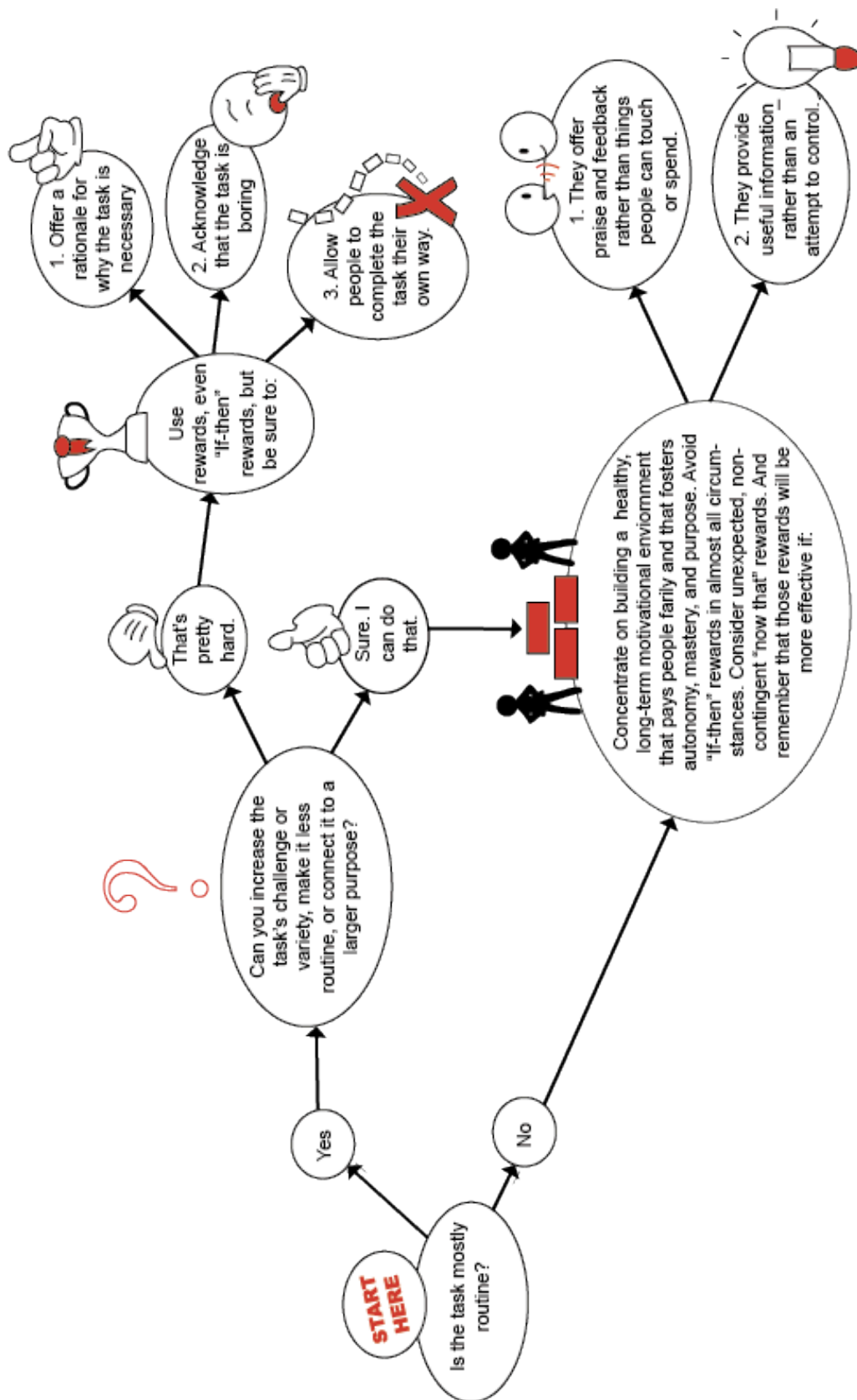
På grund af en forventet belønning, kan det få en til at indsnævre sin fokus og handling hurtigt og kortsigtet, og derved miste overblikket (Pink, 2011, s. 58).

## **Der hvor pisk og gulerod virker, og belønningstyper**

Før vi går videre skal disse begreber først afklares:

- **"Hvis-så"- belønninger:** Forstås som en forventet belønning: "**Hvis** du har udført det stykke arbejde, **så** vil du få det som belønning", hvilket er i overensstemmelse med pisk og gulerods metoden. (Pink, 2011, s. 210)
- **"Nu-hvor"- belønninger:** forstås som en udventet belønning: "**Nu, hvor** du har udført et godt stykke arbejde belønnes du med dette, som bonus." (Pink, 2011, s. 210)

Pink beskriver at pisk og gulerod metoden kan være effektiv, når det drejer sig om regelbaserede og rutine prægede opgaver (Pink, 2011, s. 206). Siden hvor der relativt er meget lidt indre motivation, der kan undermineres, og lidt kreativitet, der kan kvæles (Ibid). Metoden kan fungere mere effektivt, når arbejdsgiveren som giver belønningen også giver en begrundelse for, at opgaven er nødvendig og indrømmer at den er kedelig, og giver folk lov eller den frihed til at bestemme selv, hvordan de vil udføre opgaven, hvilket giver lov til selvstyring og kreativ udfoldelse (Ibid). Når det drejer sig om ikke-rutineprægede eller fantasi/kreativitets prægede opgaver, er belønningen en temmelig tvivlsom motivationsfaktor, især hvis belønningen er af typen "hvis så", da det kan fremprovokere nogle af de 7 dødelige fejl fordi det er en betinget belønningen (Ibid). Men ved at bruge en "nu-hvor"-belønningen, som ikke er en betinget belønning, som kan gives, når en opgave er løst kan sommetider være helt i orden (Ibid). Når det drejer sig om mere kreativt arbejde, hvor højre hjernehalvdel er i spil, især hvis disse belønninger gives i form af ros, feedback og nyttig information om vedkommens præstation (Pink, 2011, s. 206). På (Figur 10) kan man se et diagram, som viser hvordan man skal starte med at identificere en opgave, og afhængig om den er rutine eller ikke-rutine baseret, kan man følge dets kurs mod hvilken belønningstype man skal eller kan bruge.



Figur 10: Hvornår skal man bruge belønninger: Et simpelt diagram. Kilde (Pink, 2011, s. 69)

### Elementerne til at fremme den indre motivationsfaktor.

For at kunne løse opgaver og problemer i de 21. århundrede skal man omstilles til at operere ud fra Motivation 3.0, et operativ system som er baseret på menneskets tredje motivationsfaktor nemlig den indre motivationsfaktor (Pink, 2011, s. 210). Men før det kan lade sig gøre, skal man sikre at folks første og anden motivationsfaktor at tilfredsstillet igennem de basale belønninger. Basale belønninger er en tilstrækkelig lønningsaftale, som repræsenterer det minimum man vil få under alle omstændigheder (Pink, 2011, s. 209). Hvis de basale belønninger ikke er passende eller rimelige, vil modtagerens fokus være på uretfærdigheden af ens situation eller angsten for ens egne forhold, hvilket gør det svært at opnå nogen form for indre motivation (Ibid). Først når de basale belønninger er plads, kan man facilitere indre motivations tre elementer: *Autonomy/ selvstyre, Mastery/ beherskelse og Purpose/ formål.*

#### *Autonomi*

Når de basale belønninger er tilstede, kan man gå videre til selvstyre. Folk skal have mulighed for at styre følgende faktorer på arbejdspladsen. Man skal selv have styr over: **opgave** (hvad man gør), **tid** (hvornår man udfører arbejdet), **teknik** (hvordan man udfører arbejdet), og **team** (hvem man vil arbejde sammen med for at udføre arbejdet) (Pink, 2011, s. 207).

#### *Mestring*

Mens Motivation 2.0 krævede fjelighed, kræver Motivation 3.0 engagement. Kun igennem engagement kan man frembringe beherskelse, og igennem beherskelse kan man blive bedre til det, som er vigtigt for en selv (Pink, 2011, s. 207). Beherskelse begynder med at opnå "Flow" – den optimale oplevelse hvor udfordringer, som er tilpas svære og intense til ens evner (Pink, 2011, s. 114). Med andre ord opgaver som ikke er nemme eller for svære også kaldt "Guldlok-opgaver", hvor efter hver opgave kan man se at man har forbedret sig (Ibid).

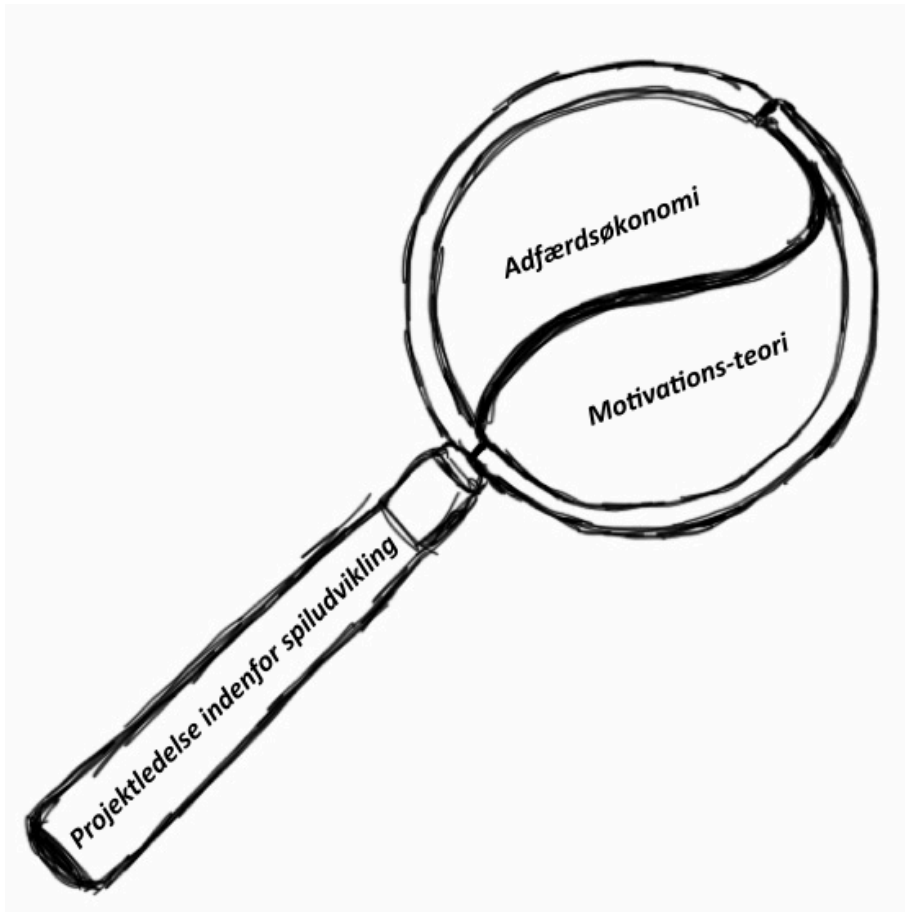
#### *Formål*

For at kunne opretholde den indre motivation eller engagement skal man sikre at folk ved, at alle er vigtige på sin måde, at de er med til at bidrage til noget som er større end dem selv (Pink, 2011, s. 208). For at styrke formålet og motivationen skal folk omtale sig selv, som *vi* og *os*. For at kunne kommunikere ind ad til (sig selv og kollegaer) og ud ad til (andre og udefrakommende) at man er engageret i noget, som er vigtigt (Pink, 2011, s. 137-138).

### Sammenfatning på motivationsteori

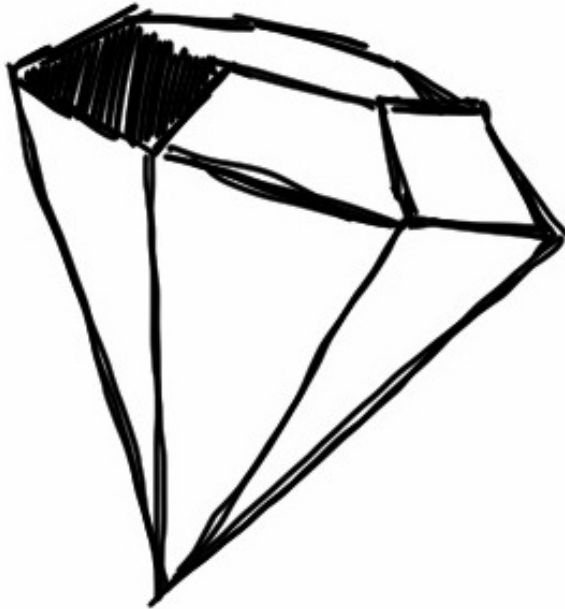
Igennem dette afsnit har jeg fået en forståelse for motivationsbegrebet og de metoder man kan bruge for at opretholde den indre motivation, hvilket er vigtig viden for en projektleder. Projektlederen er til for at have overblikket og lede spiludviklingen igennem de forskellige faser, samt facilitere og motivere holdet, så det kan fungere optimalt. Jeg har i dette afsnit gennemgået Motivation 2.0's fejl symptomer, samt teknikker til hvordan man kan anvende forskellige belønnings-typer på bestemte situationer og opgave typer for at motivere holdet til at være mere effektivt. Men det vigtigste for en projektleder at vide når det angår motivation, at projektlederen skal arbejde hårdt mod at opstille de bedst mulige rammer for at fremme holdets indre motivationsfaktor nemlig Motivation 3.0, det gør man ved give plads til *selvstyre*, *beherskelse* og i fælleskab blive enig om, hvad produktionens *formål* er. Et stærkt formål kan skabe samhørighed, fælleskab og ejerskabsfølelse for en produktion, fordi alle skal vide at alle er vigtige og kan bidrage til noget som er større end en selv.

## Kapitel 6 Specialets teoretiske konstruktion



I denne delkonklusion sammenfatter jeg den viden, som jeg har fået gennem specialets følgende tre teorifelter: Projektledelse inden for spiludvikling, Adfærdsøkonomi og Motivationsteori. Hermed vil jeg anvende dem som specialets teoretiske konstruktion og referenceramme, når jeg belyser min empiri fra DADIU, hvor jeg hovedsageligt vil fokusere projektlederens og holdets adfærd, beslutningsprocesser samt dets konsekvenser og se hvordan det påvirker holdets motivation. Så jeg kan sammenholde mine indsigter med teorierne for at udlede ligheder eller uoverensstemmelser for at teste specialets teoretiske konstruktions forklaringskraft.

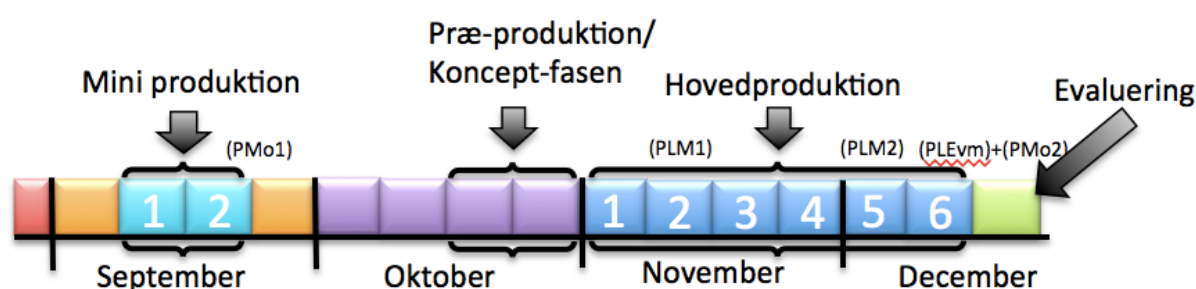
## Kapitel 7 Det empiriske afsnit



I dette afsnit præsentere jeg, hvor speciale afhandlingens empiri stammer fra. Jeg giver også et overblik på, hvornår det blev indsamlet. Empirien sammenlignes i speciale afhandlingen med en ædelsten med mange facetter. Ædelstens facetter repræsenterer forskellige aspekter og forskellige forskningspotentialer, som man kan analysere med forskellige forskningsoptikker. Men dette speciale er blevet afgrænset til de facetter som kan belyses af specialets teoretiske konstruktion. Afsnittet vil forklare hvilken social-fænomenologiske metode, der er blevet anvendt for at indsamle empirien, og til sidst jeg redegøre, hvordan jeg har behandlet empirien så den kan anvendes i analysen.

## Præsentation af empiri

Empirien til speciale afhandlingen stammer fra min praksis som projektleder på DADIU forløbet 2012. Før empirien beskrives, giver jeg læseren et overblik over DADIU-forløbet se (Figur 11). Jeg har kun afmærket de steder, som har relevans til speciale afhandlingen. Jeg nævnte tidligere i indledningen at DADIU-forløbet strækker sig over et semester, og som man kan se ud fra (Figur 11) er DADIU-forløbet opdelt i følgende segmenter: *Mini produktion*, *Præ-produktion/Koncept-fasen*, *Hovedproduktion*, *Evalueringsfasen*.



Figur 11: Tidslinje over DADIU-forløbet med empiri-afmærkninger. (PMo1 = 1. Post Mortem, PMo2 = 2.

Post Mortem, PLM1 = Første projektledermøde, PLM2 = Andet projektledermøde og PLEvm =

Projektleder Evalueringsmøde) Kilde: Egen tilvirkning.

Her giver jeg en kort subjektiv beskrivelse af segmenternes formål og funktion, for at læseren får en følelse med DADIU forløbet og dets læringsproces.

- *Mini produktion:*

Mini produktionen er den første fase af DADIU-forløbet, hvor holdene bliver samlet for første gang. Hvor de får stillet den opgave at de skal på 2 uger producere et mini spil, som skal præsenteres og evalueres af DADIU's ledelse. Formålet er at holdets kompetencer og lederroller / spidskompetencer får en følelse med rollernes ansvar og opgaver. Under mini produktionen forventes at der holdene laver mange fejl, prøver at løse konflikter, hvilket at holdene skal lære af, så disse fejl og konflikter ikke fremkommer til selve hovedproduktionen.

- *Præ-produktion/Koncept-fasen:*

Præ-produktion/Koncept-fasen er fasen før hovedproduktionen. Formålet her er at give holdets kreative og tekniske lederroller den tid og mulighed til at udforme ideen til det



endelige spil, som skal produceres i hoved produktionen. Her skal der blandt andet udvikles ideen til spillets bærende historie, spillets genre, karakterer og figurer, spillets udseende og spillet mekanikker m.m.

- *Hoved produktion:*

Formålet med hovedproduktionen er simpel, holdet skal "*bare*" producere og aflevere et spil, som er så vel og færdiggjort som overhovedet muligt.

- *Evaluerings:*

Efter afleveringen af det endelige spil, vil spillene blive evalueret af et dommerpanel, hvor spillene får ros og konstruktiv kritik.

Empirien som jeg valgt at inddrage i speciale afhandlingen, har jeg afmærket med koder på (Figur 11), for at læseren kan få et indblik i, hvornår i DADIU-forløbet empirien blev produceret og indsamlet. Jeg har inddraget 2 post mortem (PMo1 og PMo2) og 2 projektledermøder og 1 projektleder-evaluering (PLM1, PLM2 og PLEvm). For at facilitere læserens forståelse har jeg givet en kort beskrivelse af hvad Post Mortem er en størrelse. Post Mortem er et obligatorisk dokument, som skulle afleveres til DADIU efter hver produktion, og det bruges også som hele holdets refleksionsværktøj. Efter en hver produktion er det projektlederens ansvar at indsamle informationerne til dette dokument. I dette dokument skal hvert hold blive enige om og tilkendegive 5 ting, som er gået godt under produktionen, og 5 ting som gik dårligt under produktionen. Hvilket danner et læringsgrundlag og mulighed til at lave forbedringer, som kan gavne den næste produktion. De post mortens for jeg har inddraget i speciale afhandlingen stammer specifikt fra det hold, som jeg har været projektleder for. I modsætning til projektledermøderne (PLM1, PLM2 og PLEvm) var der flere projektleder tilstede og blev optaget ved at bruge en smart-phone. Projektledermøderne (PLM1, PLM2) var DADIU's egen form for projektleder terapi, møderne blev holdt på baggrund af at DADIU holdene er blevet større fra 8 til 15 mand pr. hold og tiden på hoved produktionen er blevet længere fra 4 til 6 uger. DADIU bekymret over projektlederne, fordi projektlederne er dem, som er ansvarlige for at facilitere alle de andre på holdet, hvilket pålægger projektlederrollen meget pres, hvilket kan lede til stress. I 2011 skete der det, at der var en projektleder, der gik ned med stress efter hovedproduktionen. Så for at undgå eller forebygge lignende senarier, var disse møder obligatoriske for projektledere. Her skulle projektlederne fra de 6 teams mødes med en erfaren DADIU's spilkonsulent. DADIU's spilkonsulent fungerede, som mødets ordstyrer

til møde. Selve mødet kan sammenlignes med et *fokus-gruppe interview*, hvor fik projektlederne muligheden til at løfte deres tanker, bekymringer om produktionen, udveksle erfaringer, fortælle om konflikter, håndtering af konflikter, dele metoder om ledelses –og kreative processer og metoder til man kan øge teamets motivation. Projektlederevalueringensmødet (PLEvm), som blev afholdt efter evalueringen, forgik liggende måde som (PLM1, PLM2). Men til mødet var der to ordstyrer, en projektleder fra Full Control<sup>8</sup> og en lektor fra Aalborg universitet som underviser i projektledelse. Personligt har jeg notet, at stemningen til selve projektlederevalueringensmødet var meget mere afslappede end ved (PLM1, PLM2), jeg vil mene at det var højt sandsynligt på grund af, at alle projektledere stort set havde skyklapper for øjnene, og var ivrige for at komme tilbage til deres respektive hold og lede spilproduktionerne. Men ved (PLEvm) kunne alle projektlederne virkelig snakke igennem og reflektere over ens egen og ens teams handlinger og beslutninger under produktionen.

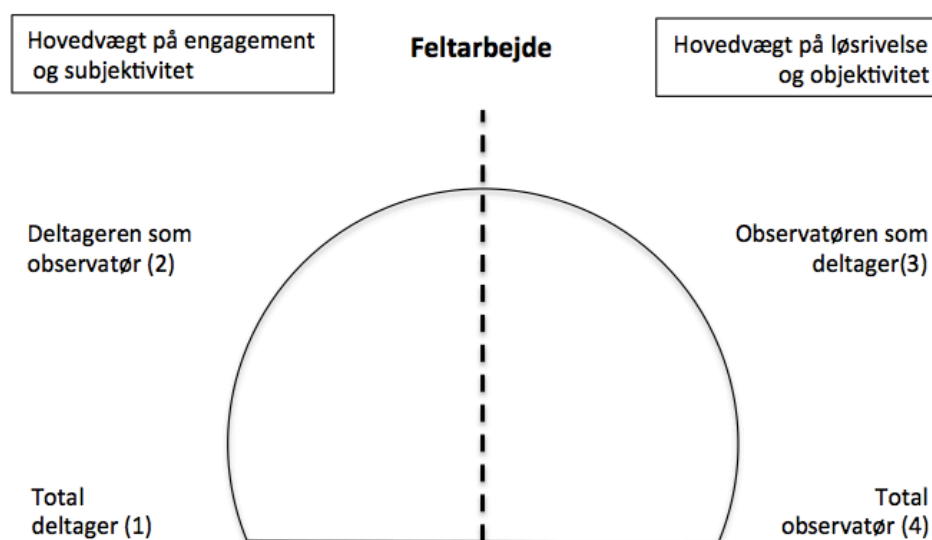
#### Metoden til empiriindsamling

---

<sup>8</sup> <http://www.fullcontrol.dk>

Den metode som jeg har anvendt til at indsamle speciale afhandlingens empiri kan bedst forklares ud fra deltagende observation (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Grunden til at jeg siger "forklarer" er, at dengang empirien blev indsamlet, var min fokus ikke at bruge empirien til specialet, men for at lære af de andre projektleders erfaringer for at blive en bedre projektleder og gøre mit bedste på at facilitere og motivere mit eget hold bedst muligt. Deltagende observation er en social-fænomenologisk metodetilgang til indsamling af empiri. (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 99-100) Denne metodetilgang gør det muligt for en forsker at involvere sig selv i feltet, hvilket gør at forskeren får indsigt i, hvordan mennesker eller aktører gennem social handling og se dem konstruerer deres verdensbillede, samt forstå hvad de mener med hvad der give dem betydning til hændelser og relationer til personer inden for undersøgelsesfeltet (Ibid). Ifølge Raymond Gold findes der de fire typiske feltroller hvor graden variere mellem subjektivitet og objektivitet til feltet (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 101).

Ud fra (Figur 12) giver jeg en beskrive de fire feltroller, hvor jeg derefter vil argumentere for hvilken feltrolle jeg har haft under DADIU-forløbet "feltet" som projektleder.



Figur 12: Gold teoretiske klassifikation af roller i feltarbejde. Kilde: (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 101) Af: (Hammersley & Atkinson, 1987)

- Den totale deltager

Den totale deltager er den rolle som er mest subjektivt engageret i feltet, siden forskerens sande identitet i forbindelse med feltforskning kendes ikke af aktørerne, som han observerer (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 102). Han interagerer med aktørerne så naturligt som muligt og udfører den daglig rutine som en aktør (Ibid). Rollen som total deltager egner sig derfor godt til udforskning af eller utilgængelige sociale miljøer (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 105).

- *Deltager som observatør*

Rollen som deltager som observatør deler visse grundlæggende fællestræk med den totale deltager, men er forskellig på den måde at aktørerne kender til forskerens "forsker identitet", og derfor godt ved at de bliver observeret (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 105-106). Derfor er det normalt for forskeren i start fasen at have såkaldte "nøgleinformanter", en person fra undersøgelsesfeltet, som skal forsyne forskeren med særlig viden eller hjælpe forskeren med at etablere kontakten til selve feltet (Ibid).

- *Observatøren som deltager*

Denne feltrolle er relativt distanceret til feltet, hvor kontakten med informationerne er kortvarig og formel, og hvor kontakten åbent betegnes som observation (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 110)

- *Den totale observatør*

Denne feltrolle, er den mest distanceret af alle feltrollerne, forskeren står udenfor og betragter feltet og dets aktører, og forskeren tager ikke del i aktørenes sociale liv på nogen måde (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 111). Aktørerne er heller ikke klar over, at de bliver observeret og at de fungerer som uvidende informanter (Ibid).

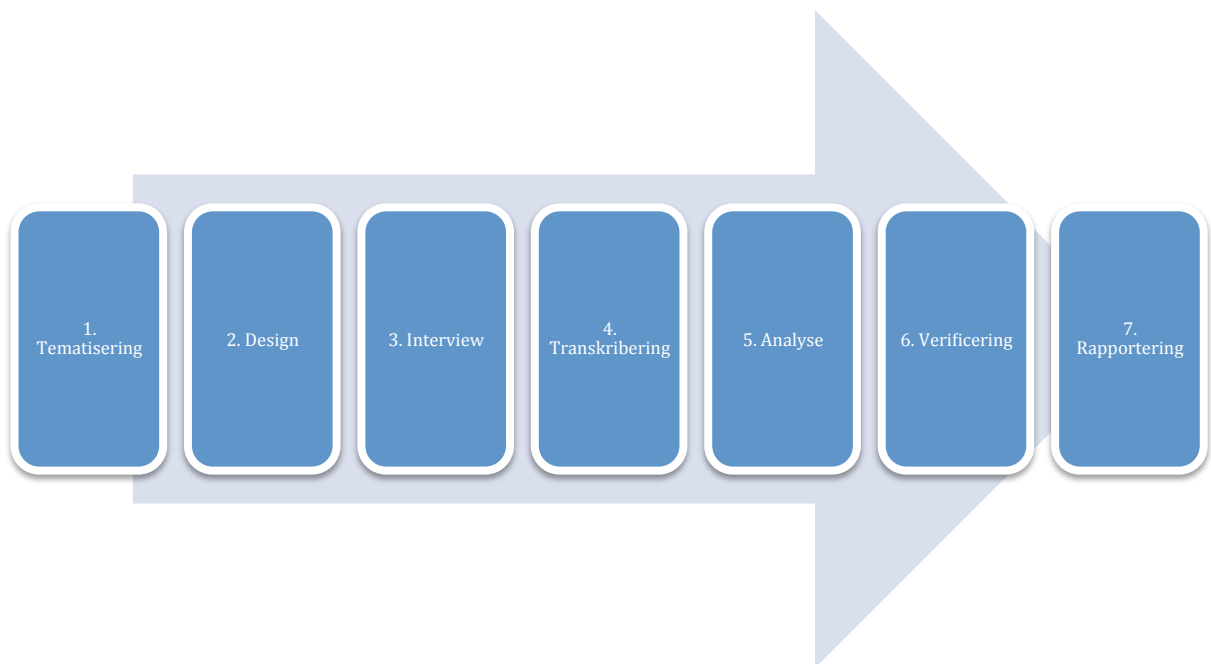
Der er fordele og ulemper ved de forskellige feltroller, fordelene ved den rolle *den totale deltager* og *deltager som observatør* er engagementet i feltet "nærhed", og på denne måde får en dybere forståelse af aktørernes viden og verdensbillede, hvilket betegnes som den tavse viden (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 124). Ulempen er ved at være for engageret i feltet er, at der er en risiko for at forskeren, som indtager disse feltroller bliver indfødte eller "go native" i forskningsfeltet, derved kan forskeren overidentificere sig med feltet og det aktører, og dermed får det vanskeligt ved at betragte feltet objektivt på et forskningsmæssigt plan (Ibid). Ved de andre to feltroller *observatøren som deltager* og *den totale observatør* er fordelene ved at de er distanceret og løsrevet og forholder sig objektivt til feltet. Men ulempen ved disse roller er, hvis man kun anskuer feltet kun med objektivitet

kan risikoen for, at der kan opstå misforståelser og misfortolkninger mellem forskeren og informanterne på grund af den manglende kultur forståelse eller den tavse viden, som man kun får ved at involvere sig i feltet (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 110).

Efter hvor jeg har fået en forståelse for de forskellige feltroller, vil jeg argumentere for den feltrolle, som jeg har haft under DADIU-forløbet. Min feltrolle under DADIU-forløbet har uden tvivl været *den totale deltager*. Fordi på DADIU var jeg en projektleder for et produktionshold, både DADIU og mit hold så mig som projektlederen, og jeg var den projektansvarlig for mit hold. Under DADIU-forløbet havde jeg heller ikke nogen anden dagsorden, forstået på den måde, at jeg var "undercover" og dermed skulle holde mig selv "forskningsmæssigt objektiv" forskningsmæssigt distanceret. Dog var jeg subjektiv engageret i den forstand, at jeg hele tiden var i tvivl, om jeg var god nok og gjorde det godt nok som projektleder. Jeg var utrolig opmærksom på, om det gik godt eller skidt for de andre DADIU hold, fordi så kunne jeg tage ved lære af deres historier og erfaringer, samt stjæle med arm og ben med hensyn til brugbare motivations-kommunikationsmetoder og konfliktforebyggede teknikker, så jeg kunne være på forkanten hvis ting af negative karakter skulle opstå.

### Behandling af empiri

Nu hvor jeg har fået fastlagt min feltrolle, kan jeg redegøre hvordan jeg har behandlet den indsamlede empiri. Derfor gøre jeg læseren opmærksom på at min empiri indsamling og behandling varierer fra den traditionelle metode, som ifølge Kvale er opdelt i følgende 7 stadier, se (Figur 13) (Kvale, 1997, s. 95).



**Figur 13: Interviewforskningens syv stadier. Kilde: Egen tilvirkning, inspireret af (Kvale, 1997, s. 95)**

For give læseren et bedre overblik, giver jeg en kort beskrivelse af de 7 stadier for et interviews undersøgelse (Kvale, 1997, s. 95).

#### *Tematisering*

På dette stadie skal man formulere formålet med undersøgelsen og beskrive de emner/temaer det skal undersøges, før interviewet påbegyndes (Ibid).

#### *Design*

Her skal selve interviewundersøgelsen planlægges og designes, dvs. udforme en interviewguide og hvilke type interview det skal være med henblik på at opnå den tilsigtede viden (Ibid).

#### *Interview*

Gennemførelse af interview på baggrund af interviewguiden, hvor man fokuserer på at få den viden man søger efter (Ibid).

#### *Transskribering*

Her forberedes interviewmaterialet til analysen, hvor man normalt vil transskribere den mundtlige tale til skreven tekst.

#### *Analyse*

Her afgøres på baggrund af undersøgelsens formål, temaer, og interviewmaterialets karakter, hvilke analysemetoder der skal anvendes (Ibid).

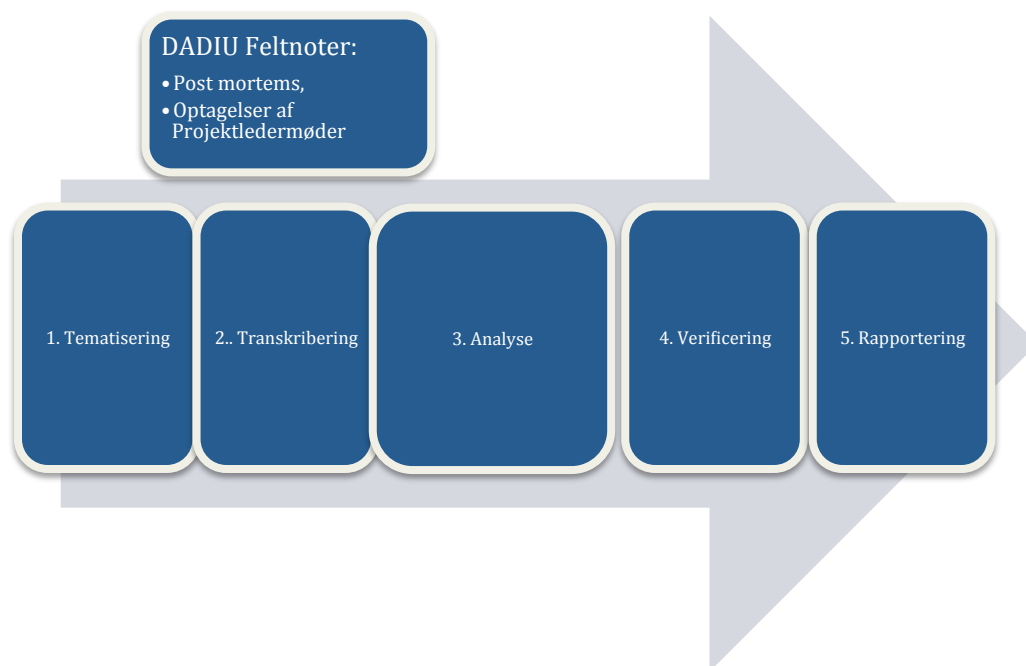
#### *Verificering*

Her fastslås generaliserbarheden, "reliabiliteten" betyder hvor konsistent resultaterne er og "validiteten" betyder om man virkelig finde svar på det man undersøger efter (Ibid).

#### *Rapportering*

På dette stadie kommunikere man undersøgelsen resultater og de anvendte metoder i en form, der lever op til videnskabelige kriterier, tager undersøgelsens etiske aspekter i betragtning og som resultere i et læseligt produkt (Ibid).

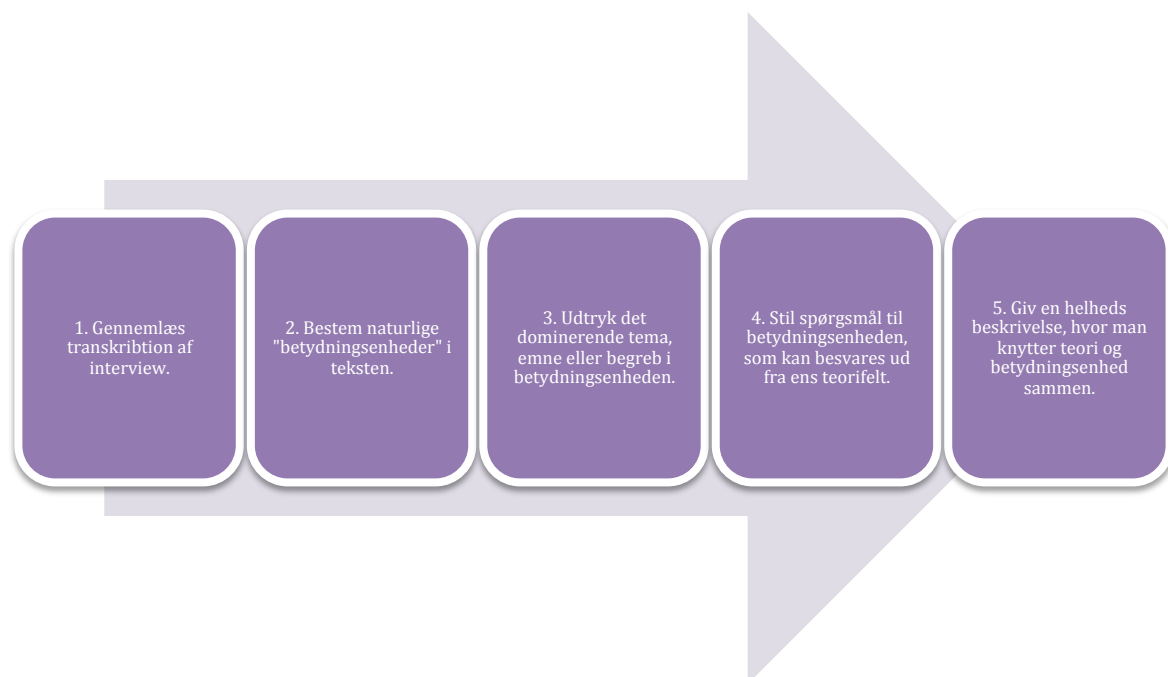
Som man kan se ud fra (Figur 13) at de 7 stadier foregår i en kronologisk rækkefølge, men som tidligere nævnt er empirien som jeg har er anvendt i specialet ikke blevet indsamlet under specialet, og at jeg har selv været med til at producere en del af empirien. Så derfor varierer min fremgangsmåde i forhold til den traditionelle interviewundersøgelse, som man kan se ud fra (Figur 14) har det ikke været nødvendigt at udføre stadiene *design* og *interview*.



Figur 14: Specialets interviewundersøgelse stadier. Kilde Egen tilvirkning.

Derfor er der kun blevet udført følgende stadier: *Tematisering, Transskribering, Analyse, Verificering og Rapportering* i dette speciale. Jeg er udmærket klar over, at muligheden for at kan jeg komme til at analysere mig selv i empirien og på den måde kan risikoen for bias forekomme, derfor jeg argumentere for, at det vil ikke have nogen indflydelse. Siden jeg på daværende tidspunkt ikke havde fokus på at skrive min specialeafhandling, men at være en projektleder, så derfor har jeg behandlet den inddraget empiri som "ren empiri". Jeg har valgt at benytte analyse metoden som ifølge Kvale hedder Meningskondensering (Kvale, 1997, s. 192). Mit argument til denne metode er at jeg stadig kan forsat kan udtrykke sig i almindelig sprog, og den tillader mig at udfolde empirien, uden at man skal omdanne empirien til kvantitative udtryk, selvom det i nogen tilfælde kan det være en nødvendighed (Ibid). Metoden omfatter følgende fem trin se (Figur 15).

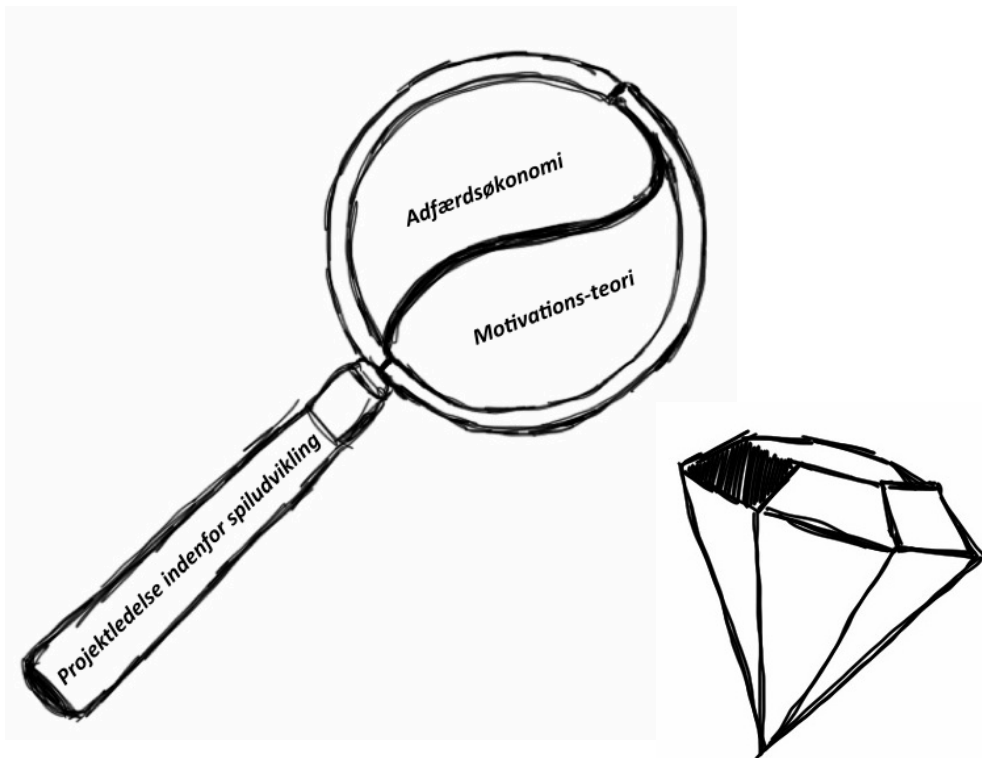




**Figur 15: Analysemetoden: Meningskondensering og det 5 trin. Kilde: (Kvale, 1997, s. 192)**

Første gennemlæses empirien, det vil sige, at Post Mortems og transskriptionerne fra projektledermøderne gennemlæses for at jeg opnår en helhedsforståelse for empirien. Andets trin, udvælges de "betydningsenheder" som kan være citater og eller sammenfatninger af empirien, som jeg mener har teoretisk relevans. Tredje trin, kortfatter jeg betydningsenheden så meget som muligt, hvor jeg gennemlæser det og fremhver de temaer og begreber som ligger i den kortfattede version af betydningsenheden. Fjerde trin, udfordres den kortfattede betydningsenhed med et spørgsmål som kan besvares eller redegøre med specialets teoretiske konstruktion. Sidste trin udføres der et beskrivende udsagn som præsenteres til læseren, hvori teori, begreber og betydningsenheden er knyttet sammen.

## Kapitel 8 Empirisk Analyse



Dette afsnit anvender jeg den teoretiske konstruktion til at analysere den behandlede empiri. Analysen tager udgangspunkt i en række af gentagende tendenser som jeg har observeret og fremhævet.

## Belysningen af tendenser

Min tilgang til analysen er at anvende teoretiske konstruktion til at belyse de fremhævede negative tendenser i (Figur 16), hvilket jeg har udvalgt fra empirien. Mit argument for at jeg netop har udvalgt disse tendenser var på grund af, at de var de mest dominerende tendenser, forstået på den måde, at de forekom hyppigst og derfor skabte et mønster i empirien. Jeg har analysere hvert tendens ved at benytte min teoretiske konstruktion.

| Tendenser | Meningskondensering/ Betydningsenhed                                                                                                                                                                                                                     | Centrale emner                                                                   | Bilag         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.        | Under præ-produktionen havde de kreative lederroller vanskeligheder med at blive enige om spillet vision, bærende spilhistorie og spilkoncept og visuelle udtryk for hoved produktionen. Hvilket resulterede i løse spilkoncepter til hovedproduktionen. | Enighed, beslutning, demotivation, uerfaren, kultur forforståelse, forskellighed | Bilag 3, 4, 5 |
| 2.        | Lederrollerne og kompetencerne havde vanskeligheder i forhold definere hvornår en opgaver var færdigt.                                                                                                                                                   | Definition af opgavens omfang, regler                                            | Bilag 3, 4, 5 |
| 3.        | Anvendelse af projektledelsesværktøjet SCRUM vs. konventionelle metoder.                                                                                                                                                                                 | metoder, mangel på kommunikation mellem kompetencer                              | Bilag 3, 4, 5 |
| 4.        | Lederrollerne der overskrider andre rollers ansvarsfelter.                                                                                                                                                                                               | Ansvarsfelter, regler, beslutningsansvarlig                                      | Bilag 3, 4, 5 |
| 5.        | Lederroller og kompetencer underestimerer ressourcer og tid til at udføre opgaver.                                                                                                                                                                       | Estimering, udskydelse, demotivation                                             | Bilag 3, 4, 5 |

Figur 16: Oversigt på meningskondensering af negative tendenser på DADIU

### Tendens 1

Som kan man se i (Figur 16) beskriver Tendens 1, at i præ-produktionen havde de kreative lederroller svært med at blive enig om den bærende vision for spillet. Hvilket endte med at spilkonceptet fik en dårlig modtagelse hos kompetencerne, det ledte til en demotiverende start på hovedproduktionen. Jeg giver et sammendrag at en udtalelse fra projektlederen for team 1 (PM1), hvor PM1 beskriver hvad de har gjort i deres præ-produktion for at understøtte Tendens 1.

*PM1: Holdet (kompetencerne) følte ikke at de havde ejerskab over visionen og spillet, fordi holdet mente at de var udelukket fra konceptudviklingen. I selve konceptfasen manglede der*

*klarhed over konceptudviklingen, og der manglede kommunikation fra lederrollerne ud til holdet. Lederrollerne spurgte om input fra holdet, og fik en masse inputs fra holdet. Lederrollerne diskuterede holdets inputs internt. Da lead teamet præsenterede konceptet for holdet, kunne holdet ikke se deres inputs i konceptet, derfor mente holdet at deres inputs blev overset eller forkastet. Holdet følte at lederrollerne bare kunne gøre det de ville med konceptet, det skabte frustration i holdet og formindskede ejerskabsfølelsen for produktionen (Bilag 5)(PLEvm).*

Hvad vil ledelsesmæssige perspektiv sige om tendens 1?

PM1 sagde, at der manglede kommunikation fra lederrollerne til holdet, det er en indikation på, at projektlederen ikke har opstillet de rigtige retningslinjer, som facilitere kommunikationen fra lederroller til holdet. Og med hensyn til forventningsafstemning mellem lederrollerne og kompetencerne, så har lederrollerne i dette tilfælde ikke kommunikeret klart ud til holdet, hvad det ville ske med holdets inputs, hvis de ikke blev anvendt i konceptet.

Hvad vil det adfærdsøkonomiske perspektiv sige om tendens 1?

Adfærdsøkonomisk, mener jeg at der er indikationer på følgende bias: *Anchoring, Loss og Status quo*. Anchoring og Loss bias tolkes til at være hos lederrollerne. Det kunne være at lederrollerne stoler for meget på deres "anker", det vil sige, at deres forhåndsviden inden for deres respektive felter, og derved gør at lederrollerne overser eller fravælger det som ikke stemmer overens med ens egen forhåndsviden. Sagt på en anden måde, lederrollerne mener at de mere styr på situationen end holdet, derfor besluttede lederrollerne ikke at inkorporere nogle af holdets inputs. Det kunne også være på grund af en anden bias ved navn Loss eller tab, den tolkes også til at opstå hos lead-rollerne. En højgrad af ejerskabsfølelse er involveret, når man udformer et koncept, folk har den tendens til at frygte tab. *Loss bias* beskriver at folk har tendensen til at føle op til dobbelt så meget elendighed ved at miste noget som de har ejerskab over, så det kunne være at lead-rollerne var bange for tab af ejerskabsfølelsen, hvilket resulterede i at de ikke inkorporerede holdets inputs i konceptet. *Status quo bias* kan være at lederrollerne er nået til punkt, hvor de er tilfredse med konceptet og ikke vil prøve kræfter med at inkorporere ny inputs, som muligvis kan skabe store forandringer på konceptet som lederrollerne skal tage stilling til. Holdets reaktion til lederrollernes beslutning er en indikation for *Loss bias*, argumentet for at er at holdets inputs og ideer involvere en ejerskab, og dette tilfælde antages det som følelsesmæssigt tab, tab af den forhåbning om at ens ideer i form af inputs kunne afspejles i det

endelige konceptet. Jeg kan beskrive tabsfølelsen, som om jeg er blevet efterladt hængende i luften med hele armen, af en person som har opfordret mig til at lave en stor High five.

Hvad vil det motivationsteoretiske perspektiv sige om tendens 1?

Siden holdet ikke er afhængig af lederrollerne for at overleve, indikere det at holdet har Motivation 1.0 og 2.0 dækket, hvilket kun efterlader Motivation 3.0 som den eneste variable, som kan påvirkes. Som nævnt tidligere skal omgivelserne facilitere følgende 3 elementer: *selvstyre*, *mestring* og *formål* for at Motivation 3.0 kan fungere optimalt. Selvstyre og mestring kan sagtens forekomme på et individuelt plan, men for at skabe et formål, skal hele holdet først blive enig om hvad formålet er. Spilkonceptet og visionen repræsentere formålet, da lederrollerne først spurgte om holdets inputs, antages det at denne handling fra lederrollerne er en opfordring til holdets Motivation 3.0 til at skabe formålet. Da lederrollerne valgte ikke at inkorporer holdets inputs i konceptet uden nogen form for feedback eller tilbagemelding, resulterede det at holdets Motivation 3.0 eller engagement ikke blev retfærdiggjort, derved ruller holdet tilbage til Motivation 2.0 med frustrationerne og formindsket ejerskabsfølelse over produktionen. Motivationen 2.0 i dette specifikke senarie refereres til holdets individuelle kompetencer, fordi kompetencerne kun er tilstede på grunde af deres uddannelse. Dog vil jeg gøre læseren opmærksom på, at fordi holdet ikke har rettet deres Motivation 3.0 til produktionen, er det ikke ensbetydende med det holdet har mistet deres Motivation 3.0 til deres uddannelse eller fag. For at kunne retfærdiggøre påstanden om at holdet er gået tilbage til Motivation 2.0 beskrives holdets ekstern motivation, hvilket er tendens 1's "pisk og gulerod". Grunden til at holdet bliver og færdiggøre DADIU-produktionen er på grund af, at holdets kompetencer har forpligtet deres tid og håndværk til DADIU-forløbet i gennem kompetencernes respektive uddannelser, derfor vil det have uddannelsesmæssige konsekvenser for kompetencerne, hvis de ikke efterlever deres forpligtelser til DADIU.

Lærestreger fra tendens 1.

Alle bias operere i System 1, hvilket er spontant, følelsesladet og ubevidst. Det kan man som projektleder eller lederrollerne godt forebygge, ved at man som i holdet bliver enige om nogle grundlæggende retningslinjer "regler" for kommunikationen, som gælder for hele holdet, og forventningsafstemme konsekvenserne med holdet på forhånd. Ved at forventningsafstemme med holdet appellere man en gældende beslutning eller "regel" til System 2 og informere det

om at visse konsekvenser vil eller kan forekomme afhængig af hvilke beslutninger, der bliver taget. Derfor vil System 2 være i stand til at dæmpe System 1's følelsesmæssige udbrud og forebygge imod bias, når uoverensstemmelser forekommer. I tendens 1 blev der også observeret at uventet tabsfølelse kan formindske den indre motivation, hvilket er med til at understrege hvor vigtigt forventningsafstemning er.

## Tendens 2

Denne tendens i (Figur 16) beskriver at lederrollerne og kompetencerne havde vanskeligheder i forhold til at definere hvornår en opgave var færdigt, gjorde at man udskød andre vigtige opgaver, det resulterede i at man blev nødt til at lave drastiske beslutninger for at nå mål med produktionen. For at understøtte Tendens 2, har jeg inddraget et sammendrag af en udtalelse, hvor projektleder (PM1) i empirien udtaler følgende.

*PM1: Vi lavede den fejl, hvor vi prøvede at lave sprints for hvert level<sup>9</sup>, hvor vi har allokeret tid til polish. Meningen var at vi skulle have 3 levels, men resulterede med 2,5 levels. Der var ikke nogen klar definition på hvordan man slutter så vi udskød andre opgaver, og sidst blev vi nødt til at prioritere det som vi havde og polish "finpudse" det, for at kunne færdiggøre spillet (Bilag 5)(PLEvm).*

Hvad vil ledelsesmæssige perspektiv sige om tendens 2?

PM1 erkender også selv at fejlen var, at der ikke var afstemt en definition på hvornår ting var færdigt. Hvilket er en regel som skal appellere til System 2 skal følge. Men ved at man ikke har afstemt denne definition på forhånd.

Hvad vil det adfærdsøkonomiske perspektiv sige om tendens 2?

Jeg argumentere for at *Loss bias* er opstået i tendens 2, forstået på den måde, at når man er engageret i et stykke arbejde eller i en opgave, som man har brugt tid og energi på, vil der automatisk opstå en stolthed og ejerskabsfølelse over opgaven, dermed vil frygten for at miste opgaven før man er blevet tilfreds også opstå, hvilket alt sammen operere i System 1. Hvis man fra opgavens start ikke har en logisk regel eller afstemning om hvornår en opgave er færdig, vil *Loss bias* gøre at man beholder på opgaven bliver ved med at arbejde på opgave indtil man er tilfreds. Adfærdsøkonomien vil mene at man har sagt "underforstået", at man lader System 1 om at bestemme, hvornår en opgave er færdigt. Ved at tillade System 1

---

<sup>9</sup> Level; betyder "Bane" hvis man vi have det på fordansket regi.

om at træffe beslutninger kan lede til bias. På den måde får kompetencerne muligheden til at udnytte situationen til at arbejde perfektionistisk, og derfor være tilbøjelig til at argumentere for at skulle bruge mere tid på en opgave. For at understøtte denne min på stand vil jeg inddrage følgende udsagn fra PM1.

*PM1: Der er mange tanker der flyver rundt i hovedet på projektleder, da man ikke vil være den som kvæler motivation, kreativitet og holdets moral og tilknytning til spillet og vision. Og nogle gange kan folk være rigtig gode til at overbevise eller snakke for sin sag (Bilag 5)(PLEvm).*

Ud fra overstående udsagn indikere en bias ved navn *Availability*, denne bias siger at beslutningstagers dømmekraft kan blive forvrænget, når beslutningstageren er under kraftig følelsesmæssig påvirkning. Ved at tage udgangspunkt i ovenstående senarie, hvor en kompetence prøver at overbevise projektlederen om en rigtig gode ide, så appellere kompetencen enten med følelsesmæssige værdier og subjektive rationelle argumenter om hvorfor at projektlederen skal lade kompetencen få sin vilje. Adfærdsøkonomisk set er det her, hvor System 1 bliver bombaderet med følelser og forestillinger over alle de fede ting som "kan ske", hvis kompetencen får sin vilje. Og på den måde kan kompetencen forvrænge projektlederens dømmekraft og dermed få projektlederen overtalt til at gå med på ideen. Projektlederen kan også være bange for det som "kan ske", forstået på den måde, at være den ansvarlige for at kvæle holdets motivation, kreativitet, moral og tilknytningen for spilproduktionen, ved at projektlederen vælger at afslå holdets entusiasme. Nogle gange kan det også være svært for en for en projektleder at give holdet afslag, det understøttes med følgende udsagn fra PM1.

*PM1: Det kan være svært for en projektleder at sige nej til sit hold, som er ambitiøs om et projekt, især når det ikke er startet endnu.*

For at svarer på PM1's dilemma ved at sige nej inddrages følgende udsagn af Thomas fra Fullcontrol.

*Thomas fra Fullcontrol: Hvis en lead eller kompetencer overestimerer en opgave, så skal man som project manager bede vedkommende om en break down, milestones og prioritering. Så det kan komme med i sprints. Fordi det også er en project managers rolle at presse en estimering ud af leads, så man kan planlægge produktions forløbet (Bilag 5)(PLEvm).*

Ud fra udsagnet fra Thomas fra Fullcontrol er følgende ledelsesmæssig argument blevet udledt. Det er ikke projektleders rolle at sige nej til kompetencerne, men at validere holdets ambitioner sammen ved at anvende kommunikation og forventningsafstemning. Især i start fasen er det vigtigt at klare gøre hvor høj dobbeltdobbelkontingensen er i holdet, og i forhold til spillets forskellige elementer. Derved opnår holdet en fælles forståelse for spillets elementer, så man kan begynde at nedbryde kompleksiteten for de forskellige spilelementer, hvilket i den sidste ende kan uddelegeres til kompetencerne som overkommelige opgaver. På denne måde vil holdet i fælleskab bearbejde holdets entusiasme på systematisk og logisk måde uden at underminere holdets ambition eller motivation.

Hvad vil det motivationsteoretiske perspektiv sige om tendens 2?

Som projektleder skal man bedes ens lederroller eller kompetencer om at nedbryde, planlægge og estimere en opgave selv. Ved at gøre det vil vedkommende få mere ejerskab over opgaven og mulighed for at opnå selvstyring over det pågældende arbejde, hvilket er et af grundelementerne til Motivation 3.0. Det vil også give lederrollerne eller kompetencerne tid til at reflektere over ideens delelementer og gøre, at vedkommende kan give en mere realistiske estimeringer til en opgave.

Lærestreger fra tendens 2

Som projektleder kan man ikke udgå at blive følelsesmæssigt påvirkeligt, og på den måde blive påvirket af ens egne bias. Projektleder skal man være den person som skal kunne forholde sig objektivt, så holdets kompetencer kan forholde sig engageret i deres opgaver og deres arbejde. Projektlederen skal ikke sige nej eller ja til holdets ideer, men sige at jeg vil gerne se en plan over hvordan holdet har tænkt sig at realisere ideen. Når ideen og planens delelementer er blevet afklaret og tilrettelagt, er det projektlederens opgaver at facilitere omgivelserne så for kompetencerne så godt som muligt, samt afklare for holdet at visse beslutninger kan lede til visse konsekvenser, så man kan komme bias til livs på et tidligt stadie.

### **Tendens 3**

Denne tendens i (Figur 16) beskriver hvordan holdet forskellige kompetencer anvender SCRUM-metoden under produktionen og de problemer, som kan opstå hvis holdet ikke er enige om hvordan man bruger metoden. Dog vil gøre læserne



opmærksom på at der ikke behøves at forstå hele SCRUM-metoden for at kunne forstå tendens 3. Figurer er inddraget til at fungere som læserens "visuelle anker" for at øge forståelsen. For at understøtte tendens 3 har jeg inddraget følgende udsagn fra projektleder for team 2 (PM2).

*PM2: Vi startede med en fysisk SCRUMBOARD, hvilket ikke virkede efter hensigten, fordi ikke særlig mange brugte den. Programmørerne fandt et browser SCRUM værktøj, som hedder SCRUMY<sup>10</sup>, som de hellere ville bruge. Og de kreative ville bare have en liste over de ting som der skulle laves med afleveringsdatoer inden næste sprint planlægning, Og manglende kommunikation i holdet, hvor kompetencerne ikke kommunikere indbyrdes og ikke siger hvor langt man er kommet. Det skabte forvirring, ventetid, stress og mistede helhedsoverblikket over kompetencerne og produktionen (Bilag 3)(PMo1) og (Bilag 5)(PLEvm).*

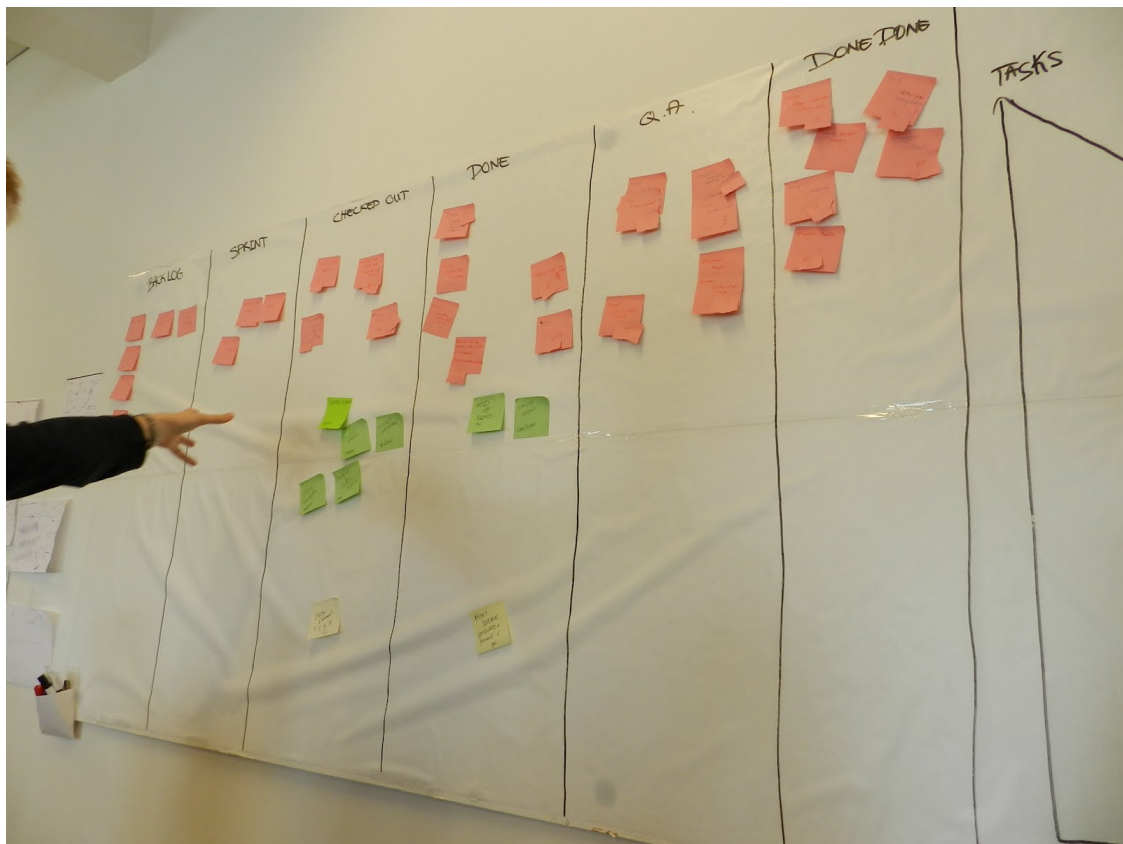
SCRUMBOARDET, som PM2 referere til er et planlægningsværktøj i udviklingsmetoden SCRUM, som hovedsagligt anvendes indenfor spil eller softwareudvikling. SCRUMBOARDET bruges til at visualisere arbejdsopgavernes fremgang, selve SCRUMBOARDET er en tavle, som er opdelt i kolonner, kolonnerne repræsenterer de udviklingsfaser, som en opgave skal igennem før opgaven kan kaldes "færdig" og derefter implementeres i det endelige spil, teoretisk set. SCRUMBOARDET kan variere fra produktion til produktion, derfor er team 6's SCRUMBOARD fra miniproduktionen blevet inddraget for at give læseren et visuelt eksempel på hvordan et SCRUMBOARD kan se ud, se (Figur 17). for at forklare principperne i hvordan man bruger SCRUMBOARDET i produktionen. SCRUMBOARDET i denne miniproduktionen var opdelt i følgende 6 faser eller kolonner se (Figur 17). Som følger, forklare jeg hvordan opgavernes vandren fra SCRUMBOARDET's venstre side "start" mod højre side "slut".

- **Produkt-backlog:** Her opskrives og ophænges alle opgaver i post-its, der findes til selve projektet.
- **Sprint Backlog:** Her ophænges det udvalgte opgaver med højest prioritet, som holdet skal fokusere på at løse indenfor en sprint periode eller tidsrum, før de kan gå i gang med næste sprint.

---

<sup>10</sup> <http://scrumy.com>

- **Checked out:** Her vil opgaverne blive tilknyttet til kompetencerne. Når en kompetence tager imod en opgave fra sprint backlog skal vedkommende skriv navn opgavens post-it, så det er muligt at vide hvem man skal henvende sig til kompetencen, når tingene ikke virker efter hensigten og dermed skal rettes. Når opgaven er løst bliver den placeret i Done kolonnen.
- **Done:** Her vil opgaven hænge i indtil der er en ledig kompetence, som kan gå i gang med at teste den, for så vil opgaven post-it blive ført over på Q&A kolonnen.
- **Q&A (kvalitetssikring):** Her vil opgavens feature blive testet af holdets andre kompetencer, det kan være noget kode, spilfunktioner som gå, hoppe, animationsbevægelser eller farverige bagrunde og texturer til figuren i spillet mm.
- **Done Done (testet og valideret):** Efter Q.A hvor opgaven er blevet testet og valideret af andre kompetencer, kan opgavens post-it ophænges op på Done Done kolonnen og dermed vil featuren blive implementeres i spillet.



Figur 17: Et eksempel på et SCRUMBOARD, fra PM6 miniproduktion fra DADIU.

Nu hvor begrebet SCRUMBOARD er blevet afdækket, kan fokuset blive rettet tilbage til PM2's udsagn, hvor de kreative kompetencer foretrækker en lang liste med opgaver frem for at benytte SCRUMBOARDET, og hvor programmørerne har valgt at anvende en online version af SCRUMBOARDET.

Hvad vil ledelsesmæssige perspektiv sige om tendens 3?

De kreative og de tekniske kompetencer ikke har en fælles kommunikationsplatform, det er med til at begrænse projektlederens opgave i at sikre fællesforståelsen for, hvordan opgaverne hver især forholder sig hinanden og til spillet som helhed "behovet". PM2 står i den situation, at vedkommende skulle holde styr på to forskellige udviklingsmetoder, to forskellige arbejdskulture, og sikre at de begge har den samme fællesforståelse for opgavernes relation til hinanden og til spillets helhed. Komplexiteten på kommunikationen steg kraftigt, siden kompetencerne heller ikke kommunikere med hinanden. Projektledelsesmæssigt har PM2 i dette tilfælde ikke formået at opstille de rigtige rammer og retningslinjer for kompetencernes fælles kommunikation, som er fundamentet til en fælles arbejdskultur. Projektlederen har derved indirekte givet kompetencerne tilladelse til at forme deres egne isolerede arbejdskulture, som bygger på interne arbejdsrutiner og fagspecifikke kommunikationsformer, hvilket er svært at forstå for kompetencer som ikke deler eller har den samme respektive intern forforståelse. Det kan resultere i høj dobbeltdobbelkontingens selv ved små opgaver.

Hvad vil det motivationsteoretiske perspektiv sige om tendens 3?

Projektlederen agerede som "budbringer eller mellemmand" for de to kompetencegrupper, og PM2 var også nødsaget til at lære to forskellige arbejdskulture at kende for at kunne kommunikere frem og tilbage mellem kompetencegrupperne om hvor langt kompetencerne hvert især var kommet med opgaverne, bare for at sikre spiludviklingens fremgang. Som man kan se ud fra udsagnet fra PM2 skabte det forvirring, ventetid, stress og gjorde at PM2 mistede helhedsoverblikket over kompetencerne og produktionen. PM2 står i en rigtig dårlig position, fordi han har gjort at kompetencerne til at være afhængig af ham, ved at gøre sig selv til en budbringer i stedet for at lede spilproduktionen. Det har så resulteret i at PM2 ikke kunne holde styr på helhedsoverblikket som er visionen eller formålet. Ved at lade kompetencerne isolere sig selv på denne måde,

har PM2 været med til at skabe en kommunikationskløft, mellem kompetencerne, det har så gjort at holdet tvivler og stresser over forståelsen for spillets vision og formål, og det er ikke godt for holdets indre motivation.

Hvad vil det adfærdsøkonomiske perspektiv sige om tendens 3?

Kompetencernes adfærd indikere *Status quo bias*, det som understøtter mit argument kan ses ud fra kompetencernes valg af arbejdsmetoder. Kompetencerne valgte bekendte, trygge og vante arbejdsrutiner, som kompetencerne kendte på forhånd, frem for at inkludere andre kompetencer i udviklingen. Mens projektlederen har bange for at trodse kompetencerne, eller være den som skulle kvæle holdets motivation og derfor gav dem lov til at gøre hvad det ville, hvilket indikere *Availability bias*.

Lærestreger fra tendens 3

Projektlederens opgave er at facilitere omgivelserne, som gør at kompetencerne kan arbejde og kommunikere med hinanden, så man sammen med opnå en fælles forståelse for produktet, produktionen og behov. Og ikke at være en budbringer, som skal kommunikere hvor langt kompetencerne er kommet med deres opgaver. En projektleder skal altid vide at det er ham, der bestemmer retningslinjerne i en produktion og man skal bruge disse retningslinjer til at gøre produktionen så selvstyrende som muligt.

#### Tendens 4

Denne tendens i (Figur 16) beskriver, hvordan lederroller overskrider andre rollers ansvarsområder, som kan lede til negative konsekvenser for produktionen. For at understøtte tendens 4 har jeg inddraget et sammendrag fra PM6's præ-produktion, hvor jeg beskriver hvordan tendens 4 forekom i PM6's hovedproduktion og hvordan det påvirkede holdet og hovedproduktionen.

*Beskrivelse af team 6's præ-produktion:*

*Vores præ-produktion gik dårligt, på grund af de kreative lederroller ikke kunne holde sig inden for deres egne ansvarsområder, og derfor kunne de ikke blive enige om spillet vision og koncept. Da hovedproduktionen nærmede sig, blev de kreative lead-roller stresset og nervøse for at skuffe holdet og miste holdets motivation og tillid til produktionen, fordi de ikke havde en klar vision og et færdigt koncept, som de kunne præsentere til hovedproduktionen. Derfor indgik de kreative lead-roller kraftige kompromiser for at kunne have noget, som kunne præsenteres. Det gik*

*mest udover spilinstruktørens vision, fordi game designeren og art directoren var rigtig gode til at snakke sin sag, og på den måde fik de overtalte spilinstruktøren til at indgå disse kompromiser. Det fik visionen til at ændre sig så meget, så spilinstruktøren ikke længere kunne genkende sin vision og historie i spilkonceptet. Til selve præsentationen virkede det til, at game designeren havde mere styr på visionen og historien end spilinstruktøren. Det skabte forvirring og frustration hos kompetencerne i den første uge af hovedproduktionen, fordi man ikke rigtigt vidste hvem, der havde styr på visionen. Når der var spørgsmål til noget sagde spilinstruktøren og game designeren sagde forskellige ting, men som overlappede hinanden, så kompetencerne vidste ikke hvem de skulle høre på. Spilinstruktøren blev nedtrykt over, at han skulle arbejde med en vision som ikke var sin egen, mens game designeren blev stresset over, at han skulle lave gameplay over en historie og vision som han ikke kender så meget til. Som projektleder kunne ikke tillade denne negative spiral forsætte med at påvirke produktionen. Så jeg holdt et langt møde med alle lead-rollerne, hvor vi i fælleskab fik afklaret rollernes ansvarsområder (Bilag 5)(PLEvm).*

Hvad vil ledelsesmæssige perspektiv sige om tendens 4?

Når man ser udsagnet fra det projektledelsesmæssige perspektiv virker det til at projektlederen giver skylden til de kreative lederroller for at præ-produktionen gik som det gjorde. Men projektlederen bærer også ansvar i dette tilfælde, forstået på den måde, at der ikke var forventningsafstemt ved præ-produktionens start. Ved at projektlederen forventningsafstemmer sammen med lead-rollerne, opstiller projektlederen sammen med de kreative lead-roller nogle fælles spilleregler, om hvornår der tages beslutninger, hvem der er den endelig beslutningstager for et givent kreativ område.

Hvad vil det adfærdsøkonomiske perspektiv sige om tendens 4?

Adfærdsøkonomisk indikere en kombination af følgende bias *Avaliability* og *Loss*. *Avaliability* ses tydeligt i præ-produktionen, hvor de kreative lead-roller overskrider hinandens ansvarsområder for at få meget indflydelse på spillets vision og koncept som muligt, fordi kompetencerne mener at deres respektive forestilling af det endelig produkt er den bedste. *Loss bias* ses ved de kompromiser, der blev foretaget for at have noget som de kreative lead-roller kunne præsentere i frygt for at miste holdets tillid til produktionen og derfor være skyld i at formindske holdets motivation.

Hvad vil det motivationsteoretiske perspektiv sige om tendens 4?

Tendens 4 sammenlignes med tendens 1, hvor spillet vision kan sammenlignes med motivationsbegrebet *formål*. Hvis *formål* ikke er klart, kan kompetencerne ikke se hvad det endelig resultat skal være, og derfor står fortvivlet, og ikke om man skal bidrage eller investere deres tid og energi i noget som virker ugenemtænkt og utiltalende, hvilket også er et tegn på *Loss* og *Status quo* bias.

Lærestreger fra tendens 4

Det kan ikke understreges nok at projektlederen skal være der for at forventningsafstemme sammen med kompetencerne, samt opstille retningslinjerne for at give de kreative deres definerede ansvarsområder, som de kan agere indenfor og råde over.

## Tendens 5

Denne tendens i (Figur 16) beskriver, hvordan teams underestimerer den tid man skal bruge opgaver. For at understøtte denne tendens vil jeg inddrage følgende udsagn fra projektleder (PM3)

*PM2: I begyndelsen, var spillet minimalistisk og vi fik en scene på at køre, og det virkede fint i starten og vi brugte langt tid på at finde frem til sjov faktoren, og jo længere ind i produktionen underestimerede vi flere opgaverne og til sidst var der alt for meget, som vi skulle rette, teste, polish (Bilag 5)(PLEvm).*

Hvad vil det adfærdsøkonomiske perspektiv sige om tendens 5?

Underestimering er en indikation på den bias som hedder *Overconfidence*, denne bias beskriver, når en beslutningstager er urealistisk optimistisk, kan det lede at beslutningstageren har for høj selvsikkerhed, og derfor vælger at fokusere på hurtige og kortsigtede konsekvenser frem for at overveje de langsigtede konsekvenser. Hvilket er meget passende i denne situation, fordi PM2 mente at deres spil var simpelt og minimalistisk, derfor blev alt holdt alt for selvsikker at kunne lave spillet, så de valgte at bruge tiden på at finde "sjov faktoren" i stedet for at bruge tiden på at rette fejl, tests og finpudsning. Hvis man ser det fra System 1 og System 2 perspektiv, så har System 1 overvældet System 2 med optimistiske sanseindtryk, så System 2 forholder sig i ro og retfærdiggøre System 1's beslutning

til at fokusere på de kortsigtede mål og konsekvenser frem for at medregne de langsigtede konsekvenser.

I det følgende eksempel på vil jeg illustrere hvordan PM3 estimere sammen med sin lederrolle inden for programmør, for at komme frem til en bedre estimering på den opgave. Grunden er at projektlederen ikke ved, hvordan man skal estimere tid til opgaver inden for felter som han ikke har kendskab til. For at understøtte dette eksempel har jeg inddraget følgende udsagn fra PM3.

*PM3: Da jeg ikke havde nogen form for kendskab til spiludvikling var alt for mig relativt, for mig kunne hvilken som helst opgave være svært eller let, siden jeg ikke ved det. Så derfor snakkede jeg med min lead-programmør for at få en estimering på opgaven. Lead-programmøren siger at teknikken kan lade sig gøre, og at den er let at implementere, men det er iterationerne og tiden man skal bruge på at bugfixe og polish som er svær at estimere (Bilag 5)(PLEvm).*

Hvad vil ledelsesmæssige perspektiv sige om tendens 5?

Fra dette udsagn siger PM3, at han ikke har nok kendskab til opgaverne omfang og kompleksitet, derfor erkender han, at han ikke kan estimere den tiden som skal bruge på opgaven. PM3 snakker derfor med sin lead-programmør, som er med til at give en bedre estimering eller beskrivelse af opgaverens omfang og kompleksitet. Hvilket giver PM3 noget som han kan planlægge ud fra. Når man som projektleder eller lederroller kommer frem til at en opgave, som er for komplekst for en kompetence at løse, er det en god ting at holdet får en fælles forståelse for opgavens kompleksitet, det gør at projektlederen sammen med de forskellige lead-roller kan opdele opgaveren i mindre elementer, dermed også nedbryde opgavens kompleksitet, opgavens elementer bliver overkommelige opgaver. Hvilket er med til at bekræfte projektledelsesteorien, om at opgaver skal planlægges sammen med andre, så de kan blive udført af andre.

Projektlederen skal altid være den skeptiske med hensyn til estimeringer, emnet "nyt" indgår i estimeringen. For at understøtte denne påstand vil jeg inddrage følgende udsagn fra Thomas fra Fullcontrol.

*Thomas fra Fullcontrol: En tommelfingerregel er "Pi faktor", hvis de pågældende opgave er førstegangs og at man har ingen erfaring. Så gang tidsfaktoren med Ca. 3*

*fordi så kan man kun blive positivt overrasket når opgaven bliver færdig før tid (Bilag 5)(PLEvm).*

Lærestreger fra tendens 5

Udsagnet indikere at nye opgaver kræver mere tid, og den tid skal bruges på kommunikation, forståelse og for at få erfaring før nye opgave kan løses på rutine basis, hvilket bekræfter projektledelsesteorien. Fordi nye opgaver medbringer nye elementer, som man skal tage højde for. Komplexiteten skal afklares og formidles til resten af holdet, derfor er det afgørende for en projektleder at få afklaret hvordan opgaver skal gribes an, og hvad slut definitionen er for den pågældende opgave.



## Kapitel 9 Afslutning



I dette afsnit præsenteres speciale afhandlingens svar på problemformuleringen.

## Konklusion

Specialets problemformulering lyder sådanledes:

- Hvordan er kan man som projektleder træffe beslutninger, der er med til at øge holdets motivation?

Som hjælp til mig selv havde jeg opstillet følgende arbejdsspørgsmål, som skulle være med til at guide mig frem til et muligt svar på problemformuleringen.

- Hvad er en beslutning for en projektleder?
- Hvordan kommer projektlederen frem til en beslutning?
- Hvad er motivation i forhold til projektleder?
- Hvordan kan projektlederen øge motivation?

Endelig langt om længe er jeg nået til det punkt, hvor jeg mener at jeg er blevet klog nok til at kunne give et fornuftigt svar på specialets problemformulering.

Ved at bruge specialets teoretiske konstruktion har jeg kun på nuværende tidspunkt kun formået at analysere 5 negative tendenser som var med til at formindske holdets motivation, derved kan jeg ikke konkludere på hvilke beslutninger, som kan øge et holds motivationen, men til gengæld kan jeg sige noget om hvilke beslutninger man som projektleder kan træffe, hvis man ikke vil have at holdets motivation formindskes.

Hvis man som projektleder skal vil bevare holdets motivation under præproduktionen, er det en god ting at give holdet den mulighed for komme med inputs til spillets konceptet, men projektlederen skal også det klart for holdet at muligheden for at deres inputs bliver fravalgt også findes. Ved at projektlederen gøre dette er han med til at sikre at holdet har forstået omstændighederne for at give inputs og ikke kommer med sure minder bagefter, som kan påvirke resten af produktionen. Ved estimeringer af opgaver er det vigtigt at afklare en definition på hvornår en opgave er færdigt, det er med til at sikre at kompetencer går for perfektionistisk til værks og på den måde bruger for meget tid på småting. For at skabe bevarer motivationen og ejerskabsfølelsen for en opgave vil det være oplagt at give kompetencen lov til at planlægge og nedbryde opgaven i mindre delopgaver. På den måde sikre man at opgaverne er mere overkommelige, siden at

kompetencen selv har været med til at definere opgaven. Som projektleder skal man sikre at alle på holdet bruger i fælles opgave formidlingsværktøj, og ikke nogen internt system som andre kompetencer ikke forstår. Grunden er for at understøtte holdet fælles forståelse for opgaver og deres relationer til hinanden og deres relation til det endelige produkt.

Som projektleder skal altid være påpasselig med nye opgaver, især opgavetyper som holdet ikke har nogen erfaring i at løse, fordi nye opgaver alt tid bringer uventede udfordringer med sig. Derfor kan det ikke understreges nok at projektlederen bruger tid til at forventningsafstemme med holdet kompetencer, så holdet i fællesskab kan nedbringe opgavens kompleksitet.

## Litteraturliste

- Bech, H. (2013). I F. o. 2013, *Fænomenologi - Teorier og Metoder*. 2013, Forfatterne og Hans Reitzel forlag.
- Deci, E. L. (1971). *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*. Journal of Personality and Social Psychology 18.
- Deci, E. L. (1972). *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inquiry*. Journal of Personality and Social Psychology 22.
- Harlow, H. F., Harlow, M. K., & Meyer, D. R. (1950). *Learning Motivated by a Manipulation Drive*. Journal of Experimental Psychology 40.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. Penguin Books Ltd.
- Kvale, S. (1997). *Interview*. Hans Reitzels Forlag.
- Knudsen, C. (2011). *Økonomiskpsykologi*. Samfundslitteratur.
- Kousholt, B. (2010). *Projektledeelse* (3. Udgave udg.). Nyt Teknisk Forlag.
- Kristiansen, S., & Krogstrup, K. (1999). *Deltagende Observation*. Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, K. B. (1986). *Motivation og personlighed*. Gyldendal.
- Mathiassen, L. . (2010). Compositional Styles in Action Research: A Critical Analysis of Leading Information System Journals. *Working Papers on Information Systems* .
- Mathiassen, L. (1998). *Reflective Systems Development*. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Pink, H. D. (2011). *Drive, The Surprising truth about what motivates us*. Edinburgh, Great Britain: Canongate Books.
- Schiermer, B. (2013). I F. o. 2013, *Fænomenologi - Teorier og Metoder*. Forfatterne og Hans Reitzel forlag 2013.
- Rosenstand, C. A. (2002). *Kreation af Narrative Multimediesystemer*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nugde*. Caravan Book.
- Thurén, T. (2008). *Videnskabsteori for begyndere*. Rosinate.

## Hjemmesider

<sup>1</sup> [www.dadiu.dk/](http://www.dadiu.dk/)

<sup>1</sup> <http://dadiu.dk/uddannelsen/dadius-spilkompetencer/projektleder>

<sup>1</sup> <http://www.fullergameproduction.com/about/>

<sup>1</sup> <http://fullergameproduction.squarespace.com/journal-page/2012/1/5/warning-your-company-is-using-the-wrong-motivation.html>

<sup>1</sup> <http://niffilas.ni2.se>

<sup>1</sup> <http://dadiu.dk/uddannelsen/dadius-spilkompetencer/om-samarbejdet>

<sup>1</sup> <http://www.fullcontrol.dk>

<sup>1</sup> <http://scrummy.com>

## Figurliste

|                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figur 1: Hermeneutiske Cirkel. Kilde: (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 173-174).                                                                                                                                                              | 14 |
| Figur 2: Egen fortolkning at Hans-Georg Gadamer's horisontsammensmeltning.<br>Kilde: (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 68).                                                                                                                    | 15 |
| Figur 3: En visuel fortolkning af specialets tre hovedelementer. TH: Den teoretisk konstruktion, MF: Specialets empiriske problemfelt, TV: Nye indsigter af problemfeltet. Kilde: (Egen tilvirkning)                                            | 16 |
| Figur 4: Specialets strukturelle opbygning som videnskabelig bevis. (Mathiassen, 2010)                                                                                                                                                          | 18 |
| Figur 5: Organisatoriske kerneområder og behov. Kilde (Rosenstand, 2002, s. 217)<br>Af ( (Mathiassen L. , 1998), <i>Munk-Madsen&amp;Sørgaard, 98</i> )                                                                                          | 23 |
| Figur 6: Organisationsdiagram for et typisk DADIU-team. Kilde egen tilvirkning                                                                                                                                                                  | 24 |
| Figur 7: Situation og dobbeltkontingens. Kilde: (Rosenstand, 2002, s. 220) Af ( (Mathiassen L. , 1998), <i>Munk-Madsen&amp;Sørgaard, 98</i> )                                                                                                   | 25 |
| Figur 8: Dual proces-teori - Hjernes to kognitive systemer. (Knudsen, 2011, s. 41)<br>Af: (Evans og Frankish 2009)                                                                                                                              | 32 |
| Figur 9: Interaktionen mellem System 1 og System 2. Kilde: Egen tilvirkning                                                                                                                                                                     | 36 |
| Figur 10: Hvornår skal man bruge belønninger: Et simpelt diagram. Kilde (Pink, 2011, s. 69)                                                                                                                                                     | 43 |
| Figur 11: Tidslinje over DADIU-forløbet med empiri-afmærkninger. (PMo1 = 1. Post Mortem, PMo2 = 2. Post Mortem, PLM1 = Første projektledermøde, PLM2 = Andet projektledermøde og PLEvm = Projektleder Evalueringsmøde) Kilde: Egen tilvirkning. | 48 |
| Figur 12: Gold teoretiske klassifikation af roller i feltarbejde. Kilde: (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 101) Af: (Hammersley & Atkinson, 1987)                                                                                              | 51 |
| Figur 13: Interviewforskningens syv stadier. Kilde: Egen tilvirkning, inspireret af (Kvale, 1997, s. 95)                                                                                                                                        | 54 |
| Figur 14: Specialets interviewundersøgelse stadier. Kilde Egen tilvirkning                                                                                                                                                                      | 55 |
| Figur 15: Analysemetoden: Meningskondensering og det 5 trin. Kilde: (Kvale, 1997, s. 192)                                                                                                                                                       | 57 |
| Figur 16: Oversigt på meningskondensering af negative tendenser på DADIU                                                                                                                                                                        | 59 |
| Figur 17: Et eksempel på et SCRUMBOARD, fra PM6 miniproduktion fra DADIU                                                                                                                                                                        | 66 |

