

SPECIALE EKSAMEN 2019

MANGLENDE HÅNDTERING AF MISFORSTÅELSER I SPILUDVIKLING

*Misforståelser fører altid komplikationer med sig, så hvordan
er det muligt at mindske dem?*

Af Mikkel Vindum & Rebekka Andreassen



AALBORG UNIVERSITET



InDiMedia
Center for Interactive Digital Media & Experience Design

TITELBLAD

Eksamen: afsluttende speciale projekt

Uddannelsens navn: cand.it Interaktive Digitale Medier

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Afleveringsfrist: 03-06-2019

Projekt forfattere: Mikkel Vindum & Rebekka Andreasen

Projektvejleder: Pär Ola Zander

Antal tegn m. mellemrum: 195.282

Antal normalsider: 81,4

ABSTRACT

This master thesis was written based on an initial interest and wonder about the effects of misunderstandings in agile product development and especially while developing games. The interest in misunderstandings complexity originated from personal experience from a four month semester in which three games were developed and one was released to Google Play store. On this semester we worked on teams with about 17 students from different educations from Denmark, and the hands-on experience resulted in a wonder about how to reduce the amount of misunderstandings occurring during productions.

Based on own experience there seemed to be an connection between frequently added changes to a design whilst working with iterative processes and the occurrence of misunderstanding. The assumed connection was researched with a divergent and convergent approach with inspiration from design thinking to first find the initial understanding of the problem with the purpose of doing further research to find the real problem with misunderstandings. The research included a series of questions related to understanding misunderstanding as a phenomena and as a problem in agile product development, and the questions were as followed: 1) Why are misunderstandings a problem? 2) Why is the agile methodology used to develop games? 3) What can lead to misunderstandings? 4) How are misunderstandings handled?. The purpose of research was to be able to discover a potential solution to reduce misunderstanding, and also provide at an in depth explanation of the problem.

Misunderstanding had a tendency of resulting in wasted work and delays followed by emotional consequences in form of frustration, lack of motivation and mistrust from team members. It also seemed that no matter how team members chose to communicate with one another it made little to no difference as to misunderstandings occurrence, and that misunderstandings had both an tendency of being ignored or rated as unimportant and therefore neglected.

Based on the research it was possible to understand how to minimize misunderstanding by changing the way they are handled. By viewing the situations, the errors and the individuals in a intro reflective perspective it could be possible both understand the errors of own doing, and therefor be able to minimize misunderstandings.

A concept for a proposed solution was developed based on the investigations done whilst researching misunderstandings. The proposed solution was made to present what features assist in helping teammates to better handle misunderstandings.

Keywords: Agile methodology; game development; misunderstandings; communication,

INDHOLDSFORTEGNELSE

Abstract.....	2
Læsevejledning.....	3
1. Introduktion.....	7
1.1. Misforståelser - et gentagende problem.....	8
1.1.1. Udfaldet af en misforståelse.....	9
1.1.2. Hyppige ændringer og misforståelser.....	9
1.2. Hvad er en misforståelse?.....	9
1.2.1. Frivillige- og ufrivillige misforståelser.....	10
1.2.2. At være uforstående.....	11
1.2.3. Utydelige misforståelser.....	11
1.2.4. Miskommunikation.....	12
1.2.5. Anvendelsen af differentieringen.....	13
1.3. Det agile aspekt og misforståelser.....	13
1.4. Problemformulering.....	14
1.4.1. Undersøgelsesspørgsmål.....	15
1.5. Vidensbidrag.....	15
2. Metodeafsnittet.....	16
2.1. Designproces.....	16
2.2. Anvendte metoder.....	18
2.2.1. Litteraturreview som undersøgelse.....	18
2.2.2. Autoetnografier.....	19
2.2.3. Kvalitative semistrukturerede interviews.....	19
2.2.3.1. Interviewguide.....	20
2.2.3.2. Pilot Interviews.....	20
2.2.3.3. Analysemetode for interviews.....	21
2.2.4. Konceptudvikling.....	21
2.2.4.1. Brainstorms.....	21
2.2.4.2. Sketching.....	22
3. Undersøgelse.....	23
3.1. Analyse af Autoetnografier.....	23
3.1.1. Hvordan opstod misforståelserne?.....	23
3.1.2. Hvor ligger misforståelsen?.....	24
3.1.3. Hvorfor var misforståelserne et problem?.....	25
3.1.4. Hvordan blev misforståelser håndteret?.....	26
3.1.5. Det initierende problem.....	27
3.2. Litteraturreviews.....	28
3.2.1. Hvad er konsekvenserne af misforståelser?.....	28
3.2.1.1. Spildt arbejde og forsinkelser.....	28
3.2.1.2. Psykisk indvirkning.....	29
3.2.1.3. De typiske konsekvenser.....	29

3.3. Anvendelse af agile metoder i spiludvikling.....	30
3.3.1. Hvad er den agile metode?.....	30
3.3.2. Formålet med den agile metode.....	31
3.3.3. Den agile metode som metode til spiludvikling.....	32
3.3.4. Kommunikation og misforståelser.....	33
3.3.4.1. Hyppig kommunikation.....	34
3.3.4.2. Hvad er "god" kommunikation?.....	35
3.3.4.3. Kommunikationsformer.....	35
3.4. Delkonklusion.....	37
3.4.1. Hvorfor er misforståelser et problem?.....	37
3.4.2. Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?.....	38
3.4.3. Hvad kan lede til misforståelser?.....	38
3.4.4. Hvordan håndteres misforståelser?.....	38
4. Misforståelser i praksis.....	39
4.1. Udvalgelse af undersøgelsespersoner.....	40
4.1.1. Målgruppe Definerings.....	40
4.1.2. Udvalgelse af interviewdeltagere.....	40
4.1.3. Valgte pilottestere og interviewdeltagere.....	41
4.2. Tematisk analyse af interviews.....	41
4.2.1. Hvorfor er misforståelser et problem?.....	41
4.2.1.1. Konsekvens.....	41
4.2.1.2. Følelser.....	43
4.2.1.3. Vurdering.....	44
4.2.2. Hvad kan lede til misforståelser?.....	45
4.2.2.1. Tværfaglighed.....	45
4.2.2.2. Nye aktører og forventning.....	47
4.2.2.3. Forventning og lokation.....	49
4.2.2.4. Svært at beskrive.....	50
4.2.2.5. Tvivl.....	51
4.2.2.6. Følelser og Modtagelse af info.....	52
4.2.3. Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?.....	53
4.2.3.1. Håndtering og forebyggelse af misforståelser.....	53
4.2.4. Hvordan håndteres misforståelser?.....	54
4.2.4.1. Kommunikation.....	54
4.2.4.2. Håndtering og forebyggelse af misforståelser.....	53
4.2.4.3. Typer af misforståelser.....	53
4.3. Opsummering.....	59
4.3.1. Hvorfor er misforståelser et problem?	59
4.3.2. Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?.....	59
4.3.3. Hvad kan lede til misforståelser?.....	59
4.3.4. Hvordan håndteres misforståelser?.....	60
4.4. Delkonklusion.....	61
5. Udvikling af løsningsforslag.....	63
5.1. Idegenerering.....	63
5.1.1. Sketching.....	64

5.2. Undersøgelse af eksisterende løsninger.....	66
5.2.1. Projektstyringsværktøjer.....	66
5.2.2. Kommunikationseksperter.....	68
5.2.3. Evaluering af eksisterende løsninger.....	69
5.2.4. SCRUM og håndtering af misforståelser.....	69
5.2.4.1. Evaluering af SCRUM.....	70
6. Konceptudvikling.....	72
6.1. Krav til koncept.....	72
6.2. Valgte features.....	73
7. Diskussion	76
7.1. Anvendte metoder.....	76
7.2. Vores forståelse for misforståelser gennem specialet.....	77
7.3. Vores begrænsninger.....	78
8. Konklusion.....	79
9. Litteraturliste.....	81

LÆSEVEJLEDNING

DADIU roller (Bilag 2, DADIU Introduktion)

Spiludviklings lingo

Builds = Test versioner af spil under udvikling

Software Engine = Programmer hvori elementer til spil bliver udviklet.

KAO = Knowledge-as-object

KAR = Knowledge-as-relationship

BDUF = Big design up front

Face-to-face: Hvis to eller flere, snakker sammen ansigt til ansigt

0-serie: Den sidste udvikling af produktet, inden produktionen af artefaktet går i gang. 0-serier bliver udviklet som den 'sidste' prototype.

1. INTRODUKTION

De fleste af os kan sikkert nikke genkendende til misforståelsers aktualitet på tværs af fagområder og kontekster. Hvad enten de er opstået for en selv eller i samarbejde med andre personer, så er det ikke de flestes umiddelbare ønske at misforstå. Rettere tværtimod. De fleste af os prøver sikkert, hvad vi kan for netop at undgå at misforstå andre, og undgå at blive misforstået selv. Vores interesse for emnet misforståelser i dette speciale er udsprunget af vores egne oplevelser med fænomenet, og med de komplikationer, som vi oplevede de førte med sig i forbindelse med udvikling af spil (Bilag 1, Autoetnografier). Vi fik fortalt under forløbet, at misforståelser var et uundgåeligt problem i forbindelse med samarbejde og spiludvikling. Dog var vi ikke bevidste omkring i hvor stort et omfang de ville opstå, hvad der ledte til dem, og hvilken indvirkning de ville have. Derfor opstod vores undren om hvorvidt dette “uundgåelige” problem var mulig at undgås, og om ikke andet mulig at mindske.

Dette speciale har taget udgangspunkt i egne erfaringer fra et forløb kaldet DADIU (Dansk Akademi for Digital Interaktiv Underholdning; <http://www.dadiu.dk/semester>). DADIU er et forløb, der kan vælges i stedet for et praktikforløb i forbindelse uddannelse. På forløbet er man med til at udvikle spil i samarbejde med tværfaglige studerende. Uddybende forklaring på forløbet er lavet for belyse, hvilke roller og ansvarsområder, der var aktuelle (Bilag 2, DADIU Introduktion).

1.1. Misforståelser - et gentagende problem

Vi vil i dette afsnit redegøre for, hvordan misforståelser viste sig at være et kontinuerligt problem med udgangspunkt i egne erfaringer. Dertil vil der blive præsenteret et reelt eksempel taget fra DADIU for at understrege hvorledes en misforståelse kan opstå og i hvilken kontekst.

Under vores forløb på DADIU var misforståelser et gentagende problem, der gjorde sig gældende kontinuerligt under hele forløbet. Som Project Manager og som QA Team Manager var det vores ansvar at holde et overordnet overblik over spilproduktionerne, og dermed vores pålagte ansvar at sikre en vellykket udviklingsproces med et færdigt produceret spil til klar udgivelse. Dette gjorde at vi oplevede misforståelser både internt og på tværs af teams under produktionernes diverse processer.

Nedenstående eksempel er ét af mange lignende scenarier af oplevede misforståelser, der viste at føre komplikationer med sig. Det var ikke altid tydelig, hvor i en misforståelse startede, og hvornår noget var en reel misforståelse, og hvornår en hændelse kunne være noget andet. Dog var udfaldet oftest negativt.

“Skulle jeg ikke lave det alligevel?”

Vi befinder os i et workspace med et team på omtrent 17 mennesker, der alle arbejder på det samme spiludviklings projekt. Teamet er ved at udvikle et spil til android, og har allerede været i gang i et par måneder. Tre forskellige leads, heriblandt Game Designer, Level Designer og Lead Programmer, sidder og diskuterer ressourcer, tid og omfang. De kan se, at de er nødsaget til at skære nogle elementer væk fra spillet for at få det til at fylde mindre, og fordi tiden er knap. De beslutter sig for at fjerne en animation på en final boss, og i stedet finde på noget andet med denne karakter. De ved dog ikke hvad på dette tidspunkt. De informere Project Manageren og lader emnet ligge for nu.

To dage senere, i en samtale blandt selvsamme leads og Project Manageren, taler de om at final boss er fjernet. Dette overhører en af de tre CG Artists. Lidt forvirret spørger vedkommende ind til emnet: “Er final boss blevet skrottet eller hvordan? Jeg er ellers færdig med både 3D modellen og animationen..” Leads bekræfter at final bossen er fjernet, og den tilhørende animationen er skrottet. De er lidt uforstående overfor, hvorfor at CG artisten ikke var bevidst omkring dette. De sidder nu med en 3D model og en animation, som ikke længere var nødvendig, og en lidt forvirret CG Artist.

I dette eksempel var leads (Ledende roller under produktionen) var den forståelse, på baggrund af deres samtalen med hinanden, at den tilknyttede CG artist var af samme opfattelse, nemlig at Final Boss karakteren ikke skulle udvikles. Leads havde givet informationen til Project Manageren, og var gået ud fra at detaljerne ville være givet videre derfra. CG artist'en havde tidligere fået uddelegeret nogle opgaver tilknyttet Final Boss, der bl.a. indebar udformning af en fuldendt 3D model og animationer, og havde ikke fået fortalt ændringerne i tide. Vedkommende fulgte den oprindelig plan, og var hverken klar over at en ny plan var på tale eller var blevet besluttet. Arbejdet var dermed “spildt”, da den fuldendte opgave ikke var lavet efter det

nye formål.

I eksemplet sker ændringen hurtigt, og samtalen omkring emnet involverede flere leads, men de havde ikke den fulde forståelse for udfaldet af beslutningen. Dvs. hvorledes beslutningen ville påvirke andre steder i spillet og i planen. Dertil var de af den forforståelse at information var givet videre til de relevante personer, men uden at de sikrede sig det eller dobbelttjekkede. Leads var mest optaget af nødvendigheden af beslutningen, og havde negligeret vigtigheden i, hvordan ændringen ville påvirke forskellige steder i projektet.

1.1.1. Udfaldet af en misforståelse

Essentielt for ovenstående eksempel er, hvor svært det kan være at opfatte, hvor misforståelser opstår, og hvornår noget andet kan være gået galt. I scenariet sker der flere ting for at udfaldet ender, som det gør med spildt arbejde. For det første foregår en samtale mellem leads, der omhandler flere individer end dem selv uden involvering. Dertil formår de ikke at vurdere hvorledes den ændring, de vælger at implementere, påvirker processen generelt, og dermed også den tidligere formidlet information. Beslutningen omkring ændringen bliver derefter kommunikeret til Project Manageren, og i dette tilfælde stemmer forventning og udfald ikke overens. Leads havde forventet at Project Manageren ville formidle den nødvendige viden omkring ændringen videre til de relevante. Dette har Project Manageren ikke gjort. Dog er det ikke vidst hvorvidt Project Manageren havde formidlet forkert forstået information, eller slet ikke har formidlet videre overhovedet. Dermed er misforståelsen opstået i det leads regnede med at Project Manageren ville formidle ændringen videre.

1.1.2. Hyppige ændringer og misforståelser

En af de ting, som vi opfattede skete, når misforståelser opstod, var, at de havde en tendens til at opstå, idet ændringer blev tilføjet til designet af spillet. Eksempelvis kunne ændringer bestå af følgende: tilføjelser, sletning eller re-designs af spillets forskellige dele. Tilføjelser kunne bestå af eksempelvis nye funktioner, levels, objekter og teksturer, sletning kunne være fjernelse af samme nævnte ting, og re-designs kunne være nye æstetiske tiltag eller nye funktioner til allerede udviklede elementer. Disse ændringer blev indført idet ny viden var tilgængelig i processen, og de blev tilføjet hyppigt som en del af det at arbejde iterativt (Keith, 2010) med spildesign.

1.2. Hvad er en misforståelse?

En misforståelse lader til at kunne blive forstået forskelligt. Opfattelsen af hvad en misforståelse er kan variere fra person til person, og defineringen kan være afhængig af, hvordan misforståelsen opstår og i hvilken kontekst. Derfor var det en nødvendighed for at kunne undersøge misforståelser som et fænomen at tage udgangspunkt i en generel definering af, hvad misforståelser er.

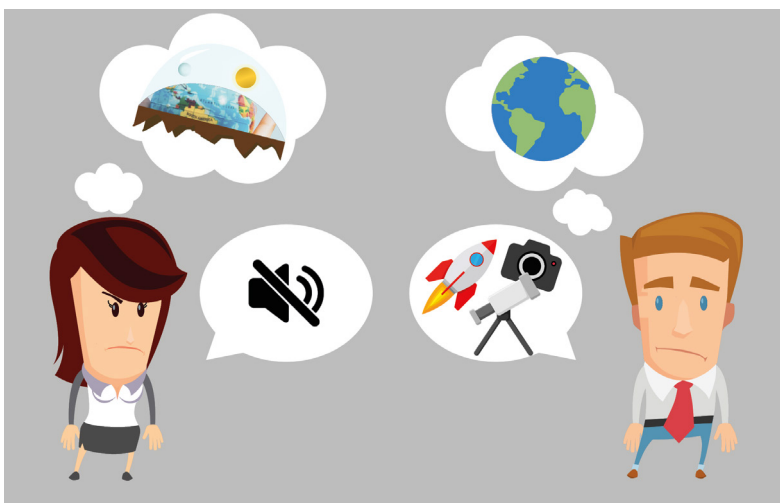
En misforståelse, er som udgangspunkt, noget der opstår i forbindelse med en dialog mellem

minimum to parter, hvor der forekommer en uoverensstemmelse mellem talerens mening, og samtalepartens fortolkning af det sagte (Stati, 2004). En dialog kan føres på forskellige måder over forskellige medier, og misforståelserne kan opstå uanset.

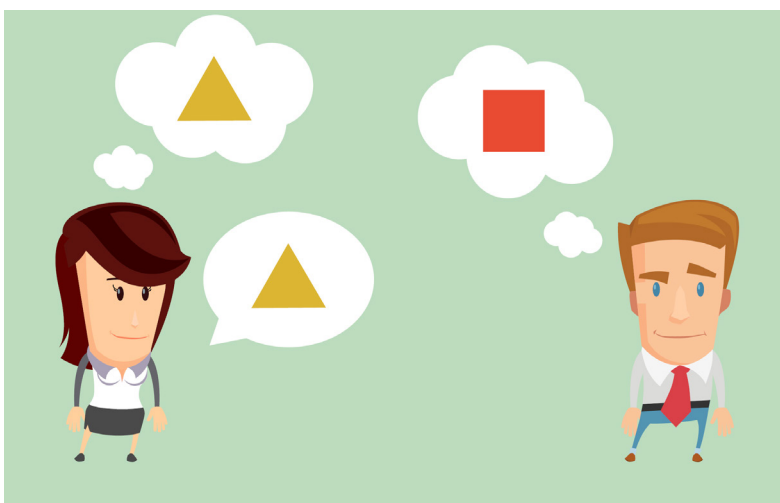
1.2.1. Frivillige- og ufrivillige misforståelser

Der differentieres mellem forskellige typer af misforståelser. Der skelnes bl.a. mellem en frivillig misforståelse (se billede x) og en ufrivillig misforståelse (se billede x), i defineringen. Den frivillige misforståelse er en nægtelse af at forstå noget eller nogens synspunkt, som forklaret i nedenstående citat:

[...] two people expound their opinions on a certain subject; each one maintains his position and a witness concludes that the contrast is unbridgeable since each speaker is incapable of understanding the other and refuses to accept even a single one of the antagonist's ideas. (Stati, 2004, s. 50)



Billede 1 - Frivillig misforståelse



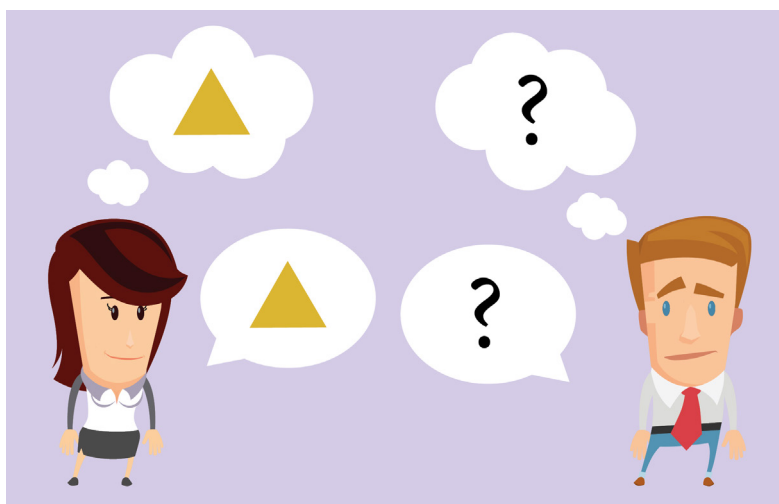
Billede 2 - Ufrivillig misforståelse

I disse situationer, hvori den frivillige misforståelse hænder, kan de involverede parter forekomme usamarbejdsvillige (Stati, 2004). Eller rettere den person som misforstår, kan opføre sig stædigt i situationen, og udvise en form for nægtelse for at forstå af diverse årsager. Denne form for misforståelse er ikke, hvad dette speciale referer til, når der tales om en generel forståelse af, hvad en misforståelse er. Derimod refereres, der til en ufrivillig misforståelse, hvor en samtalepart ubevidst misfortolker det sagte. I disse tilfælde vil opfattelsen af, at en misforståelse er sket, først blive tydelig senere, når de involverede parter eventuelt mødes igen.

1.2.2. At være uforstående

Ud over, at der differentieres mellem frivillige og ufrivillige misforståelser, så skelnes der også mellem at en person misforstår noget, og når en person er uforstående over for noget (Stati, 2004). Det vil sige at en person kan godt være uforstående over for det sagte, og dette kan i og for sig defineres som at misforstå noget. Dog kan det bedre defineres som at vedkommende endnu ikke har forstået det sagte korrekt i stedet for ikke at have forstået det overhovedet, men er i troen om at have forstået det (Ufrivillig misforståelse).

Forskellen ligger bl.a. i at vedkommende, der er uforstående over for det sagte, er bevidst omkring dette, og kan derfor fortælle samtaleparten at vedkommende ikke forstår. Dog kan det også forekomme som en mulighed, at dette ikke bliver fortalt, og vedkommende fortsætter med at være uforstående. At være uforstående kan også lede til diskussioner af diverse slags, og føre til yderligere misforståelser.



Billede 3 - at være uforstående

1.2.3. Utydelige misforståelser

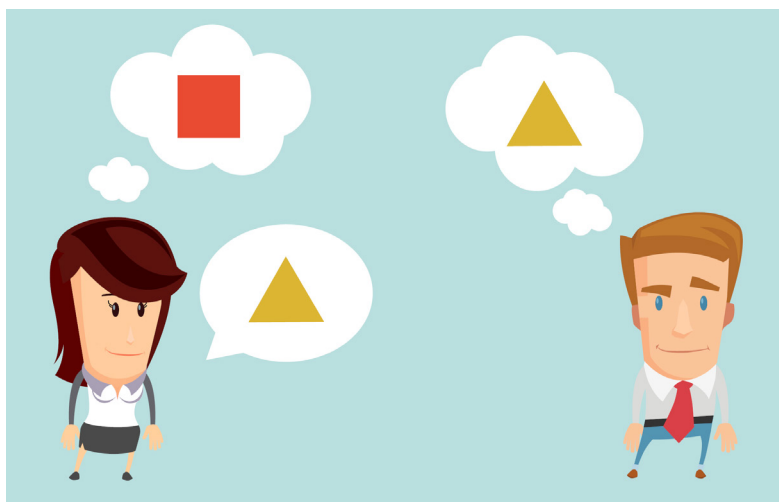
Slutteligt kan en situation eller en hændelse ligne en misforståelse uden reelt at være det. Det er som sagt ikke nødvendigvis alle mennesker, der er bevidste omkring differentieringen af misforståelser og eksempelvis andre uønskede situationer. Eksempelvis kan en uønsket

situation være en konflikt mellem flere parter. Situationen kan ligne en misforståelse, men er det reelt ikke. I stedet kan situationen være at flere parter er uenige, ikke fordi de har misforstået det sagte, men fordi de simpelthen har forskellige subjektive holdninger. En konflikt kan dog også være en konsekvens af en eller flere misforståelser, men det, at der opstår uoverensstemmelse mellem flere parter, der kræver enighed eller konsensus, er i sig selv ikke en misforståelse.

Efter en hændelse med en misforståelse eller flere, er det ikke altid tydeligt, hvad den reelle misforståelse er. Derfor er det vigtigt at der gøres forskel på typerne af misforståelser er, og deriblandt også det, at være uforstående er, og at det at ikke altid forekommer en klar forståelse for hvad den reelle misforståelse er.

1.2.4. Miskommunikation

I sammenhæng med at noget kan ligne en misforståelse uden reelt at være det, differentieres der også mellem en misforståelse og miskommunikation se billede 4:



Billede 4 - Miskommunikation

Som demonstreret i ovenstående billede (Se billede 4 - miskommunikation) er forskellen, at en misforståelse, og i dette tilfælde en ufrivillig misforståelse, er en ubevidst fejlfortolkning af det sagte. Dog med det i mente, at der eksisterer en korrekt fortolkning. Miskommunikation er en korrekt fortolkning af det sagte fra den person, som har modtaget informationen. Men det er det sagte som er mangelfuldt eller forkert formuleret i forhold til, hvad der egentlig var ment fra fortælleren. Miskommunikation kan ligne at den part, som har modtaget informationen, har misforstået det sagte. Men den egentlige misforståelse ligger egentlig i, at den person, som har videregivet information, ikke er bevidst omkring, at det sagte er forkert eller mangelfuldt. Så det er ikke fordi, at der ikke kan opstå misforståelser i forbindelse med miskommunikationen. Det er dog ikke selve det sagte, der har skabt misforståelsen. Rettere er misforståelsen at fortælleren er gået ud fra at forståelsen af det sagte var oplagt.

Disse to forskellige fænomener, som ovenstående billeder præsenterer, kan opstå i ledtog

med hinanden. For eksempel vil en misforståelse opstå i forbindelse med kommunikation idet at det er en udveksling af information mellem flere parter, og idet at det ikke altid er tydeligt hvad den reelle misforståelse er. Men det er vigtigt, at en korrekt forståelse af en forkert formulering dvs. miskommunikation ikke bliver forvekslet med en forkert fortolkning af noget korrekt fortalt dvs. en misforståelse.

1.2.5. Anvendelsen af differentieringen

Kompleksiteten af misforståelser blev gjort tydeligt ved dette speciales start. Især da hændelser kan ligne en misforståelse uden at være det. Derfor gør vi brug af disse forståelser for misforståelser for derved at kunne skelne mellem vores undersøgelsesfelt og andet, da vores udgangspunkt for forskningen er ufrivillige misforståelser. I dette speciale vil vi komme omkring, hvorledes misforståelser har optrådt bl.a. gennem egne erfaringer, og dertil også i undersøgelser af andre i lignende situationer.

I alt skelnes der mellem følgende betegnelser:

- **Ufrivillige misforståelser**
En ubevidst fejlfortolkning af det sagte
- **Frivillige misforståelser**
En bevidst misforståelse af det sagte ved ikke at lytte
- **At være uforstående**
At være bevidst omkring egen uforståenhed omkring det sagte
- **Miskommunikation**
Samtale parten har forstået det sagte korrekt, men det sagte er ikke fortalt efter fortællers oprigtige mening
- **Konflikter**
Uoverenstemmelser som kan være opstået af diverse årsager eks. misforståelser. De kræver enighed eller konsensus mellem involverede parter

Billede 6 - anvendte differentieringer og termer

1.3. Det agile aspekt og misforståelser

Dette afsnit har til formål at berette om en undren omkring hyppige ændringer ved anvendelse af en agil metode og hvorvidt dette har en forbindelse til misforståelsers aktualitet.

Måden, hvorpå der blev udviklet spil på DADIU, tog afsæt i agile metoder, der er en måde, hvorpå man tilrettelægger en proces for udvikling af artefakter, og som ofte software (Cohen, Lindvall & Costa, 2004). Med dette menes det, at der ikke blev anvendt én enkelt agil metode, der blev fulgt strikt. Rettere blev der taget inspiration fra flere forskellige.

Agile metoder kan understøtte forskellige teknikker, og have varierende fokusområder afhæn-

gig af praksis. Men en agil metode har blandt andet den karakteristika, at man arbejder med iterativ udvikling, hvor kommunikation, interaktion og reducere af mellemliggende artefakter på holdet vægtes højt (Cohen, Lindvall & Costa, 2004).

På DADIU var det især måden at arbejde iterativt, der var begrundelse for at denne metoden blev anvendt. Ved at arbejde iterativt gav det mulighed for at teste tidligt og ofte, og allerede tidligt i processen have kode for spillet. Ved anvendelse af en agil metode er der mulighed for fleksibilitet, hvor et hold hurtigt kan tilpasse sig til mange og hyppige ændringer (Cohen, Lindvall & Costa, 2004). Det var denne del af den agile metode, der viste sig at være svær at håndtere i forhold til misforståelsers opståen på DADIU. Den agile metode giver som nævnt mulighed for fleksibilitet, så et design nemt kan tilpasses efter ny viden, der er tilgået med det formål at sikre en bedre proces og et bedre artefakt. Processen får dermed plads til, at man fra start, ikke har den fulde viden og forståelse for, hvad designet indebærer. Hvilket er en modsat tilgang til processen i forhold en traditionel metode eksempelvis en vandfaldsmodel, hvori hovedvægten ligger i de initierende faser med forarbejde (Cohen, Lindvall & Costa, 2004; Stoica, Mircea & Ghilic-Micu, 2013).

På DADIU formåede vi ikke på daværende tidspunkt, at begribe hvorledes misforståelserne påvirkede teammedlemmer såvel som proces. Ej heller hvilken slags misforståelser, der gjorde sig gældende. Der forekom en undren om, i hvilken forbindelse misforståelser havde en tendens til at opstå og med hvilket udfald, da observationen var den, at hyppige ændringer i forbindelse med at arbejde agilt, var den umiddelbare grund til at de opstod. Dertil var den umiddelbare forforståelse både inden og efter DADIU forløbet, at misforståelser i større grad kan opstå, når mennesker endnu ikke er bekendte med hinanden, fordi de ikke har arbejdet sammen i en længere periode.

Det blev observeret, at de typiske ufrivillige misforståelser, der opstod efter startfasen på DADIU, ikke var aktuelle på baggrund af manglende fælles forståelse, da dette var opnået af at samarbejdet ikke længere var nyt. Deraf kom undren omkring, hvorvidt misforståelser opstod på baggrund af måden hvorpå vi arbejdede med udviklingen af spillene, hvori ændringer blev tilføjet løbende og hyppigt, som en del af processen. Selve beslutningerne omkring ændringer, omkring implementeringen af disse og videreførelse af informationen til de relevante parter virkede til at være konteksten, hvori tingene gik galt. Dog var det ikke begribeligt på daværende tidspunkt præcis hvor fejlene opstod, og hvorfor teammedlemmer fortsatte ufrivilligt at misforstå hinanden.

1.4. Problemformulering

Vores forforståelse blev dermed at misforståelser, og deres aktualitet havde en forbindelse med at en agil metode blev anvendt i designprocessen til udvikling af artefakter og især spil. Dertil at det var idet flere ændringer blev tilføjet til designet, at misforståelserne opstod. Konsekvenserne af misforståelser kunne vise sig på forskellig facon, men de havde en tendens til at påvirke de efterfølgende dele af processen negativt. Dette var et problem som vi gerne ville undgå, derfor ville vi gerne undersøge:

Hvordan kan misforståelser mindskes i agile designprocesser til udvikling af spil?

1.4.1. Undersøgelsesspørgsmål

Hvorfor er misforståelser et problem?

Dette spørgsmål var udsprunget fra forforståelsen omkring at misforståelser havde en negativ indflydelse på spilproduktionerne på DADIU. Dog var det ikke tydeligt på hvilken måde og i hvilken kontekst misforståelserne påvirkede negativ. Heller ikke hvorvidt misforståelser kunne have en indflydelse af en positiv karakter, og hvorvidt den negative opfattelse var en generelt tendens.

Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?

Det andet spørgsmål var udsprunget fra vores forforståelse for, at der var en forbindelse mellem hyppige ændringer og antallet af misforståelser. Der opstod derfor en undren for hvorvidt den agile metodes anvendelse inden for spiludvikling, kunne resultere i hyppigere misforståelser, og hvorvidt andre metoder, var bedre anvendelige til udvikling af spil.

Hvad kan lede til misforståelser?

Det tredje spørgsmål var udformet på baggrund af en undren om, hvorvidt der var eksplicite grunde til at misforståelser kunne opstå. Gennem forløbet på DADIU havde vi erfaret at misforståelser kunne opstå, dog ønskede vi at undersøge hvordan de opstod, for at skabe en større forståelse for hvordan de kunne undgås.

Hvordan håndteres misforståelser?

Det fjerde forskningsspørgsmål omhandlede forforståelsen omkring, at misforståelser har negative konsekvenser, og at disse derfor kræver en vis håndtering eller udredning for at kunne forbedre situationerne, hvori misforståelserne opstod. Der forekom en undren omkring hvorvidt håndtering af misforståelser blev gjort således, at det kun var enkelte stående situationer, der blev udredte eller håndteret, eller hvorvidt håndtering også indebar en form for forebyggelse for yderligere misforståelser.

1.5. Vidensbidrag

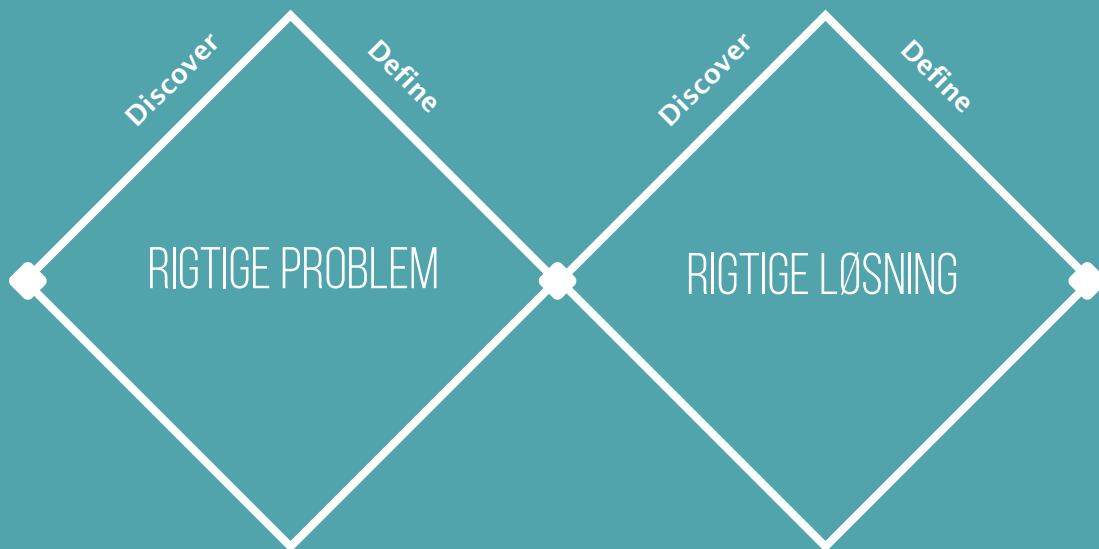
Dette speciales bidrag skal forstås som værende en beskrivelse af en måde, hvorpå misforståelsers kan håndteres i en kontekst af produktudvikling. Vores forforståelser er den, at der er en mangel anvendelige måder, der kan være behjælpelige med at gøre opmærksom på- og håndtere misforståelser.

Vi ønsker derfor at skabe en forståelse for, hvordan problemet med misforståelser kan tilgås og håndteres med forhåbning om at mindske den mængde af uønskede konsekvenser, som misforståelser kan have til følge. Vi søger med dette speciale ikke at udvikle et konkret produkt, men derimod skabe en forståelse for hvilke faktorer, der skal tages hensyn til ved at præsentere krav, og hvorledes disse kan se ud i form af features

2. METODEAFSNITTET

2.1. Designproces

Problemfeltet blev undersøgt med inspiration fra The Double Diamond Design Process Model (Design Council, 2015; Norman, 2013). Modellen er en designproces, hvor der anvendes en skiftende divergent og konvergent tilgang til processen gennem fire faser: Discover, define, develop, og deliver. The Double Diamond Process er visualiseret af det engelske Design Council i form af to "diamanter" side om side, heraf navnet Double Diamond:

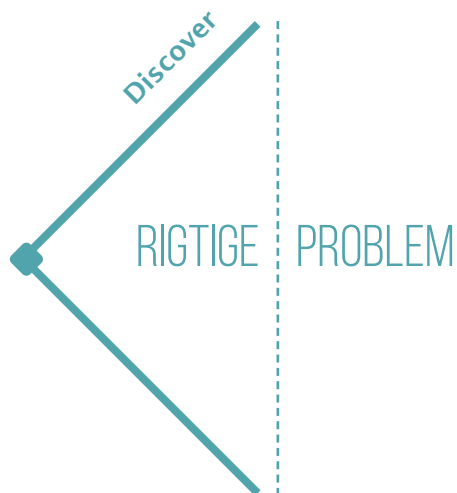


Billede 7 - Visualisering af double diamond

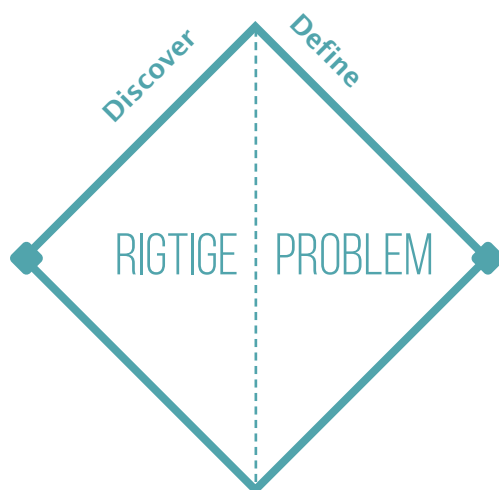
Modellen er delt op i to dele, hvori den første har til formål at finde 'det rigtige problem' og den anden del at finde 'den rigtige løsning'. Det er med den forudsætning, at det ikke er muligt at finde den rigtige løsning, uden først at forholde sig kritisk til det umiddelbare præsenterede problem: "This repeated divergence and convergence is important in properly determining the right problem to be solved and then the best way to solve it." (Norman, 2013, s. 221).

Indledningsvis blev problemfeltet undersøgt divergerende ved udarbejdelse af autoetnografer, hvor egen forståelse for problemet blev udforsket for dermed at kunne anvende egne indsigter, som en del af udgangspunktet for det umiddelbare problem. Autoetnografierne blev efterfulgt af en videre divergering i form litteraturreviews, for at opnå en forståelse for problemet gennem undersøgelser på den relevante litteratur. Litteraturreviewene blev undersøgt på baggrund af undersøgelsesspørgsmålene, med det formål at skabe en bred divergent forståelse for problemet. Denne divergerende tilgang til at undersøge problemet, gav mulighed for at udvide perspektivet omkring problemfeltet, og kunne belyse ukendte problemstillinger.

Analysen af autoetnografierne og udførelsen af litteraturreviewene foregik begge i første fase af Double Diamond processen:

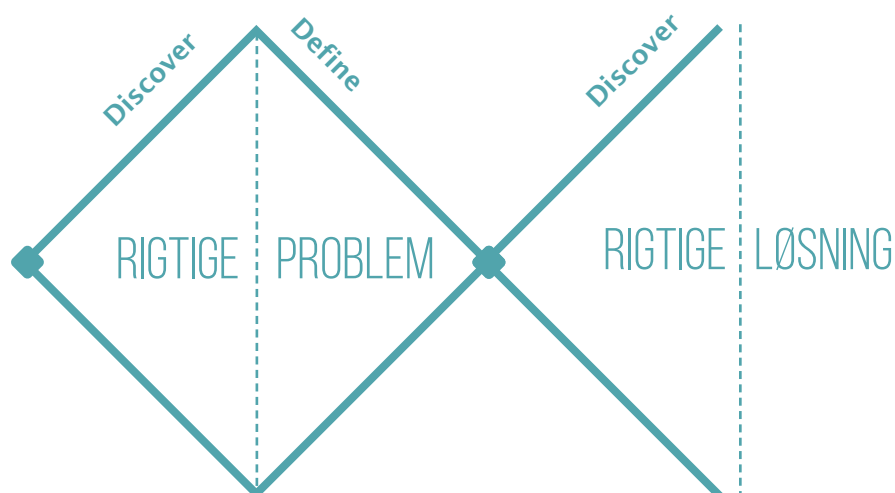


Den næste fase i Double Diamond processen var en konvergerende undersøgelse af problemet. Denne undersøgelse blev udført i form af interviews og analyse heraf. Formålet med denne fase var at konvergerende indsnævre vores forståelse for problemet. Dette blev gjort ved at anvende interviews til at verificere de tidligere undersøgelsers fund. I denne fase blev der udført fire interviews, som hver blev analyseret med en tematisk analyse, for at undersøge hvilke temaer og tendenser der gik igen i interviewene. Disse fund blev sat op imod foregående fund fra analysen af autoetnografierne og litteraturreviewene, for at nærmere verificere hvad det generelle problem med misforståelser var.

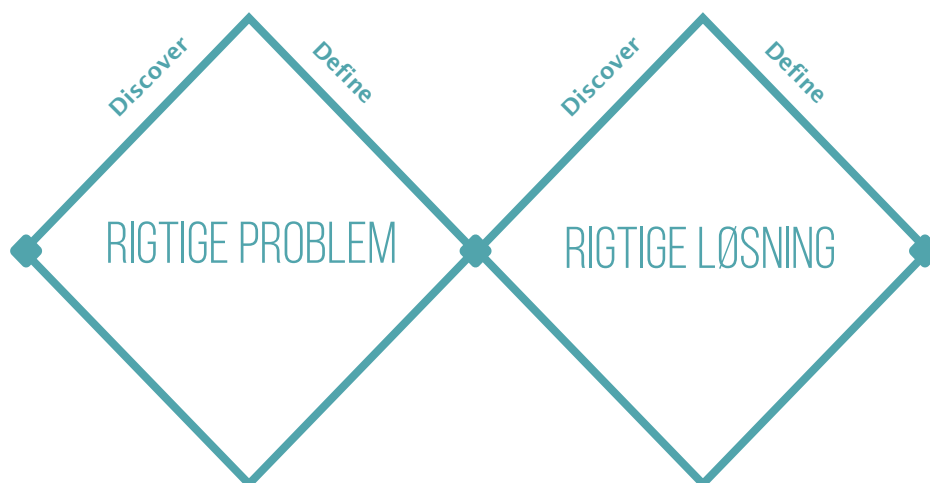


Denne konvergering af problemet, gav os en forståelse for hvilke krav en mulig løsning ville være nødsaget til at håndtere, for bedst muligt at mindske misforståelser. Ud fra den nye forståelse for problemet blev der igen divergeret, nu med formål på at finde frem til den rigtige løsning. Denne tredje fase i Double Diamond processen, startede ud med en idégenerering i form af en brainstorm. Der blev her idégenereret på mulige løsningsforslag til problemet. Foruden idégenereringen blev der også foretaget en undersøgelse af eksisterende løsninger, med

relevans for genstandsfeltet. Disse divergerende metoder skabte en ny forståelse for, hvordan løsningen på problemet kunne tilgås.



Baseret på idégenereringen og den foregående undersøgelse på eksisterende løsninger, blev der igen konvergeret ind, med det formål at udvikle et løsningsforslag til problemet. Dette løsningsforslag blev visualiseret og planlagte funktioner blev beskrevet.



2.2. Anvendte metoder

2.2.1. Litteraturreview som undersøgelse

Der blev i dette speciale anvendt litteraturreviews som en undersøgelsesmetode. Formålet med disse litteraturreviews var at skabe en forståelse for genstandsfeltet gennem den eksisterende litteratur. Derudover kunne litteraturreviews give en indsigt i, hvorvidt tidligere undersøgelser var blevet foretaget på lignende problemstillinger. Dette kunne også hjælpe til at undgå, at vi foretog undersøgelser, der allerede var blevet udført af andre. Dertil blev de udført med formål om at finde yderligere problemstillinger inden for genstandsfeltet, som

ville være nødvendige at belyse (Bryman, 2012).

Der blev hovedsageligt foretaget litteratursøgninger gennem AUB (Aalborg Universitetsbibliotek) og gennem artikler refereret af studiets kursislitteratur. Litteratursøgningerne blev først udført ved brug af keywords relateret til emnet, hvorefter en større forståelse for emnet genererede nye keywords. Eksempler på anvendte initierende keywords var; misunderstanding, agile development, communication mfl.. Disse keywords var behjælpelige til at belyse eventuelle forskere og forskningsområder, som kunne undersøges videre, for at forstå genstandsfeltet: "You will need to experiment with the use of keywords, because this is usually the way in which databases like these are searched, though author searches are also possible." (Bryman, 2012, s. 114). Der blev yderligere søgt litteratur gennem kildelister i videnskabelige artikler med relevans til emnet.

2.2.2. Autoetnografier

Som den første undersøgelse af problemfeltet blev to autoetnografier udformet med det formål at anvende dem som en undersøgelse af vores egne observationer, tanker og følelser af misforståelser i tidligere oplevede spilproduktioner, og for derved at opnå bedre indsigt i egen forståelse for fænomenet. Autoetnografi er en kvalitativ, selvreflekterende forskningsmetode, der tager afsæt i forskerens egne erfaringer med et område eller et fænomen (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s.153-163; McGee & Warms, 2013). Det er en metode, der anvender forskerens egne erindringer til at indsamle viden til en undersøgelse. Den type autoetnografier, som var blevet anvendt i dette speciale, var etnografier baseret på fuldkomment medlemskab (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Dette er autoetnografier, der er udført af personer, som allerede er eller har været en reel del af det fællesskab, som genstandsfeltet omhandler. Autoetnografierne kan ses i bilag (Bilag 1, Autoetnografierne).

Ved udformning og analyse af autoetnografier var det muligt, at tage egen erfaring i brug ved at italesætte de erindringer, der var opstået fra tidligere agile projekter, og i dette tilfælde fra DADIU forløbet 2018 (Bilag 2, DADIU Introduktion). Autoetnografierne havde til formål at klarlægge egne observationer af, hvad der var hændt, når misforståelser opstod på DADIU for at undersøge, hvordan misforståelserne havde påvirket spilproduktioner. Både hvordan de havde påvirket os selv, og hvorledes de havde påvirket de individuelle teammedlemmer og teamene som en helhed, i en negativ eller positiv retning. Yderligere havde autoetnografierne til formål at kunne klarlægge den umiddelbare problem som udgangspunkt for videre undersøgelser af det reelle problem.

2.2.3. Kvalitative semistrukturerede interviews

Der blev under dette speciale anvendt kvalitative interviews med målgruppen, som en verificerende undersøgelse af de forudgående litteraturreviews og autoetnografier (Buchbinder, 2011). Disse interviews var semi-strukturerede med enkelte forudbestemte spørgsmål. Dette blev gjort, fordi det tillod at interviewene foregik som en åben samtale, med mulighed for uddybende og opfølgende spørgsmål. Den løse struktur i semi-strukturerede interviews tillader et større fokus på deltagernes egne synspunkter og fortællinger, og er derfor ikke fastlåst af

interviewerens egne forventninger til udfaldet (Bryman, 2012). Dette betyder at metoden kan give en indsigt i hvad deltagerne selv føler er vigtigt at snakke om. Dette kan derigennem fremstille et billede af hvilke behov deltagerne har, selvom de ikke selv er klar over det: "Sometimes these thoughts and values are not obvious to the people who hold them, and a good conversation can surprise both the designer and the subject by the unanticipated insights that are revealed." (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2010, s. 2). Denne metode blev valgt frem for strukturerede interviews, da fuldt strukturerede interviews giver et større indblik i vores egne behov frem for deltagernes behov (Bryman, 2012). Disse interviews blev optaget med lyd, hvorefter de blev transskriberet til senere analyse (Bilag 4 - 7, Transskribering).

2.2.3.1. Interviewguide

Til de semi-strukturerede interviews blev der udviklet en interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2014). Denne indeholdte en oversigt over formålet med interviewet, en række spørgsmål til interviewdeltagerne, og tre scenarier, der skulle anvendes under interviewene som eksempler på situationer med misforståelser. Åbne semi-struktureret spørgsmål gjorde det muligt at få indsigt i brugernes behov, uden nødvendigvis at spørge direkte ind til det. På denne måde kunne vi få indsigt i hvilke ubevidste behov brugerne havde: "Although people often can't tell us what their needs are, their actual behaviors can provide us with invaluable clues about their range of unmet needs" (Brown & Wyatt, 2010, s. 33).

Der blev i interviewguiden opstillet forskellige scenarier med eksempler på situationer med misforståelser. Disse scenarier blev lavet med inspiration fra Brymans brug af fotografier i kvalitative interviews: "The use of photographs may stimulate the interviewee to remember people or events og situations that might otherwise have been forgotten." (Bryman, 2012, s. 480). Scenarierne skulle dermed fungere som aide-mémoire eller hukommelses hjælpemidler. De var planlagt at blive anvendt, i tilfælde af at interviewdeltagerne ikke selv kunne komme i tanke om situationer med misforståelser under interviewene. Det viste sig at dette ikke var nødvendigt, og at ingen af deltagerne havde problemer med at erindre situationer selv. Dog blev scenarierne stadig taget i brug, og var fulgt op med spørgsmål om, hvorvidt deltagerne havde oplevet lignende situationer. Interviewguiden kan ses i bilag (Bilag 3, Interviewguide med Spilvirksomheder).

2.2.3.2. Pilot Interviews

Der blev udført to pilot-interviews på den udarbejdede interviewguide. Dette blev gjort for at undersøge, hvorvidt interviewguiden eller dele heraf kunne anvendes efter hensigten. Da interviewguiden var semi-struktureret, med det formål at skabe en naturligt flydende samtale med interviewdeltagerne, var det nødvendigt at teste, hvorvidt spørgsmålene blev forstået efter hensigten, og hvorvidt de skabte mulighed for åbne samtaler. Det var nødvendigt, at pilot-interview deltagerne, opfyldte så mange kriterier som muligt, for den ønskede målgruppe. To deltagere blev udvalgt på baggrund af deres erfaring med agil designudvikling, og de blev vurderet til at være similær erfaring i forhold til valgte kriterier: "the participants should share as similar criteria as possible to the group of participants for the major study." (Majid, Othman, Mohamad, Lim, & Yusof, 2017, s. 1076).

Formålet med at udføre pilot-interviews var at undersøge, hvorvidt interviewguiden indeholdte fejl eller mangler, og for at få øvelse i at holde en åben samtale kørende med deltagerne. Til dette formål er pilot testing af interviews en fordelagtig metode: "It can help identify if there are flaws, or limitations within the interview design that allow necessary modifications to the major study" (Majid et al., 2017, s. 1074).

Der blev ikke foretaget nogle ændringer på interviewguiden på baggrund af de udførte pilot-interviews. På grund af dette blev de to pilot-interviews analyseret sammen med de andre interviews. Selvom de to deltagere ikke havde erfaring med produktioner af spil, blev de analyseret med samme hensigt, da de stadig opfyldte en række kriterier, som gjorde at deres interviews stadig indbragte relevant viden.

2.2.3.3. Analysemetode for interviews

De transskriberede interviews blev analyseret på flere måder. De blev i første omgang analyseret med inspiration fra åben kodning fra Grounded Theory (Brinkmann & Tanggaard, 2010), til det formål at besvare vores undersøgelsesspørgsmål. Dette blev dog ikke gjort korrekt, da de pågældende fund ikke blev delt ind i koder eller klassificeringer, men derimod inddelt i en matrice under forudbestemte kategorier, som svar på vores undersøgelsesspørgsmål. Det initiale forsøg på åben kodning kan ses i bilag (Bilag 8, Open Coding). Efter denne procedure blev dataen analyseret, i forsøg på at besvare undersøgelsesspørgsmålene. Dette betød at dataen blev analyseret ud fra en bias, som gjorde at der ikke blev fundet nye kategorier, eller derigennem uforventet viden, da analysen blev lavet ud fra de forudbestemte kategorier. Denne bias kan resultere i at analysen bliver subjektivt ladet, med større fokus på hvad vi føler relevant, frem for hvad deltagerne følte relevant. Hvis anvendt korrekt giver åben kodning mulighed for at bryde data ned i klassificerende koder, som man finder frem til undervejs i kodningen. Prædefinerede klassificeringer bliver dermed ikke brugt inden for åben kodning, hvor de i stedet bør opstå ud fra dataen man koder (Bryman, 2012).

På baggrund af ovenstående blev det valgt at analysere dataen igen gennem en tematisk analyse (Bryman, 2012; Ritchie, Spencer & O'Connor, 2003). De transskriberede interviews blev dermed gennemgået igen, nu med det formål at finde gentagende temaer: "When reviewing the chosen material, the task is to identify recurring themes or ideas." (Ritchie et al., 2003, s. 221). Denne metode tillod at transskriberingerne blev gennemgået "med friske øjne", og vi kunne derigennem opdage nye tendenser, som vi ikke havde lagt mærke til før, da det tidligere forsøg blev udført med foruddefinerede kategorier. En tematiske analyse kan give større sandsynlighed for at belyse reelle behov, deltagerne besidder frem for, hvilke behov det var forventet at de besad. De fundne temaer blev indekseret i en matrice, der gav et overblik over gentagelser og tendenser. Matricen kan ses i bilag (Bilag 9, Tematisk Matrice).

2.2.4. Konceptudvikling

2.2.4.1. Brainstorms

Der blev i dette speciale anvendt Brainstorming til at idégenerere løsningsforslag. Disse brainstorms blev ikke udført efter én specifik metode, men lod sig inspirere af nogle regelsæt, der

var fremstillet gennem litteraturen. Der blev først udført brainstorm med det formål at skabe en høj kvantitet af idéer. Dette blev gjort ved at tænke på alt hvad vi havde lært, og prøve at komme på løsninger. Disse brainstorm blev udført med fire principper i mente: Undgå kritik, opfordre til vilde idéer, gå efter kvantitet frem for kvalitet, og sidst kombiner og udvid på idéerne. Kolko fremstiller disse som fire principper på kreativitet i forbindelse med brainstorming: "This basic theory of creativity leverages four principles: avoiding criticism, encouraging wild ideas, aiming for quantity over quality, and combining and building on ideas from one another in a group." (Kolko, 2018, s. 30). Denne tilgang til brainstorming kan resultere i nye idéer, som ikke ville være opstået under en kritisk og kvalitativ tilgang til idégenereringen. Denne divergente og udforskende idégenerering, blev efterfulgt af en mere kritisk og diskuterende tilgang til idéforslagene. De fremstillede idéer blev taget op, diskuteret og grupperet efter samhørighed.

2.2.4.2. Sketching

Til at visualisere de idégenererede forslag, blev der anvendt sketching. Formålet ved at anvende sketching var at skabe hurtigt udførte visualiseringer af en eller flere idéer, på hvad forslagene kunne indeholde, for at kunne løse problemstillingerne. Der blev derfor anvendt en divergent tilgang, med det formål at udforske mulighederne for konceptet. Gennem sketches ville der kunne opstå yderligere koncepter og løsningsforslag: "Learning from sketches is based largely on the ambiguous nature of their representation. That is, they do not specify everything and lend themselves to, and encourage, various interpretations that were not consciously integrated into them by their creator." (Buxton, 2007, s. 118). Sketching blev derfor udført som et led i idégenerering efter brainstorm. Dette blev gjort ved at placere idéerne fra de forrige brainstorm på en planche, hvorefter det blev lavet sketches af mulige løsningsforslag til idéerne. De udviklede sketches blev anvendt til at få en forståelse for hvordan det kunne være muligt at opfylde behovene for problemet. Formålet med sketching er ikke at forklare hvordan noget skal løses, men derimod at eksplorativt undersøge hvordan noget kan løses: "one of the key purposes of sketching in the ideation phase of design is to provide a catalyst to stimulate new and different interpretations." (Buxton, 2007, s. 115).

3. UNDERSØGELSE

I følgende afsnit er der udført en analyse af autoetnografier med formål om anvende egne oplevelser med fænomenet, som et udgangspunkt for den initierende forståelse problemet. Dertil blev der i afsnittet gjort brug af litteraturreviews for at få yderligere indsigt i flere mulige perspektiver inden for genstandsfeltet for dermed at skabe nye forståelser for misforståelser som problem. I afsnittet er følgende undersøgelsesspørgsmål forsøgt besvaret med en divergent tilgang:

- Hvorfor er misforståelser et problem?
- Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?
- Hvad kan lede til misforståelser?
- Hvordan håndteres misforståelser?

3.1. Analyse af Autoetnografier

Autoetnografierne blev udformet uden foruddefinerede kategorier og emner. Dette blev gjort for at fokusere på beretningerne, som de reelt var blevet opfattet, og ikke en overfortolket version, hvor opfattelsen ville være påvirket af antagelser omkring hændelserne.

Ved gennemgang og analyse af autoetnografierne opstod følgende underemner:

3.1.1. Hvordan opstod misforståelserne?

Misforståelser lod til at opstå bl.a. i forbindelse med en tvivl fra QA (Quality Assurance) afdelingerne. Med dette menes der, at QA afdelingernes teammedlemmer ikke var sikre på, hvad deres dedikerede roller havde af ansvarsområde, og hvilke opgaver der skulle udføres hvordan. Tvivlen var en blanding af bevidst uforståenhed og skepsis overfor valgte procedure i forhold til testning af de diverse teams builds . Dette var ikke noget, der ikke blev berettet til de to Team Managers. Rettere indledningsvis havde teammedlemmer fra QA afdelingerne gjort dette klart over for begge to.

Tvivlen omkring valgte procedure viste sig, at være en vedholdende tendens hos QA afdelingerne, som følgende citat beskriver: "Et gentagende problem, i løbet af de to første mini-game produktioner, var, at QA afdelingerne var i tvivl om, hvilke teams de skulle teste for" (Bilag 1, Autoetnografier, Mikkel). Spørgsmålet hertil var hvilken sammenhæng tvivlen, eller opfattelsen af, at de var i tvivl fra Team Managers, havde at gøre med misforståelsers aktualitet på DADIU. De egentlige grunde til tvivlen hos QA afdelingerne kunne være flere, men konsekvenserne var tydelig i form af trodsighed. Opfattelsen var den at tvivlen var på baggrund af tidligere hændte misforståelser. Dog kunne andre faktorer have haft indflydelse. Især da størstedelen af alle teammedlemmerne ikke kendte hinanden før forløbets start. Men en sandsynlig grund for trodsigheden kunne også have været på baggrund af tidligere forkerte eller mangelfulde informationer til QA afdelinger fra QA Team Managers, og forkert fortolkede informationer af QA afdelingerne.

Tvivl var en af flere kontekster, hvor der var en opfattelse af negative konsekvenser i forbindelse med misforståelser. En anden kontekst viste sig, at være i forbindelse med at flere og flere ændringer blev tilføjet til et design, som nedenstående uddrag beskriver:

Der gik få dage før den første ændring til designet blev tilføjet, og i princippet var ændringerne en god ting. De gjorde vores designs bedre, uden tvivl. Men jo længere vi nåede hen i processen, jo flere ændringer fulgte med. Yderligere skulle disse fortælles videre til hele teamet. Og der var altid nogle, som ikke havde fået alle ændringerne med. (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka)

Ændringerne blev beskrevet som noget, der var godt for designet. Men i den forbindelse lod det til, at problemet opstod i det, at nogle ikke fik opfattet ændringerne. Dertil lod det til at kommunikation, eller rettere et forsøg på bedre kommunikation, blev brugt som en mulig måde, at få alle til at opfange alle ændringer. Bedre kommunikation kunne opnås ved at dobbelttjekke forståelser ved videregivning af information, dog var måden ikke anvendelig på sigt, da der ikke var tid til at gøre dette regelmæssigt: "Problemet var bare, at det virkede en enkelt gang eller måske to. Så var der lige pludselig mange informationer, der skulle dobbelttjekkes ved mange mennesker, og mine leads kunne simpelthen ikke nå det." (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka).

3.1.2. Hvor ligger misforståelsen?

I ovenstående afsnits eksempel med ændringer og bedre kommunikation er det igen ikke tydeligt, hvor- og hvorfor misforståelserne opstod og hos hvem. Men konsekvensen fremstod mere tydeligt, nemlig at nogle teammedlemmer ikke besad den nødvendige information omkring ændringer, og at det dertil kunne antages, at dette havde givet yderligere komplikationer i forhold til videre arbejde med produktionen. Ovenstående eksempel beskriver et eksempel, hvor manglende dobbelttjek af information umiddelbart kunne have haft konsekvenser for produktionen. Behovet for dobbelttjek kom fra oplevelser med at teammedlemmer ikke havde modtaget information omkring ændringer, og ikke nødvendigvis forkert fortolket information. Så den reelle misforståelse i eksemplet kan være, at informationsgivende teammedlemmer havde forkert fortolket, hvorvidt informationsmodtagerne havde forstået den givne information korrekt. Og at det var denne tendens, som Project Manager forsøgte at rette op på ved selv at bruge tid på at dobbelttjekke i stedet for informationsgiverne.

I forhold til tidligere afsnit omhandlende QA afdelingernes tvivl lod det til at, der var en opfattelse af en sammenhæng mellem tvivl og misforståelser. Dog er det at være i tvivl ikke det samme, som at misforstå. At være i tvivl er at forholde sig skeptisks over en informations validitet. Dog behøver dette ikke nødvendigvis at betyde, at misforståelserne ikke var en sandsynlig grund til tvivlen, og at tvivlen kunne have været en konsekvens af tidligere misforståelser. Tvivl eller en skeptisk indstilling til teammedlemmer og procedure kan være en forventelig tendens, når mennesker endnu ikke er bekendte med hinandens kompetencer og jargon. Men dette kan ikke forklare, hvorfor tvivlen fortsatte efter at teammedlemmer lærte hinanden at bedre kende. Som tidligere nævnt er tvivl ikke det samme som en misforståelse, men det kan være en konsekvens af tidligere erfarede misforståelser. Derfor kan det igen være tvivlsomt,

hvad de reelle misforståelser er, som følgende uddrag gør opmærksom på:

Der opstod derfor nogle gange misforståelser omkring, hvilke bugs der var, fordi en QA Manager ikke havde beskrevet buggen grundigt nok. En anden type misforståelse, som opstod ofte var, at nogle programmører ikke kunne finde buggen, og var derfor nødsaget til at opsøge QA Managerne. Årsagen til dette problem var at programmørerne ikke åbnede Trello kortet som indeholdte bug rapporten, men derimod kun læste titlen på buggen. Der var flere tilfælde hvor personer ikke var klar over at QA Managers skrev beskrivende bug rapporter, men troede kun at det var titlen de havde skrevet. (Bilag 1, Autoetnografier, Mikkel)

Første misforståelse beskrives som typisk, og at den skete i forbindelse med at en bug ikke var beskrevet grundigt nok. Selvom det påpeges at misforståelser ligger i denne handling, så er det ikke nødvendigvis den manglende information, som udgør selve misforståelsen. Rettere kan misforståelse være at den som QA Manager troede, at han havde skrevet det godt. Opfattelsen af det var skrevet godt nok var opfanget på baggrund af noget, som er uvist. Det kan have været en samtale omhandlende proceduren.

På DADIU var opfattelsen den at misforståelser var en essentiel grund til at, der var manglende udførte opgaver, som dertil resulterede i forsinkelser på produktionerne. Men hvorvidt det var QA afdelingerne, der var de egentlige personer, der misforstod informationer og arbejdsopgaver, eller hvorvidt QA afdelinger var dem, der måtte tage konsekvensen af andres misforståelser, var ikke tydeligt. At være i tvivl omkring noget, der er blevet fortalt eller omkring en situation, er ikke nødvendigvis det samme som, at misforstå det sagte ufrivilligt. Derimod kan en tvivl være et modsvar på noget, der er hændt eller på hvordan noget er blevet præsenteret.

Misforståelserne på DADIU kunne have været opstået af flere grunde. De kunne bl.a. være opstået på baggrund af tværfaglighed og manglende forforståelse for hinandens fagtermer, det kunne have været mangel på erfaring, manglende information, geografisk afstand og brugen af forskellige former for kommunikationsmedier eksempelvis: "Der var flere tilfælde, hvor personer ikke var klar over at QA Managers skrev beskrivende bug rapporter, men troede kun, at det var titlen de havde skrevet" (Bilag 1, Autoetnografier, Mikkel). I dette eksempel beskrives en situation, hvor der er blevet kommunikeret via tekst. Det var tvivlsomt, hvorvidt misforståelsen af, hvorvidt der var skrevet bug rapporter af QA Managers, opstod på baggrund af manglende information, eller en misfortolkning af eksisterende information. Dette gjorde dog ikke konsekvensen, f.eks. følelsen af spildt arbejde for QA managers, mindre aktuelle.

3.1.3. Hvorfor var misforståelserne et problem?

Som beskrevet i ovenstående afsnit var det ikke tydeligt, hvori misforståelser skete og hos hvem. Dog var konsekvenserne tydelige i form af trodsighed fra QA afdelingerne.

Selvom det var utydeligt, hvad der egentlig skete, når noget blev misforstået, var udfaldet negativt. Dette skabte en uoverensstemmelse mellem forventning fra bl.a. Team Managerne og udbyttet af QA afdelingernes arbejde eller manglende på samme. Dette kunne betyde, at det var forventningen, som var den reelle misforståelse. Uanset gjorde udfaldet både Team Managerne og QA afdelingerne frustreret. Det ledte til følelser af spildt arbejde for alle parter,

der ved nogle resulterede i en trodsig opførsel. Dette kunne deriblandt også være medårsag til at følgende situationer blev svære at forhindre for Team managerne:

“Jeg oplevede på et tidspunkt at to teams, der var i konflikt med hinanden, kommunikerede via online beskeder. Det var med disse beskeder svært at afkode hvilken tone samtalen foregik i, hvilket resulterede i de forskellige parter blev mere sure på hinanden” (Bilag 1, Autoetnografier, Mikkel).

Ikke alle hændelser med misforståelser eller lignende havde trodsighed som følge. Dog var frustration en gentagende konsekvens. Og især i forbindelse med følelsen af spildt arbejde: “Det var frustration over at have forstået noget forkert, frustration over ikke at have leveret varen, frustration over at skulle starte helt forfra. Det gav dårlig stemning, og kunne demotivere hele teamet.” (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka).

QA afdelingerne var ved opstartsfasen på DADIU bevidste omkring, at de endnu ikke havde forstået den korrekte procedure for testcases, da de selv valgte at gøre Team Managerne opmærksomme på denne tendens. Men på senere stadier på DADIU nægtede de, at gøre flere forsøg på at udføre procedurerne udførligt. Dette kunne bl.a. være på det på grund af følelser af frustration, tvivl og mistillid. Dette resulterede i at testcases stadig ikke blev udført korrekt og til tiden. Tendensen fortsætte gennem begge minigames produktionerne, og fortsatte, dog i mindre grad, i det sidste spil.

Misforståelserne og lignende lod ikke til at være problemer med fatale konsekvenser til følge. Det vil sige, at alle teams stadig formåede at opfylde minimumskravene, og udvikle alle tre spill, som nedenstående uddrag pointerer:

Mit team og jeg formåede at lave alle tre spil, og fik ganske nydelig resultater. Så kan det ikke have været lige meget, når nu det lykkedes? Og svaret er nej. For det kan godt være at resultaterne opfyldte minimumskravene, og at teammedlemmerne stadig kunne lide hinanden efter forløbet var afsluttet, men det var fordi, at jeg rent faktisk forsøgte på at rede knuderne ud, når de opstod. (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka).

Det lod til at udfaldet af misforståelser på DADIU var håndterbare. Men de udfordrende konsekvenser lå i misforståelsernes hyppighed, og emotionelle konsekvenser for de enkelte medlemmer. Når en misforståelse var overstået opstod en ny, og så skulle der endnu en gang rettes til. Frustrationerne hos teammedlemmer var demotiverende, og det var nødvendigt at sætte tid af til håndtere dem. Men inden DADIU forløbets start var det ikke forventet, at misforståelser ville have emotionelle konsekvenser, der ville tage tid at håndtere: “...jeg havde heller ikke regnet med at skulle lægge både øre og skulder til frustrerede teammedlemmers følelser og tanker i så stort et omfang” (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka), og konsekvenserne kunne fortsætte længe efter at en misforståelse var opstået.

3.1.4. Hvordan blev misforståelser håndteret?

“Jeg ville have foretrukket at disse misforståelser ikke skete frem at skulle bruge tid og kræfter på at håndtere dem” (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka)

Misforståelserne forekom til at være komplekse at begribe, og dermed også at håndtere. Såkaldte lappeløsninger blev implementeret, og denne måde krævede tid i form af dobbelttjek af information. Dog kunne denne måde kun udføres, hvis der var tid til overs. Det viste sig, at hverken af de forskellige leads havde tiden til at tjekke alle, hvis informationen var relevant for, at de havde forstået det korrekt. Denne måde foregik typisk direkte.

På trods af forsøg på at afklare problemet, dvs. fjerne konsekvenserne ved at tilpasse procedurerne gentagne gange, fortsatte tendensen med tvivl hos QA afdelingerne. De fortsatte med at være i tvivl omkring, hvilke teams de skulle teste for. Dette var selvom informationen umiddelbart var tilgængelig gennem et skema, men de: “[...] synes det var for forvirrende det skema, så vi valgte bare at teste på vores eget” (Bilag 1, Autoetnografier, Mikkel). Med dette menes der, at QA afdelinger valgte bevidst, at teste på egne holds spil i stedet for de spil, som var blevet uddelegeret til dem som testcases.

Processen var blevet justeret, og teammedlemmer gjorde forsøg på at kommunikere bedre. Dette kunne tyde på, at på trods af bedre kommunikation, mere tilgængelig information, hyppige møder og nem adgang til et projektværktøj, opstod der stadig misforståelser. Denne gang med et anderledes udfald. Fokus blev flyttet fra at skulle tage sig af teammedlemmers negative attituder og trodsighed til at fokusere på, hvorledes misforståelsernes aktualitet påvirkede designprocessen og derved selve spillet. Frustrationen var ikke længere en vrede henvendt mod “den skyldige”, som havde forårsaget en fejl eller flere. I stedet var frustrationen henvendt mod noget ukendt i processen, som nedenstående uddrag beskriver:

Så snart vi lærte hinanden bedre at kende, og var mere trygge i hinandens kompetencer, så førte misforståelser mere til frustration end decideret vrede på “den skyldige”. Det var frustration over at have forstået noget forkert, frustration over ikke at have leveret varen, frustration over at skulle starte helt forfra. Det gav dårlig stemning, og kunne demotivere hele teamet (Bilag 1, Autoetnografier, Rebekka).

Der manglede en mere effektiv måde at mindske misforståelserne på, der ikke krævede at man, som ansvarlige rendte frem og tilbage ved hver ny information, som følgende uddrag beskriver: “Jeg manglede en måde, der ikke var afhængig af, at mine leads havde overskydende tid på daglig basis, og en måde, der ikke krævede, at jeg skulle rende rundt som en daglig påmindelse til hver enkelt teammedlem” (Bilag 1, Autoetnografi, Rebekka).

3.1.5. Det initierende problem

Ud fra analysen af autoetnografierne kunne det antages, at misforståelser kunne fremstå utydeligt i forhold til, hvem der reelt havde misforstået noget. Fokus omhandlede primært, hvordan konsekvenserne havde påvirket, og hvordan de var svære at håndtere. Tvivl og misforståelser af procedure viste sig at være et gentagende problem, hvori tvivl kunne være en mulig konsekvens af tidligere hændte misforståelser af procedure. På DADIU blev spillene udviklet med inspiration fra den agile metode, og derfor anvendelse tilbøjelige til at give løbende ændringer. Ændringerne resulterede i et behov for formidling af den nye viden, hvilket tog tid at videregive. I trit med at ændringer opstod oftere, jo mindre tid blev der taget til at formidle det.

Uanset lod det til at selve håndteringen af misforståelser, var en form for justering eller tilpasning af procedure. Hvad enten det var i forhold til, hvordan builds skulle testes, eller hvorledes der skulle kommunikeres bedre mellem teammedlemmer. Dog var udfaldet af misforståelserne tydelige i form af negative følelser af frustration og spildt arbejde. Den hyppige mængde af misforståelser, resulterede i at teammedlemmer blev frustrerede, og som en yderligere konsekvens mistede de tilliden til processen. Denne mistillid gjorde dem mindre modtagelige over for efterfølgende proces ændringer, og kunne påvirke arbejdsmoralen for hele deres team. Håndteringen af misforståelsernes konsekvenser lod ikke til at gøre en væsentlig forskel. Og i tilfælde af forbedring forekom valgte tiltag som værende urealistiske på længere sigt, eller med lille forskel.

3.2. Litteraturreviews

I følgende afsnit er der blevet udført tre litteraturreviews: Hvad er konsekvenserne af misforståelser?, Anvendelse af agile metoder i spiludvikling, og Kommunikation og misforståelser. Disse tre litteraturreviews blev udført for at undersøge problemet ud fra den eksisterende litteratur. Dette blev gjort divergerende med den formodning om at kunne generere nye perspektiver på problemstillingen.

3.2.1. Hvad er konsekvenserne af misforståelser?

De fleste misforståelser kan løses på stedet, og kan derfor være uden mærkbare konsekvenser for det endelige resultat som eksempelvis det færdige spil. Dette blev også belyst i analysen af autoetnografierne i det, at misforståelserne ikke havde afgørende konsekvenser for slutresultatet. Hermed ikke sagt at konsekvenserne ikke kan være alvorlige på andre måder. Misforståelser kan nemlig påvirke arbejdsmoralen, og de kan i nogle tilfælde medføre konflikter på arbejdspladsen.

3.2.1.1. Spildt arbejde og forsinkelser

Når en misforståelse opstår, sker der et 'stop' i aktiviteten, hvor aktiviteten ikke kan fortsætte før problemet er blevet løst. Dette 'stop' er en konsekvens af de problemer, der skal tages op og fikses før produktionen kan fortsætte. I en undersøgelse omhandlende hyppigheden af misforståelser i softwareudvikling fra 1998 fremstillede Enquist og Makrygiannis (1998), at den hyppigste konsekvens af misforståelser var forsinkelser i produktionen. Forsinkelser kunne medføre små forstyrrelser i processen, såsom spildt tid eller omarbejde af enkelte artefakt. Det kunne også skabe utilfredshed med andre aktører. I tilfælde af mange misforståelser kunne forsinkelser skabe yderligere problemer eks. deadlines, der ikke kunne blive overholdt. Ifølge Enquist og Makrygiannis' undersøgelser var de næstmest hyppigste konsekvenser af misforståelser fejl i det udførte arbejde, og dermed behov for omarbejde. Dette problem skyldtes oftest uklare specificeringer eller information, der ikke blev formidlet korrekt. I samme undersøgelse viste det sig at i flere tilfælde, hvor at misforståelser var blevet opdaget, at de ikke blev rapporterede videre. Det viste sig at flere af de deltagende testpersoner ikke meldte misforståelserne, når de opdagede dem, fordi de følte ikke, det var vigtigt nok, at gøre andre opmærksom på problemet. Dermed er der større risiko for at misforståelsen skaber proble-

mer for produktionen.

[...] when actors neglect to react to misunderstandings it is because they do not consider it important. The most common consequence is a delay in activity. Not so often it may lead to errors in product and to disagreement or dislike among actors (Enquist & Makrygiannis, 1998, s. 91).

Dette kan betyde at konsekvenserne af misforståelser kan blive mere alvorlige, jo længere de forbliver ubemærket.

3.2.1.2. Psykisk indvirkning

En anden konsekvens af misforståelser kan være risikoen for at skabe konflikt blandt involverede parter. Enquist og Makrygiannis' undersøgelse viste at den tredje mest hyppige konsekvens af misforståelser var problemer mellem aktørerne (Enquist & Makrygiannis, 1998). Konflikter kan være et problem, som kan skade hele produktionen (Crawford, Soto, de la Barra, Crawford, & Olguín, 2014). Misforståelser kan skabe irritation mellem de involverede parter, da det kan resultere i spildt arbejde og behovet for omarbejde, hvilket kan påvirke parterne psykisk og i nogle tilfælde ende ud i konflikter. Konsekvenserne af disse konflikter kan være stress eller utilfredshed, nedsat kommunikation mellem aktører, mistro, lavere dedikering til organisationen eller ledelsen (Crawford et al., 2014, s. 25). De førnævnte konsekvenser stammer fra det, som klassificeres som dysfunktionelle konflikter (Crawford et al., 2014; Massey & Dawes, 2007). Dysfunktionelle konflikter er konflikter, der kan forårsage forstyrrende og destruktive konsekvenser for produktionen. Disse konflikter mangler ofte at blive medieret, og kan derfor nedsætte ydeevnen af holdet, ved at gøre skade på kommunikationen og koordinationen af aktørerne.

Ifølge Crawford et al. kan der også opstå en anden type konflikter nemlig funktionelle konflikter. Denne type af konflikter kan opstå på baggrund af motivationen for logiske og bedre løsninger (Massey & Dawes, 2007). Dette blev defineret som "we define functional conflict as a constructive challenging of ideas, beliefs, and assumptions, and respect for others' viewpoints even when parties disagree" (Massey & Dawes, 2007, s. 1120). Funktionelle konflikter er en konsekvens, som bl.a. kan opstå på baggrund af misforståelser, så længe at de involverede parter reagere konstruktivt på misforståelsen. Disse konflikter kan bestå af diskussioner eller uenigheder, oftest baseret på logiske og uselviske meninger med opgavens bedste udfald i mente.

3.2.1.3. De typiske konsekvenser

Som nævnt i ovenstående kapitel, så kan en af de mere alvorlige konsekvenser af misforståelser være konflikter, dog er disse ikke er hyppige i den forbindelse. Misforståelserne kan være svære at mindske idet, at der i flere tilfælde, som ovenstående kapitel beretter, at misforståelser bliver vurderet forkert i forhold til hvorvidt de er essentielle eller vigtige nok til at berette. Denne vurdering kan vise sig at være fejlagtig, og resultere i f.eks. selvsamme konsekvenser, som de misforståelser, som aktørerne fandt vigtige. Ved at undgå at indberette omkring aktualiteten af dem, selvom de vurderes som ubetydelige, kan det have en uforudset indflydelse af en negativ karakter.

Nogle konflikter kan umiddelbart have en positiv effekt. Disse kaldes funktionelle konflikter. De er et resultat af rationel tankegang i et forsøg på at forebygge at lignende fejl sker igen. Yderligere kan denne måde at håndtere problemet rationelt, være en mulig produktiv måde at håndtere misforståelser på, når de opdages. Dog lader det ikke til at misforståelser i en større grad har nogle positive påvirkninger i selv. Konsekvenserne understreger dermed vigtigheden ved at mindske misforståelser.

3.3. Anvendelse af agile metoder i spiludvikling

Som nævnt tidligere var den initierende undren omhandlende, hvorvidt der forekom en sammenhæng mellem anvendelsen af den agile metode og misforståelsers aktualitet, da hyppige ændringer er en del af det at arbejde agilt. For at kunne undersøge denne forbindelse blev den agile metode oprindelse og anvendelse i spiludvikling udforsket for derved at kunne finde frem til, hvorfor denne måde at designe og udvikle artefakter på er fordelagtig. Især hvorledes metodologien er fordelagtig på nogle områder og mindre fordelagtig på andre. Eksempelvis mindre fordelagtig ved at skabe risiko for hyppige misforståelser.

3.3.1. Hvad er den agile metode?

Den agile metode har mødt fremgang siden sin begyndelse i 1990'erne (Hoda, Salleh & Grundy, 2018), og er i dag en af de mest førende metoder anvendt indenfor software udvikling både indenfor praktisk udvikling og research, som nedenstående uddrag pointerer:

Agile has now become a major software engineering discipline in both practice and research. Formally introduced through a set of four core values and 12 principles laid out in the Agile Manifesto, agile is now the mainstream software development (Hoda, Salleh & Grundy, 2018, s. 2).

Metoden kan understøtte forskellige teknikker og have varierende fokusområder afhængig af praksis. Men en agil metode har blandt andet den karakteristika, at man arbejder med iterativ udvikling, hvor kommunikation og interaktion vægtes højt. Ved at arbejde agilt skabes en mulighed for fleksibilitet, hvor et hold hurtigt kan tilpasse sig til mange og hyppige ændringer (Cohen, Lindvall og Costa, 2004).

Den agile metode opstod som en modsvar på den mere plan-baseret, traditionelle tilgangsmåde til softwareudvikling eksempelvis vandfaldsmodellen (Cohen, Lindvall og Costa, 2004; Stoica, Mircea, Ghilic-Micu, 2013). Vandfaldsmodellen er en model fra 1970, der blev udviklet af Winston W. Royce, og er defineret som en lineær sekventiel livscyklusmodel. Den anvendes i trin (Se figur x), hvori et nyt trin ikke kan påbegyndes før det forrige er afsluttet. Efter et trin er afsluttet, vendes der ikke tilbage til det, hvori navnet vand-"fald"-smodel er givet.

Den agile metode adskiller sig fra den traditionelle metode blandt andet ved at fokusere på værdier. I 2001 samlede 17 fortalere for agile metoder sig for at diskutere nye måder at udvikle software på, og ud fra dette kom 'the Agile Software Development Manifesto' (Cohen, Lindvall og Costa, 2004). Manifestet har vist sig at være betydningsfuld inden for anvendelse agile metoder, da det er en beskrivelse af de værdisæt, der differentiere agile metoder fra de traditionelle. Dette kan ses i nedenstående figur for 'the Agile Software Development Manifesto'.



Billede 8 - Det agile manifesto

3.3.2. Formålet med den agile metode

Den agile metode, blev som nævnt tidligere, udviklet som et modsvar på den traditionelle metode. Ved den traditionelle metode lægges der fokus på den initierende fase, hvori man før start, indsamler en masse brugerdata, laver dokumentation med komplette specifikationer og krav for processen, efterfulgt af design, udvikling, gennemgang og test.

Vandfaldsmodellen blev udviklet i sin tid i et forsøg på arbejde efter at have en måde hvori brugerdata kunne tilgås, og dermed give indblik i brugerbehov (Cohen, Lindvall og Costa, 2004). Brugerbehovene fandt man frem til ved intensive analyser, og interaktion med brugere over en længere periode. Dette ville derefter munde ud i en række specificerede features, og designs med tilhørende grundig dokumenterede kravspecifikationer. Til sidst ville softwaren blive programmeret på baggrund af dokumentationen, hvori det til allersidst ville blive testet og udgivet. Dog skete der det, at brugerne kunne finde på at ændre deres mening, eller at ændringer ville forekomme under udviklingen. Dette krævede opdateringer i den foruddefinerede dokumentation, og dette kunne skabe komplikationer.

Vandfaldsmodellen havde yderligere til formål at komme problemstillingerne, der kunne forekomme ved tilføjelser og ændringer midt under en produktion, i forkøbet ved netop at fastlægge kravspecifikationer i den initierende fase. Men udøvere af den traditionelle metode oplevede, at det ikke fungerede på samme måde i praksis, som den gjorde i teorien. De begyndte at bryde de enkelte dele af udviklingsprocessen op i flere dele med inspiration fra vandfaldsmodellen, og i stedet gentage den traditionelle metode flere gange under udviklingen. De begyndte at arbejde iterativt, hvor hver iteration havde sine egne projektleverancer, egen dokumentation, egen kodning, der var en videreudvikling eller en udvidelse fra den seneste endte iteration. Denne metode muliggjorde ændringer og skiftende meninger fra brugerne uden at have en afgørende betydning for hele projektet (Cohen, Lindvall og Costa, 2004).

Formålet med den agile metode er fleksibiliteten, og hvor nyfunden viden kan blive til ændringer foruden de store komplikationer for processen og for produktionen. Det agile manifesto priser sig for at vægte de menneskelige faktorer højere end planer, dokumentation og processer. Ved at fokusere på menneskene, dog foruden at negligere de andre dele, bag det software og dem det er skal anvendes af, skabes et bedre, kvalitetssikret produkt.

3.3.3. Den agile metode som metode til spiludvikling

Måden hvorpå spil bliver udviklet er gået fra at være produceret af en enkelt person, der brugte nogle få måneder til produktionen til at blive udviklet af store, tværfaglige teams i flere år, som uddraget pointerer: "As the video game hardware became more complex, the cost to create games rose. A lone programmer could no longer write a game that leveraged the full power of evolving consoles. Those lone programmers needed help" (Keith, 2010, s. 6). Spil er med tiden blevet større, mere detaljeret og avanceret i forbindelse med udviklingen af den teknologi, som disse kan spilles på. Heriblandt computere og diverse spilkonsoller. Denne teknologiske udvikling er en konstant, og i takt med at tiden går vil spil kun blive mere detaljeret, endnu større og mere avanceret (Keith, 2010).

En forgænger til nutidens måde at spille spil på er arkademaskinerne. Arkademaskinerne kunne producere høje indtægter, der kunne overstige maskines initierende udgift ved produktion og køb. Men blev spillet i maskinen dårligt modtaget, ville den indtjene lille til ingen indtægt. Måden hvorpå spillene til en arkademaskine blev udviklet, var ved at en investor typisk investerede i omtrent en måneds produktion, hvor en spil-ide blev realiseret, hvorefter det udviklede spil blev testet/spillet af investorerne selv. Herefter blev beslutningen omkring næste skridt taget, hvad enten det var at skrotte ideen, teste den videre eller investere i endnu flere måneders videreudvikling. Dette gjorde at spiludviklere nemt kunne erstatte en "dårligt" ide med en ny, da den umiddelbare spildte tid var kort med forholdsvis lavt ressourceforbrug. Spiludviklingsdelen af en arkademaskine var kun en brøkdel af den samlede kostpris for en investor (Keith, 2010).

Arkademaskiner blev testet ved eksempelvis at opstille prototyper af maskinen, og efterfølgende tjekke, hvor mange mønter den havde indtjent efter en vis periode. Denne iterative måde at udvikle spil på var med til at bl.a. spil-giganten Atari konsekvent udgav kvalitetssikrede spil. Men hvorfor er måden, som arkademaskinerne fra Atari brugte, relevant i forhold til agile metoder og spiludvikling? Fordi det Atari essentielt gjorde var at udvikle spil ved hjælp af iterative processer. De sørgede for at kvalitetssikre deres spil (Keith, 2010).

I takt med at spilindustrien udviklede sig, fra at være enmandsarbejde til teams på 30-40 mennesker, udviklede måden at producere spil sig også. Den traditionelle vandfaldsmodel blev anvendt i større grad til at minimere de risici, de store produktioner havde med sig (Keith, 2010). Især da spiludvikling krævede flere og flere ressourcer til at blive produceret. Anvendelsen af vandfaldsmodellen gjorde at test af spillene først blev udført i senere dele af produktionerne, hvori designs hovedsageligt blev udviklet i starten. Denne måde resulterede ofte i re-design af spil-features, da testene viste hvilke fejl, der var aktuelle. Dette er et eksempel på, hvordan anvendelsen af en vandfaldsmetode kan være problematisk til udvikling

af spil. Ved at være nødsaget til at re-designe eksempelvis essentielle dele pga. resultaterne fra test, ville et team være nødsaget til at bruge lang tid på at rette fejlen. Omkostninger for denne slags rettelser kan være store, og det er ikke altid, at der er taget højde for, hvor lang tid dette kunne tage.

Ved anvendelsen af en agil metode til udvikling af spil, skaber man mulighed for at rette på afgørende fejl i designs inden et spils udgivelse. Dertil erkender metoden, at alle svar på, hvad et design skal indeholde, ikke kan klargøres til fulde forud for en produktion. Det er under selve udviklingen eller under selve anvendelse af den agile metoden, at den nødvendige viden kan tilgås: "Agilists recognize the need for emergent design, meaning that the best architectures are not defined up-front" (Appelo, 2011, s. 23).

Den agile metode anerkender også mennesker, som værende mere end ressourcer til udvikling, som følgende uddrag pointerer: "First and foremost, Agile recognizes that people are unique individuals instead of replaceable resources and that their highest value is not in their heads but in their interactions and collaboration" (Appelo, 2011, s. 22). Det formodes, at det enkelte individ på et team har den relevante viden til at udføre sit arbejde på bedst mulige måde. Også selv hvis den måde at arbejde på kan være forskelligt sammenlignet med en anden: "They are trusted to get the work done in ways that they think are best, assuming that they know how to do that, with accountability for their results" (Appelo, 2011, s. 22).

Dertil formår den agile metode, ved at arbejde iterativt, at eliminere fejl eller uhensigtsmæssige designs løbende, så disse ikke kan have mulighed at påvirke eks. et spil på længere sigt og med definitive konsekvenser: "A waterfall project carries hundreds of uncertain features forward to the testing phases—called alpha and beta—just before shipping. An agile project eliminates the uncertainty in small iterations that include every part of development" (Keith, 2010, s. 13)

I dag er omkostningerne for udvikling af spil stigende samtidig med at teknologien kræver mere (Keith, 2010). Anvendelsen af en agil metode er en måde hvorpå en spilproduktion kan minimere omkostninger, og fra en start opdage fejl og mangler ved et design før spillets udgivelse samtidigt med, at der bliver taget højde for diverse menneskelige faktorer forbundet med produktudvikling og samarbejde mellem flere mennesker. Deriblandt også inddragelse af brugere og stakeholders, som nævnt tidligere ift. arkademaskiner og Ataris måde at arbejde med iterative processer og kvalitetssikring.

Ved at arbejde agilt er det også muligt at have et fungerende spil at fremvise forholdsvis tidligt i udviklingen. Dette kan være en effektiv måde at demonstrere overfor tilknyttede stakeholders, hvor i processen en produktionen befinder sig.

3.3.4. Kommunikation og misforståelser

Som defineret tidligere opstår misforståelser i forbindelse med en dialog. En misforståelse er, når der forekommer en uoverensstemmelse mellem talerens mening, og samtalepartens fortolkning af det sagte (Stati, 2004). Forforståelsen var den, at kommunikation og en dialog var indenfor samme område i det, at en dialog er en samtale, og at i en samtale bliver infor-

mation fortalt og delt mellem de involverede personer, og at kommunikation er en udveksling af informationer, budskaber og meddelelser. Efterfølgende spørgsmål var; hvilke detaljer, der gjorde sig gældende i en dialog for at en misforståelse, og især en ufrivillig misforståelse, opstod. Frem til dette punkt havde den initierende undren omkring misforståelser omhandlet en forbindelse til hyppige ændringer, og om denne forbindelse var, når ændringer hyppigt blev tilføjet til et spildesign, og skulle kommunikeres videre til relevante teammedlemmer. Men det var uvist hvordan disse ændringer var blevet kommunikeret videre, og hvad kommunikation i sig selv havde haft af indflydelse på fænomenet generelt.

Kommunikation er når noget information eller lign. udveksles mellem flere parter. Parterne kan eksempelvis være maskiner, mennesker eller andre levende væsner. Mennesker bruger ofte sprog og skriftsprog til at kommunikere med hinanden, men kan også benytte og tyde kropssprog og diverse lyde. Ifølge den eksisterende litteratur er kommunikation en essentiel faktor, når man taler om misforståelser, og hvorfor- og hvordan de opstår. Både Appello (2011, s. 250-258), Fisher, Maltz & Jaworski (1997) og Massey & Dawes (2007) understreger vigtigheden af at forstå hvordan kommunikation kan påvirke et arbejdsrum for dertil at bedre kunne skabe en forståelse for, hvordan misforståelser kan opstå. Så for at vi skulle kunne forstå, hvorfor der opstår misforståelser mellem flere aktører i projekter generelt, var det først nødvendigt, at undersøge den bagvedliggende kommunikations rolle og indflydelse i det at misforståelser opstår i forbindelse med dialog.

3.3.4.1. Hyppig kommunikation

Hyppig kommunikation i agile projekter er en uundgåelig del af den daglige arbejdsdag. Kommunikation mellem aktører med forskellige kompetencer gør sig især gældende i agile projekter. Denne form for kommunikation beskrives som cross-functional communication (Massey & Dawes, 2007). Der er lavet undersøgelser som fremstiller cross-functional communication som et gavnligt element, som hjælper aktører til at forstå den underliggende forforståelse og jargon, som aktører med andre kompetencer end ens egne, bruger (Massey & Dawes, 2007; Maltz, 1997). Dette beskriver Maltz (1997) som;

These cross-functional teams offer avenues for increasing communication between functions. In addition, members of such coordinating groups learn the language of both technologists and marketers, and later act as “translators” for their home functions. This reduces language barriers across functions in the organization (Maltz, 1997, s. 91).

Ifølge Maltz kan hyppig kommunikation i teams med tværfaglige kompetencer, forbedre teamets fælles forståelse for hinandens jargon, og dermed mindske misforståelser i den forbindelse. Den agile metode benytter sig af, ifølge Melnik og Maurer, det princip der hedder “Agile Modelling promotes the principle that “Everyone Can Learn from Everyone Else”” (2004, s. 3). Det vil sige at den agile metoder fremmer værdien i at lære fra hinandens kompetencer, og dermed ser tværfaglighed som en mulighed for at komme ud over egne kompetencer og forståelse. Dette stemmer overens med Maltz’s perspektiv. Dog viste andre undersøgelser en sammenhæng mellem hyppig kommunikation og negative udfald. Ifølge Massey & Dawes (2007) var hyppig kommunikation på tværs af faglige kompetencer forbundet med lavere kvalitet af kommunikation, og dermed øget mængder af dysfunktionelle konflikter (jf. Hvad

er konsekvensen af misforståelser?) blandt aktørerne. Dette bakkes op af Fisher, Maltz og Jaworski, der mente at for meget kommunikation kunne nedsætte kvaliteten af informationen: "Recent evidence suggests that too much communication degrades the quality of information exchange between marketing and engineering" (Fisher, Maltz & Jaworski, 1997, s. 55). Dette kan være problematisk i agile produktioner, da de kræver mere kommunikation på baggrund af mange ændringer og nye tiltag under produktionen. Det kan resultere i at aktørerne begynder at mindske kvaliteten, eller specificeringen, af informationen, for at spare tid. Og når kvaliteten af informationen falder, stiger usikkerheden i kommunikationen, som Massey og Dawes beskriver som "High quality information is the basis for effective decision-making, and under conditions of uncertainty, high quality information helps managers evaluate all options, and challenge ideas and assumptions" (2007, s. 1125). Disse argumenter fremstillede dermed to forskellige udfald af hyppig kommunikation i tværfaglige teams.

3.3.4.2. Hvad er "god" kommunikation?

Ifølge Appello er kommunikation en funktion, der er defineret af tre dele; "Communication = Information * Relationships * Feedback" (2011, s. 253). Med denne formel er kommunikationens værdi afhængig af informationens kvalitet, forholdet mellem aktørerne, dvs. tilliden og mængden af tid, de har arbejdet sammen, og sidst kvaliteten af den feedback, der gives mellem aktørerne. Informationens kvalitet bestemmer hvorvidt det, der bliver kommunikeret, skaber den ønskede værdi. Kvaliteten er afhængig af, hvor godt informationen er beskrevet, og hvor nemt det kan afkodes uden behov for implicit viden. Forholdet mellem aktørerne bestemmer hvorvidt de forstår hinandens jargon og begreber. Kvaliteten på feedbacken viser hvorvidt informationen er blevet modtaget korrekt uden misforståelser. Det er også vigtigt at påpege at disse tre variabler; information, forhold og feedback, ikke er uafhængige af hinanden og ofte kan påvirke hinanden. Massey og Dawes (2007, s. 1125) fremstillede i deres undersøgelse at kvaliteten af informationen, der blev videregivet, påvirkede forholdet mellem aktørerne. En høj informationskvalitet betød et bedre indtryk af at forholdet var effektivt, og kunne derigennem skabe bedre fælles beslutningstagen. Derimod kan en lav informationskvalitet forårsage usikkerhed i kommunikationen (Massey & Dawes, 2007, 1125).

Denne usikkerhed i kommunikationen kan medføre til større risiko for at misforståelser skaber mærkbare konsekvenser. Da den lave kvalitet af information kan medføre til misforståelser, vil den pågældende usikkerhed i kommunikationen medvirke til, at misforståelserne skaber problemer for produktionen. Det er nemlig ikke alle misforståelser, der bliver reageret på, så snart de bliver opdaget. En undersøgelse viser at mange misforståelser bliver ignoreret, da de aktører som opdager misforståelsen, ikke føler at det er vigtigt nok at informere andre om (Enquist & Makrygiannis, 1998). Samme undersøgelse viste en stærk konsensus blandt de deltagende aktører, at en usikkerhed i kommunikation og dermed en usikkerhed om, hvorvidt det var vigtigt at viderebringe misforståelser, skabte en stor risiko for yderligere misforståelser. Hvis misforståelserne ikke bliver belyst, kan de derigennem skabe problemer for produktionen senere hen, når fejlen gør sig bemærket. Dette kan i nogle tilfælde betyde at det vil være nødvendigt at gå tilbage i processen, for at rette op på fejlen.

3.3.4.3. Kommunikationsformer

Inden for softwareudvikling findes der to kommunikationsformer: knowledge-as-object (KAO)

og knowledge-as-relationship (KAR) (Melnik & Maurer, 2004). Disse to former omhandler hvilken måde vi koder og forklarer viden på. KAO, eller viden gennem objekter, omhandler den måde, hvorpå viden bliver forklaret gennem objekter. Disse objekter kan være dokumenter, modeller, visuelle eksempler, kravspecifikation mm. Disse objekter anvendes til at forklare budskabet af kommunikationen. Det, som gør sig gældende for objekterne, er, at de kan skabes, samles, gemmes og genbruges. Den anden kommunikationsform KAR, eller viden gennem forhold, omhandler måden, hvorpå viden bliver videregivet på en måde, som benytter sig af det forhold, der er imellem aktørerne. Mere præcist det forhold, som også er nævnt af Appello (2011, s. 253-254). Dette forhold anvendes til at afkode informationen, og derigennem skabe forståelse for den viden, der er blevet videregivet. "The knowledge is considered to be socially constructed and collectively held" (Melnik & Maurer, 2004, s. 1). Afkodningen er inkorporeret i det pågældende arbejdsmiljø, og de sociale relationer mellem aktørerne, og kræver derfor, i modsætning til KAO, en større kendskab til de andre aktører. Hvor KAO kan være lettere forståeligt for stakeholders og udefrakommende aktører, kræver KAR en længere involvering fra aktørernes side, før de funktionelt kan afkode informationen.

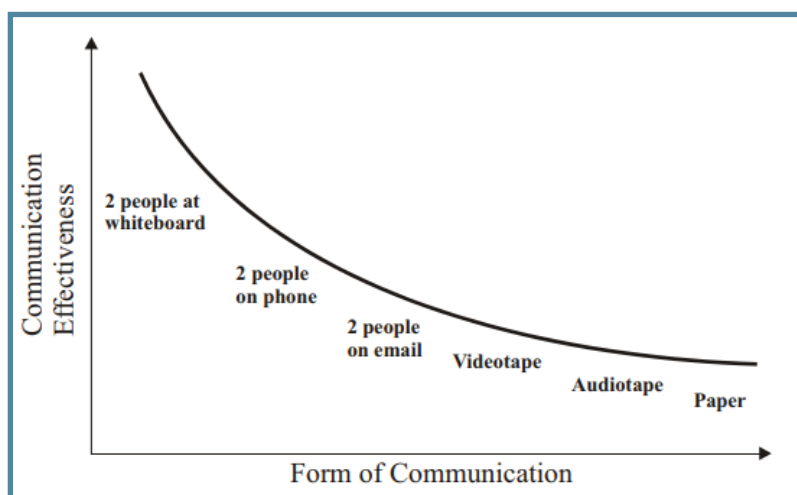
Inden for KAO er dokumentation den primære form for vidensdeling. Dokumentation er de dokumenter, der er skabt til det formål at forklare produkt funktionalitet, projekt-relateret information eller kravspecifikationer. Der kan dog forekomme uoverensstemmelser med den skrevne dokumentation og det endelige slutprodukt, da undersøgelser viser at størstedelen af software ingeniører ikke holder dokumentationen opdateret, og den kan derfor afvige fra produktionens reelle status (Lethbridge, Singer & Forward, 2003). Et andet problem er at KAO og KAR sjældent er uafhængige af hinanden (Melnik & Maurer, 2004). Det er ikke en nem opgave at dokumentere noget, helt foruden et behov for forforståelse, og derfor kan der opstå forvirringer og misforståelser på baggrund af dokumentation, hvis man er foruden KAR. Dette kan betyde at udefrakommende aktører kan opleve mangel på nødvendig information i dokumentation i tilfælde af, at den ubevidst er skrevet ud fra implicit viden.

Modsat KAO kommunikation er face-to-face KAR det primære medie inden for den agile metode (Melnik & Maurer, 2004). Den agile metode ser individet og interaktion mellem aktører som afgørende faktorer for projektets succes. Meget af den kommunikation der foregår face-to-face mellem aktører, kan gå tabt igennem KAO, og derfor bliver dokumentation nedprioriteret inden for den agile metodologi. KAR tillader mere forklarende information, med mulighed for uddybelse fra aktørerne. Melnik og Maurer forklarer dette som:

[...] direct face-to-face channels offer the prospect of richer communication because of the ability to transmit multiple cues (e.g. voice inflection, body language) and to "facilitate shared meaning" with rapid mutual feedback and personal focus, feelings and emotions infusing the conversation. (2004, s. 3)

Det ovenstående citat fremstiller mange af de vigtige elementer, der går tabt under kommunikation gennem objekter, såsom kropssprog og toneleje fra aktørerne. Derunder bliver muligheden for hurtig feedback og diskussion af informationen også nedsat, da objekterne kræver en større indsats for at ændre, da de enten eksisterer fysisk eller digitalt. Inden for KAR fremviser Melnik og Maurer at face-to-face kommunikation er den mest effektive form for kommunikation (2004, s. 3). Jo mere indirekte kommunikations mediet bliver, jo mere falder

effektiviteten. De fremstiller dette i nedenstående graf:



Billede 9: Melnik og Maurers modes of communication curve.

Dog er der en nødvendighed for at aktørerne besidder en grundlæggende viden inden for det faglige domæne, for at sikre at KAR bliver kommunikeret med den højest mængde af effektivitet (Melnik & Maurer, 2004, s. 9-10). Hvis en af parterne ikke besidder den grundlæggende forståelse for det faglige domæne, er der større risiko for at aktørerne kan misforstå hinandens jargon. Det er også vigtigt at skelne mellem hvilken type af information, der skal videregives. Hvis informationen består af klare fakta og specifikationer, er skriftlig dokumentation det ideelle medie, da det gerne skal stå så klart og præcist som muligt. Hvis man derimod skal videregive koncepter, ideer eller behov, er den verbale face-to-face kommunikation set som værende mest effektiv, da den giver muligheden for direkte feedback og diskussion. Nogle elementer, især abstrakte koncepter, er sværere- og tager længere tid at gengive i dokumentationer og kan oftest hurtigere blive videregivet i verbale samtaler (Melnik & Maurer, 2004, s. 7-9).

Selvom at KAO og KAR begge har fordele og ulemper, og de begge fremstiller risici for misforståelser, viser Enquist og Makrygiannis' (1998) undersøgelse at begge kommunikationsformer har lige stor risiko for at skabe misforståelser. På trods af at deres undersøgelse viser at mængden af misforståelser er lige stor gennem begge platforme, viser det sig også at deltagerne var af den opfattelse, at der opstår større mængder misforståelser igennem den objekt kommunikeret viden, KAO. Det kan antages, at årsagen til dette er at, de misforståelser der opstår på baggrund af KAO, påvirker produktionen på et mere tydeligt plan, og at det derigennem giver deltagerne en forkert opfattelse.

3.4. Delkonklusion

3.4.1. Hvorfor er misforståelser et problem?

Det antages at misforståelser er et problem pga. af de konsekvenser, de skabte for både mennesker og proces. I forhold til proces påpegede litteraturen at misforståelser kunne resultere

i et ´stop´ i produktionerne, og fejl i det udførte arbejde. For mennesker kan misforståelser være problematiske, da de har en tendens til at blive påvirket følelsesmæssigt negativt, der yderligere kan resultere i irritation mellem de involverede aktører. Den følelsesmæssige indvirkning lod derfor til at stemme overens med egne oplevelser fra analyse af autoetnografierne.

3.4.2. Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?

Fleksibilitet og den agile metode hænger uløseligt sammen. Metoden anvendes netop på sådan måde, at forarbejde med dokumentation og kravspecifikation er minimeret markant. Dette gøres med den forståelse, at den relevante viden er noget, der tilgås og kan anvendes løbende, som en del af processen. Når spil skal udvikles er detaljerne for designet ikke besluttet forud for produktionen, og den agile metodes ses derfor som en anvendelig måde at få indsigt i detaljerne. Dermed er det også muligt at undgå fejl, og især for sent opdagede fejl. Det antages derfor at hyppige ændringer, i forbindelse med det at arbejde agilt, er en umiddelbar nødvendighed.

3.4.3. Hvad kan lede til misforståelser?

Ud fra autoetnografierne antages det, at misforståelser kunne opstå på baggrund af hyppige ændringer i processen, og på baggrund af aktørernes tværfaglige kompetencer. Undersøgelserne på litteraturen fremstillede dertil, at hyppig kommunikation kunne nedsætte kvaliteten af information, og derigennem resultere i misforståelser. Derudover viste det sig igen at tværfaglige kompetencer mellem aktørerne, kunne skabe misforståelser på baggrund af deres forskellige forforståelser for processer og deres jargon. Misforståelser kunne opstå uafhængigt af måden information blev kommunikeret med. Det vil sige, at hvorvidt der kommunikeres igennem objekter som dokumentation, sketches, billeder mm., eller gennem verbale samtaler, vil det ikke påvirke antallet af misforståelser.

3.4.4. Hvordan håndteres misforståelser?

Undersøgelserne gav en forståelse for, at der bliver lagt større fokus på at håndtere udfaldet af misforståelser, frem for at håndtere misforståelserne i sig selv. Der blev under DADIU forløbet anvendt lappeløsninger og justeringer på processen, hvilket viste sig ikke at løse problemet. Rettere gav lille til ingen forbedring. Misforståelserne fortsatte med at opstå på trods af.

Misforståelsers indflydelse på processen havde en tendens til at blive vurderet forkert. Det betyder, at nogle misforståelser bliver ignoreret, fordi de bliver vurderet til ikke at være væsentlige for processen. Men denne initiale antagelse er oftest forkert. Det antages derfor at en mangel på håndtering af misforståelser kan resultere i, at konsekvenserne af misforståelserne bliver mere alvorlige. Dertil antages det også, at alvorligheden ved misforståelser ikke bliver vurderet korrekt.

4. MISFORSTÅELSER I PRAKSIS

Formålet med dette afsnit er, at konvergerende verificere udsagn fra forrige divergerende undersøgelsesafsnit. Dermed tager vi en konvergent tilgang til at undersøge det initierende problem. Udgangspunktet er at ikke at tage det initierende problem for givet, som værende det reelle problem. Formålet med interviewet er derfor at fremstille udsagn, der kan sammenlignes med de forrige besvarelser på undersøgelsesspørgsmålene.

I afsnittet vil tidligere nævnte undersøgelsesspørgsmål igen besvares, dog med konvergerende tilgang til undersøgelserne.

- Hvorfor er misforståelser et problem?
- Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?
- Hvad kan lede til misforståelser?
- Hvordan håndteres misforståelser?

I følgende afsnit er semi-strukturerede interviews udført og analyseret ved anvendelse af en tematisk analyse. Interviewene blev gennemgået uden forud definerede temaer, da formålet var at finde frem til relevante tendenser gennem bearbejdelse i analysen.

Dertil vil en målgruppe blive defineret, og dermed muliggøre at fremstille hvilke kriterier, der gør sig gældende for at udvælge relevante undersøgelsespersoner.

Det semi-strukturerede interview blev forberedt ved brug af en interviewguide (Bilag 3, Interviewguide med Spilvirksomheder), der blev testet af i alt to pilottestere forud for interview med spilvirksomhederne ALL CAPS (<http://allcapsgames.com/>) og Tunnel Vision Games (<http://tunnelvisiongames.com/>).

4.1. Udvælgelse af undersøgelsespersoner

Der blev udført fire forskellige semi-strukturerede interviews. Nedenstående afsnit beskriver hvorfor og hvordan deltagerne blev udvalgt.

4.1.1. Målgruppe Definerings

Problemet med misforståelser lader til at være aktuelt i alle former for samarbejde. Derfor antager vi at sandsynligheden for at de fleste mennesker, har oplevet misforståelser var forholdsvist stor. Dog var spørgsmålet så, hvilke personers erfaringer, der forekom som værende relevante at få indsigt i. Fra en start var interessen for problemfeltet udsprunget i en forbindelse af spiludvikling på større tværfaglige teams, og på tværs af flere tværfaglige teams. Undren omkring misforståelsers opståen kredsede især omkring en forbindelse til det at arbejde agilt, og måden hvorpå at ny viden bliver tilgået og implementeret i en form af hyppige ændringer til et spildesign. Derfor var der en interesse for at adspørge personer med erfaring inden for samarbejde i udvikling af artefakter, og især hvis de havde stiftet bekendtskab med at arbejde agilt i design- og produktionsprocessen. Dertil, da egen erfaring omhandlede spilproduktion, var interessen også at få indsigt spilvirksomheders oplevelser af misforståelser, og dermed undersøge hvorvidt egen- og spilvirksomheders erfaring var sammenlignelig.

4.1.2. Udvælgelse af interviewdeltagere

Der blev udvalgt to undersøgelsespersoner til at pilotteste (Majid et al., 2017) interviewguiden forud for de to planlagte interviews med spiludviklerne fra ALL CAPS og Tunnel Vision Games. Kriterierne for udvælgelsen pilottesterne var bl.a. at de skulle have haft en aktiv rolle i udvikling af et artefakt i et samarbejde med flere mennesker.

Initierende skulle undersøgelsespersoner bestå af personer med erfaring fra en form for management rolle eks. projektleder, da det var tænkt at en projektleder ville have observationer, holdninger, forståelser, og følelser ud fra et overblik over et helt team og over en proces. Dog viste det sig, at det ikke var en nødvendighed at afgrænse rammerne for udvælgelsen af pilottestere. De nødvendige kriterier var overordnet, at personerne skulle have haft erfaring med at samarbejde med andre på et team eller på et projekt, hvor målet var at udvikle et artefakt. Perioden for udviklingsprocessen var heller ikke afgrænset til at skulle være enten korte eller lange, og det udviklede artefakt behøvede ikke at være af en bestemt slags, som f.eks spil eller software. Så længe undersøgelsespersoner kunne bekræfte, at de havde arbejdet med produktudvikling, hvor de havde været nødsaget til at samarbejde med andre, hvad enten det var internt eller eksternt for eget team eller afdeling, og at de til en vis grad kunne erindre og beskrive hændte misforståelser og deres indflydelse. På dette stadie blev det valgt at anvende pilottestere med erfaringer fra forskellige brancher, og med erfaring fra at have påtaget forskellige roller.

Efter udførte pilottest, blev der ikke lavet ikke ændringer i selve interviewguiden. Det blev vurderet som unødvendigt, dog blev egen måde at stille spørgsmål tilpasset, og især uddybende spørgsmål, og hvorledes interviewpersonerne skulle præsenteres for fokusområdet. Derud-

over blev nogle af scenarierne omformuleret, da de indeholdte tvetydige beskrivelser.

4.1.3. Valgte pilottestere og interviewdeltagere

Ved den første pilottest blev en mand ved navn Oliver interviewet. Oliver blev valgt på baggrund af hans erfaring som digital designer. Dertil havde Oliver erfaring med at arbejde med tværfaglige teams, og havde prøvet at arbejde med faglige områder udover digital design heriblandt projektledelse. Ved anden pilottest blev Jeanette udvalgt på baggrund af hendes brede erfaringer på et enkeltstående projekt, hvor et nyt dansk produkt skulle udvikles. På dette enkeltstående projekt havde Jeanette været involveret i over et år, og havde haft ansvarsområder såsom konceptudvikler, grafiker, projektudvikler, projektleder og produktdesigner. Jeanette havde mulighed for at bidrage med perspektiver fra flere forskellige dele af produktudviklingsprocessen.

Efter to pilottests af interviewguiden blev to interviews udført på følgende: Philip, der er CEO for Tunnel Vision Games i Aalborg, og Brian, der er CEO og programmør for ALL CAPS i Aalborg. De to interviewdeltagere blev udvalgt, da de begge havde erfaring med spiludvikling, og fordi at de havde interesse for at være behjælpelige med valgte genstandsfeltet. Begge interviewdeltagere fandt generelt misforståelser problematiske.

4.2. Tematisk analyse af interviews

I følgende afsnit blev den tematiske analyse udført i et forsøg at udforske, hvilke gennemgående temaer interviewpersonerne gjorde opmærksomme på. Temaerne blev fundet løbende ved flere gennemgange af alle interviewene (Bilag 9, Tematisk Matrice). Formålet med den tematiske analyse var, at finde emner/temaer fra interviewene for efterfølgende at undersøge dem ud fra deres relevans til undersøgelsesspørgsmålene: "The aim of TA is not simply to summarize the data content, but to identify, and interpret, key, but not necessarily all, features of the data, guided by the research question" (Clarke & Braun, 2017, s. 297). De fundne temaer blev derfor underlagt de fire undersøgelsesspørgsmål.

4.2.1. Hvorfor er misforståelser et problem?

- Konsekvenser
- Følelser
- Vurdering

4.2.1.1. Konsekvens

Alle interviewdeltagerne havde oplevet konsekvenser i forbindelse med misforståelser, og det var især konsekvenserne, der blev erindret tydeligt. Derfor blev temaet 'Konsekvenser' udformet.

En af de konsekvenser, der blev påpeget flere gange af interviewdeltagerne, var et behov for omarbejde. Det vil sige at, hvis en opgave var blevet udført på baggrund af en misforståelse,

var det ofte en nødvendighed at udføre opgaven igen.

[...] så snart jeg gik i gang med bookingplatformen, så var der en masse ting, som jeg fandt ud af ikke fungerede - eller der skulle være med på hjemmesiden, og der havde de allerede leveret en lille smule design til kunden, så der var lige pludselig en hel masse re-tænkning i det. (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 8:30)

Med ovenstående citat beskrev Oliver en situation, hvori en misforståelse havde resulteret i et behov for re-tænkning. Re-tænkning i denne situation var ikke alene forbeholdt omarbejde af designet, men derimod også en nytænkning af den tidligere arbejdsproces. Ifølge Oliver var dette en konsekvens, der kunne påvirke arbejdsmodellen internt, og skabe utilfredshed mellem aktørerne, men det var derimod en nødvendigt konsekvens at tage, da alternativet ville være utilfredshed fra kunders side, hvis produktet i sidste ende indeholdte problemer. Han nævnte, at dette kunne lede til, at utilfredse kunder i sidste ende ikke ønskede at modtage deres produkt, hvilket der, ud over spildt arbejde, ville resultere i et økonomisk tab for virksomheden. Behovet for at lave noget om, gjorde sig også gældende under interviewet med Brian: "der er problemet nok mere at ting skal laves om, eller vi finder ud af at noget måske ikke virker først, når vi har lavet det." (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 18:55). Han nævnte, at det var en af de største problemer i forbindelse med misforståelser:

Altså jeg tror den største [konsekvens ved misforståelser] helt sikker ville nok være, både for os men også for andre firmaer, er at man kan, altså hvis man laver en masse arbejde og man så får at vide at enten det ikke er godt nok eller det skulle have været på en anden måde (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 30:51).

Når man udførte omarbejde, betød det oftest, at det første udførte arbejde var spildt. Spildt arbejde var en konsekvens, der gik igen flere gange under interviewene. Oliver nævnte en situation, hvori en misforståelse havde resulteret i omarbejde af en længere opgave: "[...] i og med at jeg ikke forstod, hvad han egentlig mente til at starte med i en mail, så har han implementeret det for at være helt ærlig forkert. Nu står vi så over hvad vi har estimeret til 25 timers retning." (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 17:05).

De pågældende "25 timers retning" kunne oversættes til 25 timers spildt arbejde, som kunne have været undgået, hvis opgaven var udført korrekt i første omgang. Under interviewet med Philip, blev spildt arbejde nævnt igen som en konsekvens af misforståelser:

Min forståelse af hvor vi var på vej hen, var overhovedet ikke den samme som alle de andres. Så vi havde faktisk spildt 250 timers arbejde nærmest på at vi havde lavet misforståelser af hinanden, fordi vi ikke havde snakket med hinanden. (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 23:10).

I denne situation påpegede Philip, at årsagen til at arbejdet var spildt, var, at de ikke havde snakket med hinanden, og dermed fundet ud af, at de havde misforstået hinanden. Ud fra dette antages det, at konsekvensen for misforståelsen var blevet større, fordi misforståelsen ikke blev opdaget og håndteret i tide. Denne antagelse kunne yderligere bakkes op af interviewet med Jeanette, hvori hun gjorde sig enig i at misforståelser kunne skabe konsekvenser for,

hvordan et produkt kan klare sig på arbejdsmarkedet (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 18:41).

4.2.1.2. Følelser

Konsekvenser i form af, at aktører blev psykisk påvirket af misforståelser, gik igen flere gange under interviewene. Jeanette fremstillede et eksempel hvori en misforståelse, der opstod mellem aktørerne ledte dem til at tro, at der var blevet aflagt ordrer på noget forkert (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 07:30). Misforståelsen resulterede i, at de i teamet blev nødsaget til at gå tilbage i deres korrespondancer for at finde ud af, hvorvidt der var opstået en fejl. Denne proces skabte mere og mere usikkerhed undervejs, og hos nogle teammedlemmer 'panik', hvorefter de til sidst fandt ud af, at der ikke var noget problem alligevel. Dog skabte hele situationen et psykisk pres på aktørerne. Under interviewet med Brian nævnte han også, hvordan at misforståelser kunne påvirke aktører i en sådan grad, at en selvsikkerhed blev mindsket: "Det kan give sådan en følelse af, at man er dårlig eller at man har gjort noget forkert." (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 32:15). Dette blev yderligere påpeget af Oliver med en lignende situation:

Det er min skyld at de misforstår. Og der har man også nogle gange brug for sådan lige at snakke med projektlederen...- hvad fanden er det, jeg har misforstået, ikk? Hvad er der lige sket her? Også med udvikleren med den hjemmeside der, hvor han havde lavet den forkert, er det min fejl? Er det det, jeg har overleveret til ham? Har jeg ikke overleveret det godt nok? (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 30:26).

Denne interne konflikt med sig selv kan påvirke egen arbejdsmoral, og selvsikkerheden i arbejdet man udfører. Nogle gange kunne misforståelser også skabe problemer mellem aktører. Ifølge Philip kunne misforståelser skabe diskussioner mellem aktører, og fjerne lysten for at arbejde i et sådant miljø. Han nævnte, at når misforståelser blev bragt på banen, kunne det nogle gange opfattes, som et angreb på en selv eller på ens arbejdsproces: "Det skaber mistillid, det skaber utryghed, [...] der er nogen der går med en dolk i ryggen på dig, fordi at folk ikke stoler på dig." (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 9:05). Dette kunne resultere i, at man blev defensiv, og fremover mindre modtagelig over for eventuelle henvisninger fra andre aktører. Dette gjorde sig dertil gældende under interviewet med Brian, hvor han nævnte, hvordan misforståelser kunne påvirke forholdet mellem aktørerne: "[...] så kan det jo skabe frustrationer, og gnidninger imellem internt, at en person er sur over at opgaven ikke var god nok, og en anden person er sur over at de ikke lyttede efter" (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 31:05).

Under interviewene opstod der en tendens for, at påpegelsen af misforståelser i sig selv kunne skabe problemer mellem aktørerne. Denne type af konsekvenser var ikke en direkte konsekvens af misforståelser, men derimod en konsekvens af håndteringen af misforståelser. "Men så nogle gange, når folk siger noget til mig, så kan jeg godt føle, at det er et angreb, fordi jeg føler, at jeg ikke har gjort det godt nok." (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 18:30). Med dette citat påpegede Philip, hvordan det kan blive set som et angreb, hvis ens fejl blev pointeret. Under interviewet med Oliver forklarede han, hvordan han selv var opmærksom på, at man kan blive opfattet som en "bussemand" (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 30:05), hvis man

påpegede andres fejl. Disse to udsagn skabte en formodning om, at det kan være udfordrende at håndtere misforståelser, uden at påvirke aktører følelsesmæssigt.

4.2.1.3. Vurdering

Under interviewene opstod der en tendens for, at misforståelser blev vurderet forskelligt. I sin beskrivelse af misforståelser gjorde Jeanette brug af differentiering mellem store misforståelser og små misforståelser:

Jeg tror at store og små misforståelser er for mig, nogle misforståelser der kan have, ændrings-potentiale er det forkerte ord, men at det sådan kan have stor betydning [...] noget der kan have stor konsekvens og noget der har ikke så stor konsekvens. (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 06:26).

Denne differentiering skabte det indtryk, at Jeanette var af den forståelse at størrelsen af en misforståelse, afhang af størrelsen af konsekvensen. Hun forklarede at små misforståelser sjældent havde skabt store konsekvenser for deres projekts udvikling. Dog brugte hun senere et eksempel på, hvordan små misforståelser kunne udvikle sig til store misforståelser. Eksemplet handlede om tvivl omkring et elements reelle farve, og hvorvidt det var lavet af det ønskede materiale: “[...] når du bestiller minimums quantity hjem som er 2000 styk af et produkt, så er det fandme træls at man har misforstået, hvad det var for en karrygul, der egentlig var tale om, ikk?” (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 15:55). Hun beskrev hvordan misforståelsen af hvilken farve det skulle være, var en lille misforståelse, men fordi konsekvensen potentielt set var stor, var det dermed en stor misforståelse: “[...] en lille misforståelse kan føre til en stor konsekvens, og en lille misforståelse faktisk kan blive en stor misforståelse” (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 16:20). Denne differentiering mellem store og små misforståelser, kan antages at være problematisk. Dette skyldes at det kan være svært at korrekt vurdere, hvor stor indflydelse en misforståelsen kan have, hvis der endnu ikke er opstået en konsekvens af misforståelsen.

Der forekom, på baggrund af de forrige undersøgelser, en undren, for hvorvidt misforståelser kunne vurderes til at være positive. Jeanette påpegede at misforståelser i nogle tilfælde også kunne skabe positive diskussioner:

[...] særligt i de her agile processer og designprocesser, der kan misforståelser være rigtig sundt at skulle igennem fordi det netop åbner op for nogle diskussioner der kan lede til at man måske får en eller anden nytænkning af det problem man sidder med. (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 13:18)

Ovenstående udsagn fra Jeanette, beskriver, hvordan hun vurderede, at misforståelser kunne være gode inden for designprocesser. Philip var dog af modsat opfattelse: “Misforståelser i design-snakke og processer de er sjældent gode.” (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 33:55). Til dette citat tilføjede han at, misforståelser godt kan skabe positive situationer, men sjældent uden at det samtidigt medfører negative konsekvenser. Med disse to forskellige synspunkter på misforståelser, kunne det antages at konsekvenser af misforståelser i nogle tilfælde kan anses som værende positive, dog er det sandsynligt at dette afhænger af den

pågældende persons mindset.

4.2.2. Hvad kan lede til misforståelser?

- Tværfaglighed
- Nye aktører
- Lokation
- Svært at beskrive
- Vurdering
- Tvivl
- Modtagelse af info
- Forventning

4.2.2.1. Tværfaglighed

Emnet tværfaglighed blev taget fra interviewdeltagernes forklaringer på, hvor svært de fandt det, at forstå hinandens måde at beskrive, hvad man mente med diverse fagtermer, svært. Interviewpersonerne var af den forståelse af, at faglige termer ofte blev anvendt på baggrund af egne forforståelser uden, at der blev taget højde for den eksisterende tværfaglighed, da forståelserne omkring termene kunne have forskellig betydning afhængig af kontekst og faglighed. Oliver forklarede et eksempel med begrebet “responsiv webdesign”, og at begrebet havde skabt en stor misforståelse, da hans forståelse for begrebet afveg fra den forståelse en udvikler havde: “[...] Lad os sige min forståelse af responsiv webdesign er bare grand(Grande = stor, meget)-misforstået i forhold til udvikleren (Programmør), der skal lave det, hvor han har en meget teknisk forståelse” (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 16:30). Oliver forklarede, hvordan der i sådanne situationer kunne være et behov for en begrebsafklaring. “[...] hvis der ikke er det [en begrebsafklaring], så kan det gå ud af tangenter om, hvad vi egentlig selv mener, er det ene eller det andet” (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 18:40). Olivers baggrund havde givet ham én forståelse for begrebet “responsiv webdesign”, hvorimod udvikleren havde en anden, mere teknisk forståelse, hvilket ifølge Oliver, skabte en faglig misforståelse.

Yderligere blev emnet tværfaglighed pointeret ved et eksempel fra Jeanette omhandlende forskellige opfattelser af hinandens kompetencer: “[...] det var mere en misforståelse mellem at vores chef troede, at vi lavede noget andet begge to, fordi at han havde et andet billede af, hvad vi egentlig kunne, fordi han havde svært ved at forstå vores titler” (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 27:12). Misforståelsen opstod på baggrund af, at chefens egen forståelse for de kompetencer, som aktørerne besad, ikke stemte overens med deres reelle kompetencer. Så misforståelser, i forbindelse med tværfaglighed, skete både i forhold til en manglende overensstemmelse mellem anvendte fagtermer og forståelsen af deres betydning, og manglende forståelser for, hvad teammedlemmer havde af kompetencer. Oliver påpegede et lignende scenarie, hvor han havde følt, at en projektleder kunne have misforstået, hvad han egentlig havde af kompetencer, og dermed hvilke opgaver han var i stand til at udføre: “Og det sker ofte, når det er at en projektleder har for travlt til at agere ren projektleder, og får udplottet det rigtig om, hvad er det den udøvende kraft, altså mig, og en udvikler bl.a., at vi skal gøre helt og holdent” (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 23:26). I citatet forklarede Oliver situationen med, at Projektlederen havde en tendens til at misforstå hans kompetencer pga. tids-

pres. Dog er det muligt at antage, at tidspresset gjorde at Projektlederen ikke selv fik tjekket, hvorvidt egen forståelse for, hvem der skulle gøre hvad, stemte overens med realiteten. Dog lader det til at misforståelsen kan være hændt i forbindelse med at projektlederen ikke besad en forståelse for medarbejdernes tværfaglige kompetencer, og dermed til tid kom til at blande hvem, der kunne gøre hvad.

Philip var af den opfattelse, at misforståelser var en naturlig del af processen netop på grund af menneskers forskelligheder, og dermed også teammedlemmers tværfaglige kompetencer: “[...] det er jo så naturligt, at der kommer misforståelser med den måde vi er bygget op på og med den måde, vi har alle vores tanker og ideer på” (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 01:05). Han var af den forståelse, at tværfaglighed mellem aktører var en essentiel faktor i forhold til aktualiteten misforståelser. Dog drog han i eksemplet en sammenligning mellem menneskers naturlige forskelligheder og tværfaglige kompetencer. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det er muligt at drage denne parallel, da menneskers naturlige forskelligheder ikke nødvendigvis har indflydelse i forhold til tilegnede kompetencer.

Da Philip startede firmaet Tunnel Vision Games sammen med nogle af sine medstuderende, havde de fra start en god forståelse for hinandens kompetencer og arbejdsgang. Philip nævnte, at udfordringen omkring tværfaglighed viste sig ved nye ansatte med andre kompetencer end de allerede ansatte medarbejder: “[...] især haft problemer i vores virksomhed med grafikere, fordi vi ikke har en grafiker, der er blandt, der er startet. Jeg tror det var den femte grafiker, vi har hyret, [...]” (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 05:11). Han nævnte, at hvis aktørerne arbejdede indenfor et felt, som han ikke selv havde erfaring med, så kunne der opstå en form for uigennemsigthed, der gjorde det svært for ham, at verificere det arbejde, der blev lavet. Han tilføjede, at den uvidenhed omkring et fagligt område, skabte mistillid og utryghed. Dette kunne resultere i, at han ofte følte sig nødsaget til, at følge op på en aktør for at sikre at ting foregik, som de skulle. Han mente, at han blev nødsaget til, at følge op ved at spørge hans teammedlemmer direkte, da han ikke selv besad erfaringen til at tjekke efter. Han mente, at denne konstante opfølgning lagde et pres på aktørerne, som gjorde dem usikre: “Jamen så står du måske der, og føler lidt at.. med en kniv i ryggen.. hvad sker der her?” (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 09:35).

Det er muligt, at Philip refererede til egne følelser af mistillid og utryghed, når han manglede forståelse for teammedlemmernes tværfaglige kompetencer. Det er også muligt at Philip oplevede at nye teammedlemmer med nye kompetencer følte ‘en kniv i ryggen’ ved at Philip ikke forstod, hvad de kunne, og hvad de generelt mente, og dermed konstant tjekkede op på deres udførte arbejde. Philip mente, at han var nødsaget til at tjekke op for at kunne forstå, og det at ofte tjekke op på teammedlemmer ikke føltes godt for hverken af dem.

Brian var også af den opfattelse, at misforståelser kunne opstå på baggrund af aktørernes tværfaglige kompetencer. Dette kunne lede til, at aktørerne havde forskellig fokus, hvilket kunne påvirke deres forståelse for opgaver: “Så at have samme uddannelse og samme fagtekniske sprog og kompetencer, det hjælper utroligt meget” (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 24:16). Brian nævnte dertil en situation, hvori en grafiker havde misforstået vigtigheden af et designs opløsning dvs. hvor mange pixels det grafiske materiale bestod af. Grafikerens begrænset tekniske forståelse betød, at vedkommende ikke vidste, at en større opløsning

resulterede i, at designet optog mere data dvs. at designet ville fylde mere i gigabytes. Yderligere berettede Brian om, hvordan manglende forståelse kunne føre kumulerede problemer med sig, når eksempelvis flere aktører med hver sit ansvarsområde arbejder med samme opgave: “[...] men jeg kender virksomheder, der har grafikere, som tegner grafikken, og så giver det til nogle andre for at sætte det ind i Unity. Og det er en gigantisk forhindring og er med til også at kunne skabe store problemer, fordi at hvis du ikke har den her, til dels, lidt fagtekniske forståelse, så kan der opstå mange kumulerede problemer.” (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 25:40). Med dette mente Brian, at ovenstående situation ville være i risiko for at gå galt, hvis ikke der var sikret en overensstemmelse mellem teknisk, faglig forståelse fra begge involverede parter, da opgaven ville være afhængig af den for at blive udført efter formål.

“Problemet er, at jo større virksomheden bliver, jo mere ender du med at hyre specialiseret folk.” (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 26:20). Med dette udsagn mente Brian, at større virksomheder kan have højere risiko for misforståelser, på grund af den tværfaglighed, som kan være aktuel for aktørerne. Ud over tværfagligheden havde Brian en formodning om, at størrelsen på en virksomhed også kan betyde, at der ikke bliver holdt godt nok øje med opgaverne under udviklingen. Han mente, at hvis man begyndte være over 10 ansatte, ville det blive mere problematisk, at holde styr på om opgaverne blev udført korrekt. Med det mente Brian at misforståelser, der kan opstå i forbindelse med tværfaglighed, har større sandsynlighed for at opstå, jo flere teammedlemmer et projekt eller en virksomhed består af.

Oliver og Jeanette havde oplevet, hvordan deres kompetencer var blevet misforstået, og Philip og Brian havde observeret, hvad der kunne ske, når forståelsen for hinandens tværfaglighed ikke var eksisterende. Jo større et team eller virksomhed man arbejder hos, jo flere specialiserede mennesker vil være ansat, og jo flere tværfaglige kompetencer skal der samarbejdes med. Dermed kan det antages, at emnet tværfaglighed har en forbindelse til misforståelser, og især i forhold til det, at være ubekendt med andres kompetencer, og frustrationen over at andre ikke er bekendte med ens egne.

4.2.2.2. Nye aktører og forventning

Emnerne ‘Nye aktører’ og ‘Forventning’ blev taget ud fra interviewdeltagernes beretninger omkring, at misforståelser havde en tendens til at ske i det at nye teammedlemmer kom til projekter. I forlængelse af dette blev det observeret, at der opstod en uoverensstemmelse med forventede forståelse, og den reelle forståelse for noget. Dette kunne være både i forhold til kompetencer og faglig sprog, som tidligere nævnt, men også i forhold til forestilling omkring om designs, processer, roller, og generel viden omkring det aktuelle projekt.

Oliver berettede om en situation, hvor aktører var blevet en del af et projekt efter det var blevet påbegyndt. Dette gjorde det, at de nye aktør ikke havde samme forestilling omkring projektet, da vedkommende ikke havde været en del af tidligere udviklingsfaser. Det betød, at deres viden om projektets formål afhang af andre aktørers udsagn eller tidlig dokumentation.

Det resulterede i en uoverensstemmelse mellem hvilken forventning, der var omkring den viden, som de nye aktører burde have, og mellem den viden, de egentlig har. Det havde ledt

til frustration både hos kunder, og hos de nye aktører, idet at allerede overstået beslutninger eller lignende, skulle gennemgås en gang til. Uoverensstemmelse kunne som sagt give frustrationer, og derfor påpegede Oliver, hvordan havde været nødvendigt at selv at gennemgå tidligere korrespondancer eks. e-mails, og hvor trøls en opgave det var at udføre:

Det der med at jeg skal back-tracke, og finde ud af, hvad er der blevet talt om allerede, det hader jeg. Det er simpelthen det værste jeg ved, fordi jeg kan ikke lide ikke at være den initierende kraft bag noget, for så har jeg ikke haft noget indledende dialog. (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 27:40)

Jeanette berettede om en lignende hændelse, hvor en ny aktør havde været med til at skabe uoverensstemmelse i forventningen i forhold til, hvad der var blevet lovet tidligt i processen:

Vi skulle have en minimum quantity, der hed 2.000 stk., og så må vi godt ændre på PCP produktet, der er indeni det. Men da vi så når videre til ham, så er han sådan 'Ej det er ikke blevet skrevet ned nogen steder, det er ikke en aftale nogen steder. Det kan I ikke, hvis I ændrer de og de ting, som I gerne vil have ændret så skal I bestille minimum 10.000 styks'. (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 20:05).

Den nye kontakt havde ikke været en del af processen inden den tidligere kontakt forlod projektet. Han havde derfor ikke samme forståelser for, hvad der var blevet aftalt, og den tidligere aftale var ikke blevet dokumenteret, og kunne derfor ikke rette op på uoverensstemmelsen. Jeanette påpegede at misforståelsen i ovenstående situation var, at de muligheder, som de troede de havde, ikke var tilgængelige alligevel, som de havde forventet, at de ville være.

Philip nævnte også, at der kunne opstå problemer, når nye aktører kom ind i projektet. Den fælles erfaring, han havde med de originale aktører dvs. de medstuderende, som han havde stiftet virksomheden med, skabte en vis forventning for forståelse af hinandens måde at arbejde på. Han påpegede, at det var essentielt fra start, at være bevidst omkring, hvilke roller, der var tildelt til hvem. Han nævnte, at han besad forskellige "hatte", herunder roller som projektleder, spil designer, direktør, og 'bare' kollega. Han mente, det var svært for nyttilkomne aktører, at differentiere mellem rollerne, og at de derfor ikke formåede at 'kode' kommunikation mellem rollerne korrekt. Derfor mente Philip, at hans rolle som direktør eksempelvis resulterede i at hans forslag eller feedback til en medarbejders arbejde, blev afkodet som en ordre: "[...] jeg sagde min mening som designer, ikke som direktør, eller instruktør eller noget som helst, eller art director. Jeg sagde bare min mening som noget feedback. Ikke en beordring." (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 13:20). Med citatet påpegede Philip, hvordan en grafiker havde forstået hans feedback, som en reel ændring til et design, og dette resulterede i, at grafikereren havde taget højde for feedbacken og havde rettet designet til efter det: "[...] Se, Philip, jeg har lavet det, du gerne ville have... Nej.. det var overhovedet ikke det, jeg ville have [...]" (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 14:35). Philip mente at dette skyldtes en grafikereren havde forventet feedbacken som en ordre, og at dette skyldtes at vedkommende ikke havde været bevidst omkring, hvilken rolle Philip havde givet feedbacken som.

Med dette mente han, at det var vigtigt for forståelsen af feedback at først at påpege hvilken rolle, man vil påtage sig i situationen. Man kunne dermed skabe den passende forventning til den udtrykte feedback.

Ifølge Philip ville det, at klargøre den aktuelle rolle i samtalen for samtaleparten, være behjælpeligt til at bedre forstå hvordan, det sagte skulle afkodes. Han kaldte dette for "Hatte-metoden", og påpegede, at den kunne anvendes til at skabe en korrekt forventningsafstemmelse blandt aktørerne. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det, at være bevidst omkring de dedikerede roller, ville være det samme, som at forstå formålet med, hvad der bliver sagt. Dette var især tvivlsomt, da tidligere afsnit omkring tværfaglighed, pointerede, hvordan fælles forståelse for hinandens tværfaglige kompetencer, havde en tendens til at være svær at opnå. Det er dertil muligt at antage, at en 'hat' eller en rolle vil blive dedikeret ud fra blandt andet faglig specialitet eller kompetence, og det vil sige at forventningen til, hvad rollen mener nemt kan blive misforstået.

At forvente noget af nogen uden at være sikker på, at det stemmer overens med den person, som noget forventes af, kan give anledning til misforståelser. Nye aktører kan give anledning til at misforstå, hvad der er normen, eller hvad der generelt forventes i forhold til processen. Det, at involvere nye aktører, kan være en nødvendighed af diverse grunde, men det lader til at problematikken opstår, ikke ved at der kommer nye aktører, men at det forventes at de burde besidde samme forståelser som dem, der har enten har arbejde på projektet længe, eller har arbejdet sammen i længere tid.

4.2.2.3. Forventning og lokation

I forlængelse af emnet 'Forventning' blev emnet 'Lokation' også fortalt i sammenhæng med misforståelsers aktualitet:

Før vi fik firmaet, der var jeg ovre i København og arbejdede for et andet spilfirma, der outsourcede noget af deres grafik. Og der outsourcede de til et billigt sted i Polen, Indien, et eller andet. Og der var problemer med at de gav dem nogle relativt klare, fordi de havde grafikere, relativt klare design guidelines, og så det vi fik tilbage var overhovedet ikke det vi forventede. (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 08:47)

Som uddraget pointerer, så lod det til at forskellige lokationer dvs. geografisk afstande kunne give anledning til misforståelser. Det kan dog diskuteres hvorvidt selve afstanden var den reelle grund til, at der opstod en uoverensstemmelse mellem forventet design, og det modtagne resultat. Grafikerne havde forventet at deres design guidelines ville blive forstået efter hensigt, og at det ville være muligt for nye aktører at kunne oversætte beskrivelserne uden problemer.

Dertil gav Philip et eksempel, hvor en tidligere ansat arbejde én dag om ugen i damme arbejdslokale, som resten af teamet, og på andre hverdage arbejdede han om aften i København: "[...] han havde også et deltidsarbejde om dagen. Så han arbejdede meget om natten. Så vi kunne ikke rigtigt.. det der var det svære med det, det var at vi havde svært ved at have forventningsafstemninger og møder omkring, hvad der sker dagligt [...]" (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 06:11). Dette eksempel understregede rettere en mangel på mulighed for løbende kommunikation end at det var selve afstanden, som gjorde udfaldet af misforståelser. Det er muligt at eksemplet, hvor en designguide blev sendt til Polen, kunne have lignende

problem.

Jeanette påpegede også, hvordan hun havde opfattet at hvordan chefen havde en tendens til at misforstå, hvad de egentligt lavede: "Han ikke var med på et dagligt basis når vi mødtes, der kunne der måske godt opstå sådan lidt misforståelser fra hans side omkring hvad det egentlig var vi lavede" (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 29:02). Hun påpegede også, at hendes team fandt det vigtigt at samles ved vigtige beslutninger: "når endelige beslutninger skal træffes så samles alle" (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 40:56), for netop at undgå misforståelser.

Det kan derfor antages at misforståelser har en tendens til opstå i forbindelse med manglende kommunikation, og at manglende kommunikation kan være en aktualitet i det at team-medlemmer opholdte sig på forskellige lokationer. Afstand eller længere tid fra hinanden mindsker hyppigheden af kommunikation, og at det rettere var den manglende løbende kommunikation, der udgjorde misforståelserne idet at forskellige lokation besværliggjorde muligheden.

4.2.2.4. Svært at beskrive

I forbindelse med at produktionsprocesser blev beskrevet, i forsøg på at berette omkring misforståelser, gjorde Brian og Jeanette opmærksomme på, at kreativt arbejde til tider var svært at beskrive: "[...] hele misforståelsen omkring, hvad det er, der bliver ment, når der bliver sagt 'Café Latte Brun', den kan altså være stor og lidt spændende" (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 17:10). Med dette citat forklarede Jeanette, hvordan noget så simpelt som en farve, kunne være tvetydigt. Brian påpegede samme tendens, og at det var især i forhold til, når noget kreativt skulle beskrives, at risikoen for misforståelser var aktuel: "Det er fordi, at jo mere kreativt det bliver, jo mere besværligt bliver det" (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 21:30). Dette blev begrundet af, at kreative elementer til design var abstrakte: "Det visuelle eller auditive, der er mere [...] abstrakt, og så siger man "lav det her" og så kigger man på det, og så "det var ikke helt, det jeg mente" (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 11:00). Med det kan det antages, at både Jeanette og Brian havde oplevet, at især forståelsen for abstrakte detaljer, var svære at opnå en fælles forståelse for.

Jeanette forklarede yderligere at, fordi de arbejdede en del med farver, og fordi folk har forskellige forståelser, håndterede de "abstrakte" beskrivelser ved at vedlægge visuelle eksempler. Især materialetyper fandt Jeanette svære at beskrive. Materialer er fysiske og håndgribelige. En sådan situation forklarede Jeanette at: "[...] der skulle vi have produceret en del af det i enten gummi, silikone, blød plast, you name it. Det er sådan et lækkert blødt materiale, og det var rigtig svært at formidle rundt, hvad det egentlig var man mente" (Bilag 5, Transskribering af Jeanette, t. 36:15). Tillægsordet 'blød' var ikke tilstrækkeligt til at specificere kravene. Derfor understregede Jeanette, at det var nødvendigt, at afholde fysiske møder med producerer rundt i landet for at kunne benytte fysiske eksemplarer på materialerne.

Baseret på Jeanettes og Brians erfaring havde misforståelser en tendens til at opstå under især kreative processer. Dette var begrundet med, at kreative designelementer var abstrakte at forklare i modsætning til at være konkrete og lige til.

4.2.2.5. Tvivl

I interviewet med Philip fortalte han indledningsvis i forbindelse med at kunne mindske misforståelser: "Ja, men hvordan gør man overhovedet det, når man ikke ved, hvad man snakker om" (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 02:04). I citatet kan det antages at Philip både fandt misforståelser svære at begribe, men også at han tidligere havde været i tvivl om, hvad der egentligt var sket.

Emnet 'tvivl' opstod gentagende gange. Især i forbindelse med beretninger omkring følelsesmæssige konsekvenser og håndtering af misforståelser. Tvivl forekom som værende den tankeproces, interviewdeltagerne havde, når de opdagede, at der var sket en misforståelse, og de dermed enten var nødsaget til at lave arbejdet om, eller var nødsaget til at berette om fejlen til den relevante person. Oliver gav et eksempel, hvor han var i tvivl omkring, hvad der egentligt var sket, og hvem der havde forårsaget misforståelsen. Tvivlen omhandlede især en mistro til egne evner, som nedenstående uddrag beskriver, og et behov for assistance til at forstå:

[...] Det er min skyld, at de misforstår. Og der har man også nogle gange brug for sådan lige at snakke med projektlederen... hvad fanden er det, jeg har misforstået, ikk? Hvad er der lige sket her? Også med udvikleren med den hjemmeside der, hvor han havde lavet den forkert, er det min fejl? Er det det, jeg har overleveret til ham? Har jeg ikke overleveret det godt nok? (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 30:26)

I ovenstående uddrag tvivlede Oliver på, hvor den reelle misforståelse var opstået. Han var ikke bevidst omkring, hvem af de involverede, der ikke havde formået at forklare "ordentligt". Yderligere udviklede tvivlen sig til, hvad håndteringen af misforståelsen burde være, og hvem der burde tage sig af den: "[...] men der sker stadigvæk den der, hvornår er det jeg lige pludselig skal levere et problem tilbage eller frem ad" (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 35:10). Han beskrev, hvordan han var i tvivl om, hvorvidt han skulle vælge at være "uglen", og berette den fundne fejl videre. At være "uglen" betød at Oliver var i tvivl om at skulle tage opgaven som budbringeren af dårlige nyheder: "Hvis jeg lige pludselig finder et problem mellem strategi og implementering, er det så mig, der skal være uglen?" (Bilag 4, Transskribering af Oliver, t. 35:05). Tvivlen var grundet af en uønsket konsekvens, nemlig at han ville blive ilde set på af de resterende teammedlemmer. Brian gav et tilsvarende eksempel på tvivl, og om hvordan han havde observeret, hvordan tidligere praktikanter undlod at fortælle ham, at de enten havde misforstået eller var bekymret for at have misforstået: "[...] hvis jeg nu gør dette på den her måde, det er stadig, hvad han bedt mig om, men var det det, han ville have?" (Bilag 7, Transskribering af Brian, t. 12:56). Det var i denne sammenhæng at Brian påpegede en tendens at praktikanterne ikke havde lyst til at komme til at forstyrre, og derfor fortsatte med at udføre arbejdet på trods af, at de var i tvivl.

At være tvivl om man forstår det sagte eller ej, er i sig selv ikke en misforståelse, da det endnu ikke er sikkert. Men at være i tvivl om egen forståelse, på samme måde som i ovenstående afsnits eksempler, understreger rettere en tvivl omkring, hvorvidt man ønsker for at være skyld i frygtede konsekvenser. Det kan dermed antages, at tvivl ikke nødvendigvis var skyld i misforståelser for den, der var i tvivl. Men at tvivl kan være en konsekvens af, at misforståelser er svære at begribe.

4.2.2.6. Følelser og Modtagelse af info

Interviewdeltagerne havde en tendens til at berette omkring oplevelser med misforståelser med processen i fokus. Dvs. hvorledes misforståelserne havde negativ indvirkning på det udførte arbejde. Men der viste sig også en tendens til at tilføje, hvordan de havde haft det- og stadig havde det følelsesmæssigt med aktualiteten af misforståelser, som Philip understregede med følgende citat: "I ved ikke hvor meget I har åbnet op for her" (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 18:20)

De aktuelle følelser lod til bl.a at opstå i sammenhæng med modtagelse af info, i forbindelse med svære samtaler, der havde risiko for at ende ud i en diskussion, og følelser i forbindelse med forkert udført arbejde.

Philip fortalte, at han selv havde en tendens til at opfatte kritik imod ham selv som et personligt angreb på hans kompetencer: "[...] når folk siger noget til mig, så kan jeg godt føle, at det er et angreb, fordi jeg føler, at jeg ikke har gjort det godt nok." (Bilag 6, Transskribering af Philip, t. 18:30). Han forklarede at det skyldtes, at han til tider havde følt at hans position som CEO for virksomheden var ensom, da han var ene om ansvaret: "Og jeg er også selv rigtig modtagelig over for angreb nogle gange, fordi jeg sidder på en post mutters alene." (Bilag 6, transskribering af Philip t. 15:20). Han berettede omkring sin tendens til at gå i forsvar ved kritik i forbindelse med misforståelse. Det er ikke tydeligt, hvorvidt Philip havde denne form reaktion, fordi han tidligere havde misforstået hensigten med kritikken, eller hvorvidt hans reaktion var baseret på dårlig erfaring af konsekvenser af misforståelser. Uanset havde han selv en association mellem hans måde at modtage info eller kritik, og med det at misforstå.

Følelsen af ikke at være kompetent nok til sit arbejde blev påpeget flere gange, og var muligt at definere som en typisk følelse for interviewdeltagerne. Brian beskrev hvordan to teammedlemmer kunne reagere forskelligt i samme situation, hvori den ene var frustreret over den andens manglende forståelse, og den anden var sur over, at opgaven blev vurderet til ikke at være uanvendelig: "Hvis man laver en masse arbejde og man så får at vide at enten det ikke er godt nok eller det skulle have været på en anden måde, så kan det jo skabe frustrationer, og gnidninger imellem internt" (Bilag 7, transskribering af Brian t. 30:37). Teammedlemmet, der var sur over at opgaven ikke var god nok, kunne ende med at føle at vedkommende havde gjort noget forkert: "Det kan give sådan en følelse af at man er dårlig eller at man har gjort noget forkert" (Bilag 7, transskribering af Brian t. 32:20). Så hverken modtagelsen af information og de tilhørende aktuelle følelser var af positiv karakter.

Som nævnt i under emnet 'Konsekvenser', var spildt arbejde et typisk udfald af misforståelser, og de følelsesmæssige reaktioner var deriblandt mistet lyst til at fortsætte på projektet: "Sådan noget mister man tidlig ved, og lysten til at fortsætte på arbejde med projektet og personen." (Bilag 6, transskribering af Philip t. 42:00). Dette var især på grund af, at det spildte arbejde, bare vurderet som værdiløst, og at dette havde en tendens til at blive taget personligt uanset hvem der var skyld i misforståelsen "[...] det betyder også motivationsmæssigt at dit arbejde, du føler, det du laver, bliver egentlig bare smidt ud" (Bilag 6, transskribering af Philip t. 41:59). Dertil kunne der yderligere drages en sammenhæng med tidligere emne 'Tvivl', hvori interviewdeltagerne havde en tendens til at tvivle på egne kompetencer, når en misforståelse var sket.

Jeanette understregede i sit interview, hvor vigtigt det var for hendes team, at alle havde det

godt på arbejdspladsen: "Alle skal kunne gå glade hjem og at alle skulle kunne være stolte af det produkt vi står med til sidst" (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 42:41). Dette var også en af argumenterne, som Jeanette havde for at teamet generelt valgte at holde mange møder, hvor eksempelvis misforståelser blevet påpeget og diskuteret.

Den følelsesmæssige indvirkning, hvad enten det var på baggrund af misforståelser, svære samtaler, eller tvivl omkring egne kompetencer, var essentiel gennem alle fire interviews. Det kan derfor antages, at følelser er en væsentlig faktor i forbindelse med misforståelser og håndtering af dem.

4.2.3. Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?

- Håndtering og forebyggelse af misforståelser

4.2.3.1. Håndtering og forebyggelse af misforståelser

Interviewdeltagerne kom kun omkring den agile metoder ved få tilfælde, hvilket var grunden til, at det ikke var defineret som et tema. Interviewpersonerne fokuserede ikke på, hvor i en proces, at misforståelser havde en tendens at opstå. Foruden Brian, der havde en oplevelse af, at misforståelse havde en tendens til at opstå i konceptudviklingsfasen, da beskrivelserne af designelementer var abstrakte. Rettere havde interviewpersonerne fokuseret på tidligere nævnte emner i forbindelse med misforståelser. Interviewdeltagernes beretninger omkring den agile proces blev derfor oftest nævnt i forbindelse med håndtering af misforståelser, og dertil især i forsøg på håndtering af konsekvenserne.

Både Brian og Philip forklarede at deres teams arbejdede med iterative processer, hvori Philip forklarede den egentlige proces, som de anvendte:

"Hvordan vi vil gøre det, vi har oftes nogle forskellige processer, vi har ofte: Tegning. Den kan gå over i: Byg det med LEGO klodser og lave en: primitiv 3D og: implementering. Det går så over i: test. Og så kan det sådan set gå tilbage igen [...] (Bilag 6, transskribering af Philip t. 47:35) [...] så det har været vores iterative proces til at lave puzzles, som er backbone i vores spil (Bilag 6, transskribering af Philip 48:30).

Brian gjorde derimod opmærksom på, i forbindelse med at fortælle om spildt arbejde, hvor meget opgavehåndtering, han havde været nødsaget til at tage sig af i forhold til, hvad han havde forventet som nybegynder:

Så der er meget, altså opgavehåndtering er en meget større del af det, end hvad jeg troede, det ville være, dengang vi startede. Der tænkte jeg "det skal da bare laves", så laver jeg det her nu, og så tænkte vi først bagefter; det er også en fare, hvis folk ikke siger, hvad de laver, fordi så nogle gange, så tror man, at der ikke er nogen, der arbejder på et eller andet, og så arbejder de på et eller andet, og så fandt man ud af det bagefter. (Bilag 7, transskribering af Brian t 59:09)

Hertil nævnte han også, hvordan den iterative tilgang til processen var en nødvendighed i udvikling af spil, for netop at kunne håndtere opgaver:

[...] Det er også derfor, nu siger i agile, men ja iterativ arbejdsproces er et must, også derfor at næsten alle firmaer laver deres hold mindre, og så laver dem i grupper i stedet for, for at kunne håndtere det (Opgaverne). (Bilag 7, transskribering af Brian, 11:05)

Oliver gjorde opmærksom på, hvordan han var af den opfattelse, at hans team ikke arbejdede agilt, fordi nye indsigter ikke blev implementeret under udviklingsfasen. Oliver begrundede det med at implementeringen kunne være svær, da delelementer allerede fremstod som færdige: "Senere indsigter, der kommer i projektet er sindssygt svære at implementere i det, der allerede er lavet" (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 09:14)

Både Philip og Brian gjorde brug af iterative processer i spiludvikling, og kun Brian fortalte yderligere, hvordan den agile metode var fordelagtig i forhold til at minimere teams, og at det dermed ville være nemmere at håndtere opgaver.

4.2.4. Hvordan håndteres misforståelser?

- Kommunikation
- Håndtering og forebyggelse af misforståelser
- Typer af misforståelser

4.2.4.1. Kommunikation

Alle interviewdeltagerne havde oplevet, at misforståelser var et gældende problem på deres arbejdspladser. Ifølge Jeanette gjorde hendes arbejdsplads en reel indsats for at undgå misforståelser. De var opmærksomme på at problemet gjorde sig gældende, og at det var nødvendigt at gøre en indsats for at undgå det (Bilag 5, transskribering af Jeanette, 05:15). De havde en firmapolitik om, at de alle sammen kommunikerede med hinanden hele tiden, og at de ofte skulle holde møder for at sørge for, at alle var på samme side. Hun nævnte, at man ved at snakke sammen om misforståelser som et problem, kunne blive mere opmærksom på dem, og derigennem forsøge at undgå fremtidige lignende situationer. Den ovenstående firmapolitik gav det indtryk, at Jeanettes arbejdsplads vurderede kommunikation som værende et vigtigt element, for at håndtere problemet med misforståelser. Under interviewet med Brian, blev kommunikation også nævnt som værende vigtig, for at undgå misforståelser: "[...] selvom det er slemt med dårlig kommunikation, er det værre med ingen kommunikation." (Bilag 7, transskribering af Brian, t. 32:45). Han påpegede dertil, at de havde haft problemer med praktikanter, som ikke havde turde stille spørgsmål, fordi de ikke følte, de var gode nok til at forstyrre de andre: "Det er jo sådan at hvis vi ikke selv får penge og andre får penge for noget, så tænker man 'de er virkelig gode, hvis jeg forstyrrer dem så spilder jeg deres tid', men det er en misforståelse" (Bilag 7, Brian, t. 32:45). Ifølge Brian kunne denne mangel på kommunikation, resultere i at misforståelser ikke blev opdaget før opgaven var udført, og dermed også udført forkert. Han var af den opfattelse, at hvis man ikke kommunikerede med hinanden, ville man ikke kunne opdage, hvorvidt nogle havde misforstået noget. Han nævnte dertil, at det var begge parter ansvar at søge efter kommunikationen.

Det blev også påpeget at måden hvorpå man kommunikerede med hinanden, var vigtig når man prøvede at håndtere misforståelser. Under Jeanettes og Olivers interviews fremstod der en differentiering mellem, hvorvidt kommunikationen foregik face-to-face eller over e-mail. Oliver påpegede, at han så vidt som muligt undgik kommunikation gennem e-mails. I pressende situationer tog han altid samtalerne direkte med personen i stedet for over e-mail korrespondance: "Der føler jeg ikke mail, det der frem og tilbage, at det løser problemet hurtigt nok, fordi jeg har brug for et svar nu og her" (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 26:00). De blev ikke umiddelbart frabedt fra at kommunikere over e-mail, men Oliver var af den opfattelse, at det ikke virkede, da der blev spildt en masse tid med at sikre, at det man skrev blev formuleret korrekt:

Hvis vi er to af samme rolle, der skal finde ud af noget, eller lave noget inde på samme projekt, det er aldrig over mail. Som i aldrig. Fordi.. ikke fordi at vi har frabedt os det, men det tror vi bare ikke virker, for at være helt ærlig. (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 36:45).

Dette fremstillede en tendens for at kommunikation gennem e-mails, ikke var en effektiv måde at undgå misforståelser på. Jeanette nævnte at det kunne lede til yderligere misforståelser: "[...] at kommunikationen har foregået over mail eller noget andet, det er oftest der jeg har oplevet at det er nemmest at misforstå hinanden, det er sådan på skrift." (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 07:10).

Som nævnt under emnet 'Svært at beskrive', havde Jeanette og Brian oplevet udfordringer med elementer, der kunne være svære at beskrive. De fremstiller dog begge to, måder hvorpå man kan forebygge misforståelser i sådanne situationer, baseret på deres egne erfaringer. Brian anbefalede at man anvendte relaterbare eksempler: "[...] det er det her med at finde den nærmeste tilliggende, gerne positivt eksempel der klarer sig rigtig godt, så folk forstå essensen af det og så kan man altid skære det mere ned." (Bilag 7, transskribering af Brian, t. 08:13). Han nævnte, at der lå mange tanker i hvordan ting skulle forklares, og at man skulle være opmærksom på, at "mange gange så kan få ord gøre en stor forskel i folks opfattelse" (Bilag 7, Brian, t. 08:40). Jeanette nævnte et lignende eksempel, hvor hun havde anvendt et begreb fra hendes eget privatliv, til at beskrive en stil:

[...] det er egentlig lingo jeg har med ind, men den der med at den er blevet adopteret som et reelt begreb nu, fordi at det var bare skide forklarende for at alle forstod, hvad det var der blev snakket om. (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 39:00)

Jeanette forklarede yderligere, hvordan de vedlagde visuelle eksempler, når de arbejdede med farver og kravsspecifikationer:

Så sender man et pantone snit med fordi så er alle enige om "det er det her jeg mener". Det har vi brugt rigtig meget i forhold til at lave kravs specs for hver enkelt lille ting i vores produkt og vores produktudviklingsforløb, og altid illustreret kravs specs for at undgå det der resultat. (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 35:30).

Ifølge Jeanette var visuelle eksempler gode at anvende, "Og så netop den her med at man alle sammen er enige om, jeg viser nu visuelt fordi det er sådan de fleste har nemmest ved at for-

stå ting, hvad det er jeg mener.” (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 37:50).

De ovenstående udsagn fremstiller forslag på, hvordan man kan anvende eksempler til at forklare svært beskrivelige elementer. Dog antages det, at det ikke kan garanteres, at der findes sammenlignelige eksempler i andre lignende situationer, og dette derfor ikke er en løsning som kan påføres alle situationer.

4.2.4.2. Håndtering og forebyggelse af misforståelser

Under interviewene blev der foreslået forskellige måder på, hvordan man kunne undersøge, hvorvidt der var opstået en misforståelse undervejs i processen. Under interviewet med Brian understregede han vigtigheden i, at holde øje med det arbejde der blev udført, for at holde styr på overblikket omkring, hvad der foregår. Han nævnte at det kunne være udfordrende i større teams:

Hvis du begynder at komme over 10, vil jeg nok sige, så begynder den del at kræve væsentlig mere koordinering, fordi så er der nogle folk der måske, hvor du ikke får tid til at kigge på deres arbejde så ofte, og så kan du så gå hen og så ser efter en måned at, hold da kæft det er gået i en helt anden retning end det jeg regnede med. (Bilag 6, transskribering af Brian, t. 11:30).

Philip påpegede, at det kan være udfordrende at håndtere misforståelser, hvis man ikke besidder den rette erfaring. I samme forbindelse nævnte han, at i det første år af produktionen var håndteringen baseret på gætteri: “[...] det første år til halvandet, det var et stort gætteapparat.” (Bilag 6, transskribering af Philip, t. 18:30). Han tilføjede, at dette havde været en ubehagelig oplevelse. De havde forsøgt at undgå lignende misforståelser eller hændelser, hvis de allerede har været opstået før. Hvis en misforståelse var opstået, var situationen blevet håndteret, og løsningen var dermed taget videre til næste lignende situation. Dog viste det sig at tidligere anvendte løsninger ikke kunne overføres videre til andre situationer, da disse sjældent var ens: “[...] man prøver at bruge den samme logik, som man havde fundet ud af i forrige situation, jamen så giver det ikke det udfald, som man troede, fordi det er lige pludselig en anden situation.” (Bilag 6, transskribering af Philip t. 17:35). Det lod dertil, at Philip var af den opfattelse at evnen til at håndtere misforståelser, vil komme igennem den erfaring med problemet, med vil akkumulere gennem sit arbejde. Han tilføjede senere i interviewet, at man gennem erfaring, og ved at blive klogere på arbejdet man udfører, vil kunne begynde at forudse, hvilke udfald misforståelser kan have. Oliver nævnte, at i sådanne situationer, hvor han var opmærksom på, at han ikke besad erfaringen nok til at selv at løse problemet, ville han levere problemet videre til sin projektleder: “Så er det man overlevere det til projektlederen igen, som egentlig havde kastet den i hovedet, og så sagt, hvad filan gør vi.” (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 28:48).

Under Jeanettes interview nævnte hun, at hendes virksomhed producerede 0-serier, hvilke de anvendte til at undersøge, om der har opstået misforståelser under udviklingen. Med 0-serier kan man få fremvist sin vision og derigennem få verificeret, hvorvidt denne stemmer overens med de andres visioner. 0-serier kan umiddelbart ikke bruges til at forhindre misforståelser, men kan, ifølge Jeanette, anvendes til at opdage, hvorvidt der har været misforståelser undervejs: “[...] det her med at lave 0-serier og sådan nogle ting, at man laver lige en prøve, for at

man netop er sikker på at der ikke har været nogle misforståelser undervejs.” (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 16:10).

Der blev forklaret tidligere, hvordan misforståelser kunne opstå på baggrund af tværfagligheden af aktørerne. Disse misforståelser kunne opstå i form af forskellige forforståelser for begreber, og jargon baseret på deres kompetencer. Under interviewene foreslog både Oliver og Philip, at en begrebsafklaring, kunne være behjælpelig til at undgå sådanne misforståelser:

”[...] nu ved jeg godt at det er på et fagligt term, og som sandsynligvis ikke går ud over noget, men sådan et begrebsafklaring, hvis der ikke er det, så kan det gå ud af tangenter om hvad vi egentlig selv mener er det ene eller det andet.” (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 18:35).

Det som vi lærte af det, som er hele mit take away til alt det her I snakker om, det er at løsningen på det her, det er det jeg kalder fællesordbogen. At hver gang man snakker om noget, så skal man lave en ordbog, hvor man siger, hvis vi laver det her physics material jamen så mener jeg,.. så slår man ligesom ordet op i min ordbog, og så går man ind og trykker physics material, og siger den en tekst om hvad betyder det her. (Bilag 6, transskribering af Philip t. 11:40).

Dette forslag på en begrebsafklaring, eller fællesordbog, blev foreslået af begge deltagere, dog nævnte Philip senere i hans interview, at den ikke ville fungere i praksis. Han forklarede at en sådan ordbog, kun ville fungere på kort sigt, da begreberne ofte kan skifte betydning undervejs i processen: “Lige så hurtigt som de kom op med de her betegnelser, lige så hurtigt går det væk igen” (Bilag 6, transskribering af Philip t. 30:00). [...] For tit med tekniske begreber, så kan vi ikke lave en ordbog. Fordi der så mange forskellige vinkler i det.” (Bilag 6, transskribering af Philip t. 31:05). Han påpegede, at betegnelser også var afhængige af situationen og det aktuelle mål, hvilket betød at termer løbende skiftede mening. Ud fra dette kunne det antages, at en begrebsafklaring ikke var en holdbar løsning, og kunne risikere at lede til yderligere misforståelser, hvis den ikke blev holdt opdateret.

4.2.4.3. Typer af misforståelser

Emnet ‘typer af misforståelser’ opstod i det at interviewdeltagerne ikke lod til at være bevidste omkring, hvornår de berettede omkring deciderede misforståelser, eller om de konsekvenser, som de kunne resultere i. Dertil var der tilfælde, hvor miskommunikation blev forvekslet med misforståelser. Med dette kunne det antages, at interviewdeltagerne ikke var bevidste omkring en differentiering i deres fortællinger omkring oplevede misforståelser.

Oliver beskrev en situation, hvori han havde udført en opgave, og derefter fundet ud af, at den var udført forkert: [...] jeg var af den forståelse af at kunden ville se noget mere færdigt design inden at vi ligesom gik videre med implementeringsdelen. Det er sådan at typisk så får han et estimat på design, og han får et estimat på implementering. (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 22:34). Oliver var af en anden opfattelse af, hvad han skulle gøre af arbejde, end den projektleder, der havde uddelegeret opgaven: “[...] og det sker så ofte fordi, at det ikke bliver formuleret rigtigt videre om hvorvidt, hvordan og hvorledes.” (Bilag 4, transskribering af Oliver t. 23:45). Baseret på citatet er det tvivlsomt, hvorvidt det reelle problemet skyldtes en

misforståelse, eller hvorvidt Oliver havde oplevet en hændelse med miskommunikation. Oliver nævnte at dette havde en tendens til at ske på baggrund af tvetydig eller mangelfuld information, . Olivers egen forforståelse af problemet lod til at være en misforståelse.

Under Jeanettes interview blev, beskrev hun en situation, der var mulig at tyde som værende en hændelse med en blanding af miskommunikation og misforståelser:

[...] hvor der lige pludselig var sådan en misforståelse omkring om vi havde aflagt nogle ordrer på noget forkert, og vi ret hurtigt går hele kæden igennem og snakker alle sammen sammen og finder ud af at "phew, den var egentligt rigtig nok" men der bliver miskommunikeret noget ét sted fra et andet, der så sætter panik et tredje sted, og så skal vi lige kæden tilbage og finde ud af at der var ikke noget problem, men der er bare nogen, der har misforstået hinanden på vejen. (Bilag 5, transskribering af Jeanette t. 07:30)

Som Jeanette selv påpegede i beskrivelsen af situationen, så lod det til at situation var en misforståelse, der var opstået et sted med miskommunikation. Hun forklarede, at på grund af at der blev miskommunikeret ét sted, havde nogle misforstået hinanden senere hen. Dog er det tvivlsomt, hvornår noget var miskommunikation og hvornår noget var en misforståelse i situationen. Hvis miskommunikationen havde resulteret i at nogen havde troet, at der var lavet en fejl, ville der, pr. vores definition (jf. Ufrivillig misforståelser og Miskommunikations billederne), ikke have været en misforståelse i situationen, men derimod en fortolkning af miskommunikeret information.

Under interviewet med Philip skelnede han mellem aktive- og passive misforståelser, og dertil så han en sammenhæng mellem at top-styre et projekt og misforståelser, der kunne resultere i konsekvenser som mistillid, manglende motivation og det at sætte sig på tværs:

Top-styring og tillid og motivation, de hænger rigtig meget sammen med misforståelser i forhold til processer, fordi at... hvis du føler at jeg top-styrer dig, og du ikke rigtig har noget motivation, og eller lyst til at arbejde på det, jamen så tror jeg at de fleste ting, som jeg kommer til at sige til dig, dem kommer du måske også bevidst til at misforstå eller sætte dig på tværs over. (Bilag 6, transskribering af Philip t. 46:01)

I ovenstående citat forklarede Philip, hvordan man kunne vælge bevidst at misforstå det, der bliver fortalt. Baseret på dette er det muligt, at antage at den type misforståelse, som Philip nævnte, kunne være frivillige misforståelser. Dog var det uvist hvorvidt Philip selv var bevidst omkring denne differentiering mellem frivillige- og ufrivillige misforståelser.

Det kan antages at interviewpersonerne ikke altid var bevidste omkring, hvad de opfattede som misforståelser, og fortalte derfor omkring hændelser med negative udfald generelt i forbindelse med samarbejde uanset om hændelse omhandlede misforståelser, konflikter, miskommunikation eller lignende.

4.3. Opsummering

4.3.1. Hvorfor er misforståelser et problem?

Tidligere antaget i første delkonklusion, hvor den initierende forståelse for problemet blev udformet, var misforståelser et problem for under produktioner, der resulterede i konsekvenserne; stop i produktion, spildt arbejde, og negativ følelsesmæssig indvirkning på aktører. Ud fra analysen med interviewdeltager var det muligt at undersøge, hvorvidt samme eller andre konsekvenser gjorde sig gældende. Det viste sig at de oplevede konsekvenser for interviewpersoner især var følelsen af spildt arbejde, tvivl på egne kompetencer, og frustration og irritation på sig selv og sine teammedlemmer. Det antages derfor at tidligere undersøgte konsekvenser stemte overens med, hvad interviewdeltagerne havde erfaret.

4.3.2. Hvorfor anvendes den agile metode til udvikling af spil?

I første delkonklusion blev det antaget, at den agile metode blev anvendt til udvikling af spil pga. den fleksibilitet, den gav mulighed for under produktioner. Den agile metode anvendes med den forudsætning, at den nødvendige viden vil blive tilgået løbende i processen, og at dokumentation og fast planlægning nedprioriteres.

På baggrund af analysen af interviewdeltagerne udsagn var det ikke muligt, at specifikt antage om den agile metode blev anvendt, og hvis den gjorde, hvorfor den var valgt. Dog var det muligt, at få indsigt i, hvorfor interviewdeltagerne fandt det fordelagtig at arbejde iterativt, da måden gav mulighed for at implementere nye fund, i tilfælde at fejl blev opdaget, at sikre mindre teams, og dermed sikre bedre opgavehåndtering. Dertil gav måden at arbejde iterativt mulighed for tilpasning af kreative processer, og muligheden for at hurtigt komme igennem processerne. Dog med både ulemper, som manglende dedikerede tid til proces refleksioner, og fordele, som udførelse af en stor mængde opgaver på kort tid.

4.3.3. Hvad kan lede til misforståelser?

Tidligere antaget, i den initierende forståelse for problemet, var hyppige ændringer i processen en grund til, at der opstod misforståelser under produktioner af spil. Yderligere blev det antaget, at hyppig kommunikation kunne nedsætte kvaliteten af den formidlede information, dog var det irrelevant, hvilken kommunikationsform aktører valgte at kommunikere med i forhold til risikoen for misforståelser. Der blev dertil antaget, at samarbejde mellem tværfaglige aktører gjorde forståelsen for hinandens jargon og kompetencer svær, og resulterede ofte i misforståelser.

Ud fra analysen af interviews var det muligt at antage, at interviewdeltagerne selv havde oplevelsen af, at tværfaglighed skabte grobund for misforståelser. Dog blev tværfaglighed og misforståelser nævnt i forbindelse med forventning baseret på, hvad interviewdeltagerne havde været forvante med tidligere. Der var en tendens til at forvente at nye aktører skulle have den nødvendige viden på trods, at de ikke havde været med fra start. Det blev både følt forventet af interviewdeltagere, der havde oplevet at være ny aktør, og af interviewdeltagere, der havde

oplevet at nye aktører blev tilføjet til produktionerne. Dertil blev det påpeget at forskellige lokationer, geografisk afstand eller manglende tilstedeværelse gjorde det svært at kommunikere med hinanden i den nødvendige mængde, og det ofte havde ledt til overensstemmelser mellem forventning og resultat og dermed misforståelser.

Tidligere antaget havde hyppig kommunikation en tendens at være kommunikation af dårlig kvalitet, men i forhold til interviewdeltagernes egne oplevelser lod det til at manglende kommunikation også kunne give misforståelser. Det kan derfor antages, at det er uvist om interviewdeltagerne var bevidste omkring, hvorvidt hyppig kommunikation kunne lede til dårlig informations kvalitet og dermed misforståelser. De havde kun formået at berette omkring, hvorledes at manglende information, ved at en aktør ikke var tilgængelig, havde givet misforståelser.

I forbindelse med kommunikation blev der yderligere gjort opmærksom på af interviewdeltagerne at designs kunne være svære at beskrive, da kreative elementer forekom som værende abstrakte. De mente, at det var i sammenhæng med kreative elementer, der oftest blev opfattet forskellige afhængig af person, at misforståelser havde en tendens til at ske. Dog forekom der uoverensstemmelse mellem mulig løsning til at beskrive det abstrakte, da én interviewdeltager var af opfattelsen at vedlagte fysiske og visuelle eksempler var behjælpeligt, og én anden interviewdeltager var af opfattelsen af fysiske og visuelle eksempler virkede begrænset.

Emnet tvivl blev påpeget ved flere tilfælde i forbindelse med misforståelser, og der lod til at opstå tvivl omkring egne kompetencer, tvivl om hvor misforståelserne var opstået, og tvivl omkring hvorvidt fejlen skulle indberettes eller ej. Det kan derfor antages, at tvivl var et væsentlig tema i forhold misforståelser, da tvivlen havde indflydelse på den emotionelle reaktion, fremtidig håndtering af misforståelser, og dermed også udfaldet af misforståelser.

Interviewdeltagerne nævnte ingen forbindelse med hyppige ændringer til et design, og at dette havde en tendens til at lede til misforståelser. Derfor var det ikke muligt ud fra analyse at bekræfte, hvorvidt at interviewdeltagerne havde opfattelsen af at misforståelser i større eller mindre grad opstod ved at arbejde agilt med hyppige ændringer. Dog var det muligt at antage, at interviewdeltagerne enten foretrak eller rent faktisk arbejdede med iterative processer i udvikling af produkter og spil. Når anvendelse af den agile metode fremmer en iterativ tilgang til ny viden, og er hyppige ændringer i følge litteraturen en nødvendighed. Det kan det diskuteres, hvorvidt interviewdeltagerne arbejdede med hyppige ændringer eller ej, eller hvorvidt interviewpersoner havde overvejet om, der var en forbindelse til misforståelser. Denne indsigt ville kræve yderligere undersøgelser.

4.3.4. Hvordan håndteres misforståelser?

Ud fra første delkonklusion blev misforståelser håndteret ved at håndtere de konsekvenser, som opstod på baggrund af dem. Der blev under DADIU forløbet anvendt lappeløsninger og justeringer på processen, hvilket viste sig ikke at løse problemet.

Litteraturen gav den indsigt at misforståelser og deres udfald blev vurderet forkert, og det resulterede i en manglende håndtering af misforståelser, der var vurderet til ikke at være vigtige.

Håndtering og forsøg på forebyggelse af misforståelser fra interviewdeltagerne havde både fejlet og virket. Håndteringen havde endda til tider bestået af rent gætteri. Dog viste det sig, at det ikke umiddelbart var muligt at tage en løsning til et specifikt problem i en specifik kontekst, og formå at løse det nye problem sådan. Der blev foreslået at anvende en 'ordbog', der havde til formål at forklare alle de fagtermer og begreber, som et team anvendte. Dog lod dog ikke til at virke længden, da den ville være ubrugeligt efter endte iterationer. Dette var pga. at, når et team udviklede sig løbende med processen, så ville deres anvendelse af termer udvikle sig til nye samtidigt. Tilsvarende blev begrebsafklaring nævnt som en mulig forebyggelse. Der blev dog ikke nævnt, hvorledes interviewdeltagerne havde haft succes med metoden eller ej. Dertil blev anvendelsen af O-serier nævnt som en mulig forebyggelse mod misforståelser, og som en måde, hvorpå man kunne opdage, hvorledes der var sket nogle misforståelser.

I forbindelse med at interviewdeltagerne berettede om, hvorledes de håndterede misforståelser, gjorde de opmærksomme på, hvorledes de opfattede var en misforståelse. Dog kan det antages, baseret på hvordan typerne blev defineret, at interviewdeltagerne ikke altid var bevidste omkring, hvornår de beskrev situationer med misforståelser eller andet.

Det kan antages at der generelt forekom en manglende håndtering på trods af flere forslag til, hvordan misforståelser kunne undgås. Vigtigheden i begrebsafklaring blev pointeret i forbindelse tværfagligt arbejde, dog foruden yderligere beretninger om, hvordan afklaringen havde været behjælpelig. Dertil lod det til at frustrationen over tværfagligheden argumenterede for at dette ikke var blevet gjort.

4.4. Delkonklusion

Efter udført analyse af interviews var det muligt at antage, hvad det reelle problem var til forskel for den initierende forståelse for problem. I analysen af interviews blev flere grunde pointeret, som værende en medårsag til misforståelser. Men det var ikke alle nævnte grunde, der forårsagede misforståelser. Rettere var det selve konsekvenserne, der blev påpeget eller uforanderlige faktorer såsom tværfaglighed. Tværfaglighed er nemlig en nødvendighed i forbindelse med udvikling af spil generelt.

Problemet med misforståelser er ikke tværfaglighed eller forkert valgte kommunikationsmetoder. Problemet med misforståelser er, at der en tendens til at opstå uoverensstemmelser mellem forventet resultat, og det præsenterede resultat af eksempelvis en udført opgave. Dertil, når misforståelser opdages, på baggrund af et forkert laver resultat, er reaktionen negativt følelsesladet. Det er både frustration, fra de involverede parter, over, at det udførte arbejde er spildt, og det at føle sig inkompetent indenfor sit felt. Dette resulterede yderligere til en negativ attitude til at modtage information, demotivation og mistillid.

Følelser har en essentiel rolle i forbindelse med misforståelser, og disse kan komme i vejen for at gøre relevante aktører opmærksomme på eventuelle fejl og misforståelser. Dette resulterede ofte i manglende håndtering. Dertil havde misforståelser en tendens til at blive vurderet til at være ubetydelige, og de ville dermed blive ignoreret.

Når misforståelser endeligt blev opdaget, blev de generelt ikke håndteret med det formål, at få indblik i, hvad der reelt var sket. Rettere blev konsekvensen håndteret af nødvendighed.

5. UDVIKLING AF LØSNINGSFORSLAG

Ud fra anden delkonklusion var det dermed muligt at udlede, hvad en potentiel løsning skulle indeholde af krav. Løsningen skal være behjælpelig med at indberette misforståelser uden at det kan give anledning til følelser af ubehag, og indberettede misforståelser skal håndteres reflektivt for dermed at kunne tage højde, hvordan misforståelsen ikke skal ske igen.

I dette afsnit vil et potentiel løsningsforslag blive udviklet ved brug idegenerering, skitsering, og ved en undersøgelse af eksisterende. Løsningsforslaget vil fokusere på, hvad der skal til for at kunne mindske misforståelser på agile produktioner, og vil ikke fremstå som en konkret prototype, der har til formål at blive testet.

5.1. Idegenerering

Formålet med idegenerering var at tage den viden, der var indsamlet fra tidligere undersøgelser, og divergerende finde frem til, hvad der skulle til for at mindske misforståelser.

Idegenereringen blev udført med inspiration fra sketching (Buxton, 2007), hvor ideerne ikke behøvede at være selvforklarende, men eksplorativt kunne videre undersøge genstandsfeltet: "Learning from sketches is based largely on the ambiguous nature of their representation. That is, they do not specify everything and lend themselves to, and encourage, various interpretations that were not consciously integrated into them by their creator" (Buxton, 2007, s. 118)

Til en start blev der udført i alt tre brainstorm (Se bilag 12 brainstorms), der havde til formål at give et rigtig mindset for sketching, og dertil også nedskrive egne tanker omkring relevante problemstillinger.

Ideer blev skrevet ned på post-its, og disse blev efterfølgende diskuteret og sorteret i, hvad der blev vurderet som relevant at udvikle videre på. Brainstorms blev udført med lille til ingen afgrænsning.

5.1.1. Sketching

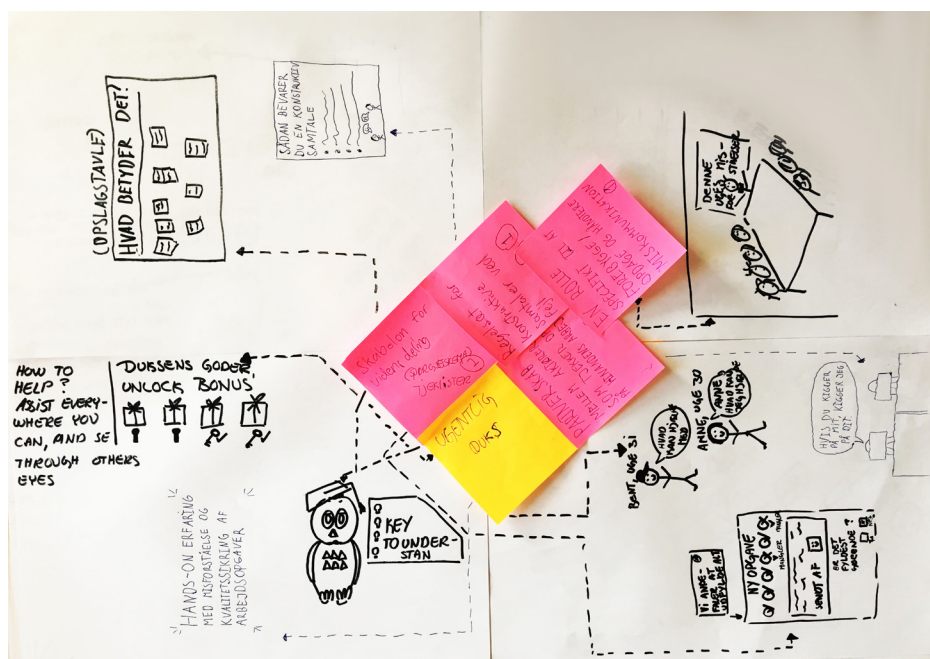
Valgte ideer blev skitseret ved hurtigt udførte visualiseringer på, hvad en potentiel løsning skulle indeholde, for at problemstillingerne.

Skitseringer blev udført med forsøg på at udfylde følgende kriterier:

- Quick
- Timely
- Inexpensive
- Disposable
- Plentiful
- Clear vocabulary
- Distinct gesture
- Minimal detail
- Appropriate degree of refinement
- Suggest and explore rather than confirm
- Ambiguity

(Buxton, 2007 s.111)

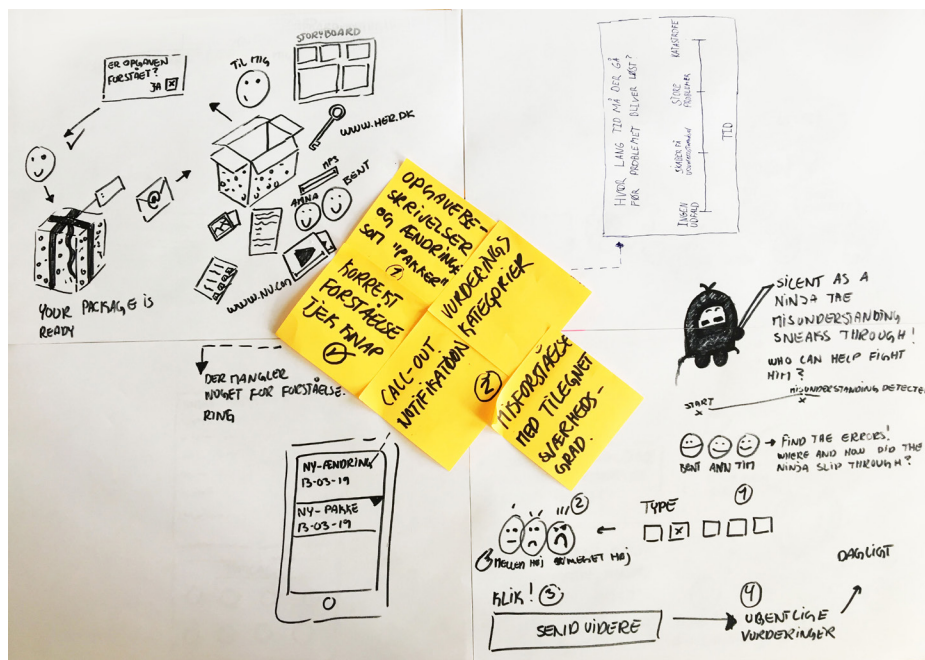
Skitserne blev ikke udført, som fuldendte koncepter, der kunne fremstå alene uden yderligere forklaring. Sketching blev udført som en videre idegenerering fra brainstorm. Hver samling af valgte post-its blev placeret i midten af en hvid planche, og fungerede som overordnede emner for, hvad der skulle sketches. Det påpeges at valgte ord, beskrivelser og emner ikke er mulige at forstå til fulde, da forudsætningen for sketching og brainstormen, var at eksemplerne ikke kunne fremstå som færdige og uden behov for yderligere forklaring.



Billede 9 - første sketch

Ideerne fra tidligere brainstorms placeret i midten af første sketch-planche bestod af følgende:

- Skabelon for vidensdeling
- Ugentlig duks
- Regelsæt for konstruktive samtaler ved fejl
- Partnerskab mellem aktører som tjekker på hinandens arbejde
- En rolle specifikt til at forebygge, opdage og håndtere misforståelser



Billede 10 for anden sketch

Ideerne, fra tidligere brainstorms placeret i midten af anden sketch-planche, bestod af følgende:

- Korrekt forståelse tjek-knap
- Opgavebeskrivelser og ændring som "pakker"
- Call-out notifikation
- Vurderings kategorier
- Misforståelser med tilegnet sværhedsgrad



Billede 11 for tredje sketch

Ideerne fra tidligere brainstormer placeret i midten af tredje sketch-planche bestod af følgende:

- Motivere proces ændring
- Hård straf for fejl
- Frustration
- Påpeg og lev efter der ikke er bussemænd

Brainstorms, sketches og diskussion af ideer ledte til en videre undersøgelse af allerede eksisterende løsninger for at undersøge, hvad der allerede var blevet gjort for at hjælpe med at; indberette misforståelser uden at det kan give anledning til følelser af ubehag, og indberettede misforståelser skal håndteres reflektivt for dermed at kunne tage højde, hvordan misforståelsen ikke skal ske igen.

5.2. Undersøgelse af eksisterende løsninger

I ideudviklingen opstod der en undren omkring, hvad der i forvejen eksisterede af mulige løsninger, der forsøgte at løse samme problemstillinger, som var udledt af dette speciales undersøgelser. Det viste sig, at især to midler blev anvendt. Det var enten anvendelse af et digitalt project management tool, som er et værktøj til at organisere og håndtere projekter, eller ved anvendelse af en ekspert inden for kommunikation.

5.2.1. Projektstyringsværktøjer

Den første type af potentiel/eksisterende løsning var projektstyringsværktøjer, og der eksisterede utallige valgmuligheder. I en søgning efter mulige værktøjerne blev mulighederne nævnt

i forbindelse med; mest anvendte, bedst vurderet, og mest anbefalede (Se bilag 10 top lister af projektledelsesværktøjer)

Derfor blev oversigterne over både de bedst vurderet, mest anvendte og toplister sammenlignet, og de mest nævnte blev derefter udvalgt og undersøgt. Der findes flere værktøjer end hvad bilag 10 top lister af projektledelsesværktøjer viser. Men det blev vurderet, at mest nævnte værktøjer i forbindelse med bedst vurderet, var et umiddelbart udgangspunkt for undersøgelsen af dem, og at dette dermed kunne skabe et overblik over generelle tendenser ved produkterne.

Udvalgte projektstyringsværktøjer var i uvilkaarlig rækkefølge:

Wrike - Get more work done with less stress, codify knowledge, monitor processes, reducing rework, and eliminating unnecessary meetings

Trello - Organize projects of any size

JIRA - The best software teams ship early and often

Asana - Coordinate plans, projects, and processes—across your entire organization

Monday - Customize your workflow, stay in control, track progress at a glance

De fem ovenstående værktøjer havde alle fokus på samme- eller lignende områder, og de lod til at hælde imod en praktisk, planlægningsmæssig, procesorienteret, estimerede håndtering af et produktioner. Alle listede havde mulighed for at blive tilpasset til en agil fremgangs, men dette var oftest kun muligt ved brug af visuelle sprints.

Overordnet gik følgende features igen:

Features

- Bug rapportering
- Customizable templates
- Tilføjelse af andre brugere
- Kommentarspor
- Produkt feedback
- Upload og deling af filer
- Mulighed for sprints
- Tidslinier
- Opgavehåndtering
- Road maps
- Planlægning
- Tracking
- Tidsestimering
- Kanban boards
- Real-time management

Agile Manifesto fokus

comprehensive documentation, Working software
processes and tools, Customer collaboration
Customer collaboration
Individuals and interactions
Responding to change, Working software
comprehensive documentation
processes and tools
following a plan
processes and tools
processes and tools
processes and tools
following a plan
processes and tools, comprehensive documentation
following a plan
processes and tools
processes and tools

Den initierende undren for specialet tog afsæt i den agile metode og hyppige ændringer, der forekom næste undersøgelse som en mulighed for at finde frem til, hvorledes agile metoder understøttede mulighed for både indberetning af misforståelser uden følelser af ubehag og dertil reflektiv håndtering af dem.

Den agile metode tager afsæt i det Agile Manifesto (Keith, 2010, s. 13) (se oversigt x), der vægter det menneskelige faktor. Ifølge det Agile Manifesto omhandler det menneskelige fokus; det individuelle menneske og interaktioner mellem individer frem for processer og procesværktøjer: "First and foremost, Agile recognizes that people are unique individuals instead of replaceable resources and that their highest value is not in their heads but in their interactions and collaboration" (Appello, 2011).



Billede 12 - Agile Manifesto (Keith, 2010, s. 13)

Men efter at have undersøgt, hvilke features og værdisæt, som projektledelseværktøjerne vægtede, blev det vurderet at fokus generelt var det modsatte af det Agile Manifesto. 5 ud af 15 features vægtede det Agile Manifestos 'venstre side', og de resterende 10 ud af 15 features vægtede det Agile Manifestos 'højre side'.

5.2.2. Kommunikationseksperter

Den anden type af potentiel/eksisterende løsning var muligheden for at gøre brug af en kommunikationsekspert, hvor man enten kunne tage en kursus, tage til en foredrag eller gøre brug af en coach (Se bilag 11 Research af kommunikations eksperter). Undersøgte eksperters services tilbød oftest at forbedre arbejdsmiljøer ved at forbedre den daglige kommunikation både på skrift og verbalt. Der blev draget en forbindelse mellem dårligt arbejdsmiljø og dårlig kommunikation, og dette var med fokus på konflikter. Foruden Det Teknologiske institut (<https://www.teknologisk.dk/kurser/undgaa-misforstaaelser-naar-du-kommunikerer/k86331>) og NLP (<https://www.nlphuset.dk/blog/saadan-undgaar-du-misforstaaelser-paa-arbejdet/>). Det Teknologiske Institut havde et specifikt kursus omhandlende, hvorledes man kunne forbedre måden at kommunikere på og dermed undgå misforståelser. Kurset handlede om, at lære at udtrykke sig efter formål, og tage højde for forskellige forståelser til forskel for de andre eksperter, der tog udgangspunkt i dårligt arbejdsmiljø. Dertil tilbød NLP Huset coaching for at håndtere følgende scenarier: "Kender du det? Chefen giver en opgave til afdelingen, som får medarbejderne til at køre i hver sin retning. De har forstået opgaven forskelligt – og resultatet er en masse spildt arbejde og frustrationer?" (<https://www.nlphuset.dk/blog/saadan-undgaar-du-misforstaaelser-paa-arbejdet/>)

Kommunikationseksperterne havde et primært fokus på den menneskelige faktor i forbindelse med et samarbejde. Det var med udgangspunkt i at mennesker er forskellige, og de følelser, der kan opstå ved dårlig eller ineffektiv kommunikation.

5.2.3. Evaluering af eksisterende løsninger

Ud fra undersøgelsen af eksisterende løsninger var det muligt at vurdere, hvorvidt udvalgte løsninger formåede at de tidligere fundne krav for at mindske misforståelser:

Størstedelen af de udvalgte projektledelsesværktøjer havde features, der muliggjorde kommunikation via værktøjet. Dette var enten i form af kommentarspor og digitale samtaler. Dertil tillod de en opkobling til yderligere apps eller software. Disse features kunne give mulighed for at indberette misforståelser eller gøre opmærksom på det. Dog lod det ikke til at værktøjerne vægtede det, eller gjorde opmærksom på det som en mulighed i forbindelse med anvendelse. Generelt havde værktøjerne ingen features dedikeret til håndtering af misforståelser. Hverken i real-time eller reflektivt.

Kommunikationseksperterne derimod lagde vægt på at håndtere misforståelser mellem aktører. Deres fokus var hvorledes kommunikation kunne anvendes til at mindske misforståelser, og de eksempelvis brug af guides:

- Vi bruger sproget til at nærme os hinanden og til at frastøde hinanden. Hvad gør du?
- Hvordan bruges forskellige stilarter i forskellige sammenhænge?
- Udnyt retoriske virkemidler, og nå dybere ind i din modtagers bevidsthed
- Den spontane dialog eller argumentation kan forberedes – lær hvordan
- Husk på, din modtagers ører kun er til låns – kommuniker derfor kort, klart og præcist

(Guide taget fra Teknologisk Instituts hjemmeside 02.06.2019 <https://www.teknologisk.dk/kurser/undgaa-misforstaaelser-naar-du-kommunikerer/k86331>)

Dog var der også en tendens til at fokus omhandlende konflikter i forbindelse med misforståelser, hvilket tidligere var blevet undersøgt ikke var en typisk konsekvens i forbindelse med misforståelser..

5.2.4. SCRUM og håndtering af misforståelser

Evalueringen af eksisterende løsninger blev efterfulgt af yderligere en undersøgelse af, hvad

der bliver anvendt inden for den agile metode i forhold til at undgå misforståelser, og hvorvidt metoden har midler til at håndtere denne form for problemstilling. I forhold til project management tools lod det til at det agile aspekt af værktøjerne omhandlede lignende praktiske features, som listet ovenover. Dog med den forskel at det agile aspekt ved værktøjer var fleksibilitet og customizable templates, hvor en iterative proces kunne føres. Eksempelvis i form af visuelle sprints.

SCRUM er en af de mest anvendte metoder indenfor den agile projektstyring, og SCRUM understreger vigtigheden i retrospektive møder efter endte iterationer. Men denne form for møder bliver ofte negligeret (Keith, 2010). Dvs. teams vælger ikke at have de nødvendige diskussioner omkring processen for dermed at undgå at gentage samme fejl:

The sprint retrospective meeting is possibly the most important, yet most neglected, practice. The goal of the meeting is to continually improve how the team creates value for the game. This is accomplished in the retrospective by identifying beneficial practices, stopping detrimental practices, and identifying new practices to be tried in the next sprint. (Keith, 2010 s. 78)

Misforståelser er en del af processen, og SCRUM giver muligheden for diskussion af dem ved retrospektive møder. Møderne burde blive afholdt efter hver endt iteration, og med en tidsbegrænsning. Alle teammedlemmer burde deltage i møderne. Under møderne stilles følgende tre spørgsmål:

“What things should we stop doing?” - The team identifies detrimental practices identified during the last sprint that they want to stop.

“What should we start doing?” - The team identifies practices that help them improve how they work together.

“What is working well that we should continue to do?” - The team identifies the beneficial practices that should be continued. Usually these are changes introduced at recent retrospectives. (Keith, 2010 s. 79)

Efter endt møde ville et team have haft mulighed for identificere de ændringer, som var ønsket implementeret i processen, hvorefter ændringer er mulige at tilføje i form af action kort, hvor selve ændringen er beskrevet. Kortene behøver ikke gælde for alle, men kan være pålagt enkelte individer. F.eks. kan et actionkort være: “Ole skal huske at gøre QA opmærksomme på, når et build ikke virker” eller “Anna skal spørge om feedback på hendes karakter design oftere”

Retrospektive møder kan være behjælpelige med at effektivisere et team over tid, men bliver trinnet sprunget over kan det modarbejde de fordele, der er ved at arbejde agilt (Keith, 2010).

5.2.4.1. Evaluering af SCRUM

Ved brug af eksempelvis SCRUM er det meningen at reflektere, og justere efter misforståelser

eller generelt uønskede tendenser ved processen. I forhold til det Agile Manifesto (Se oversigt x), så vægtes mennesket højst, og med SCRUM er dette muligt. Dog med den forudsætning at retroperspektive møder afholdes. Som Keith påpegede, så lader det til at den form for møder har en tendens til at blive negligeret, og både Oliver og Philip gjorde opmærksom på, at der ikke var blevet kigget reflektivt på processen i forbindelse med misforståelser, som nedenstående uddrag pointerer:

[...] Øh., selvom projektledelse er en stor ting ude ved os, så bliver der ikke kigget reflektivt nok i det til at kunne sige: hvad skete der her? De har en masse fine excel ark på, at nu er vi gået 60 timer over på det projekt, og vi er sådan, sådan, sådan. Men der bliver ikke kigget ned i, hvad var det for nogle decideret faser, og hvad skete der så i de faser, der gjorde at det pludselig blev SÅ meget over. (Bilag 4 Oliver t 31:30)

[...] Fordi det går så stærkt, de ændrer sig lynhurtigt, og man har ikke tid til at processere det og reflektere over det, og komme ud med det, fordi at får hver gang man kommer hen til et nyt sted, og man prøver at bruge den samme logik, som man havde fundet ud af i forrige situation, jamen så giver det ikke det udfald, som man troede, fordi det er lige pludselig en anden situation. (Bilag 6 Philip t 16:05)

6. KONCEPTUDVIKLING

I det kommende afsnit er formålet ikke at præsentere et konkret løsningsforslag i form af et færdigudviklet koncept, men rettere en beskrivelse og argumentation for valgte features, og hvorledes disse formår at opfylde tidligere definerede krav for at mindske misforståelser på agile produktioner i spiludvikling.

6.1. Krav til koncept

I undersøgelsen af eksisterende løsninger blev det udledt at de menneskelige faktorer var manglende, eller svært tilgængelige på daglig basis, da de kun tilgås eksternt for en virksomhed eller et teams arbejdsplads. Yderligere var det muligt at bekræfte at den agile metode SCRUM muliggør at håndtere eksempelvis misforståelser ved retroperspektive møder og action kort.

En potentiel løsnings skal kunne muliggøre reflektivt at kunne kigge på tidligere hændte misforståelser. Funktionaliteten for løsningsforslaget skal ikke kun omhandle, hvordan projektet går, hvem der skal lave hvad, hvor lang tid der er tilbage, hvilke ressourcer, der er opbrugt, og hvilke opgaver der hænger sammen med andre. Dertil skal muligheden for håndtering af misforståelser være en kontinuerlig del af processen, og ikke en enkeltstående hændelse på samme måde som et kursus eller et foredrag. Der blev derfor tegnet en digital sketch over mulige features, der kunne inddrage den menneskelige faktor og opfylde nævnte krav (Se billede 13 - Digital sketch)



Billede 13 - digital sketch

6.2. Valgte features

Vurdering af misforståelser

Denne feature skal fungere som en del af det at indberette misforståelser. Dette er for at vurderingen af misforståelse ikke bliver overset, og at misforståelsen dermed bliver ignoreret. Vurderinger kan bestå af flere mulige sværhedsgrader, dog er det vigtigt at en misforståelse en bliver vurderet med en for lille sværhedsgrad, da det ikke er meningen at vurderingen skal blive ignoreret.

1

Indberet misforståelser

Denne feature skal være en del af det at vurdere misforståelser, og skal være en aktiv del af hverdagen. Det skal være muligt for alle teammedlemmer at indberette, så misforståelserne senere kan blive taget op til fælles møder og diskuteres. Misforståelserne skal indberettes gennem et system med mulighed for anonymitet for at ikke at føle det ubehag, der kan opstå i forbindelse med at gøre andre opmærksomme på misforståelser.

2

Feedback for indberetning

Denne feature skal fungere som en del af det at indberette misforståelser. Ved indberet skal systemet efter upload give positiv feedback for upload.

3

Digitale aktionkort

Det skal være muligt at få dedikeret digitale aktionkort, som en del af det at arbejde agilt, og at kigge reflektivt på indberettede misforståelser. Det digitale aktionkort vil være personlig tdedikeret til det enkelte individer, og fungere som en reminder for, hvilken ændring der ønskes af teamet.

4

Tjek forståelse

Konceptet skal kunne have en samtale funktion, hvor det skal være muligt at sende beskeder til hinanden. Men i denne forbindelse skal det være muligt med en feature at tjekke, hvorvidt samtale parten havde forstået den sendte information. Dette kunne eksempelvis være en reminder, eller en notifikation, der gjorde opmærksom på at tjekke.

5

Anmod om uddybelse

Denne feature skal fungere i forlængelse af 'tjek forståelse'. Når noget ikke er forstået korrekt, eller hvis det opstår tvivl omkring, hvorvidt det er forstået korrekt, skal det være muligt at anmod om yderligere uddybelse.

6

Template for info

Denne feature skal fungere i sammenhæng med at sende beskeder og arbejdsrelateret information. Template vil indeholde kategorier, der skal udfyldes, for at informationen kan godkendes som værende fyldestgørende. Dog kan både beskeder og informationer sendes foruden at udfylde alle kategorier.

7

Formidlings score

Denne feature skal fungere i sammenhæng med template og tilhørende udfyldte kategorier. Jo bedre man udfylder kategorierne generelt, jo bedre bliver ens personlige formidlingsscore.

Der blev dertil udført et eksempel, hvor det blev forsøgt at visualisere, hvordan den potentielle løsning kunne se ud med nævnte features.



Billede 14 - visuelt eksempel

7. DISKUSSION

7.1. Anvendte metoder

I dette afsnit vil vi diskutere, hvorledes vores undersøgelser ville kunne anvendes, som valide forskningsbidrag. Da vores undren for emnet 'misforståelser i agile designprocesser' udsprang af egne erfaringer med problemet, anvendte vi autoetnografier, til at opnå en bedre forståelse for, hvad vores egen forforståelse for problemet var. Denne reflektive undersøgelse skabte en indsigt i, hvordan vi opfattede problemet med misforståelser, i starten af projektet. Dog kan det diskuteres, hvorvidt den viden, som autoetnografierne gav, vil kunne anvendes som valide data. Autoetnografier som metode har på dette punkt været genstandsfelt for kritik, da validiteten og reliabiliteten af teksten kan forekomme tvivlsom, baseret på hvorvidt hændelser og beskrivelser, er konstrueret på baggrund af optagelser, noter eller forskerens egne erindringer (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Da autoetnografierne var skrevet ud fra vores egne erindringer, kan dette betyde at situationer var fortolket på en glorificeret måde, baseret på vor korrekt vi huskede situationerne. Analysen af autoetnografierne blev dog udført med en kritisk tilgang, hvor udsagn og tendenser blev anvendt til at konstruere antagelser frem for faktuelle hændelser.

For at undersøge hvorvidt vores egne forforståelser for problemfeltet var reelle, og for at videre undersøge, hvordan misforståelser gjorde sig gældende i andre similære kontekster, anvendte vi litteraturreviews. Litteraturreviewene blev udført på akademiske tidsskrifter og videnskabelige artikler. For at højne validiteten af litteraturreviewene blev kilderne undersøgt for, hvorvidt de var peer-reviewed eller hvorvidt forlagene og serierne var tilgængelige på BFI-listerne (Den Bibliometriske Forskningsindikator). Undersøgelserne blev tilgået objektivt, med fokus på forfatterens synspunkter frem for vores egne. Da litteraturen blev fundet gennem keywords, som var udsprunget af vores egne forforståelser for problemet, kan det have resulteret i, at der hovedsageligt blev fundet litteratur med synspunkter, der var similære med vores egne. Selvom der så vidt muligt blev inkluderet litteratur med modsigende argumenter for at højne validiteten af undersøgelserne, kan vi ikke med sikkerhed sige, at der ikke eksisterer flere undersøgelser som modargumenterer den indsamlede viden. Da litteraturreviewene blev udført efter vores egen forforståelse for problemfeltet blev fastlagt, var der en risiko for at vores forforståelse kunne resultere i en subjektiv bias omkring det ønskede udfald. Dog blev der kritisk taget hensyn til, hvorvidt den undersøgte litteratur var relevant for emnet i modsætning til hvorvidt, det ville bekræfte vores forforståelser.

Der blev anvendt semi-strukturerede interviews, som verificerende indsigter til de foregående autoetnografier og litteratur reviews. For at sikre at interviewguiden ikke indeholdte fejl eller ubevidst ladet spørgsmål, blev der udført to pilottests af interviewene. For at sørge for højest mulig reliabilitet mellem pilottestene og de planlagte interviews, blev de udført under samme planlagte forhold, og alle planlagte spørgsmål var inkluderet. Da der ikke opstod nogen fejl under pilottestene, og den indsamlede data indeholdte relevante indsigter, blev de analyseret sammen med dataen fra de andre interviews. Da vores undren omhandlede misforståelser i forbindelse med spiludvikling, ville det have været gældende at anvende andre spiludviklere

til pilottestene. Dog var vi begrænset af, at vi ikke kunne få flere interviews med spiludviklere. Efter at have kontaktet alle spilvirksomheder i Aalborg og omegn, var det kun Philip fra Tunnel Vision Games og Brian fra ALL CAPS, der ville deltage i et interview. Det var overvejet at anvende andre DADIU deltagere til pilottestene, men dette valgte vi ikke at gøre, da vi havde været involveret i deres forløb på DADIU, og dette kunne resultere i, at de var tilbageholdende med information, hvis vi selv havde været involverede i hændelser, som de ønskede at fortælle omkring. Denne lave mængde af interviewdeltagere, påvirker reliabiliteten af dataen fra vores interviews. Bryman fremstiller, at en tommelfingerregel for antallet af interviewdeltagere, er afhængig af det område man undersøger. Jo større et område man ønsker at undersøge, jo flere interviews er man nødt til at udføre (Bryman, 2012, s. 425). Denne begrænsning af interviewdeltagere betyder at dataen fra interviewene, kan give os en fornemmelse for, hvilke tendenser der gør sig gældende, men kan dog ikke anvendes til at fremstille direkte konkluderende udsagn. Der blev forsøgt at gøre rede for dette, ved at gøre interviewene længere og søge efter mere uddybende spørgsmål.

7.2. Vores forståelse for misforståelser gennem specialet

Gennem dette speciale har vores forståelse for misforståelser som et problem, udviklet sig i trit med de udførte undersøgelser. Efter hver undersøgelse blev der udformet en delkonklusion omhandlende, hvad den nuværende forståelse for problemet var. Udviklingen af de grundlæggende forståelser er listet nedenfor

Den initielle forforståelse for misforståelser var at:

- *det var et problem som typisk medfører negative konsekvenser.*
- *der var en sammenhæng mellem hyppige ændringer og misforståelser. Hvilken sammenhæng vides ikke endnu.*
- *der vides ikke med sikkerhed hvordan misforståelser opstod.*
- *der vides ikke hvordan håndteringen af misforståelser skulle foregå.*

Den initielle forforståelse var meget bred og uvidende. Det var på baggrund af den, at de fire undersøgelsesspørgsmål blev formuleret. Denne forforståelse udviklede sig derefter på baggrund af analysen af autoetnografierne.

Da vores autoetnografier var analyseret var vores forståelse at:

- *misforståelser kunne skabe frustrationer, mangel på tillid til processen og påvirkede arbejds moralen negativt.*
- *Hyppige ændringer i proces og design, kunne resultere i flere misforståelser.*
- *Misforståelser kunne fremstå utydelige i forhold til, hvem der havde misforstået hvad.*
- *Misforståelser kunne opstå af flere grunde: tværfaglighed og manglende forståelse for fagtermer, mangel på erfaring, geografisk afstand, og forskellige kommunikationsmedier.*
- *Der blev lagt større fokus på at håndtere konsekvenserne af misforståelser, frem for misforståelserne i sig selv.*

Efter analysen af autoetnografierne var vores forståelse for misforståelser lidt skarpere, men stadig meget spørgende og undrende. For at forstå misforståelser på et mere videnskabeligt plan udførte vi derefter litteraturreviews.

Efter udførelsen af vores litteraturreviews var vores forståelse at:

- *Misforståelser resulterede i et 'stop' i produktionen og påvirkede folk følelsesmæssigt, der yderligere kunne skabe irritation mellem folk.*
- *Misforståelser kan opstå på baggrund af hyppige ændringer og tværfaglige kompetencer mellem folk.*
- *Hyppige ændringer i proces og design lader til at være en umiddelbar nødvendighed. Misforståelser kunne opstå uafhængigt af kommunikationsformen.*
- *Der blev lagt større fokus på at håndtere konsekvenserne af misforståelser, frem for misforståelserne i sig selv.*
- *Der var en tendens for at misforståelsers potentielle konsekvenser blev vurderet forkert.*

Efter litteraturreviewene, havde vi nu en mere videnskabelig begrundet forståelse for misforståelser. Det var dertil, at vi udførte interviews med forhåbning om, at kunne verificere hvorvidt denne forståelse, stemte overens med målgruppens erfaringer.

Efter udførelsen af vores interviews var vores forståelse at:

- *Misforståelser resulterede i spildt arbejde og påvirkede folk følelsesmæssigt, der resulterede i tvivl på egne kompetencer, og frustration og irritation på sig selv og ens kollegaer.*
- *Misforståelser kan opstå på baggrund af tværfaglige kompetencer mellem folk, nytilkomne folk som ikke besidder forforståelsen for et projekt, og geografisk afstand på folk.*
- *Hyppige ændringer i processen gjorde sig ikke gældende under interviewene.*
- *Der er mangel på fungerende løsninger til at håndtere misforståelser.*
- *Løsninger var forsøgt anvendt, men var svære at påføre andre situationer.*

Denne oversigt fremstiller en synlig forskel mellem vores initielle forståelse for problemet, og den afsluttende forståelse. Vi havde nu lært at misforståelser kunne lede til spildt arbejde, og påvirkede folk negativt på et følelsesmæssigt plan. Vi havde skabt os en forståelse for, at der kan være forskellige grunde til at misforståelser opstår. De kunne opstå på baggrund af tværfaglige kompetencer mellem folk på en arbejdsplads, manglende intern forståelse i et projekt, og hvis folk var lokaliseret forskellige steder. Det er usikkert, hvorvidt hyppige ændringer i designprocessen kunne forårsage misforståelser, da denne forståelse ikke blev verificeret under interviewene. Dette ville derfor kræve yderligere undersøgelser, for at kunne blive verificeret. Vi havde skabt os den opfattelse at der var mangel på fungerende løsninger til at håndtere misforståelser. Initierende vidste vi ikke hvordan misforståelser skulle håndteres. Undervejs i undersøgelserne blev der belyst forskellige måder, hvorpå det kunne foregå, dog var der ikke nogle fungerede uden faldgruber.

7.3. Vores begrænsninger

Problemformuleringen for dette speciale var: Hvordan kan misforståelser mindskes i agile designprocesser til udvikling af spil?. Dette spørgsmål forklarer tydeligt, hvad vi ønskede at finde ud af gennem dette speciale. Dog satte det også en række begrænsninger for os. Specielt ordene til udvikling af spil begrænsede vores undren. På trods af at vores opfattelse var den, at misforståelser kunne opstå inden for næsten alle agile design produktioner, begræn-

sede vi os til spiludvikling. Dette valg blev taget på baggrund af, at vi følte vores erfaring fra DADIU, skabte belæg for den initierende undren, og vi kunne derigennem anvende erfaringen til at undersøge genstandsfeltet med en grundlæggende viden for forskningsområdet. Dette begrænsede os dog til at, så vidt muligt at anvende spiludviklere til vores interviews. Dog viste det sig, at være en udfordring at indsamle deltagere fra spilvirksomheder til interviews. Der var blevet kontaktet fem spilvirksomheder i Aalborg og omegn med den forespørgsel, om de kunne være behjælpelige med at deltage i interviewet. Der var ikke sat nogle umiddelbare krav til, hvilken rolle inden for spiludvikling, de deltagende skulle besidde, dog var der kun to personer, som ønskede at deltage. Dette resulterede i den lave mængde af interviewdeltagere. Hvis vi derimod ikke havde begrænset os til spilvirksomheder, ville det være muligt at sende forespørgsler ud til en større vidde af personer, og ville derigennem have større sandsynlighed for at indsamle flere deltagere.

KONKLUSION

Dette speciale har taget udgangspunkt i problemet misforståelser og dennes forbindelse til agile designprocesser og hyppige ændringer i udvikling af spil. Der var dertil udviklet problemformuleringen:

Hvordan kan misforståelser mindskes i agile designprocesser til udvikling af spil?

Den initierende undren var udsprunget på baggrund af egen erfaring med misforståelser under udvikling af spil, og har dermed lagt grund for specialets undersøgelser. På trods af en forforståelse og egne erfaringer, har forståelse for problemet udviklet sig i trit med de anvendte undersøgelser. Dette gør sig synligt under delkonklusionerne, hvor der forsøges at besvare undersøgelsesspørgsmålene ud fra den daværende viden.

Som det første i specialet var det ønsket, at undersøge hvorfor misforståelser var et problem. Ved specialets start var det tydeliggjort at misforståelser var problematiske, dog var det uvist hvorfor og i hvilket omfang. Baseret på de udførte undersøgelser kan det konkluderes, at der er en gentagende tendens for, at misforståelser kan resultere i spildt arbejde, og påvirke aktører følelsesmæssigt negativt, der yderligere kan skabe frustrationer og tvivl omkring egne- og andres kompetencer. Dette kan give en demotiverende indflydelse for et team.

Det var dernæst ønsket at undersøge, hvad der kunne lede til misforståelser. Gennem undersøgelserne blev tværfaglige kompetencer påpeget flere gange, som en faktor til misforståelsers opståen. Ud fra dette udledes det at tværfaglighed spiller en essentiel rolle i forbindelse med misforståelser. Der var fra specialets start en undren om hvorvidt hyppige ændringer i proces og design, kunne forårsage misforståelser. Specialets undersøgelser fremstiller tendenser for dette, dog konkluderes det, at der er et behov for yderligere undersøgelser, for at kunne bekræfte i hvilken grad dette gør sig gældende. På trods af disse tendenser, bliver den agile metode, som ofte er præget af hyppige ændringer, stadig anvendt til udvikling af spil.

Baseret på undersøgelserne af litteraturen, opfattes de hyppige ændringer som en nødvendighed inden for den agile metode.

Der konkluderes at der er et behov for løsninger til at håndtere misforståelser. Der blev præsenteret forskellige løsninger gennem undersøgelserne af problemet, dog kunne det udledes at disse løsninger ikke ville fungere efter hensigten. De præsenterede løsninger kan beskrives som 'lappe-løsninger', da det antages, at de kun ville fungere i specifikke situationer eller på kort sigt. Undersøgelserne fremstiller også tendenser for at misforståelsers potentielle konsekvenser er svære at vurdere. Dette kan resultere i at misforståelser ikke bliver håndteret, når det opstår, fordi de vurderes til ikke at have indflydelse på processen.

Ud fra dette speciale antages det, at misforståelser kan mindskes, ved at man vælger at håndtere dem, uafhængigt af hvorvidt man vurderer dem til at kunne have en indflydelse på processen. Dette kan forhindre at yderligere misforståelser opstår på baggrund af den initiale fejl. Dertil skal det være muligt at misforståelser kan blive indberettet, uden det bliver modtaget med kritik eller negative attituder, da dette kan resultere i at fremtidige misforståelser bliver ignoreret af frygt for ubehagelige situationer.

9. LITTERATURLISTE

Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*.

Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Czarniawska, B. (2010). *Kvalitative metoder: en grundbog*.

København: Hans Reitzel.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social*

Innovation Review, 29–43.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.

Buchbinder, E. (2011). Beyond Checking: Experiences of the Validation Interview.

Qualitative Social Work: Research and Practice, 10(1), 106–122.

<https://doi.org/10.1177/1473325010370189>

Buxton, B. (2007). *Sketching user experiences: getting the design right and the right design*

(Nachdr.). Amsterdam: Morgan Kaufmann.

Camevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*,

74(5), 1300–1309. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*,

12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. I *Advances in*

Computers (Bd. 62, s. 1–66). [https://doi.org/10.1016/S0065-2458\(03\)62001-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2458(03)62001-2)

Crawford, B., Soto, R., de la Barra, C. L., Crawford, K., & Olguín, E. (2014). Agile Software

Teams Can Use Conflict to Create a Better Products. I C. Stephanidis (Red.), *HCI*

International 2014 - Posters' Extended Abstracts (Bd. 434, s. 24–29).

https://doi.org/10.1007/978-3-319-07857-1_5

Design Council. (2015, marts 17). The Design Process: What is the Double Diamond?

Hentet 31. maj 2019, fra Design Council website:

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Dingsøyr, T., Dybå, T., & Moe, N. B. (Red.). (2010). *Agile software development: current research and future directions*. Berlin: Springer.

Enquist, H., & Makrygiannis, N. (1998). Understanding misunderstandings [in complex information systems development]. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*, 6, 83–92.

<https://doi.org/10.1109/HICSS.1998.654762>

Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing*, 61(3), 54. <https://doi.org/10.2307/1251789>

Gurusamy, K., Srinivasaraghavan, N., & Adikari, S. (2016). An Integrated Framework for Design Thinking and Agile Methods for Digital Transformation. I A. Marcus (Red.), *Design, User Experience, and Usability: Design Thinking and Methods* (Bd. 9746, s. 34–42). https://doi.org/10.1007/978-3-319-40409-7_4

Hasso Plattner Institute of Design. (2010). *An Introduction to Design Thinking Process Guide*. Lokaliseret den 21. marts 2019 på:

<https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>

- Higuchi, M. M., & Nakano, D. N. (2017). Agile Design: A Combined Model Based on Design Thinking and Agile Methodologies for Digital Games Projects. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 8(2), 109–126. <https://doi.org/10.5585/10.5585>
- Hoda, R., Salleh, N., & Grundy, J. (2018). The Rise and Evolution of Agile Software Development. *IEEE Software*, 35(5), 58–63. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.290111318>
- Keith, C. (2010). *Agile game development with Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
- Kolko, J. (2018). The divisiveness of design thinking. *Interactions*, 25(3), 28–34. <https://doi.org/10.1145/3194313>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterView: introduktion til et håndværk*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.
- Lethbridge, T. C., Singer, J., & Forward, A. (2003). How software engineers use documentation: the state of the practice. *IEEE Software*, 20(6), 35–39. <https://doi.org/10.1109/MS.2003.1241364>
- Majid, M. A. A., Othman, M., Mohamad, S. F., Lim, S. A. H., & Yusof, A. (2017). Piloting for Interviews in Qualitative Research: Operationalization and Lessons Learnt. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), Pages 1073-1080. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2916>
- Maltz, E. (1997). An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms. *Journal of Market-focused Management*, 2(1), 83–98. <https://doi.org/10.1023/A:1009745801151>
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between Marketing Managers and Sales Managers. *Industrial*

Marketing Management, 36(8), 1118–1129.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.017>

McGee, R., & Warms, R. (2013). Autoethnography. I *Theory in Social and Cultural Anthropology: An Encyclopedia*. <https://doi.org/10.4135/9781452276311.n13>

Melnik, G., & Maurer, F. (2004). Direct Verbal Communication as a Catalyst of Agile Knowledge Sharing. *Agile Development Conference*, 21–31.

<https://doi.org/10.1109/ADEV.2004.12>

Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things* (Revised and expanded edition). New York, New York: Basic Books.

Novak, J. (2012). *Game development essentials* (Third edition). Clifton Park, NY: Delmar Cengage Learning.

Ozawa, H., & Zhang, L. (2013). Adapting Agile Methodology to Overcome Social Differences in Project Members. *2013 Agile Conference*, 82–87.

<https://doi.org/10.1109/AGILE.2013.13>

Pope-Ruark, R. (2012). We Scrum Every Day: Using Scrum Project Management Framework for Group Projects. *College Teaching*, 60(4), 164–169.

<https://doi.org/10.1080/87567555.2012.669425>

Ritchie, J., Spencer, L., & O'Connor, W. (2003). Carrying out Qualitative Analysis. I *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (s. 219–262). SAGE.

Siddique, L., & Hussein, B. A. (2016). Grounded Theory Study of Conflicts in Norwegian Agile Software Projects: The Project Managers' Perspective. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(2), 120–135.

<https://doi.org/10.32738/JEPPM.201607.0005>

Stati, S. (2004). Misunderstanding – A Dialogic Problem. I K. Aijmer (Red.), *Dialogue Analysis VIII: Understanding and Misunderstanding in Dialogue*.

<https://doi.org/10.1515/9783110933239.49>

Stoica, M., Mircea, M., & Ghilic-Micu, B. (2013). Software Development: Agile vs. Traditional. *Informatica Economica*, 17(4/2013), 64–76.

<https://doi.org/10.12948/issn14531305/17.4.2013.06>

Zimmerman, J., Forlizzi, J., & Evenson, S. (2007). *Research through design as a method for interaction design research in HCI* (SIGCHI (Group : U.S.), Red.). New York, N.Y: Association for Computing Machinery.

BILAG 1 - AUTOETNOGRAFIER

Autoetnografi, Rebekka

Den gentagende problem

Valget af at tage på DADIU var ikke taget med lethed. Det eneste jeg havde fået fortalt om forløbet var, hvor svært det var, og hvor stort et pres man ville være under. Så allerede fra starten lå det i min underbevidsthed, at jeg ville blive udfordret som aldrig før. Jeg fik endda at vide, at spil-produktionernes succes afhæng af mig, fordi jeg var project manager. Hvis mit team fejlede, så var det min skyld. Det ville være fordi, at jeg ikke havde gjort det godt nok. Det ville være fordi, at jeg ikke havde taget fat om problemerne i tide. No pressure..

Jeg dedikerede mig til rollen som project manager allerede fra første dag, hvor jeg blev fordelt ud på mit team i Aalborg. Alt fra min opførelse til min påklædning skulle signalere, hvad min opgave var, og hvad mit ansvar var for holdet. Jeg sørgede for at lave en produktionsplan for hvert af de tre spil, som mit team skulle udarbejde. Mine produktionsplaner blev både præsenteret og illustreret visuelt. Det var vigtigt at de blev printet godt og grundigt fast i teammedlemmernes hukommelse. Jeg fandt nemlig hurtigt frem til, at de havde en tendens til at glemme ret så væsentlige ting hurtigt. Jeg fik i hvertfald de samme spørgsmål ofte. Hver produktionsplan var lavet således, at de rummede plads til uforudsigelige hændelser. Alt for at sikre, at vi ikke kom bagud.

På den allersidste produktion blev min rolle mere eller mindre dedikeret til at bevare overblikket, og at være opmærksom på det enkelte teammedlems arbejdsgang og tilstand. Modsat i starten hvor de fleste af os knap nok vidste, hvad vi skulle og hvornår. Der var jeg nødsaget til at gå meget i detaljen og "holde" mit team i hånden. Hvilket var forventeligt... Ikke at jeg vidste mere om, hvordan man producere spil end de andre.

Primært havde jeg forventet, at mine arbejdsopgaver ville være meget mere praktiske, end de viste sig at være. Jeg havde slet ikke regnet med, at skulle løbe så meget frem og tilbage, som jeg gjorde. Jeg sad knap nok nede på en dag. Og jeg havde heller ikke regnet med at skulle lægge både øre og skulder til frustrerede teammedlemmers følelser og tanker i så stort et omfang. Der var sågar en med kærestesorger, der havde svært ved at udføre sit arbejde. Den opgave havde i hvert fald ikke stået i min jobbeskrivelse.

Alt i alt synes jeg havde forberedt mig godt og grundigt, og havde fået etableret et arbejdsmiljø, som man havde lyst til at være i. Mine produktionsplaner gav mening, og de var flexible. Flere gange synes jeg egentligt, at jeg følte mig en anelse stolt over min egen formåen selvom, at jeg var en amatør på området. Men til min evindelig skuffelse og frustration var der et problem, hvor hverken af mine tiltag gjorde nogen forskel i den lange bane. Jeg havde fået stablet både daglige morgenmøder på banen, daglig stand-up med hele teamet, ugentlige fællesmøder, og projektstyring på Trello. Men uanset så virkede det umuligt for mig at komme misforståelser i forkøbet.

Og hvad mener jeg så med misforståelser? Jamen misforståelser som i at mine teammedlemmer blev ved at lave forkerte opgaver. Og det skete aldrig med vilje! Og hvad

kan en forkert opgave være? Det kunne være en opgave, som rent faktisk var blevet skrottet, som nu var blevet taget op igen. Eller et forældet design, der ikke brugte den farvepalette længere. I alt var der tre spil, som skulle produceres, og på hver nystartet produktion tænkte jeg, at denne gang forbereder vi os grundigt. Denne gang er alle designs på plads fra start, denne gang er der ingen ubesvarede spørgsmål, og denne gang er vi bevidste om, hvad vi laver. Og det var nøjagtigt det, vi gjorde. Der gik få dage før den første ændring til designet blev tilføjet, og i princippet var ændringerne en god ting. De gjorde vores designs bedre, uden tvivl. Men jo længere vi nåede hen i processen, jo flere ændringer fulgte med. Yderligere skulle disse fortælles videre til hele teamet. Og der var altid nogle, som ikke havde fået alle ændringerne med.

Min umiddelbare tanke var, at det var leads, heriblandt mig selv, der ikke formåede at kommunikere tydeligt nok, hvad teammedlemmerne skulle lave og hvorfor. Så min løsning på problemet var, at fortælle mine leads (De var i alt seks mennesker), at de skulle kommunikere meget mere tydeligt end tidligere. De skulle dertil også huske at dobbelttjekke, at det, de ønskede at fortælle eller uddelegere, blev forstået sådan, som de ønskede. Problemet var bare, at det virkede en enkelt gang eller måske to. Så var der lige pludselig mange informationer, der skulle dobbelttjekkes ved mange mennesker, og mine leads kunne simpelthen ikke nå det. Og jeg kunne ikke nå at gøre det for dem. Der var simpelthen for travlt til det. Så min næste løsning var at give daglige updates på den platform, som vi brugte til at kommunikere over. Den daglige update bestod af et langt opslag med hurtige detaljer. Selv det her gav ikke rigtig det, som jeg søgte efter. Disse opslag gav dog mine teammedlemmer et hurtigt overblik over dagen. Men de dybe detaljer af eks. dagens nyeste tilføjelse af gamemechanics, kunne jeg ikke forklare på samme måde i et opslag, som gamedesigneren kunne ved bare at fortælle det. Jeg prøvede at få gamedesigneren til at skrive denne slags opslag selv, og igen viste det sig, at der ikke var tid til at gøre det flere gange dagligt. For ikke at nævne hvor besværligt det var, at få hele teamet til at tjekke for nye opslag flere gange dagligt. Det duede heller ikke rigtigt, at jeg råbte "Tjek for opslag på PODIO!" igennem hele lokalet for at minde dem på det. Råbte jeg hele vejen igennem lokalet? Ja det gjorde jeg. Flere gange. De fleste havde headset i..

Jeg fandt ud, hvorfor jeg aldrig sad ned. Jeg sad aldrig ned, fordi jeg rendte frem og tilbage for at tjekke op på, at mit team var på samme side. Jeg kan huske, at jeg spekulerede over, at der måtte have været en bedre måde, end hvad jeg havde gang i for, at sikre at mit team ikke kom til at misforstå hinanden, og ikke kom til at spille vores dyrebareste ressource, tid. Jeg forlod hurtigt spekuleringen igen, og fortsatte med mine lappeløsninger. Uanset hvad jeg kunne have gjort, så havde jeg ikke adgang til andet end hvad jeg gjorde. Jeg var amatør, og var allerede blevet overrasket mere end en gang over, hvilke uforudsigeligheder, der var aktuelle under sådan en produktion. Hvordan kunne jeg have vidst bedre.

Mit team og jeg formåede at lave alle tre spil, og fik ganske nydelig resultater. Så kan det ikke have været lige meget, når nu det lykkedes? Og svaret er nej. For det kan godt være at resultaterne opfyldte minimumskravene, og at teammedlemmerne stadig kunne lide hinanden efter forløbet var afsluttet, men det var fordi, at jeg rent faktisk forsøgte på at rede knuderne ud, når de opstod. Jeg valgte at tage tiden til det, men det var ikke noget, som alle

teams formåede af årsagerne, der var for mig ubekendte. Jeg ville have foretrukket at disse misforståelser ikke skete frem at skulle bruge tid og kræfter på at håndtere dem.

Selvfulgelig var der situationer, hvor en misforståelse udviklede sig til konflikt. Men det løste vi forholdsvis hurtigt med samtaler. Så snart vi lærte hinanden bedre at kende, og var mere trygge i hinandens kompetencer, så førte misforståelser mere til frustration end decideret vrede på "den skyldige". Det var frustration over at have forstået noget forkert, frustration over ikke at have leveret varen, frustration over at skulle starte helt forfra. Det gav dårlig stemning, og kunne demotivere hele teamet.

Selv nu kan jeg ikke se, hvordan vi skulle have kommet misforståelserne i forkøbet. Det er meget muligt, at en væsentlig årsag var, at hverken af os var erfaren med at arbejde på et stort team. Uden tvivl ligger et stort ansvar hos det individuelle menneske i at lære, hvordan noget kommunikeret videre til en andet menneske optimalt. Klar og tydelig kommunikation, som man siger. Men hvad sker der så, når man ikke kan regne med den individuelle tager sig af det? Hvad nu hvis vedkommende ikke ved det, eller overhovedet går op i det? Er misforståelserne så bare en konsekvens, som er uundgåelig, og som bare skal accepteres? Jeg prøvede flere gange på DADIU at være en konstant påmindelse på klar og tydelig kommunikation, og alle sagde bare "Ja, ja", og så kom de fra det igen. Og så sad jeg der med endnu en misforståelse.

Under forløbet kunne jeg se at mine lappeløsninger virkede, men på daværende tidspunkt manglede jeg en mere effektiv måde, så jeg rent faktisk ikke behøvede at "lappe" misforståelserne. Om ikke andet knap så ofte. Jeg manglede en måde, der ikke var afhængig af, at mine leads havde overskydende tid på daglig basis, og en måde, der ikke krævede, at jeg skulle rende rundt som en daglig påmindelse til hver enkelt teammedlem.

Autoetnografi Mikkel

Min rolle på DADIU.

Min rolle på DADIU var QA og UR Team Manager. Jeg havde til ansvar at sikre at daglig modtagelse og tests af builds (Builds er en testversion af det producerede spil eller én del af det) for Team 1 og 2, der var lokaliseret i Aalborg. Jeg skulle sørge for at disse builds blev udført udførligt og til tiden, da alle QA & UR managers testede dagligt på tværs af de seks DADIU teams (In- & Outsourcing). Dette krævede planlægning fra min side, og omlægning af denne, når retningslinier og deadlines ikke blev overholdt enten af uforsvarligheder eller uforudsigelige hændelser. Yderligere havde jeg kontinuerlig kommunikation med en anden QA and UR team manager, der havde samme ansvarsområde, men for hold 3-6 lokaliseret i København. Jeg havde dertil ansvar for rekruttering af testpersoner til user-testings, for at udførelsen af tests overholdt en prædefineret plan, og for at specificeringer fra tests og tilhørende resultater blev dokumenteret til fulde.

Jeg vil herunder ikke komme ind på misforståelser der er sket på tværs af forskellige teams.

Der opstod forskellige misforståelser inden for QA afdelingen på DADIU. Disse misforståelser omhandlede ikke design valg eller produktion, men derimod kommunikationen mellem QA afdelingen og de andre afdelinger på teamet. Da hovedopgaven i QA afdelingen var at finde og rapportere fejl/bugs i spillet, var det vigtigt, at kunne beskrive problemet korrekt. De fundne bugs blev nemlig rapporteret og sendt videre gennem et digitalt Trello board, dvs. gennem digital kommunikation. Det var vigtigt, at man rapporterede de fejl man fandt på en måde, så folk fra andre afdelinger med andre kompetencer, ville kunne læse, lokalisere og løse problemet. Derfor blev der lavet en skabelon for hvordan bug rapporter skulle skrives. Den skulle indeholde:

- Titel på buggen - *Titlen skulle være én kort sætning der giver en overordnet forståelse for hvad problemet var.*
- Build ID - *Det var vigtigt at skrive hvilket ID det build der blev testet på havde, for at sikre buggen kunne lokaliseres.*
- Navn på QA - *Navnet på den pågældende QA Manager der fandt og rapporterede buggen.*
- Bug beskrivelse - *En længere beskrivelse af hvad buggen gør.*

- Bug Severity - *Hvor alvorlig er buggen fra 1-4, hvor 1 er en minor bug, der ikke rigtig påvirker spillet, og 4 er en critical bug der ødelægger spillet.*
- Trin-for-trin beskrivelse - *En beskrivelse af hvordan man selv finder buggen.*

Disse krav for en bug rapport blev lavet for at undgå, at der opstod misforståelser mellem de forskellige afdelinger. Specielt 'Navn på QA' var et krav. Alene for at kunne få forklaret bug rapporten i tilfælde af, at der opstod misforståelser. Da bug rapporten blev kommunikeret digitalt, var det i nogle tilfælde udfordrende at afkode bug rapporterne. Derfor var man nogle gange nødt til at opsøge QA Manageren som havde skrevet bug rapporten for at få en gennemgående beskrivelse. Der opstod derfor nogle gange misforståelser omkring hvilke bugs der var, fordi en QA Manager ikke havde beskrevet buggen grundigt nok.

En anden type misforståelse, som opstod ofte var, at nogle programmører ikke kunne finde buggen, og var derfor nødsaget til at opsøge QA Managerne. Årsagen til dette problem var at programmørerne ikke åbnede Trello kortet som indeholdte bug rapporten, men derimod kun læste titlen på buggen. Der var flere tilfælde hvor personer ikke var klar over at QA Managers skrev beskrivende bug rapporter, men troede kun at det var titlen de havde skrevet.

Jo længere vi kom ind i DADIU forløbet, jo mindre blev bug rapporterne beskrevet. For at spare tid stoppede QA Managerne med at lave detaljerede eller beskrivende bug rapporter. Mange bug rapporter blev derfor kun beskrevet med en titel og dertil et billede af problemet. Dette gjorde det hurtigere at rapportere fejlene, men resulterede også i flere misforståelser, og situationer hvor personer var nødt til at opsøge QA Managers for at få forklaret, hvordan de fandt frem til buggen, for at kunne genskabe den. Dette problem skabte forstyrrelser i begge afdelinger. Årsagen til at bug rapporterne blev lavet kortere, var de mange forskellige builds og ændringer der blev foretaget i designet. De mange nye builds og ændringer betød at QA afdelingen var nødt til at arbejde hurtigere. Dette resulterede i at der opstod mange nye bugs hver gang, der blev udsendt et build til QA afdelingen.

Jeg prøvede at forebygge det problem, og fortælle QA afdelingen, at de skulle huske at udfylde bug rapporterne ordentligt. Men der var uenigheder i hvorfor det skulle gøres. Det gjorde sig for mig bemærket at QA afdelingen ville gøre det nemmere for dem selv, på trods af at det komplicerede processen for dem selv og andre. Dette skabte en konflikt, men jeg valgte ikke at tage den op grundet den presserende deadline og korte produktionstid. Derimod tillod jeg, at de skrev bug rapporterne, som de ville. Dog krævede jeg, at de skulle

sætte et screenshot eller en video af buggen ind i bug rapporten, så de i det mindste viste situationen, hvori den opstod.

Min erfaring med In- og Outsourcing mellem København og Aalborg

Som QA & UR Team Manager, var en del af min dagligdag at sørge for kommunikation og samarbejde på tværs af de seks DADIU Teams. Dette betød, at jeg skulle kommunikere og planlægge de daglige opgave sammen med den tildelte Team Manager i København. Opgaverne gik ud på, at få de forskellige QA afdelinger til at teste hinandens spil, for at træne samarbejdet mellem teams, og få friske øjne, uden viden omkring spillet, til at teste det.

Under DADIU forløbet opstod der adskillige problemer og misforståelser på tværs af de forskellige teams. Et gentagende problem, i løbet af de to første mini-game produktioner, var, at QA afdelingerne var i tvivl om, hvilke teams de skulle teste for. Der var lavet et skema som viste dag for dag, hvem der skulle teste for hvem, men på grund af en forvirrende opdeling misforstod de forskellige teams skemaet, og det resulterede i, at der enten blev testet på et forkert spil, eller at der ikke blev testet på et spil overhovedet, pga. trodsighed over forvirringen. Enkelte QA afdelinger valgte flere gange ikke at teste på andres spil fordi, "vi synes det var for forvirrende det skema, så vi valgte bare at teste på vores eget". Dette skabte konflikter på tværs af teams'ne, hvilket resulterede i dårligere samarbejde fremover, og modvillighed til at teste hinandens spil ordentligt. Da de involverede teams var lokaliseret forskellige steder havde de ingen direkte kontakt til hinanden. Kontakten foregik derfor gennem mig og den anden Team Manager. Dette betød, at vi skulle handle som mæglere mellem teams'ne og prøve at løse problemet. Da jeg kun havde face-to-face kontakt med teams'ne i Aalborg, var det svært at tyde, hvordan de teams i København følte. Dette øgede vigtigheden for at min kontakt til den anden Team Manager foregik over opkald i stedet for over skrift, da det var nemmere at misforstå tonen i det, der blev skrevet. En ny struktur for cross-team testing blev implementeret under den sidste spilproduktion, hvilket gjorde det mere overskueligt hvem man skulle teste for, og resulterede i færre misforståelser.

Et andet problem, der opstod var misforståelser omkring hvad der skulle testes. QA afdelingerne testede deres spil ved hjælp af test cases, som var korte beskrivelser over, hvordan et element skulle testes. Dette gjorde det nemmere at strukturere og sikre, at der blev testet på de korrekte ting. Alle test cases var samlet i ét fælles Google Sheets bibliotek, så de forskellige teams kunne gå ind og se hinandens test cases. Når man så skulle Outsource sine opgaver, skulle det gøres ved, at man markerede de test cases, man gerne ville have testet af de andre QAs. Man skulle huske at markere de relevante test cases hver dag. Der opstod problemer med at nogle QA afdelinger ikke markerede de nye test cases til tiden, hvilket betød, at de QAs, som insourcete deres opgaver, testede på de uopdaterede test cases. Konsekvensen af dette var, at der blev testet på det samme som dagen før, hvilket kunne resultere i spildt arbejde, da de opgaver allerede kunne være blevet løst. Der opstod også misforståelser baseret på de opsatte test cases. Mange af de test cases, der

blev skrevet, blev lavet ud fra det synspunkt, at de skulle læses af folk, som var involveret i udviklingsprocessen, og derfor havde en forståelse for spillets design. Men problemet med det var, at de andre QA afdelinger ikke havde den samme viden og for forståelse for spillet. Dette resulterede i at de forskellige test cases, kunne være mangelfulde i deres beskrivelse af opgaven. F.eks. betegnelse af elementer ved navn var ofte forvirrende for andre QAs, da de ikke vidste, hvad de forskellige elementer hed. Dette kunne resultere i at de testede på et forkert element.

Konsekvenserne ved misforståelser mellem de forskellige teams var slemme. Fordi de var lokaliseret i hver deres ende af landet, betød det at konflikterne ikke kunne løses på en ordentlig måde. Jeg oplevede på et tidspunkt at to teams der var i konflikt med hinanden, kommunikerede via online beskeder. Det var med disse beskeder svært at afkode hvilken tone samtalen foregik i, hvilket resulterede i de forskellige parter blev mere sure på hinanden. Det betød, at jeg skulle træde ind som mægler sammen med den anden Team Manager, og prøve at løse situationen.

For at undgå lignende problemer i fremadrettet blev vi nødsaget til at lave nye regler om, hvordan proceduren for at In- og Outsource til hinanden skulle foregå. Det blev besluttet, sammen med deres build og testcases, at QA afdelingerne også skulle sende deres Game Design dokument sammen med en beskrivelse af, hvordan spillet fungerede. Dette virkede umiddelbart som en løsning på problemet, men det opstod stadig enkelte situationer, hvor nogle QAs ikke gad at læse dokumenterne inden de testede. Dette problem kunne ikke ændres.

BILAG 2 - INTRODUKTION TIL DADIU

Introduktion

Denne opgaves interesseområde tager udgangspunkt i begges erfaringer fra et DADIU forløb i 2018, hvori vi bl.a. arbejdede med projektledelse. På baggrund af DADIU forløbet reflekterede vi over, hvilke problemstillinger vi så som værende komplekse at begribe, i det vi begge ikke formåede udførligt at eliminere eller mindske eksistensen af disse med konsekvenser til følge. Vi begge havde især en undren over misforståelsers opståen og påvirkning på teammedlemmerne kollektivt og individuelt såvel som tilhørende arbejdsgang og slutresultat dvs. det færdige produkt.

Det udviklede sig til en yderlig undren omkring, hvilken indflydelse dobbelt kontingens havde haft på produktionerne på DADIU og ved produktioner generelt.

Ved denne rapport start stillede vi os derfor undrende overfor, hvilken påvirkning dobbelt kontingens i agile produktioner af digitale produkter havde generelt set. Det kunne eksempelvis være under udvikling af produkter såsom apps, software og især spil mfl. Vi forstod dobbelt kontingens på den måde, at involverede parter misforstod hinandens forståelse af, hvad der skulle laves og hvordan, og vi undrede os over, hvorledes dette opstod i en højere grad i agile produktioner. Selve eksistensen af dobbeltkontingens, og følgerne deraf forekom uundgåelige baseret på vores begges erfaringer med produktionerne på DADIU.

DADIU

På 9. semester, under vores uddannelse kand. Interaktive Digitale Medier, valgte vi begge at tage på et DADIU forløb frem for at tage i praktik hos en virksomhed. DADIU er et semester, hvor man får dedikeret en specifik rolle på et team på omkring 16-17 mennesker. Hvert team skal på fire måneder producere tre mobile spil, hvor i det sidste udgives på Google Play Store til fri download.

Begge vores roller (Mikkel, QA & UR Team Manager og Rebekka, project manager) omhandlede på hver sin facon management af teammedlemmernes arbejdsopgaver, overholdelse af deadlines, og med enkelte producer-opgaver.

DADIU (<http://www.dadiu.dk/semester>), som er en forkortelsen af navnet "Dansk akademi for digital interaktiv underholdning", er et forløb på fire måneder, som man kan ansøge om, at blive optaget på i forbindelse med sit praktikforløb på sin uddannelse. På DADIU får man mulighed for at samarbejde med studerende fra hele Danmark, der kan komme fra vidt forskellige faglige baggrunde. Hvert efterår bliver 100 studerende optaget og fordelt på i alt seks hold.

Forløbet har til formål at give de studerende en mulighed for at få kendskab til spilbranchen, og, som nævnt tidligere, til at udvikle tre mobile spil. Det er op til de enkelte hold selv at strukturere og håndtere processen med enkelte kriterier og faste deadlines sat af DADIU. Produktionerne blev under forløbet suppleret med kursusgange inden for kompetenceområderne i et forsøg på at hjælpe de studerende med deres nytilegnede roller og ansvar. Det viste sig at nogle af de studerende i forvejen havde erfaring inden for deres rolle eller kompetenceområde, andre havde en smule, og de fleste havde ingen erfaring.

De 100 studerende bliver fordelt på henholdsvis to hold i Aalborg og fire i København. Hvert hold har studerende fordelt på følgende kompetencer områder og tilhørende rolle:

- Project Manager (*Rebekka fik tildelt denne rolle i Aalborg*)
- Game Director
- Game Designer
- Level Designer
- Audio Designer
- Art Director
- CG Artist
- Lead Programmer
- Programmer

- QA & UR Team Manager (*Mikkel fik tildelt denne rolle i Aalborg*)
- QA & UR Manager

Ansvarsområde på DADIU

Mikkel havde til ansvar at sikre at daglig modtagelse og tests af builds (Builds er en testversion af det producerede spil eller én del af det) for team 1 og 2. Mikkel skulle sørge for at disse builds blev udført udførligt og til tiden, da alle QA & UR managers testede dagligt på tværs af de seks DADIU teams (In- & Outsourcing). Dette krævede planlægning fra Mikkel's side, og omlæggelse af denne, når retningslinier og deadlines ikke blev overholdt enten af uforsvarligheder eller uforudsigelige hændelser. Yderligere havde Mikkel kontinuerlig kommunikation med en anden QA and UR team manager, der havde samme ansvarsområde, men for hold 3-6 lokaliseret i København. Mikkel havde dertil ansvar for rekruttering af testpersoner til user-testings, for at udførelsen af tests overholdt en prædefineret plan, og for at specificeringer fra tests og tilhørende resultater blev dokumenteret til fulde.

Rebekka havde til ansvar at lave en produktionsplan for hvert af de tre spil for hold 2 i Aalborg, hvor i formål, delmål, og allerede fastlagte deadlines blev beskrevet/illustreret. Produktionsplanen skulle kunne rumme uforudsigelige hændelse efter endt iteration, og ikke resultere i micro-managing af tasks fra hendes side. Planen blev lavet på en måde, så at teamet kunne arbejde agilt under produktionen. Yderligere havde hun til ansvar at håndtere den daglige arbejdsgang, og sikre et formål for projekterne. I tilfælde af uoverensstemmelser, hvilket forekom med en høj hyppighed, havde Rebekka til opgave at være behjælpelig med at finde frem til en løsning eller konsensus. På teamet var det også en nødvendighed for Rebekka at bevare overblikket for den samlede produktion, samt være opmærksom på det enkelte teammedlems arbejdsgang og individuel process i forløbet.

Grundlaget for valg af at tage på DADIU forløbet frem for praktik var forholdsvis ensformigt for os begge. Det var vores passion for at spille computerspil, kulturen omkring gaming, en nysgerrighed for, hvordan et spil laves fra start til slut og en generel interesse for project management.

Erfaring

Vores erfaring fra forløbet var ikke decideret similær, da vi ikke havde selvsamme ansvarsområder og rolle. Dog havde vi begge stødt på en gangangere af en problemstilling, nemlig dobbelt kontingens. Vores forståelse var at denne problemstilling havde gjort sig gældende både internt- og på tværs af alle seks DADIU teams på alle tre spil-produktioner.

I flere tilfælde under udviklingen af spillene på DADIU opstod såkaldte misforståelser.

Misforståelserne bestod af en "forkert" eller "anden" opfattelser af, hvad en opgave indeholdt, i forhold til, hvad designeren af opgaven havde af opfattelse og forventning.

Disse opstod ofte i forbindelse med ændringer og tilføjelser til allerede formulerede specificeringerne til opgaver, og på grund af det agile aspekt i processen, forekom ændringer og tilføjelser på næsten daglig basis. Yderligere var disse misforståelser medskyldige i konflikt i form af uoverensstemmelser, og dermed utilfredshed fra involverede parter. Eksempelvis forekom følelsen af spildt arbejde, forstået i den forstand, at den udførte opgave ikke var anvendelig, og dermed skulle laves om eller slettes. Vi begge havde en forforståelse for, inden DADIU forløbets start, at misforståelser eller konflikter kan være svære at undgå. Dog lod vi mærke til, at disse misforståelser forekom regelmæssigt i forbindelse med det agile aspekt i produktionerne. Dette skyldtes blandt andet at spillenes enkelte dele var i konstant udvikling fra start til slut. Det var derfor vores opfattelse at, det, at arbejde agilt i udvikling af spillene, lod til at gå hånd-i-hånd med hyppige ændringer, der gav anledning til høj for dobbelt kontingens. Når der er tale om dobbelt kontingens betyder det, at flere forskellige kontingente forhold gør sig gældende for én social interaktion, og når noget er kontingent betyder det, at der er minimum to forskellige måder at forstå en situation på.

BILAG 3 - INTERVIEWGUIDE

Interviewguide med Spilvirksomheder

Fokus: Detaljerede beskrivelser/fortællinger/historier, der har påvirket interviewpersonen på den ene eller anden måde hvori misforståelser har indgået. Dette er især ved udvikling af spil. Selve hændelserne behøver ikke være interviewpersonens egne, men kan også være observationer af andre.

Vi ønsker at forstå hændelserne gennem interviewpersonens øjne. Gerne med positive og negative udfald for processen, hvori situationen opstod.

Procedure: Interviewet vil foregå som en dialog med Semi-struktureret spørgsmål, som har til formål at skabe en samtale. Spørgsmålene vil bruges til at få interviewpersonen til at komme i tanke om erindringer og situationer (Etablerer et fordelagtigt mindset), der gør sig gældende for vores emne. Interviewet vil derfor være løst struktureret med mange opfølgende spørgsmål. Der vil undervejs blive taget noter, og optaget med lyd til senere transskribering. I tilfælde af at interviewpersonen har problemer med at komme på relevante situation, vil de blive præsenteret for forskellige scenarier. Disse scenarier vil bruges sammen med *probing* spørgsmål, for at få dem til at reflektere over situationen, og måske komme i tanke om lignende eksempler. Der vil blive udført pilottests inden interviewene, for at undersøge eventuelle fejl eller huller i vores procedure.

Scenarierne: (Husk papir og kuglepen) Hvad har du oplevet selv?

Formålet er at forholde til eksemplerne for derved at kunne erindre lignende scenarier, egne oplevelser. Scenarierne er til at være relaterbare, og nødvendigvis til for at disse skal analyseres. Dog er det sandsynligt at interviewpersonen automatisk vil sætte sig til at analysere hændelserne, og putte dem i perspektiv.

Interviewpersonen får nogle minutter til at tænke over eksemplerne, og kan bruge papir og pen til at skrive nogle tanker ned omkring det.

Huskeliste:

- Mobiler til at optage lyd
- Computer til noter
- Notesblok
- Kuglepenne
- Samtykkeerklæring

Praktisk info til interviewperson:

- Dette bliver optaget
- Du behøver ikke nævne navne eller virksomheder, hvis dette ikke er noget du ønsker, eller lign. Hvis du siger noget som du gerne vil have fjernet skal du bare informere os, og så sletter vi det.
- Emnet vi skal tale om er misforståelser, der især er opstået ufrivilligt i forbindelse med design af produkter, i forbindelse med samarbejder med andre på projekter, og i forbindelse med intern, extern, verbal og/eller digital kommunikation.
- Vores setting/fokus for emnet i interviewet er primært arbejdsrelateret. Eller rettere designproces relateret. Men finder du andre områder relevant i forhold til vores emne, så fortæl gerne.

Spørgsmål:

- Har du arbejdet med længerevarende designprojekter før?
- Hvor lang tid har det længste projekt varet? Korteste?
- Har du været med til at udvikle spil, digitale produkter eller software før?
- Hvilken rolle har du besat i designprocessen og i udviklingen?
- Kan du nævne hvilke former for kommunikation, du har været med til at bruge, på projekter?
- Kan du relatere til at misforståelser opstår i designprocesser på projekter? Du behøver ikke give eksempler. Gerne, hvis du kan.
- Har du oplevet at en misforståelse kan skabe et positivt udbytte? Et forbedret design?
- (Mangler du en definering af hvad en misforståelse er?)
 - En misforståelse er en ufrivillig forkert forståelse af noget, der opstår i en dialog med andre. Dialogen kan være aktuel gennem flere slags medier.

Skulle jeg ikke lave det alligevel?

Vi befinder os i et workspace med et team på omtrent 10 mennesker, der alle arbejder på det samme projekt. De er ved at udvikle et spil til android, og har allerede været i gang i et par måneder. Tre forskellige leads, heriblandt gamedesigner, leveledesigner og leadprogrammer, sidder og diskuterer ressourcer, tid og scope. De kan se, at de er nødsaget til at skære nogle elementer væk fra spillet for at få det til at fylde mindre, og fordi tiden er knap. De beslutter sig for at fjerne en animation på en final-boss, og i stedet finde på noget andet med bossen. De ved dog ikke hvad på dette tidspunkt. De informere projektlederne, og lader emnet ligge for nu.

To dage senere, i en strøtanke, - i en henkastet samtale i om at fjerne finalboss fuldstændig, blandt selvsamme leads og projektlederen, overhøre en CG (Computer graphic) artist samtalen. Lidt forvirret spørger vedkommende ind til emnet: "Er finalboss blevet skrottet helt eller hvordan? Jeg er ellers færdig med både 3D modellen og animationen.." Lidt overrasket bekræfter leads at ja, finalbossen og animationen er skrottet. De sidder nu med en 3D model og en animation, som ikke længere var nødvendig, og en lidt forvirret CG artist.

Forkert kamera vinkel!

I begyndelse af produktionen af et spil skulle der tages en beslutning om en fikseret kameravinkel. Kameraet har stor relevans for resten af spillets design, og derfor var dette et vigtigt valg.

Beslutningen omkring kameraet blev taget og forklaret af Game Designeren til en programmør og til Art Directoren på holdet. Efterfølgende lavede programmøren, hvad vedkommende havde forstået var kameravinklen, og art directoren gjorde det samme.

Til sidst var tiden inde til at se resultatet fra begge parter. Dog opstod der et dilemma i det at Art Directoren så det programmerede resultat. Vedkommende sad tilbage med frustrationen af spildt arbejde, da det ikke var det, som vedkommende selv havde arbejdet efter. Dette udløste en frustration og yderligere en diskussion omkring, hvad der "egentlig" var den bedst mulige kameravinkel at arbejde med. Game Designeren og artdirectoren havde hvert sit perspektiv, og så videre og så videre. Programmøren og art Directoren var nødsaget til at lave deres arbejde om, de var nødsaget til at tage sig af uenigheden, der var opstået, og i mellemtiden sad der teammedlemmer, der stod i en venteposition.

Din eller min opgave?

Seks teammedlemmer sidder og idegenerer på, hvad de skal finde på til deres nye kunde. De ved, at de vil lave en app, så de mangler bare en slagplan for, hvordan den skal laves, og hvad den skal indeholder. De finder på en masse forskellige ideer, og finder sammen frem til, hvad der er bedst at prøve. De runder af med at uddelegere de første opgaver, og aftaler at resten finder de ud af senere og mere uddelegeringen kommer til at foregå løbende.

Nogle dage går, og udviklingen af app'en er i fuld gang. De seks teammedlemmer mødes igen til et ugentlig møde for at vurdere processen, og diskutere næste skridt. En efter en skiftes de til, at berette om deres ansvarsområde. Det viste sig så, at to præsenterede et forslag til den selvsamme opgave. Dette ledte til en diskussion om, hvem der sagde hvad til sidste møde, og hvad hinanden mente var tydelige rollefordelinger. Forvirret står de tilbage med to eksempler af én opgave, og total foruden en hel opgave, som ingen havde taget sig af.

BILAG 4 - TRANSSKRIBERING AF OLIVER

Pilottest af Oliver Mygind, 27 år, 12. april 2019

M = Mikkel

O = Oliver

R = Rebekka

M : 0:31-0:40 - det vi gerne vil snakke om, det er omkring misforståelser. Især nogle der opstod ufrivilligt i forbindelse med design af produkter.

O : 0:40 - He'hhmm (Forstående)

M : 0:41- 0:46 - Meget sådan i projekter, og samarbejde mellem andre.

O : 0:46 - Eh'mh (Forstående)

M : 0:46 - 0:56 - Derfor har vi valgt at interview dig, baseret på din erfaring. Og håber at du kan hjælpe os med at finde frem til det vi gerne vil.

O : 0:57- 0:58 - Tro mig (Bekræfter at han kan være behjælpelig med at belyse vores emne på baggrund af hans erfaring)

M : 0:59 -1:06 - Det setting, som vi ønsker at undersøge, er primært sådan arbejdsrelateret. Og i hvert fald designproces-relateret.

O : 1:07 - Eh'mh (Forstående)

M : 1:07 -1:13 - Hvis du så kommer i tanker om et andet område eller situation, som du finder relevant, bare sig til.

O : 01:13 - 1:14 - Eh'mh (Forstående). Selvfølgelig

M : 01:15 - 1:19 - Har du så? Har du arbejdet med længerevarende projekter før?

O : 01:19 - 1:20 - Ja, det har jeg.

M: 01:20 - 1:21 - Hvad for nogle?

O : 01:22 - 1:41 - Ehm der har været projekter omkring øh udvikling af det man kalder bookingflows øh som typisk har centreret sig omkring øh rejseselskaber øh. Senest har det været noget, der hedder Vinterly og det var tidligere team benski, som de fleste danskere kender omkring skiferier.

M: 01.41 - Ja

O : 01:42 - 1:47- Og der skulle vi så designe et helt bookingflow, og det forløb tog 2,5 måned.

M: 01.48 Eh'mh (Forstående)

O : 01:49 - 2:04 - On'n'off. Selvfølgelig med øh nogle arbejdsopgaver indimellem, men hele forløbet strakte sig over 2,5 måned fra starten, hvad skal man sige, opstarten af projektet og så egentlig til noget overlevering af noget mere færdigt design agtig.

M: 02.05 - Ja

O : 02:06 -2:08 - Dog uden implementering skal det lige siges.

M : 02:07 - 2:10 - Hvor mange var i med på det projekt?

O : 02:10 - 2:25 - Der var vi øh: mig, øh som digital designer, så var v.. - havde jeg sparring med senior digital designeren ude hos virksomheden og slutteligt en projektleder.

M : 02:26 - ja

O : 02:26 - Ja

M : 02:27 - Så det var jer tre?

O : 02:28 - Ja, primært

M : 02:29 - 02:35 - Okay. Hvad, hvilke- kan du komme med nogle eksempler på de opgaver og sådan noget som der var undervejs i det?

O : 02:36 - 03:04 - Ja, det er.. vi delte det op i sådan øh.. i forhold til selvfølgelig at få sat kunden ned og snakket om, hvad de gerne vil ha'. Øh udpenslet de vigtigste ting i det. Og så gik der gang med sådan lidt mere et casestudie, kan man godt sige øh, i forhold til at gå ud at se, hvordan gør andre det, fordi det er noget vi benytter os rigtig meget af (Referer til nuværende arbejdsplads), og så at gå ud at kigge på dem, vi synes der gør det godt, og så på en eller anden måde stjæle lidt.

M: 03.05 - Eh'mh (Forstående)

O : 03:06 - 03:54 - Fordi det der med at finde på den dybe tallerken, det kan godt tage for lang tid, for meget researcharbejde, for meget analysearbejde. Så vi går ud og så siger: hvem er deres konkurrenter? Det er bla bla bla, godt! - de gør det på den her måde i deres flow, og hvordan information bliver præsenteret osv. osv. osv. Så tyvstjæler vi lidt det, og så ligesom omvender det til øh noget for den kunde vi nu har. Øh sådan en proces er ca., det ved jeg ikke.. 3 uger eller sådan et eller andet.. on'n'off, hvor vi kigger på det øh og så går det egentlige wireframe arbejde igang efter det, og der tager vi så en opsamling med kunden i forhold til, hvordan vi synes informationen skal struktureres osv. Og så til sidst er det så rent designmæssigt, hvor kigger meget mere ned i det.

M: 03.55 - Ja

O: 03.55 - Ja

M: 03.56 - 04:06 - Hvor mange, eller ikke hvor mange, men er der nogle andre projekter, du sådan har arbejdet med, nødvendigvis ikke fra det samme firma, men bare sådan mere generelt - hvis nu vi siger, - hvad er det længste projekt, du har arbejdet med?

O: 04.07 - 04:39 - Det længste projekt har været 3,5 måned øh, og det var omkring en platform til noget vidensdeling jeg hjalp med øh. Nogle.. mine kammerater havde opstartet noget halløj. Min ene kammerat havde opstartet noget halløj, og så har jeg været med on'n'off i deres arbejdsproces. Men det har ikke været som, hvad skal man sige, som fuldtidsdedikeret til det projekt.

M: 04:39 - Nej

O: 04.40 - 04:41 - det har været med løbende sådan sparring osv. osv. osv.

M : 04:42 - 04:43 - Hvad var din rolle i det projekt?

O : 04:44 - Min rolle var primært som konsulent for at øh.. de havde meget fokus og nogle helt andre uddannelser øh end den jeg kommer fra med helt andre kompetencer end den jeg kommer fra, jeg sådan meget at platformen skal virke, hvor de havde meget forretningsstrategien med tanke om det her var en bæredygtig forretning. Og så skulle jeg hjælpe med i forhold til hvordan platformen så skulle complimentere det.

M : 05:13 - Ja

O : 05:14 - 05:20 - Den ambition om hvad den her forretning kunne blive. Ja, men det var ca. 3,5 måned on'n'off, jeg hjalp med det.

M : 05:20 - Ja, du sagde at din rolle der den var konsulent

O : 05:21 - Ja

M : 05:22 - 05:25 - Øh der foregår meget kommunikation -

O : 05:26 - Ja

M : 05:27 - 05:35 - Øh var der et tilfælde der under den produktion, hvor du sådan,- der er sket nogle fejl i kommunikationen eller der opstod nogle misforståelser.

O : 05:35 - 05:41 - Ofte det at øh.. Det handler om at det lige pludseligt bliver meget

tværfagligt..

M : 05:41 - Eh'mm (Forstående)

O : 05:42 - 06:21 - At øh.. Jeg tager en rimelig stor grad professionalisme fra mit felt, og dem fra deres og så matche de to ting. Hvor at det er sindssygt svært, og det er jo ikke kun det projekt, men også hvor jeg arbejder til dagligt, og også med før jeg egentlige lavede bookingflows, der vil altid være det der gap imellem at man selv har en forestilling omkring: at det her er vigtigt, fordi det ved man, det har man ligesom studeret, og også arbejdet med før. Men at få modparten..- har en anden faglighed, og et andet fokus også for den sags skyld, til at imødekomme den her. Og det tit der, hvor de der kommunikations bruddet det sker .

M : 06:20 - Eh'mm (Forstående)

O : 06:21 - 06:28 - Fordi at jeg påpeger vigtigheden i noget, og det bliver ikke rigtig modtaget på den måde, som egentlig tiltænkt.

M: 06:28 - Ja

O : 06:29 -06:32 - Ellers så bliver det skudt ned rimelig hurtigt, hvis man kan sige det sådan.

M : 06:32 - Ja

O : 06:33 - Ja

M : 06:43 - 06:49 - Det vil sige at du har, du har haft personlig erfaring med misforståelser i en designproces?

O : 06:49 - 06:51 - Rigtig meget faktisk.

M: 06:52 - 06:59 - Hvad er, øh.. Nu har snakket om at du har været med i forskellige projekter, hvilke projekter har du været med i, hvor der har været allerflest involveret parter?

O : 07:00 - 8:20 - Øh det var faktisk et andet bookingflow, jeg lavede, til noget der hedder Smyril Line, som skulle fungere sammen med en helt anden platform, og hvor selve det her bookingflow øh.. Der er sådan to dele i sådan en bestemt platform. Man starter typisk med at gå ind på en eller anden hjemmeside, det kan også være Spies' hjemmeside, og du finder en rejse og trykker "vælg". Så ryger du ind i selve bookingdelen, bookingplatformen efterfølgende. Her havde jeg kun ansvaret for selve bookingplatformen for den her Smyril Line-case, hvor jeg skulle samarbejde med dem, der havde hele hjemmesidedelen, som er den informationssøgende del indtil du trykker vælg, og så ryger ind på den platform, som jeg så havde ansvaret for. Det var der, hvor vi var omkring 8, 7-8 stykker i alt. To projektledere, fordi en projektleder til stort set hvert sit, hver sin del, og en digital designer på hver, en konceptudvikler der var lidt universel, og så var der nogle,.. en digital chef, der også var med ind over i forhold til kontakten med kunden faktisk. Øh og.. ja.. 7-8 stykker tror jeg vi var. På det projekt, der sådan ja.. skulle prøve at arbejde sammen ja.

M : 8:19 - 8:22 - Okay. Øhh hvor lang tid varede det projekt ca.? Det kan jeg ikke huske..

O : 8:23 - 8:49 - Det var halvanden måned, det var faktisk et ret hurtigt projekt, det skulle eksekveres ret hurtig på, øh.. Og der var det sådan, da jeg startede på selve den bookingplatform, der var det så, der havde de egentlig lavet meget af hjemmesiden, og så snart jeg gik i gang med bookingplatformen, så var der en masse ting, som jeg fandt ud af ikke funge..- eller der skulle være med på hjemmesiden, og der havde de allerede leveret en lille smule design osv. til kunden, så der var lige pludselig en hel masse re-tænkning i det.

M : 08:49 - ja

O : 08:50 - 08:53 - Og der skete sindssygt meget frustrationer lige i det projekt der

M : 08:52 - Ja

O : 08:53 - 08:54 - Det gjorde der.

M : 08:55 - 09:03 - Øh så I, øh arbejdede i agilt på den måde eller var det meget mere; der er en fast plan ligesom vandfastmodellen?

O : 09:03 - 09:11 - Det plejer at være, altså normalt som vi plejer at arbejde så er det faktisk lidt mere som vandfald selvom vi påstår at vi arbejder agilt, vil jeg sige

M : 09:10 - Ja

O : 09:13 - 09:59 - Øh fordi at vi inviterer ikke til at senere, øh hvad skal man sige, senere fundne indsigter.. Senere indsigter der kommer i projektet er sindssygt svære at implementere i det, der allerede er lavet. Og det vil jeg ikke anse helt som agilt, selvom mange de siger det. - at, i hvert fald ude ved os, at det er sådan vi arbejder. Men det er sindssygt svært øh at inkorporere noget efter der ligesom er lagt noget fast med kunden, og kunden har en fast forståelse for, hvad det er, de gerne vil have. Så er det sindssygt svært at komme tilbage.- vi har faktisk fået en indsigt, der gør at vi lige er nødt til at gå tilbage, og kigge lidt på det her igen, fordi vi fandt ud af det her, som slet ikke var på tale i starten af projektet eksempelvis. Det er sindssygt at rykke på den der.

M: 09:59 - Ja

O : 10:00 - Ja

M : 10:03 - 10:11 - Øh vi snakkede lidt om der misforståelser, du har oplevet tidligere, hvad oplevede du var øh udfaldet af de misforståelser? Hvad skete der så bagefter? Hvad var konsekvensen af det?

O : 10:12 - Øh ultimativt kan det resultere i øh i sindssyg utilfredse kunder, som kan gøre at de faktisk slet ikke vil have deres produkt.

M : 10:20 - Eh'mm (Forstående)

O : 10:21 - 11:08 - Øh jeg har ikke været med på projekter, men jeg har set det ude ved min virksomhed, at det er sket fordi, at der ikke har været en stor nok forforståelse for, hvad det er for et produkt, de gerne vil have. Vi udvikler rigtig meget digitale produkter ude ved os.. er der bare fejl i det mindste i forhold til hvad kundens forventning er, og hvad det er vi gerne vil levere, så sker der det kommunikations skridt, når det er vi så står og præsentere noget, så kan kunden godt synes, at det er super fedt osv. og siger egentlig god for det, og så senere hen i projektet, når de så egentlig skal til at overtage lidt mere for eksempel lægge indhold ind til platform - det kan være hjemmeside, det kan være alt muligt - det er så der, der sker et kæmpe skridt faktisk, fordi så har de ikke forståelsen for ting.

R : 11:09 - 11:21 - Kan jeg lige spørge ind? Hvor meget har- nu går jeg lidt ud fra at det er stakeholders, der er kunden- hvor meget har deres involvering været til stede under processen? Altså hvor hyppigt?

O : 11: 22 - Ja, vi havde en gammel model, der hed designpræsentationer, initerende pitch, design osv. osv. osv. Så har vi en helt anden model, som går ud på at øh hvis kunden vil have et lidt mere strategisk arbejde, så er der nogle konceptudviklere, der arbejder, hvad skal man sige, udarbejder det strategiske koncept, som det hele det skal bygges på. Det skal så lede videre til, hvordan ens platform eller visuelle identitet, eller hvad det nu kan være, skal se ud. Vil de ikke betale for det strategiske arbejde, så ryger den direkte til en digital designer, som skal sidde og udtænke, hvordan deres online platform skal se ud. Og det er typisk ikke en digital designer, der har det store strategiske arbejde f.eks. Øh der er den sådan lidt afhængig af, hvilken proces de har betalt for, og hvor meget de har valgt.. ja.. Så er den meget forskellig

R : 12:12 - Okay

O : 12:13 - 12:35 - Så der har vi lavet en ny template, som gør, at vi skal arbejde sindssygt

meget med kunden i starten af det. Fordi vi har tit at kunder tror, at der er noget, der er med i budgettet, og så er det ikke. Økonomi er en sindssyg stor problematik ude hos os.

R : 12:36 - Okay, hvis nu jeg lige må spørge lidt mere, sådan,- det var så også i forhold til, hvordan, det I har lavet, det er i forhold til de stakeholders, I arbejder sammen med.

O : 12:43 - Eh'mm (Bekræftende)

R: 12:44 - 12:47 - Hvad med sådan lidt mere internt? Synes du der lidt mere konsekvens der?

O : 12:49 - 12:52 - Øh der er det også meget,- jeg vil ikke sige at det er problematisk internt..

R : 12:52 - Nej (Forstående)

O : 12:53 - 14:50 - Men der er sindssygt mange processer, der skal optimeres for der hvor vi ser, at det typisk ikke hænger sammen, det er på økonomi, og øh så det lidt mere abstrakte i forhold til om man arbejder forretningsdrevet eller brugercentreret. I vores tilfælde i hvert fald. Økonomien den er selvfølgelig selvsagt at vil kunden ikke betale for det, så kan de ikke få det, og de forventer at få det osv. Øh der hvor jeg taler om, det er noget så bestandigt som at vi bruger vores ekspertviden til at udvikle en eller anden platform, mig og min kollega, som også er digital designer, som har en del erfaring inden for det. Der hvor vi støder ind i problemer, det er når enten en konceptudvikler, som har en anden baggrund, mener det er forkert strategisk tilgang til det. Ellers er det noget så simpelt som en online marketing ekspert, der siger at den hjemmeside online platform, som vi lige har brugt, den er elendig til hans efterfølgende arbejde med online marketing, som hænger uløseligt sammen. Det er den største, sådan hvad skal man sige, fejl der sker. Og det kan jo altid skyldes kommunikation fordi at online marketing eksperten, han er ikke med fra starten af, men det har vi så lavet om, det er han nu. Men det går ud over vores arbejde, fordi med hans arbejde, meget tekst, meget.. det hele skal være.. leve op til noget Google halløj. Det spærrer ben for mig og min kollegas arbejde om at få noget, der er meget brugercentreret, meget brugervenligt ud af det. De to går IKKE altid hånd-i-hånd. Og der sker der kommunikationsfejl, og det har der gjort rigtig meget tidligere.

R: 14:50 - 14:59 Så hvis jeg lige,. nu hvis vi tager det der med kommunikation. Hvis du skulle nævne måden, hvorpå I kommunikerer? Det kan være lidt varierende i løbet af sådan en lang proces.

O : 15:00 - 15:10 - Det kan være sindssygt varierende. Vi plejer at afholde nogle forskellige opsamlingsmøder på hvor langt man ligesom var kommet osv.

R : 15:11 - 15:12 - Er det med alle involverede parter eller?

O : 15:12 - Nej

R : 15:12 - Nej

O : 15:13 - 16:28 - Det er det nemlig ikke. Fordi at det er en reklamebrance, så har folk rygende travlt og har løbende forskellige aftaler, så kan et typisk forløb - lad os tage den med Smyril Line, hvor vi var så mange involveret- der var ikke altid begge projektledere med, og det var ikke altid konceptudvikleren var med. Det kunne også godt være, at det kun var mig, som digital designer, men jeg havde kun fokus på den ene del af den platform vi skulle bygge til dem, og ikke den anden del. Så der kom diskussioner op, som vi ikke kunne ta', og det gjorde så at det hele skrider både tidsmæssigt også, men det gør så også det at vi ikke helt kan opfylde det, vi gerne ville lave til kunden samtidig med. Øh så der er sådan en hårfine grænse, vil jeg sige. Men det største..- altså når vi skriver sådan internt, så er det selvfølgelig den der primært med mail, og der sker typisk misforståelser i de mails. Fordi min forståelse af ja øh... Hvordan kan man lige perspektivere det? Min forståelse af, hvordan et

eller andet begreb bliver brugt, nu bliver det sådan meget nørdet, det her-

R : 16:29 - Ja,ja

O : 16:30 - 17:18 - Lad os sige min forståelse af responsiv webdesign er bare grand(Grande = stor, meget)-misforstået i forhold til udvikleren(Programmør), der skal lave det, hvor han har en meget teknisk forståelse, og jeg har en lidt mere anderledes forståelse eksempelvis. Hvis han skriver det over mail, så sker en miskommunikation allerede i det, at jeg ikke forstår hvad han mener. Fordi der er en faglig misforståelse. Jeg prøvede det i sidste uge med en hjemmeside, som vi har lavet, eller jeg havde designet, han havde implementeret, og implementeret på en ny måde. Og i og med at jeg ikke forstod, hvad han egentlig mente til at starte med i en mail, så har han implementeret det for at være helt ærlig forkert. Nu står vi så over hvad vi har estimeret til 25 timers retning.

R : 17:19 - ("Taber kæben")

O : 17:22 - 17:25 - og vi har to timer tilbage på projektet. Så det er 23 timers... ja..

M : 17:26 - Overskridelse

O : 17:27 - 17:51 - Ja. Så det betyder det der med, at når én siger det her, men det kan vi være et vidt begreb, fordi vi arbejder med så mange begreber, som vi gør, ikk? Øh den der med brugercentreret.. øh... ja.. vi bruger det, men jeg ved godt fordi, at jeg har gået på den her kandidat, at brugercentreret det på baggrund af din ekspertviden, det er ikke brugercentreret før du egentlig går ud og snakker med en, der skal bruge det.

R : 17:52 - Ja

O : 17:53 - 18:02 - Det kan du ikke, så kan du ikke rigtig kalde det brugercentreret, og så dog alligevel, fordi du har vel en ekspertviden, fordi du har lavet noget før. Men når jeg får en helt ny kunde f.eks. med bookingflows. Jeg har da aldrig lavet sådan et før.

R : 18:03 - Nej

O : 18:04 - 18:56 - Hva.. Hvad er en typisk bruger-flow i det her? Det rigtig meget ekspertviden osv. Men der er jo andre fra mit bureau, der vil sige at vi arbejder sygt meget brugercentreret. Vi tænker jo altid på: hva', kan brugeren blive frustreret her? Jamen det er på baggrund af, hvad du ved om brugeren. Det er jo ikke på baggrund af, hvad brugeren har sagt til dig. Sådan en miskommunikation, nu ved jeg godt at det er på et fagligt term, og som sandsynligvis ikke går ud over noget, men sådan et begrebsafklaring,. hvis der ikke er det, så kan det gå ud af tangenter om hvad vi egentlig selv mener er det ene eller det andet. Det har jeg set, fordi jeg har læst teori om, hvad begrebet(Brugercentreret) betyder, men det har min kollega ikke altid. Og så har der..- så sker der allerede noget der. Det er sådan noget som at formulere en mail rigtigt, og at få folk til at forstå det, og alt det der, ja. Det er svært. Det vil jeg sige, det er sygt svært.

R : 18:57 - Har du mere? (Til Mikkel)

M : 18:58 - Nej altså,. vi behøver ikke scenarier..

R : 19:00 - 19:07 - Øh.. Nej,.. skide godt, Oliver. Øh vi har nogle scenarier, som vi gerne vil præsentere for dig. Kan vi lige?

M : 19:08 - Behøver dem? Det var det jeg sagde.

R : 19:10 - Det var mere..-hvad?

M : 19:11 - Behøver vi dem, tænker jeg?

R : 19:12 - 19:14 - Jeg vil gerne lige se, hvad der sker.

M : 19:14 Okay

O : 19:15 - I må gerne, jeg har tid.

R : 19:16 - 19:23 - Men det er mere sådan, hvorvidt vi skal bruge noget papir, og kuglepen

eller sådan noget et eller andet, eller om vi bare skal vise dig på skærm

M : 19:24 - Skal vi prøve uden papir og kuglepen?

R : 19:26 - Vi prøver uden

O : 19:26 - 19:30 I bestemmer, det er jeres interview, jeg følger blot med.

R : 19:31 - 19:34 - Kan vi vise det på din computer (Til Mikkel)? Fordi så behøver jeg ikke at..

M : 19:35 - Ja eh'mm

R : 19:37 - Jeg fjerner det her fra...

M : 19:40 - Jeg laver lige noget mellemrum imellem

R : 19:43 - 20:19 - (Til Oliver) Godt, så kan vi lige fortælle dig formålet med scenarierne. Det er simpelthen, at de her eksempler, som du så får præsenteret lige om lidt, det er simpelthen for at du kan bedre, eller kan komme til at erindre nogle meget..-helst specifikke scenarier der tidligere er sket for dig, der enten minder- eller der bare sådan får dig til at tænke på det. Øh det er ikke sådan umiddelbart nødvendigt at du analysere scenarierne, men hvis du har en eller anden form for perspektiv på dem, så må du rigtig gerne præsentere dine tankeproces, når du hører dem(scenarierne). Øh det er meget sådan lidt øh en "brainstormy" thingy...

O : 19:20 - Ja

R : 19:21 - Yes

M : 19:23 - 19:29 - Første scenarie det hedder: "Skulle jeg ikke lave det alligevel?", og du må gerne læse det op, læse højt..

O : 19:29 - Eh'mm (Bekræftende)

(Rakker computeren hen til Oliver)

O : 19:31 - 21:05 - Godt. Øh: "Vi befinder os i et workspace med et team på omtrent 10 mennesker, der alle arbejder på det samme projekt. De er ved at udvikle et spil til android, og har allerede været i gang i et par måneder. Tre forskellige leads, heriblandt gamedesigner, leveldesigner og leadprogrammer, sidder og diskutere ressourcer, tid og scope. De kan se, at de er nødsaget til at skære nogle elementer væk fra spillet for at få det til at fylde mindre, og fordi tiden er knap. De beslutter sig for at fjerne en animation på en final-boss" - Altså sådan en skurk ikk?

R : 21:07 - Ja

O : 21:08 - 22:01 - "og i stedet finde på noget andet med bossen. De ved dog ikke hvad på dette tidspunkt. De informere projektlederne, og lader emnet ligge for nu.

To dage senere, i en strøtanke,- i en henkastet samtale i om at fjerne finalboss fuldstændig, blandt selvsamme leads og projektlederen, overheøre en CG (Computer graphic) artist samtalen. Lidt forvirret spørger vedkommende ind til emnet: "Er finalboss blevet skrottet helt eller hvordan? Jeg er ellers færdig med både 3D modellen og animationen.." Lidt overrasket bekræfter leads at ja, finalbossen og animationen er skrottet. De sidder nu med en 3D model og en animation, som ikke længere var nødvendig, og en lidt forvirret CG artist.

Ja.. øh, skal man perspektivere det?..- det skete faktisk også i sidste uge for mig--

R : 22:02 -22:08 - (Griner) Meget gerne. Hvad end du lige kommer til at tænke på. Det behøver ikke være specifikt det samme. Bare noget..

M : 22:08 - 22:11 - Det behøver ikke engang at være relateret til det samme, bare hvis du kommer på et eller andet.

R : 22:11 - Yes

O : 22:12 - 22:33 - Specielt det der med overskriften: "Skulle jeg ikke lave det alligevel?" øh.. Der er tit og ofte sket bl.a. i sidste uge, hvor jeg gik i gang med at lave nogle

kontaktformularer til en hjemmeside på en kunde, jeg ikke må sige navnet på, fordi det ikke er sådan helt..

R : 22:33 - Ja, det er helt i orden

O : 22:34 - 23:31 - Øh.. OG jeg var af den forståelse af at kunden ville se noget mere færdigt design inden at vi ligesom gik videre med implementeringsdelen. Det er sådan at typisk så får han et estimat på design, og han får et estimat på implementering. Han havde sagt for god-for estimatet på designet, og da jeg så havde lavet designet og havde brugt fem timer på det, der snakker jeg så med en udvikler, og prøver at spørge omkring, hvor lang tid det ville tage at implementere egentlig, det her, og han siger et eller andet antal timer. Og det sender jeg så sammen med designet til kunden, hvor han så siger at det tager alt for langt tid at implementere det her osv. Og så kommer jeg til at snakke med min projektleder, som så siger at jeg sådan set ikke skulle have lavet designet. Det var ikke aftalt med kunden, jeg skulle have ringet til kunden og hørt hvor lang tid, han ville have..

R : 23:32 - (Suk) Ja

O : 23:33 - 24:42 - eller hvor lang tid han ville have vi brugte på designet og implementeringen, og der havde projektlederen ikke fanget, at han (kunden) allerede havde sagt god for designdelen, men de hænger jo uløseligt sammen. Og der var der lidt den der: Men skulle jeg ikke lave den alligevel?, da jeg snakkede med projektlederen på det, "Jamen skulle jeg ikke lave det alligevel?". Øh og det sker så ofte fordi, at det ikke bliver formuleret rigtig videre om hvorvidt, hvordan og hvorledes. Og det sker ofte, når det er at en projektleder har travlt til at agere ren projektleder, og får udplottet det rigtig om, hvad er det den udøvende kraft, altså mig, og en udvikler bl.a., at vi skal gøre helt og holdent. Når det er at jeg også skal fungere flere jobfunktioner som projektleder eksempelvis..- jeg ved godt, det er et lille projekt, men ikke desto mindre, det er stadigvæk.. det ved jeg ikke 20-30.000 kr. værd, et eller andet. Det er også penge, og det er også et projekt i sig selv, og det er der der sker sindssyg meget problematikker.. i hvert fald ude hos os, vil jeg sige.

M : 24:43 - 24:51 - Hvordan øh.. den kommunikation du havde både med din projektleder og med kunden og sådan noget, hvordan foregik det? Var det over tale eller over telefon?

O : 24:52 - 25:48 - Projektlederen, det var over tale (direkte samtale over for hinanden), fordi der var lige pludselig et rimelig stort problem i forhold til at jeg sad med en kunde, som var sådan lidt.. Nu havde jeg lavet designet, og brugt fem timer på det, øh og han ville ikke betale for implementeringen, fordi det tog så lang tid. Og der tænker jeg altid med det samme, at jeg bliver nødt til at tage en direkte tale.. konfrontation.. diskussion med projektlederen frem for at skrive det over mail. Jeg kan ikke øh... når der er noget, jeg vil sige kritisk, og det var lidt et kritisk punkt, synes jeg, fordi det var fem timer, jeg lige pludselig

ikke kunne fakturere eksempelvis til en kunde. Øh og som jeg egentlig skal have betaling for af virksomheden, jeg sidder hos, og det er sådan lidt.. Der, der føler jeg altid, at der bliver jeg nødt til at tage den direkte tale, og lige få snakket ud. Der føler jeg ikke mail, det der frem og tilbage, det løser ikke problemet hurtigt nok, fordi jeg har brug for et svar nu og her..

R : 25:49 - Prompte agtigt, ehmm

O : 25:50 - 26:26 - Ja, øh, hvad hedder det, kommunikationen med kunden er primært med mail med mindre, der er et eller andet, som sådan virkelig er.. ja.. præsterende, eller presserende hedder det, ikke præsterende, så ringer man typisk eller kalder ind til møde, du ved, et eller andet. Øh så det er primært mail, men der sidder man også med den der, man bliver nødt til hurtigt at få det interne klaret før at kunne svare mailen, eller svare kunden

hurtigt, så han ikke sidder og bliver frustreret over hvorfor filan svarer de ikke. Det kan jo også være frustrerende for ham. Og det er også noget, hvor vi har tidligere mistet kunder på.
R : 26:27- 26:37 - Også bare for sådan at spørge lidt mere personligt til, hvordan du havde det med situationen. Hvad stod sådan lidt tilbage med, når du fandt ud af at: nå, det skulle du ikke lave alligevel?

O : 26:37 - 28:42 - Ja, jeg følte min,.. hvad skal man sige.. min... jobtitel var sådan blevet lidt misforstået om, hvad jeg egentlig skulle, og jeg egentlig blev kastet ud i en arbejdsopgave om at skulle være projektleder, når jeg er vant til at være noget mere udøvende osv. Jeg kan sagtens projektlede mine egne projekter, men jeg skal ikke projektlede i forhold også at agerere kontaktperson, fordu så er der for mange bolde. Der er rigtig mange, der er gode til at være den blæksprutte. Jeg er ikke verdens bedste, det er noget, jeg skal lære, men lige at få den kastet i hovedet lige pludselig uden, at jeg blev informeret af den projektleder, som sidder på projektet, det kan være ekstremt svært. Det er nok faktisk også der, hvis jeg sådan lige tænker reflektivt, det er nok der, der sker tit og ofte noget, i reklamebranchen i hvert fald i vores virksomhed, det er, hvis jeg ikke er med fra starten på et projekt.. Et eksempel på det, det er, nu har jeg møde om to uger med en virksomhed med et projekt, vi ikke har snakket med dem i to måneder om, fordi det skulle lige ligge lidt, men fordi jeg har været med fra starten.. jeg er 100% confident til det møde der, men jeg kan ikke engang møde op på arbejde eksempelvis i morgen, og så få kastet en helt ny kunde og hov, du har forresten også kontakten. Det der med at jeg skal back-track, og finde ud af, hvad er der blevet talt om allerede, det hader jeg. Det er simpelthen det værste jeg ved, fordi jeg kan ikke lide ikke at være den initierende kraft bag noget, for så har jeg ikke haft noget indledende dialog. Jeg aner ikke, hvad de har snakket om, før mig. Så skal jeg sidde og læse mails, og jeg skal sådan sidde: "Hej, det er lige mig, der har overtaget denne case her" osv, jeg hader det. Det er det værste. Og det er tit og ofte der, der sker miskommunikation, fordi kunden bliver frustreret over at jeg spørg om noget, de allerede er afklaret med. Men det er jo fordi jeg ikke er gået langt nok tilbage i mailkorrespondancen. Men det burde jeg heller ikke. Men det var sådan lidt reflektivt omkring,.. det har ikke så meget til det her scenarie at gøre, men det er tit og ofte, ligesom i vores virksomhed, der sker tit og ofte den fejl, at så får man lige kastet det der over lidt, selvom man ikke har været med fra starten af et projekt. Det kan være sygt frustrerende. Eller så er det bare mig, der er elendig til det, det ved jeg ikke.

R : 28:43 - 28:46 - Hvis jeg skulle spørge til sådan.. jeg bruger lige udtrykket "lappeløsning".

O : 28:46 - Ehm'hm (Forstående)

R : 28:47 - 28:58 - Som i,.. altså, hvordan det så,.. hvad var næste skridt? Du har opdaget at denne opgave skal ikke laves alligevel, hvad er næste skridt så?

O : 28:48 - 29:29 - Så er det man overlevere det til projektlederen igen, som egentlig havde kastet den i hovedet, og så sagt, hvad filan gør vi. Og så er det ham, som har været projektleder helt fra starten af, der ligesom overtager, hvad skal man sige, ansvaret og videre kommunikation med kunden. Så foretager jeg mig sådan set ikke mere. Også fordi det ikke er min rolle at skulle sidde og skrive alt muligt til kunden om sådan, sådan, sådan, osv. osv. osv...

R : 29:29 - 30:01 - Var det også sådan i det her tilfælde? I det her design? Det var sådan det skete, ja?

O : 29:32 - 30:19 - Ja, så smed jeg den tilbage, kastede bolden tilbage, og så sagt: der er sket en hulens masse misforståelser her. Nu sidder vi med fem brugte timer, jeg ved godt det ikke er det, der lige smadre årsregnskabet, men alligevel. Og en kunde spørger også

specifikt til det her, og han vil ikke betale for implementeringen. Så vi har også noget funktionalitet, der ikke går op lige pludselig. Han vil have det, men han vil ikke betale for implementeringen. Og så er det at ja... Så skal jeg ikke være med mere på den del der. Jeg kan godt snakke med ham om med implementering videre og alt det der. Men når der lige pludselig skal til at konfliktløses decideret på sådan en stor problematik, så overleverer jeg den tilbage til en, der er bedre fagligt egnet til det end jeg er.

R : 30:19 - 30:22 - Hvordan blev det modtaget, da du sendte den videre?

O : 30:22 - 30:25 - Det er med blandede følelser.

R : 30:25 - Ja

O : 30:26 - 31:39 - Øh fordi man kan godt have den der inde i sig selv, og så tænke for helved, der har man ikke leveret. Det er min skyld at de misforstår osv. Og der har man også nogle gange brug for sådan lige at snakke med projektlederen..- hvad fanden er det, jeg har misforstået, ikk? Hvad er der lige sket her? Også med udvikleren med den hjemmeside der, hvor han havde lavet den forkert, er det min fejl? Er det det, jeg har overleveret til ham? Har jeg ikke overleveret det godt nok? Eller er det hans.. man kan jo ikke sige fejl, men er det hans misforståelse, der er med til, at nu er det ikke blevet, som det skal? Og det er det mest frustrerende man oplever, også fordi vi har et sindssygt godt sammenhold, og det er svært at være den der bussemand og... Men man vil jo bare gerne have det afklaret. Vi skal også lære af det, men det er ikke altid, der er tid at kunne sætte sig ned med en snak; hvad fanden gik der galt i det her projekt? Øh., selvom projektledelse er en stor ting ude ved os, så bliver der ikke kigget refleksivt nok i det til at kunne sige: hvad skete der her? De har en masse fine excel ark på, at nu er vi gået 60 timer over på det projekt, og vi er sådan, sådan, sådan. Men der bliver ikke kigget ned i, hvad var det for nogle decideret faser, og hvad skete der så i de faser, der gjorde at det pludselig blev Så meget over.

R : 31:40 - 31:45 - Du bliver da rigtig interesseret i vores projekt, hva? .. finde nogle gode løsninger. Ej ehm, skide godt, Oliver. Har du noget mere i forhold til det?(Til Mikkel)

M : 31:46 - Det tror jeg ikke.

R : 31:47 - 31:50 - Vi tænker at vise dig et andet scenarie.

O : 31:50 - Ja

R : 31:51 - 31:53 - Vi har tre i alt. Er det okay, Oliver? Vi går lidt over tid. Meget over tid.

O : 31:54 - Nå, jeg troede det tog en time alligevel. Den har kun taget halvdelen. Det' jo fint.

M : 31:57 - Skal vi tage en mere?

O : 31:58 - Kør på. Det er jo for at hjælpe jer, så det til I føler at I har nok.

M : 32:01 - 32:05 - (Til Rebekka) Skal vi ikke tage nummer 3? Den tror jeg er mere sådan..

R : 32:06 - Lad os tage nummer 3.

M : 32:08 - 32:16 - Så rykker jeg den bare lige.. (Taster på computeren) Så det er den eneste man kan se. Der bliver rykket lidt rundt i..

R : 32:17 - Bare CTRL + enter, så skifter du side sådan set

M : 32:20 - 32:30 - Det er jo smart.. Ja.. det her scenarie hedder "Din eller min opgave", og du må gerne læse det højt igen.

O : 32:31 - 35:19 - Eh'mmh.. " Seks teammedlemmer sidder og idegenerer på, hvad de skal finde på til deres nye kunde. De ved, at de vil lave en app, så de mangler bare en slagplan for, hvordan den skal laves, og hvad den skal indeholder. De finder på en masse forskellige ideer, og finder sammen frem til, hvad der er bedst at prøve. De runder af med at uddelegere de første opgaver, og aftaler at resten finder de ud af senere og mere uddelegeringen kommer til at foregå løbende.

Nogle dage går, og udviklingen af app'en er i fuld gang. De seks teammedlemmer mødes igen til et ugentlig møde for at vurdere processen, og diskutere næste skridt. En efter en skiftes de til, at berette om deres ansvarsområde. Det viste sig så, at to præsenterede et forslag til den selvsamme opgave. Dette ledte til en diskussion om, hvem der sagde hvad til sidste møde, og hvad hinanden mente var tydelige rollefordelinger. Forvirret står de tilbage med to eksempler af én opgave, og total foruden en hel opgave, som ingen havde taget sig af". Ja... Det er aldrig gået så galt for os, vil jeg sige, hvor jFeg arbejder. Men det har dog mere været, lidt perspektiveret tilbage, mere omkring hvem har kontakt med kunden, hvem øh... Og der, der går der meget i det der din eller min opgave. Hvornår er det jeg stopper med min arbejdsfunktion, og hvornår er det en anden, der principielt skal tage over, fordi det er hans arbejdsfunktion. Og så er det sådan ja.. det kan blive sådan lidt.. jeg har aldrig været ude i at man sådan har lavet, hvad skal man sige, samme opgave. Med mindre man har samlet et hold af designere, og de skal hver give deres take på et eller andet, og så de mirakuløst lavet det samme eller noget af det samme. Og det er jo sådan en ren idegenerering, så det er jo, eller konceptudvikling. Det er fint nok, men den der min eller din opgave.. det er.. det er meget i forhold til perspektivering til, hvor jeg er, utrolig meget omkring, hvornår stopper min arbejdsfunktion. Der er en god rollefordeling, synes jeg bestemt. Der er også en god projektledelse ude ved os, men der sker stadigvæk den der, hvornår er det jeg lige pludselig skal levere et problem tilbage eller frem ad. Øh fordi jeg kan ikke implementere noget, og strategiarbejde osv. er ikke min afdeling. Hvis jeg lige pludselig finder et problem mellem strategi og implementering, er det så mig, der skal være ugle? Eller hvordan og hvorledes. Når jeg kan se at der egentlig ikke er økonomi til at lave alt det, som kunden gerne vil have, hvem skal jeg så gå til og alt det der. Det ligger lidt i den der din eller min opgave.

M : 35:19 - 35:25 - Ja, det er også et scenarie vi ser som en større problemstilling ved større teams, hvor der er flere af den samme rolle nemlig.

O : 35:26 - 36:06 - Præcis. Og der er det nogle gange øh, hvor mig og den anden digital designer også skal samarbejde. Øh der synes jeg så at vi egentlig har fundet ud af det rigtig godt, hvem der laver hvad. Men det tager typisk også en halv time, hvor vi to sidder i et mødelokale, og vi gennemgår typisk en.. hvad hedder det der.. site-map, og alle de der forskellige ting, og hvad skal kunden egentlig have, godt, du tager det du tager det og det, og det. Og så får vi sådan.. virkelig.. jeg må ikke sige flueknep, men det gør jeg lige alligevel, vi flueknepper altså virkelig for at sørge for at vi netop ikke.. hvornår er det, der sker ting osv. Øh

M : 36:07 - 36:12 - Hvordan er.. lige hurtigt et indskudt spørgsmål, hvordan, lige præcis det møde, du kommer med der, hvordan dokumentere I det, I har lavet?

O : 36:13 - 37:30 - Vi dokumentere det ikke. Ikke rigtig. Altså der selvfølgelig normal noteskrivning osv., men der er jo ikke sådan decideret referat eller noget som helst, der går sådan lidt mere op i dokumentation af det. Det er jo hinandens notater, om: godt, jeg skriver, jeg laver det, det, og det. Øh, jamen det får mig faktisk også til at huske på en episode med noget andet, hvor vi skulle lave noget sammen, hvor jeg tror varovre sådan tre gange, og lige sige: Skal jeg designe det her element? For jeg kan se det optræder på en side, du skal designe, og en jeg skal designe. Men lige i den her modul, hvem designer den? Øh, og der skulle vi så lige hurtigt snakke sammen osv. Men netop den der din eller min opgave, altså det der med, når det sådan.. hvis vi er to af samme rolle, der skal finde ud af noget, eller lave noget inde på samme projekt, det er aldrig over mail. Som i ALDRIG. Fordi.. ikke fordi at

vi har frabedt os det, men det tror vi bare ikke virker, for at være helt ærlig. Det kan jeg ikke se virker, fordi det er så vigtigt det der, at man ikke sidder og spilder tiden og alt muligt andet. At,at.. det vil ikke du med mail, fordi igen, hvordan bliver den mail lige formuleret? Og hvem formulere den?

R : 37:31 - 37:56 - Vil det så sige at, f.eks. i det her med, hvor I to sidder i en halv time og snakker om uddelegering, basically, du tager det, du tager det.. Så er det meget afhængig af, at I, hver i sær individuelt, både husker og så også tager notater, så I kan huske det til senere brug? Har der været tidspunkter, hvor det ikke har været aktuelt, og I ikke har husket det til senere brug?

O : 37:56 - 38:37 - Øh.. egentlig godt spørgsmål om... nej ikke andet end de der småting, hvor det så bare.. vi kan jo se at de har lignende elementer på, og hvem skal så lige netop designe det, og hvem skal lige netop osv. osv. Men ikke sådan de helt store komplikationer faktisk. Men det er også fordi, så meget arbejder vi heller ikke.. altså vi har rigtig mange udviklere, som arbejder på de samme cases. Og der har de en masse interne møder i forhold til hvordan de.. øh.. også justere osv, fordeler deres rolle osv. Det ved jeg bare at de har sindssyg mange med, men jeg har faktisk aldrig været med på det, fordi det er sådan meget udvikling..-

R : 38:38 - Når du siger udvikler, så mener du programmør?

O : 38:39 - Ja, lige præcis.

R : 38:40 - Jeg skulle bare lige være sikker

O : 38:41 - Ja, udviklere, ja..

M : 38:44 - Vi skal lige have styr på begreberne

O : 38:45 - 38:58 - Som jeg plejer at sige, jeg laver.. jeg tegner maleriet,. nej, det kan man ikke sige. jo, jeg designer bilen, udvikleren får den til at køre. Det er sådan vi siger. Virkelig dårlig metafor, egentlig. Men ja,.

M : 38:59 - Du designer hjemmesiden, udvikleren programmere

O : 39:01 - 39:08 - Ja. Vi plejer bare at sige at udviklere/programmøre sætter strøm til det, ja. Egentlig, ikke? Øh, ja.

R : 39:09 - Fedt. Øh yes.

M : 39:11 - 39:15 - Jeg tror vi bliver nødt til at sige måske, det var det. Tror du ikke? (Til Rebekka)

R : 39:16 - Det er det ja. Jeg tror ikke jeg har mere

O : 39:18 - Lækkert.

M : 39:19 - Dejligt

O : 39:20 - Fedt man

M : 39:20 - Har du lige de sidste ting på falderebet?

O : 39:21 - 41:00 - Nej. Egentlig ikke sådan.. Jo der var noget, jeg havde læst i en artikel her, at et reklamebureau over i.. hvad hedder det.. over i København. Et rigtig stort bureau, at de har lavet sådan en ny model for deres, men det sådan meget økonomisk incitament. Det ved jeg ikke har sådan stor relevans osv. Men den måde de gør det på, det er at de har en fast pris på en opstartsfasen, som også indeholder et vist antal timer. Og det er alt det der med, hvad vil kunden have, og hvad vil de ikke have, og hvad skal de have, og strategiarbejde bla bla bla. Hele den fase er så fast, bum. Så er der hele design og implementeringsfasen, og den er ren agil. Ren agil. Så dvs. altså hvad der bliver brugt, det betaler man for på en eller anden måde. Måske med hist og her justeringer osv. Den model vil vi til at adoptere ude ved os, fordi den kan vi se, at de har succes med. Og det er det krævende opstarts arbejde med

kunden for at misforstå..- vi får rigtig, rigtig ofte, fordi det typisk ikke er mig, der er ude at sælge eller nogen andre, der faktisk er uddøvende. Det er nogle kontaktchefer og alt mulige andre, der er ude at sælge. Der sker miskommunikation i, hvad en kontaktchef tror med den her GDPR-lov, hvor lang tid sådan en lille cookie-halløj tager at lave kontra, hvad den egentlig tager at lave. Der er tit og ofte nogle misforståelser internt, og så har vi muligvis en salg.. solgt det for billigt, og så kan vi jo se det, når kunden kommer og siger: vi skal da også have det med, og så skal vi tilbage og kigge i kontrakter og sådan noget, og det er noget værre ski-værk.

R : 41:01 - 41:10 - Hvad kommer så efter selve.. hvad hedder det.. du kan.. den første fase det var kundekontakt og få alt afklaret og sådan noget, og så.. det var selve produktionen, ikke også? Næste fase?

O : 41:11 - Yes

R : 41:12 - Og den sidste, det er?

O : 41:13 - Det er support. Pretty much.

R : 41:17 - Som i?

O : 41:18 - 41:48 - Produktionen ligger både både design, men også implementering. Og så ligger der support, og alt det der. Øh vores kunder lægger altid selv indholdet ind på de løsninger, de får. Det koster en bondegård at få os til det. Eksempelvis.

R : 41:29 - Så support, er det assistance eller hvad?

O : 41:30 - 42:40 - Support det er simpelthen assistance .. og.. der er jo så.. det er så noget vi har perfektioneret rigtig godt ude ved os. Der er rigtig god dialog med udvikling osv. Eller programmørerne og kunderne. Og der har de nogle timer med i den pris, de betaler fra starten af, og efterfølgende er det så pr. timebasis osv. Men der har vi sådan en support portal, hvor udviklere har adlokeret timer hver eneste uge. Jeg tror, det er 10 timer i alt til support. Ren support til vores eksisterende kunder. Og så de resterende 27 timer er til nye løsninger og alt muligt andet. Optimering og hvad ved jeg. Og der kan jo også ske nogle problematikker. Ja.. En udvikler har for meget support, hvad de kan se, der er booket ind kontra hvad der egentlig er.. så.. Jeg ved ikke om det er relevant det sidste, men det var sådan en.. det var det seneste nye, vi fandt. Jeg synes, den her måde at arbejde agilt på.. fordi den har vi ikke brugt før. Altså de dropper også designpræsentationer eksempelvis. De siger: fuck det, vi gider ikke..- undskyld mig, jeg bander,

R : 42:40 - Ja, ja

O : 42:41 - De siger pokkers i det

M : 42:42 - Det er 18+ det her projekt

O : 42:44 - Ja, det er nemlig det.. men det er det der med at tage kunden i hånden, og gør dem til en samarbejdspartner kontra en kunde. Så de er sådan.. sådan.. hov, nu har vi lige lavet det her lillebitte modul til jeres hjemmeside, hvad synes I om det? I stedet for at komme og vise dem en hel side.

BILAG 5 - TRANSKRIBERING

AF JEANETTE

Transkribering af pilottest med Jeanette 19/04-19

J = Jeanette
M = Mikkel
R = Rebekka

00:12 M: Vi vil gerne undersøge misforståelser der kan opstå i agile processer, og derfor har vi valgt at have dig ind til et interview fordi du har erfaring med at arbejde agilt, har du ikke?

00:22 J: Jo det har jeg

00:26 M: Vi fokuserer rigtig meget på at undersøge proces, vi er ikke så produkt orienteret, derfor behøver du ikke nævne navne på folk, eller firmanavne, eller decideret beskrive produkter for det er ikke der vores interesser ligger. Vi er meget mere fokuseret på hvad der er blevet gjort og hvad der er sket.

00:46 J: Det er helt fint.

00:49 M: Det emne vi vil tale om det er misforståelser, der er især opstået ufrivilligt, i forbindelse med design af produkter og sådan noget. Ved du hvad en ufrivillig misforståelse er?

01:04 J: Øh, hvis jeg skal beskrive en ufrivillig misforståelse, er det en ikke intentionel misforståelse som i at man til trods for at man måske faktisk har gjort sit foderarbejde for at der ikke skulle opstå misforståelser, ved at man måske bruger projektplanlægning, eller et eller andet andet, at der alligevel opstår misforståelser.

01:31 M: Ja, vores definition på det, ihvertfald, er lidt ligesom dit, noget der er opstået. Det er en ufrivillig forkert forståelse af noget, der opstår i dialog mellem to forskellige mennesker. Det vil så sige at hvis der er en der siger noget til dig, og du forstår det på den måde, men så senere finder ud af at du har misforstået det, det er en ufrivillig misforståelse, for du vidste ikke det skete, eller du var ikke klar over det.

01:59 R: Ja, som i at du er ikke klar over at du har fejlfortolket det der er blevet fortalt til dig, det finder du først ud af senere.

02:07 J: Okay.

02:08 R: Og en misforståelse i forbindelse med dialog, og dialogen kan føres over flere forskellige måde for kommunikation så det er ikke hæmmet af at man taler til hinanden direkte over for hinanden. De kan også opstå med flere end to parter.

02:26 J: Ja

02:27 R: Yes (bekræftende)

02:30 M: Ja, jamen, så vil vi bare starte ud med at spørge om, har du arbejdet i længerevarende designprojekter før, sammen med andre?

02:36 J: Ja, jeg gør det lige nu og det har varede, den designproces vi er igennem er utrolig iterativ og meget agil i sin udformning. Vi startede den her designproces i april sidste år, og

vi skriver så nu april et år senere, og vi er stadig ikke færdige. Så det er vist godt det man kan betegne som en lang designproces tror jeg,

03:09 R: Ja nemlig.

03:15 M: Hvor mange var der med i den proces? Og er?

03:27 J: Øhmm ja, det er jo det der med at vi har både direkte aktører og indirekte aktører og det har faktisk skiftet undervejs, fordi vi havde egentlig et design som vi troede var det vi skulle gå med, og en producent af det design og nogle ingeniører og sådan noget. På den side er jeg faktisk ikke klar over, altså på udvikler siden og forhandler siden er jeg faktisk ikke klar over hvor mange der har siddet med vores produkt, men der har vi haft to kontakter i Kina. Derudover så er vi tre der arbejder sådan fast med det, så er der én investor og så er der en der producere noget indhold, til det produkt vi laver. Så vi er en del.

04:08 M: Okay

04:09 J: Og nu er vi endnu flere, nu er vi os tre der arbejder fast, en investor, en der har produktionen af indhold, så har vi tilknyttet et industrielt design firma, og så har vi fået kontakt til, eller inkorporeret at vi også har et firma med der har noget Kina kontakt. Altså det er sådan et mellemleds firma, eller hvad skal man sige. Der har vi to mennesker i Danmark og tre mennesker i Kina. Så vi er ved at være rigtig mange mennesker nu.

04:49 M: Ja, så det vil sige der er mennesker der er kommet til og fra projektet undervejs.

04:54 J: Ja, det er der.

04:56 M: Nu hvor vi snakker misforståelser, kan du så huske om der er opstået nogle situationer, med nogle misforståelser i den proces, hvis du kan huske det på stående fod?

05:10 J: Altså jeg er ret sikker på at der har været flere små episoder med små misforståelser, men det har været nogen der ret hurtigt bliver løst igen, fordi vi generelt er et team, vi er også rigtig mange, men firmapolitikken er at vi snakker alle sammen sammen hele tiden for netop at undgå de her misforståelser.

05:36 J: Men jeg tror specielt i starten, der var det jo faktisk primært kun mig der arbejdede på det her projekt. Der var der lidt flere ... misforståelser er måske et stort ord, men sådan nogen hvor man måske går en lille smule forkert af hinanden med hvad man mener, at det var måske ikke lige det her materiale der blev ment, eller det var ikke lige den her farve der helt specifikt blev ment. Og det fandt vi meget hurtig ud af, af man altid sendte eksempler med på hvad man mente når man sagde "jeg kan godt lide sådan noget blødt stof", ja men hvad for noget blødt stof, så sender du et eksempel af hvordan det skal se ud og hvad for en farve det skal have.

06:16 R: Må jeg spørge sådan uddybende til når du mener store og små misforståelser, så var der mest de her små misforståelser, kan du give nogle eksempler på forskellen?

06:26 J: Ja det kan jeg godt, fordi vi har faktisk, altså en af de større misforståelser ... Jeg tror at store og små misforståelser er for mig, nogle misforståelser der kan have, ændrings-potentiale er det forkerte ord, men at det sådan kan have stor betydning, både positivt og negativt. med de her misforståelser, som ofte er en misforståelse i min optik negativ, fordi man ikke lige bliver enige om hvad der skal ske, men noget der kan have stor konsekvens og noget der har ikke så stor konsekvens. De små de kommer engang imellem og det er oftest hvis ikke har siddet sammen på kontoret i lang stykke tid og at kommunikationen har foregået over mail eller noget andet, det er oftest der jeg har oplevet at det er nemmest at misforstå hinanden, det er sådan på skrift.

07:26 J: Men større misforståelser har været særligt mellem os og Kina, fordi der er sådan

en sprogbarriere og sådan nogle ting, og det har været svært at forklare dem nogle ting fordi det også foregår på skrift, hvor der lige pludselig var sådan en misforståelse omkring om vi havde aflagt nogle ordrer på noget forkert, og vi ret hurtigt går hele kæden igennem og snakker alle sammen sammen og finder ud af at "phew, den var egentlig rigtig nok" men der bliver miskommunikeret noget ét sted fra et andet, der så sætter panik et tredje sted, og så skal vi lige kæden tilbage og finde ud af at der var ikke noget problem, men der er bare nogen der har misforstået hinanden på vejen.

08:10 J: Så fordi den skal gennem flere mennesker så kan der ofte, eller ikke ofte, men det har jeg oplevet et par gange at når den skal igennem for mange led, så bliver det lidt sådan ligesom hviskelegen fra folkeskolen, hvor at det er det helt forkerte ord der kommer ud i den anden ende, hvis at der ikke er noget på skrift der går med videre rundt.

08:30 M: Du nævnte før at der det startede der var det egentlig bare dig alene, så siden da og til nu, hvilke forskellige roller har du haft i det der projekt?

08:40 J: Øehm, jeg startede med at bare skulle prøve at lave noget brandmanagement, og lave noget SoMe content, samtidig med at jeg sideløbende havde flere processer igang. Det er fordi vi er gået fra, at vi har ét produkt der skal udskiftes af noget andet, fordi det ikke længere er up-to-date det første produkt. Og jeg har så været igennem en proces hvor at jeg har startet ud med sådan en undersøgelsesfase hvor det var primært mig, eller det var faktisk kun mig, der ligesom skulle finde ud af, "Men hvad er det så vi skal udskifte det her produkt med? Hvad er den rigtige vej at gå?".

09:24 J: Det var så den første proces så der har jeg sådan meget har sådan en undersøger kasket på, og brugeranalyser. Så har vi fundet et produkt som vi testede, så der kører jeg sådan lidt projekt ledelse af noget brugeroplevelser, og ganske almindelige brugertests at produkter, og er gået fra at være konceptudvikler til at være projektleder i virkeligheden.

09:52 J: Det var projektudvikler, produktudvikler, og projektleder, og nu tilbage til produktudvikler, for vi lige startede forfra. Men konceptet er der så jeg springer kun et step tilbage i kæden.

10:12 R: Okay

10:18 M: Har du på et tidspunkt i det projekt oplevet at, du nævnte før at du sagde at misforståelser var meget negative, men har du så oplevet på et tidspunkt at der var en misforståelse som kunne lede til noget positivt?

10:38 J: Øehmm.. Det er sådan lidt svært, for jeg tror ikke nødvendigvis det sådan er misforståelser, det er mere sådan man skal prøve at tune ind på hvad det er hinanden. Det oplevede jeg så sent som i onsdags. Vi var til produktudviklings møde hvor vi sad alle parter, på nær Kina, Kina var ikke lige med men dem der havde kontakt til Kina var med. Så vi sad alle sammen til sådan en stor sit-down og skulle diskutere produktudvikling, og der er meget den her med at jeg havde egentlig forventet at det var meget sådan at, inden vi gik ind til det her møde havde jeg troet at det var et møde der skulle være meget løsningsrettet, altså med hvordan skal det her produkt udformes. Men det viser sig egentligt at det er det næste skridt i rækken fordi vi havde nogle andre ting der ligesom skulle på plads først, netop for at undgå det her med at misforstå hvem laver hvad. Så blev der ligesom lagt en klar rollefordeling mens alle var der, alle kunne høre med, alle havde deres kalender åben, og at man ligesom kunne tale alle sammen i plenum i stedet for at man ligesom skulle sende mails rundt til, København sidder nogen af dem i, nogen af dem sidder i Aalborg, vi sidder så også i Aalborg men ude i Aalborg Øst, så den der med at vi er fordelt på så mange lokationer så var det rart at have den samlet.

12:10 J: Men der sidder vi og snakker med det her med produkter. Vi går også sådan lidt irrationelt til den og snakker om nogle lidt konkrete ting, og der tror jeg faktisk at der var imellem min chef som er i firmaet, og så ind af dem der er industrielle designere. De går lidt forbi hinanden i hvad det egentlig er de mener, får jeg en fornemmelse af. Og jeg prøver så efter at de sådan, de kører lidt i hårknuder og bliver ved med at sige "nej men jeg mener... nej men jeg mener", og jeg prøver sådan lidt at stoppe den og gribe lidt ind i det og så sige, lige prøve at vende den om eller skære den ud i nogle andre bidder. "Nåh okay så forstår jeg det. Nå det var egentlig en fin pointe du kom med" så den der misforståelse egentlig bliver til en diskussion af produktindhold i virkeligheden, og det tror jeg var en sund diskussion for dem at nå igennem på en eller anden måde. Jeg ved ikke om det giver mening.

13:03 M: Jo det gør det.

13:05 R: Så bare for at opsummere for at forstå dig rigtigt, så det er at du tænker hvis en misforståelse kan ses i et positivt lys eller set som værende positiv, er netop for at give plads til en diskussion?

13:18 J: Ja og det tror jeg i sådan nogle processer, særligt i de her agile processer og designprocesser, der kan misforståelser være rigtig sundt at skulle igennem fordi det netop åbner op for nogle diskussioner der kan lede til at man måske får en eller anden nytænkning af det problem man sidder med. Men misforståelser kan ved gud også spænde ben den anden vej, det skal slet ikke forstås som at misforståelser det er bare mega dejligt, men det kan nogle gange have en god indvirkning og det havde det eksempelvis til vores produktudviklings møde. Det starter også ud med at jeg har nogle eksempler med på nogle produkter fordi det er lidt mere sådan operationelt den måde jeg går til det på, og der nåede vi ud i en diskussion i faktisk udformningen af de her produkter. Det tror jeg var helt vildt sundt, den misforståelse omkring at jeg ikke lige var forberedt på hvad det var jeg skulle til det her møde, fordi at så når vi ud i en diskussion omkring det her produkt og det er faktisk skide vigtigt inden vi går igang med at producere det her produkt, at vi har været den her snak igennem om, "jamen der har været snak om vi vil også godt have at det skal kunne det og det og det?" "Jamen vil vi i virkeligheden det?". Og så snakker vi lidt om det.

14:29 J: Og det tror jeg også der var nogle misforståelser de industrielle designere, imellem dem og så os, hvad det egentlig var produktet skulle kunne. Og det kom ud af den her samtale og dialog der sådan førte til at man sagde "Nu har vi de her fem krav" for nu havde man været hele den her diskussion igennem.

14:51 M: Scenarier? (Til Rebekka)

14:55 R: Jeg har faktisk ét uddybende spørgsmål mere, inden vi lige præsenterer nogle scenarier for dig. Hvis du skulle, og det må også meget gerne bare være fra dit perspektiv, se nogle konsekvenser, nu har du snakket lidt om de store og de små misforståelser, og hvis jeg har forstået det rigtigt, de store misforståelser kan give nogle lidt større konsekvenser. Kunne du give nogle eksempler på nogle konsekvenser du har oplevet?

15:26 J: Hmmm.

15:28 R: Også på de små.

15:30 J: Ikke sådan decideret, men mere sådan scenarier to-come agtigt, hvor at misforståelser kan komme til at have rigtig store konsekvenser for os, fordi vi netop står i den her produktudviklingsfase, og vi står altså, lige om lidt åbner vi døren til at vi faktisk går i produktion. Og når du bestiller minimums quantity hjem som er 2000 styk af et produkt, så er det fandme træls at man har misforstået hvad det var for en karry gul der egentlig var tale

om, ikk? Fordi så har du bare en produktlinje du ikke er tilfreds med, og nu har vi heldigvis en sød fabrik, der er ret nordisk minded, de forstår jo os og de forstår europæerne og den måde vi arbejder på med det her med at lave 0-serier og sådan nogle ting, at man laver lige en prøve, for at man netop er sikker på at der ikke har været nogle misforståelser undervejs. Fordi det er netop et eksempel på hvor stor, eller en lille misforståelse kan føre til en stor konsekvens, og en lille misforståelse faktisk kan blive en stor misforståelse. Eksempelvis bare noget så simpel som en farve, ikk? Og derfor er det meget ofte, har jeg oplevet i de her designprocesser at man netop er ret krakil med at skrive ned for eksempel, ting i pantone farver og sådan noget, fordi alle skal lige være enige om at det er den her farve vi mener og det er lidt sjovt, fordi det fører mig tilbage til netop sådan nogle små misforståelser.

16:59 J: En af vores produkter skal være brun. Det er jo så hvad det er, ikke lige min yndlingsfarve men det er fint. Den er kønsneutral og det skal den være, det er et børneprodukt og bla bla bla. Men hele misforståelsen omkring hvad det er der bliver ment, når der bliver sagt "Cafe Latte brun", den kan altså være stor og lidt spændende.

17:20 R: Jeg er lidt nysgerrig fordi så får jeg en farve i hovedet og må jeg godt prøve at forklare den farve for at se om den stemmer overens med den farve som du tror det er?

17:28 J: Ja

17:29 R: Det er en meget mørk beige men med en varmere undertone.

17:37 J: Det er jeg også, det er min holdning til den farve også.

17:42 R: Ja okay,

17:44 J: Den beskrivelse du kommer med er umiddelbart min forståelse af den farve. Men det sjove er faktisk at min kollega, som er iøvrigt grafisk designer, har en koldere forståelse af en Cafe Latte. Så der er faktisk mere grøn undertone i den farve som hun er overbevidst om at produktet skal have, hvor vi så sidder to, der sidder en industriel designer, der sidder mig der siger sådan "okay?".

18:08 R: Det er den jeg tænker det er. (Viser billede af farven på computer)

18:13 J: Ja det er også min forståelse af Cafe Latte brun, og hendes er mere grøn, eller du ved den har grøn undertone, så for mig virker det mere som en kaffe der har stået i fire dage.

18:24 R: Okay, så også for at spørge lidt mere ind til de her konsekvenser her, så du snakker meget om hvad der kan ske for den kommende proces, der så her et udfald på selve produktet til sidst, som så sikkert har flere udfald på hvordan produktet kan klare sig på arbejdsmarkedet.

18:41 J: Helt sikkert.

18:42 R: Men hvad så med internt? I teamet og også dem der er lokaliseret andre steder og sådan noget, hvordan kan konsekvenserne udspille sig mellem det samarbejde der nu engang er, eksempelvis?

18:56 J: Altså der er jo lidt den her med at fordi vi er lokationsbaseret så der er jo helt sikkert nogle konsekvenser, eller der kan komme nogle konsekvenser grundet misforståelser på selve produktet. Men jeg tænker umiddelbart at konsekvenserne også, misforståelses-wise, altså der er en grund til at vi har skiftet leverandør for eksempel fra Kina, at der simpelthen var et mismatch imellem at vi er et lille firma og det havde de ikke særlig stor forståelse for, så den der med at vi lige pludseligt går gennem én kontakt ved det her firma. Rigtig rigtig sød kineser og hun endte så med at skifte job, så vi bliver sendt videre til hendes chef, og hendes chef har ikke helt samme forståelse for at europæere har

en lidt anden tilgang til hvordan de producerer ting, at vi vil gerne have at kvaliteten er i orden og vi vil gerne have at vi ligesom kan få nogle samples på vores produkt inden vi får det hjem, og inden at vi bestiller 2000 styk, for det var det der var aftalen. Vi skulle have en minimum quantity der hed 2000 styk, og så må vi godt ændre på PCP produktet der er inden i det. Men da vi så når videre til ham så er han sådan "Ej det er ikke blevet skrevet ned nogle steder, det er ikke en aftale nogen steder. Det kan i ikke, hvis i ændrer de og de ting som i gerne vil have ændret så skal i bestille minimum 10000 styks".

20:31 J: Så der er lidt en misforståelse omkring at vi troede vi havde rimelig frit spillerum, det havde vi måske også mens hun var der og hun forsvinder og så, for det første sker der også en hel misforståelse omkring at han forstår ikke hvad det er, for vi har ligesom været igennem og sætte hende ind i vores produkt og sætte hende ind i forståelsen af vores produkt, at vi ligesom har vores produkt der skal have noget intern hukommelse der skal produceres i Kina. Det skal her hjem, vi skal ligge noget andet over på det her produkt og det havde han ikke særlig meget forståelse for, altså den der med at han kunne ikke forstå, jamen hvorfor kunne vi ikke bare sende det produkt det også skulle i produktet, ned til ham i Kina og så kunne han stå for det. Det var også skide smart for ham for kineserne er rigtig gode til at sælge ens produkter, altså den der med at "så giver vi det bare et andet logo og så er det vores".

21:24 J: Så på den måde så har det været nogle misforståelser og noget miskommunikation, særligt til Kina, fordi de kan være svære at forstå og de har svært ved at forstå os.

21:37 R: Er der sket noget sådan blandt jer som sidder her i Danmark?

21:44 J: Øehmmmm. (Tænkende)

21:48 R: Både altså store som små, hvis du kan komme på det.

21:51 J: Øhm altså det har ikke så meget med den agile arbejds proces at gøre, men at min chef har gjort fejl af hvor mange timer jeg har arbejdet en måned, fordi vi ikke skriver det ned, og han troede at jeg bare havde arbejde én dag om ugen og så havde jeg selvfølgelig haft vinterferie, fordi de har alle sammen børn og så har man åbenbart vinterferie. Så jeg var sådan "Jamen den uge hvor i andre havde vinterferie, der arbejde jeg sådan set fuldtid" så der var sådan med løn, men det var bare at ringe op til ham og så var han virkelig ked af det og undskyldende, så på den måde var der ikke.. Jo der var en misforståelse så jeg fik ikke noget løn, det var så konsekvensen af den misforståelse, men det løste sig hurtigt igen. Men jeg kan ikke sådan.. Jeg ved der har været nogle "småting", småting i gåseøjne fordi det netop har været så noget som med at vi har siddet og snakket om to forskellige farver, indtil vi sådan "okay vi finder lige pantone viften" og så skal vi blive enige om en farve, eller at der har været forskellige forståelser af sådan nogle småting med hvem er lige på kontoret hvornår, eller hvordan gør vi det her.

23:15 J: Jeg tror der hvor jeg har svært ved at komme i tanke om nogle misforståelser der egentlig har haft konflikt, fordi der er meget dialog hele tiden og hver eneste uge har vi et møde hvor vi gennemgår vores monday board, og der sidder man og snakker om hvert eneste lille card, også fuldstændig om det så er noget der er helt ligegyldigt for alle andre, men man gennemgår det lige med forhåbning om at der opstår færre misforståelser.

23:54 R: Fedt.

23:55 M: Vi har nogle scenarier på misforståelser som vi har skrevet ned. Det er nogen der sådan skal hjælpe dig til at huske lignende scenarier, eller relatere til dem på nogen måde. Så du kan lige få denne her. (Rækker hende scenariet) "Din eller min opgave?" hedder den.

Og så vil vi gerne bede dig om at læse den op, læse højt.

24:22 J: Okay. Jeg rykker lige lidt tættere på så, så jeg kan se noget.

24:26 J: (Læse scenariet højt) "Din eller min opgave. Seks teammedlemmer sidder og idegenerer på hvad de skal finde på til deres nye kunde. De ved at de vil lave en app, så de mangler bare en slagplan for, hvordan den skal laves og hvad den skal indeholde. De finder på en masse forskellige ideer og finde sammen frem til, hvad der er bedst at prøve. De runder af med at uddelegere de første opgaver og aftaler at resten finder de ud af senere og mere uddelegering kommer til at foregå løbende. Nogle dage går og udviklingen af app'en er i fuld gang. De seks teammedlemmer mødes igen til et ugentligt møde for at vurdere processen og diskutere næste skridt. En efter en skiftes de til at berette om deres ansvarsområde. Det viste sig så at to præsenterede et forslag til den selv samme opgave. Dette ledte til en diskussion om, hvem der sagde hvad til sidste møde, og hvad hinanden mente var tydelige rollefordelinger. Forvirret står de tilbage med to eksempler af én opgave og total foruden en hel opgave, som ingen havde taget sig af."

25:31 R: Ja, så det er ikke sådan at du skal tænke på et nøjagtigt samme scenarie, men elementer eller hvis det er at det trigger et eller andet i hukommelsen.

25:41 M: Det kunne være at du havde oplevet noget lignende.

25:46 J: Altså jeg vil sige at jeg har oplevet det før i gruppearbejde. Men har været i en gruppe med dysfunktionalitet og det var også fint at der blev arbejdet to på den opgave. Det blev måske ikke gjort ordentligt i første omgang, men ellers så den her med at man faktisk er i tvivl om hvem der laver hvad, har jeg oplevet i ganske få situationer på mit job, fordi det netop var noget vi ret hurtigt tog hånd om i starten, at der var lidt forvirring omkring særligt på det tidspunkt, der havde der været mig til at starte med, så havde jeg fået en kollega og det jeg havde fået at vide omkring hvad hun skulle lave og havde fået at vide at "du skulle udarbejde den her arbejdsplan til hende" og sådan nogle ting, af min chef. Det var slet ikke det hun kunne i virkeligheden da hun så kommer ind og vi ender faktisk med at bytte roller eller bytte arbejdsopgaver, fordi at hun er langt mere grafisk end jeg er, hun er langt mere passioneret omkring at lave grafisk indhold og lave content i den ene eller den anden forstand og jeg langt mere projektorienteret og langt mere UX minded og jeg er meget mere produktorienteret på det punkt, så der byttede vi bare.

27:12 J: Men der skulle også lige lidt forvirring til, eller ja misforståelser, men i virkeligheden tror jeg at det var mere en misforståelse mellem at vores chef troede at vi lavede noget andet begge to, fordi at han havde et, ja et "forkert" er måske også ikke det rigtige ord, men et andet billede af hvad vi egentlig kunne fordi han havde svært ved at forstå vores titler. Hun er også uddannet digital konceptudvikler og så er der mig med min titel, at den der med at han har lidt svært ved lige og "men hun hedder jo noget med konceptudvikler" "Ja men det er mere content hun har arbejdet med og jeg er mere UX minded, det er jo mere sådan noget brugeroplevelses design". "Nå nu giver det mere mening for mig, hvorfor i egentlig laver hver jeres ting" og jeg laver jo stadig grafiske ting, og det er ikke fordi at roller er sådan helt kynisk streget op med at, "det her er min banehalvdel og du må ikke bevæge dig over på den". Vi har eksempelvis været igang med at illustrere en bog, hvor jeg har lavet sådan nogle små illustrationer, sådan noget svampe og blade og sådan noget med skovtema, og hun har lavet de store illustrationer hvor at, det er lidt sjovt fordi han forstår ikke helt at jeg også har været med til at lave det, så han kom helt stolt og viste den frem til mig og var sådan "nej se hvor fin den er blevet". "Mhmm, jeg har tegnet den og den og den og den og den og jeg har været med til at sætte det op" at den der med at da han ikke var

med på et dagligt basis når vi mødtes, der kunne der måske godt opstå sådan lidt misforståelser fra hans side omkring hvad det egentlig var vi lavede. Han forstod godt det store hele, men hvem der havde lavet hvad og sådan noget, det tror jeg ikke han gik så meget op i. Eller hørte. Jeg ved ikke hvorfor det var, det kan også godt være os der i virkeligheden var en stor misforståelse.

29:28 R: Fedt, er der andet du kan komme i tanke om i forhold til det der, eller så har vi et mere.

29:33 J: Altså den der med at uddelegere opgaver løbende, der arbejder jeg heldigvis sammen med et team der er meget meget struktureret og gerne vil have der hele tiden er klar linjer, fordi jeg er lidt mere flyvsk og jeg er lidt mere sådan "organisk" i min arbejdstilgang og sådan lidt mere "Ja ja vi når det nok" og "det finder vi ud af hen af vejen". Og det har jeg måske fundet ud af at når man finder ud af ting hen af vejen, så bliver det tit lidt noget rod, hvis man ikke arbejder sammen med nogen der har samme tilgang til at man bare griber i det der ligger først for. Det er også det man er nødt til at være ret egenrådig og progressiv i den måde man arbejder på for at have den arbejdstilgang tror jeg. Fordi ellers så finder man ikke ud af det hen af vejen, for så sidder man fire mennesker der kigger på hinanden og er sådan "Øhm hvem var den næste der bestemte noget" agtig. Men de er ret gode til at sætte rammer op for hvad det er for nogle opgaver der skal løses, og så er det mere den her med at det næste så er at man sætter en dato for dem, eller man sætter en rolle på dem, eller et eller andet andet, for at der netop ikke opstår det her med at vi er to der lavet det samme. Det er sket en enkel gang.

30:57 R: Det er sket en enkelt gang?

30:58 J: Ja men det var ikke som sådan noget vigtigt eller stort, det var faktisk bare lidt sjovt.

31:05 R: Vil du forklare hvad der skete alligevel?

31:08 J: Vi var bare to der begge to havde fået et indtryk af at vi begge to skulle lave den samme content opgave, så vi sad så bare med to. Og det var fint, så vi mergede dem og så var de fine og vi tog det bedste fra both worlds, men det var lidt sjovt fordi det var sådan en "jeg arbejder hjemmefra imorgen" "okay det er fint, jeg arbejder på kontoret" og så møder vi en dag efter det og sådan "Nå se hvad jeg har lavet" "Nej se jeg har lavet det samme" og det var en lille ting og det var fuldstændig ligegyldigt, men det var lidt sjovt.

31:52 R: Så heldigvis i den situation, hvis det var lidt sjovt, så går jeg ud fra at der er ingen er jer der gik derfra med øv følelser så?

32:02 J: Overhovedet ikke, også fordi vi er som sagt nogen der snakker utrolig meget om tingene. Når der bliver sagt at vi snakker meget om tingene så er det altså ikke kun vores arbejdsopgaver, så er det også "hey hvor er du idag? Har du en god dag eller en nederen dag? Hvordan går det og hvor er du henne i dit liv lige nu?" fordi der foregår også mange ting, altså vi er tre mennesker der har rigtig meget gang i alt muligt andet end kun lige og sidde på det kontor. Det bliver der også snakket rigtig meget om, og bliver taget hensyn til og det er mega fedt, også fordi at, igen, er det en faktor for mig der er med til at skabe færre misforståelser, at den der med at der ikke er nogen misforståelser omkring at jeg er igang med at skrive mit speciale og jeg er så og så langt, så i skal ikke forvente mere end det og det af mig, og præcis det samme med min kollega der har børn og vil helst arbejde på deltid, fordi hun skal hjem og være sammen med sine børn og det er super dejligt.

33:02 J: Men at den der med at der sådan er klare linjer og meget transparent miljø omkring hvordan man arbejder på sådan personer og sådan noget. Jeg tror de største

misforståelser vi har haft det var hvem der skulle tage kage med. Det er sket et par gang at vi begge to har opfyldt den rolle også.

33:23 M: Det lyder også som en god dag.

33:25 J: Jamen det er også det jeg tænker, at det er ikke verdens værste misforståelse. Her har vi den. Her er præcis når en misforståelse fører til noget godt.

33:32 R: Ja når der er to der har kage med.

33:34 J: Præcis. Så en misforståelse kan virkelig godt være en så positiv ting.

33:42 R: Skide godt. Yes?

33:44 M: Ja vi har et scenarie mere.

33:46 (Der bliver drukket vand)

33:53 J: Ja? Skal jeg også læse den højt?

33:55 M: Ja det må du meget gerne.

34:02 J: (Der bliver læst højt) "Forkert kamera vinkel. I begyndelsen af produktionen af et spil skulle der tages en beslutning om en fikseret kameravinkel. Kameraet har stor relevans for resten af spillets design, og derfor var dette et vigtigt valg. Beslutningen omkring kameraet blev taget og forklaret af game designeren til en programmør og til art directoren på holdet. Efterfølgende lavede programmøren, hvad vedkommende havde forstået var kameravinklen, og art directoren gjorde det samme. Til sidst var tiden inde til at se resultatet fra begge parter. Dog opstod der et dilemma i det at art directoren så det programmerede resultat. Vedkommende sad tilbage med frustrationen af spildt arbejde, da det ikke var det som vedkommende selv havde arbejdet efter. Dette udløste en frustration og yderligere en diskussion omkring, hvad der egentlig var den bedst mulige kameravinkel at arbejde med. Game designeren og art directoren havde hvert sit perspektiv og så videre og så videre. Programmøren og art directoren var nødsaget til at lave deres arbejde om, de var nødsaget til at tage sig af uenigheden der var opstået og i mellemtiden sad der teammedlemmer, der stod i en venteposition".

35:19 J: Ja.. Det var lidt den her vi har måske været igennem tidligere, med når at en information skal gå igennem mange bindeled kan det være rigtig svært at forstå, i nogen tilfælde er det svært at forstå hvad farve cafe latte brun er, medmindre der følger et eksempel med. Så sender man et pantone snit med fordi så er alle enige om "det er det her jeg mener". Det har vi brugt rigtig meget i forhold til at lave kravs specs for hver enkelt lille ting i vores produkt og vores produktudviklingsforløb, og altid illustreret kravs specs for at undgå det der resultat. Vi har været igennem det fordi der er en del af vores produkt, eller i hvert fald det gamle inden vi gik over til at prøve noget andet, der skulle vi have produceret en del af det i enten gummi, silikone, blød plast you name it. Det er sådan et lækkert blød materiale og det var rigtig rigtig svært at formidle rundt hvad det egentlig var man mente og vi har kørt land og rige rundt og været til diverse møde med producenter og stakeholders af silikone og gummi og blød plast.

36:57 J: Og det var faktisk helt vildt svært, fordi den der med at man havde bare ikke diskursen fra den verden med sig fordi det er ikke det vi vidste noget om. Så den der med at vi sidder og siger, og vi går ud fra det er det her materiale vi kommer med fordi vi havde et eksempel på det, og det er bare det i producerer. Og så fik vi en prøve hjem på noget og vi var sådan "hey hey hey, det er jo ikke det samme" "nej men det er jo det de arbejdede med, det var sådan de gjorde det". Okay det var bare ikke lige det vi var enige om, og det er svært når ting ikke bliver skrevet ned og bliver sådan, det der med at man sådan skriver på kontrakt og alle de her ting. Og så netop den her med at man alle sammen er enige om, jeg

viser nu visuelt fordi det er sådan de fleste har nemmest ved at forstå ting, hvad det er jeg mener. Det er enten den her kamera vinkel, eller det her materiale, eller den her brun, eller det her univers, vi designer børneprodukter, og det er sådan jeg har et udtryk som er lidt blevet adopteret i firmaet, der hedder "pastel palads" eller noget brækket som pastel.

38:10 J: Det er sådan lidt det univers vi arbejder indenfor eller "spelt mor", på børneværelset. Og det er for at sætte sådan nogle stigmaer på fordi så ved alle, når der ligesom er vist billeder af børneværelser hvor det hele er indrettet fra Lirum Larum Leg, så bliver der snakket om et spelt mor børne-univers hvor alting er brækket og pastel, eller pastel palads, fordi så ved folk hvad der bliver ment. Men det var meget sjovt fordi i starten når jeg bare brugte det (Udtrykket pastel palads), det kommer sig egentlig af en privat ting at inden min kæreste flyttede ind der blev min lejlighed omtalt som "pastel slottet" eller "pastel paladset". Så det er egentlig derfra den kommer, det er egentlig lingo jeg har med ind, men den der med at den er blevet adopteret som et reelt begreb nu, fordi at det var bare skide forklarende for at alle forstod hvad det var der blev snakket om. At det ikke var et børneværelse der var fyldt med skydere og Supermans legetøj i alle mulige vilde farver, men at det er den der sådan meget contained instagram venlige..

39:18 R: Ja jeg tror godt jeg ved hvad du mener når du siger "spelt mors børneværelse". Har en ide i hvertfald.

39:24 J: Og vi har været så mange, altså så meget grafisk materiale igennem, hvor der gang på gang er blevet brugt de her begreber, når vi har siddet og snakket om det, så det faktisk er nu blevet til et "vi ved kameravinkel er i højre" agtig, altså sådan at man ikke går forkert af hinanden, for det tror jeg lidt der skete i starten, at når der blev sagt, at den skal passe ind på et børneværelse, så var der en vidt forskellige forståelse af, hvad jeg og min kollega, som er grafisk designere, mente, når vi sagde, det skal stå på sådan et rigtigt instagram venligt børneværelse. Og så havde vi så to industrielle designere på den anden side, som så skulle tegne det og skulle inkorporere farvevalg og sådan nogle ting, hvor at det var sådan "åh det var godt nok ikke lige det vi mente da der blev sagt brun, vel, den var ikke så pastel den der, den var meget mere sådan bæ-agtig". Og så fik vi ligesom forventnings afstemt det, ved at gøre ting grafisk og gøre ting visuelt.

40:28 R: Ja.

40:30 J: Og det tror jeg er, nu har vi det her scenarie med den her kameravinkel ikk? Havde man i den her diskussion bare vist hvad det er for en kameravinkel jeg sidder og snakker om nu, kunne det have hjulpet nogle. Og det tror jeg at ved at havde været sådan nogle småting igennem, med netop farve valg eller sådan nogle ting, kommer vi uden om de der misforståelser, men de er sket. Altså det er sådan nogle, de er heldigvis kun sket i sådan nogle, hvad vi tidligere har siddet og snakket om, sådan små basis, at man ligesom har snakket forkert af hinanden på en farve. Men når endelige beslutninger skal træffes så samles alle og så bliver der sendt en farveprøve rundt hvor alle skal sige "Ja det var også den farve jeg mente" eller "det er også den farve jeg godt kan lide" eller "det her billede synes jeg også er flot", for at der ikke sker en misforståelse og vi ligepludselig står med en nul-linje i bæ-brun.

41:34 R: I forhold til den her måde du forklarer at gøre det på, hvor meget vil du sige det kræver?

41:40 J: Det kræver meget.

41:42 R: Altså alt fra ressourcer til tid, for eksempel?

41:47 J: Øehmm, altså jeg vil sige, rent ressourcemæssigt kræver det ikke voldsomt meget,

altså jo det kræver noget tid i forhold til at hver onsdag morgen har vi afsat cirka en time, nogle gange bliver det to, nogle gange bliver det tre timer, nogle gange er det en halv time, på at gennemgå eksempelvis vores monday-cards med hvad er der sket den sidste uges tid og hvad skal vi ligesom lave. Det er sådan lidt SCRUM inspireret, det er sådan lidt Gantt card-ish. Og selvfølgelig kræver det noget tid og ressource at alting, for eksempel cafe latte farven, skal gå hele vejen rundt og at alle skal godkende den. Det tager væsentligt længere tid end hvis der var én der bare traf beslutningen og så måtte resten følge trop.

42:37 J: Men iogmed at vi arbejder i et miljø hvor at vi har sådan en filosofi om at alle skal være enige, alle skal kunne gå glade hjem og at alle skulle kunne være stolte af det produkt vi står med til sidst, jamen så er der ikke nogen der bare får lov at sige "jamen det bestemmer jeg". Selvfølgelig er det manden der sidder på pengene der har det sidste ord, så hvis at han synes at den cafe latte brun vi havde fundet frem til, ikke var den rigtige cafe latte brun, jamen så finder vi den fordi det trods alt er ham der skal smide pengene.

43:06 J: Og sådan er det kun mest fair, altså det er jo hans firma, vi er der bare. Men den der med at når du først kommer ind i en rutine der hedder at det her skal gøres på en bestemt måde, med at alle skal være enige omkring det her. Det er sådan noget så småt som at vi CC'er hinanden på mails, så alle er klar over hvad der foregår, så man netop ikke står en onsdag morgen og sådan "nå det har jeg da godt nok ikke hørt om", fordi du kunne bare have læst dine mails, for du får alle de samme mails som alle vi andre gør.

43:42 R: Får de så alle sammen læst de mails?

43:45 J: Ja.

43:46 R: Det gør de?

43:47 J: Det synes jeg at vi faktisk er rigtig gode til. Men det er heller ikke alle mails, der bliver CC'et, men ting som er relevant for at alle lige er med på hvad der sker, de bliver ofte CC'et.

44:00 R: Sådan en onsdag morgen til det møde der, hvor mange sidder i samlet på det tidspunkt?

44:05 J: Tre.

44:06 R: Der sidder i tre i alt?

44:07 J: Ja, vi sidder ejer og CEO, og så hende der er grafisk designeren og jeg. Så det er ikke så mange, og der er jo andre stakeholders der også har noget at sige i virkeligheden, men mange af de beslutninger der skal træffes sådan på et dagligt basis, er ofte ikke nogen hvor vi behøver at hive fat i andre stakeholders. Men, altså jo, så snakker vi jo så med dem der skal have kontakt til producent, fordi vi sidder lige i døråbningen til at gå i produktion lige nu, så der er mange der ligesom skal snakkes med i løbet af dagen. Men de er ikke med på det der morgenmøde, fordi det er fuldstændig irrelevant for dem, om hvor langt Anne er med at snakke, det er min kollega der er grafisk designer, hvor langt hun er med at snakke med bogproducenter. Altså det er fuldstændig ligegyldigt for dem for den proces den foregår i Danmark, og de har ikke noget med den at gøre, de tjener ingen penge på den. På den måde så ville det bare være spild af deres tid, og det ville være spild af vores tid at skulle sidde og sætte dem ind i alting. Også fordi det er et stort.. Altså det er.. Jeg ved faktisk ikke hvad man kalder sådan et firma, men de er sådan et housing med medarbejdere der sådan kan mandarin og sådan nogle ting og så har de allesammen en rigtig stor produktions erfaring.

45:31 J: De arbejder for eksempel sammen med Flying Tiger, så det er sådan nogen der har mange kunder i spil, også store kunder og så nogle som os der er sådan lidt nogle små

start-up typer.

45:44 R: Hvordan laver i den der vurdering af hvorvidt det er, som du selv sagde, spild af tid at involvere nogen og ikke andre?

45:53 J: Øehmm, igen vi snakker med hinanden.

45:55 R: I snakker med hinanden?

45:56 J: Ja, altså når der skal træffes en beslutning, for eksempel så har vi været igennem den her med form og farve valg, og de er jo to der ejer det her firma. Det er et brødrepar, hvoraf den ene er CEO, det er ham der sidder på kontoret sammen med os, og den anden er ham der bare, eller 'bare og bare', han producere det indhold vi andre skal sælge, eller skal lave et produkt uden om. Og han er af person væsentligt mere tilbageholdende og væsentligt mere, hvad skal man sige, "det bestemmer i"-typen, men alligevel så når vi tager de store beslutninger altså sådan noget der har deciderede konsekvens på udfaldet af produktet, hvad farve det skal være, hvordan det skal se ud, så går det altid igennem ham også, fordi han skal også kunne leve med det produkt. Det er trods alt hans firma.

46:52 J: Så det er sådan nogle, hvis det har direkte konsekvenser for proces eller produkt, så involverer vi dem der skal være med, i det. Også nogle gange flere end det er nødvendigt. Så bliver der involveret nogle koner til de her to brødre, fordi de er jo også på sin vis del af det. Den ene kone er også medvirkende i produktionen, men på sin vis har hun ikke nogle, aktier eller hvad skal man sige. Altså sådan hun er ikke ansat på nogen måde og hun har ikke...

47:36 R: Hun er ikke investor.

47:37 J: Nej, og hun har i virkeligheden heller ikke noget at sige altså som, hvis man skulle se på det helt kynisk og business-brillen, men alligevel så spørger man da lige, fordi det er da rarest at alle synes det er nice det produkt vi står med til sidst, fordi de kommer til at kigge på det produkt umådeligt meget.

47:58 R: Ét spørgsmål, og det bestemmer du selv om du har lyst til at svare på og det er helt okay hvis du ikke vil. Nu siger i at du arbejder fra, var det april eller august sidste år?

48:09 J: April.

48:10 R: April sidste år og så indtil nu. Da du gik i gang, var der på et tidspunkt i løbet af den proces der blev sat en, lad os kalde det en deadline, for at produktionen gik i gang?

48:22 J: Nej. Og det er også der hvor det sådan, fordi nu havde vi jo det her produktions møde, eller produktudviklings møde, og det var sjovt for dem der sidder, det er så en lidt anden historie, brødrene der har det her firma, de har en far. Far er utroligt velhavende og har valgt at investere nogle penge i det her firma, men far er også rigtig utålmodig, fordi far vil rigtig gerne have at vi begynder og tjene nogle penge. Og der kunne jeg godt mærke at der var nogle misforståelser, eller at nogle misindtryk af hvor lang tid ting tager. Og der ændrede far da lidt ansigtsudtryk et par gange hen over det der møde, og var sådan "Sagde du 90 dage? Så kan vi jo ikke nå det inden sommerferien" "Nej det kan vi ikke, men det måske også lidt optimistisk", nå var det det.

49:23 J: Men nej, der blev aldrig sådan sat en reel deadline for hvornår vi skulle begynde produktion, fordi jeg tror det var med sådan en indforståethed af at vi går først i produktion den dag hvor at alle synes det føles rigtigt nede i maven.

49:40 R: Så vil det så sige at i heller ikke har en dato på det, på nuværende tidspunkt?

49:46 J: Jeg tror far har. Den hedder før sommerferien. Nej der er ikke en endelig dato lige nu og det er fordi vi sidder faktisk lige i det her øjeblik, jeg svarede lige på et opkald på vej herved omkring at der bliver lagt en tidsplan, fordi vi er blevet enige om hvad der skal ske

nu og hvordan det ligesom skal ske. Så nu bliver der lagt en tidsplan for at, her gør vi det og her går vi igang og her skulle vi gerne stå med den første prototype, eller ikke prototype, det første eksemplar, den første der bliver skudt ud af maskinen. Den skulle vi gerne stå med til den og den dato. Og der er rart fordi det netop, igen er den der med "det tager vi hen af vejen, med rollefordelinger og tid og sådan noget", jeg tror det i sidste ende er rigtig stressende.

50:47 R: Fedt, godt at du gad at svare. Jeg tror ikke jeg har mere lige nu af spørgsmål, har du nogle flere spørgsmål?

50:52 M: Nej, det tror jeg ikke.

50:54 R: Skal vi tage et scenarie mere, eller tænker du at det er fint?

50:56 M: Vi kan ikke tage det sidste fordi det skal skrives om.

51:00 R: Årh okay ja, godt nok. Det var sådan set det, tak for deltagelse så skulle det være fordi du kommer i tanke om noget på stående fod lige nu, eller der er noget du gerne vil vide?

51:14 J: Nej det tror jeg ikke. Altså jeg tror vi har været lidt omkring hvordan det egentlig er vi arbejder frem mod, også fordi vi er meget bevidste om det med misforståelse, og det skal lige siges, at det er faktisk noget vi har talt om, at det her med at måden vi arbejder på, vil være utrolig nemt at vi misforstår hinanden. Også fordi den her med at nogle gange så går der 14 dage, hvor vi ikke ser hinanden nogensinde, og vi laver hver vores ting ved siden af. Der kan hurtigt opstå nogle misforståelser, store som små, og afgørende og ikke-afgørende misforståelser. Men vi prøver at imødekomme bedst muligt at det ikke sker, og selvfølgelig sker det stadig, fordi hvordan stopper man med at misforstå hinanden?

52:01 R: Det er et godt spørgsmål Jeanette, det må jeg sige.

52:05 J: Ja og det er jo så det der er hele, altså du ved, vi har været igennem at diskutere diskurser for ting der bliver sagt, altså det er jo hele speltmor, cafe latte farven. Men også bare den der med at man er transparent som person, altså hvor man er henne og hvad man tumler med, og hvad man laver. Fordi eller så er det sådan lidt den der med "jeg tror jeg har misforstået hvad jeg skulle til at lave nu. Hvad var det egentlig i andre...", der bliver rimelig klarhed omkring det og bruger det visuelle rigtig meget, for at forsøge at undgå misforståelser, og det synes jeg egentlig vi har rigtig god erfaring med. Jeg synes at det har givet rigtig meget pote, og jeg har faktisk fundet ud af lidt at det ikke kun er i arbejdssammenhæng ude på kontoret, med den der med at det faktisk kan hjælpe rigtig meget, bare sådan i et dagligt liv, at vise folk hvad det egentlig er man mener. Nu i sidder i samme situation når man skriver speciale, at nogle gange er det bare nemmere sådan at "nej det er det her jeg mener" og så kan man vise det på noget film, eller man skal ligesom finde et eksempel på, hvad er det jeg siger, fordi ellers tror jeg ikke helt du har forstået hvad jeg mener agtigt.

53:31 J: Men jeg synes at det.. Vi prøver i hvert fald og jeg synes at det fungerer udemærket.

53:38 R: Fedt, jamen tak for det.

53:42 M: Mange tak.

53:43 J: Velbekomme.

BILAG 6 - TRANSSKRIBERING AF PHILIP

Transkribering af Philip

23.april 2019

M : Mikkel

R : Rebekka

P : Phillip

Nævnte navne er blevet censureret, så der er istedet står et andet navn eller lign eks.
John Doe eller Jane Doe.

00:05 M : Øh vi har sådan, vi nævnte det før også, men det vi undersøger er
misforståelser i agile processer

00:09 P : Yes

00:09 M : Meget simpelt. Øh hvad er... hvad er din... har du en.. når du hører
misforståelse, hvad tænker du så, det betyder?

00:19 P : Misforståelser er det når to personer snakker om snakker om en ting, men med
to forskellige ideer. To forskellige forforståelser. To forskellige overbevisninger. Det er
nærmest som at.. det er nærmest ligesom med religion, hvor at nogle snakker om noget
som de blev.. altså.. noget som de tror på er rigtigt og når der så kommer et space, hvor
det ligesom overlapper, jamen så kan der nemt ske misforståelser. Og det sådan et
eksempel. Det er jo et.. det er jo så naturligt, at der kommer misforståelser med den
måde vi er bygget op på, og med den måde vi har alle vores tanker og ideer på, og når
vi så skal dele det at.. vi snakker jo kun om ud fra hvad vi føler er vigtigt. Og det du
opfanger og den måde I snakker på positionært.. på.. stiller.. åbner op på, siger ting,
truer.. hvad.. altså.. har du.. der er så mange små ting, der kan lede ud til, hvor meget,
du a: lytter, b: har overskud, og c: er træt, truende, følelsesmæssigt udmattet. Er du..
alle de her ting er med til at gøre på.. hvor meget kan du lytte idag. Og hvor meget
temperament har du, og alle de ting. Så der.. det er et kæmpe område.

01:38 M : ja

01:39 P : Som øh.. som der er, . som der ligger rigtig mange usynlige ting.

01:43 M : Det er også vores opfattelse i hvert fald.

01:46 P : Ja

01:46 M : Det er.. det er meget sådan, det kan skabe altså vi ser det meget som et meget
svært problem. I hvert fald at kunne løse, fordi der simpelthen så mange forskellige
parter der kan være skyld i det.

01:58 P : Ja, for man kan ikke løse det.

01:59 M : Nej det er det.

02:00 P : Det er det der er sygt nok. Det er ikke det der er ...

02:01 M : Gøre sit bedste for at forebygge det

02:04 P : Ja, men hvordan gør man overhovedet det, når man ikke ved, hvad man
snakker om.

02:08 M : Præcis

02:09 R : Præcis

02:12 M : Kan du fortælle lidt om dit arbejde, din rolle, det du arbejder med?

02:18 P : Jeg er direktør i tunnelvision games. Det er en virksomhed, der har eksisteret i over to og halvt år. Lige nu er vi seks fuldtidsansatte, og det her er et projekt, der er fem og et halvt år gammelt. Som vi har arbejdet på siden da. Vi udvikler spillet, det der hedder Light Matter, som er en fortsættelse af vores studieprojekt, der hedder see you on the other side. Vi har planlagt udgivelse her i sensommeren, og vi har været igennem rigtig mange op og nedture. Både virksomhedsmæssigt, projektmæssigt, økonomisk, lokationsmæssigt. Der er.. Altså.. you name it, we've been there. Og det jeg laver til dagligt, (Host) Undskyld, jeg tror jeg har været for meget ude i solen,. eller vinden. Øh det som jeg har.. det som jeg bruger min tid på mest det er strategi, det er økonomi, det er relationer, det er HR, det er sekretærarbejde, det er rengøringsarbejde, det er alt det, der ligger uden om selve udviklingsdelen i det. Det var der en af os, der skulle tage chancen med. Og den tog jeg glædeligt. Så alt der hedder.. alt det der ligger inden under feltet.. alt det der ligger udenom selve udviklingen af spillet, det er mig.. i det store træk

03:59 M : Ja. Du nævnte før at I havde seks fuldtidsansatte. Har det været sådan at der har været folk, der er kommet til og fra projektet undervejs?

04:06 P : I den grad. I den grad. Øh en hurtig lille head count. Udover os fem, der startede sammen, så har der været 1,2,.. Jeg tror at ud over os fem, der tror jeg, der har været 12-15 personer ind over projektet løbende. Så der har været masser af folk, og hoveder,. Og ting og sager?

04:31 B : Har det været som i freelance eller?

04:33 P : Det har været alt fra frivillige arbejde til studiepraktik til studiearbejde til.. til freelance til deltidsansættelse til fuldtidsansættelse. Og det er så ikke medregnet, de konsulenter, vi også har brugt, Så..

04:56 R : En del.

04:56 P : Vi har prøvet at finde en balance igennem masser af ting. Og det.. Man lander på fødderne på et eller andet tidspunkt. Det handler bare lige om hvornår.

05:07 M : Sidder I alle sammen i samme lokale?

05:09 P : Ja

05:10 M .. Når i arbejder..Okay

05:11 P : Vi har også prøvet hvor vi ikke gjorde. Og vi havde en.. vi har selv haft.- især haft problemer i vores virksomhed med grafikere, fordi vi ikke har en grafiker, der er blandt, der er startet. Jeg tror det var den femte grafiker, vi har hyret, som vi så bliver med nu, vi har haft ind over. Men vi havde en på et tidspunkt, der arbejdede.. der boede i København, som så kom over til os en dag om ugen.Som generelt var fredag eller mandag. Jeg kan ikke huske det længere, det er to år siden. Men.. men udover det, så har det været in-office all time.

05:50 M : Har I oplevet,. når vi tænker på specifikt på den grafiker, den periode, hvor han kun var der en dag om ugen. Jeg går ud fra at det involvere meget uddelegering af opgaver, og sådan noget. Eller i hvert fald sådan at han sidder et andet sted og arbejde måske, eller arbejdede han kun den ene dag om ugen?

06:08 P : Nej, nej han arbejdede hjemmefra resten af dagene.

06:10 M : Ja

06:11 P : Det der det største problem med at arbejde med John Doe (Grafikeren), det var at, han havde også et deltidsarbejde om dagen. Så han arbejdede meget om natten. SÅ vi kunne ikke rigtigt.. det der var det svære med det, det var at vi havde svært ved at

have forventningsafstemninger og møder omkring hvad der sker dagligt, fordi når vi arbejdede, så arbejdede han ikke, og når han arbejder, arbejder vi ikke så.. Det var det største problem, det har været ham. Men det var ikke.. han var langt fra det største problem i forhold til misforståelser, vi har haft. Der kan jeg skrive en bog om..men men, det var ikke, på det tidspunkt, var det ikke,.. der var en del idet, at det var svært, men det var ikke så meget på grund af at han ikke var der, at det var svært. Det var mere på grund af at vi ikke vidste, hvad vi ville have. Det var det jeg mente med, det er svært at forvente noget af folk, når man ikke ved hvad man selv vil have. Så han prøvede en masse ting, og det der var så var svært ved, når han arbejder væk, det er svært at holde kontrollen over, hvor meget han arbejder. Hvis man ikke ved.. vi ved jo ikke 100% hvor lang tid ting tager at lave i en.. jeg nævnte til at starte med (Inden interview start) det der med tvær-medielle ting, det er at, vi har vores..- en computerspilsproduktion er jo ekstrem tværmediel. Det betyder at vi er jo ikke kun programmører. Vi er ikke kun grafikerer, vi er ikke kun lyd designere, vi er ikke kun narrativer, vi er ikke kun shadere, shader-programmører, eller.. altså.. vi er ikke kun projektledere, altså.. det.. alle laver noget unikt,- og level designers,- som de andre nødvendigvis ikke ved så meget om. Også hvem der har startet det. Vi havde sådan rimelig godt styr på hinandens arbejdsopgaver i forhold til produktionen. Vi har arbejdet sammen rigtig lang tid før, og vi kunne.. vi har arbejdet med alle de fag, vi havde været inde over hver i sær, men når der lige pludselig kom en ind, der arbejdede fuldtid med lyd, og en der kom ind der arbejdede fuldtid med grafik..jamen vi havde lidt svært ved at se transparentheden i det. Og det er der, hvor misforståelser de er, de blandt andet opstår rigtig meget. Det er.. en key-takeaway number 1, det er, hvis du ikke forstår det, så find ud af at forstå det. Eller få en anden en, der kan hjælpe dig med at forstå det. Fordi det kan.. det skaber bare.. det skaber mistillid, det skaber utryghed, det skaber.. det skaber.. hvad hedder det... du får hele den der ting med at der er nogen der går og.. stab you in the back, går med en dolk i ryggen på dig, fordi at... folk stoler ikke på dig. Du prøver måske at gøre hvad du kan. Måske.. hvis du er grafiker, jamen så.. hvis du arbejder på, hvad du føler er okay, jamen.. og du så får pres på fra den anden side af: gør du det nu ordentligt, gør du det rigtigt, hvad sker der, hallo? Jamen så står du måske der, og føler lidt at.. med en kniv i ryggen.. hvad sker der her? Og så kommer der misforståelser den vej, og modsat når man står på den side, vi stod på, jamen vi ved ikke hvor hurtigt eller langsomt ting går. Vi ved bare at det vi spørger om, får vi ikke nogle gange.. Vi føler lidt det går lidt langsomt, vi føler der sker...at der ikke sker nogle ting, som vi følte skulle ske. Så vi føler lidt at vi presser på det, men vi ved ikke, om det er berettiget at vi presser på det på den måde vi gør på og bla bla bla. Så det er en måde,.. men det er ikke så meget, men det er ikke nødvendigvis spoken misforståelser. Men der kan komme proces orienterede misforståelser og mistillid, og det lægger meget over oven i hinanden, mistillid og misforståelser. De arvler i hvert fald hinanden. Så det er noget værre lort.

10:21 Kan du måske komme med nogle små eksempler på en misforståelse? En fortælling..

10:30 P : Nu skal jeg lige med ham specifikt..

10:33 M : Det behøver ikke nødvendigvis at være ham..

10:35 P: Nå, jamen så har jeg masser.. med en anden grafiker.. og han havde svoret rigtig meget til.. Vi bygger vores spil i Unity. Han svor rigtig meget til Unreal, og han kom så over i Unity for at arbejde med os, det er klart. Også havde vi et tidspunkt, hvor vi

havde noget physics material, og der blev han ved at... vi sagde jamen du skal lige ændre physics material, fordi det virker ikke sådan her, og så begyndte der en snak omkring, jo det skal være der, fordi ellers så bla bla bla, og vi snakkede om præcis det samme, men to vidt forskellige sind, og det blev en meget grim snak og diskussion. Og så endte det med at vi fandt ud af til allersidst efter vi havde været igennem processen at sjovt nok, så talte vi om to forskellige ting. Fordi at i den grafiske pipeline i Unreal, der betyder det her physics material en ting, og i programmerings pipelinen i Unity, der betyder physics material noget andet. Så man snakker ud fra sin egen forforståelse af emnet, men hvor der ligesom skete en brist i det. Også fordi at folk generelt er utrolig stædige finder man ud af. Det er utrolig.. sådan nogle ting der er utrolig forfærdelige at opleve. Det som vi lærte af det, som er hele mit take away til alt det her I snakker om, det er at løsningen på det her, det er det jeg kalder fællesordbogen. At hver gang man snakker om noget, så skal man lave en ordbog, hvor man siger, hvis vi laver det her physics material jamen så mener jeg,.. så slår man ligesom ordet op i min ordbog, og så går man ind og trykker physics material, og siger den en tekst om hvad betyder det her. Og så siger man derefter physics material mener jeg, det er det og det og det... Ligesom om.. en anden ting, der også er.. har været misforståelser, det har været omkring mig og min rolle. Jeg direktør. Det er mig der er boss, det er mig der bestemmer. Men hvor meget bestemmer jeg lige alligevel, når det kommer til stykket i forhold til design og udviklingsmæssige ting. Det vi har haft problemer med, det er at folk, der kommer ind, de er meget autoritetstro inden for især grafik. Grafikere. Fordi de plejer at have en instruktør, og når de siger noget, så laver de det, og det er rigtig farligt, fordi jeg kan godt lide at gå hen og sige hvad jeg mener, og der skal man aldrig filtrere 90% af det. Men så kom så jeg hen og spørg de mig, så kalder de mig hen, og siger: Hey, Philip, har du ikke lyst til at se på det her jeg har lavet? Og så siger jeg jo selvfølgelig, og går hen og kigger, og så siger de, hvad jeg synes om det. Og så,.. det er også fordi, vi er jo startet uerfarent op, og så siger jeg, jamen jeg synes det ser godt ud, men jeg synes også det her kunne være flot, hvad synes du? Jamen okay. Så går der et par dage, og kalder de: Se, Philip, jeg har lavet det, du gerne ville have... Nej.. det var overhovedet ikke det, jeg ville have, jeg sagde bare... du spurgte bare om min mening. Og det var sådan lidt.. jamen jeg sagde min mening som designer, ikke som direktør, eller instruktør eller noget som helst, eller artdirector. Jeg sagde bare min mening som noget feedback. Ikke en beordring. Hun eller ham havde været henne at spørge mig om, hvad jeg synes om det her, for at få guidens, for at få en retning at gå med. Så hvad er løsningen til det her? Det er også et åbent spørgsmål til jer fordi løsningen... der er to løsninger i mit hoved. Lige præcis der jo ikke noget som ligger åbenlyst sådan lige omkring hjørnet. Det er 1) enten når man er i den ledende position, så skal man lade være med at give feedback. Det synes jeg er en rigtig dårlig ide. Men 2) Hatte-metoden, den har I måske også læst om?

14:51 R : Ja, ja brugte den selv.

14:53 P : Ja, det bliver man nødt til. Jeg har syv forskellige hatte, har jeg talt i virksomheden. Også fordi vi er venner, så det er rigtig svært sådan at skifte. Så det jeg går hen og siger hver gang, især når vi har med nyere folk at gøre, så kommer jeg hen, og så siger jeg.. Så siger de Philip, vil du ikke se på det? Og så siger jeg jo, men snakker med dig med designer-hat. Jeg har lige taget min direktør-hat af, og nu tager jeg min designer-hat på. Der er jeg ligestillet med dig og dine meninger. Og så snakker jeg

så, og så tænker de, hold kæft han forstår ikke en skid, og så går vi videre derfra og så virker det. Det er det samme, når man har nogle snakke, jamen så.. det er bare rigtig vigtig at sige, hvem man er, når man går ind i det. Er jeg din ven, er jeg din chef, er jeg en anden designer, er jeg noget helt tredje. Altså hvad er jeg, når jeg går ind. Fordi det som I ser jer selv som lige nu, det er ikke det jeg ser jer som nødvendigvis. Derfor er det rigtig vigtig i de her processer, at man virkelig gør klar over for, hvem er jeg. Meget filosofisk. Men utroligt lettere at svare på, når man har det. Så har jeg i alle år vi har været i gang, der har jeg, sammen med en, der hedder John Doe, mødt en halv time før alle andre, hvor vi har haft et morgenmøde, hvor vi snakker om processerne, hvordan det går, og hvordan det ikke går. Og hvad skal der ske i dag, og hvad skal der ikke ske i dag og så kan han også rigtig godt lide at snakke omkring hans egne ting med mig, og nogle ting han er usikker på og sådan noget og vice versa. Og jeg er også selv rigtig modtagelig over for angreb nogle gange, fordi jeg sidder på en post mutters alene. Der er ikke nogen af de andre, der gør det samme som mig eller har samme forståelse, har det samme overblik, har den samme detachment, frakobling fra projektet som jeg har. Der er ikke andre, der sidder med ansvar med pengene, strategien med HR med de her ting, og det lyder måske, som om jeg whiner, men det gør jeg ikke. Det er bare koldt på toppen, og det betyder at.. og jeg er ikke en perfektionist, men jeg vil gøre tingene rigtigt. Hvis ikke første gang, så i hvert fald anden gang. Og så sker der ikke fejl igen, punktum. Sådan har jeg været i mange år. Det betyder så også at jeg kan på ingen måde opleve de her ting, når man starter virksomhed. Fordi det går så stærkt, de ændrer sig lynhurtigt, og man har ikke tid til at processere det og reflektere over det, og komme ud med det, fordi at får hver gang man kommer hen til et nyt sted, og man prøver at bruge den samme logik, som man havde fundet ud af i forrige situation, jamen så giver det ikke det udfald, som man troede, fordi det er lige pludselig en anden situation. Så har jeg brugt meget af min start tid på at læse projektledeleses bøger for at få noget pseudo erfaring for at kunne snakke ud fra de her ting for at kunne undgå misforståelser blandt andet, for at kunne køre ting lige ud. Men det er bare pisse svært. Der gik et år, så gik der i hvert fald, før jeg følte jeg havde været igennem alting før, så jeg ligesom kunne svare på ting i forhold til jamen at kunne svare på risici, for at kunne svare på, hvad er det smarteste at gøre næste gang. Hvad er det smarteste at gøre, hvor skal vi hen af nu, hvorfor,- hvorfor ikke. Altså alle de her ting der, det første år til halvandet, det var et stort gætteapparat. Og det føltes rigtig dårligt. RIGTIG dårligt. Så... jeg gør lige den her færdig.. I ved ikke hvor meget I har åbnet op for her. Jeg snakker rigtig meget. Ja, og held og lykke når I skal transskribere også. Men så nogle gange, når folk siger noget til mig, så kan jeg godt føle, at det er et angreb, fordi jeg føler, at jeg ikke har gjort det godt nok. Derfor har vi gjort meget ud af, og mig også til dem, at vi skal prime vores samtaler. Jeg ved hvem jeg er, han ved hvem han er, men de ting vi snakker om, hvorfor snakker vi om det, og i hvilken henseende. Som f.eks. når jeg skal snakke med John Doe omkring, når han laver historie, og han skal til at være færdig fordi at tik tok. Så er skal jeg ikke sige at jeg har brug for at du bliver færdig nu. Men alligevel så skal jeg sige det. Men det der er forkert i det er, at selvom han ved at jeg snakker i direktør og i projektlederrollen, så er det stadigvæk et angreb. Men det er ikke et angreb på ham, det er et angreb på processen, og derved også på ham. Så det jeg skal sige til at starte med, John Doe, vi snakker udfra vores projektplaning.. altså i forhold til vores deadlines. Og det har jeg altså brug for bliver færdig nu, og så ved han det. Så er det

ikke mig, der snakker til ham personligt. Så snakker vi arbejde til arbejde. Og jeg har brug for at det bliver færdigt nu fordi så kan man også se, at der er den der deadline, der kommer der, og det afhænger af det og det og det. Dependency på at de andre de kan gå videre med det og det og det... Jamen okay, så skal vi til at finde ud af en løsning med det, men hvis jeg bare sagde, at jeg havde brug at det bliver færdigt nu, så som også er lige så korrekt, som det jeg sagde før. Men det hele handler om at man skal ligesom,.. hvis man ved, hvad man snakker om før, ..det er ligesom, hvis.. vi har en boksekamp lige nu (Henvender sig til Mikkel).. Og jeg laver et slag på dig, hvis du skal blokere det eller stå i mod det, hvis du skal dække hele vejen rundt om, jamen så er der højst sandsynligt nogle af stederne, som du ikke dækker, hvis du skal dække alle steder. Hvis jeg siger at jeg laver et undercut, så ved du at du kan dække det allerede. Så bliver du ikke overrasket over det, eller bliver taget inden om. Så det er ligesom om jeg primer dig.. du ved hvad du skal svare på nu. Du ved hvilken position du skal tage. Du ved hvilket mindset du skal angribe det her med eller forsvare dig med. Og så er der også en.. den sidste ting, som jeg har nydt godt af at lære, som er lidt sjovt. Det er at arbejdssituationer de er utrolig uhyggelige, hvis man sammenligner dem med privatliv eller kæresteforhold. F.eks. hvis man snakker sammen eller ikke deler ting sammen eller noget, så nogle gange så siger man, hvis I forestiller jer lige nu, at I var kærester, ville I så snakke sammen på den her måde her? Hvordan ville I lære? Hvordan I kunne regne med at jeres kæreste ville vide det her om jer, hvis I ikke siger noget. Og så nogle gange så siger det lige ding. Det er sgu da rigtigt. Fordi det handler om at sætte situationer i et perspektiv og i noget relaterbart. Misforståelser kommer ikke lige så meget som i det aktive man gør, men lige så meget i det passive. Gennem at være passiv, og igennem det aktive man ikke gør. Hele vores Tunnelvision Games er baseret på en stor misforståelse, fordi da vi lavede vores studenter prototype i 2012, tror jeg. Så havde vi en uge. Vi var godt i gang med projektet, og vi vidste hvor ville hen ad med det. Og vi havde nogle forskellige opgaver, vi skulle have, og så sagde vi, jamen du laver det, du laver det, du laver det, fint. Vi mødes om en uge. Så laver vi alle sammen det, og så har vi resten af ugen til at lave det. Og vi sad alle sammen klik, klik, klik (På tastatur) og arbejd, arbejd, arbejd 10 timer om dagen på det. Og så var ugen færdig, og alle var nået i mål med det, og det var pisse fedt. Og der var bare ikke en skid, der passede sammen. Min forståelse af hvor vi var på vej hen, var overhovedet ikke den samme som alle de andres. Så vi havde faktisk spildt 250 timers arbejde nærmest på at vi havde lavet misforståelser af hinanden, fordi vi ikke havde snakket med hinanden. Fordi vi havde tunnelvision (Games). Hehe, fordi vi kun havde kigget på vores eget. Så det er lidt en pun på os selv, navnet. Det er ret sjovt. Så derfor er det super vigtigt at det er lige så meget, hvad du ikke siger, der gør, at du skaber de her misforståelser. Så derfor er det sjovt, fordi så kan man nogle gange forstå, jamen hvorfor kan det være så vigtigt, jamen.. prøv at se hvis det var et forhold, og du ikke sagde noget. Du ved hvor irriterende (Til Mikkel) det er, når at kvinder de.. kan godt nogle godt sige at det bare er fint eller ikke sige noget, eller de kan godt nogle gange lave nogle, hvor de tror man skal være fucking mind readers, fordi at de forventer bare,.. fordi det kan de godt forstå.. sådan nogle kærester har jeg haft. Øh men det ligesom med det, man skal ligesom.. jeg er ikke hjernevrider, jeg kan ikke læse tanker. Jeg er ikke tankelæser. Og det kan man ikke være på en arbejdsplads. Ligesom meget som man kan være det der hjemme. Og det er nogle gode paralleller at lave nogle gange at smide det ind.

25:10 M : Jeg kan huske at læste forleden noget med at hvis man nu har en person, der gør et eller andet irriterende noget, og det er noget, der er irriterende over en længere periode, så skal man så huske, selvom man har tænkt på det rigtig længe.. hvis du så siger det til dem, det er første gang de hører det. Så det kan være det er noget, der er bygget op i en selv, og så kommer det så ud som al de uger, hvor det har gået og irriteret dig. Men de vidste det ikke.

25:35 P : Lige præcist. Og det er rigtig svært. Og derfor er det vigtigt på en eller anden måde.. men det er det, der er problemet, det der er det svære ved det, det er at oftes, så ved man ikke hvorfor det irritere én. Hvis man bare siger, at der var et eller andet ved det der, der irriterede mig, okay, hvad var der ved det? Jeg ved det ikke rigtigt, det var bare rigtig træls. Så sidder man lidt på den anden side, og jamen undskyld jeg trækker vejret. Så der er ligesom en give and take i det her, hvor man skal huske, at man skal ikke bare sige tingene for at sige det. Men skal heller ikke tie for at tie. Det er den der slice i midten, man skal prøve at ramme, og det er super svært. Og det kræver bare erfaring at vide, hvorfor ting gør de her ting ved mig.

26:34 R : For at gå en lille smule tilbage til noget på et tidspunkt at, fordi tingene går så stærkt, så er det der komplikationerne, især misforståelserne, de kan ses.

26:45 P : De kan komme der ja.

26:46 R : Fordi det går simpelthen så stærkt, og I kan ikke bruge den samme løsning, som I gjorde tidligere, på den nye proces. Var det..?

26:53 P : Ja, også fordi der er nye mennesker det sker på. Når vi har haft en konflikt, lad os kalde det det med person... Jeg har haft én med person a), og jeg ser en lignende situation der kommer nogle uger efter med person b),.. så prøver jeg at lave den rationeret løsning, som jeg er kommet til, som jeg burde have sagt til person a). Og så falder det jo stadig fra hinanden, fordi det er ikke kun.. personen er ikke personer, og situationer er ikke kun situationer. Fordi så falder det igennem også, fordi det er en helt ny situation og et helt andet oplæg til det. Det lyder jo pæresimplet at sidde og sige her, og sidde og tænke på selvfølgelig er det det, hallo. Men hvis det var så nemt, så ville der nok ikke være så mange misforståelser i omløb. Så derfor... og det her med at det går stærkt, det er sådan lidt,.. der er både nogle gode ting i at det går stærkt, og nogle dårlige ting i det. Det gode er at man kommer igennem en masse ting. Det dårlige er at man ikke når at rationere omkring det, hvis man ikke giver sig tid til det. Så bliver det en eller anden muddy periode, der bliver svær at trække ting ud fra det, som man gerne vil og ikke vil. Det gode er at man oftest, det er også noget man skal lære, det er at, når ting går hurtigt, jamen så er det ofte det her fail fast princip man kører efter. Hvor man prøver ting. Jeg har lige en snøre, en knude til det her med ordbogen. Noget af det som vi lærte rigtig meget af, hvor jeg var ude at snakke med folk, hvor vi siger.. noget som vi lærte, det var at når vi.... Vi var tidligere i processen, hvor vi skulle prøve ting af, så var det ofte at folk troede at når vi sagde at vi skal gøre det her, jamen så er det her, det vi gør. Så er det her spillet nu. Så det kunne hurtigt misforstås på den måde. Så det som vi gjorde, det var at vi lavede to måder, hvor man kunne sige det her på. Og vi slog ordene op og sagde, der er noget der hedder en rute.. Rute det er bare noget vi prøver af, og så er der... en beslutning. Beslutningen det er sådan det er. Ellers så prøver jeg lige en rute. Det var noget, som virkede rigtig godt for os, hvor vi ligesom kom uden om det her med, hvad er fast og hvad er ikke fast. Hvad prøver vi og hvad prøver vi ikke. Så det var en rigtig god måde at snakke omkring de her ting på med hinanden.

29:47 M : Ja. Den der med, når du kom i de situationer med det der ordbogs-noget, havde I de termer i endte ud med? Hvis man kan sige det. Havde I dem fast et eller andet

sted eller var det bare noget, som man bare skulle huske?

30:01 P : Nej, der var ikke.. Det der er sjovt ved det, det er at det... Lige så hurtigt som de kom op med de her betegnelser, ligeså hurtigt går det væk igen. Det er det, der er meningen med den her øvelse. Fordi næste gang, hvor man snakker om det, kan det betyde en helt anden ting. Så det er unikt. Med mindre man definere det her som en rute eller beslutning. Man siger: det her, hallo. Det er sådan det er nu. Men når snakker om et eksempel som et physics layer eller physics material. Jamen det vi snakker om i den her samtale, der er det relevant at vide på, hvad er målet med den her samtale. Hvad er det vi gerne vil frem til. Ordbogen fortæller i den her,. der kan gå to måneder inden vi snakker om det igen, men der kan det være, at det er et andet aspekt, en anden attribut af det, vi skal ind at arbejde med, dertil.. Så derfor er de her ordbøger tit short-lived. Med mindre at man går ind og siger, at det her er sådan, det er nu. For tit med tekniske begreber, så kan vi ikke lave en ordbog. Fordi der så mange forskellige vinkler i det. Det er tit med processer feks. rute og beslutning, der er det godt at have nogle faste termer på det. Med tekniske begreber, der har vi lært, at det er svært at holde det. Også fordi at man skal gerne kunne holde det simpelt. Og skal jeg ikke sidde og lave 50 siders fire-dokument med alle de her ting i, og så skal man ind at lave opslag hver gang. Var det det her, vi mente med det? Øh nej. Jamen så skal jeg lige ind at rette det igen. Det får vi ikke noget ud af. Det er et dødt papir. Fordi der er for meget i det. Og det er for langsomt, det er for dumt, det er for rigidt. Det er fuldstændig ligegyldigt. Det er bare en øvelse man skal bruge for at vide, at vi snakker om det samme. For at ham, der proposer et eller andet, han ved, at modtager forstår det som intended. Jeg beklager at jeg skifter mellem dansk og engelsk. Vi snakker engelsk på arbejde, så der er simpelthen så mange ord, som ligger lidt fjernt fra mig af arbejdsmæssigt hvert fald. Så det var lige den korte knude.

32:41 M : Du nævnte tidligere at spillet kom ud af en misforståelse..

32:46 P : Argh, nej det sagde jeg ikke.

32:49 R : Navnet var inspireret af..

32:49 P : Navnet. Navnet på virksomheden.

32:53 M : På virksomheden, okay. Jamen så misforstod jeg.. Har du oplevet nogle gange at en misforståelse kan skabe en positiv effekt?

33:01 P : Ja, sagtens. Så er vi inde at arbejde med tilfældigheder. Jeg kan ikke huske nogen specifik ting lige nu. Jeg kan huske et.. jeg tror ikke det var en misforståelse, men et... tilbage da jeg startede på universitetet i 2011, der skulle vi lave et spil på mediologi i P0. Og vi lavede et.. vi havde sådan en mand, der kunne skyde med nogle forskellige ting. Og der lavede vi så en shutgun, og så kom vi til at.. så glemte vi at putte en reload timer på, så man kunne bare holde den inde, og så tænkte vi hey, lad os lave en flammekaster også, fordi det lignede det. Det var mere tilfældigheder og misforståelser på den måde. Tilfældigheder og misforståelser og hvordan man arbejder med det, det er lidt.. Den gang der vi vidste vi jo godt jamen der er sket noget, der skal en reload timer på et sekund eller et halv sekund eller hvad fanden det nu er. Og så ved at han misforstod eller glemte eller gjorde hvad enten.. så kunne der dukke noget nyt op af det. Så jeg tror det er mere det felt, det kommer i. Misforståelser i designsnakke og

processer de er sjældent gode. Så jeg tror det er mere i at man prøver de her fejl af. Nu skulle vi ændre på f.eks. hvordan vores lys så ud spillet, og så fik vi det til at wobble (Ryste) rigtig meget, og så så vi at det kunne faktisk være ret.. Så fik vi en association til et eller andet.. I mit hoved, det du fisker efter med det spørgsmål der, det er jamen.. det kan også give nogle unintended løsninger eller svar, som man ikke havde regnet med. Og det er selvfølgelig rigtigt, og det kan det også godt. Men det er sjældent en god ting, fordi at selvom du får noget nyt viden omkring det, så skal du stadig lave det hele forfra næsten. Men det som man kan bruge er den viden omkring den proces her, og sige jamen man kan hacke misforståelser i at sige.. hvis jeg f.eks. ikke vidste at lys ikke skulle wobble, jamen hvordan ville det så se ud, eller hvis jeg får det til at wobble ekstra meget, fordi jeg troede lys var en slange eller et eller andet .. whatever.. på den måde kan man hacke sine misforståelser på ligesom at.. hvordan kan ting virke unintendedly. Det er mere som i.. vi har også set noget vi har bygget noget, det har så ikke været internt mellem os, men det er sådan når man tester, så finder man ud af hov, der kan man gøre det her i spillet lige nu, hvor vi tester med folk ude fra. Det er egentlig rimelig cool for det gør, at vi kan gøre det her nu. Det er sådan lidt.. det er både tilfældigt og.. men internt i designprocesser, når man snakker med hinanden, der tror jeg ikke.. der er jeg meget.. der tror jeg ikke.. der kommer sjældent noget positivt.. enkeltstående positive ting ud af det, hvor der ikke er noget negativt, der følger med samtidigt. Min opfattelse.

36:26 R : Yes.

36:27 M : Har du noget?

36:29 R : Ikke lige nu. Jeg tænker faktisk om vi skal præsentere nogle scenarier

36:33 P : Det må I gerne

36:34 M : Vi har lavet nogle scenarier på forhånd som vi gerne vil bede dig om at læse højt, og så se om du måske kan relatere til dem, eller om du kan komme i tankerne om noget lignende noget du har prøvet.

36:52 P : Okay.

Din eller min opgave?

Seks teammedlemmer sidder og idegenerer på, hvad de skal finde på til deres nye kunde. De ved, at de vil lave en app, så de mangler bare en slagplan for, hvordan den skal laves, og hvad den skal indeholder. De finder på en masse forskellige ideer, og finder sammen frem til, hvad der er bedst at prøve. De runder af med at uddelegere de første opgaver, og aftaler at resten finder de ud af senere og mere uddelegeringen kommer til at foregå løbende.

Nogle dage går, og udviklingen af app'en er i fuld gang. De seks teammedlemmer mødes igen til et ugentlig møde for at vurdere processen, og diskutere næste skridt. En efter en skiftes de til, at berette om deres ansvarsområde. Det viste sig så, at to præsenterede et forslag til den selvsamme opgave. Dette ledte til en diskussion om, hvem der sagde hvad til sidste møde, og hvad hinanden mente var tydelige rollefordelinger. Forvirret står de tilbage med to eksempler af én opgave, og total foruden en hel opgave, som ingen havde taget sig af.

For at være helt ærlig, så forstår jeg ikke den sidste halvdel af den sidste paragraf. Jeg forstår ikke jeres... jeg forstår starten af jeres...hertil og hertil.. det forstår jeg ikke, sorry. Jeg forstår ikke jeres problem.

38:25 R : Jamen vi kan lige prøve at forklare.

38:28 P : Det som.. må jeg sige hvad jeg forstår?

38:29 R : Ja det må du gerne.

38:31 P : Det lyder meget som.. meget som med navnet på vores spil, firma, med at.. de starter så endnu tidligere med at få nogle opgaver, splitte op, mødes igen, og vupti, så er der nogle misforståelser. Det er, i mit hoved, meget forvirrende at læse det sidste. Det som jeg forstod ved det, der var nogle der havde eller ville lave den samme ting?

39:05 R : De havde lavet den samme ting.

39:07 P : Okay. Det er fordi.. de præsenterede et forslag til dem selv.. okay forslaget til hvad de havde lavet, og ikke et forslag til, hvad der skal laves. Okay, det er fordi, det sidste jeg læste, det var diskutere næste skridt, og så ville de lave et forslag til det næste skridt, det var det jeg... Så er jeg med.

39:31 M : Men ja det er at de to står tilbage med samme udførte opgave.

39:34 P : Ja.

39:36 M : Forskellige måder.

39:38 P : Til at starte med ja og nej. Ja, jeg kan sagtens, det der med at man laver ting isoleret i så lang tid, og man så kommer tilbage og ups, så er der problemer i det lille dukkehus. Men to der har siddet, og lavet det præcis samme, det kan jeg ikke relatere til. Problemet med det, da de starter med at skulle igang og casen nævner også, at så er de i fuld gang med udvikling af appen, og så mødes de, og så har de lavet det samme. Så er der nogle der ikke har lyttet efter, eller så er der nogle lavet hvad de gerne ville. Og det har jeg ikke oplevet ved os som en ting. Det som kunne have været sket, det var at min... vi sad og udviklede noget sammen, så ville min opgave gå ind og tvinge noget i din opgave til at ændre sig uden at vi har snakket om det først. Så ville gøre at du faktisk bliver sendt et godt stykke tilbage. Fordi jeg bruger tingene på en bestemt måde. Det ville være det bedre forslag i mit hoved. Og det er et problem, der da er nogle forskellige ting i det. Det ene problem i det, det er at der kommer til at være spildt arbejde. Fordi enten så skal vi ikke lave det, som den ene har lavet, så skal den anden til at regress sit arbejde for at implementere det her for at starte forfra med at lave de samme ting igen, og det betyder også motivationsmæssigt at dit arbejde, du føler, det du laver, bliver egentlig bare smidt ud. Fordi der er en, der har lavet noget over hovedet på dig. Topstyring. Sådan noget mister man tidlig ved, og lysten til at fortsætte på arbejde med projektet og personen. Så på den måde det har vi gjort masser af gange til gengæld. Det der med, at der er nogle der tager hvad føles som top-down beslutninger, som kommer til at ændre i noget af det, den anden har lavet. Både om det er i reel tid som det her, men også om det har været noget, som jeg har været færdig med i to måneder. Især når man arbejder med optimering. Så ændres der mange ting i leveldesignet. Lige pludselig ser skygger anderledes ud, eller nu lyser lys på en anden måde. Nå, men det betyder så at... fordi vi arbejder så meget med lys og skygge, hele vores spil er lys og skygger, så derfor er det pisse svært... når vi ændre noget, jamen så kan der.. det er meget... det er ikke så... det er meget depended på hinanden tingene.

42:25 R : Altså når I ændre noget?

42:26 P : Ja. Det her virker kun, når det virker på den her måde. Og det her virker på den her måde, den her måde etc. Men det er konsekvensen af at arbejde med dynamiske lys og skygger som noget fysisk.

42:44 M : Jeg tror vi skal til at runde af snart.

42:46 R : Ja, hvad siger tiden?

42:47 M : Den siger 42 minutter.

42:49 R : Ja. Hvis jeg lige skal stille et spørgsmål mere, det er i forhold til det du lige har sagt det her med, når I ændre et sted, så har det en tendens til at påvirke resten af stederne i spillet.

43:03 P : Andre steder i spillet, ja.

43:04 R : Andre steder i spillet. Sådan hvordan håndtere I det som så?

43:10 P : Det har vi gode til ikke at håndtere og bare gøre. Men som alting andet, så har man et, så er der et punkt, hvor man ikke kan ignorere ting længere. Så det vi gør nu, hver gang at.. fordi vi også er blevet klogere på, hvad vi gør, hvilket ringe i vandet det har.. problemet er, at det oftes, når man laver ting.. der er ingen af os, der har lavet så stort projekt, som det her før, så det er jo vanvittigt stort. Det er at man ikke kan forudse de her ringe i vandet nogle gange også. Og at man lave lidt den der top-styrings ting med at sige, at det bliver nødt til at være sådan her fordi ellers bla bla bla bla bla.. Men det vi gør nu, det er at vi blevet så erfaren efterhånden, at vi ved lige præcis, hvad de forskellige ting de gør, og de ændringer og hvad det her det gør, så at, hvis jeg går ind og gør noget, hvis jeg skal ind at lave noget, der går ind og påvirker, hvordan leveldesignet kommer til at virke, jamen så går ind, og lige har en snak med den her person først, og lige har en... siger, John Doe, jeg skal ind at lave det her, og det kommer til at påvirke på den her måde, har du nogle ideer eller nogle ting, som du helst ikke vil have ændret ved, og hvis de bliver det, er der så nogle bestemte måder, hvor du gerne vil have det ændret på? Fordi den måde, som jeg ville ændre det på, ville måske være lige så god, som den måde, som John Doe ville have gjort det på, men det er ham, der sidder og arbejder med det bagefter. Det ville jeg ikke kunne forudsige, fordi det ikke er mit område. Så derfor er det egentlig bare at lave en hurtigt inkludering af dem, hvis område man går ind og arbejder med eller har påvirkninger på.

44:51 R : Nu går jeg lidt ud fra at der har været eksempler på, hvor det ikke har været sådan at I har taget den der snak med den person, det handler om.

44:56 P : Oh ja.

44:57 R : Hvad skete der der?

44:59 P : Det der sker, det er at... ingen problemer John Doe fikser det. Heheh. Det er at så smider vi det..så er der bare en, der kommer til at sidde med at skulle fikse tingene. Og det er fint nok i en periode, men som alt andet på et eller andet tidspunkt, så er det ikke fint nok længere. Så er det ligesom du gør i det eksempel med at, hvis du har siddet med det 40 gange, og så lige pludselig så eksploderer du, men det er første gang at vi hører om, hvor træls det egentlig er. Det er jo heller ikke sådan det foregår jo, men altså. Men det der med at på et eller andet tidspunkt, så er det ikke godt nok længere. Men det er jo bare at, jamen hvis man gør det på den måde uden at.. Selv hvis man inkluderer folk, så kan det være at det ikke gør noget, men så virker det ikke så meget som top-styring. Og det er en god ting i forhold til tillid og motivation. Grunden til at jeg siger de her ord er, fordi de hænger rigtig meget sammen med misforståelser i mit hoved.

46:00 R : Hvilke ord tænker du specifikt? Top-styring eller hvad?

46:01 P : Top-styring og tillid og motivation, de hænger rigtig meget sammen med misforståelser i forhold til processer, fordi at... hvis du føler at jeg top-styrer dig, og du ikke rigtig har noget motivation, og eller lyst til at arbejde på det, jamen så tror jeg at de fleste ting, som jeg kommer til at sige til dig, dem kommer du måske også bevidst til at misforstå eller sætte dig på tværs over. Du kan ikke sige det ene uden det andet også i

mit hoved. Fordi at ting de hænger simpelthen så meget sammen i hvordan man ser hinanden, og hvordan man arbejder sammen. Men basically hvis det ikke bliver fikset, så er der bare en, der skal tage lorten og arbejde med den. Og det er bare ikke holdbart i den længere bane.

46:57 R : Godt. Et mere. Et spørgsmål mere.

47:02 P : Ja ja du fyrer bare løs.

47:02 R : Og det er i forhold til den måde I arbejder på. Sådan lidt mere sådan designproces orienteret, hvis du skulle foreklare. Hvis du har lyst til at dele det, hvordan I gør det? Eller hvordan har I gjort det indtil nu?

47:16 P : Kan du være lidt mere specifik?

47:17 R : Ja, fordi vi tænker meget at undersøge agile designprocesser, og det er lidt med den forudsætning at vi går ud fra at I arbejder agilt.

47:26 P : Nå ja, det gør vi bestemt. Vi har arbejdet rigtig meget med LEGO i vores.. hvor vi starter med at brainstorme. Processen hedder vel også, ikke nødvendigvis i den rækkefølge, men: ideen, den ligger øverst. Hvordan vi vil gøre det, vi har ofte nogle forskellige processer, vi har ofte: Tegning. Den kan gå over i: Byg det med LEGO klodser og lave en: primitiv 3D og: implementering. Det går så over i: test. Og så kan det sådan set gå tilbage igen. Man kan egentlig starte alle steder undtagen.. man kan sagtens starte med test, hvor man bare laver en verbal test, hvor man siger, hey, hvad synes du egentlig om det her med, hvis man gør det, det, og det. Hey, fedt nok, prøv at gøre det. Men det er ikke alle, der bruger alle delene i det. Der er nogle der starter bare med 3D, og så går de i gang. Nogle der tegner, tegner og tegner, og... så det har været vores iterative proces til at lave puzzles, som er backbone i vores spil. Var det var det du ledte efter?

48:44 R : Ja det var det.

48:45 P : Ja det tænkte jeg nok.

48:47 R : Det var lidt den der praktiske måde I gjorde det på. Super

48:51 P : Ja. Hvis I har spørgsmål, så stil dem endelig.

48:59 R : Jeg tror nemlig ikke jeg har mere.

49:01 M : Nej det tror jeg heller ikke jeg har.

49:03 R : Det er sådan set det. Så skulle det være fordi du havde et eller andet at du gerne ville spørge os om.

49:08 P : Ja, det har jeg faktisk. Hvad er jeres slut produkt i det her?

49:19 M : Det er nemlig et svært spørgsmål.

49:21 R : Det er nemlig et rigtig svært spørgsmål.

49:23 P : I har jo også stillet mig svære spørgsmål.

49:24 M : Vi arbejder ikke med at finde et decideret et slut produkt.

49:33 P : Nej det behøves heller ikke være noget fysisk eller noget, men hvad er slutresultatet?

49:35 R : Vi håber på at finde ud af om der er en mulighed for at mindske misforståelse, fordi allerede fra starten fandt vi ud at man kan ikke fjerne dem. Det kan ikke lade sig gøre at fjerne dem helt, men er der måder hvorpå man kan lidt mere procesorienteret mindske dem.

49:54 P : Okay

49:54 M : Det kunne være metoder eller ting som du selv sagde som ordbog.

50:00 P : Ja ordbogen den er rigtig gode. Det som man skal vide at de metoder, som

virker for erfarne mennesker, de virker højst sandsynligt ikke for uerfarne mennesker og modsat. Det er to vidt forskellige ting. Det er det samme som, hvis man skal lave et team. Du vil lave din egen virksomhed, du skal lave et team, hvis du skal have nogle personer ind, og i er uerfarne, jamen så skal du have nogle bestemte typer ind. Hvis du har et erfarent team, jamen så skal du have nogle andre typer ind. Det er æbler og bananer. De ting du gør nu, det virker ikke om 10 år. Højst sandsynligt ikke. Man ved heller ikke om det virker i morgen. Men det er super spændende det projekt I har.

50:49 R : Ja det er også svært, men..

50:53 P : Det er det, men det kunne være.. ideen til at lave en lille håndbog eller få nogle key take away points, som man skal være opmærksom på eller.. nu ved jeg godt at det er et speciale projekt, så det er jo nok nummer to. Altså hvor i siger nogle specifikke cases med det, det og det. Men det kunne udlede nogle.. det er jo et projekt man sagtens kunne arbejde videre med. Man kunne arbejde videre med. Det er mega spændende. Det var også en af grundene til at jeg gerne ville snakke med jer om det. Fordi det er et problem.

51:27 M : Det var også derfor vi valgte det. Fordi det var et problem, som vi selv havde oplevet.

51:32 P : Ja lige præcis.

51:34 R : Ja og et vi overhovedet ikke kunne begribe på nogen måde, mens vi arbejdede på DADIU.

51:39 M : Så vi tog os af udfordringen

51:43 P : Ja ja helt sikkert. Hvad var jeres roller på DADIU?

51:46 R : Projektleder.

51:48 M : Og jeg var QA team manager.

51:51 P : Ja så var vi .. jeg var QA UX group manager for Aalborg holdet.

BILAG 7 - TRANSSKRIBERING AF BRIAN

Transskribering af All Caps Interview med Brian

M: Mikkel

R: Rebekka

B: Brian

00:01 R: Så, bare lige for at fortælle dig hvad det er for et emne vi snakker om. Det er misforståelser der især er opstået ufrivilligt, i forbindelse med design af produkter, og også i forbindelse med samarbejde med flere forskellige parter og på forskellige projekter, også i forbindelse med intern, eksternt, verbal, digital, alle mulige former for kommunikation.

00:24 R: Vores setting, som vi godt kunne tænke os at undersøge, er meget arbejds relateret. Primært arbejds relateret, design proces relateret, men hvis der er nogle områder hvor du tænker "det her det er også relevant" eller "det kunne være interessant for os at vide" så siger du bare til og så fortæller du bare. Det vi rigtig godt kunne tænke os at få at vide, det vi er nysgerrige efter at høre omkring din erfaring, det er at følge processen hvori en misforståelse opstår igennem dine øjne, som i hvordan starter den, hvad har den ledt til, og konsekvenser og udfald og sådan noget, hvad du oplevede og følte. Men selvfølgelig også alt efter hvad du kan huske. Det behøver ikke være dine egne situationer, det kan også være noget du har observeret hvis det er.

01:04 B: Mmm (Bekræftende)

01:06 R: Så, første spørgsmål det er, selvom det er en lille smule implicit, har du været med til at arbejde på længerevarende design projekter før?

01:16 B: Ja.

01:17 R: Hvis du skulle fortælle hvad det længste projekt har været, eller hvor lang tid har det varet?

01:24 B: Altså, det har nok været det første spil vi lavede, Block Amok, jeg har masser af eksempler, som jeg tror det sluttede af med at tage os omkring to år at blive færdige med. Fejlen er som det første at man tror man kan lave noget hurtigt, og det kan man ikke fordi vi ikke har prøvet at lave det før. Så ja, det er det længste projekt i hvert fald.

01:57 R: Ja, to år. Hvis du skulle fortælle hvilken rolle du har haft i forhold til de her projekter her, hvad du har været i løbet af de forskellige udviklinger og sådan noget.

02:10 B: Altså i starten var jeg nok den primære programmør for firmaet, og så i takt med at jeg overtog rollen som direktør, så bevægede jeg mig mere over i møder og messer og lande aftaler og kontrakter og sådan noget. Og så programmerer jeg dog stadigvæk.

02:34 M: Hvor mange er i ansatte i firmaet?

02:37 B: Vi er fire. Har været siden starten, siden 2013.

02:44 M: Er det de samme der har været ombord der?

02:46 B: Ja, de fire af os der startede firmaet, vi lavede et spil sammen, en prototype på universitet, og så fik vi penge til den og lave videre på den.

02:58 M: Ja.

03:00 R: Sådan lige inden vi sådan går videre, så vil vi gerne høre dig om hvordan du forstår hvad en misforståelse er?

03:11 B: Øhhhm, altså jeg synes misforståelser kan have mange af-arter, men primært er det et eller andet sted mellem kommunikation imellem to hold eller to personer, at så har den ene sagt noget ud, og så har den anden person hørt noget andet ind. Altså det er jo det samme som, altså det helt basale er den der leg der også er til børn, hvor man starter med at hviske noget ind i øret og så efter ti personer så siger de noget helt andet. Det er det mest klassiske eksempel, og det sker masser i den her branche, synes jeg.

03:56 R: Ville du kunne huske sådan et, eller også flere eksempler på hvor en misforståelse er sket? Du må gerne komme med alle dem du kan.

04:05 B: Der er masser af eksempler. Hmm ja det er svært at huske de helt første, så lad os tage noget nyere. Vi er igang med at arbejde på et nyt projekt til PC og konsol, og der har vi snakket i lang tid om hvad er det her for et spil noget, og det har vi gjort før også. Når man snakker om konceptbasis af et spil, og så siger vi "nå men det her spil skal være" bare for at give to eksempler; Doom krydset med et point & click a la Monkey Island, og så sidder man fire folk, så sidder vi fire og snakker om det, men alle fire har et forskelligt billede i deres hoved om hvad det her spil er. Så mange af kommunikations problemerne er i fasen indtil du har noget, gerne visuelt konkret, så folks tanker kan være mange forskellige steder, selvom at man har snakket om ting flere gange, så kan der være misforståelser omkring hvordan bevægelses systemer skal virke, eller inventory skal virke. Og så snakker man om det, og så tror man at man har fundet ud af det og så vender man tilbage til det og så finder man ud af at folk ikke har forstået den samme ting. Så det er især i starten af fasen det bliver rigtig besværligt, og det var det også for os. Vi sidder og snakker om et crafting system og hvordan det her skal virke, og det har vi været igennem en masse gange, og hver gang finder vi ud af et eller andet, jeg troede den her måde og nogle andre troede den her måde, og så prøver man at finde ud af det.

05:54 B: Jeg tror også.. Når man går helt tilbage til starten, så var en af vores store problemer med at, også med kommunikation og misforståelser, var at vi havde en holding om at fordi vi havde startet firmaet og ingen havde hat(Roller) på, så var alle beslutninger taget ligesom i plenum og det gjorde så at alle skulle være enige og så skulle være enige om alt. En af grundene til at spillet også tog to år at lave. Og det var svært at mange gange konkretisere ting, fordi nogle gange så kan, især når vi taler om spil eller andre produkter hvor der er en eller anden form for interaktion, så er det meget 'feel' og så er det sådan noget med animation på knapper, går den hurtigt nok op og ned når folk klikker på den. Det bliver meget pudseri og det er en af tingene som vi så er gået væk fra, for at det skal være det her plenum, for det var besværligt, men det går så hen og leder til et sekundært problem at så er der nogen der har rollen, ansvaret for at der er en eller anden fast håndgribelig design bibel som folk forstår og kan følge. Og det kan også nogle gange være svært, bare det at kommunikere ud hvad det er man leder efter, især når det kan være noget hvor man ikke, med spil hvor der måske ikke er et håndgribeligt eksempel man lige kan sige "nå jamen der er ligesom det her, men bare det her henne af".

07:41 B: Så det er noget af det som vi for eksempel har lært meget med, også endnu et sted med misforståelser, når vi er ude og snakke med folk fra, da vi var ude og finde publishers til vores første spil skal du jo forklare hvad går spillet ud på. Og hvis jeg siger at vores spil er et 3D physics puzzle twin stick shooter, ikk? Så ved i ikke helt hvad i skal tænke, men hvis jeg siger Angry Birds i 3D, så forstår folk hvad man snakker om, og det er det her med at finde den nærmeste tilliggende, gerne positivt eksempel der klarer sig rigtig godt, så folk forstå essensen af det og så kan man altid skære det mere ned. Det er også

en ting som jeg tænker meget over nu, jeg snakker om det nye spil vi skal over, her til, eller jeg skal over her til maj, og pitcher det, og så det er meget det der ligger på tanker med hvordan forstår folk hvad der bliver sagt, fordi mange gange så kan få ord gøre en stor forskel i folks opfattelse.

08:47 B: Af andre fejl jeg har observeret, så har det været... Før vi fik firmaet, der var jegovre i København og arbejdede for et andet spilfirma, der outsourcede noget af deres grafik. Og der outsourcede de til et billigt sted i Polen, Indien, et eller andet. Og der var problemer med at de gav dem nogle relativt klare, fordi de havde grafikere, relativt klare design guidelines og så det vi fik tilbage var overhovedet ikke det vi forventede. Og det er en af grundene til at jeg har lært at være mere skeptisk omkring ideen om outsourcing fordi at det bliver et helt andet lag af kompleksitet. Også når du snakke med folk som ikke har engelsk som primært sprog og måske ikke er de bedste til engelsk, har oplevet en del gange, vi har aftaler med russere for eksempel, hvor kommunikationen, især hvis det er over stemmen, der kan være mange faldhuller i det, eller faldgruber kalder man det vist.

09:56 B: Så nogle gange kan det være bedre på skrift, men alle gange når man møder folkene er det jo person til person, og det er der hvor man finder ud af om den første ligesom forretningsmæssige mulighed er der. Så den del kan der være masser af misforståelser, og jeg tror helt sikkert det er en af... Altså det er jo en af de største problemer nok der er, tror jeg. Det er også derfor man ser at outsourcing hold i oftere grad begynder at have, altså når jeg snakker med andre i branchen, så begynder de at sende en person hen til holdet, for at kunne holde styr på det og holde mere dag til dag overblik omkring hvad der foregår.

10:44 B: Fordi det er svært nok, når du snakker med nogen, der er meget lang væk, men i teorien er det det samme problem, hvis jeg beder en af de andre om at lave et eller andet, lave noget grafik, især grafik, altid det visuelle eller auditive der er mere...

11:04 R: Abstrakt?

11:05 B: Ja abstrakt, og så siger man "lav det her" og så kigger man på det og så "det var ikke helt det jeg mente", men det er jo så en del af processen. Det er også derfor, nu siger i agile, men ja iterativ arbejdsproces er et must, også derfor at næsten alle firmaer laver deres hold mindre og så laver dem i grupper i stedet for, for at kunne håndtere det. Men altså det er jo så fordelene ved at være lille, vi kan alle sammen vende os om og kigge på en anden skærm. Hvis du begynder at komme over 10, vil jeg nok sige, så begynder den del at kræve væsentlig mere koordinering fordi så er der nogle folk der måske, hvor du ikke får tid til at kigge på deres arbejde så ofte, og så kan du så gå hen og så ser efter en måned at, hold da kæft det er gået i en helt anden retning end det jeg regnede med.

12:02 B: Men altså det er også noget vi har set med praktikanter, i forhold til jobbeskrivelse, eller ikke job, opgavebeskrivelse, hvor at hvad vi tænker er god nok opgavebeskrivelse, ikke er god nok. Man skal meget ofte være meget mere konkret, og jeg ved ikke om det er en dansk ting eller om det er fagspecifikt, altså have læst op til programmør, grafiker eller hvad det er, fordi der er visse folk der har det fint med lidt frie tøjler, men generelt virker det til at folk godt vil have relativt faste rammer, eller det er de glædest for, fordi at så har de ikke tvivlsspørgsmål om, at hvis jeg nu gør dette på den her måde, det er stadig hvad han bedt mig om, men var det det han ville have?

13:06 B: Vi arbejder også sammen med nogle ovre fra København, hvor vi laver det der hedder front-end, vi laver alt det visuelle interaktions agtige, og der har vi også sådan at så får vi en opgavebeskrivelse og så laver vi det, og så får man at vide at det var ikke det der

var ment eller det bliver bedt om at blive lavet om, og sådan er det nogle gange at, hvad er det man sige, en plan holder kun indtil den møder virkeligheden.

13:33 R: Hvad sker der så egentlig, for som du selv sige, når en plan den ikke holder vand eller sådan, hvad sker der så?

13:43 B: Jamen det kommer lidt an på planen. Det er farligere jo mere fastlagt du har lagt din plan, det var derfor at dengang da vi fik vores første investering der skulle vi have, det der hedder milestones, med alpha, en beta, og så en release.. Ved i hvad jeg taler om?

14:02 R&M: Ja.

14:03 B: Okay jeg ville bare lige, det er jo også et andet issue med misforståelser, at nogle gange kan man godt komme til at antage at folk ved hvad man snakker om eller har den forståelse man selv tænker at der er om det.

14:15 R: Vi kan begge to rigtig godt lide spil.

14:18 M: Ja og vi har været, hvis du kender DADIU?

14:20 B: Ja.

14:21 M: Det var vi på også, her sidste år, så vi har smal erfaring på det.

14:26 B: Men det er en meget ekstrem tangent af en erfaring.

14:29 R: Ja.

14:31 B: Jeg kender selv folk der har gået på DADIU og det er et projekt jeg har fulgt meget med i. Ikke altid med lige stor forståelse, men det er jo ilddåb, som man kalder det. Også fordi at der må i have masser af erfaring med misforståelser i hvert fald.

14:49 M: Ja det er motivationen for vores projekt der er kommet der.

14:58 B: Men øhhh.. Hvad var spørgsmålet igen?

14:59 R: Det var det der med, hvad skete der så når planen ikke holdte vand?

15:02 B: Nåh ja det kom vi ind på ja, og så går jeg herover i en tangent, jamen jeg kan godt lide tangenter.

15:06 R: Jamen det er helt fint.

15:08 B: Jamen nu havde vi så de milestones, men for det første modtog vi investeringer som blev lavet så de blev udbetalt i ????, og så får man først pengene når man har opnået et eller andet. Og der kan det, hvis du så ikke har tænkt over hvad din milepæl har været, og du så bliver for langsom så kan det så gå ind og presse dig økonomisk, eller du når det måske for tidligere, så kan investoren så sige "jamen har du ikke styr på din tidsplan" eller et eller andet. Og det, altså det er jo mere striks det er, jo farligere er den del, så ofte vores planer er flere, men isolerede så man sådan kan, for eksempel nu har vi Block Amok og Disco Flip og det nye projekt og vi arbejder med dem ovre i København, og hver af dem har deres egen plan i en overordnet samlet enhed om hvordan vi skal prøve at fremme virksomheden, få virksomheden til at tjene flere penge, klare sig bedre, ansætte folk. Og så er det sådan lidt, at så kommer det an på hvad der sker, for eksempelvis hvis jeg nu fik et telefon opkald imorgen der sagde "hey vi vil godt give jer en masse penge, hvis i nu gør det her med Disco Flip".

16:21 B: Så ville vi sige, jamen så lad os gøre det, og så bliver det ligesom prioriteret højere frem for andre ting. Så det handler om at have en flydende overordnet strategi og så måske have mere projekt konkrete planer. Men altså vi kan jo se det når.. Altså for i stedet for eksempel hvor planer ikke går godt. Vores spil, Block Amok, vi fik en publisher og vi troede det var godt, men de gik så konkurs og så, den her ide om hvad fanden gør vi nu, og hvad skal der så ske? Det var alt sammen røget lige pludseligt ud af vinduet og gav meget turbulens, men nogle gange er der visse ting man ikke kan guardere sig for, og det er

måske noget af det man skal prøve at tænke med ind i at, ikke gøre sin plan for stram.

17:29 B: En af de største farer for mange af denne her type virksomheder, ikke måske spil, men IT udviklingsfirmaer, det er at de laver work-for-hire og så går det okay, og så på et eller andet tidspunkt så har de opskaleret og så har de tyve medarbejdere og så får den kontrakt de har planlagt, der siger kontrakt udbyderen lige pludseligt "vi bliver nødt til at vente med det, vi skal noget andet" og så går de konkurs. Det er sket masser af gange, det er også sket her i Aalborg. Når man får forventninger til planer og begynder at tænke, næste skridt hvor det er afhænger af andre, så kan det gå hen og blive farligt i hvert fald.

18:22 R: Også for at sådan at vende en lille smule tilbage til det der du snakkede om at, jeg tror det var i forbindelse med samarbejde i København og så at grafikerne de misforstod, eller leverede noget tilbage som ikke var det der var forventet.

18:38 B: Ja det var to forskellige ting, det med grafikerne der ikke leverede det tilbage, det var da jeg varovre i København for et andet firma. Her med dem vi arbejder sammen med i København nu, der er problemet nok mere at ting skal laves om, eller vi finder ud af at noget måske ikke virker først, når vi har lavet det. Men det er, altså for eksempel sådan noget som, jeg har lige siddet med en 3D model og gjort at den her 3D model kan ting på sådan, og så bliver der så sagt jamen den her del skal have en anden farve, den her del skal være mindre, forresten så skulle den ikke animeres når det her sker, selvom jeg ikke havde fået det at vide.

19:42 B: Men det er jo ofte når man sidder og planlægger, eller skriver noget ned, eller skriver opgaver, så har man et større billede i hovedet, og så skriver man det vigtigste ned og så nogle gange så glipper nogle af tingene, og så bliver det så lavet bagefter. Det er jo så det farlige kan være hvad det er der glipper.

20:05 R: Og hvad gør i egentlig for at tjekke op på den slags, for at nemlig at det ikke glipper, eller har i gjort nogle forsøg på et eller andet?

20:14 B: Altså visse ting er svære, altså der er nogle ting som sagt, som skal laves før du kan se at det egentlig er en fejl. Andet end det så er det nok mest planlægningen efter værdi, og så det svære er jo at når man får lavet opgavebeskrivelsen, at så skal folk også læse den igennem og så spørge ind til hvis de har spørgsmål til noget de mener ikke er fyldest gørende nok, men oftest med den her type ting, så kan opgavebeskrivelse godt være "lav det her 'nice'". Og at lave noget "nice" det er jo et meget bredt term, men man har en forståelse om hvad de mener, men man kan gå mange forskellige retninger. Men nogle gange så er det også, igen fordi det er abstrakt, så kan det være svært at sige, jamen jeg vil godt have at der popper stjerner frem eller et eller andet banner. Så den er svær, det er fordi at jo mere kreativt det bliver, jo mere besværligt bliver det. Du kan se i alle standard IT virksomheder, så har det det der hedder en kravspecifikation, og kravspecifikationen er hvor, når du går ud og udbyder en opgave, det er typisk de større virksomheder der gør den type ting, KMD og kommuner, så kunne vi jo sige jamen vi skal bruge det her system, det skal kunne det her og vi vil godt have de her funktionaliteter ind.

22:01 B: Og så sætter de det i udbud og så er der nogen der kommer og laver det, og det går altid galt. Du kan se det igen og igen, du kan se eksemplerne har været, for eksempel politi databasen der endte med at koste sådan 600 millioner, før den blev sløjftet, hospital sygehusene. Alle de der kæmpe ting har jo haft en eller anden gigantisk 500 sider, nok mere, kravspecifikation omkring hvad den skulle, og nogle gange kan det være svært at være uddybende nok. For eksempel, at tænke over hvis en bruger går ind i et eller andet menu system, og gør det her og det her og så det her. Og det havde man ikke lige tænkt

over, at den sammenhæng var en mulighed, så det havde man ikke tænkt over. Det er så et problem især med kravspecifikationer fordi at det er sådan en kontraktlig lås, og ofte så er det sådan at hvis det ikke står i kravspecifikationen, så ignorerer de det.

23:10 B: Det er derfor at også at gå ud fra at man kan lave en komplet dokumentation, er nok utopi vil jeg sige. Der skal være en eller anden form for fleksibilitet, fordi eller så kan man ikke håndtere den margen af, minimum af misforståelser der kommer til at opstå fordi jeg vil nok vove at påstå at der ikke har været et projekt, et større projekt, mellem bare to personer på tre måneder, hvor der ikke har været en misforståelse på et eller andet tidspunkt. Fordi det er bare, al kommunikation er fejlbehæftet.

23:53 M: Du sagde før at hvis der er en der kommer hen og siger "lav det nice" for eksempel. I sidder jo fire derinde som du har arbejdet med rigtig længe, din forståelse for hvad der er nice, er den påvirket alt efter hvem det er der siger det?

24:11 B: Vi har nok holdninger til det, men det er faktisk en af de fordele vi har, det er at vi har studeret sammen og vi lavede det første, altså det vi fik investering til var et projekt vi havde lavet sammen på et semester. Så at have samme uddannelse og samme fagtekniske sprog og kompetencer, det hjælper utroligt meget, fordi jeg kender andre virksomheder hvor det er meget mere besværligt, og der er det sådan noget med for eksempel, vi alle sammen hos os kan for eksempel programmere, nogle af os er bedre, nogle af os er okay. Og det gør at alle sammen kan lave den form for arbejde, det er rigtig nice, jeg er ikke særlig god til grafik så derfor holder jeg mig fra den del af det. For både min og alle andres bedste. Men vi kan godt snakke om det, men jeg kender virksomheder hvor for eksempel, nu arbejder vi alle sammen i Unity, men jeg kender virksomheder, der har grafikere, som tegner grafikken og så giver det til nogle andre for at sætte det ind i Unity. Og det er en gigantisk forhindring og er med til også at kunne skabe store problemer, fordi at hvis du ikke har den her, til dels, lidt fagtekniske forståelse så kan der opstå mange kumulerede problemer.

25:49 B: For eksempel, hvis vi har en grafiker der tegnet alting i 2K opløsning og ikke tænker over at vi godt vil have at vores app ikke fylder 700mb når folk skal hente den, så er det rart at de har en ide om at "her skal jeg bare tegne noget til den her lille knap firkant, det kunne godt være 128 * 128" og meget af den form for lidt tekniske forståelse kan hjælpe utroligt meget i en produktion. Problemet er at jo større virksomheden bliver, jo mere specialiseret ender du med at hyre folk. Så hyrer du en grafiker, og så ender du nok op på 50 folk, så hyrer du måske en shader tech, og så når du op på 100 folk, så hyrer du måske dit eget grafik engine crew. De folk de kommer ikke til at have en forståelse for, måske hvilke interaktions muligheder man mener der ville være nice at der er indbygget at den her engine kunne have mulighed for at kunne spille animationer, når man interagerer med ting.

27:05 B: Og det er jo så noget som man så har projektleder eller gruppeleder til at prøve at håndtere sig væk fra, men det er helt sikkert fordelene ved at være et lille hold, og et hold der har en generel forståelse, men jeg tror at ofte så kommer, meget af den forståelse, er også noget man kan få over tid. Hvis man er lang tid nok i et firma så begynder man også at forstå ligesom hvad de andre beder om, eller det bør man i hvert fald. Men det giver også, ofte så er der sådan noget underligt, det er også et andet sted der kan være misforståelser, det er at firmaer kan have en måde at gøre ting på, som der er nogen der har fået den ide at det er bedst at gøre det på den måde, noget programmerings eller grafikmæssigt, et eller andet. Og så arbejder man sammen med nogle andre, eller der kommer en ny en ind, og så forstår de ikke "hvorfor fanden gør de det på den måde" hvis der måske er en nyere med at

gøre det på, eller de har gjort det på en anden måde.

28:13 B: Og så kan man godt sige, lad os lave det her system, lad os lave den her 3D model, og så hvis du gav opgaven til to forskellige så ville de lave tingen men de ville lave det på to forskellige måde som enten kunne tage længere tid eller skabe problemer senere henne. Det er også sådan en underlig ting det med at, altså man kan ikke undgå det, man kan ikke undgå at der kommer en eller anden form for ingrained arbejdsgang der er påvirket af en eller anden måde. Hvor ofte man committer ting til github, hvor detaljeret man gider at kommentere sin kode. Det er altid interessant. En anden skæg ting, grafikere er ofte enten 3DMAX eller Maya, og så hvis man finder to forskellige slags.. "Kan i ikke blive enige om det, kan i ikke slås og så finde ud af det". Men det er også, hvis man lærer noget, ligesom vi har lært Unity i lang tid, så får man jo en styrke inden for det, man begynder at forstå at har man en god arbejdsgang så har alle værktøjer man bruger også en eller anden form for åndsvagthed, fejl, underlig måde at gøre ting på, som man ikke forstår men bare har læst et eller andet sted i et dokument. Og så tilvender man sig til det langsomt, det er jo også det de godt kan lide fordi at så bliver man mere og mere afhængig og så er det svære og svære at skifte væk.

29:56 R: Du har givet nogle forskellige eksempler på hvad det er der kan ske når der opstår en misforståelse, så lidt mere for at høre mere om, altså negative som positive, selvom vi har en forforståelse for at det er mere negativt end det er positivt, når en misforståelse det sker. Kunne du komme med nogle eksempler på, hvis der er selvfølgelig sket noget inden for jeres virksomhed, at konsekvenser er meget mere individuelt eller på personligt plan eller noget? Om i har haft nogle oplevelser med det?

30:33 B: Altså jeg tror den største helt sikker ville nok være, både for os men også for andre firmaer, er at man kan, altså hvis man laver en masse arbejde og man så får at vide at enten det ikke er godt nok eller det skulle have været på en anden måde, så kan det jo skabe frustrationer, og gnidninger imellem internt, at en person er sur over at opgaven ikke var god nok, og en anden person er sur over at de ikke lyttede efter, eller et eller andet i den stil. Det er jo også, igen, en fordel ved at være et lille hold, på den måde for at mitigate, kan ikke lige et dansk ord, er fordelene at man sidder tæt på hinanden og ofte, ofte, ofte spørger "sidder du fast et eller andet sted, er der noget du har brug for hjælp til? Jeg har lavet det her, gider du at teste om det virker for dig?". Det er de her små ting der hjælper en med at fange det små.

31:47 B: Altså da jeg var ovre i København i det her praktik, der oplevede jeg da at fordi man er praktikant, bliver man også sat til at lave et eller andet, det gør vi også selv, der er mere afskåret så hele produktionen ikke afhænger af en praktikant. Og så bliver man bedt om at sidde og lave et eller andet og så kigger de måske ikke så ofte på hvad man laver, og så har man måske arbejdet på noget i 14 dage, og så får man at vide "det var da overhovedet ikke det vi snakkede om" selvom man troede det var det de snakkede om. Det kan give sådan en følelse af at man er dårlig eller at man har gjort noget forkert. Der er det sådan begge parter ansvar at søge efter kommunikation, det er også derfor at jeg er meget, altså når jeg kigger på praktikanter så leder jeg efter folk som, hvis ikke allerede gør det, men jeg føler at man kan poke dem til at blive mere kommunikative fordi at selvom det er slemt med dårligt kommunikation, er det værre med ingen kommunikation.

32:56 B: Det er meget vigtigt at folk så har den her meget oftere frem og tilbage. Der var en da jeg var i praktikstedet, der blev fyret. Det var et clusterfuck, fordi at de fyrede ham imens alle andre var der, og det var ikke med at de tog ham ind i kontoret, han kom ud og sagde til

ham, imellem alle os mens vi sad og arbejdede, at det var det. Og han havde sagt et arbejde op, han havde arbejdet i samme bygning et par etager højere, og det har virkelig farvet mit syn på medarbejderhåndtering omkring kommunikation, fordi at stakkels mand. Han havde fået at vide at... Der var sket en eller anden kæmpe misforståelse, for at han havde fået at vide at han havde fået arbejde, jeg ved ikke hvad der gjorde at de ikke ville have ham mere, men altså han virkede som at han var, det var en programmør, han var kompetent nok, men jeg tror ikke han, igen, jeg tror ikke han gjorde det på den måde som de andre gjorde det, og det skabte problemer. Det kan især skabe problemer i sådan integrationsmæssigt med programmering.

34:23 B: Altså det er et clusterfuck. Den form for dårlig kommunikation kan sætte spor, men for mig har det været sådan omkring, tankerne omkring hvordan man selv skulle håndtere sådan noget, hvis praktikperioden eller hvis der er en medarbejder der virker til at have det dårligt eller sådan noget. Det er en anden ting der måske kan være lidt dansk, men man skal også turde at tage samtalerne der nogle gange kan være besværlige eller ubehagelige, fordi altså hvis du ikke gør det, så bliver problemet bare større. Så igen det er det der med at snakke ofte og gerne snakke meget. Og jeg snakker rigtig meget. Men det er jo også, for eksempel, også når vi leder efter folk til at skulle være en del af holdet, så skal det også være folk der har lyst til bare at snakke.

35:28 B: Vi snakker ofte om film eller serier eller musik eller hvad vi prøver at finde ud af. Nogle gange så har vi sådan et spørgsmål "hvad er et bjerg i virkeligheden? Hvad er definitionen på et bjerg?" ikk, det behøver ikke at give mening, det er også bare den her, samtalen og kommunikationen er med til at opbygge et bånd, og også gøre at folk føler at man bare kan snakke. Det har jeg da også selv oplevet da jeg var i praktik eller når man har været på messer, at hvis der har stået en eller anden person man rigtig gerne vil snakke med, men man måske godt kan være lidt nervøs fordi det kan have en stor betydning. Og så igen altså at man ikke lader sig skræmme væk, og som danskere er vi et sky folkefærd kommunikationsmæssigt, har da også helt sikkert kunne mærke på mig selv at noget skulle overvinde den her form for dialog og villighed til at bare at snakke eller prøve og tage chancen. For eksempel, dem vi arbejder sammen medovre i København, da vi startede med at kontakte dem snakkede vi lidt og så sagde de "Argh" (nej) og så mødte jeg dem nede i Israel til en anden messe og snakkede med dem, og der var det jo kun fordi at jeg turde at tage de to dialoger at vi så fik det samarbejde op og stå.

37:10 B: Men det er jo også altså, nogle gange kan man godt måske føle en eller anden form for, da jeg var praktikant i hvert fald, at der er en eller anden form for "åh man må ikke forstyrre, de andre er så seriøse".

37:25 R: Tænker du det er en tendens så? At man ikke har lyst til at forstyrre?

37:30 B: Det er det 100%. 100%, det er en af de sværeste ting jeg har ved at få overtalt praktikanter til, det er at når vi får dem ind til samtale, snakker med dem, "forstyr os, forstyr os, hvis der er det mindste, forstyr os". Hvis det virkelig er at jeg har så travlt så siger jeg "jeg har lige travlt, giv mig fem minutter" eller "kan du ikke lige spørge en af de andre". Og så bliver det håndteret, men det er virkelig svært for mange folk virker det til, fordi de føler at.. Jeg tror de kan være bange for at de spørger om noget de burde vide, eller at, altså måske man kan komme til at føle sig, ja hvis det er noget de bør vide, man kan komme til at føle sig dumme eller der er den her frygt for at, på en eller anden måde, at samtalen får et negativt udfald. Og det har været der med næsten alle dem vi har haft i praktik faktisk, at det er noget de skal ligesom presses igennem til at forstå, men det er også når jeg snakker

med andre folk, også da jeg selv var i praktik var det også sådan.

38:40 B: Det er jo sådan at hvis vi ikke selv får penge og andre får penge for noget, så tænker man "de er virkelig gode, hvis jeg forstyrrer dem så spilder jeg deres tid", men det er en misforståelse, det er noget af det jeg faktisk synes har været det mest, nok positive ved spilbranchen som helhed, også i Danmark, det er at det er nemt, folk vil godt snakke omkring ting og skrive en email og spørge om hjælp med et eller andet, eller spørge om råd eller hvad som helst. Og det er noget som jeg tror at branchen ved at den bliver nødt til ligesom at fodre, eller hvad hedder det give noget "tender love and care" for at folk finder ud af, får noget positiv forstærkning i forhold til handlemønstre.

39:33 B: Men jeg tror også det er meget fordi at mange af de folk som spilbranchen tiltrækker, er jo folk som måske er mindre sociale, og det er jo bare sådan det er. Det er jo noget af det jeg virkelig godt kunne lide ved at være på Aalborg Universitet, det er jo det her gruppearbejde. Jeg kender folk der har studeret i København hvor det var mere dig selv selv. Det tror jeg at jeg ville have meget svært ved fordi at når du ikke har, igen altså, nogen at pinge noget af, så kan du ikke finde ud af om det er forkert, det er jo ofte noget man også finder ud af når man selv arbejdede med rapporter, det var at måske skulle man have snakket mere, så man kunne finde ud af om man gjorde noget forkert.

40:28 R: Vi er sådan set også ved at løbe en lille smule tør for tid.

40:30 M: Jeg har lige et spørgsmål, og så går vi over til noget andet. Du nævnte, det var sådan lidt i starten, men at der opstår mange misforståelser i konceptudviklings fasen, og du nævnte at så opstår der en misforståelse der. Hvordan finder i ud af at der er opstået en misforståelse, når i stadigvæk er i konceptudviklingsfasen, for jeg går ikke ud fra at der er så meget konkret at vise frem der?

40:54 B: Altså det er jo, der er faldgruben at det er først når man snakker om det igen, at man finder ud af at der har været en fejl, så det er derfor man også ser at folk ofte, prototyping er blevet så stor en ting og det man kalder minimum viable product, så hvis man sætter... Jeg kender folk, hvor de ansætter folk der ikke er på kontoret, og der kan det være meget svært eller farligt at bede folk om at lave noget, og så ikke kommunikere med dem i et stykke tid. Men ja, du finder først ud af det, når I tager snakken om det igen. Det kommer an på, hvad det er, men nogle gange skal man relativt detaljeret ned før man finder ud af at "hov det var ikke..". Nu nævnte jeg før at det er et crafting system, så hvis vi begge to siger "nå jamen hvordan går det med crafting systemet" "Nå men det går godt, jeg er også ved at lave noget på den her del af det" og så begge to stadig tro at det går fint. Så er det først når, jamen jeg tænkte at vi kun skulle have fire forskellige typer ressourcer og du tænkte at vi skulle have tolv forskellige typer ressourcer og nu dur systemet ikke.

42:18 B: Så skal vi til at ændre den ene eller den anden del af det, eller finde ud af hvorfor man mente fire eller tolv.

42:22 R: Er det der egentlig sket for jer?

42:23 B: Ikke helt præcist, men i crafting systemet der har det været omkring, altså jeg havde en helt anden opfattelse af hvordan de andre troede det virkede. Hvis i kender Factorio?

42:42 M: Ja.

42:42 R: Hmm nej.

42:43 B: Det er sådan hvor du opbygger en fabrik med mange, det er ligesom hvis du har maskiner der svejser og maskiner der gør ting, og så sætter den ting sammen. Og de havde sådan Factorio, og jeg havde sådan at først, så du sætter for eksempel en kobber bar og

nogle ledninger ind i en maskine og så giver det et eller andet. Og jeg havde sådan, at du sætter en kobber bar og ting ind i én maskine og så ind i en anden maskine, og så hele systemet kan meget hurtigt blive meget forskelligt. Jo mere fundamentalt det er jo meget længere kan man komme væk fra..

43:24 R: Skal vi give et eksempel?

43:29 M: Ja, vi har nogle scenarier vi har lavet på forhånd på misforståelser der er opstået, så vil vi gerne bede dig om at læse højt, og så kan det hjælpe dig måske til, enten hvis du har oplevet noget lignende eller kunne relatere til det.

43:49 B: Skægt du nævner det at læse højt, det er jo en anerkendt metode at hjælpe på programmerings fejl med. Det er utroligt hvor meget det kan hjælpe, også i forhold til planlægning af snak.

44:06 M: Det med at gengive information?

44:08 B: Ja, men det er også for eksempel med at jeg har skulle lave nogle talks og så finde ud af, jeg har et kvarter til at snakke og så skrive det jeg tænker tager et kvarter, og så siger jeg det på 7 minutter, men det er også fordi at ofte når man gør den form for snak, i hvert fald personligt, så snakker jeg meget hurtigt fordi det skal bare ud. Det er jo sådan nogle gange så bliver man nødt til at sige det og så finder man ud af det.

44:38 B: "Forkert kamera vinkel", med "w" alligevel.

44:42 M: Ja der er nogle enkelte stavfejl.

44:44 R: Hov har jeg et "w" derpå?

44:45 B: Ja der har vi noget miskommunikation. Nå "I begyndelsen af produktionen af et spil skulle der tages en beslutning om en fikseret kameravinkel. Kameraet har stor relevans for resten af spillets design, og derfor var dette et vigtigt valg. Beslutningen omkring kameraet blev taget og forklaret af game designeren til en programmør og til art directoren på holdet. Efterfølgende lavede programmøren, hvad vedkommende havde forstået var kameravinklen, og art directoren gjorde det samme". Så de lavede hver deres. Blev de bedt om det? Nu stiller jeg spørgsmål, det ved jeg ikke om jeg må.

45:25 R: Jep.

45:28 B: "Til sidst var tiden inde til at se resultatet fra begge parter. Dog opstod der et dilemma i det at art directoren så det programmerede resultat. Vedkommende sad tilbage med frustrationen af spildt arbejde da det ikke var det som vedkommende selv havde arbejdet efter. Dette udløste en frustration og yderligere en diskussion omkring hvad der egentlig var den bedst mulige kamera vinkel at arbejde med. Game designeren og art directoren havde hvert sit perspektiv, og så videre og så videre. Programmøren og art directoren var nødsaget til at lave deres arbejde om, de var nødsaget til at tage sig af uenigheden der var opstået og i mellemtiden sad der teammedlemmer, der stod i venteposition".

46:15 M: Ja, forstår du hvad scenariet det?

46:16 B: Ja skal jeg kommentere?

46:17 R: Det må du gerne.

46:18 M: Ikke så meget på stavfejl og sådan noget.

46:20 B: Nej nej nej hehe, det er jeg selv virkelig dårlig til så det skal i ikke tage jer af, jeg skulle bare lige finde ud af det. Jamen til at starte med ville jeg nok ikke mene det er game designere, det er art directoren der skulle have kamera vinklens beslutning, fordi det er en visionær beslutning. Det er faktisk noget af det mest interessante, noget af det vi kæmper med selv det er at vi er alle, det jeg kalder mekanikere inden for spilbranchen, det er

funktionelle ting. Altså vi har en der kan lave grafik og lyd, men ellers så er vi meget, også fordi at vi har lært faget, så har vi sådan om ting gøres bedst på den her måde, og vi har nogle fagmæssige grunde til at gøre det her på. Men den her art direction, visionæren, er en virkelig svær sten for os, fordi det er sådan, når du kigger på hvad andre folk finder på, når vi kigger på hvad andre folk finder på, så tænker vi "de må have taget nogle svampe og gået ud i et skur i en skov, og så bare haft det pisse fedt, og så tegnet et eller andet og tænkt det er bare det lækreste".

47:36 B: Og det er virkelig svært, også hvordan man kommunikerer den form for vision. Altså jeg til at starte med skulle der nok have været en eller anden der havde lavet, de skulle have skrevet det ned, og så skulle de begge to have gået ud fra det nedskrevne. Men det er også, igen måske er det art directoren og så sige 3rd person til ham, ikke måske hvad forståelsen er for ham. Altså 3rd person der har vi så over-the-shoulder, men du kan også have den længere bagved. Og det var art directoren han havde nok, siden kamera er nok mere derovre i hans tankegang, så har han nok en væsentlig anderledes forståelse af hvad mulighederne er for det, og programmøren vil nok bare gerne have at det virker. Jeg forstår dog ikke helt hvorfor, at der er kun kommenterede at art directoren så det programmeret resultat. Så de art directorens resultat? Nu står der de diskuterede om hvad der egentlig var den bedste mulighed, så lavede programmøren noget funktionelt? Hvad lavede art directoren?

49:05 R: Du kan få en, fordi det er en reel situation, sådan lidt uddybende hvad der egentlig sker. Det var på mit team på DADIU, hvor jeg var projektleder og det var det allerførste spil vi sad med, så udover at vi selvfølgelig alle sammen var amatører så var det her en beslutning som vi skulle tage forholdsvis hurtigt og alle havde undervurderet sammenhængen for at få kamera vinklen og det design der var lavet. Så det var så så meget sagt, game designeren og art directoren de havde sammen fundet ud af at det skulle være sådan her, men mest vægtet til at det var game designeren fordi han havde et billede af hvordan det endelige spil skulle, både se ud og fungere. Det var især i forhold til zoom på spillet. Det var sådan noget platformer vi havde gang i, så det var zoom og så var det vinklen på hvordan kameraet skulle være. Så det art directoren havde lavet det var texturing og så var det detaljer på props, og især 3D modellernes detaljer det var lavet meget detaljeret, og så fandt vi så ud af at kameraet det var helt herude, og de her props de var så små her.

50:24 R: Så alt det her det virkede ikke, så blev diskussionen til at kameraet det skal længere ind, nej kameraet det skal længere ud, nej kameraet det skal stå her det er bedst. Uanset hvad så var det her arbejde allerede lavet, og programmøren havde placeret kameraet her da det var lavet.

50:42 B: Det er faktisk meget interessant for ud fra det der står her, så havde jeg overhovedet ikke overvejet at problemet det var distancen versus når vi siger kamera vinkel så tænker jeg i andre retninger. Det er interessant med at selvfølgelig når man bruger meget tid på noget der ikke bliver observeret så er det spildtid, det er noget som vi kigger meget på med mobiludvikling, eller generel udvikling, hvis man kan gøre ting så det kun bliver vist fra en side så behøver du ikke lave den anden side, så lad være med at lave den. Det kan være svært at få folk til at, hvis de har stolthed i deres håndværk så vil de godt lave ting godt, så hvis du fortæller dem at det skal være 20% dårligere for eksempel hvis man arbejder under tidspres eller et eller andet. Eller at det her det er et virkeligheds scenarie at bede programmører om at hacke noget kode så det, jeg er ligeglad med hvordan det ser

ud, om det er lort, hvis det virker, hvis det klikker og virker så går vi med det.

51:57 B: Der kan være, nogle gange, være svært at få folk til at gå med til den form for handel fordi de føler det er forkert. Det er ikke det bedste, men nogle gange kan det være nødvendigt.

52:08 R: Ja det oplevede vi også.

52:10 M: Ja vi havde en lignende situation på et andet hold på DADIU med nogle søjler hvor der var en grafisk designer, der simpelthen havde brugt rigtig lang tid på, at de her søjler bare skulle være perfekte, og det var 3D. De endte så med at have et rigtig, rigtig højt poly-count fordi, det bare skulle være så flot som muligt, og det er et mobil spil, og så får personen så at vide, at de skal lige downscale til i hvert fald 10% af det, der er der. Og det skabte også nogle spændinger og spildt arbejde.

52:42 B: Det andet interessante her der også at når grupper som det her bliver sat sammen, så ved jeg ikke om... Fik i at vide hvad jeres rollebeskrivelse var? Eller var det noget som i selv, fordi det virker lidt til her med game designeren at hvis han har en vision for hvordan spillet skal være som helhed, så ville jeg nok mene at han måske tager lidt for meget ind til sig, i forhold til at komme på hvad spillet skal gå ud på, hvad ideen med spillet er, og så give art directoreren mulighed for visuelt at skabe, give det det omsvøb der er med til at gøre det lækkert. Nu kan du jo se sådan noget som, hvis vi ser Limbo, det kunne du have lavet på 100 måder men oftest er det det grafiske, det tonemæssige, det audiovisuelle som er med til at sælge spillet. Også Cuphead og sådan noget. Og der bliver man nødt til at give noget mulighed for at der er noget plads for at andre også kan udfolde sig, og det kan også nogle gange være lidt svært.

54:11 B: Også med kommunikation. Hvis for eksempel, hvis man nu støder på en fejl når vi er programmører, bliver sådan lidt "nå nu fikser jeg lige fejlen", men en anden sidder måske også og fikser fejlen. Det er sket for os flere gange, fordi når jeg støder på noget der ikke virker, fix det. Så fordi jeg tænker "det er en lille ting, det er ikke så vigtigt" og så spørger man ikke fordi, og det kan så lede ud i nogle diskussioner. "Hvorfor sidder du i mit script?" "Det er mig der sidder deri, hvad laver du?"

54:43 M: Har i prøvet det i andre situationer hvor i har fundet ud af at i sidder og arbejder på den samme opgave? Nu siger i at i har jo meget af de samme erfaring og samme baggrund.

54:50 B: Det er mest programmering det sker i, ellers så, vi bruger for eksempel Trello, som opgave board, hvor folk kan sætte sig på, og der handler det meget om at skille opgaverne op, så de bliver mere, både konkrete, men også måske mere ensartet så for eksempel, hvis man siger "vi skal have en ny fjende, lav fjenden". Men som programmør ville jeg programmere fjenden, hvis jeg var grafiker ville jeg lave modellen til fjenden, så derfor er det bedre at skille det op i flere opgaver og så undgå den form for ting. Men det er helt sikkert noget, der sker på større hold, at folk bliver sat på, hvis der er igen en konkret ting. Dengang da jeg var i praktik, der var det meget low tech, der var næsten kun lige begyndt sådan noget med Kanban boards, hvor der var sådan papirstykker på og så satte man en farvede.. Hvad hedder sådan noget? Ind i sådan et pap board?

56:04 R: Post It?

56:05 B: Nej det er.. Du sætter et, ikke en nål, ja jeg ved ikke hvad det hedder. Men så satte man sin nål i, og så satte man sig på opgaven.

56:25 R: Tegnestift?

56:26 B: Ja tegnestift, lige præcis. Noget positivt ved at være agile er jo også at for

eksempel, du sagde før at hvis der er en opgave man har svært ved og så beder om hjælp til, så kan opgavefordelingen lige pludselig godt flytte sig meget hurtigt fordi at så bliver de her to folk byttet om og så bliver det her nødt til at skubbes. Nogle gange er det vigtigt at man holder tungen lige i munden og husker at få opdateret hvad folk de lige er på, og husker at få spurgt om hvor de er henne i processen.

57:05 R: Det er meget interessant lige det der du siger det, i forhold til at tingene de bliver skubbet rundt og tungen lige i munden. Har du nogle scenarier hvor det er at tungen ikke blev holdt lige i munden og at det ligesom skred fordi at der var den her justering?

57:23 B: Ja, det har nok mest været situationer hvor at fordi at noget drillede så var der en person der blev nødt til at sætte sig på begge opgaver så den anden person havde ikke noget at give sig til der var relevant for lige nu. Det kan så også skabe at, føler man sig overflødig, så der er det også ofte noget med at have, ligesom altid have en tanke omkring hvad er det næste der skal laves. Hvis nogen siger "jeg har ikke noget at lave" så kan man sætte dem til et eller andet der er produktivt, fordi folk vil godt have at de føler sig produktive eller at de bidrager. Men det er nok mest i den form for ting, for os har det nok været visse.. En af de andre sagde lyd og grafik, hvis der er mange opgaver i begge to kan man også komme til at føle sig presset. Der er også noget med ikke at give for stort læs, hvis der ligepludseligt er masser af programmerings opgaver så ligesom at prøve at segmentere det, compartmentalise, så det ikke overvælder folk.

59:09 B: Så der er meget, altså opgave håndtering er en meget større del af det end hvad jeg troede det ville være dengang vi startede. Der tænkte jeg "det skal da bare laves" så laver jeg det her nu, og så tænkte vi først bagefter, det er også en fare, hvis folk ikke siger hvad de laver, fordi så nogle gange så tror man at der ikke er nogen der arbejder på et eller andet og så arbejder de på et eller andet og så fandt man ud af det bagefter.

59:41 R: Ja, vi er sådan set gået ret meget over tid også.

59:45 M: Jeg tror vi skal til at stoppe, du har ikke flere spørgsmål har du?

59:46 B: Nej.

59:48 R: Ja vi kunne sådan set godt fortsætte i en evighed, men vi må nok hellere stoppe.

59:50 M: Tusind tak.

BILAG 8 - OPEN KODING

Open kodning - metode

Open coding is the part of the analysis concerned with identifying, naming, categorizing and describing phenomena found in the text. Essentially, each line, sentence, paragraph etc. is read in search of the answer to the repeated question "what is this about? What is being referenced here?"

Forskningsspørgsmål:

- Hvilke konsekvenser kommer der af misforståelser under agile produktioner?
- Hvad er sammenhængen mellem de hyppige ændringer i en agile produktioner og misforståelser?
- Hvorledes er situationer med misforståelser under agile produktioner blevet håndteret?
- (Kan misforståelser mindskes ved at ændre processen?)

Udførelse

Pilottest Oliver

Open code	Properties	Examples of participants' words
<i>Eksempel</i> Wanting experiential learning	<i>Eksempel</i> Seeking credentials Feeling ambitious Seeking excitement Being eager	<i>Eksempel</i> Seeking experience Ambitious Hungry for responsibility Want to be the next big thing Driven Ready to roll Always looking for a new thrill Grow quickly Learn things on our own
Research question:	Oliver	Hvilken slags misforståelser er opstået?
Open code	Properties	Examples of participants' words
Vedkommende er klar over at flere faktorer spiller ind, når misforståelser opstår, og vedkommende laver en vurdering af store og små misforståelser, skelner dermed, hvilke der skal tages af.	Forskellige forståelser Forskellige baggrunde Manglende forståelse fra chefer Fejlagte forståelser	(..) jeg fandt ud af ikke fungerede Senere indsigter Ikke nok forforståelse Manglende forståelse for ting Kunder tror noget Ikke problematiske Faglig misforståelse Gå ud af tangenter
Vedkommende er ikke klar over forskelle på misforståelser	Fejlvurdering af misforståelser vs. gå ud af flere tangenter Utydelige formuleringer Tvivl	Sandsynligvis ikke går ud over noget Ikke bliver formuleret rigtig Hvad jeg egentlig skulle Uden at jeg blev informeret Svært at være bussemand Hvem designer den?

	Manglende information Utydelige rollefordeling Svært at spørge uddybende	Hvem formuleret den? Hvad vil kunden have hvad en kontaktschef tror ikke aftalt med kunden
Research question:	Oliver	I hvilken kontekst er misforståelserne opstået?
Open code	Properties	Examples of participants' words
Misforståelserne sker i en kontekst af forklaring og videregivelse af information på tværs af ekspertiser og ansvarsområder	Sker i forbindelse med kunder og internt Når dele hænger uløseligt sammen, men ikke er lavet af de samme Folk har travlt Kommunikation foregår meget over mail Manglende information Utryghed i tvungen rolle	Anden baggrund Anden faglighed Andet fokus Når der præsenteres noget overfor kunden Hvad er med i budgettet Økonomi Mange processer Forkert strategisk tilgang Folk har rygende travlt Primært med mail Snakke med min projektleder Har for travlt til at agere ren projektleder Skal svare kunden hurtigt Jeg egentlig blev kastet ud i (...) Ikke er med fra starten
Research question:	Oliver	Hvad har konsekvenserne været for produktionen og for interviewpersonen?
Open code	Properties	Examples of participants' words
Ønsker ikke at være årsag til økonomiske konsekvenser, der gør kollegaer, kunder og chefer utilfredse Konsekvensen ligger både internt og hos kunden	Skal lave arbejde om Oplever utilfredshed fra kunder og kollegaer Føler skyldfølelse Frygter at miste kunder Uoverensstemmelse blandt chef og udøvere Bekymrende økonomisk perspektiv	(...) skudt ned rimelig hurtigt (...) en hel masse re-tænkning (...) fandt ud af ikke fungerede Sindssygt meget frustrationer (...) svære at implementere i det, der allerede er lavet Det spærre ben Skrider tidsmæssigt Sindssygt utilfredse kunder 25 timers retning Ikke kunne fakturere Mistet kunder på Frustreret over at jeg spørg om noget Det er min skyld Er det min fejl Er det så mig, der skal være ugle? Solgt det for billigt Hvad en kontaktschef tror

Research question	Oliver	Hvordan er misforståelserne blevet håndteret?
Open code	Properties	Examples of participants' words
Håndteringen er ambivalent. Bedst mulige måde dialog face-to-face. Vedkommende går efter afklaringen, men frygter at blive set i et dårlig lys for det. Problemerne bliver sendt videre	Uddybende dialog Konsekvens for at påpeger misforståelser Går efter afklaring Sendte problemet videre Overordnede excel ark	Bliver ikke rigtig modtaget på den måde, som egentlig tiltænkt Skudt ned rimelig hurtigt Arbejder med kunden i starten Indledende dialog Kastede bolden tilbage Svært at være bussemand Have det afklaret "Fine" excel ark Flueknepper Aldrig over mail
Research question	Oliver	Forslag til hvordan misforståelser kan mindskes?
Open code	Properties	Examples of participants' words
Ønsker være med i projekter fra start, hvor processen er fleksibel, og hvor der ikke loves noget i tidlige designpræsentationer, der bider en i røven senere.	Undgå at blive inddraget i et allerede startet projekt Minimer kommunikation over mail Indberegnet ændringer Hyppige kontakt med kunden Tal samme sprog	Vær med fra starten af Begrebsafklaring Det er aldrig over mail Ren agil Dropper også designpræsentationer Gør dem til samarbejdspartner kontra en kunde

Jeanette

Open code	Properties	Examples of participants' words
Eksempel Wanting experiential learning	Eksempel Seeking credentials Feeling ambitious Seeking excitement Being eager	Eksempel Seeking experience Ambitious Hungry for responsibility Want to be the next big thing Driven Ready to roll Always looking for a new thrill Grow quickly Learn things on our own
Research Question	Jeanette	Hvilke slags misforståelser er der opstået?

Misforståelser kan strække sig fra forståelser af farver og materiale til forståelser for folks egne kompetencer.	Forkert farve Forkert materialetype Misforstået ordre Minimum ordre Misforstået kompetencer Opgavefordeling Produktionstid	- 'cafe latte brun' - 'ikke lige den her farve der helt specifikt blev ment' - 'blødt stof' - 'misforståelse omkring om vi havde aflagt nogle ordrer på noget forkert' - 'hvad det er der bliver ment' - 'så skal i bestille minimum 10000 styks' - 'hun hedder jo noget med konceptudvikler' - 'så vi sad så bare med to' - 'hvor lang tid ting tager'
Research Question	Jeanette	I hvilken kontekst er misforståelserne opstået?
Misforståelser kan opstå når folk sidder hver for sig. De opstår derigennem oftest når kommunikationen foregår på skrift. De kan opstå på baggrund af aktøremes forskellige kompetencer og dermed forforståelse for hvordan ting skal gøres. De forskellige arbejdstilgange de besidder kan også forårsage misforståelser.	Sidder hver for sig. På skrift. Sprogbarriere Forskellige roller Forskellige kompetencer Lokationsbaseret Nye involverede parter Manglende fremmøde Forskellige arbejdstilgange	- 'det er oftest hvis vi ikke har siddet sammen på kontoret i lang stykke tid' - 'kommunikationen har foregået over mail' - 'det er nemmest at misforstå hinanden, det er sådan på skrift' - 'mellem os og Kina, fordi der er sådan en sprogbarriere' - 'de går lidt forbi hinanden' - 'han var ikke med på et dagligt basis' - 'hvad det egentlig var vi lavede' - 'jeg arbejder hjemmefra imorgen'
Research Question	Jeanette	Hvad har konsekvenserne været for produktionen og for interviewpersonen?
Misforståelser kan både forårsage positive og negative konsekvenser Små misforståelser kan skabe en domino effekt som skaber tvivl, og derefter panik, og kan resultere i at man er nødt til at gå tilbage i processen. Jeanettes eksempel (07:26) på en misforståelse; Der var en intern misforståelse om hvorvidt nogle ordrer	Panik Backtracking Diskussioner Hårdknuder Sunde diskussioner Positive i agile processer Fremadrettet konsekvenser Påvirke slutresultatet Utilfredshed med produkt Spildt tid To svar på samme opgave	- 'der bliver miskommunikeret noget ét sted fra at andet, der så sætter panik et tredje sted' - 'så skal vi lige kæden tilbage' - 'bliver ved med at sige' - 'diskussion af produktindhold' - 'misforståelser kan være rigtig sundt at skulle igennem' - 'så har du bare en produktlinje du ikke er tilfreds med' - 'hvordan produktet kan klare sig på arbejdsmarkedet' - 'vi sad så bare med to' - 'vi har kørt land og rige rundt'

var forkerte hvilket skabte panik, og de blev derfor nødt til at gå tilbage i deres kommunikation og undersøge hvorvidt der var et problem. Misforståelser kan være positive i agile produktion fordi det opstiller diskussioner som kan vise sig at være nødvendige for processen. En generel konsekvens af misforståelser er spild tid, hvor man bruger tid på at skabe en fælles forståelse. Små misforståelser kan skabe store konsekvenser som påvirker produktets overlevelsesmuligheder på markedet.		- 'det tager væsentligt længere tid'
Research Question	Jeanette	Kan misforståelser mindskes ved at ændre processen?
Misforståelser kan blive mindsket ved at planlægge møder, med formål om at skabe god kommunikation. Ved at decideret snakke sammen om misforståelser bliver man mere opmærksomme på det. Man kan, ikke så meget mindske det, men opdage misforståelser, ved at skabe nul-serier/prototyper, for at se det endelige produkt og opfange hvorvidt nogen har misforstået noget. Misforståelser kan mindskes ved at man bruger visualiseringer, og illustrerer opgaverne man kommer med.	Snak sammen Møder Planlægning Nul-serier Illustrering af kravs specs Brug lingo Alle bliver CC'et	- 'firmapolitikken er at vi snakker alle sammen sammen hele tiden' - 'undgå det her med at misforstå hvem laver hvad' - 'laver lige en prøve' - 'man gennemgår det lige' - 'snakker om hvert eneste lille card' - 'så sender man lige et pantone snit' - 'illustreret kravs specs for at undgå det der resultat' - 'alle forstod hvad der blev snakket om'- 'forventningsafstemt ved at gøre ting grafisk' - 'når endelige beslutninger skal træffes så samles alle' - 'får alle de samme mails som alle vi andre gør'

Research Question	Jeanette	Hvorledes er situationer med misforståelser under agile produktioner blevet håndteret?
Når misforståelser har været opstået har der været behov for at tilsende eksempler, for at visualisere hvad der blev ment. Det har i tilfælde været nødvendigt at en udefrakommende griber ind, og sætter det i et nyt perspektiv ved at opdele det i mindre bidder.	Tilsend eksempler Tredjepart griber ind Opdeler misforståelsen Pantonevifter Involvere ejere	- 'så sender du et eksempel af hvordan det skal se ud og hvad for en farve det skal have' - 'jeg prøver sådan lidt at stoppe dem og gribe lidt ind' - 'skære den ud i bidder' - 'misforståelse bliver til en diskussion' - 'hvis det har direkte konsekvenser [...] så involverer vi dem'
Research Question	Jeanette	Hvad er sammenhængen mellem de hyppige ændringer i agile produktioner og misforståelser?
Hvis der kommer nye til projektet, eller nye samarbejdsparter kan der opstå misforståelser, da de ikke har været involveret i processen, og derfor endnu ikke er klar over arbejdsformen.	Nye involverede parter Scrum inspireret cards Ingen deadline	- 'han forstår ikke hvad det er' - 'alle skal godkende den' - 'vi går først i produktion den dag hvor at alle synes det føles rigtigt' - 'måden vi arbejder på, vil være utrolig nemt at vi misforstår hinanden'

Philip

Open code	Properties	Examples of participants' words
<i>Eksempel</i> Wanting experiential learning	<i>Eksempel</i> Seeking credentials Feeling ambitious Seeking excitement Being eager	<i>Eksempel</i> Seeking experience Ambitious Hungry for responsibility Want to be the next big thing Driven Ready to roll Always looking for a new thrill Grow quickly Learn things on our own
Research question:	Philip	Hvilken slags misforståelser er opstået?
Open code	Properties	Examples of participants' words
Misforståelser kan være svære at opdage, og de sker både i det sagte og i det usagte. De er svære at komme på forkant med	Misforståelser spreder sig usynligt Forskellig faglighed	Usynlige ting Så han arbejdede meget om natten Svært ved at have forventningsafstemninger

pga. tværmedielle mennesker	Misforståelser er både i det sagte og usagte Forskellige forventninger Tvivl om hvornår noget er en reel beslutning Tilfældigheder kan skabe noget kreativt. Negative udfald	Tvær-medielle ting Proces orienterede Spoken misforståelser Er jeg din ven, er jeg din chef, er jeg en anden designer Jeg sagde bare min mening som noget feedback Føle at det er et angreb Hvad du ikke siger Min forståelse Skulle prøve ting Tilfældigheder Dårlige Ringe i vandet
Research question:	Philip	I hvilken kontekst er misforståelserne opstået?
Når flere mennesker arbejder sammen, så kan misforståelser opstå i forbindelse med forskellige fagligheder, men også på baggrund af attituder og intolerance for uoverensstemmelser mellem forventning og udbytte. Især ved nye mennesker	Mange mennesker er involveret Rolle med autoritet Uvissheden Fysisk afstand Fagligheder Lange bekendtskaber Uoverensstemmelse mellem forventning og udbytte Attituder Arbejdsvaner og forventning til proces Misforståelse af andre såvel som selv at blive misforstået Fortæl hvad problemet er Svært med unikke situationer der kræver unikke løsninger	Så mange forskellige parter der kan være skyld i det. Jeg er direktør i tunnelvision games Når man ikke ved, hvad man snakker om. Arbejdede meget om natten Når man ikke ved hvad man selv vil have Ekstrem tværmediel. Godt styr på hinandens arbejdsopgaver Vi har arbejdet sammen rigtig lang tid (...)at der ikke sker nogle ting, som vi følte skulle ske Folk generelt er utrolig stædige Fordi de plejer at have en instruktør Jeg kan godt lide at gå hen og sige hvad jeg mener Jeg har syv forskellige hatte Og jeg er også selv rigtig modtagelig over for angreb nogle gange Gennem at være passiv Ikke havde snakket med hinanden Hvad du ikke siger Så er det unikt Designsnakke og processer Tvinge noget i din opgave

		Ikke snakke sammen Lavet noget over hovedet på dig Arbejder med optimering Depended på hinanden
Research question:	Philip	Hvad har konsekvenserne været for produktionen og for interviewpersonen?

Misforståelser har primære negative konsekvenser i form af negative følelser og associationer, og kan skabe et videre svært samarbejde. Det lader til at attituden til misforståelser er at disse føles som angreb, når disse bliver påpeget, og som om nogen eller nogle har SKYLD i dem Det lader til at svære konsekvenser er konflikter	De skaber et samarbejde med negative følelser, og spildt arbejde, der er nødsaget til at blive lavet om Giver grimme diskussioner, og kommende svære perioder Det kan resultere i demotivering	Det skaber mistillid Det skaber utryghed Dolk i ryggen på dig Folk stoler ikke på dig Pres på Vi føler lidt det går lidt langsomt Noget værre lort Grim snak og diskussion Du ved hvilket mindset du skal angribe det Her med eller forsvare dig med Der var bare ikke en skid, der passede sammen Spildt 250 timers arbejde Muddy periode De er sjældent gode Lave det hele forfra Spildt arbejde Mister lysten til at fortsætte Skulle fikse tingene Så eksploderer du
Research question	Philip	Hvordan er misforståelserne blevet håndteret?
Håndtering af misforståelser sker ikke forud, men bagud når skaden er sket. Håndteringen foregår efter, når misforståelserne er opstået og har påvirket negativt længe nok. Attituden mod kritik generelt virker personlig. Håndtering forekommer til at være på konflikt og uenigheder fremfor uintentionelle misforståelser	Kræver høj indsats Gentagne fejl er uacceptable Samtaler håndteres som angreb og forsvar Løsninger kan ikke genanvendes i andre situationer med andre personer Gjort sig forsøg med at lade problemer ligge, hvori én har været ansvarlig for at fikse konsekvenserne hver gang. Holdte ikke i længden	Du prøver måske at gøre hvad du kan Og så sker der ikke fejl igen, punktum Man har ikke tid til at processere det Så kan jeg godt føle, at det er et angreb Angribe det her med eller forsvare dig med (..) lave den rationerede løsning, som jeg er kommet frem til, som jeg burde have sagt til person a) (..) hvor man ikke kan ignorere ting længere Der kommer til at sidde med at skulle fikse tingene
Research question	Philip	Forslag til hvordan misforståelser kan mindskes?
Løsningerne skelner ikke tydeligt imellem at undgå misforståelser af forskellige slags, men det	Formoder at misforståelser ikke kan løses dvs. undgås.	Man kan ikke løse det Gøre sit bedste for at forebygge det

er muligt at "prime" en samtale således at samtaleparten ikke føler sig angrebet, og dermed misforstår hensigten med samtalen Ingen langtidssigtet løsninger	Hvis noget misforstås, og dette gøres bevidst, er det eget ansvar at finde frem til forståelse Bevidst omkring indflydelse af hierarki i forhold til feedback Rolledefinering og klarhed hjælper på modtagelse af det sagte Samtaler parter skal forberede hinanden på, hvad samtaleemnet omhandler for derved at undgå misforståelser i form af følelsen af angreb Definering af faglige termer noteres i en fællesordbog, der har kort levetid Inkluder relevante mennesker i ændringer	Hvis du ikke forstår det, så find ud af at forstå det Fællesordbog De er meget autoritetstro (..) er i den ledende position, så skal man lade være med at give feedback Hatte-metoden Virkelig gør klar over for (andre), hvem er jeg Morgenmøde Læse projektledelses bøger prime vores samtaler Så snakker vi arbejde til arbejde Vi slog ordene op Lige så hurtigt som de kom op med de her betegnelser, ligeså hurtigt går det væk igen. Hvad er målet med den her samtale Lave en hurtig inkludering af dem, hvis område man går ind
Research question	Philip	Hvad er sammenhængen mellem de hyppige ændringer i agile produktioner og misforståelser?
Ingen agilitet som overordnet proces eks. når en ændring er nødvendig. Det er muligt at ændringer opfattes som nødvendige pga. fejl, og ikke som en del af selve produktudviklingen. Selve processen med at fejle hurtigt forekommer ikke som værende bevidst, men en konsekvens af, at det går stærkt.	Var bekendte med hinandens måde at arbejde på og kompetencer inden produktionen, og dette var en god ting. Har oplevet at spilde tid, da de arbejdede uden at tale med hinanden løbende. Man når ikke at reflektere over processen, fordi produktionen går hurtigt. Til gengæld kan man	Vi havde sådan rimelig godt styr på hinandens arbejdsopgaver i forhold til produktionen Vi har arbejdet sammen rigtig lang tid før Spildt 250 timers arbejde, fordi vi ikke havde snakket med hinanden Der er både nogle gode ting i at det går stærkt, og nogle dårlige ting i det Ikke når at rationere omkring det, hvis man ikke giver sig tid til det Fail fast princip man kører efter. Topstyring

	fejle hurtigt og lære hurtigt ved at fejle. Ønsker at undgå topstyring. Topstyring føles ikke rart.	Byg det med LEGO klodser og lave en: primitiv 3D og: implementering. Det går så over i: test
--	--	--

Brian

Open code	Properties	Examples of participants' words
Eksempel Wanting experiential learning	Eksempel Seeking credentials Feeling ambitious Seeking excitement Being eager	Eksempel Seeking experience Ambitious Hungry for responsibility Want to be the next big thing Driven Ready to roll Always looking for a new thrill Grow quickly Learn things on our own
Research Question	Brian	Hvilke slags misforståelser er der opstået?
I små, selvstyret teams kan der opstå mange misforståelser om hvad spillet skal indeholde.	- Forskellige opfattelser under konceptudvikling. - Grafik - Man må ikke forstyrre - Forkert opfattelse af spillets indhold. - Hvem arbejder på hvad.	- 'der kan være misforståelser omkring hvordan bevægelses systemer skal virke, eller inventory' - 'hvis der er det mindste, forstyr os' - 'hvis jeg forstyrrer dem så spilder jeg deres tid' - 'jeg tænkte at vi kun skulle have fire forskellige typer ressourcer og du tænkte at vi skulle have tolv forskellige' - 'en anden sidder måske også og fikser fejlen'
Research Question	Brian	I hvilken kontekst er misforståelse opstået?
Der kan opstå misforståelser på baggrund af frykten for at forstyrre eller ikke føle sig kompetent nok til at stille spørgsmål. I et lille hold hvor alle beslutninger bliver taget i fællesskab kan der være større sandsynlighed for misforståelser, da alle har deres egen vision af produktet, hvilket påvirker deres forståelser. Misforståelser kan ofte opstå på baggrund af ens kompetencer. Forskellige kompetencer kan lede til forskellige mindsets. Hvis	- Mangel på visuelt koncept. - Ingen havde klare roller. - fælles beslutninger. - Mangel på håndgribeligt eksempel. - Outsourcing - Sprog - Abstrakte opgaver - Antagelser - Egen vision - Vag beskrivelse - Nye aktører - Frygt for at være i vejen	- 'folks tanker kan være mange forskellige steder' - 'vi havde startet firmaet og ingen havde hat på' - 'alle beslutninger blev taget i plenum' - 'alle skulle være enige' - 'det var ikke helt det jeg mente' - 'nogle gange kan man godt komme til at antage at folk ved hvad man snakker om' - 'har man et større billede i hovedet, skriver man det vigtigste ned og så nogle gange så glipper nogle af tingene' - 'Jeg tror de kan være bange for at de spørger om noget de burde vide [...] komme til at føle sig dumme'

man er kompetent inden for et område kan man komme til at antage at andre forstår jargonen man bruger, hvilket kan lede til misforståelser. En stor årsag til misforståelser under koncept udviklingsfasen er mangel på visuelle eller håndgribelige eksempler.		
Research Question	Brian	Hvad har konsekvenserne været for produktionen og for interviewpersonen?
Konsekvenserne for misforståelser går ofte ud over tid. Misforståelser kan skabe forkerte resultater der kræver at ting skal laves om. Misforståelser inden for programmering kan betyde at systemer ikke ville fungere. Hvis man har misforstået en opgave kan det skabe frustrationer over at man ikke har gjort det rigtigt, og kan i nogle tilfælde skabe konflikter mellem aktører.	- Ting skal laves om - Virker ikke som det skal - Frustrationer - Interne konflikter - Flere misforståelser - Spildt tid	- 'vi finder ud af at noget måske ikke virker, først når vi har lavet det' - 'hvis man laver en masse arbejde og får at vide at det ikke er godt nok [...] kan det skabe frustrationer og gnidninger internt' - 'det kan give en følelse af at man er dårlig eller at man har gjort noget forkert' - 'der er den her frygt for at samtalen får et negativt udfald' - 'og nu dur systemet ikke' - 'når man bruger meget tid på noget der ikke bliver observeret, så er det spildtid'
Research Question	Brian	Kan misforståelser mindskes ved at ændre processen?
Ved at benytte sig af eksempler og ændre processen til at man altid har eksempel til at præsentere noget med, kan det mindske misforståelser. Det kan enten være visuelle eller håndgribelige eksempler. For at være forberedt på at håndtere misforståelser, er det en god ide at planlægge fleksibelt. Hvis	- Brug af eksempler - Send en person som skal holde styr på det - Skab faste rammer - Planlæg fleksibelt - Skab tillid - Prototyping - Visuelt uddelt opgaver	- '3D physics puzzle twin stick shooter [...] men hvis jeg nu siger Angry Birds i 3D' - 'folk godt vil have faste rammer [...] så har de ikke tvivlsspørgsmål' - 'Der skal være en eller anden form for fleksibilitet, fordi ellers så kan man ikke håndtere den margen af misforståelser der kommer til at opstå' - 'kommunikationen er med til at opbygge et bånd' - 'overvinde den her form for dialog [...] prøve at tage chancen'

man benytter en fast tidsplan, kan man have svært ved at håndtere den mængde ekstra arbejde der ligger i at udføre opgaven.		- 'der handler det meget om at skille opgaverne op, så de bliver mere konkrete og måske mere ensporet'
Research Question	Brian	Hvorledes er situationer med misforståelser under agile produktioner blevet håndteret?
	- Tag ubehagelige samtaler - Planlæg fleksibelt	- 'tage samtalerne der nogle gange kan være besværlige eller ubehagelige, hvis ikke bliver problemet bare større'
Research Question	Brian	Hvad er sammenhængen mellem de hyppige ændringer i agile produktioner og misforståelser?
Ifølge Brian er de hyppige ændringer og den iterative arbejdsproces et must for at kunne håndtere misforståelser. Den fleksible planlægning tager forbehold for de mulige misforståelser der kan opstå.	- Iterativ arbejdsproces - Max 10 aktører. - Planlæg agilt - Flexibilitet	- 'iterativ arbejdsproces er et must' - 'firmaer lavere deres hold mindre [...] for at kunne håndtere det' - 'hvis du begynder at komme over 10[...] begynder den del at kræve væsentlig mere koordinering [...] ikke får tid til at kigge på deres arbejde' - 'Det er farligere jo mere fastlagt du har lagt din plan' - 'Der skal være en eller anden form for flexibilitet, fordi ellers så kan man ikke håndtere den margin af misforståelser der kommer til at opstå'

BILAG 9 - TEMATISK ANALYSE

Tematisk Analyse

Tema	Oliver	Jeanette	Philip	Brian
Følelser	"[...] så han ikke sidder og bliver frustreret over hvorfor filan svarer de ikke" (25:53) "[...] "Hej, det er lige mig, der har overtaget denne case her" osv, jeg hader det. Det er det værste." (28:39) "Det kan være sygt frustrerende. Eller så er det bare mig, der er elendig til det, det ved jeg ikke." (28:43) "Det er med blandede følelser" (30:22) "Øh fordi man kan godt have den der inde i sig selv, og så tænke for helved, der har man ikke leveret. Det er min skyld at de misforstår osv." (30:26) "Og det er det mest frustrerende man oplever, også fordi vi har et sindssygt godt sammenhold [...]" (30:58) "[...] og det er svært at være den der bussemand [...]" (31:00) "Hvis jeg lige pludselig finder et problem mellem strategi og implementering, er det så	"der så sætter panik et tredje sted" (7:55) "så er det fandme træls at man har misforstået hvad det var for en karry gul" (15:40) "så var han virkelig ked af det og undskyldende" (22:25) "det var ikke som sådan noget vigtigt eller stort, det var faktisk bare lidt sjovt" (30:58) "alle skal kunne gå glade hjem og at alle skulle kunne være stolte af det produkt vi står med til sidst" (42:41) "vi går først i produktion den dag hvor at alle synes det føles rigtigt nede i maven" (49:23)	"[...] stab you in the back, går med en dolk i ryggen på dig, fordi at... folk stoler ikke på dig" (10:04) "[...] og du så får pres på fra den anden side af: gør du det nu ordentligt, gør du det rigtigt, hvad sker der, hallo?" (10:15) "Og jeg er også selv rigtig modtagelig over for angreb nogle gange, fordi jeg sidder på en post mutters alene." (15:20) "Det er bare koldt på toppen." (15:23) "[...] det første år til halvandet, det var et stort gætteapparat. Og det føltes rigtig dårligt. RIGTIG dårligt" (18:00) "I ved ikke hvor meget I har åbnet op for her" (18:20) "[...] når folk siger noget til mig, så kan jeg godt føle, at det er et angreb, fordi jeg føler, at jeg ikke har gjort det godt nok." (18:30)	"hvis man laver en masse arbejde og man så får at vide at enten det ikke er godt nok eller det skulle have været på en anden måde, så kan det jo skabe frustrationer, og gnidninger imellem internt" (30:37) "en person er sur over at opgaven ikke var god nok, og en anden person er sur over at de ikke lyttede efter" (31:05) "Det kan give sådan en følelse af at man er dårlig eller at man har gjort noget forkert" (32:20) "man skal også turde at tage samtaleme der nogle gange kan være besværlige eller ubehagelige, fordi altså hvis du ikke gør det, så bliver problemet bare større" (34:40) "man måske godt kan være lidt nervøs fordi det kan have en stor betydning" (35:58) "nogle gange kan man godt måske føle en eller anden form for, da jeg var praktikant i hvert fald, at der er en eller anden form for "åh man må ikke

	mig, der skal være uglen?" (35:16)		"[...] det betyder også motivationsmæssigt at dit arbejde, du føler, det du laver, bliver egentlig bare smidt ud" (41:59) "Sådan noget mister man tidlig ved, og lysten til at fortsætte på arbejde med projektet og personen." (42:00) "[...] og så lige pludselig så eksploderer du" (45:10)	forstyrre, de andre er så seriøse" (37:10) "Jeg tror de kan være bange for at de spørger om noget de burde vide" (38:13) "man kan komme til at føle sig dumme eller der er den her frygt for at, på en eller anden måde, at samtalen får et negativt udfald." (38:20) "Der kan være, nogle gange, være svært at få folk til at gå med til den form for handel fordi de føler det er forkert. Det er ikke det bedste, men nogle gange kan det være nødvendigt." (51:57) "Det kan så også skabe at, føler man sig overflødig" (57:38) "hvis der er mange opgaver i begge to kan man også komme til at føle sig presset" (58:45)
Tværfaglighed	"Ofte det at øh.. Det handler om at det lige pludseligt bliver meget tværfagligt.." (05:35) "Der hvor vi støder ind i problemer, det er når enten en konceptudvikler, som har en anden baggrund, mener det er forkert strategisk tilgang til det" (12:55) "[...] Lad os sige min forståelse af responsiv webdesign er bare grand(Grande = stor, meget)-misforstået i forhold til udvikleren(Programmør), der skal lave det, hvor han har en meget teknisk forståelse" (16:30)	"De går lidt forbi hinanden i hvad de egentlig mener" (12:10) "han havde svært ved at forstå vores titler" (27:20)	"[...] især haft problemer i vores virksomhed med grafikere, fordi vi ikke har en grafiker [...]" (05:11) "Vi har arbejdet sammen rigtig lang tid før, og vi kunne.. vi har arbejdet med alle de fag, vi havde været inde over hver i sær, men når der lige pludselig kom en ind, der arbejdede fuldtid med lyd [...]" (10:00)	"Så at have samme uddannelse og samme fagtekniske sprog og kompetencer, det hjælper utroligt meget" (24:26) "jeg er ikke særlig god til grafik så derfor holder jeg mig fra den del af det. For både min og alle andres bedste." (25:11) "meget af den form for lidt tekniske forståelse kan hjælpe utroligt meget i en produktion" (26:28) "jeg tror at ofte så kommer, meget af

	"[...] nu ved jeg godt at det er på et fagligt term, og som sandsynligvis ikke går ud over noget, men sådan et begrebsafklaring, hvis der ikke er det, så kan det gå ud af tangenter [...]" (18:55) "[...] hvornår er det en anden, der principielt skal tage over, fordi det er hans arbejdsfunktion" (35:00) "Det er nogle kontaktchefer og alt mulige andre, der er ude at sælge. Der sker miskommunikation, hvad en kontaktchef tror [...]" (39:50)			den forståelse, er også noget man kan få over tid." (27:20) "så har han[art director] nok en væsentlig anderledes forståelse af hvad mulighederne er for det, og programmøren vil nok bare gerne have at det virker." (48:24) "Men som programmør ville jeg programmere fjenden, hvis jeg var grafiker ville jeg lave modellen til fjenden" (55:22)
Lokation		"det er oftest hvis ikke har siddet sammen på kontoret i lang stykke tid" (7:00) "så det var rart at have dem samlet" (12:00) "vi er lokationsbaseret [...] der kan komme nogle konsekvenser grundet misforståelser på selve produktet" (18:56) "han ikke var med på et dagligt basis når vi mødtes, der kunne der måske godt opstå sådan lidt misforståelser fra hans side omkring hvad det egentlig var vi lavede" (29:02) "når endelige beslutninger skal træffes så samles alle" (40:56)	"[...] det var at, han havde også et deltidsarbejde om dagen. Så han arbejdede meget om natten" (06:11)	"Jeg kender folk hvor de ansætter folk der ikke er på kontoret, og der kan det være meget svært eller farligt at bede folk om at lave noget og så ikke kommunikere med dem i et stykke tid" (41:18)
Kommunikation	"[...] er der bare fejl i det mindste i forhold til hvad kundens forventning er, og hvad det er vi gerne	"jeg har oplevet, at det er nemmest at misforstå hinanden, det er sådan på skrift"	"Så man snakker ud fra sin egen forforståelse af emnet, men hvor der	"Så mange af kommunikations problemerne er i fasen

vil levere, så sker der det kommunikations skridt" (10:24) "Og det kan jo altid skyldes kommunikation fordi at online marketing eksperten, han er ikke med fra starten af, men det har vi så lavet om, det er han nu" (14:57) "Vi plejer at afholde nogle forskellige opsamlingsmøder på hvor langt man ligesom var kommet osv" (15:10) "[...] altså når vi skriver sådan internt, så er det selvfølgelig den der primært med mail, og der sker typisk misforståelser i de mails." (16:28) "Hvis han skriver det over mail, så sker en miskommunikation allerede i det, at jeg ikke forstår hvad han mener" (16:32) "Øh og det sker så ofte fordi, at det ikke bliver formuleret rigtig videre om hvorvidt, hvordan og hvorledes" (23:35) "Og det sker ofte, når det er at en projektleder har travlt til at agere ren projektleder, og får udplottet det rigtig om, hvad er det den udøvende kraft, altså mig, og en udvikler bl.a., at vi skal gøre helt og holdent" (23:26) "Projektlederen, det var over tale (direkte samtale over for hinanden), fordi der var lige pludselig et rimelig stort problem i forhold til at jeg sad med en kunde, som var sådan lidt.." (24:52) "[...] Øh så det er primært mail, men der sidder man	(7:10) "så bliver det sådan lidt ligesom hviskelegen fra folkeskolen" (8:15) "når at en information skal gå igennem mange bindeled kan det være rigtig svært at forstå" (35:19) "det er svært når ting ikke bliver skrevet ned" (37:30) "den er blevet adopteret som et reelt begreb nu, fordi at det var bare skide forklarende for at alle forstod hvad det var der blev snakket om" (38:52) "Det er sådan noget så småt som at vi CC'er hinanden på mails, så alle er klar over hvad der foregår" (43:15)	ligesom skete en brist i det." (14:30) "Jeg sagde bare min mening som noget feedback. Ikke en beordring [...]" (14:48) "[...] hvor vi har haft et morgenmøde, hvor vi snakker om processerne, hvordan det går, og hvordan det ikke går." (15:10) "Så er skal jeg ikke sige at jeg har brug for at du bliver færdig nu. Men alligevel så skal jeg sige det" (18:45) "[...] Og jeg laver et slag på dig, hvis du skal blokere det eller stå i mod det [...]" (19:20) "[...] hvis I forestiller jer lige nu, at I var kærestes, ville I så snakke sammen på den her måde her?" (20:50) "Jeg er ikke tankelæser. Og det kan man ikke være på en arbejdsplads" (24:00)	[konceptudvikling] indtil du har noget, gerne visuelt konkret" (4:48) "det kan også nogle gange være svært, bare det at kommunikere ud hvad det er man leder efter" (7:18) "det er det her med at finde den nærmeste tilliggende, gerne positivt eksempel der klarer sig rigtig godt, så folk forstå essensen af det" (8:13) "hvordan forstår folk hvad der bliver sagt, fordi mange gange så kan få ord gøre en stor forskel i folks opfattelse" (8:40) "når du snakker med folk som ikke har engelsk som primært sprog og måske ikke er de bedste til engelsk" (9:30) "forresten så skulle den ikke animeres når det her sker, selvom jeg ikke havde fået det at vide" (19:30) "så kan opgavebeskrivelse godt være, lav det her 'nice'" (20:40) "nogle gange kan det være svært at være uddybende nok." (23:15) "Hvis man er lang tid nok i et firma så begynder man også at forstå ligesom hvad de andre beder om, eller det bør man i hvert fald." (27:30) "det sådan begge
---	--	--	---

	også med den der, man bliver nødt til hurtigt at få det interne klaret før at kunne svare mailen, eller svare kunden hurtigt [...]" (25:56) "[...] hvis vi er to af samme rolle, der skal finde ud af noget, eller lave noget inde på samme projekt, det er aldrig over mail. Som i ALDRIG"(36:50)			parters ansvar at søge efter kommunikation" (32:28) "selvom det er slemt med dårligt kommunikation, er det værre med ingen kommunikation" (32:47) "samtalen og kommunikationen er med til at opbygge et bånd, og også gøre at folk føler at man bare kan snakke." (35:43) "måske skulle man have snakket mere, så man kunne finde ud af om man gjorde noget forkert" (40:20) "Jeg kender folk hvor de ansætter folk der ikke er på kontoret, og der kan det være meget svært eller farligt at bede folk om at lave noget og så ikke kommunikere med dem i et stykke tid" (41:18)
Håndtering & Forebyggelse af misforståelser	"Og der tænker jeg altid med det samme, at jeg bliver nødt til at tage en direkte tale.. konfrontation.. diskussion med projektlederen frem for at skrive det over mail" (24:55) "Så er det man overlevere det til projektlederen igen, som egentlig havde kastet den i hovedet [...]" (28:48) "Men man vil jo bare gerne have det afklaret. Vi skal også lære af det, men det er ikke altid, der er tid at kunne sætte sig ned med en snak [...]" "Når jeg kan se at der	"Vi snakker alle sammen sammen hele tiden for netop at undgå de her misforståelser" (5:10) "[...] man altid sendte eksempler med på hvad man mente" (5:40) "jeg prøver sådan lidt at stoppe den og gribe lidt ind [...] prøve at vende den om eller skære den ud i andre bidder" (12:30) "man laver lige en prøve [0-serie], for at man netop er sikker på at der ikke har været nogle misforståelser"	"[...]at løsningen på det her, det er det jeg kalder fællesordbogen" (14:32) "Det er 1) enten når man er i den ledende position, så skal man lade være med at give feedback. Det synes jeg er en rigtig dårlig ide. Men 2) Hatte-metoden [...]" (14:50) "Hvis ikke første gang, så i hvert fald anden gang. Og så sker der ikke fejl igen, punktum" (17:00)	"så begynder de at sende en person hen til holdet, for at kunne holde styr på det" (10:30) "næsten alle firmaer laver deres hold mindre og så laver dem i grupper i stedet for, for at kunne håndtere det" (11:15) "ikke gøre sin plan for stram" (17:19) "så har projektleder eller gruppeleder til at prøve at håndtere sig væk fra, men det er helt sikkert fordelene ved at være et lille

	egentlig ikke er økonomi til at lave alt det, som kunden gerne vil have, hvem skal jeg så gå til og alt det der" (35:18) "[...] vi flueknæpper altså virkelig for at sørge for at vi netop ikke... hvornår er det, der sker ting osv." (36:05) "Senere indsigter der kommer i projektet er sindssygt svære at implementere i det, der allerede er lavet" (09:14)	(16:10) "skrive ned for eksempel, ting i pantone farver og sådan noget" (16:40) "man gennemgår det lige med forhåbning om at der opstår færre misforståelser." (23:30) "det netop var noget vi ret hurtigt tog hånd om i starten" (26:10) "Så sender man et pantone snit med fordi så er alle enige om "det er det her jeg mener"" (35:30) "Havde man i den her diskussion bare vist hvad det er for en kameravinkel jeg sidder og snakker om nu, kunne det have hjulpet nogle" (40:33) "når endelige beslutninger skal træffes så samles alle" (40:56) "bruger det visuelle rigtig meget, for at forsøge at undgå misforståelser" (52:50)	"Fordi det går så stærkt, de ændrer sig lynhurtigt, og man har ikke tid til at processere det og reflektere over det [...]" (17:25) "Derfor har vi gjort meget ud af, og mig også til dem, at vi skal prime vores samtaler." (18:35) "[...] så prøver jeg at lave den rationeret løsning, som jeg er kommet til, som jeg burde have sagt til person a). Og så falder det jo stadig fra hinanden [...]" (27:10) "Det gode er at man kommer igennem en masse ting. Det dårlige er at man ikke når at rationere omkring det, hvis man ikke giver sig tid til det." (28:10) "[...] fordi vi også er blevet klogere på, hvad vi gør, hvilket ringe i vandet det har" (43:15) "Så derfor er det egentlig bare at lave en hurtigt inkludering af dem, hvis område man går ind og arbejder med eller har påvirkninger på." (44:50) "Selv hvis man inkluderer folk, så kan det være at det ikke gør noget, men så virker det ikke så meget som top-styring." (25:25)	hold" (27:05) "er fordelene at man sidder tæt på hinanden og ofte, ofte, ofte spørger "sidder du fast et eller andet sted, er der noget du har brug for hjælp til? Jeg har lavet det her, gider du at teste om det virker for dig?". Det er de her små ting der hjælper en med at fange det små." (31:23) "måske skulle man have snakket mere, så man kunne finde ud af om man gjorde noget forkert" (40:20) "Så skal vi til at ændre den ene eller den anden del af det, eller finde ud af hvorfor man mente fire eller tolv" (42:18) "de skulle have skrevet det ned, og så skulle de begge to have gået ud fra det nedskrevne" (47:45) "når man bruger meget tid på noget der ikke bliver observeret så er det spildtid" (51:00) "derfor er det bedre at skille det op i flere opgaver og så undgå den form for ting" (55:30)
Svært at beskrive		"Det er sådan et lækkert blød materiale og det var rigtig rigtig svært at formidle rundt		"der er en eller anden form for interaktion, så er det meget "feel"

		hvad det egentlig var man mente" (36:35) "man er ret krakil med at skrive ned for eksempel, ting i pantone farver og sådan noget" (16:40)		(6:37) "det kan også nogle gange være svært, bare det at kommunikere ud hvad det er man leder efter" (7:18) "det visuelle eller auditive der er mere [...] abstrakt, og så siger man "lav det her" og så kigger man på det og så "det var ikke helt det jeg mente" (11:00) "Men nogle gange så er det også, igen fordi det er abstrakt, så kan det være svært" (21:13) "det er fordi at jo mere kreativt det bliver, jo mere besværligt bliver det" (21:30) "det er virkelig svært, også hvordan man kommunikerer den form for vision" (47:36)
Vurdering	"Øh der er det også meget, - jeg vil ikke sige at det er problematiske internt..." (12:49) "Projektlederen, det var over tale (direkte samtale over for hinanden), fordi der var lige pludselig et rimeligt stort problem i forhold til at jeg sad med en kunde, som var sådan lidt..." (24:52) "Men når der lige pludselig skal til at konfliktløses decideret på sådan en stor problematik, så [...]" (30:18)	"[...] store og små misforståelser er for mig [...] kan have stor betydning" (6:26) "en lille misforståelse kan føre til en stor konsekvens, og en lille misforståelse faktisk kan blive en stor misforståelse" (16:20) "Der var der lidt flere ... misforståelser er måske et stort ord, men sådan nogen hvor man måske går en lille smule forkert af hinanden med hvad man mener" (5:40)	"Som øh... som der er, . som der ligger rigtig mange usynlige ting" (01:39) "Jeg kan huske et.. jeg tror ikke det var en misforståelse [...]" (33:05) "Misforståelser i designsnakke og processer de er sjældent gode..." (34:50)	"jeg synes misforståelser kan have mange af-arter, men primært er det et eller andet sted mellem kommunikation imellem to hold eller to personer, at så har den ene sagt noget ud, og så har den anden person hørt noget andet ind" (3:11) "Så den del kan der være masser af misforståelser, og jeg tror helt sikkert det er en af... Altså det er jo en af de største problemer nok der er, tror jeg..." (10:10)

				"Det kan være svært at få folk til at, hvis de har stolthed i deres håndværk så vil de godt lave ting godt, så hvis du fortæller dem at det skal være 20% dårligere for eksempel hvis man arbejder under tidspres eller et eller andet." (51:15)
Type af misforståelser <i>Ufrivillig misforståelse</i> <i>Frivillig misforståelse</i> <i>Miskommunikation</i> <i>At være uforstående</i> <i>Konflikt</i>	"Fordi der er en faglig misforståelse." (16:33) <i>Tværfaglig</i> "Og så kommer jeg til at snakke med min projektleder, som så siger at jeg sådan set ikke skulle have lavet designet" (23:31) <i>Ufrivillig misforståelse</i> "Øh og det sker så ofte fordi, at det ikke bliver formuleret rigtig videre om hvorvidt, hvordan og hvorledes" (23:35) <i>Miskommunikation</i> "Og det sker ofte, når det er at en projektleder har for travlt til at agere ren projektleder, og får udplottet det rigtig om, hvad er det den udøvende kraft, altså mig, og en udvikler bl.a., at vi skal gøre helt og holdent" (23:26) <i>Miskommunikation</i> "[...] min... jobtitel var sådan blevet lidt misforstået om, hvad jeg egentlig skulle [...]" (26:37) "[...] jeg egentlig blev kastet ud i en arbejdsopgave om at skulle være projektleder, når jeg er vant til at være noget mere udøvende" (26:37)	"misforståelse omkring om vi havde aflagt nogle ordrer på noget forkert" (7:40) <i>Lad til at være en Ufrivillig misforståelse men:</i> "finder ud af at "phew, den var egentlig rigtig nok" men der bliver miskommunikeret noget ét sted fra et andet" (07:50) <i>Miskommunikation</i> "Eksempelvis bare noget så simpel som en farve" (16:35) "bliver ved med at sige "nej men jeg mener... nej men jeg mener", og jeg prøver sådan lidt at stoppe den og gribe lidt ind i det og så sige, lige prøve at vende den om eller skære den ud i nogle andre bidder." (12:30) <i>Kan være en blanding af misforståelse og miskommunikation</i>	"Det vi har haft problemer med, det er at folk, der kommer ind, de er meget autoritetstro inden for især grafik." (12:40) <i>Utydeligt hvorvidt det er en misforståelse el. miskommunikation</i> "Misforståelser er det når to personer snakker om snakker om en ting, men med to forskellige ideer. To forskellige forforståelser." (00:19) "[...] men det er ikke nødvendigvis spoken misforståelser. Men der kan komme proces orienterede misforståelser og mistillid, og det lægger meget over oven i hinanden, mistillid og misforståelser" (10:20) "Misforståelser kommer ikke lige så meget som i det aktive man gør, men lige så meget i det passive. Gennem at være passiv, og igennem det aktive man ikke gør" (22:00) "Min forståelse af hvor vi var på vej hen, var overhovedet	"kommunikation imellem to hold eller to personer, at så har den ene sagt noget ud, og så har den anden person hørt noget andet ind" (03:15) <i>Ufrivillig misforståelse</i> "så tænker man "de er virkelig gode, hvis jeg forstyrrer dem så spilder jeg deres tid", men det er en misforståelse" (38:40) "Hvis for eksempel, hvis man nu støder på en fejl når vi er programmører, bliver sådan lidt "nå nu fikser jeg lige fejlen", men en anden sidder måske også og fikser fejlen" (54:11) "Alle de der kæmpe ting har jo haft en eller anden gigantisk 500 siders, nok mere, kravspecifikation omkring hvad den skulle, og nogle gange kan det være svært at være uddybende nok." (22:15) "det er virkelig svært, også hvordan man kommunikerer den form for vision." (47:36) <i>Miskommunikation</i>

	"[...] hvis jeg ikke er med fra starten på et projekt" (26:40)		ikke den samme som alle de andres" (22:45) "Vi var tidligere i processen, hvor vi skulle prøve ting af, så var det ofte at folk troede at når vi sagde at vi skal gøre det her, jamen så er det her, det vi gør" (28:55) <i>Ufrivillig misforståelse af hvordan ting skal opfattes, kan spekuleres hvorvidt philip mener det kan være miskommunikation.</i> "Det der med, at der er nogle der tager hvad føles som top-down beslutninger, som kommer til at ændre i noget af det, den anden har lavet" (42:18) "Top-styring og tillid og motivation, de hænger rigtig meget sammen med misforståelser i forhold til processer" (46:01) <i>Frivillig misforståelse</i> "Hvis du har et erfarent team, jamen så skal du have nogle andre typer ind." (50:25)	
Tvivi	"Men skulle jeg ikke lave den alligevel?" (23:34) "[...] men der sker stadigvæk den der, hvornår er det jeg lige pludselig skal levere et problem tilbage eller frem ad" (35:10)		"Ja, men hvordan gør man overhovedet det, når man ikke ved, hvad man snakker om" (02:04) "[...] vi stod på, jamen vi ved ikke hvor hurtigt eller langsomt ting går " (10:17)	"hvis jeg nu gør dette på den her måde, det er stadig hvad han bedt mig om, men var det det han ville have?" (12:56)

Modtagelse af info	"Fordi at jeg påpeger vigtigheden i noget, og det bliver ikke rigtig modtaget på den måde, som egentlig tiltænkt" (06:21)		"[...] der er så mange små ting, der kan lede ud til, hvor meget, du a: lytter, b: har overskud, og c: er træt, truende, følelsesmæssigt udmattet." (01:00) "[...] angribe det her med eller forsvare dig med." (19:50)	
Konsekvens	"[...] og der havde de allerede leveret en lille smule design osv. til kunden, så der var lige pludselig en hel masse re-tænkning i det" (08:48) "Øh ultimativt kan det resultere i øh i sindssyg utilfredse kunder, som kan gøre at de faktisk slet ikke vil have deres produkt" (10:12) "Det spærrer ben for mig og min kollegas arbejde om at få noget, der er meget brugercentreret, meget brugervenligt ud af det" (14:58) "[...] og det gjorde så at det hele skrider både tidsmæssigt også" (15:15) "[...] så har han implementeret det for at være helt ærlig forkert. Nu står vi så over hvad vi har estimeret til 25 timers retning," (17:18) "[...] gå ud af tangenter om hvad vi egentlig selv mener er det ene eller det andet" (18:55) "[...] han ville ikke betale for implementeringen,	"det kan lede til at man får en eller anden nytænkning af det problem man sidder med" (13:20) "Og det var fint, så vi mergede dem og så var de fine" (31:14)	"Eller få en anden en, der kan hjælpe dig med at forstå det. Fordi det kan... det skaber bare... det skaber mistillid [...]" (10:02) "Vi ved bare at det vi spørger om, får vi ikke nogle gange" (10:18) "[...] og vi snakkede om præcis det samme, men to vidt forskellige sind, og det blev en meget grim snak og diskussion." "Så vi havde faktisk spildt 250 timers arbejde nærmest på at vi havde lavet misforståelser af hinanden [...]" (23:10) "Men det er sjældent en god ting, fordi at selvom du får noget nyt viden omkring det, så skal du stadig lave det hele forfra næsten" (35:40) "Det ene problem i det, det er at der kommer til at være spildt arbejde"	"problemet nok mere at ting skal laves om, eller vi finder ud af at noget måske ikke virker først, når vi har lavet det." (18:55) "vi godt vil have at vores app ikke fylder 700mb når folk skal hente den" (25:51) "hvis man laver en masse arbejde og man så får at vide at enten det ikke er godt nok eller det skulle have været på en anden måde, så kan det jo skabe frustrationer, og gnidninger imellem internt" (30:37) "Det kan især skabe problemer i sådan integrationsmæssigt med programmering." (34:15) "man skal også turde at tage samtaleme der nogle gange kan være besværlige eller ubehagelige, fordi altså hvis du ikke gør det, så bliver problemet bare større" (34:40)

	fordi det tog så lang tid." (24:53) "Og det er også noget, hvor vi har tidligere mistet kunder på" (26:27) "[...] så har vi muligvis en salg... solgt det for billigt [...]" (39:55)		(41:50) "Det er at så smider vi det...så er der bare en, der kommer til at sidde med at skulle fikse tingene" (44:59)	
Forventning	"[...] er der bare fejl i det mindste i forhold til hvad kundens forventning er, og hvad det er vi gerne vil levere, så sker der det kommunikations skridt" (10:24) "Fordi vi har tit at kunder tror, at der er noget, der er med i budgettet, og så er det ikke" (12:14) "Økonomien den er selvfølgelig selvsagt at vil kunden ikke betale for det, så kan de ikke få det, og de forventer at få det osv." (14:52) "[...] men det gør så også det at vi ikke helt kan opfylde det, vi gerne ville lave til kunden samtidig med" (15:15) "[...] alt det der med, hvad vil kunden have, og hvad vil de ikke have, og hvad skal de have, og strategiarbejde bla bla bla. Hele den fase er så fast, bum. " (39:30)	"så fik vi ligesom forventnings afstemt det, ved at gøre ting grafisk og gøre ting visuelt" (40:20)	"[...] det er svært at forvente noget af folk, når man ikke ved hvad man selv vil have" (06:40) "[...] Se, Philip, jeg har lavet det, du gerne ville have... Nej.. det var overhovedet ikke det, jeg ville have [...]" (14:35) "Er jeg din ven, er jeg din chef, er jeg en anden designer, er jeg noget helt tredje." (14:56)	"Når man får forventninger til planer og begynder at tænke, næste skridt hvor det er afhænger af andre, så kan det gå hen og blive farligt" (18:05) "hvis du gav opgaven til to forskellige så ville de lave tingene men de ville lave det på to forskellige måde som enten kunne tage længere tid eller skabe problemer senere henne." (28:17) "jamen jeg tænkte at vi kun skulle have fire forskellige typer ressourcer og du tænkte at vi skulle have tolv forskellige typer ressourcer og nu dur systemet ikke." (42:05)
Prioritering af vigtighed	"[...] der vil altid være det der gap imellem at man selv har en forestilling omkring: at det her er vigtigt, fordi det ved man, det har man ligesom studeret, og også arbejdet med før. (05:44) "[...] at brugercentreret det på baggrund af din ekspertviden, det er ikke brugercentreret før du egentlig går ud og	"så når vi ud i en diskussion omkring det her produkt, og det er faktisk skide vigtigt, inden vi går igang med at producere [...] vil vi i virkeligheden det?" (14:05)	"[...] vi snakker jo kun om ud fra hvad vi føler er vigtigt." (00:25)	"så bliver det ligesom prioriteret højere frem for andre ting" (16:21) "så har man et større billede i hovedet, og så skriver man det vigtigste ned og så nogle gange så glipper nogle af tingene" (19:45)

	snakker med en, der skal bruge det." (17:51) "[...] at brugercenteret det på baggrund af din ekspertviden, det er ikke brugercenteret før du egentlig går ud og snakker med en, der skal bruge det." (18:57)			
Nye aktører	"Det der med at jeg skal back-track, og finde ud af, hvad er der blevet talt om allerede, det hader jeg. Det er simpelthen det værste jeg ved, fordi jeg kan ikke lide ikke at være den initierende kraft bag noget, for så har jeg ikke haft noget indledende dialog." (27:40) "Og det er tit og ofte der, der sker miskommunikation, fordi kunden bliver frustreret over at jeg spørg om noget, de allerede er afklaret med." (28:05)			"De folk, de kommer ikke til at have en forståelse for, måske hvilke interaktionsmuligheder man mener, der ville være 'nice' at der er indbygget" (26:30). "Hvis man er lang tid nok i et firma så begynder man også at forstå ligesom hvad de andre beder om, eller det bør man i hvert fald." (27:30)

BILAG 10 - TOP LISTER OVER PROJEKTLEDELSVÆRKTØJER

Lister projektstyringsværktøjer

Listerne er taget tilfældigt, og er kun vurderet ud fra, hvorvidt indholdet omhandlede en vurdering af forskellige slags projektstyringsværktøjer. Listerne skal ses forstås som at være pålidelig kilder i deres vurdering af, hvilke der er bedst. Listerne er rettere anvendt til at kunne vurdere, hvilke der bliver mest nævnt for dermed at kunne vurdere nogenlunde, hvilke projektstyringsværktøjer, der bliver anbefalet mest.

<https://project-management.com/top-10-project-management-software/> (sidst 02.06.19)

1. Clarizen
2. Jira
3. Monday.com
4. Intervals
5. ProWorkflow
6. Genius Project
7. AceProject
8. Office Timeline
9. Zoho Projects App
10. EasyProjects

<https://apiumhub.com/tech-blog-barcelona/agile-project-management-tools/> ((sidst 02.06.19)

1. Agilean
2. Wrike
3. Trello
4. JIRA
5. Axosoft
6. Planbox
7. Assembla
8. Pivotal Tracker
9. Asana
10. Binfire
11. Drag
12. Proggio
13. nTask
14. OneDesk
15. VivifyScrum
16. StoriesOnBoard
17. Nuvro
18. Orangescrum
19. Zoho Sprints
20. ProofHub
21. GanttPRO

<https://www.techradar.com/news/best-project-management-software> (sidst 02.06.19)

1. Asana
2. LiquidPlanner
3. Trello
4. Podio
5. Basecamp
6. Evernote

<https://financesonline.com/project-management-software-reviews-15-popular-applications/>
(sidst 02.06.19)

1. Wrike
2. Asana
3. Dapulse
4. Clarizen
5. JIRA
6. Projectplace
7. eXo Platform
8. Mavenlink
9. Nutcache
10. Trello
11. Workfront
12. FindNerd
13. FieldPoint
14. WiseTeam
15. Contabulo

https://top5projectmanagement.com/row/?qclid=CjwKCAjw583nBRBwEiwA7MKvoBZUKxTW7CHYMG3DJk5CrRSpYfyI2xzmugihBRd7BCK5SYcKb47xARoCC1kQAvD_BwE (sidst 02.06.19)

1. Monday
2. Wrike
3. Hubspot
4. Paymo
5. Freshbooks

https://www.capterra.com/sem-compare/project-management-software?qclid=CjwKCAjw583nBRBwEiwA7MKvoHpWFwr0C46z4t65sTnlbHITcqUjBvxucJif9p4_DcMn4qv3cSpDoRoCJmcQAvD_BwE (sidst 02.06.19)

1. Monday
2. Wrike
3. Projectplace
4. Workfront
5. 9teams
6. Scoro

7. Genius Project
8. JIRA
9. Proggio
10. Accelo

Mest nævnte Valgte:

Wrike

<https://www.wrike.com/> (02.06.2019)

Wrike features

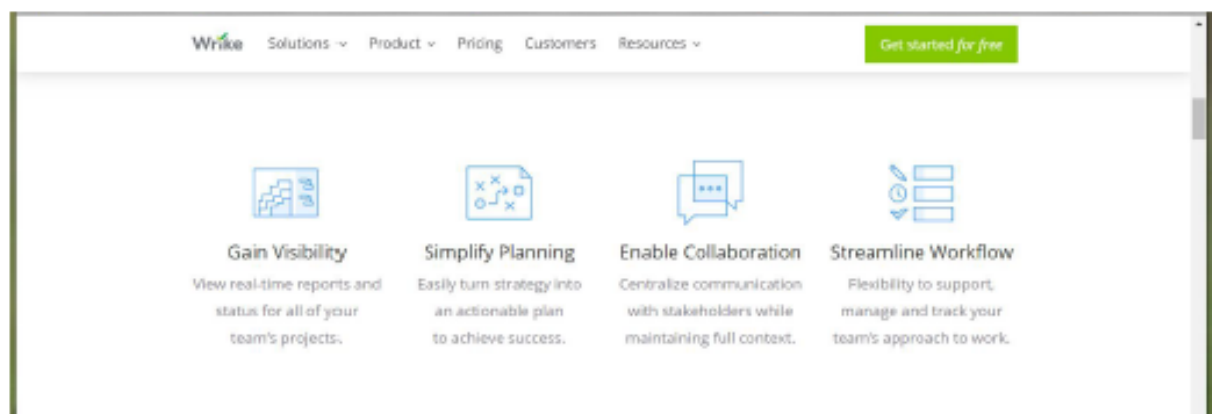
- Prioritizing, scheduling, and assigning tasks
- Visualize dependencies, identify conflicts, and easily reschedule tasks with Wrike's Gantt chart
- Clear picture of work progress - eliminate update emails
- Update task descriptions, comment, and @mention others in real time
- Analyze work by project, team member, timeline, and more via shareable reports

Det pointeres på programmets hjemmeside at de ønsker at optimere processen for et projekt, og der er lader også til at være cases, der påpeger at programmet hjælper med at få teammedlemmer til at forstå hvad de skal. De bare ikke præcis hvordan. Som første billede viser er der igen fokus på proces over menneske.

Set timeline - visualize - Prioritize - Organize - Analyze

Vs.

Involver relevante individer - Tjek forklaringer og forståelser - Frem solidariteten - Gennemgå fejl





Stanley Chan

October 11, 2018 03:37

Please prevent Edit and Delete Comment!

I am new in Wrike, please make this feature as soon as possible, both Edit and Delete comment could be disabled somewhere in setting page, this maybe a reason we drop Wrike.

We want to keep every comment which helps to trace/monitor entire discussion through comment. You may feel the pain especially when working on cross team project.

Is this helpful?

 0





Stanley Chan

October 11, 2018 03:37

Agree, this feature is missing big time

Is this helpful?

 5





Romy Vizzini Green flag

February 22, 2016 13:39

Hi,

When we are referring to something wrong (feedback, process, change,...). Sometimes the person making the mistake erase the comment. So if we go back to the comments we can't see the mistake anymore. This is not very collaborative.

I suggest to have a limited time (like the time for updating the comments). So the timeline is really all discussions nothing will be missing

Is this helpful?

 2

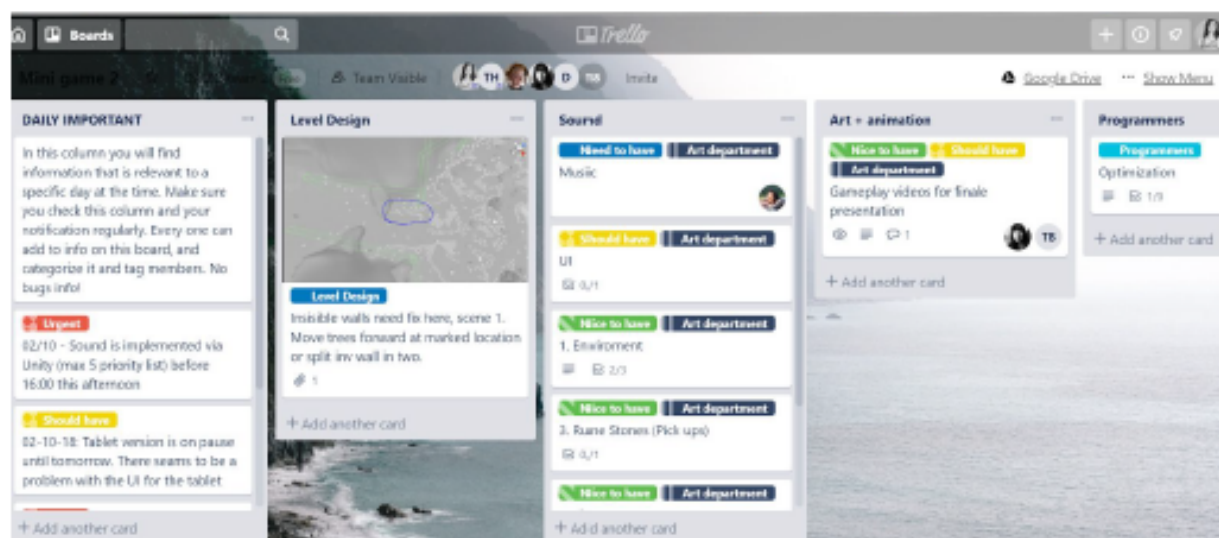


<https://trello.com/> (02.06.19)

Trello features

- Open a card and you can add comments, upload file attachments, create checklists, Add labels and due dates
- Invite as many people to your board as you need
- Start a discussion with comments and attachments
- Notification system
- Trello works in real-time, real fast
- Use teams to keep everyone connected
- Use for iPhone, iPad, Android phones, tablets, watches, and Kindle Fire tablets. Trello also works on the web at any screen size
- You'll find everything with search, filtering, and labels
- You can create cards and comment via email
- Connect Trello to services like Salesforce, Slack, GitHub, Evernote, and Google Drive
- There's a free, public Developer API for you

Ingen tjek af forståelse, men mulighed for at skrive og svare på kommentare med notifikationer og tags, så den relevante person ser. Trello er et flexibelt system, hvor alle kan interagere med alle labels.



[Features](#)
[Product guide](#)
[Enterprise](#)
[Pricing](#)

Try it free

Integrate with the tools you already use

Upgrade your workflow with Confluence, Bitbucket, and hundreds of other developer tools.

Knowledge management

Transform product requirements in Confluence into a Jira Software backlog with one click.

[Learn more about Confluence →](#)

Development workflow

Jira Software automatically updates issues and transitions work when code is committed in Bitbucket.

[Learn more about Bitbucket →](#)

Continuous integration

Power your CI with Bamboo and monitor build statuses without ever leaving Jira Software.

[Learn more about Bamboo →](#)

[Products](#)
[For teams](#)
[Support](#)

[Try free](#)
[Buy now](#)

[Login](#)

[Features](#)
[Product guide](#)
[Enterprise](#)
[Pricing](#)

Try it free

The #1 software development tool used by agile teams

[Try it free](#)

[Features](#)
[Product guide](#)
[Enterprise](#)
[Pricing](#)

Try it free

Go agile with ease

Whether you're a seasoned agile expert, or just getting started, Jira Software unlocks the power of agile.

Flexible planning

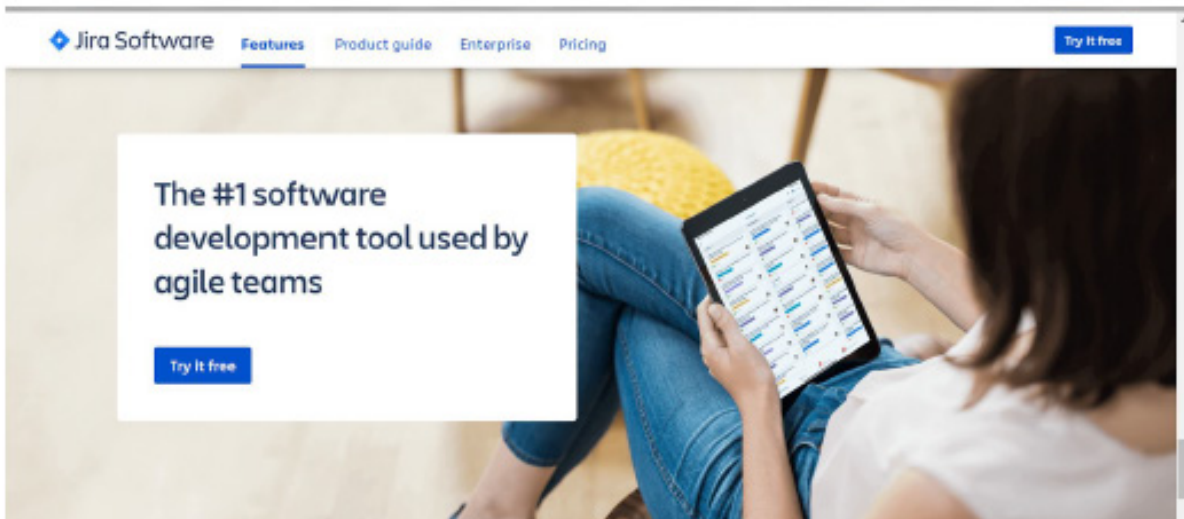
Scrum? Check. Kanban? Check. Mixed methodology? Check. Jira Software's rich planning features enable your team to flexibly plan in a way that works best for them.

Accurate estimations

Estimations help your team become more accurate and efficient. Use story points, hours, t-shirt sizes, or your own estimation technique. Jira Software supports them all.

Value-driven prioritization

Order user stories, issues, and bugs in your product backlog with simple drag and drop prioritization. Ensure stories that deliver the most customer value are always at the top.

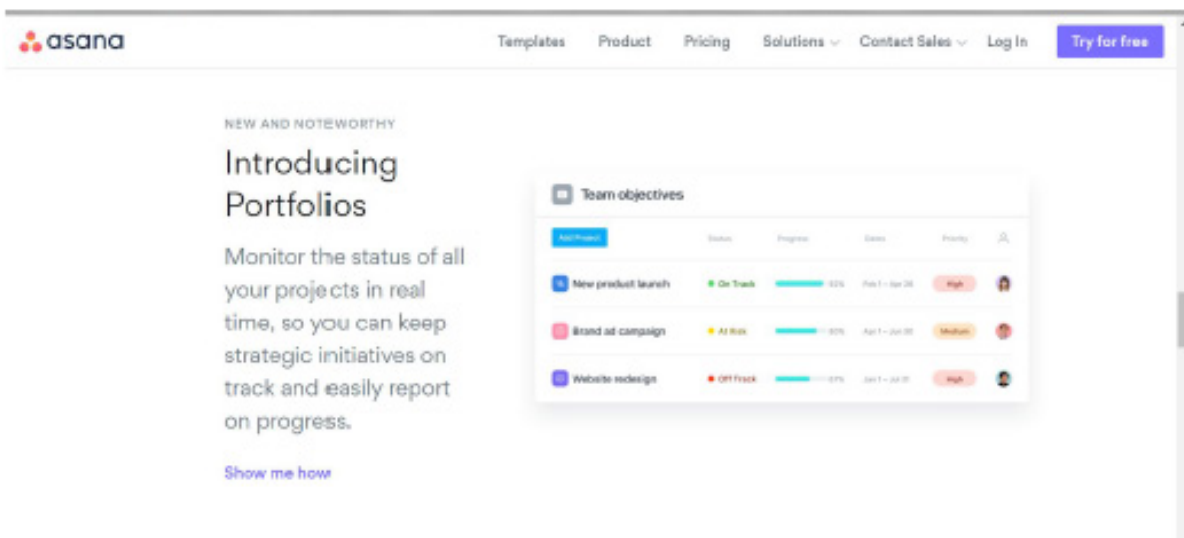


Asana

<https://asana.com/> (02.06.19)

Asana features

- Bug tracking
- Sprint planning
- Product Feedback
- Product launches
- Product roadmap
- Work requests
- Connect to the tools you use




[Templates](#)
[Product](#)
[Pricing](#)
[Solutions](#)
[Contact Sales](#)
[Log In](#)
[Try for free](#)



Get the Forrester Wave™ report

Find out why Forrester thinks collaborative work management is essential for business success—and why Asana is named a leader in the market.

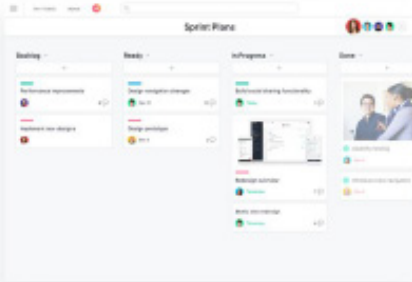
[Download the report](#)


[Templates](#)
[Product](#)
[Pricing](#)
[Solutions](#)
[Contact Sales](#)
[Log In](#)
[Try for free](#)

Agile software built for your team

Asana helps you plan, organize, and manage projects in a tool that's as flexible and collaborative as your team. From start to finish, Asana has the features your team needs — from boards to Timelines and custom fields to dependencies — to build fast and ship often.

[Learn more about Asana](#)




[Templates](#)
[Product](#)
[Pricing](#)
[Solutions](#)
[Contact Sales](#)
[Log In](#)
[Try for free](#)

Track launches and iterations

Use Asana to track launches of all sizes, give feedback, iterate, and repeat.

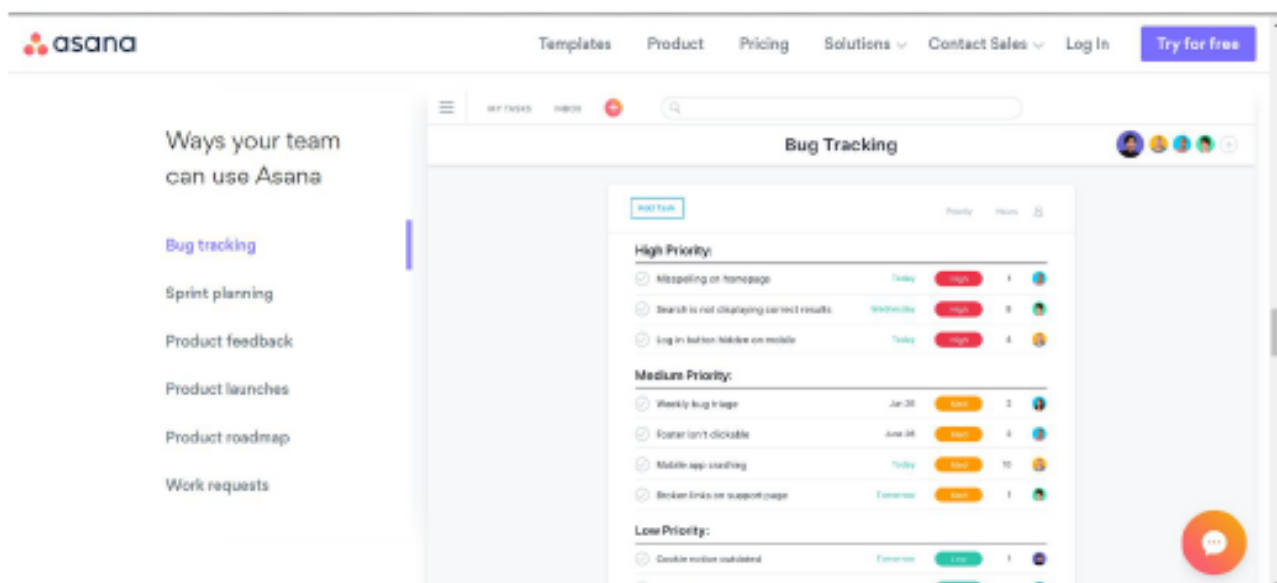
Simplify project and sprint plans

Track sprint planning, milestones, and launch dates to keep everyone focused.

Communication with teammates

Use conversations to make announcements to your team, ask a question in a project, or comment on a single task.

[See other ways to use Asana](#)



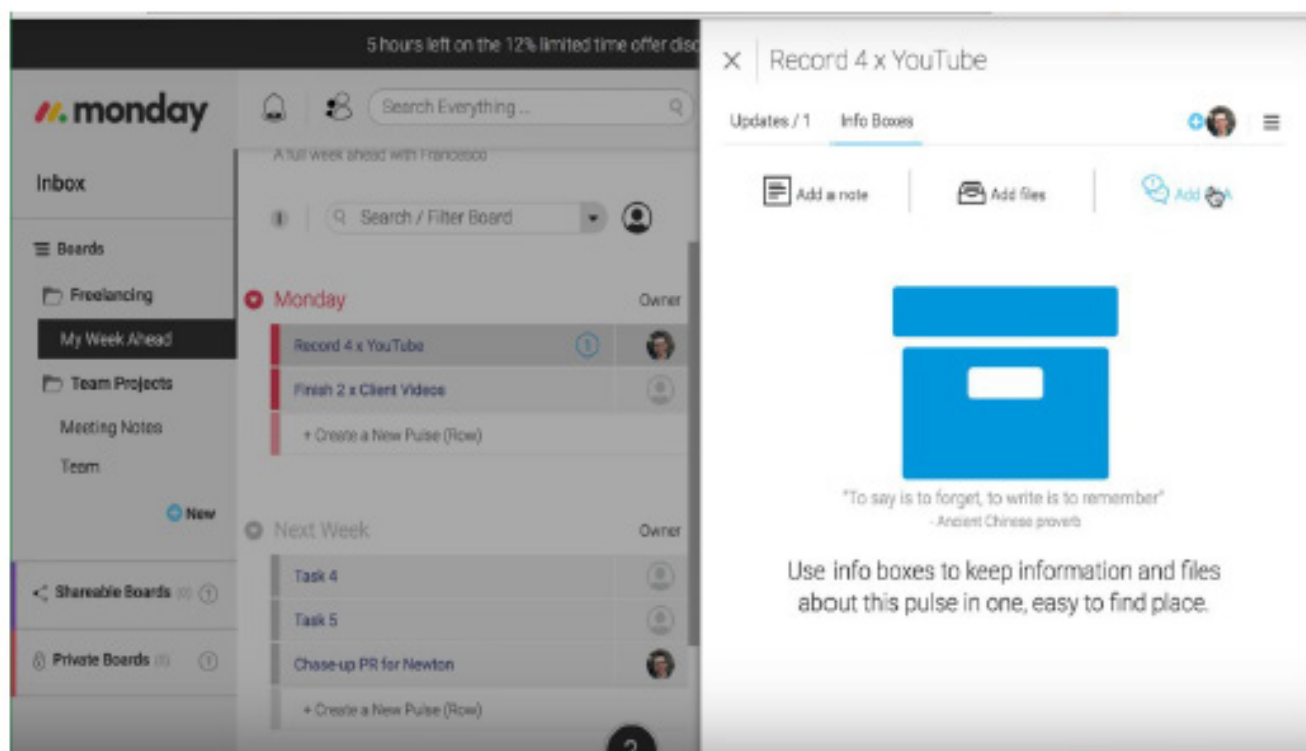
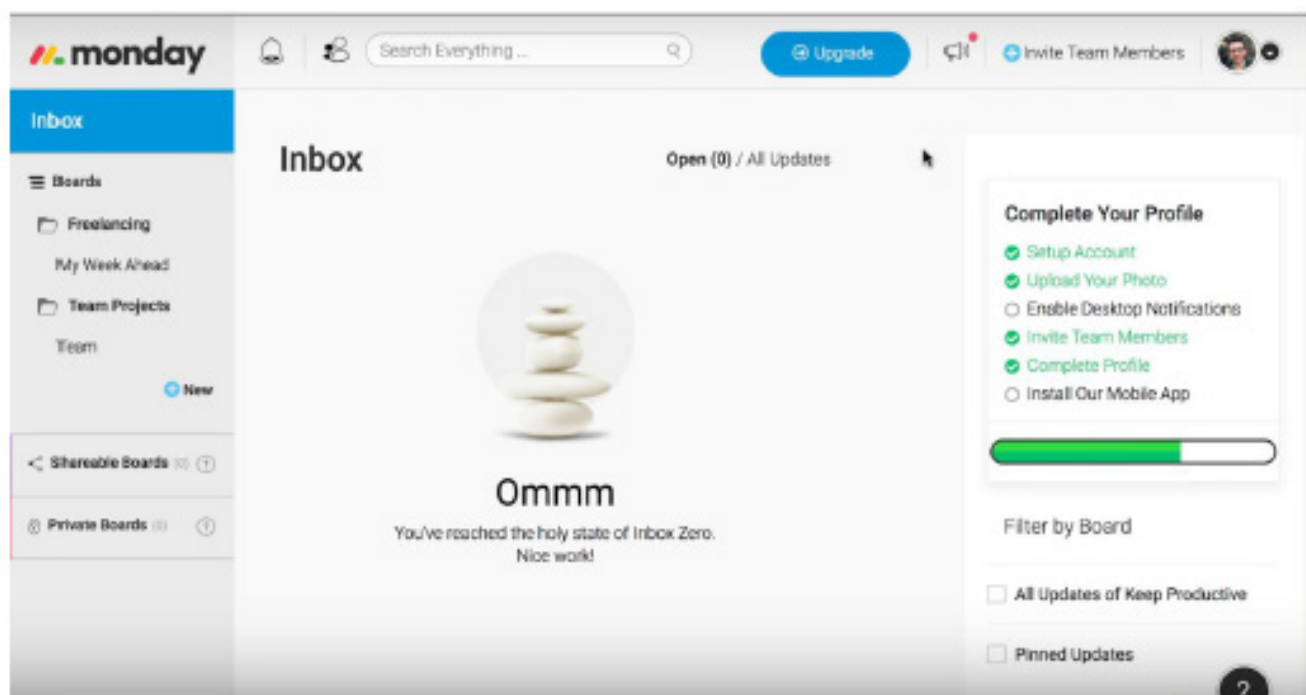
Monday.com

<https://monday.com/product/> (02.06.19)

Monday Features

- Stay on top of all their work
- Helps them collaborate better with their team
- Eliminates so many human errors from the process of planning and significantly speeds up our throughput as a department
- Manage your sprint planning, roadmaps, bugs, and tasks all in one place
- Track your progress
- Upload and share files
- Available templates

Igen ingen tjek af forståelse, og prioriteringen af hvordan kommunikation er blandt de involverede. Monday virker til at skabe overblikket for det enkelte individs egne opgaver med mulighed for samtidigt at se et teams proces og status





Sprint Management



Project Roadmap



Bugs Queue

Step #5: Nail deadlines

Plan timelines

Track progress

Keep an eye on your week



See who's working on what and when. Map out project tasks across your team and ensure everyone gets the job done on time.

BILAG 11 - RESEARCH AF KOMMUNIKATIONS EKSPERTER

Research af kommunikations eksperter

Undren omkring hvorfor misforståelser og hjælp til misforståelser giver resultater af 'God omgangstone' 'Den gode arbejdsplads' 'Godt arbejdsmiljø'. Der vægtes en del på konflikter i forbindelse med misforståelser, og der tilbydes enten en topliste eller guides over, hvad man skal gøre for at forbedre kommunikation, eller et kursus eller foredrag.

Søgning 30.05.2019



[Alle](#) [Maps](#) [Billeder](#) [Shopping](#) [Videoer](#) [Mere](#) [Indstillinger](#) [Værktøjer](#)

Ca. 380.000 resultater (0,37 sekunder)

Rådgivning i Arbejdsmiljø | Ekspert i Forandringsledelse
[Annoncer](#) www.humanunivers.dk/ ▼ 33 93 63 23
Få hjælp til at implementere de rette forandringer som skaber værdi for din virksomhed. Ring nu!
Prosci® Change Management. Få glade medarbejdere. Den rette forandring. Forandringsledelse.

Frolich Ergonomi - FroelichErgonomi.dk
[Annoncer](#) www.froelichergonomi.dk/ ▼
Ergoterapeut, arbejdsmiljøkonsulent **Arbejdsmiljø**, APV, sundhedsfremme. Ydelser: Ergonomisk rådgivning, Arbejdspladsvurdering, Foredrag, Specialrådgivning.

Fleksibel sundhedsordning | Minimum administration | vicuras.dk
[Annoncer](#) www.vicuras.dk/ ▼
Øget sundhed skaber et bedre **arbejdsmiljø** og bidrager til den samlede produktivitet. Vores sundhedsordning kan nemt finansieres på den måde, der passer jer bedst. Øger sundhed og trivsel. Fleksible ordninger. Minimum af administration. Individuelle forløb.
Massageordning erhverv · Fodterapi erhverv

Arbejdsmiljø gør en forskel | Europas førende HSE app | quentic.dk
[Annoncer](#) www.quentic.dk/Arbejdsmiljø/Software ▼
Quentic assisterer jer i opretholdelsen af nuværende certificeringer. Start gratis i dag!
Video Arbejdsmiljø · Kontakt · Gratis Whitepaper · Dine fordele · Demoversion · Referencer
Specialtilbud: 100% rabat på Gratis i 14 dage

SÅDAN UNDGAAR DU MISFORSTÅELSER PÅ ARBEJDET - NLP Huset
<https://www.nlphuset.dk/blog/saadan-undgaar-du-misforstaaelser-paa-arbejdet/> ▼
2. sep. 2018 - P.S. Ønsker du bedre resultater og relationer på job og privat, så har vi løbende kurser, der kan **hjælpe** dig. Se her i linket, hvornår vi starter ...

Kommunikation og godt arbejdsmiljø i industrien - bfa-i
<https://www.bfa-i.dk> > Arbejdsmiljøemner > Psykisk arbejdsmiljø > Samtaler ▼
... er at hjælpe dig til at skabe fælles forståelse og et bedre arbejdsmiljø på din ... arbejdsmiljø, der er præget af **misforståelser**, fejl, kvalitetssvigt og konflikter.

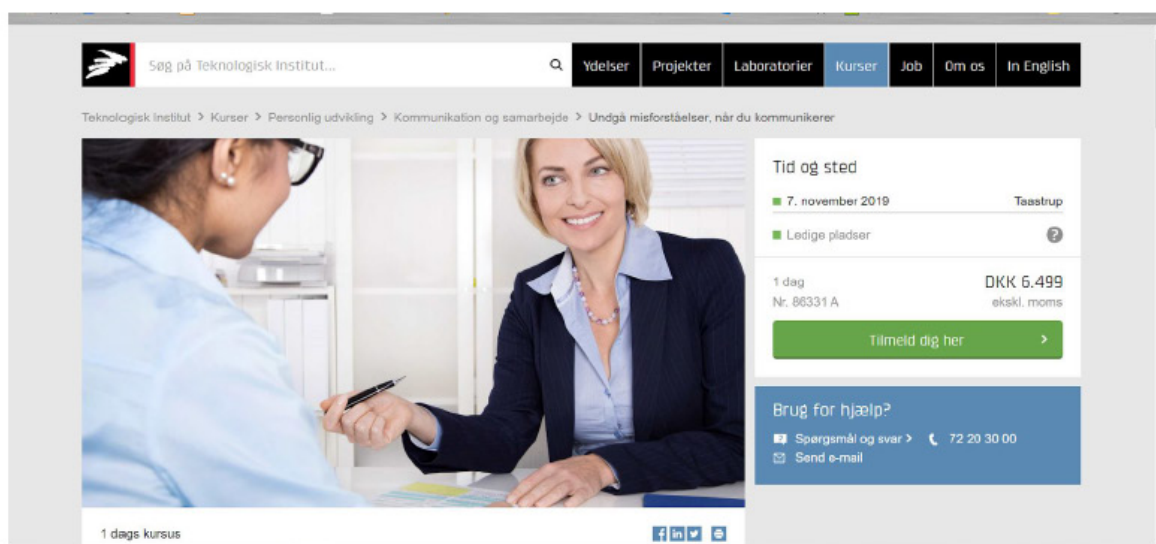
Undgå misforståelser, når du kommunikerer - Kurser - Teknologisk ...
<https://www.teknologisk.dk/kurser/undga-misforstaaelser-naar-du.../k86331> ▼
Mulighederne for **misforståelser** er mange på en arbejdsplads, og det kan være ... Ved hjælp af tankevækkende øvelser og sjove eksempler sætter vi fokus på, ...

[PDF] Når kollegaer er forskellige (pdf) - Medarbejdere
https://medarbejdere.au.dk/fileadmin/user_upload/kolleger_er_forskellige.pdf ▼

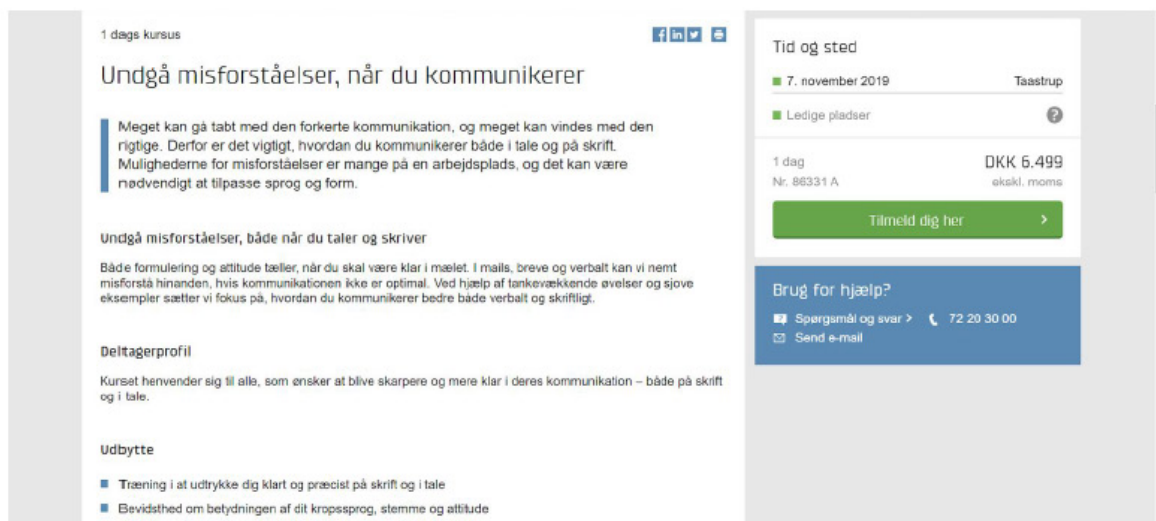
Teknologisk institut

<https://www.teknologisk.dk/kurser/undgaa-misforstaaelser-naar-du-kommunikerer/k86331>
(30.05.2019)

Kurser i at lære at undgå misforståelser både mundtligt og skriftligt



The screenshot shows the homepage of the Teknologisk Institut website. At the top, there is a search bar and navigation tabs for 'Ydelser', 'Projekter', 'Laboratorier', 'Kurser', 'Job', 'Om os', and 'In English'. The 'Kurser' tab is selected. Below the navigation, a breadcrumb trail reads: 'Teknologisk Institut > Kurser > Personlig udvikling > Kommunikation og samarbejde > Undgå misforståelser, når du kommunikerer'. The main content area features a large image of two women in a professional setting, one holding a pen and pointing at a document. To the right of the image, the course details are listed: 'Tid og sted' (7. november 2019, Taastrup), 'Ledige pladser' (indicated by a question mark), '1 dag', 'Nr. 86331 A', and 'DKK 6.499 ekskl. moms'. A green button labeled 'Tilmeld dig her' is present. Below this, a blue box titled 'Brug for hjælp?' contains links for 'Spørgsmål og svar' and 'Send e-mail', along with a phone icon and the number '72 20 30 00'. At the bottom left of the image, it says '1 dags kursus' and there are social media icons for Facebook, LinkedIn, Twitter, and YouTube.



This screenshot shows the detailed course page for 'Undgå misforståelser, når du kommunikerer'. The page is titled '1 dags kursus' and 'Undgå misforståelser, når du kommunikerer'. The main text describes the course: 'Meget kan gå tabt med den forkerte kommunikation, og meget kan vindes med den rigtige. Derfor er det vigtigt, hvordan du kommunikerer både i tale og på skrift. Mulighederne for misforståelser er mange på en arbejdsplads, og det kan være nødvendigt at tilpasse sprog og form.' Below this, a section titled 'Undgå misforståelser, både når du taler og skriver' explains that both formulation and attitude matter, and that the course provides examples to focus on how to communicate better verbally and in writing. The 'Deltagerprofil' section states that the course is for anyone who wants to become sharper and clearer in their communication. The 'Udbytte' section lists two benefits: 'Træning i at udtrykke dig klart og præcist på skrift og i tale' and 'Bevidsthed om betydningen af dit kropssprog, stemme og attitude'. On the right side, the same course details as in the first screenshot are repeated: 'Tid og sted' (7. november 2019, Taastrup), 'Ledige pladser' (indicated by a question mark), '1 dag', 'Nr. 86331 A', and 'DKK 6.499 ekskl. moms'. A green button labeled 'Tilmeld dig her' is present. Below this, a blue box titled 'Brug for hjælp?' contains links for 'Spørgsmål og svar' and 'Send e-mail', along with a phone icon and the number '72 20 30 00'. At the bottom left of the page, it says '1 dags kursus' and there are social media icons for Facebook, LinkedIn, Twitter, and YouTube.

Martin Erichsen

<https://martinerichsen.dk> (30.05.2019)

Det er lidt ala det samme som Google søgningen. Martin Erichsen holder foredrag omkring samarbejde på teams og arbejdsglæde. Hans services tilbyder ikke direkte hvordan misforståelser kan undgås.

MARTIN ERICHSEN

Forside // Om Martin Erichsen // Foredrag // Workshops // Erfaring // Inspiration // Kontakt

INSPIRATION

Synes godt om 2

9,069 | Tip en ven

Sagt bliver ikke hørt

Strategier til at forbedre verbal fingerfærdighed i samarbejdet.



Kontakt Martin

Skriv lidt om jeres arrangement og hør mere om indhold og pris.

KONTAKT

Foredrag

>Foredrag om arbejdsglæde

>Foredrag om ledelse

>Foredrag om sammenhold

>Foredrag om forandringer

>Foredrag om High-Performance Teams

Workshop

>Styrk jeres tillid

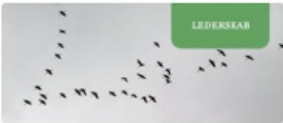


Arbejdsglæde

FOREDRAG OM ARBEJDSGLÆDE

Gudskeov det snart er mandag handler om, at glæde sig lige så meget til mandag som til fredag. Hør om hvad I gør konkret.

> LÆS MERE



LEDELSE

FOREDRAG OM LEDELSE

Hvordan bruger du som leder teamets naturlige dynamik til din fordel? Giv hele ledelsesteamet et lynkursus i gruppedynamik.

> LÆS MERE



SAMMENHOLD

FOREDRAG OM SAMMENHOLD

Hvor meget mere kan I som team? Hør hvordan I forbedrer jeres samarbejde ved at styrke teamets sammenhold.



FORANDRINGER

FOREDRAG OM FORANDRINGER

At gennemføre forandringer kræver at I har vilje, færdigheder og overskud. Foredrag om hvordan I støtter hinanden optimalt.

Foredrag

>Foredrag om arbejdsglæde

>Foredrag om ledelse

>Foredrag om sammenhold

>Foredrag om forandringer

>Foredrag om High-Performance Teams

Workshop

>Styrk jeres tillid

>Håndter konflikter

>Skab engagement

>Opnå fælles ansvarlighed

>Hold fokus på resultatet

Workshoppen giver jer en platform for samarbejde ved at skabe en klar fælles forståelse af, hvad I præcis skal gøre for at lykkes som et team. Hver især vil I gå derfra med præcis viden om, hvad I skal gøre mere og mindre af i fremtiden. På den måde bliver I i stand til at udvikle og bruge jeres styrker bevidst og målrettet i teamsamarbejdet.

Workshoppens indhold

1. **Styrk jeres tillid:** Hvor meget bedre kan I blive som team?
Skab et arbejdsmiljø, hvor I tør vise svagheder og spørge om hjælp.
2. **Håndter konflikter:** Hvordan forbedrer I jeres kommunikation?
Den rammerne for diskussioner og konstruktiv kommunikation.
3. **Skab engagement:** Hvilket strategisk mål skal I samles om?
Lav et teamsprint, og vælg, hvordan jeres engagement skal komme til udtryk.
4. **Opnå fælles ansvarlighed:** Hvordan fastholder I standarden?
Få et fælles ejerskab, hvor I holder hinanden op på jeres aftaler.
5. **Hold fokus på resultatet:** Hvordan når I målet?
Gør det helt klart for alle, hvad målet er, og hvordan det skal prioriteres.

> Foredrag om forandringer
> Foredrag om High-Performance Teams

Workshop

- > Styrk jeres tillid
- > Håndter konflikter
- > Skab engagement
- > Opnå fælles ansvarlighed
- > Hold fokus på resultatet

GoMentor

<https://www.gomentor.dk/artikler/Kommunikation-paa-arbejdspladsen> (30.05.2019)

Hyr en mentor med online kommunikations coaching. De tilbyder også nogle generelle tips i forhold til kommunikation på en arbejdsplads, men ikke decideret omhandlende misforståelser. De laver en differentiering mellem verbal og non verbal kommunikation ligesom Philip

The screenshot shows a web browser window with the GoMentor website. The page title is 'Kommunikation på arbejdspladsen' (Communication in the workplace), written by GoMentor. The article text begins with 'Kommunikation på arbejdspladsen' and 'I forretningsverden er det en kunst og en videnskab at være i stand til, at kommunikere. Selv hvis en stilling ikke kræver store mængder kommunikation, er det, at være i stand til interagere med og lytte til sine kolleger vigtigt for, at man kan bidrage produktivt på sin arbejdsplads. Her hos GoMentor.dk tilbyder vores tilknyttede specialister online'. To the right of the text is a large image of a group of business professionals in a modern office setting. On the right side of the page, there is a sidebar with the heading 'Få hjælp til kommunikation på arbejdspladsen' (Get help with communication in the workplace). Below this, there is a dropdown menu set to 'Online & Personlig' (Online & Personal). The sidebar text says 'Brug for hjælp til kommunikation på arbejdspladsen? Vi kan hjælpe dig. Du får 50 kr. i GoMentor-rabat på første samtale, når du booker og betaler online.' Below this text are five circular profile pictures of mentors. At the bottom of the sidebar is a purple button that says 'FIND EKSPERT' (Find expert). At the very bottom of the page, there is a status bar showing 'GoMentor Support Chat er offline' (GoMentor Support Chat is offline).

kommunikationsevner. Der er mange metoder der kan forbedre ens kommunikationsevner, men sommetider kan det være nødvendigt med inputs fra en ekspert på området. Men der er dog en række grundlæggende trin der kan tages med henblik på, at forbedre ens kommunikationsevner på kort sigt.

Tips til en mere effektiv kommunikation

Her er en række grundlæggende begreber, der kan bidrage til, at forbedre ens kommunikationsevner:

- **Forskellige synspunkter** - At lære at håndtere og forholde sig til forskellige synspunkter er en af de vigtigste egenskaber i relation til effektiv kommunikation.
- **Aktiv og passiv** - At forstå forskellene på aktiv og passiv kommunikation kan føre en langt med henblik på forbedring af ens overordnede kommunikationsevner.
- **Selvtillid** - Nogle personer har svært ved at fremstå selvsikre når de taler eller kommunikerer på anden vis. Dette kan føre til en lang række problemer.
- **Kropssprog** - At være i stand til at tolke kropssprog er en anden vigtig del af det at kommunikere i den moderne forretningsverden.
- **Arbejd med dine styrker** - Hvis man kan lære at fokusere på sine kommunikative styrker, i stedet for svagheder, kan det være med til at forbedre kommunikationen.

Artiklen fortsætter nedenfor.

FÅ HJÆLP ONLINE FRA KUN 124 KR./UGE

Kommunikation på arbejdspladsen

Hovedkategori

Job

Relaterede emner

- CV skrivning
- Identificering af kompetencer
- Jobsamtaler
- Kommunikation på arbejdspladsen
- Ledelse
- Mobning på arbejdspladsen
- Performance

For de, der har brug for mere konkret assistance, kan business coaching hjælpe mere specifikt til, at forbedre ens kommunikationsevner.

Business Coaching: Kommunikationscoaching

For de der ønsker flere praktiske tips og råd, kan online business coaching via GoMentor.dk måske være svaret. Vores tilknyttede specialister tilbyder fulde løsninger, der kan hjælpe med, at forbedre ens kommunikationsevner. Ved først at definere nogle klare mål, kan vores tilknyttede coaches tilbyde skræddersyet rådgivning, der kan hjælpe dig til at styrke din kommunikation overfor kunder, forretningsforbindelser eller overordnede. Der er mange konkrete fordele ved at have et arbejdskorps med gode kommunikationsevner. En businesscoach kan være behjælpelig med at opnå dette. Nogle gange kan enkelte kommunikationsteknikker give mærkbare forbedringer, hvilket kan få stor positiv indflydelse på ens fremtidige karriere.

Kommunikationscoaching indebærer følgende områder:

- Bedre verbal kommunikation
- Forbedret lytteevne
- Bedre nonverbal kommunikation

Kommunikation på arbejdspladsen

Hovedkategori

Job

Relaterede emner

- CV skrivning
- Identificering af kompetencer
- Jobsamtaler
- Kommunikation på arbejdspladsen
- Ledelse
- Mobning på arbejdspladsen
- Performance
- Projektledelse
- Selvledelse
- Udstationering
- Work/Life balance

NLP Huset

<https://www.nlphuset.dk/blog/saadan-undgaar-du-misforstaaelser-paa-arbejdet/> (30.05.2019)

“Kender du det? Chefen giver en opgave til afdelingen, som får medarbejderne til at køre i hver sin retning. De har forstået opgaven forskelligt – og resultatet er en masse spildt arbejde og frustrationer”

SÅDAN UNDGÅR DU MISFORSTÅELSER PÅ ARBEJDET

Skrevet 2. september 2018 af Lene Bredahl

Kender du det? Chefen giver en opgave til afdelingen, som får medarbejderne til at køre i hver sin retning. De har forstået opgaven forskelligt – og resultatet er en masse spildt arbejde og frustrationer.

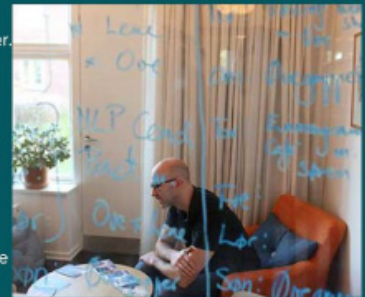
Når du får en opgave fra din chef, bør du straks gå i dialog og bede om at få mere information.

Prøv at gøre følgende:

- Sig, hvad du hører, hun siger, og hvordan du forstår opgaven
- Fortæl, hvad konsekvensen af det, hun beder om, er. Og hvad konsekvensen af det ikke er.

Dermed formidler du, hvilke billeder opgaven, skaber i dit hoved. Og dermed kan din chef tage højde for det og se om det passer til hendes forestilling. I udveksler med andre ord jeres "modeller af verden", som ofte er vidt forskellige.

P.S. Ønsker du bedre resultater og relationer på job og privat, så har vi løbende kurser, der kan hjælpe dig. Se her i linket, hvornår vi starter næste [NLP Business hold](#)



NLP Huset

Q Søg

HVEM ER VI

HVAD TILBYDER VI

KALENDER

BLOG

NYHEDSBREV

RING



NLP

NLP COACH

NLP PSYKOTERAPEUT

MINDFULNESS

URBAN RETREAT

FORANDRINGSLEDELSE

MEDARBEJDERUDVIKLING

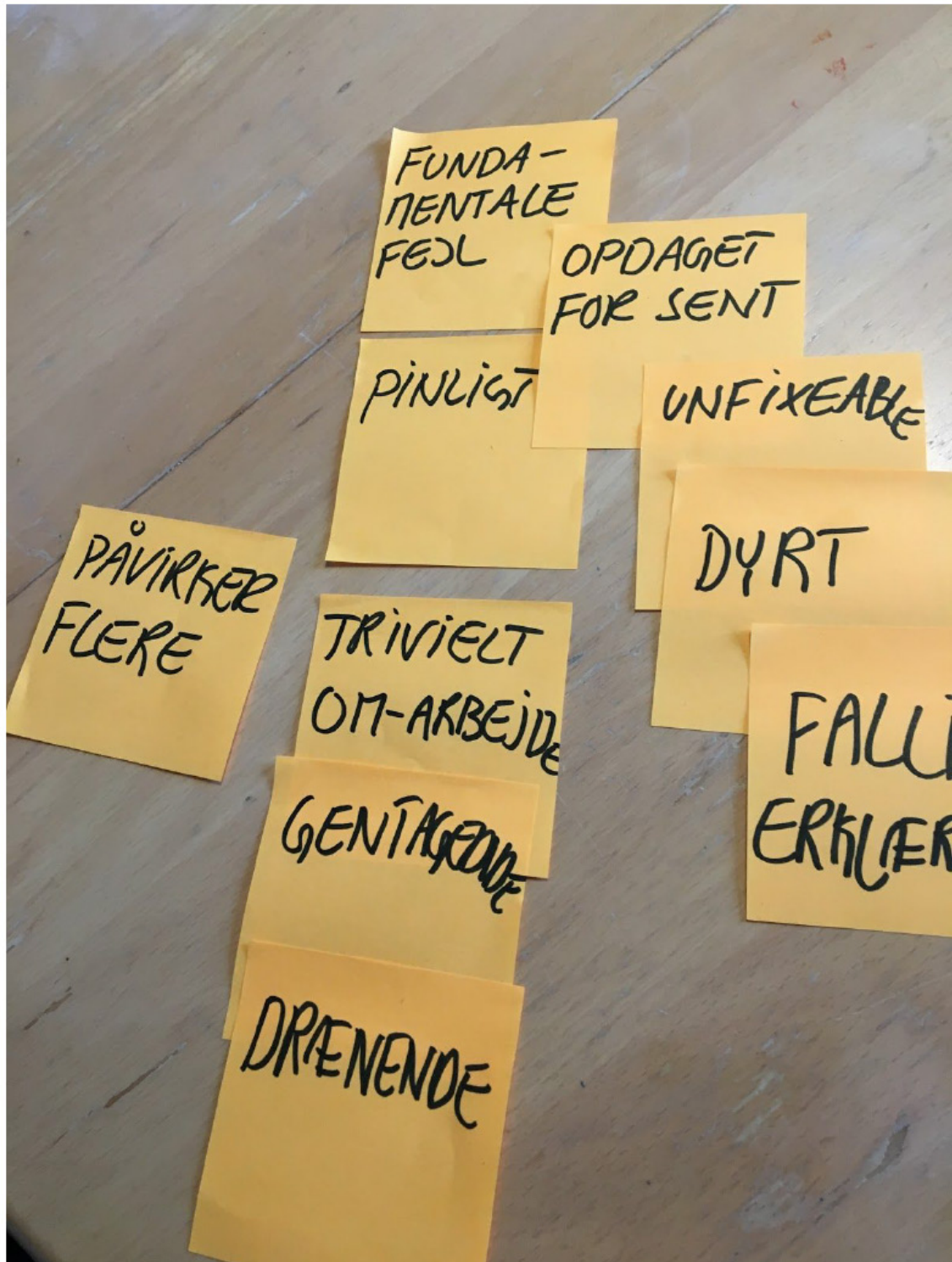
KONSULENTYDELSE

ENNEAGRAMMET

SE ALLE UDDANNELSER OG KURSER

Første brainstorm





Tredje brainstorm

