

Vibeto, H. (2024). Smidig kaos og uforutsigbar lidenskap: Profesjonalisering av den norske dataspillbransjens bruk av prosjektstyring. I H. Vibeto, M. Øfsti & C. Vanebo (Red.). *På innsiden: Nye perspektiver på de norske film-, TV- og spillbransjene* (s. 319–348). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa420412>

Kapittel 12

## Smidig kaos og uforutsigbar lidenskap

### *Profesjonalisering av den norske dataspillbransjens bruk av prosjektstyring*

Håvard Vibeto<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institutt for spillutdanninger – Spillskolen, Høgskolen i Innlandet

## Innledning og problemstilling

Den norske spillbransjen er en liten, men raskt voksende bransje preget av at mange firmaer startes og avvikles årlig. Den er i stor grad dominert av noen små til mellomstore indieselskaper og én stor internasjonal såkalt AAA-utvikler (Jørgensen, 2019, s. 15–23). Det har vært et politisk uttalt mål at den norske spillbransjen skal vokse og skape flere arbeidsplasser, og at eksisterende selskaper skal bli mer stabile. I stortingsmeldingen om den norske spillbransjen, St. meld. nr. 14 (2007–2008) Dataspill, og dataspillstrategiene, Spillrom – Dataspillstrategi 2020–2022 og Tid for spill – regjeringens dataspillstrategi 2024–2026 (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023; Kulturdepartementet, 2019; St.meld. nr. 14 (2007–2008), 2008), påpekes det at dette er en bransje i vekst og at det er behov for videre utvikling. Av fire mål for satsningen på dataspill som er spesifisert i stortingsmeldingen, går tre direkte på å bygge en profesjonell og bærekraftig bransje (St.meld. nr. 14 (2007–2008), 2008, s. 6). I dataspillstrategien fra 2019 og 2023 vektlegges spillenes andre kvaliteter noe mer, men fortsatt er et sentralt mål «en bransje med solid kompetanse på utvikling, produksjon og lansering, med stabil økonomi og med evne til å tiltrekke finansiering og utvikle seg videre» (Kulturdepartementet, 2019, s. 11) og «profesjonalitet og vekst i norsk dataspillbransje» (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023, s. 11).

Et av kriteriene for å måle profesjonaliteten i den norske dataspillbransjen, er i hvilken grad bransjen utvikler kompetanse, erfaring og kunnskap innen prosjektarbeid relatert til spillutvikling. Dataspillindustrien er dominert av prosjektbasert arbeid, der tverrfaglige team bestående av fagfolk må produsere et dataspill innen en fastsatt utgivelsesdato (Keith, 2010; Lemarchand, 2021). Internasjonalt har dataspillproduksjoner et sterkt fokus på prosjektledelse på grunn av spillets komplekse og tverrfaglige natur, samt begrensede produksjonstider og ressurser. Forskningsspørsmålene i dette kapitlet er derfor rettet mot å utforske hvilke tanker, holdninger, erfaringer og metoder for prosjektstyring som benyttes i produksjonen av norske dataspill. Har norske dataspillselskaper egne prosjektledere, eller er virksomhetene for små og underfinansierte til å ha råd til dette? Brukes anerkjente prosjektledelsesmetodikker som Scrum eller andre Agile-metoder, og Vannfall for å sikre en effektiv utviklingsprosess? Hvordan balanserer selskaper prosjektledelse med de kreative og teknologiske aspektene ved spillutvikling? Er det mulig å iden-

tifisere noen trender i hvordan norske dataspill blir produsert med tanke på prosjektstyring?

I lys av Norges unike økonomiske kontekst, spesialiserte lovverk og kulturelle identitet, kan prosessen med å utvikle dataspill innebære spesifikke utfordringer og føre til utvikling av distinkte metoder og karakteristikk. Målet er å tilby innsikt om prosjektstyring som er nyttig både for aktører innen spillbransjen selv og for myndighetene. Regjeringens to strategier understreker at kunnskapsutvikling er avgjørende for god oppgaveløsning i spillbransjen, for forvaltningen og som grunnlag for politikkutvikling (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023; Kulturdepartementet, 2019). Med flere utdanningsprogrammer etablert de siste 20 årene, som de ved Høgskolen i Innlandet, NORD Universitet og Høyskolen Kristiania, som fokuserer på dataspillutvikling, er prosjektstyring blitt en vesentlig del av pensum. Derfor sikter dette kapitlet også mot å tilføre verdifull kunnskap og innsikt som kan berike undervisningen ved disse institusjonene.

## Metode og empiri

For å utforske mine spørsmål, har jeg gjennomført intervjuer med ansatte i åtte norske dataspillselskaper av ulik størrelse og bakgrunn, samt Norsk Filminstitutt (NFI). Jeg kontaktet flere spillfirmaer for å snakke med en ansatt som jobber med prosjektstyring i bedriften, vanligvis daglig leder, produsent eller prosjektleder. Jeg ønsket å intervju etablerte selskaper som hadde lang erfaring med spillutvikling og hvor det var mest sannsynlig å finne systematisk arbeid med prosjektstyring. Utvelgelseskriteriene var derfor at selskapene hadde gitt ut flere dataspill, hadde mer enn ti ansatte og senioransatte med relevant erfaring og kompetanse. Jeg ønsket opprinnelig å unngå mikrobedrifter og gründerfirmaer da de sannsynligvis hadde begrenset erfaring med prosjektstyring på grunn av størrelsen. Etter hvert som intervjuene skred fram, ble det klart at det ville være verdifullt å inkludere disse for å se om lignende funn forekom i disse mindre selskapene. Jeg intervjuet derfor også to personer fra relativt nystartede spillfirmaer som hadde få ansatte og var i ferd med å utvikle sitt første dataspill. Da Norsk

Filminstitutt (NFI) har en viktig rolle i den norske dataspillbransjen, som forvalter av regjeringens spillpolitikk og tilskuddene til dataspillproduksjon, var det også viktig å inkludere perspektiver og tanker fra denne institusjonen.

For å beskytte identiteten til både bedriftene og intervjuobjektene, blir informasjonen om selskapene beskrevet på en generell måte. Dette er nødvendig siden den norske spillbransjen er liten og mange i bransjen kjenner hverandre (Jørgensen, 2019). Personer med inngående bransjekunnskap kan potensielt identifisere selskapene basert på detaljer som antall ansatte, antall produserte dataspill og geografisk plassering. Alle spillfirmaene var lokalisert enten i Oslo eller i Innlandet fylke, og definerte seg selv som spillutviklere med fokus på utvikling av egne spillideer eller spillprosjekter for kunder. Av de åtte firmaene var fire basert i Innlandet og de resterende fire i Oslo-området. Av de seks etablerte hadde de fleste mellom 10–15 faste ansatte. Enkelte firmaer hadde betydelige flere, og ett hadde under ti ansatte. Dette ble likevel inkludert blant de etablerte da de hadde eksistert i flere år og produsert flere dataspill. Alle disse seks firmaene hadde vært i drift i minst åtte år, de fleste i over ti år. Alle hadde produsert minst to dataspill, og fire av selskapene hadde produsert fire eller flere spill. Disse var derfor godt etablerte firmaer med potensial for videre vekst og sannsynligvis en viss grad av profesjonalisering, noe som samsvarer med målene i regjeringens strategi om å styrke vekst og profesjonalisering i spillbransjen (Kultur- og likestillingsdepartementet, 2023, s. 18–20; Kulturdepartementet, 2019, s. 35). De to nyetablerte gründerbedriftene hadde vært aktive i omtrent seks til tolv måneder, mottatt støtte fra NFI, og arbeidet fulltid med utviklingen av sitt første dataspill. I alt ble ni personer fra disse åtte firmaene intervjuet, deriblant to prosjektledere fra samme firma. Av disse var syv kvinner og to menn. To av intervjuene ble gjennomført på engelsk, og sitater fra disse er oversatt av meg. Hos NFI ble en person som har arbeidet fulltid med norsk spillbransje i flere år, intervjuet. Alle intervjuene er godkjent av SIKT som passer på at forskere oppfyller kravene til personvern i forskningsprosjekter og behandlet i henhold til deres retningslinjer for personvern.

Intervjuene var semistrukturerte dybdeintervjuer. Bruken av kvalitative forskningsintervjuer i medieproduksjonsstudier er ofte anvendt som et verktøy for å samle informasjon og data (Bruun, 2016). Dybdeintervjuer brukes for å forstå informantenes opplevelser, kunnskap og tanker, og for å oppmuntre informantene til å reflektere over temaene man ønsker å utforske (Tjora, 2021 s. 128). Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes ved at man spør om

predefinerte temaer på forhånd og bruker en intervjuguide som åpner for å forfølge innspill eller stille oppfølgingsspørsmål (Østbye et al., 2013, s. 105). Fordelene med kvalitative intervjuer er at man får tilgang til informasjon som ellers kan være vanskelig å oppnå og det gir mulighet til å kartlegge prosesser og kunnskap. Hanne Bruun betegner intervjuer med eksperter i mediebransjen som intervjuer med eksklusive informanter (Bruun, 2016, s. 134). Målet med slike intervjuer er å oppnå innsikt i problemstillinger knyttet til produksjon av medieprodukter. Det er ønskelig å forstå hva som skjer «bak scenen» under produksjonen, ettersom slike individer besitter spesifikk kunnskap som er essensiell for å svare på forskningsspørsmålene (Bruun, 2016, s. 137).

Jeg sendte informantene et informasjonsskriv og intervjuguiden før intervjuet. Formålet var å forberede informantene på hva de kunne forvente, la dem tenke gjennom spørsmålene på forhånd, og oppmuntre dem til å snakke fritt og ærlig. Intervjuene ble gjennomført høsten 2022, i lokalene til de respektive bedriftene eller via zoom. Under intervjuene tok jeg opptak av samtalene med Nettskjema Diktafon-appen og noterte i intervjuguiden. Etterpå lyttet jeg gjennom opptakene og transkriberte intervjuene for å kunne dobbeltsjekke funnene mine og sikre sitater. Sitatene er redigert noe for å bli mindre muntlige og tydeligere i innholdet.

Flere faktorer kan ha påvirket datamaterialet innhentet gjennom intervjuene. Jeg kjente flere av personene fra før gjennom profesjonelle sammenhenger. Noen av dem hadde studert ved min institusjon, eller kjente meg fra seminarer og konferanser. I tillegg kan noen kjenne til meg indirekte, ettersom alle bedriftene jeg intervjuet, har tidligere studenter av meg som ansatte. Den norske spillbransjen er liten, og med mine 14 års erfaringer ved en av Norges største og eldste utdanninger innen dataspillutvikling, er det naturlig at mange i bransjen kjenner meg (Lien et al., 2017). Derfor er det en risiko for at informantene kan ha ønsket å fortelle meg det de tror jeg ønsker å høre, spesielt siden de vet om mine faglige interesser knyttet til prosjektstyring. Informasjonsskrivet som beskriver fokuset på prosjektstyring, kan også ha skapt forventninger hos informantene om hva de tror jeg ønsker å høre. Dette kan lede til at informantene føler at søkelyset på prosjektstyring medfører normative forventninger, siden jeg utforsker hvordan bedriftene jobber med denne arbeidsmetoden. Prosjektstyring anses ofte som et tegn på profesjonalitet, og det er derfor en risiko for at informantene kan ha gitt svar som stiller dem selv og deres bedrift i et mer positivt lys.

## Prosjektstyring i den internasjonale spillbransje

I starten av 1970-tallet, da dataspill begynte å bli utviklet, var det lite behov for prosjektstyring, ettersom spillene ofte ble laget av en enkelt person (Fullerton et al., 2008, s. 348; Keith, 2010, s. 4). Med fremveksten av bedre teknologi, som tilbød flere spilldesignmuligheter, forbedret grafikk og flere interaktive valg, økte også kompleksiteten og tidsbruken knyttet til utviklingen. Dette førte til at utviklingsteamene vokste i både størrelse og faglig bredde (Fullerton et al., 2008, s. 348). For å håndtere risikoen forbundet med denne økende kompleksiteten, begynte mange firmaer å anvende vannfall-metoden (waterfall), en prosjektstyringsmetode som ofte brukes i programvareutvikling (Keith, 2010, s. 6). Vannfall-metoden er strukturert som en sekvensiell prosess hvor hver utviklingsfase leder direkte til den neste, lik en foss som flyter nedover. I motsetning til mer fleksible metodikker legger vannfall-metoden vekt på en fastlagt rekkefølge av trinn, og begrenser revisjon og redesign av tidligere faser (Hiwiller, 2016, s. 48–51; Keith, 2010, s. 8–9). Slik revisjon er ofte ønsket innen utviklingen av dataspill, som derfor tradisjonelt har fokusert på iterative smidige designprosesser som for eksempel Scrum (Hiwiller, 2016, s. 48–56).

Dataspillproduksjon inneholder vanligvis visse standardiserte faser, selv om betegnelsene kan variere noe (Adams, 2014; Dunlop, 2014, s. 25–26; Hiwiller, 2016, s. 48–51). Utviklingen av et dataspill deles ofte inn i tre hovedfaser som ligner på de i andre medieproduksjoner: preproduksjon, produksjon og postproduksjon (Bates, 2004, s. 217–218; Fullerton et al., 2008, s. 375–382; Keith, 2010, s. 17–21; Lemarchand, 2021, s. 18). Noen prosesser inkluderer også en ideasjonsfase (ideation phase) eller konseptfase (concept phase) forut for preproduksjonen (Keith, 2021, s. 212–214; Lemarchand, 2021, s. 22–77), mens andre betrakter dette som en del av preproduksjonsfasen.

Preproduksjonsfasen innebærer ideutvikling, hvor elementer som gameplay, spillmekanikker, historie, karakterer og sjanger utvikles. I denne fasen testes også teknologien som skal brukes, både hardware og software, og selve produksjonen i form av arbeidsmengde, milepæler og arbeidsflyt planlegges (Dunlop, 2014, s. 30–32). Det skapes dokumentasjon for spillet og utvikles en prototype for å teste ideen. Gjennom flere iterasjoner justeres gameplay for å sikre at det er engasjerende og balansert, og at de tekniske løsningene fungerer. Ofte lages det en «vertical slice», en ferdig del av en liten seksjon av spillet,

som tester kjernespillmekanikkene, ytelsestest av arbeidsflyten og kvaliteten på det kunstneriske uttrykket (Dunlop, 2014, s. 30–31). Produksjonsfasen fokuserer på å skape alt innholdet i spillet. Karakterer, objekter, effekter og lyd integreres i spillmotoren man skal bruke. Det benyttes standardiserte navn på ulike versjoner av spillet, som representerer milepæler i produksjonen, med betegnelser som prototype, alpha, beta og gold for å indikere hvor ferdig spillet er (Dunlop, 2014, s. 38–38; Hiwiller, 2016, s. 49; Keith, 2010, s. 18). Gjennom hele produksjonen tester man disse iterasjonene, enten internt gjennom firmaets egen Q&A-avdeling eller ved å hyre inn eksterne testere. Man søker etter tekniske feil («bugs»), men også etter å sikre at spillet er balansert, brukervennlig og underholdende (Hiwiller, 2016, s. 53–54). Postproduksjonsfasen er hvor spillet blir ferdigstilt, teste det for de siste feilene og distribuere spillet (Dunlop, 2014, s. 36–37). Historisk sett har dette ikke vært en omfattende fase, men med digital distribusjon av spill er det nå mulig å fikse feil og legge til nytt innhold, som DLC'er, etter lansering. Konseptet «games as a service» har ytterligere utvisket skillet mellom lansering og produksjon (Dunlop, 2014, s. 39; Kramarzewski & Nucci, 2018, s. 376).

Prosjektstyring i dataspillutvikling har fått økt oppmerksomhet etter hvert som bransjen har vokst økonomisk, som har ført til skjerpede krav om å produsere nye dataspill innen fastsatte tidsfrister og budsjetter, samtidig som man skal skape innovative titler. Spillutvikling legger derfor stor vekt på prosjektstyring. De fleste bøker om spilldesign inkluderer kapitler om hvordan man leder og skaper effektive utviklingsprosesser med god prosjektstyring (Adams, 2014; Bates, 2004; Björk & Holopainen, 2005; Fullerton et al., 2008; Hiwiller, 2016; Krawczyk & Novak, 2005; Mitchell, 2012; Rollings & Morris, 2004; Rouse, 2005; Schell, 2008). Det finnes også dedikerte bøker om prosjektstyring i dataspill (Chandler, 2014; Keith, 2010, 2021; Lemarchand, 2021), og bransjenettsteder som Gamasutra samt konferanser som Game Developers Conference (GDC) har ofte søkelys på dette emnet.

Det er to fremtredende negative aspekter ved internasjonal dataspillutvikling som ofte forbindes med dårlig prosjektstyring. Det ene er fenomenet «crunch» – overtid som kan skade mental og fysisk helse, skape dårlig arbeidsmiljø, gi negativ presseomtale og påvirke spillkvaliteten negativt (Keith, 2010, s. 10; Lemarchand, 2021, s. 19). Dette problemet er knyttet til en idealisering av spillutvikling som en lidenskapelig streben heller enn som en jobb som krever kreativt, hardt arbeid innenfor arbeidslivets rammer og lover (Bergesen, 2021).

Det andre er at det er vanlig at publiseringsdatoen for dataspill, både i storproduksjoner og indiespill, blir flyttet, noen ganger flere ganger og med mange måneder. Å forskyve utgivelsesdatoen kan ha betydelige konsekvenser. Dette inkluderer potensielt fall i aksjeprisen til selskapet, økt konkurranse fra andre titler grunnet den nye datoen, og overskridelser av utviklingsbudsjettet. I tillegg fører slike utsettelse ofte til at ansatte må jobbe mye overtid over lengre perioder, som igjen bidrar til det nevnte «crunch»-problemet (Fullerton et al., 2008, s. 375–393; Kramarzewski & Nucci, 2018, s. 71–72).

Dette illustrerer hvordan prosjektstyring er kritisk i dataspillbransjen, der både «crunch» og endringer i publiseringsdatoer kan ha store implikasjoner. Disse utfordringene speiler de høye kravene og intensiteten i bransjen, og understreker behovet for effektiv ledelse og planlegging. Med hensyn til den norske dataspillbransjen, en ung og voksende sektor, oppstår spørsmålet: Hvordan sammenligner den seg med disse internasjonale tendensene? Gjennom resten av kapitlet vil jeg utforske dette ved å analysere intervjudata, og diskutere hvordan norske spillutviklere navigerer i disse utfordringene, og hvilke unike løsninger de kan tilby.

## **Norsk spillbransjen homogene forståelse av prosjektstyring**

Etter intervjuene ble gjennomført avdekket de flere tendenser som kan si noe om hvordan prosjektstyring brukes i den norske spillbransjen, og om nivået av profesjonalisering. En grunnleggende observasjon fra alle intervjuene er at de som jobber med prosjektstyring i bransjen følger grunnleggende elementer nevnt i spilldesignlitteraturen. Dette inkluderer de standardiserte faser og navn på ulike spillversjoner som er vanlig i dataspillutvikling. Informantene nevnte at bedriftene utarbeider dokumentasjon som spilldesigndokumenter, som er et detaljert designdokument som forklare alle delene til ideen og milepælsplaner, men graden av oppdateringer på disse dokumentene varierer. Noen bedrifter bruker dokumentene aktivt gjennom hele produksjonen, mens andre bruker dem primært i startfasen. Designdokumenter og milepælsplaner

ble sett som viktig fordi de skal gi oversikt og setter mål man skal nå og sikre at man har progresjon i spillproduksjonen.

Alle informantene bekreftet bruk av digitale prosjektstyringsverktøy som Asana, ClickUp, G-suite, Google Drive, Google Docs, Miro, Discord, Jira, Confluence, Teams og Slack. Valg av verktøy avhenger ofte av tidligere erfaringer i firmaet eller behovene som passer til størrelsen og kompleksiteten på produksjonen. Digitale verktøy er avgjørende for kommunikasjon og koordinering, spesielt for bedrifter med ansatte i forskjellige geografiske lokasjoner. Som en informant uttrykte det: «Alt som tillater oss å gjøre real time colabrative editing er kjempebra». Norske spillfirmaer er dermed fullstendig digitale i sin prosjektstyring og benytter skybaserte tjenester for dokumentasjon og planlegging. Denne heldigitale tilnærmingen er også nødvendig for samarbeid med eksterne parter som utgivere.

Denne undersøkelsen finner at den norske spillbransjen er relativt homogen i sin oppfatning av utviklingsfasenes innhold, fagterminologi og bruk av digitale verktøy. Det er noe variasjon i språkbruk, i stor grad knyttet til hvilken type dataspill som produseres. Flere intervjuobjekter påpekte at det har vært en langvarig prosess i deres firmaer for å etablere en felles forståelse av når de forskjellige fasene starter og hvilke arbeidsoppgaver som hører til disse. En informant fremhevet et spesifikt problem i sitt firma angående manglende klarhet om oppgaver og krav i de ulike fasene blant ansatte:

*Noen tenker: Nå er vi i idiation fase. Noen tenker nå er vi produksjonsfasen, nå er vi egentlig alpha fase og begynne å lage masse 3D-modeller. Vi bruker disse termene, men med vår egen individuelle definisjoner av termene som gjør at det blir mye misforståelser. blir vanskelig å være samkjørt [...] Utfordringen var at vi hadde med at vi ikke hadde noe felles klart språk.*

Informanten forklarte videre at bedriften nylig hadde gjennomført et prosjekt hvor de ansatte lærte en felles produksjonsmetodikk for å utvikle en forståelse for hva de forskjellige fasene innebærer. De valgte bevisst å bruke boken *A playful production process* (Lemarchand, 2021) som grunnlag for denne felles forståelsen. Hensikten var å gjøre utviklingsprosessen mer samkjørt og sikre at de ansatte delte en felles forståelse, noe som ville lette utøvelsen av

prosjektstyring. Informanten understreket fordelene med at alle i firmaet fikk samme kunnskap og terminologi fra boken:

*Det var veldig mange som fikk aha-opplevelser gjennom at de så løsninger på gjentakende utfordringer som hadde forløpt seg gjennom flere utviklinger av forskjellig spill. Her var det noen som klarte å sette ord på noen utfordringer og noen løsninger på de utfordringene.*

Informanten understreket at å involvere alle ansatte var nødvendig for å forbedre prosjektstyringen av utviklingsprosesser i bedriften. Det ble også påpekt at kunnskap om produksjonsfaser og tilhørende arbeidsmetoder hadde vært nyttig fra starten av bedriftens 10-årige historie.

Dette er i tråd med hva mange spilldesignbøker fremhever, nemlig viktigheten av at hele teamet forstår hva som skal produseres i de forskjellige fasene av spillutviklingen (Chandler, 2014; Dunlop, 2014; Keith, 2010, 2021; Lemarchand, 2021). Både ledere og fagpersonell må forstå kravene i ulike deler av utviklingsprosessen for effektiv prosjektstyring (Keith, 2010, s. 130–131). For eksempel kan manglende forståelse i pre-produksjonsfasen føre til kaotisk produksjon som ikke når sine mål (Chandler, 2014, s. 4–5; Keith, 2021, s. 21, 212; Lemarchand, 2021). Det anbefales å dedikere 10–25 prosent av tiden til pre-produksjon, men en vanlig feil er å haste forbi denne fasen, slik at man ikke utvikler ideen, spilldesigndokumentene, prototypen og prosjektstyringsverktøyene, noe som kan resultere i overskridelse av budsjett, lengre utviklingstid og et dårlig produkt (Chandler, 2014, s. 4–6). Prosjektlederne i både de etablerte og nyoppstartede firmaene var bevisste på nødvendigheten av faser og dokumentasjon i profesjonell spillutvikling, og vektla også å bygge forståelse og kunnskap om disse fasene. Dette kan sees som en indikasjon på en profesjonalisering av forståelsen for hvordan man gjennomfører en dataspillproduksjon.

Alle ni informantene var enige om at prosjektstyring i dataspillproduksjon er avgjørende, og like viktig som å ha en god idé og dyktige ansatte. Flere informanter fremhevet at mangel på prosjektstyring kan ha en negativ effekt på dataspillproduksjonen og er essensielt for å kunne levere et spillprodukt til rett tid og med ønsket kvalitet. En informant beskrev prosjektstyring som:

*Det er det som muliggjør å realisere den kreative visjonen. Det er sånn du kommer deg fra A til Å. Dårlig prosjektstyring kan ødelegge hvilken som helst god ide, men god prosjektstyring kan også gjøre en middelmådig idé til et kjempebra spill.*

En informant fremhevet at prosjektstyring handler om å fasilitere arbeidet slik at teammedlemmene vet hva de skal gjøre, har riktig informasjon og ressurser, og kan fullføre oppgavene til rett tid. Flere påpekte at produksjon av dataspill ofte naturlig leder til prosjektstyring på grunn av behovet for dokumentasjon, milepæler og koordinering mellom ansatte. Likevel understrekte de at dette ikke er det samme som at det automatisk blir god prosjektstyring og at effektiv og god prosjektstyring krever aktiv innsats og dedikerte ansatte som fokuserer på denne prosessen.

Intervjuobjektene var samstemte i sine generelle synspunkter på prosjektstyring. Hovedsakelig dreide det seg om å skape struktur for fremdrift, målsetting og oppnåelse, tidsestimeringer og tilrettelegge for god kommunikasjon mellom fagpersonell. En informant beskrev prosjektstyring som å «stabile sammen et rammeverk [...] [e]t støtteapparat rundt produksjon», og det kjennetegnes med at: «[t]ing blir dokumentert, og at du sikrer en viss framdrift i det du jobber med, altså med at du skal bli ferdig på et tidspunkt.» En av de andre informantene påpeker det samme og sier: «Men jeg tror god prosjektstyring er ofte det som skiller et prosjekt som kanskje kommer ut uten å kaste bort for mye tid.»

Alle informantene følte at deres bedrift brukte prosjektstyring aktivt. Imidlertid erkjente både de i gründerbedriftene og i den etablerte bedriften med delt prosjektstyringsrolle at de kanskje ikke var så effektive som de burde være. Samtidig reflekterte de over at firmaets størrelse påvirker behovet for fokus på prosjektstyring. En av informantene reflekterte over behovet for en dedikert stilling til prosjektstyring:

*Hvis vi på en måte legger i det å blomstre [som bedrift] er å bli mellom 15 til 30 stykker og ha god flyt i arbeidet og ha styring, så tror jeg det er helt nødvendig [med prosjektstyring]. Om det er en tomanns operasjon, så trenger man ikke det, og man kan tjene mange, mange millioner på to personer.*

Mange av informantene fra de etablerte firmaene, som hadde jobberfaring fra andre spillfirmaer, følte at antall ansatte og økonomisk størrelse påvirker kvaliteten på prosjektstyringen betydelig. Som en informant uttrykte det: «Jeg føler kanskje at jeg har mer [prosjektstyring] her i [firma] enn noe annet sted på grunn av størrelsen, Vi har en støttestruktur som er der for å hjelpe deg.» Det ble også nevnt at større firmaer ofte krever mer omfattende prosjektstyring, spesielt med tanke på personalledelse (HR). Også dette er i tråd med litteraturen som viser til at god prosjektstyring ofte bidrar til et bedre arbeidsmiljø ved å fokusere på myke ferdigheter som kommunikasjon, ansvarliggjøring og lagarbeid (Chandler, 2014, s. 85–117). Ifølge spilldesignlitteraturen er også dedikerte roller for hver prosess i spillproduksjon mindre vanlig i mindre utviklerteam (Kramarzewski & Nucci, 2018, s. 10). Hrafnhildur Jónasdóttir fant i sin doktorgrad at norske spillfirmaer ofte er under finansielt press, noe som fører til konstant jakt etter finansiering og nærhet til konkurs (Jónasdóttir, 2020, s. 61–62). Dette skaper usikkerhet og angst og minsker sjansen for at selskapene har råd til dedikerte prosjektledere eller har tid til å bedrive god prosjektledelse når fokus er på å få finansiering og overleve.

Nesten alle informantene understreket viktigheten av å ha erfaring fra å ha produsert et dataspill fra start til slutt. De mener at slik erfaring er uvurderlig for å lære prosjektstyring og bruke denne kunnskapen til å forbedre utviklingsprosesser. En informant fremhevet dette poenget som særlig viktig:

*Det er i de forrige produksjonene man har kommet til et sted at det kreves en modningsprosess for studioet, for å prøve å ikke gjenta gamle feil som har blitt gjort. [Vi] har gått på noen smeller og hatt noen utfordringer, som gjør at man ser behovet. Man kan unngå kjedelige ting bare ved å ha et bevisst forhold til det.*

Flere av informantene drar fram det de mener er unike egenskaper med dataspillutvikling når det kommer prosjektstyring; nemlig at det er en kreativ prosess som er vanskelig å planlegge og styre:

*Vi legger ofte toglinjene foran oss mens vi går. Det mye mer iterativt. Du hopper hodestups ut i vannet med øyene igjen og må bare finne ut hvor du lander. Det er det jeg føler er kanskje den sterkeste karakteristikken med spillutvikling, kontra film og andre medieproduktutviklinger.*

Uforutsigbarheten i spillutvikling var et gjennomgående tema i intervjuene, noe mange mente er en unik egenskap ved å lage dataspill. En informant fremhevet at spillutvikling kanskje krever en annen risikoprofil i prosjektstyringen sammenlignet med andre bransjer. Dette skyldes behovet for konstant innovasjon innen teknologi og spilldesign, noe også Jónasdóttir fant i sin forskning på norske spill-selskaper (Jónasdóttir, 2020, s. 63–64). Denne oppfatningen er nært knyttet til det jeg vil diskutere senere: oppfatningen av spillutvikling som en kaotisk og ustabil kreativ prosess.

## Prosjektstyringsmetodikk

Prosjektstyring er ofte uløselig tilknyttet bestemte metodikker som nevnt i starten av artikkelen. Det samme synet deler en informant:

*Ja, når du sier prosjektledelse, så tenker jeg umiddelbart på metodikk [...] som for eksempel bruker du smidig? Bruker du sprint eller bruker du fossefall? Eller gjør du ingen av de ovennevnte eller en merkelig kombinasjon? Fordi jeg føler, om du ikke har et mål om hva slags metode du kommer til å bruke, da blir det bare rot.*

Ingen av prosjektlederne uttrykker at de har god kunnskap i en bestemt prosjektstyringsmetodikk, men nesten alle sier de velger elementer fra ulike metoder. Flere informanter oppgir at de i hovedsak bruker elementer fra en bestemt metodikk, men fokuserer mer på å forstå prinsippene bak metodene enn å kjenne til alle spesifikke begrep og prosessene i metodikken. Som en informant sier: «[Ingen av] selskapene jeg har vært i, har brukt scrum eller smidig etter boken.»

Vanlige begreper blant intervjuobjektene inkluderer «vannfall», «smidig» (agile) og «scrum», metoder som også ofte nevnes i prosjektstyringslitteraturen (Keith, 2021; Kramarzewski & Nucci, 2018). Scrum og smidig blir ofte nevnt som kjente metoder av informantene, og de oppgir at de bruker begreper fra for eksempel scrum, som morgenmøter, daglige standups, sprinter, milepælsdefinisjoner og scrum master. Spesifikke begreper oppfattes ikke alltid

som viktige, og betydningen av slike kan variere fra firma til firma. Noen bruker en tilpasset versjon av scrum, men ingen følger metodikken strengt. To informanter har scrum-sertifisering, ellers er det ingen som har annen formell sertifisering eller kursing i prosjektmetodikker. En informant forteller at de bruker scrum-terminologi fordi andre norske selskaper gjør det, til tross for begrenset kjennskap til metoden. Prosjektstyringsmetoder plukkes opp i kombinasjon av utdanning, konferanser, dialog med andre firmaer, erfaring fra andre arbeidsplasser eller lesing av faglitteratur.

Ingen følger metoder slavisk eller bruker alle begrepene, men bedriftene plukker det som er relevant for sin prosjektstyring for å bedre utviklingsprosessene. En informant understreker at innføringen av en rigid metodikk kan være utfordrende, spesielt hvis den påtvinges ovenfra, og understreker at alle i teamet må støtte metodikken. Samme informant fremhever også nødvendigheten av en strukturert tilnærming for å unngå tilfeldig og ustrukturert spillutvikling. Dette er et gjennomgangstema i alle intervjuene av de seks etablerte bedriftene, de søker aktivt etter å få bedre prosjektstyringsstruktur, forståelse og metodikk.

Fagpersoner som Tracy Fullerton, Clinton Keith og Richard Lemarchand nevnes som ressurser for kunnskap om prosjektstyring, gjennom bøker, konferanser og faglige samtaler. Søken etter konkret fagkunnskap fra akademia og bransjen indikerer at informantene har lært fra tidligere produksjoner og søker kunnskap for å løse eller unngå prosjektutviklingsproblemer. Tilpasningen av smidig (agile) metodikk som scrum antyder en bevisst «oversettelsesprosess» i bedriftene, hvor de har identifisert hvilke elementer som er nyttige og hvordan disse skal brukes (Amundsen et al., 2016, s. 184–185; Christensen et al., 2015, s. 93–94). Dette kan skape en felles refleksjonsarena som fører til bedre tilpasning av prosjektmetodikker. Oversettelsen kan skje gjennom en rasjonell kalkulasjon, hvor man omformer metodikken etter behov, eller en uintendert oversettelse preget av ufullstendig kunnskap om metodens innhold (Christensen et al., 2015, s. 94). Intervjuene antyder at bruken av smidig metodikker som scrum ofte er preget av sistnevnte, men reflekterer likevel et nivå av kunnskap og selvrefleksjon som tyder på profesjonalisering.

En informant som er både daglig leder, programmerer og ansvarlig for prosjektstyring i den minste av de etablerte bedriftene, uttrykker usikkerhet om omfanget av aktiv prosjektstyring i bedriften. Selv om de bruker scrum, milepæler og digitale verktøy, skyldes bedriftens tette samarbeid mer størrelsen

enn en aktiv tilnærming til prosjektstyring. Informanten uttrykker bekymring for at prosjektstyring kan ta tid fra selve utviklingsarbeidet: «En av de tingene jeg ikke liker med prosjektstyring, er at jeg føler det tar fra utviklingstid.» Dette synspunktet deles av gründerfirmaene, hvor størrelsen begrenser muligheten for å ha ansatte dedikert kun til prosjektstyring. Her uttrykker også informantene at de ser seg selv mer som fagpersonell som egentlig vil holde på med praktisk dataspillproduksjon, enn å styre prosesser som skal tilrettelegge for bedre og mer effektive produksjoner på et organisatorisk nivå.

Undersøkelsen viser at norske spillfirmaer ser på prosjektstyring som en viktig prosess der alle ansatte bidrar, noe som er avgjørende for en vellykket dataspillproduksjon. Bedriftene varierer i hvor mye tid de setter av til at ansatte skal forstå faser og metoder i prosjektstyring, og enkelte bedrifter gir opplæring. Informantene vektlegger likevel at en felles forståelse av at grunnleggende kunnskap om prosjektstyring er viktig for alle i firmaet. Effektiv prosjektstyring krever at alle prosjektdeltakere forstår grunnleggende prinsipper. Som en informant sa: «Det er noe alle må være med på, men på forskjellige plan. Alle må være klar over planen, selv om de ikke er med [i prosjektstyringen]».

Flertallet av informantene mener at den norske spillbransjen har blitt mer profesjonell i prosjektstyringsaspektet av spillproduksjon. En informant uttrykte det slik: «Fra jeg startet til nå har bransjen fått inn veldig mange flinke folk inn i prosjektstyringsroller, som kanskje har det som en bakgrunn eller utdannelse, eller har hatt det som en interesse lenge.»

Enkelte informanter påpeker også at forskjellene mellom spillselskapene delvis er avhengig av typen produksjoner de driver med. De som lager spill for kunder, eller har avtaler med andre eksterne som utgivere og investorer, er ofte bedre på prosjektstyring da slike samarbeid krever regelmessig rapportering og oppnåelse av milepæler. Flere informanter bemerker en trend der flere norske spillbedrifter ansetter egen prosjektleder. En informant fortalte om en nylig sosial og faglig sammenkomst med produsenter fra lokale spillfirmaer, noe som ifølge informanten tidligere ville vært umulig. Jónasdóttir finner også at norsk spillbransje har en sterk samarbeidskultur på tvers av selskapene. Kunnskap, teknologi og til og med ansatte deles (2020, s. 67–68). Dermed er samarbeid om prosjektstyring en naturlig utvikling etter hvert som kompetansen og antallet ansatte øker.

Ifølge en informant har indiebølgen, hvor utviklingsverktøyene og distribusjonen av dataspill ble mer tilgjengelig, gjort det mulig for små norske

gründerfirmaer å skape dataspill. Dette har bygget kompetanse og erfaring samtidig som statlig støtte har bidratt til økonomisk stabilitet og vekst. Flere informanter trekker også fram at de større norske selskapene har gjennomgått både oppturer og nedturer. Dette har ført til utvikling av bredere erfaring og kunnskap, ikke bare teknisk og kunstnerisk, men også organisatorisk. Likevel bemerker en informant at de mindre selskapene som fokuserer på personlige indieprosjekter ofte mangler omfattende prosjektstyring, noe som begrenser deres evne til å bygge prosjekterfaring og således kan dette forhindre vekst og profesjonalisering.

Solid økonomi oppleves dermed som sentralt for bedre prosjektstyringsprosesser og overlevelsesmuligheter. Som en informant fra en etablert bedrift uttrykte det: «Jeg skal ha en sterk mening om dette; bedrifter i Norge svikter ikke fordi de har dårlig prosjektledelse. Det er resultatet av at man ikke har penger til å drive skikkelig prosjektledelse.» Dette finner også Jónasdóttir når hun intervjuet norske spillfirmaer. Gründerbedrifter og indieselskaper har lite slingringsmonn når det kommer til tid og ressurser, noe som kan føre til at uforutsette situasjoner i utviklingen raskt kan eskalere til økonomisk krise (2020, s. 66–67).

## **NFI, prosjektstyring og profesjonalisering**

Norsk Film Institutt (NFI) spiller en nøkkelrolle i den norske spillbransjen som forvalter av en betydelig del av offentlig støtte til spillutviklere. Ifølge informanten vektlegger NFI profesjonalitet og gjennomføringsevne i sine støttevurderinger. De ser på bedriftens meritter og krever tilstedeværelsen av tre nøkkelroller: produsent, spilldesigner og kunstnerisk ansvarlig. En produsent er påkrevd for å søke om midler, og det kreves også detaljerte framdriftsplaner, som et Gantt-diagram, for å tilfredsstille kravene til prosjektstyring. NFI vurderer flere aspekter ved en søknad, inkludert prosjektets størrelse, teamets erfaring, selskapets likviditet og markedspotensial. De er imidlertid skeptiske til å gi støtte til bedrifter som baserer sin egenkapital på ubetalt arbeidsinnsats fra ansatte, da dette kan svekke bransjens bærekraft og ikke styrker prosjektets sjanser.

I intervjuet kan det virke som om NFI prioriterer at bestemte stillinger er besatt i spillfirmaet fremfor faktisk erfaring i prosjektstyring. En mulig grunn til dette er at Norge historisk sett har hatt få produsenter med relevant erfaring eller utdanning i dataspillproduksjon. Hvis NFI hadde satt for strenge krav til reell produsenterfaring, ville få bedrifter kvalifisert for støtte. Selv om en spillprodusent tradisjonelt sett anses som ansvarlig for hele produksjonen, deler de ofte den reelle prosjektstyringen med andre stillinger, som en prosjektleder eller faglige ledere (såkalt leads) i spillutviklingen.

NFI definerer et profesjonelt og stabilt spillfirma som et som har en solid merittliste og har utgitt flere spill. Disse firmaene, som NFI anser som profesjonelle, mottar ofte større støttebeløp uten behov for mange små milepæls-utbetalinger. NFI støtter også oppstartsbedrifter uten reell utviklingserfaring, men disse får mindre støttesummer og må levere flere milepæler for å bygge kompetanse. Seks av de firmaene jeg intervjuet faller under NFIs definisjon av profesjonelle aktører, og disse avslørte i intervjuene at selv for disse firmaene kan utviklingen av dataspill fortsatt kan være kaotisk, uforutsigbar og rotete. Effektiv gjennomføring er utfordrende selv om man har en produsent og prosjektansvarlig med årelang erfaring.

Informanten fra NFI fremhever at de anbefaler alle nystartede spillfirmaer de støtter å ansette noen med økonomi- eller prosjektstyringsbakgrunn. Dette skyldes at det er tid- og kostnadskrevende å lære seg dataspillproduksjon utover spesialiserte ferdigheter som koding og animasjon. Dette synet deles av informantene fra spillfirmaene, som understreker viktigheten av å ha dedikerte personer for prosjektstyring med kunnskap og erfaring i både produksjonselementer og økonomi.

I motsetning til informantene fra spillbransjen bruker ikke NFIs støtteordninger de standardiserte produksjonsfasene omtalt i faglitteraturen. Tidligere var det ulike støtteordninger for «utvikling» og «produksjon» på linje med støtteordningene for film, men nå er disse samlet i en ordning for «utvikling». Informanten fra NFI forklarer at i motsetning til filmbransjen, som har distinkte faser som preproduksjon og produksjon, passer ikke denne modellen for spillproduksjoner i Norge. Informanten mener at på grunn av variasjon i størrelsen på spillfirmaene, er det utfordrende å forholde seg til standardiserte utviklingsfaser i norsk spillproduksjon.

Her skiller NFI sin oppfatning av dataproduksjon seg fra informantene i spillfirmaene, siden de aktivt brukte disse fasene for å forklare sin utvikling,

for å oppnå bedre forståelse på hva slags arbeidsoppgaver som må bli gjort for å ha en god utviklingsprosess. Om NFI gjennom sin støtteordning og kommunikasjon ikke forholder seg til disse standardiserte fasene som informantene i norske spillfirmaer oppgir de bruker og forholder seg til, så kan dette være med å forvirre og vanskeliggjøre en god utviklingsprosess, særlig blant gründerbedriftene som mangler erfaring og forståelse om hvordan man har en god prosjektutvikling av dataspill.

Informantene fra spillbransjen verdsetter NFIs krav til prosjektstyring når man søker midler, men påpeker at internasjonale utgivere legger større vekt på dette elementet og krever mer detaljert prosjektdokumentasjon enn NFI. Her fremhever informantene i spillselskapene at forståelsen av prosjektstyringsfagspråk er viktig når man jobber med en utgiver og kan hjelpe bedrifter å fremstå som mer profesjonelle.

Sammenfatningsvis fremhever NFI og spillbransjeinformantene forskjellige tilnærminger til prosjektstyring og produksjonsfasene i spillutvikling. Mens NFI ser på hele prosessen som «utvikling», betoner spillfirmaene viktigheten av å forstå og anvende spesifikke faser for å sikre effektiv utvikling. Denne forskjellen i tilnærming kan by på utfordringer, spesielt for nystartede selskaper som prøver å lykkes i spillbransjen.

## **Dedikerte utdannede prosjektpersonell – mål eller prosess?**

Alle åtte bedriftene som ble undersøkt hadde en offisielt ansvarlig for prosjektstyring. Fire av de seks etablerte bedriftene hadde egne prosjektledere, hvorav to av dem hadde flere enn dem jeg intervjuet. Disse prosjektlederne jobbet i egne avdelinger sammen med andre prosjektansvarlige. I to av de seks etablerte bedriftene var det daglige ledere som hadde prosjektansvar, og i disse tilfellene var prosjektlederrollen en delt stilling. En av disse planla å ansette en dedikert prosjektansvarlig på grunn av firmaets vekst. I gründerbedriftene var prosjektansvaret en deltidsstilling på grunn av begrenset økonomi og bemanning.

Alle informantene hadde høyere utdanning relatert til dataspill, der fem hadde bachelorgrad og tre hadde mastergrad. Blant disse var en med master-

grad i medievitenskap med fokus på dataspill og norsk spillpolitikk, mens de øvrige hadde utdanning innen dataspillproduksjon. Ingen hadde utdanning spesifikt innen prosjektledelse. I de etablerte bedriftene hadde personer med prosjektlederansvar lang erfaring, typisk ti år eller mer i bransjen, og hadde vært involvert i flere spillprosjekter. Disse funnene indikerer at den norske dataspillbransjen er styrket av erfarne fagpersoner med relevant utdanning. Likevel er det verdt å merke seg at ingen hadde formell utdanning direkte rettet mot prosjektstyring. Et mulig framtidig tegn på bransjens økende profesjonalisering kan være når man begynner å ansette personer med formell utdanning eller erfaring innen prosjektledelse, som ikke nødvendigvis har direkte bakgrunn fra dataspillbransjen, men som tilfører generell kompetanse og forståelse for prosjektstyring. En informant framhevet dette: «Vi er jo egentlig alle utviklere. Ingen har utdanning innen prosjektstyring». Flere påpeker at de har også lest bøker, tatt kurs eller sett youtube-videoer for å få mer kunnskap om emnet. Dette indikerer et behov for formell opplæring og utdanning i prosjektstyring spesifikt rettet mot spillbransjen. Flere av informantene uttrykket også et ønske om at utdanning i Norge kunne tilby utdanning innen prosjektledelse for spillutvikling eller spillprodusenter.

Selv om informantene hadde en offisiell tittel som signaliserte prosjektansvar, var det sjelden at de utelukkende jobbet med prosjektstyring. Dette indikerer at i mange tilfeller innebærer prosjektlederrollen en rekke andre administrative oppgaver. Således har de fleste norske spillbedrifter ikke ressurser eller prosjekter av en slik størrelse at de kan rettferdiggjøre en fulltidsansatt som utelukkende jobber med prosjektstyring. Mye av prosjektlederansvaret ble også delt med andre i selskapet. For eksempel ble økonomi og tidsplaner ofte håndtert i samarbeid med daglig leder, spillregissør eller produsent. Dette understreker at selv om noen har tittelen prosjektleder, involverer rollen ofte et bredere spekter av oppgaver enn ren prosjektstyring, og mangelen på ressurser gjør det utfordrende å vie fulltid til prosjektstyring alene i små selskaper.

Seks av informantene i de etablerte firmaene hadde sine roller utenfor den direkte produksjonen av dataspill og produserte ikke innholdet til spillet, verken i form av kode eller audiovisuelt innhold. I en av de etablerte bedriftene hadde en person rollen som både kodeutvikler og prosjektleder, og i begge de to gründerbedriftene var prosjektlederne aktivt involvert i utviklingen av spillene. Disse informantene så primært på seg selv som utviklere som hadde påtatt seg prosjektansvar.

Mange av informantene som ikke produserte innhold til spillene uttrykte at de likevel var involvert i den kreative utviklingen. Som prosjektledere hadde de muligheten til å påvirke den kunstneriske retningen i utviklingsprosessen, da de var ansvarlige for å sikre at produksjonen oppnådde sine milepæler og fulgte det forhåndsbestemte spilldesignet fra preproduksjonsfasen. En informant poengterte at prosjektledere må ha beslutningsmyndighet for å sikre effektiv funksjon av rollen.

Flere informanter fikk erfaring med prosjektansvar basert på deres personlighet eller faglige interesser. En informant pekte på at hen havnet i denne rollen i sitt første selskap fordi: «Jeg fikk naturlig den hatten av å være den som gikk og dro lasset. Og jeg var jo absolutt ikke noen som hadde ingen erfaring som daglig leder eller produsent egentlig». Dette ble også understreket av andre informanter, spesielt i gründerbedrifter, at ansvar for prosjektstyring ofte ble tatt på grunnlag av personlige egenskaper og interesser, snarere enn formell erfaring eller utdanning.

Informanten som var daglig leder og utvikler i tillegg til å være prosjektansvarlig, var tydelig på at fokuset lå på å fullføre spillene gjennom prosjektstyring, fremfor å bruke tid på å forbedre prosjektstyringsprosessene. Dette var også tilfellet i gründerbedriftene. De informantene som hadde en fulltidsstilling som prosjektleder i større selskaper, var mer oppmerksomme på at prosjektlederrollen ikke bare handlet om å nå mål, men også om å arbeide med prosessene for å skape et godt produkt og en sunn arbeidskultur. En informant framhevet dette:

*I [bedriften] skiller vi for eksempel på project manager og producer. Jeg tror det ikke er noen andre i bransjen i Norge som gjør det som jeg har møtt eller hørt om. I mindre selskaper blir de rollene koblet sammen. [Her] er project manager noen som jobber med prosesser og tilrettelegge for arbeidsflyt, god struktur og prosesser for timeestimeringer og prosjektene vi jobber med. De jobber ofte gjerne også på kryss av prosjektene, mens producer er mer på et prosjekt og jobber mer direkte med leveranse av det som skal leveres av innholdet i spillet.*

Dårlig tid, begrensede ressurser og stram økonomi fører til at prosjektstyring i norske dataspillbedrifter ofte blir svært målfokusert. Det blir lite tid

til å arbeide med forbedring av prosesser, trekke ut kunnskap og erfaring fra utviklingen, som igjen kunne ruste bedriften bedre for fremtidige spillutviklingsprosjekter og kompetansebygging. Dette kan bidra til å unngå problemfylte og stressende utviklingsprosesser i nye prosjekter.

## **Kaos, lidenskap og estimeringer i produksjonen av dataspill**

Gjennom intervjuene med alle ni personene fra disse åtte bedriftene, var det to ord som ofte ble nevnt i forbindelse med beskrivelsen av prosjektstyring og utfordringene med utvikling av dataspill: kaos og lidenskap. Disse ble sett på som iboende egenskaper ved spillutvikling, som både kan skape problemer og by på fordeler. Det at dataspillproduksjon er preget av lidenskap og kaotiske kreative prosesser, er også nevnt i spilldesignlitteraturen (Lemarchand, 2021, s. 19). Mange følte at disse to egenskapene var noe alle dataspillproduksjoner ville støte på. To av informantene jeg intervjuet, påpekte dette sammen:

*Informant 1: Spill er så ustabile at uansett hva du planlegger for, så vil det ikke skje. Fordi du vil utvikle en spillfunksjon, men du kan ikke. Eller plutselig er plattformen du utvikler mot foreldet, som for eksempel hvis du utviklet for Google Stadia. Nå utvikler du ikke for Google Stadia lengre.*

*Informant 2: Og det er kaos. Det er i hvert fall i mer eller mindre kontrollert kaos, men jeg tror spesielt det er gjeldende i indiespill ettersom de har lavere budsjetter, mindre struktur vanligvis. Kaos er en del av tingene du må forholde deg til.*

Denne kaotiske egenskapen mener informantene skyldes at å lage et dataspill er en kreativ prosess som krever både teknisk og kunstnerisk utvikling, som går hånd i hånd over forskjellige fagdisipliner. Derfor vil det alltid skje uforutsette ting. Som en informant uttrykker det: «Men det er noe, en kreativ prosess som det kan alltid dukke opp noe som du ikke kan forutse.» Hen legger til:

«Du kan jo planlegge så mye du vil, og så er det så mye som kommer an på selve prosjektet og hvilken teknologi du bruker og igjen hvilke folk som jobber på det og hvordan de jobber og hvordan de går inn i oppgavene de har, og plutselig så dukker det opp noe teknisk som du ikke visste at var en greie.»

En viktig del av all prosjektstyring er å estimere hvor lang tid hele produksjonen vil ta, hva som må gjøres til de ulike milepælene, og av hvem (Chandler, 2014, s. 175–188). Dette gir en indikasjon på kostnadene og tiden firmaet må bruke på å lage produktet til den kvaliteten man ønsker. Flere av informantene trekker fram at siden dataspillproduksjon er en kreativ prosess, kan man ikke legge den inn i en nøyaktig timeplan. Dette gjør utviklingen kaotisk, for etter hvert som mer av dataspillet blir utviklet, må egenskaper ved spilldesignet revideres og endres. Denne kreative utforskningen gjør prosjektstyringen utfordrende fordi det er vanskelig å vite når forskjellige deler av dataspillet når en kvalitet teamet er fornøyd med, siden testing kan avsløre at man ikke er i mål. En dataspillproduksjon består derfor av mange subjektive vurderinger av spillets egenskaper, som er vanskelig å estimere når man vil oppnå disse. En informant fremhever dette:

*For eksempel, skal vi få det å lage en sandwich til å føles bra. Hva er det? Da må vi begynne å definere hva betyr det at det føles bra? Dette er subjektive verdier og det er vanskelig å si her er endemålet. Man må nesten bare bestemme seg for at dette her er greit nok eller bra og så vi går videre.*

Flere av de intervjuede forteller også at når man utvikler et dataspill, involverer det nesten alltid utviklingen av nye funksjoner, eller bruk av ny teknologi og verktøy. Dette gjør det utfordrende å planlegge produksjonen, siden erfaringer fra tidligere utviklinger ikke alltid kan gjenbrukes direkte. Videre påpeker flere at utvikling av et dataspill ofte strekker seg over lange perioder, noe som kompliserer estimeringsprosessen på grunn av behovet for å planlegge langt fram i tid.

Som tidligere nevnt støter spillutviklingsprosjekter ofte på problemer med å møte tidsfrister, enten internt eller i forhold til offentliggjorte utgivelsesdatoer. Alle informantene hadde erfart at utvikling kan være kaotisk og utfordrende, noe som bidrar til vanskeligheten med å holde tidsfrister. Overscoping, som er at man har planlagt for mange funksjoner og innhold i sitt

produkt eller oppdagelse av at planlagte spillfunksjoner ikke er underholdende, og behovet for å revidere planer, fører ofte til mer arbeid og forsinkelser. Flere forklaringer ble tilbudt på dette problemet, inkludert optimisme og lidenskap, som en informant påpekte:

*Det er jo litt av den optimismen? Ja, det er jo et lidenskapelig virke.  
Man jobber med lidenskapen sin og har lyst til å lage kule ting, og  
da vil man gjerne strekke seg så langt som mulig for å få det til.  
Det kan gå utover planene man legger, at man er litt optimist og  
tenker man har fått til mer enn det man kan få til.*

En informant bemerker at han aldri har opplevd et spill som ikke har blitt utsatt. Interne frister gir en annen dynamikk enn offentlig kjente frister, med mindre konsekvenser ved forskyvning. Mangelen på finansielle ressurser er ifølge en informant ofte en grunn til at frister ikke møtes og tvinger utviklerne til å sette urealistiske tidsfrister. Dette krever vanskelige prioriteringer basert på prosjektets framdrift og tilbakemeldinger fra testing.

Lidenskap hos spillutviklere, drevet av en indre motivasjon for å skape noe engasjerende, byr på utfordringer. Under koronapandemien førte dette til omfattende overtid da hjemmearbeid ble normen, med utviklere som jobbet langt utover normal arbeidstid grunnet deres lidenskap. Denne lidenskapen kan også gjøre det utfordrende å fjerne eller redesigne elementer som ikke fungerer, noe som kan lede til kaos og forsinkelser. En effektiv prosjektstyring krever at hele teamet forstår og anerkjenner evalueringsprosessene, slik at det er klart når og hvorfor en milepæl anses som nådd.

Lidenskap og kaos, som ofte nevnes av informantene, fører til bransjens velkjente problem med overtid, kjent som «crunch».

## **Crunch: den skadelige overtiden**

Spillbransjen internasjonalt sliter med et fenomen ofte kalt «crunch», det vil si perioder med mye overtid over lang tid. Spørsmålet er om den norske spillbransjen opplever samme problem og hvordan informantene ser for

seg løsninger, da mange relaterer dette til mangel på effektiv prosjektstyring (Chandler, 2014, s. 115–116). Alle informantene var opptatt av å unngå crunch, som de ser på som skadelig for arbeidsmiljøet og produktiviteten. En informant definerte crunch som overtidarbeid over lang tid som skaper stress og dårlig arbeidsmiljø. Det ble understreket at sporadisk overtid for å møte produksjonsfrister ikke nødvendigvis er crunch eller negativt, så lenge det er motivert og ikke varer over tid. Dette støttes av Richard Lemarchand, som definerer crunch som vedvarende hardt arbeid og overtid (Lemarchand, 2021, s. 19).

Informantene var delte i synet på hvor enkelt det er å unngå slik overtidarbeid. En pekte på at lidenskap ofte driver ansatte i bransjen, og at det kan føre til at de ikke setter grenser for seg selv og dermed kan bidra til crunch. Det ble også påpekt av flere informanter at god prosjektstyring og planlegging kan forhindre crunch, men økonomiske utfordringer og tidsfrister kan tvinge fram lange arbeidsdager.

Noen av informantene understreker at effektiv prosjektledelse ikke bare handler om prosjektlederens evner, men krever også aktiv deltakelse og støtte fra hele utviklingsteamet. En informant understreket dette:

*Jeg hører ofte at crunch kan unngås ved god prosjektstyring fra en god prosjektleder. Det tror jeg ikke på i det hele tatt fordi jeg tror jeg kunne hatt verdens beste prosjektleder, mens hvis teamet ikke hjelper til å gjøre han eller hun god, så blir det crunch. For min del er crunch en team effort der man kontinuerlig prater sammen, justerer estimer, justerer ambisjonsnivået for scope gjennom hele prosessen og tørre å kutte de tingene man ikke får tid til og at hele teamet spiller hverandre, og prosjektlederen gode.*

Flere informanter belyste hvordan crunch bidrar til et skadelig arbeidsmiljø, som kan svekke både ansattes velvære og produktkvaliteten. Selv om målet er å unngå overtid, innrømmet informantene at spillutviklingens uforutsigbare og lidenskapsdrevne natur noen ganger fører til uunngåelig overtid. Dette skyldes ofte en optimistisk tilnærming og en tendens til å gjenta tidligere feil, noe som presser teamet inn i overtid for å møte frister.

## Avslutning

Gjennom samtaler med ni informanter i åtte norske spillselskaper, seks etablerte og to gründerbedrifter, samt et intervju med NFI, har disse avdekket flere aspekter knyttet til bruk og holdninger rundt prosjektstyring i spillutvikling. Kapitlets mål var å undersøke om, og hvordan, norske spillselskaper benytter prosjektstyring i spillproduksjonen. Resultatene viser at både etablerte selskaper og gründerbedrifter aktivt bruker prosjektstyring for å sikre gode produksjoner og for å nå målene sine når det gjelder tidsbruk, økonomi og kvalitet.

Etablerte selskaper har ofte dedikerte fulltidsstillinger som primært jobber med prosjektstyring, noe som er nødvendig gitt selskapenes størrelse. Tidligere regjeringers ønske om profesjonalisering av spillbransjen, som uttrykt i spillmeldinger og strategier, ser ut til å ha blitt realisert på prosjektledernivå. Alle i disse stillingene har relevant utdanning og lang erfaring, selv om formell utdanning i prosjektledelse mangler.

I de etablerte bedriftene har alle informantene gjennomført flere spillutviklinger, jobbet i flere selskaper, og alle har over ti års erfaring i spillbransjen. Mange av de etablerte bedriftene har flere prosjektledere, og jobber aktivt med å forbedre prosjektstyringen for å effektivisere utviklingsprosessen. Alle informantene har kunnskap om og bruker begreper aktivt i produksjonen fra prosjektstyringsmetodikker, særlig scrum og smidig utvikling. Ingen oppgir at de følger disse til punkt og prikke, men bruker mer en internsneket versjon. Dette tyder på at bedriften og personellet har begått en oversettelsesprosess for å tilpasse metodikken til firmaet. Til sammen er dette funn som tyder på at bransjen har en høy grad av profesjonalisert prosjektstyring.

Intervjuene avdekket at selskapenes økonomi og antall ansatte er avgjørende for om de har en fulltidsansatt dedikert til prosjektstyring. De to gründerbedriftene, samt den etablerte bedriften med få ansatte (under ti), har ingen fulltidsansatt prosjektleder. I disse selskapene inngår prosjektledelse som en del av utviklerrollen grunnet begrenset økonomi og at de kun utvikler ett spill av gangen. Mangelen på en fulltidsansatt som fokuserer på prosjektstyring, kan hemme spillutviklingen og forhindre vekst i norske spillfirmaer, samt deres evne til å kjøre flere spillutviklinger parallelt. Ønsket er at norske spillselskaper skal ha flere pågående produksjoner, slik at de ikke er sårbare dersom et enkelt spill blir en økonomisk flopp. Dette var et ønske NFI var bevisst på når

de ga støtte, med hensikt å hjelpe mellomstore firmaer til å vokse og få bedre økonomi, men også hjelpe gründerbedrifter komme i gang, selv om de formelt sett ikke har en produsent med prosjektstyringserfaring.

Intervjuene avdekket at bransjen i stor grad er samstemt i forståelsen av prosjektstyring i dataspillproduksjon, selv om hvordan utførelsen av prosjektledelsen og metodene som blir brukt er mer sprikende. Dette er ikke nødvendigvis et problem i seg selv, men det kan skape utfordringer når bransjen som helhet prøver å bli mer profesjonalisert. Det er viktig at en samlet bransje utvikler en felles forståelse av de forskjellige fasene i en spillutvikling, med tanke på prosjektstyring og innholdsproduksjon, slik at det kan lette overgangen for ansatte som bytter selskap eller for nye gründere. Forskere har understreket viktigheten av en slik felles fagforståelse, og det er viktig at utdanningsinstitusjoner og offentlige støtteapparat bruker samme forståelse (Keith, 2021, s. 373–394; Lemarchand, 2021, s. 331–334). Intervjuet med NFI avdekket at de kunne være bedre til å bruke begreper og forståelser som er vanlig i den norske spillbransjen og spill-designlitteraturen. Dette kan bidra til å redusere forvirring blant nye selskaper, som kanskje har begrenset forståelse og erfaring med spillproduksjon. Dersom NFI, som krever en milepælsplan ved søknader om støtte, kategoriserer alt som «utvikling», kan viktige elementer fra pre-produksjonsfasen i spillutviklingen bli oversett og skape problemer i produksjonsfasen.

Intervjuene avslører at informantene aktivt søker å unngå «crunch» og ser på god prosjektstyring, sammen med solid økonomi og god bedriftskultur, som viktige verktøy for å forhindre dette. Spillbransjen er preget av lidenskapelige ansatte, noe som kan skape utfordringer i den kreative prosessen og i arbeidet med å unngå «crunch». Det er en generell oppfatning i bransjen at spillutvikling er en kaotisk og kreativ prosess, full av lidenskapelige ansatte. Dette kan skape utfordringer i å nå milepæler og gjøre nøyaktige tidsestimater. Dette perspektivet på spillutvikling, som innebærer å skape et interaktivt produkt med dynamiske systemer, er også understreket av andre teoretikere. De påpeker at en spillproduksjon består av et stort antall ukjente faktorer, variabler, utfordringer og problemer i den kreative prosessen (Lemarchand, 2021, s. 19). Informantene indikerer at den norske spillbransjen har opparbeidet seg mer erfaring med prosjektstyring, etter hvert som flere selskaper har vokst fram og utviklet mange dataspill.

Firmaenes størrelse har stor betydning for hvor profesjonelt og organisert norske spillutviklere jobber med prosjektstyring i produksjonen. Jo

flere ansatte et selskap har, desto større er behovet for dedikert personell til prosjektstyring og støttestrukturer. Dette bidrar til at informantene føler at de har bedre kontroll på produksjonen og er bedre rustet til å bygge et godt arbeidsmiljø og en sterk bedriftskultur. Som en informant påpekte i intervjuet:

*Det handler litt om profesjonalisering. Det å føle at man er ikke alene ansvarlig for å levere et prosjekt og det å ta opp et prosjekt. Det å ta opp en problemstilling eller utfordring er noe man gjør for å kunne løse prosjektet sammen, i stedet for å måtte ta alt ansvaret selv.*

På et overordnet nivå avslører intervjuene at norske spillfirmaer har prosjektansvarlige, kjenner til prosjektmetodikk, bruker grunnleggende prosjektstyring i produksjonene sine og er bevisste på de generelle utfordringene som preger spillutvikling. Basert på disse funnene ser det ut til at den norske spillbransjen har blitt mer profesjonalisert. Framveksten av flere bedrifter med ansatte dedikert til prosjektstyring, forbedret økonomi og et økende antall ansatte generelt, har gitt bransjen bedre forutsetninger for vekst. Likevel gjenstår det fortsatt flere elementer som må forbedres for å sikre enda bedre spillutviklingsprosesser. Flere selskaper må vokse i størrelse for å kunne utvikle flere spill samtidig og dermed bygge en prosjektstyringskultur med fulltidsansatte dedikert til dette.

Basert på funnene i dette kapitlet er det flere mulige retninger for videre forskning som kan bidra til å utdype forståelsen og praksisen av prosjektstyring i den norske spillbransjen. Dette inkluderer også innsikt i mulige tiltak på kulturpolitisk nivå og for kulturmyndigheter. Det er et uttrykt behov for mer dedikert opplæring innen prosjektstyring i spillbransjen, spesielt for produsent- og prosjektlederroller. For øyeblikket finnes det få eller ingen dedikerte utdanningstilbud i prosjektstyring spesifikt rettet mot spillbransjen, noe relevante utdanningsinstitusjoner burde vurdere å tilby. Videre forskning bør også utforske prosjektstyringspraksisers langsiktige effekter på utviklingsprosesser, kvalitet, teamtilfredshet og økonomisk suksess. Dataspillutvikling involverer en rekke fagfelt, og videre forskning kan fokusere på hvordan prosjektstyring kan fasilitere effektivt tverrfaglig samarbeid og påvirke bransjens kreative og innovasjonsdrevne natur. Særlig case-studier av norske spillutviklingsprosjekter kan gi konkrete eksempler på vellykket og utfordrende prosjektstyring.

Selv med begrensninger i datamaterialet var det bemerkelsesverdig at flertallet av de som innehar prosjektstyringsstillinger er kvinner. Dette er spesielt interessant gitt at den norske spillbransjen tradisjonelt er dominert av menn. Det inviterer til videre utforskning og hvilke underliggende årsaker som kan forklare dette fenomenet.

## Referanser

- Adams, E. (2014). *Fundamentals of game design* (3. utg.). New Riders.
- Amundsen, O., Kongsvik, T. Ø. & Keeping, D. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Bates, B. (2004). *Game design*. Thomson Course Technology.
- Bergesen, M. (2021). *Utnyttelse er en stor del av spillindustrien, skriver Martin Bergesen*. Kontekst. <https://www.kontekst.no/utnyttelse-er-en-stor-del-av-spillindustrien-skriver-martin-bergesen/>
- Björk, S. & Holopainen, J. (2005). *Patterns in game design*. Charles River Media.
- Bruun, H. (2016). The Qualitative Interview in Media Production Studies. I C. Paterson, D. Lee, A. Saha, & A. Zoellner (Red.), *Advancing media production research: Shifting sites, methods, and politics*. Palgrave Macmillan.
- Chandler, H. M. (2014). *The game production handbook* (3. utg.). Jones & Bartlett Learning.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Dunlop, R. (2014). *Production pipeline fundamentals for film and game*. Focal Press.
- Fullerton, T., Swain, C. & Hoffman, S. (2008). *Game Design Workshop: A Playcentric Approach to Creating Innovative Games*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b13172>
- Hiwiler, Z. (2016). *Players making decisions: game design essentials and the art of understanding your players*. New Riders.
- Jónasdóttir, H. (2020). *Creativity Under Pressure in Digital Innovation: The Case of Norwegian Game Development Start-ups*. Doktorgradsavhandling]. Universitet i Oslo
- Jørgensen, K. (2019). Newcomers in a Global Industry: Challenges of a Norwegian Game Company. *Games and Culture*, 14(6), 660–679. <https://doi.org/10.1177/1555412017723265>
- Keith, C. (2010). *Agile game development with scrum*. Addison-Wesley.
- Keith, C. (2021). *Agile game developmen: build, play, repeat* (2. utg.). Addison-Wesley.
- Kramarzewski, A. & Nucci, E. D. (2018). *Practical Game Design: Learn the Art of Game Design Through Applicable Skills and Cutting-Edge Insights*. Packt Publishing.
- Krawczyk, M. & Novak, J. (2005). *Game development essentials: Game story and character development*. Thompson Delmar Learning.
- Kultur- og likestillingsdepartementet. (2023). *Tid for spill – regjeringens dataspillstrategi 2024–2026*. Kultur- og likestillingsdepartementet.
- Kulturdepartementet. (2019). *Spillerom – Dataspillstrategi 2020–2022*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/42ac0925a3124828a2012ccb3f9e80c9/spillerom---dataspillstrategi-2020-2022.pdf>
- Lemarchand, R. (2021). *A playful production process: for game designers (and everyone)*. The MIT Press.
- Lien, G., Meyer, W. L., Nordby, A. & Vibeto, H. (2017). *Press start: Hvordan utvikle en ny utdanning og fagtradisjon innen dataspillutvikling*. Oplandske Bokforlag.
- Mitchell, B. L. (2012). *Game design essentials*. Wiley.
- Rollings, A. & Morris, D. (2004). *Game architecture and design: A new edition*. New Riders.

- Rouse, R. (2005). *Game design: theory & practice*. Wordware Publishing.
- Schell, J. (2008). *The art of game design: A book of lenses*. Elsevier.
- St.meld. nr. 14 (2007–2008). (2008). *Dataspill*. Kultur- og kirke departementet.
- Østbye, H., Helland, K., Knåpskog, K. & Larsen, L. O. (2013). *Metodebok for mediefag* (4. utg.). Fagbokforlaget.