

# Ledarskap i den kreativa processen:

En studie om små dataspelsföretag

Av: Aukar Abdi Mohamed och Gabriel Ramsey

Handledare: Paulina Rytönen

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Vårterminen 2017



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

# Abstract

**Title:** Leadership in the creative process: A study about small computer game companies.

**Problem:** Currently there is a lack of studies that focus on different leadership perspectives effect on creativity within groups. There is a lack of information about how leadership shapes and the leadership's role in the creative process, especially in creative intensive industries. A big part of previous research focuses on countries like USA and Japan, but not Sweden. The computer game industry is a fast changing industry, therefore there are many challenges and business opportunities that organizations might lack knowledge about.

**Purpose:** The purpose of this essay is to gain an understanding for what leadership in the creative process in small computer game companies look like. At the same time we want contribute knowledge and understanding about the leadership's influence on the creative process.

**Method:** The study is based on a interpretive social science perspective with a qualitative research strategy. A phenomenological approach has been used to capture the respondent's' experience of leadership in the creative process in the computer game industry with the help of semi structured interviews. The research approach was abductive due to the researchers constantly going between data and known theories when searching after the most probable explanations. During processing of data a phenomenographic data analysis model was used.

**Conclusion:** Different leadership perspectives work differently under different circumstances. According to the theoretical framework leadership theories does not necessarily exclude one from another, rather aspects from different leadership theories are combinable. Since there are many kinds of computer game companies it is imperative to understand one's own organization and to be open to pick aspects from different leadership theories to tailor a leadership perspective that fits the organization's context.

**Keywords:** Computer game companies, the creative process, shared leadership, authoritarian leadership, democratic leadership, authentic leadership.

# Sammanfattning

**Titel:** Ledarskap i den kreativa processen: En studie om små dataspelsföretag

**Problem:** I dagsläget finns det brister på studier som fokuserar på olika ledarskapsperspektivs påverkan på kreativitet inom arbetsgrupper. Hur ledarskap formas och ledarskapets roll i den kreativa processen saknas det information om, speciellt inom kreativt intensiva industrier. Stor del av tidigare forskning fokuserar på länder som USA och Japan, men inte Sverige. Dataspelsindustrin är en snabbföränderlig industri, därmed finns det flera utmaningar och affärsmöjligheter som organisationer möjligtvis saknar kunskap om.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att få en förståelse för hur ledarskapet ser ut i den kreativa processen i små dataspelsföretag. Samtidigt vill vi bidra med kunskap och förståelse om ledarskapets inflytande på den kreativa processen.

**Metod:** Undersökningen utgick från samhällsvetenskapligt tolkningsperspektiv med en kvalitativ forskningsstrategi. Fenomenologisk ansats har använts för att fånga intervjupersonernas upplevelser av ledarskapet i den kreativa processen i dataspelsindustrin med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Forskningsansatsen var abduktiv då forskarna pendlade konstant mellan data och kända teorier vid sökandet efter de mest sannolika förklaringarna. Vid bearbetning av data användes en fenomenografisk dataanalysmodell.

**Slutsats:** Olika ledarskapsperspektiv fungerar olika under olika omständigheter. Enligt den teoretiska referensramen utesluter inte en ledarskapsteori nödvändigtvis en annan utan aspekter av olika ledarskapsteorier går att kombinera. Eftersom att det finns många olika typer av dataspelsföretag är det viktigt att förstå den egna organisationen och vara öppen för att plocka aspekter från olika ledarskapsteorier och skräddarsy ett ledarskapsperspektiv som passar organisationens kontext.

**Nyckelord:** Dataspelsföretag, den kreativa processen, delat ledarskap, auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap, autentiskt ledarskap

# Förord

Att utföra en studie i denna omfattning har varit en utmanande och berikande erfarenhet. Undersökningen skulle inte vara möjlig utan den hjälp vi har fått under arbetsprocessen. Vi vill framföra ett stort tack till alla personer som hjälpt oss under denna intensiva period. Vi vill först och främst tacka Paulina Rytönen som har kritiskt granskat uppsatsen och gett oss goda råd genom hela arbetsprocessen. Ett stort tack vill vi även framföra till alla intervjupersoner som har ställt upp och medverkat i studien. Slutligen vill vi tacka de opponenter som har varit inblandade för konstruktiv kritik och förbättringsförslag.

Aukar Abdi Mohamed och Gabriel Ramsey

Stockholm, 22 juni 2017

# Ordlista

**Små företag:** Enligt EU definieras små företag som företag med färre än 50 anställda och med en årlig omsättning som understiger 10 miljoner euro.

**Dataspelsföretag:** Ett företag som specialiserar sig på utvecklingen av dataspel.

**Kreativitet:** Studiens valda definition är av Theresa Amabile som menar att kreativitet är produktionen av nya och användbara idéer eller lösningar till problem. Definitionen gäller både processen av idégenerering och problemlösning, samt den faktiska idén eller lösningen.

**Innovation:** Implementering av en kreativ idé.

**Konvergent tänkande:** Tänkande inriktat på att hitta förutbestämda korrekta lösningar på problem.

**Divergent tänkande:** Tänkande i skilda riktningar. Olika möjligheter att lösa uppgifter prövas.

**Kunskapsarbete:** Arbete som inkluderar hanteringen eller användandet av information.

**Kunskapsarbetare:** Arbetare vars arbete inkluderar hanteringen eller användandet av information.

**Agil utveckling:** Ett samlingsbegrepp som beskriver ett antal metoder för mjukvaruutveckling.

**Scrum:** Scrum är en agil metodik för systemutveckling och fullbordande av komplexa projekt.

**Sprint:** En sprint är en bestämd tidsperiod där specifikt arbete ska bli färdigt och göras redo för genomgång i ett Scrum projekt (ibid).

**Produktägare:** Den som bestämmer över produktens specifikationer och leveransen av produkten i ett projektarbete.

**Patch:** Fil med rättelser eller ändring av ett programs kod. Skickas ut av programutvecklarna och installeras av användarna av programmet.

**Prototyp:** En preliminär version av en produkt eller tjänst.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	1
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	1
<b>1.2 Tidigare forskning</b> .....	2
<b>1.3 Problembakgrund</b> .....	5
<b>1.4 Syfte</b> .....	6
<b>1.5 Forskningsfrågor</b> .....	6
<b>1.6 Avgränsningar</b> .....	6
<b>2. Metod</b> .....	7
<b>2.1 Vetenskapsteoretisk ansats</b> .....	7
<b>2.2 Kvalitativ metod</b> .....	8
<b>2.3 Forskningsansats</b> .....	8
<b>2.4 Urval</b> .....	9
<b>2.5 Intervju</b> .....	11
<b>2.5.1 Semistrukturerad intervju</b> .....	12
<b>2.5.2 Utformning av intervjufrågor</b> .....	13
<b>2.6 Datainsamling</b> .....	14
<b>2.7 Dataanalys</b> .....	14
<b>2.8 Källkritik</b> .....	15
<b>2.9 Forskningsetik</b> .....	16
<b>2.10 Metodkritik</b> .....	17
<b>2.10.1 Validitet och Reliabilitet</b> .....	17
<b>2.10.2 Överförbarhet</b> .....	18
<b>2.10.3 Tillförlitlighet</b> .....	18
<b>2.10.4 Objektivitet</b> .....	19
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	20
<b>3.1 Den kreativa processen</b> .....	20
<b>3.2 Ledarskap</b> .....	22
<b>3.2.1 Demokratiskt ledarskap</b> .....	23

3.2.2 Auktoritärt ledarskap.....	23
3.2.3 Autentiskt ledarskap.....	24
3.2.4 Delat ledarskap.....	26
3.3 Teoridiskussion .....	27
3.3.1 Den kreativa processen.....	27
4. Empiri .....	29
4.1 Den kreativa processen.....	29
4.1.1 Idégenerering.....	29
4.1.2 Problemanalys.....	30
4.1.3 Evaluering.....	30
4.1.4 Implementering.....	31
4.2 Ledarskap .....	31
4.2.1 Ledarskapsegenskaper .....	31
4.2.2 Erfarenhet.....	32
4.2.3 Involvering i beslutsprocessen .....	33
4.2.4 Att leda en kreativ grupp .....	34
4.2.5 Kompetenser.....	35
4.2.6 Generalist.....	36
4.2.7 Initiativtagande .....	37
5. Analys.....	39
5.1 Den kreativa processen.....	39
5.1.1 Idégenerering.....	39
5.1.2 Problemanalys.....	40
5.1.3 Evaluering.....	41
5.1.4 Implementering.....	41
5.2 Ledarskap .....	42
5.2.1 Ledaregenskaper .....	42
5.2.2 Erfarenhet.....	44
5.2.3 Involvering i beslutsprocessen .....	46



5.2.4 Att leda en kreativ grupp .....	47
5.2.5 Kompetenser .....	48
5.2.6 Generalist .....	49
5.2.7 Initiativtagande .....	50
6. Slutsats .....	52
6.1 Ledarskapet i den kreativa processen i små dataspelsföretag .....	52
7. Diskussion .....	54
7.1 Förslag på vidare forskning .....	55
8. Referenslista .....	57
8.1 Tryckta källor .....	57
Bilaga 1: Intervjufrågor .....	63

# 1. Inledning

*I detta avsnitt presenteras en övergripande bild av forskningsområdet. Därefter presenteras tidigare forskning om dataspelsindustrin, den kreativa processen och ledarskap. Detta följs upp av en problemdiskussion undersökningens syfte och forskningsfrågor. Avslutningsvis presenteras undersökningens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

I dagsläget är dataspel mycket populära och fler människor spelar spel än någonsin tidigare. Tack vare ett stort urval av spelplattformar har spelmarknaden utvecklats och öppnat upp för nya typer av kunder och användningar.

Under 2005 arbetade cirka 800 människor i Sverige med spelutveckling. Branschen omsatte då 650 miljoner kronor. På senare tid har många svenska spelutvecklare blivit allt mer internationellt kända och inflytelserika. Det har lett till att svensk spelutveckling, under det senaste decenniet, gått från att vara en mindre underhållningsindustri till den största kulturexporten genom tiderna. Idag har var tionde människa på jorden spelat ett svenskt dataspel (Dataspelsbranschen, 2015).

Många av världens populäraste spel utvecklas i Sverige och landet har fått en stark position på den internationella marknaden. En anledning till att svenska spelbolag kännetecknas av kvalitet är att många av de större företagen har ambitioner och kompetens att skapa AAA spel. Det är en populär term som kännetecknar spel som kräver stor personalomsättning och budget (Dataspelsbranschen, 2016). I Sverige omsätter industrin 12 miljarder kronor vilket är en tiofaldig ökning från 2010 till 2015. Mellan 2008 till 2014 har antalet företag inom branschen ökat med 70% och antalet anställda i branschen ökat med 18% under 2016. Sammanfattningsvis växer industrin snabbt och många nya marknadsaktörer innebär ökad konkurrens. (Dataspelsbranschen, 2016).

Kreativitet är en värderad egenskap hos anställda och anses vara en viktig konkurrensfaktor för företag (Amabile, 1996). Dagens företag har höga krav på att prestera och utvecklas då de

måste vara uppdaterade för att möta marknadens krav. De ställs ofta inför stressiga och förändrande omständigheter vilket ökar behovet för kreativa lösningar. När organisationer ställs inför svåra och otydliga situationer blir det viktigt att en ledare identifierar problem och hittar lösningar på dessa (Amabile, 1997; Rollof, 2004). Det är speciellt viktigt inom dataspelsindustrin, då den anses vara en av Sveriges mest kreativa industrier (Day, 2017). Få vill köpa spel som redan gjorts vilket sätter press på spelutvecklarna att skapa nya intresseväckande upplevelser åt sina konsumenter. Dataspel är i dagsläget komplexa att utveckla vilket innebär att det behövs grupper att utveckla de. Det blir därmed en viktig aspekt för ledare i dataspelsindustrin att stimulera kreativitet inom deras organisationer och koordinera kreativt arbete (Zackariasson, Walfisz och Wilson, 2006).

Den ökade konkurrensen ökar behovet av att förstå den kreativa processen. En viktig aspekt för alla typer av organisationers framgångar och misslyckanden är deras förmåga att ligga före sina konkurrenter i en ständigt skiftande miljö. I dagens marknader betonas konkurrens, strategisk planering och samspel mellan medarbetare och organisationer. Det har skapat ett behov för nya typer av problemlösningsfärdigheter och strategier för beslut (Proctor, 2009).

För att kreativitet ska frodas i en organisation krävs ledarskap som stödjer och utvecklar det. Ledare är de individer som förstår medarbetares arbetsroller och de prestationer som medarbetare utgör (Zhang och Bartol, 2010). Individer kan styra den kreativa processen genom deras instruktioner till andra (Reiter-Palmon och Illies, 2004). Därmed kan en organisation skapa en situation där kreativitet blomstrar (Zhang och Bartol, 2010).

Dataspelsindustrin är baserad runt projekt och produktionscykler som är kortsiktiga, som präglas av deadlines och produktions-specifikationer som sätts av klienters eller företagens egna kommersiella specifikationer. Det leder till snabbt förändrande arbetsförhållanden vilket innebär utmaningar för både ledare och arbetsgrupp som behöver anpassa sig till nya omständigheter. Kunskap om hur arbetsgrupper hanterar förväntningar och utmaningar under den kreativa processen blir därför allt mer nödvändigt (Hotho och Champion, 2011).

## 1.2 Tidigare forskning

2011 utförde Boatman och Wellins en enkätstudie på över 12000 ledare i 2600 organisationer och bad de att beskriva vad de anser behövs för framtiden. Utifrån enkätundersökningen kunde man se att hanteringen av kreativitet och innovation ansågs vara mest kritiskt för organisationernas framgång. Samtidigt ansågs förmågan att hantera kreativitet och innovation vara den svagaste kompetensen hos ledare samt att det var den viktigaste förmågan att förbättra. I en studie av Boston Consulting Group (Andrew et al., 2010) beskrev många chefer att innovation var en viktig framgångsfaktor för organisationer. I en annan undersökning av IBM i deras rapport *Capitalizing on Complexity* (2010) berättar de att förmågan att driva innovation i organisationen ansågs vara den viktigaste förmågan en ledare kan besitta.

Studierna tyder på att det finns ett behov hos organisationer av att vara kreativa och innovativa men att det råder en brist på kunskap om och färdigheter i hur detta stimuleras. Ledarskap spelar en viktig roll i att skapa en miljö där kreativitet kan frodas (Amabile, 1998).

Det moderna samhället tillsammans med global utveckling gör att arbete i organisationer blir allt mer krävande. Samtidigt står organisationer inför större utmaningar och problem idag än de gjort tidigare. Dessa utmaningar kan sällan lösas av en individ, utan kräver samarbete mellan flera individer. Detta har gjort att ledarskap som fenomen har blivit allt mer komplext då ledare sällan agerar självständigt, utan de är i behov av samarbete med medarbetare (Yang, 2008; Pearce, 2004).

Traditionellt har ledarskapsforskning fokuserat på individuella ledare. Ledarskap innebär enligt detta perspektiv att ledare självständigt fattar strategiska beslut och påverkar organisationen genom att implementera besluten på ett effektivt sätt (Avolio, Walumbwa och Weber, 2009). Dock kräver arbeten i dagens organisationer samarbete mellan individer för att utföra arbetsuppgifter. Delat ledarskap är en dynamisk och interaktiv inflytande process i arbetsgrupper där flera individer kan ha ledarskapsroller (Pearce och Conger, 2003). Teorin ifrågasätter det individuella perspektivet och menar att det främst fokuserar på ledare högre upp i hierarkin och att det inte säger mycket om situationella faktorer eller informellt

ledarskap som förekommer inom exempelvis projekt (ibid; Pearce, 2014; Wu och Cormican, 2016).

Det finns ett stort intresse för ledarskap, i allmänhet som forskningsämne är det mycket populärt. Men det finns inte mycket tidigare forskning om hur ledarskap påverkar kreativitet (Hemlin et al., 2014). Mumford et al. (2002) menar att detta kan vara för att kreativitet romantiseras som en individuell egenskap. Detta är en av anledningarna till att ledarskapets påverkan på kreativitet inte har fokuserats på, då det finns en generell uppfattning om att kreativitet inte ska hanteras och kontrolleras. Kreativa individer och grupper anses vara självstyrande och självdrivande. På grund av denna tro antar många att det inte behövs ledarskap inom kreativa miljöer eller situationer (Hemlin et al., 2014).

Kunskap är en kritisk tillgång och framgångsfaktor i dessa miljöer. I dataspelsindustrin är kunskapsarbetare ofta erfarna och autonoma, de skapar sina egna arbetsstandarder och kan ta självständiga beslut. Det är svårt att mäta kvalitet och produktivitet av en kunskapsarbetares prestationer då de utför komplexa uppgifter. Chefer kan därmed inte följa och kontrollera processen av arbete hos kunskapsarbetare då processen sker individuellt hos kunskapsarbetaren. Kunskapsarbeten kräver kreativitet och innovation, därmed är det viktigt att kultivera dessa aspekter genom ledarskap (Mládková, 2012; Hotho och Champion, 2011).

Zakariasson, Walfisz och Wilson (2006) analyserade hur processen för utveckling av nya spel inom projekt såg ut inom ett svenskt dataspelsföretag. De analyserade hur den kreativa processen leds samt olika ledarskapsperspektiv som används i processen. Det gjorde de genom att se hur en framgångsrik dataspelsutvecklare hanterar den kreativa processen och ledarskapets roll inom tillverkningen. Resultatet var att det finns ett behov för ledarskap som kan anpassa sig efter den kreativa processen. Samtidigt anser de att tillväxten och framgången av företaget beror på hur företaget leder och hanterar kreativiteten i företaget (Zakariasson, Walfisz och Wilson, 2006).

Tidigare forskning inom denna studies område har främst fokuserat på länder där spelbranschen är störst, nämligen USA och Japan. I dessa studier undersöks det spelbranschens tillväxt, kulturella påverkan och historik. Det finns studier på svenska dataspelsföretag, men dessa studier fokuserar på specifika företag inom landet (se: Zakariasson, Walfisz och Wilson, 2006). Det råder även brist på undersökningar på mindre svenska dataspelsföretag. Studier i ett större vetenskapligt perspektiv saknas där man strävar

att studera hela Sveriges spelbransch. Enligt Linderoth (2004) är dataspel som forskningsområde ungt och att den snabba tillväxten inom dataspelsindustrin, dess unga ålder och arbetsmetodik gör att information snabbt blir irrelevant. Detta innebär att nya tekniker och perspektiv kan få oförväntade resultat.

Tidigare forskning har visat att kreativitet är ett komplext begrepp och att det finns många faktorer som påverkar dess effektivitet. Det har det visats ha negativa effekter att vara för restriktiv i ledandet av kreativa processer. Paradoxalt har det även visat negativa effekter att ha för löst ledarskap. Det måste alltså finnas en balansgång mellan frihet och struktur (Zeng, Proctor och Salvendy, 2010).

Stor del av befintlig forskning som undersöker detta område är baserat på kvantitativa studier vilket gör att det saknas djupgående kvalitativa undersökningar i detta område. Tidigare forskning blir därmed mer begränsad, då det utgår oftast från enkätundersökningar, än kvalitativa undersökningsmetoder som är mer detaljerade (Denscombe, 2016).

### **1.3 Problembakgrund**

Tidigare forskning tyder på att det finns brist på studier som fokuserar på sambandet mellan delat ledarskap och kreativitet inom arbetsgrupper. Utöver det finns det även brist på empirisk analys och praktiska argument för påverkan av delat ledarskap på arbetsgruppers kreativitet (Wu och Cormican, 2016). Det saknas även information om hur olika ledarskapsperspektiv och upplevt ledarskap påverkar kreativitet inom arbetsgrupper (Jung, 2001). Forskning har tidigare fokuserat främst på enskilda ledarskapsperspektivs påverkan på individers kreativitet (Tierney, Farmer och Graen, 1999; Hermann och Felfe, 2012). Hur ledarskap formas och ledarskapets roll inom den kreativa processen saknas det information om, speciellt inom kreativt intensiva industrier där kreativitet och innovationsförmågan spelar stor roll för organisationers konkurrenskraft (Zhang och Bartol, 2010).

Dataspelsindustrin förändras snabbt och är en industri med ny teknologi där potential för många oupptäckta affärsmöjligheter finns. Detta innebär att det finns utmaningar för organisationernas ledarskap att försöka få ut det mesta av deras anställda. Samtidigt behöver

inte enbart organisationens chefer ta rollen som ledare i ett projekt, utan ett behov om ledarskap inom arbetsgrupperna kan uppstå.

Stor del av tidigare forskning inom detta område är baserade på kvantitativa undersökningar. Kvantitativa metoder som enkätundersökningar utgår från befintliga teorier där frågorna blir begränsade till enbart de valda begreppen, vilket gör att resultatet löper risken att inte gå på djupet på specifika fall. Därmed kan viktig data tas förgäves (Denscombe, 2016).

En betydande andel av den tidigare forskningen om dataspelsindustrin har fokuserat på länder som USA och Japan, däremot inte Sverige. Ledarskap och hanteringen av kreativitet inom arbetsgrupper inom den svenska dataspelsindustrin saknas det forskning om. Därför kommer studien att fokusera på chefers och medarbetares upplevelse av ledarskap i den kreativa processen.

## **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att bidra med ny kunskap om hur ledarskapet ser ut i den kreativa processen i små dataspelsföretag.

## **1.5 Forskningsfrågor**

- Hur kan ledarskapet se ut i den kreativa processen i små dataspelsföretag?

## **1.6 Avgränsningar**

Studien är liten, av den anledningen har ett smalt område valts för undersökning. Studiens omfattning begränsas till små dataspelsföretag i Stockholm, Sverige. Dessa företag har mindre än 50 anställda.

## 2. Metod

*I avsnittet nedan redovisar vi det valda tillvägagångssättet. Först redogörs vetenskapsteoretisk ansats, forskningsmetoden, forskningsansats och förhållningssätt. Efter det motiveras angreppssätt och datainsamlingsmetod. Därefter presenteras dataanalysmetoden. Slutligen tydliggörs forskningsetiska principer som beaktas och metodkritik.*

### 2.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Bryman och Bell (2005, s.26-29) talar om två kunskapsteoretiska inriktningar. Dessa är positivismen och interpretivismen. Positivism är en kunskapsteoretisk ståndpunkt där man använder naturvetenskapliga forskningsmetoder i studerandet av den sociala verkligheten. Genom detta kan forskare skapa en objektiv förståelse av människors beteenden och handlingar. Tolkningsperspektivet som bygger på att skapa förståelse och tolkning för olika fenomen kallas interpretivism. Den grundar sig på uppfattningen att det finns ett behov av strategier som tar hänsyn till skillnader mellan människor och naturvetenskapens studieobjekt. Därmed krävs det att samhällsforskare kan lyckas fånga den subjektiva innebörden av individers sociala handlingar (ibid). Denna studie utgår från det interpretivistiska perspektivet då det passar undersökningens syfte, vilket är att skapa förståelse om intervjupersonernas subjektiva uppfattning av verkligheten (Denscombe, 2016). Dock blir det svårt för forskare att vara helt objektiv, då forskarens identitet och tänkande formas av att vara medlem i den sociala världen där undersökningen sker (ibid).

Det interpretivistiska perspektivet har två huvudsakliga tanketraditioner. Dessa är hermeneutik och fenomenologi. Hermeneutik talar om att skapa förståelse över individers handlingar, medan fenomenologi talar om att skapa förståelse av hur individer uppfattar sin värld genom deras personliga erfarenheter (Bryman och Bell, 2005). Denna studie har använt den fenomenologiska vetenskapsteoretiska ansatsen då den anses mest lämplig för att undersöka intervjupersonernas upplevelse av fenomenet. Enligt Fejes och Thornberg (2015, s.135-136) finns det två grundläggande kriterier för att ett kunskapsintresse ska utredas genom fenomenologisk forskningsmetod. Det första kriteriet talar om att kunskapsintresset



måste gälla ett fenomen. Dessa fenomen kan vara allmänt intresse för sin tid eller något som är av specifikt intresse. I denna studie ser man på fenomenet av hur ledarskapet i den kreativa processen ser ut genom att se på intervjupersonernas personliga uppfattningar, erfarenheter och åsikter av fenomenet i dataspelsindustrin (Denscombe, 2016). Därmed har undersökningen en konstruktionistisk ståndpunkt. Detta är en ontologisk ståndpunkt som utgår från att sociala företeelser och dess mening är något som sociala aktörer får till stånd kontinuerligt. Vidare innebär det att sociala företeelser inte enbart skapas av socialt samspel men även att de befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering. Intervjupersonernas uppfattning och åsikter om dataspelsindustrin förändras därmed med tiden. Eftersom individers åsikter, uppfattningar och handlingar konstant är under förändring blir kunskapen en temporär version av den upplevda verkligheten (Bryman och Bell, 2005, s.34).

## **2.2 Kvalitativ metod**

Studien använder sig av en kvalitativ forskningsstrategi då avsikten med uppsatsen är att undersöka den kreativa processen. Studien använder intervjuer som i sin tur analyseras. Angreppssättet används för att få en djupare insikt i hur ledarskapet kan se ut i den kreativa processen i dataspelsföretag. Problemområdet kräver svar på frågor som är för svåra att beskriva med hjälp av kvantitativa begrepp. Nackdelen med att använda en kvalitativ forskningsmetod är att resultatet inte kommer vara generaliserbart. Istället får man en mer djupgående förståelse om ämnet och personers uppfattningar om ämnet (Bryman och Bell, 2005).

## **2.3 Forskningsansats**

Bryman och Bell (2005) berättar att det finns två uppfattningar om relationen mellan teori och empiri som forskare vanligtvis skiljer på. Dessa uppfattningar kallas för induktion och deduktion. En induktiv ansats utgår från empiri för att generera teorier, till skillnad från en deduktiv ansats som utgår från att forskaren kan skapa antagningar som granskas empiriskt (ibid). Bryman och Bell berättar att induktion och deduktion har inslag av varandra vilket gör att det blir svårt att särskilja begreppen. Ett tredje perspektiv, som inte tas upp av Bryman och

Bell, kallas för abduktion och används i denna studie. Detta då teorier används som analysverktyg för att tolka och analysera insamlad data från intervjuer. Abduktion är en forskningsansats som oftast beskrivs som ett mellanting mellan induktion och deduktion (Fejes och Thornberg, 2015). Vidare förklarar Fejes och Thornberg (ibid) att abduktion handlar om att välja eller skapa en hypotes som förklarar enskilda empiriska fall eller uppsättning av insamlad data bättre än andra möjliga hypoteser. De slutsatser som abduktion leder fram till är alltid provisoriska och öppna förändringar av ny data eller bättre hypoteser och teorier. Denna undersökning tillämpar perspektiv utifrån tidigare forskning och undersökningens syfte. I och med att dataspelsindustrin förändras i snabb takt finns det möjlighet att framtida forskning med liknande syfte och frågeställningar får annorlunda resultat.

## 2.4 Urval

Sannolikhetsurval i kvantitativa studier brukar enligt många forskare vara olämpligt i kvalitativa undersökningar då man inte använder statistiska metoder som är mer lämpliga vid undersökning och insamling av kvantitativ data (Denscombe, 2016). Istället finns det fler skäl att använda icke-sannolikhetsurval i kvalitativa undersökningar. Icke-sannolikhetsurval används i kvalitativa studier för att undersöka ett litet antal enheter. Forskare har valfrihet vid urvalsprocessen och kan välja de typer av enheter som är mest lämpliga för undersökningen (Denscombe, 2016). Med hänsyn till undersökningens syfte, vilket är att se hur ledarskapet i den kreativa processen ser ut i små dataspelsföretag, blir därmed urvalet ledare och medarbetare i små dataspelsföretag. Undersökningen baseras på sex intervjuer, vilket anses rimligt på grund av studiens syfte och omfattning. En fördel med icke-sannolikhetsurval är att det gör det möjligt att insamlat material grundar sig i flera perspektiv, vilket gör det möjligt att få en bred förståelse om situationer och fenomen. En nackdel är att det kan vara svårt att lita på en individ att ge en representativ bild av sin organisation, vilket gör att det som förmedlas kan intervjuarna uppfatta som mer eller mindre trovärdigt

I avsikt att få en förståelse för hur ledarskapet ser ut i den kreativa processen hos små dataspelsföretag har fyra personer intervjuats från två små dataspelsföretag; en ledare och en medarbetare per företag. Både ledare och medarbetare intervjuades för att få en helhetsbild av organisationerna med båda perspektiven av ledarskapet. De två företagen som

intervjupersonerna arbetar hos har likheter och skillnader. De producerar liknande spel, dock skiljer företagen från varandra då de har olika antal anställda och de grundades på olika tidpunkter.

Utöver det intervjuades två personer som inte arbetar inom ett dataspelsföretag men som arbetar och har kommunicerat med många dataspelsföretag. Dessa två personer arbetar i samarbetsorganisationen Dataspelsbranschen. De personerna arbetar inte i dataspelsföretag men arbetar i en organisation som samarbetar med många dataspelsföretag. De har därför bred erfarenhet av både stora och små dataspelsföretag och bidrar med en översiktlig syn på svenska dataspelsföretag. Eftersom att de inte har direkt involvering i dataspelsföretag har deras svar lägre kredibilitet än svaren från intervjupersonerna som, i dagsläget, har direkt anslutning till ett litet dataspelsföretag.

Samtliga intervjupersoner klassificeras som subjekt, men har olika befattningar inom respektive organisationer. Subjekten benämns S1-S6 för att underlätta för läsarna. Nedan presenteras de olika subjekten och de organisationer de arbetar hos.

### **S1**

S1 är lead programmer i ett företag hen var med och grundade. Företaget har tio anställda.

### **S2**

S2 är utvecklingsansvarig på ett dataspelsföretag som hen var med och grundade. Företaget har 20 anställda.

### **S3**

S3 är ansvarig för personalfrågor och utbildningsfrågor på Dataspelsbranschen.

### **S4**

S4 är talesperson på Dataspelsbranschen.

### **S5**

S5 är programmerare som arbetar för S1s företag.

## S6

S6 är speldesigner som arbetar för S2s företag.

<b>Intervjuperson</b>	<b>Erfarenhet i branschen</b>	<b>Antal år i organisationen</b>	<b>Benämning</b>
Subjekt 1	4 år	2 år	S1
Subjekt 2	20 år	12 år	S2
Subjekt 3	6 år	3 år	S3
Subjekt 4	15 år	10 år	S4
Subjekt 5	2 år	8 månader	S5
Subjekt 6	4 år	1,5 år	S6

*Tabell 1: Sammanställning av intervjupersoner*

## 2.5 Intervju

Studie empiriska data har insamlats genom kvalitativa intervjuer. Intervjuschemat som användes i undersökningen finns bifogad som Bilaga 1. Intervjuer är en metod för datainsamling där man använder människor svar på olika frågor som forskare vill ta reda på som datakälla (Denscombe, 2016). Genom kvalitativa intervjuer kan man framhäva åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter från personer som deltar i intervjuer. Man kan även få svar på komplexa frågor, samt möjlighet att få värdefulla insikter och kunskaper baserat på de intervjuades erfarenhet (ibid).

Intervjuerna höll plats i sex olika dagar. Fyra på vardera företag och två på Dataspelsbranschen. Intervjusessionerna ägde rum i konferensrum i båda företagen och organisationen under normal arbetstid under april, maj och juni 2017. Samtliga intervjuer varade ungefär 45 minuter. Intervjufrågorna skickades till intervjupersonerna via e-mail innan intervjun genomfördes. Detta för att ge intervjupersonerna möjlighet att förbereda sig som i sin tur bidrar med mer information under mötet. Vid varje intervjutillfälle tillfrågades samtliga intervjupersoner om det var okej om intervjun spelades in, vilket alla som deltog accepterade. Fördelen med ljudinspelningar är att de erbjuder en permanent och närmast fullständig dokumentation av det som nämnts under intervjun. Nackdelen är att inspelningarna inte fångar in den icke-verbala kommunikationen som förekommit på intervjuerna (Denscombe, 2016).

Fortsättningsvis menar författaren att de flesta deltagare känner sig hämmade av inspelningsprocessen, men efter ett tag blir de mer avslappnade. Därmed blir det viktigt att ställa inledande frågor som kan bryta isen mellan intervjuerna och intervjupersonerna innan frågan om inspelning ställs.

Databearbetning av ljudinspelningar är mycket tidskrävande. Varje inspelad timme tar flera timmar att analysera och skriva ut. Forskare kan dock komma i närkontakt med insamlad data. Utskriftsarbetet väcker samtalet med intervjupersonen till liv igen, vilket är en verklig tillgång när man samlar in data (ibid). Med medvetenhet om att transkribering är en tidskrävande process avsattes mycket tid för transkribering och analys.

## **2.5.1 Semistrukturerad intervju**

Intervjuerna var semistrukturerade då forskare ger intervjupersoner en chans att utveckla sina svar. Frågorna som används är öppna och tillåter intervjupersonen att ge innehållsrika svar. Genom semistrukturerade intervjuer har även forskare möjligheten att ställa frågor som forskarna inledningsvis inte tänkt på, men som skulle kunna vara relevanta för undersökningen (Denscombe, 2016).

Istället för att strikt och rigoröst följa ett intervjuschema kan forskare anpassa följdfrågor som intervjupersoner inte hade i åtanke och få ge mer utvecklade svar som kan vara relevant.

Denna flexibilitet ger mer detaljerade svar och uppmuntrar intervjupersonen att utveckla sina resonemang och svar (ibid). Följdfrågorna som ställdes under intervjuerna var oftast, ”varför tycker du det?”, ”hur menar du då?” och ”varför då?”. Detta ansågs vara lämpligt då syftet är att förstå hur intervjupersonerna har upplevt ledarskapet i den kreativa processen. Bryman och Bell (2005) berättar att frågeställningar inte bör vara specifika och styrande då de kan hindra alternativa idéer och synsätt. Fortsättningsvis menar författarna att frågorna ska vara skapande så att intervjun kan bidra till att svara på undersökningens syfte och frågeställningar. Intervjufrågorna som ställdes togs fram med hjälp av tidigare forskning, studiens syfte och teorier.

## **2.5.2 Utformning av intervjufrågor**

Inför intervjun planerades vilka ämnen som skulle beröras i samtalet. Detta gjordes för att undvika onödigt och irrelevant prat. Det är viktigt att ha en referensram som är tydlig, då de frågor som ställs till de olika intervjupersonerna ska jämföras med varandra (Denscombe, 2016). Bryman och Bell (2005, s.369-370) berättar att det är viktigt att de frågor som ställs avspeglar det som undersöks, dock ska de inte vara allt för specifika då det kan förhindra att andra idéer uppstår i intervjuerna. Forskare behöver därmed vara beredda på att ställa frågor i olika ordningar under intervjun om det blir nödvändigt.

Som förberedelse inför intervjuerna intervjuades en lärare från Södertörns Högskola. Läraren hade tidigare arbetat med kreativt arbete inom projekt och lär ut kurser om kreativitet. Företaget hen arbetade hos är ett multinationellt företag grundat i Sverige med anläggningar i Asien, Europa, Nordamerika och Sydamerika. Intervjun gav insikt i hur arbete utförs och samordnas inom kreativt intensiva industrier och företag. Det hjälpte forma intervjufrågorna för att passa de företag och intervju personer som skulle intervjuas.

## 2.6 Datainsamling

Det finns två typer av datainsamling, insamling av primärdata och sekundärdata. Primärdata är data forskare själva samlar in medan sekundärdata är data som insamlats av en annan part (Denscombe, 2016).

Undersökningens primärdata insamlades genom semistrukturerade intervjuer. Genom att samla in data från olika perspektiv ökas kunskap och förståelse av arbetarnas perspektiv i dataspelsindustrin. Dessa källor kom i form av intervjuer med intervjupersonerna som arbetar i dataspelsindustrin. Sekundärdatan var i form av tidigare forskning, litteratur och internetkällor som ligger till grund för studiens teoretiska referensram.

## 2.7 Dataanalys

När intervjuerna var genomförda transkriberade författarna den insamlade data. Insamlad data kom från inspelningar från intervjuerna. En fenomenografisk analys utfördes enligt Fejes och Thornbergs (2015) dataanalysmodell som innehåller sju steg.

*Steg 1 – att bekanta sig med materialet:* Inledningsvis började analysen med att läsa igenom det transkriberade materialet tills vi kände till materialet väl. Genomläsningen i detta steg upprepades flertal gånger.

*Steg 2 – kondensation:* I detta steg skiljer författarna ut de mest betydelsefulla uttalandena som de sedan grupperar. Detta åstadkoms genom att ”klippa ut och klistra in” passager från olika dokument på ett Word dokument på en dator. Efter det grupperades de för att få en tydlig insikt över det som nämnts. Delarna analyseras sedan där de jämfördes med insamlat material, teorier och forskares tolkningar.

*Steg 3 – Jämförelse:* De olika passagera jämförs med varandra för att hitta likheter och skillnader i materialet. Inledningsvis var vi noggranna med att benämna intervjupersonerna med namn för att särskilja det som sagts i intervjuerna. Syftet med detta steg var att hitta likheter och skillnader mellan intervjupersonernas uppfattningar av fenomenet.

*Steg 4 – Gruppering:* I detta steg skapar författarna kategorier utifrån de likheter och skillnader som hittades under förra steget. Kategorierna sorteras baserat på de intervjufrågor som ställts samt undersökningens frågeställningar för att lättare besvara syftet.

*Steg 5 – Artikulera kategorierna:* I detta steg är kategoriernas likheter i fokus. Författarna försökte hitta det väsentliga i de olika kategorierna genom att bestämma vart gränserna för olika uppfattningar skulle dras. Författarna gick mellan steg tre, fyra och fem flertal gånger för att få fram så tydliga kategorier som möjligt.

*Steg 6 – Namnge kategorier:* Fokuset i detta steg var att namnge kategorierna med rubriker, som beskriver vad det insamlade materialet handlar om. Resultatet var att de mest väsentliga som sagts lyftes. För att underlätta för läsaren bör man hålla rubrikerna så korta som möjligt.

*Steg 7 – Kontrastiv fas:* I detta steg granskades alla passager för att se om de kunde få plats i fler än en kategori. Genom att jämföra de med varandra kunde man se om passager kunde passa in i andra kategorier. Detta leder till att kategorier går ihop och blir färre, därmed blir de exklusiva (Fejes och Thornberg, 2015). Utifrån dataanalysen skapades två huvudkategorier och elva underkategorier sammanlagt.

## **2.8 Källkritik**

Huruvida intervjupersoner talar sanning är enligt Denscombe (2016, s.285) en viktig fråga vid forskningsintervjuer. Som tidigare nämnts består primärdata främst av svar från intervjuer. Denscombe menar att det är omöjligt att veta om intervjupersonerna talar sanning i intervjuer eller om deras svar ger en verklig representation av deras uppfattningar, känslor och erfarenheter. Även om man besitter förmågan att läsa tankar är det viktigt att kontrollera erhållna data. Ett dokument skickades till varje intervjuperson så att de kunde se igenom det de sagt i intervjun eller se om det har skett misstag vid transkriberingen. Samtliga intervjupersoner godkände transkriberingen. Genom att låta intervjupersonen kontrollera utskriften av information kan de kontrollera dess riktighet. Detta kallas valideringsriktighet (Denscombe, 2016). Insamlad data har jämförts med andra källor som intervjun med experter, tidigare forskning och den teoretiska referensramen. Data har även sorterats utifrån olika teman som förekommit under intervjuerna (*se. 2.7 Dataanalys*). På så vis kunde man se



om olika idéer och uppfattningar delades av intervjupersonerna istället för att förlita sig på ett enstaka utsägnande om vad som är ”riktigt” eller ”korrekt” (ibid).

Den största delen av sekundärdaten är i form av information hämtat från vetenskapliga artiklar. De artiklar som använts i denna undersökning har gått igenom ingående granskning som kallas peer-review innan de publicerats. Artiklarna som använts har tagits från vetenskapliga tidskrifter där de oftast har genomgått revideringar av författaren efter rekommendationer av experter inom det området som artikeln handlar om (Umeå universitetsbibliotek, n.d).

De nyckelbegrepp som använts i denna undersökning som *kreativitet*, *kreativa processen*, *auktoriärt ledarskap*, *demokratiskt ledarskap*, *autentiskt ledarskap*, och *delat ledarskap*. Dessa begrepp har kombinerats med varandra eller använts ensamstående vid sökningar av sekundärdata. Utöver det har läroböcker använts i denna undersökning som är skrivits av väletablerade forskare i sina respektive områden. Information i böckerna har främst använts i tidigare forskning och teoretisk referensram. Internetkällor har även använts i undersökningen för att få en bättre förståelse om vad som är aktuellt i området som undersöks.

## 2.9 Forskningsetik

Forskare har en plikt att närma sig sin uppgift på ett etiskt och moraliskt sätt. God forskningsetik är inte något som forskare kan välja utan det är ett grundläggande inslag i all god forskning (Denscombe, 2016). För att upprätthålla god forskningsetik finns det fyra huvudprinciper som bör tas i åtanke under forskningen:

- **Princip 1:** Deltagarnas intresse ska skyddas.
- **Princip 2:** Deltagandet ska vara frivilligt och baserat på samtycke.
- **Princip 3:** Forskare ska arbeta på ett öppet och ärligt sätt med hänsyn till undersökningen.
- **Princip 4:** Forskningen ska följa den nationella lagstiftningen.

Deltagarens intresse ska skyddas genom att inte ställa frågor eller stämning som framkallar psykologisk skada. Alla deltagare bör behandlas lika och alla relevanta människors intressen bör representeras. Informationen behöver hållas konfidentiell, vilket meddelades ut till deltagarna innan intervjuerna. Transkriberingen av intervjuerna skickades till intervjupersonerna så att de kunde se de olika svaren och ge sina synpunkter om de ville.

Kontakten med intervjupersonerna hände via e-mail. Detta innebär att intervjupersonerna själva valde om de ville delta i undersökningen av fri vilja. Innan intervjuerna tillfrågades intervjupersonerna om intervjuerna kunde spelas in, vilket de alla gav samtycke till.

Deltagarna fick tillsammans med intervjufrågorna, syftet med undersökningen, undersökningens frågeställningar och en beskrivning av vår undersökning. På så sätt hade de chansen att bli informerad om forskningen och de frågor som skulle ställas på intervjun.

Som tidigare nämnt blev intervjupersonerna informerade om undersökningens syfte och frågeställningar inför intervjuerna, samt en inblick om vad ledarskap i den kreativa processen handlar om. Inför intervjuerna lades lång tid på förberedelser och inläsning om intervjupraxis i syfte att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma med intervjuarnas kompetens inom forskningsområdet.

Slutligen berättar den fjärde principen om att forskningen bör följa den nationella lagstiftningen vilket den gjorde. Åtgärder togs för att personlig information och insamlad data kunde behandlas på ett konfidentiellt och säkert sätt (Denscombe, 2016).

## **2.10 Metodkritik**

### **2.10.1 Validitet och Reliabilitet**

Begreppet validitet talar om vilken utsträckning forskningen som genomförs och de metoder som används i forskningen verkligen undersöker det som avses undersökas (Fejes och Thornberg, 2015). Genom att återvända transkriberade intervjuer till intervjupersoner kunde vi kontrollera dess validitet. Detta kallas respondentvalidering. Genom detta kunde träffsäkerheten och forskarnas förståelse bekräftas och förbättras. Dock är det viktigt att ta hänsyn till att dessa åtgärder inte ger någon garanti gällande trovärdighet, utan att de erbjuder

försäkran om att undersökningens data har producerats och kontrollerats i enlighet med god praxis (Denscombe, 2016).

Reliabilitet berättar om de mätningarna i en undersökning har gjorts korrekt. Reliabilitet, med andra ord, innebär om undersökningen ger samma resultat om den upprepas av andra forskare. Låg reliabilitet innebär att forskningen utsätts för slumpmässiga händelser som är tillfälliga. Reliabilitet används främst när forskare använder kvantitativa metoder (Bryman och Bell, 2005). Vi utgår från att intervjupersonerna har varit uppriktiga när de svarat på intervjufrågorna så att empirin representerar intervjupersonernas verkliga uppfattning.

Bryman och Bell (2005) förklarar att det kan råda osäkerhet vid tillämpning av validitets- och reliabilitets kriterier på kvalitativa undersökningar då kriterierna förutsätter att man kan få fram en absolut bild av den sociala verkligheten, vilket är nästintill omöjligt att göra genom kvalitativa undersökningar. Trovärdighet används enligt Bryman och Bell (ibid) för att bedöma kvaliteten av forskningen. Del kriterierna för trovärdighet som Bryman och Bell tar upp som vi anser vara relevant att beakta presenteras nedan.

### **2.10.2 Överförbarhet**

Överförbarhet innebär i vilken utsträckning det går att överföra undersökningens resultat till andra fall och miljöer. Då kvalitativa forskare genomför deltagande observationer eller gör intervjuer med ett begränsat antal individer i en viss organisation eller område menar många kritiker att det är omöjligt att generalisera resultaten till andra miljöer. Istället för anspråk på generalisering är det viktigare för kvalitativa forskare att utföra så detaljerade intervju, vilket gör att läsaren själv får nog med faktaunderlag om ledarskap av den kreativa processen i dataspelsföretag. På så sätt kan läsarna själva avgöra om resultatet är överförbart eller inte (Bryman och Bell, 2005).

### **2.10.3 Tillförlitlighet**

Tillförlitlighet motsvarar intern validitet och talar om till vilken grad forskare har säkerställt att forskningen skett i enlighet med de tillgängliga regler som finns och att man rapporterat verkligheten av situationen till de personer som studerats. Detta innebär hur precis data är och

om data som använts i undersökningen har mätts på rätt sätt (Bryman och Bell, 2005). För att ett fall ska betraktas som lämpligt för en fallstudie bör det ha tydliga gränser för att skilja det från andra sociala fenomen (Denscombe, 2016). Denna undersöknings tillförlitlighet anses vara hög då en relevant teoretisk referensram har använts för att undersöka forskningsämnet på djupet. Den teoretiska referensramen kopplades även till definitioner av viktiga begrepp i inledningen. Teorierna, undersökningens syfte, preliminär intervju med en lärare och definitionerna har hjälpt framställa intervjufrågor som är relevanta för undersökningen. Resultatet är att insamlad data avgränsar sig till det som enligt syfte och frågeställningar, studien ämnar undersöka.

#### **2.10.4 Objektivitet**

Möjligheten att styrka och konfirmera innebär att forskare inte kan med den insikten de har om svårigheten att uppnå fullständig objektivitet i samhälllig forskning, att säkerställa att de har agerat i god tro. Detta innebär att forskare inte har låtit sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka studiens utförande och slutsatser (Bryman och Bell, 2005). I denna undersökning förstod författaren att de inte kunde låta personliga värderingar och synpunkter påverka undersökningens genomförande och slutsatser.

Det är viktigt att forskare skapar en viss distans från insamlad data och det framväxande resultatet. Att tänka komparativt och betrakta empiri från intervjupersonernas perspektiv kan forskare betrakta information på olika sätt. Detta hjälper när forskare prövar sina antaganden och framväxande begrepp för att se mönster. Slutligen är det viktigt för forskare att ha en skeptisk attityd mot de begrepp och åsikter som växt fram under analysarbetet genom att betrakta det som provisoriska och öppna för förändringar (Fejes och Thornberg, 2015).

## 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras två teoretiska huvudområden som berör studiens syfte och frågeställningar, 'den kreativa processen' och 'ledarskap'. Kapitlet avslutas med en teoretisk diskussion där det redogörs hur teorier avgränsas för hur de kommer användas i studien.*

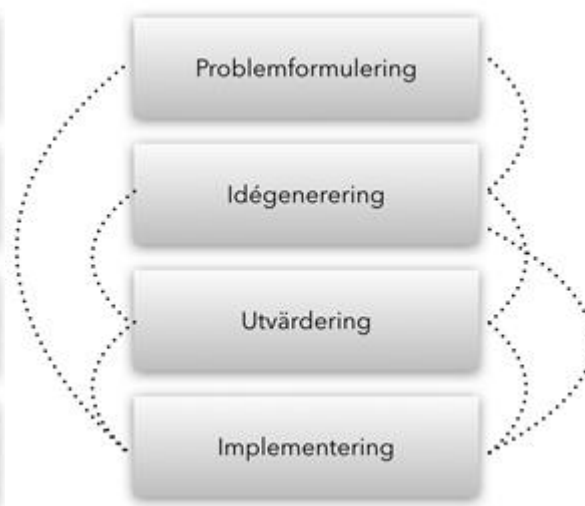
### 3.1 Den kreativa processen

Den kreativa processen är en process för kreativa aktiviteter och förekommer i någon form i de flesta typer av kunskapsarbeten. Det finns många variationer på modellen och hur den ser ut i praktiken. Syftet bakom val av en modell är att skapa en teoretisk grund som är nödvändig för att förstå studien. Dataspelsbranschen är en bransch med hög kreativ intensitet vilket innebär att förståelse av de grundläggande principerna bakom processen anses relevant (Zeng, Procter och Salvendy, 2010).

Problemet med att lägga fram en modell av den kreativa processens struktur är att den, i praktiken, ser ut på många olika vis. Den ser inte bara annorlunda ut från bransch till bransch utan skiljer sig även företag sinsemellan och kan till och med skilja sig från projekt till projekt. Vilken nytta har då en modell för den kreativa processen? Trots att de flesta kreativa verksamheter följer någon variant av den kreativa processen och inte liknar varandra fullt ut kan man finna grundläggande gemensamma likheter.



Figur 1: Linjär kreativ process



Figur 2: Dynamisk kreativ process

## 1. Problemanalys

Problemanalys är den första fasen och påbörjar den kreativa processen. Vikten av denna fas grundar sig i faktumet att individer engagerade inom kreativa aktiviteter ofta arbetar med problem som inte alltid är väldefinierade. Detta medför att man omdefinierar och omorganiserar problemet (Gardner, 1988). I denna fas söker man efter information som hjälper att fullt förstå problemets kontext och till följd belysa konkreta problem att lösa.

*Problemsökande* och *problemformulering*: är de två större delprocesserna i problemanalys (Isaksen och Treffinger, 2004; Lubart, 2000–2001). Problemsökande kräver att en individ aktivt och kontinuerligt söker nya möjligheter som är relevanta för att uppnå förutbestämda mål. Problemformulering syftar till att inrama ett generellt, och ofta vagt, problem i flera meningsfulla och konkreta sätt som kan föreslå möjliga lösningar (ibid).

## 2. Idégenerering

Idégenereringsfasen motiverar en individ att generera en rad alternativa lösningar på ett identifierat problem genom divergent tänk. Utvärdering är inte tillåtet i det här stadiet för att ge upphov till oavbruten idégenerering. Idégenerering involverar följande kognitiva delprocesser: hämtning av relevant information och kategorier från långtidsminne, bildning mellan dessa kategorier och deras kombinationer, mental syntes av nya kategorier, mental omvandling av de befintliga kategorierna i nya former och analog överföring av kategorier från en domän till en annan (Ward, Smith, och Finke, 1999).

### **3. Evaluering**

I kontrast till idégenerering används huvudsakligen konvergent tänk i utvärderingsfasen. Utvärdering handlar om att specificera de mål som strävas efter och utifrån de kriterier analysera och välja ut den idé som bäst uppnår målen (Basadur, 1994; Lobert och Dologite, 1994). Utvärdering kräver även att man analyserar den insamlade feedbacken från tidigare implementeringar och att man gör nödvändiga justeringar (Zeng, Salvendy och Zhang, 2009).

### **4. Implementering**

Implementeringen är slutet av början där man slutligen har sin färdigställda idé. Om inte förslaget blir effektivt genomfört eller allmänt accepterat, anses inte den kreativa processen komplett eller framgångsrik (Basadur, 1994).

Att modellens steg är numrerade ett till fyra kan vara missledande. Det är viktigt att förstå att denna generella modell i figur 1 inte föreslår ett simpelt, linjärt mönster av de fyra faserna utan att man istället bör se processen som rekursiv och dynamisk som figur 2 ger en tydligare uppfattning av. Resultaten ur vardera fas har möjlighet att vara värdefulla för de andra faserna. Med det sagt bör man vara öppen för att hoppa mellan stegen. Exempelvis kan lärdomar från implementeringsfasen ge upphov till nya idéer, eller att nya problem uppenbaras under utvärderingsfasen (Basadur, 1994; Lubart, 2000–2001; Zeng, Proctor och Salvendy, 2010).

## **3.2 Ledarskap**

Yukl (2012) definierar ledarskap som en påverkansprocess på individer som utövas av en eller flera individer med syftet att strukturera aktiviteter och relationer. Ledarskap är en process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om de uppgifter som behövs utföras och hur utförandet bör ske.

Att se på ledarskap som en process innebär att ledare påverkar och blir påverkade av sina följare, både positivt och negativt. Denna definition innebär att ledarskap är en interaktiv process mellan ledare och följare, istället för en ensidig process där endast ledaren påverkar följare och inte tvärtom. Genom att definiera ledarskap som en process blir ledarskap

tillgängligt för alla, och inte enbart en person som har en formell position inom en organisation. Ledarskap talar om förmågan att påverka medarbetare, anställda och chefer inom en organisatorisk kontext för att uppnå gemensamma mål. Därför handlar ledarskap om att samordna och dirigera grupper av individer mot att genomföra mål (Yukl, 2012).

Ledarskap är också en process vars uppgift är att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål. Detta gäller inte bara insatser som påverkar och underlättar arbete i en grupp, utan även något som förbereder gruppen att möta framtida utmaningar (ibid).

### **3.2.1 Demokratiskt ledarskap**

I det demokratiska ledarskapsperspektivet ger ledare sina medarbetare möjligheten att vara delaktiga i beslutsprocessen. Detta ökar medarbetares arbetsglädje då medarbetare har en förståelse av vad som händer i organisationen, men det kan även hjälpa individer utveckla sina färdigheter. Medarbetare har möjligheten att vara delaktiga i ledarskapsprocessen då ledare aktivt håller medarbetare informerade om det som påverkar medarbetarna och företaget. Denna stil kräver att det finns en individ som tar det slutgiltiga beslutet, men att medarbetarna får en chans att påverka detta beslut (Lewin et al., 1939).

Demokratiskt ledarskap handlar om att ledare aktivt försöker utveckla goda relationer med deras medarbetare genom att vara uppmuntrande och inkluderande. Ledarskapsperspektivet fungerar bäst där grupparbete är essentiellt och kvalitet är viktigare än kvantitet och marknadsproduktivitet (Bhatti et al., 2012).

### **3.2.2 Auktoritärt ledarskap**

Auktoritära ledare ger klara instruktioner och förväntningar på vad, hur och när som behöver utföras. Det finns en klar skillnad mellan ledare och medarbetare. Auktoritära ledare tar beslut självständigt och medarbetare har begränsat inflytande över ledarens beslutsprocess. Man strävar inte efter att uppnå visioner, vilket minskar medarbetarnas motivation då de inte får något långsiktigt mål att sträva mot. Ledare får medarbetare att följa deras subjektiva idéer om vad ledarna anser är framgångsrikt, vilket kan leda till att dåliga beslut tas (Lewin et al., 1939; Ojokuku, Odetayo och Sajuyigbe, 2012).



Organisationer som använder auktoritärt ledarskap där enskilda ledare kontrollerar arbete, information och beslut gör att medarbetare är mindre bemyndigade, mindre kreativa och mindre produktiva. Auktoritärt ledarskap fungerar bäst i situationer där det finns lite tid för en grupp att organisera och göra beslut (Hornstein och De Guerre, 2006).

### **3.2.3 Autentiskt ledarskap**

Luthans och Avolio (2003) definierar autentiskt ledarskap som en process där ledare ökar självmedvetenhet och positiva beteenden hos medarbetare i ett organisatorisk kontext. Ledarskapsperspektivets syfte är att fostra en kultur där medarbetarna är villiga att utvecklas. Autentiskt ledarskap bygger på mönster av positiva beteenden som gynnar medarbetarnas psykologiska förmågor. Detta innebär att medarbetarnas förtroende och optimism ökar när autentiskt ledarskap utövas (Walumbwa et al., 2008).

Genom autentiskt ledarskap använder ledare sina naturliga förmågor som ledare, samtidigt som de är medvetna om sina brister och försöker ständigt arbeta med att förbättra dessa. George (2003) menar att medarbetarna har en förståelse om ledarens värderingar och ställningar till externa och interna problem. Därmed handlar autentiskt ledarskap om att ledare bygger ett personligt ledarskap baserat på sina egna värderingar, samtidigt som de är transparent gentemot sin omgivning och medarbetare har förståelse över ledarskapets beslut (Gardner och Avolio, 2005).

Effektiviteten av autentiska ledare kommer från deras motivation och optimism i utmanande situationer. Genom att utöva autentiskt ledarskap kan ledare påverka medarbetare genom deras självsäkerhet, klara värderingar och integritet. Ledare påverkar medarbetare om de anses vara pålitliga, fokuserade och självsäkra. Utöver det kan ledare öka medarbetarnas förtroende på deras färdigheter genom att skapa och följa visioner som tilltalar de (Yukl, 2012). Effekten av autentiskt ledarskap gör att medarbetarna identifierar med ledaren på en personlig nivå. Detta ökar förtroende, vilket innebär tron om ledarens förmågor, integritet och kredibilitet. Ledare som upplevs ha expertis och kredibilitet kan framgångsrikt påverka medarbetare att stödja nya initiativ och förändringar med entusiasm och optimism, oavsett svårigheterna och utmaningarna som uppstår (ibid).

Walumbwa et al. (2008) förklarar att teorin om autentiskt ledarskap utvecklades för att definiera fyra aspekter. Dessa är: självmedvetenhet, internaliserad moral, balanserad bearbetning och relationell transparens.

- **Självmedvetenhet:** Ledare förstår deras styrkor och svagheter. Utöver det kan ledare utveckla en insikt om de själva, genom att exponera sig och vara medveten om sin inflytande på andra i organisationen (Avolio och Gardner, 2005). Ledare är medvetna om hur de uppfattas i andras ögon och hur deras handlande påverkar andra (Ealiam och George, 2012). Denna självkänedom bidrar till ökad förståelse, vilket underlättar för ledaren att implementera sina värderingar, tankar och strategier (Yukl, 2012).
- **Internaliserad moral:** Enligt Walumbwa et al. (2008) bygger ledares beteende på en personlig moralstandard. Ledarens beteende beror på individens moraliska värderingar och inte extern tryck från medarbetare, högre uppsatta ledare eller andra sociala faktorer.
- **Balanserad bearbetning:** Genom att objektivt evaluera information innan beslut kan ledare uppmuntra andra medarbetare i organisationen att ifrågasätta sina egna värderingar och åsikter (ibid). Vidare förklarar Wong och Laschinger (2013) att autentiska ledare tar hänsyn till medarbetarnas information och åsikter. Författarna menar att arbetsplatser där ledare beaktar medarbetarnas åsikter ger medarbetarna i organisationen en känsla av gemenskap.
- **Relationell transparens:** Ledare uppvisar öppenhet genom att dela information, värderingar och tankar i förhoppning att medarbetarna själva öppnar upp och kommer med idéer tillbaka. Genom att visa öppenhet kan ledare uppmuntra medarbetare att öppna upp, vilket leder till ökad förtroende mellan medarbetare och ledare. Öppenhet är en viktig aspekt enligt det autentiska ledarskapsperspektivet och är viktig för att bygga förtroende inom organisationen (Yukl, 2012; Walumbwa et al., 2008).

### 3.2.4 Delat ledarskap

Delat ledarskap är en process där två eller flera individer engagerar sig i ledarskapet inom en grupp för att påverka och styra medarbetare. (Pearce, 2004; Bergman et al., 2012). Day, Gronn och Salas (2004) berättar att delat ledarskap är en dynamisk process som utvecklas utefter gruppens livstid och varierar beroende på de insatser och resultat som gruppen producerar.

Pearce och Conger (2003) definierar delat ledarskap på följande sätt:

*”A dynamic interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.”*

Delat ledarskap som process utförs av hela gruppen, istället för en specifik individ för att uppnå mål. Desto mer beroende man är av varandra inom grupparbeten, desto viktigare blir delat ledarskap. Delat ledarskap är en lång och tidskrävande process, speciellt inom kunskapsarbeten där det krävs grupper för att utföra arbetet (Pearce, 2004). Enligt Pearce finns det tre egenskaper som kännetecknar delat ledarskap; beroende förhållande, kreativitet och komplexitet.

- **Beroende förhållande:** Desto mer arbetare är beroende av varandra, desto viktigare blir delat ledarskap.
- **Kreativitet:** Uppgifter som kräver mycket kreativitet behöver åsikter och reflektioner från flera individer.
- **Komplexitet:** Desto högre komplexitet arbetet har desto större behov finns av delat ledarskap. Detta är eftersom att en uppgift som upplevs svår minskar sannolikheten att endast en person kan lösa den.

Delat ledarskap har visat sig relatera till effektivitet bland arbetsgrupper (se. Avolio, Jung och Sivasubramaniam, 1996), ökad kvalitet på problemlösningen (Pearce och Sims, 2002), ökar prestanda bland grupper (se. Mehra et al., 2006) och ökar tillfredsställelse bland grupper (se. Avolio, Jung och Sivasubramaniam, 1996). Vidare berättar Bergman et al. (2012) och Avolio och Bass (1995) att arbetsgrupper som innefattar två eller flera medlemmar som deltar i ledarskapet kommer att uppleva flera olika typer av ledarskap.

För att delat ledarskap ska kunna utvecklas på bästa möjliga sätt blir det viktigt att välja de rätta personerna i teamet. Storleken av gruppen spelar en stor roll här (Pearce, 2004). Enligt Brodin et al. (2014) finns det ingen specifik gruppstorlek som främjar kreativitet. Desto större en grupp är större är chansen att gruppen består av personer med olika kunskaper och färdigheter. Större grupper är dock inte alltid det bästa alternativet. Den optimala storleken beror på vilken industri och typ av uppgift som utförs, samt hur ansvaret för beslutsfattandet ser ut (Pearce, 2004).

## **3.3 Teoridiskussion**

### **3.3.1 Den kreativa processen**

Studiens syfte är att undersöka ledarskap i den kreativa processen. Den kreativa processen följer dock ingen bestämd form i praktiken utan kan se olika ut från projekt till projekt. Trots det är det viktigt för läsaren att förstå den grundläggande teorin bakom den kreativa processen vilket ligger till grund för att den mest universella och generella versionen av modellen har valts.

Modellen framförd i studien avser att ge läsaren de grundläggande kunskaper om den kreativa processen och inte att slaviskt följa vardera steg. Empirin och analysen alla delar av den kreativa processen.

### **3.3.2 Ledarskap**

Uppställningen av ledarskapsteorier har valts för att rusta undersökningen med verktyg för en nyanserad analys. Uppsättningen av ledarskapsteorier har valts på grund av dess ansedda relevans till området som undersöks. Alla ledarskapsteorier berörs inte under intervjuerna och valdes därför inte i den teoretiska referensramen.

Auktoritärt- och demokratiskt ledarskap valdes för att undersöka dynamiken mellan ledare och följare och huruvida ledarskapet involverar medarbetarna i beslutsprocessen eller om ledaren styr verksamheten oberoende av medarbetarnas åsikter.

Autentiskt ledarskap fokuserar på kommunikationen mellan ledare och följare. Teorin valdes därför för att undersöka hur intim och transparent relationen mellan ledare och följare var.

Teorin om delat ledarskap valdes för att se hur ledarskapsansvaret organiseras i arbetsgrupperna.

Ledarskapsperspektiven är inte exklusiva, utan ledare kan kombinera delar av perspektiven för att uppnå gemensamma mål i organisationen (Bergman et al., 2012).

Det finns flera teorier som analyserar ledarskap i ett kreativt kontext som inte valts att ingå i den teoretiska referensramen. Teorierna som valdes är populära inom ledarskapsforskning och har använts i många tidigare undersökningar. Teorierna är undersökningens verktyg för att studera olika fenomen och påverkar därför hur innehållet granskas. Valet att inte inkludera alla teorier kan därför resultera i att aspekter missas.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt presenteras analysen av informationen från intervjupersonerna, sorterade utifrån Fejes och Thornbergs (2015) analysmodell.*

### 4.1 Den kreativa processen

S1, S2 och S3 menar att den kreativa processen i många fall sker organiskt och inte följer någon bestämd struktur. Processen är flytande och kan hoppa mellan den kreativa processens olika steg beroende på kontext.

#### 4.1.1 Idégenerering

De idéer som uppstår brukar dokumenteras. S1 och S5 berättar att dessa idéer skrivs upp på en tavla i kontoret där alla kan se de. S2 förklarar att de har en enormt lång lista över olika idéer som de vill använda. S2 menar att de idéer som används inte enbart är för nya spel, utan även för nya funktioner inom de spel som de redan har släppt. S1 och S2 förklarar att många av de idéer som de kommer på brukar hända under informella sammanhang efter jobbet under exempelvis afterwork, resor eller vardagliga diskussioner.

Samtliga intervjupersoner förklarar att det är lätt för arbetsgruppen att komma på idéer då det ofta förekommer bra sammanhållning och kamratskap i mindre arbetsgrupper. S3 förklarar att det inte är idéerna som håller tillbaka de mindre dataspelsföretagen, utan att det är själva tekniken. ”Du kan ha en fantastisk idé, men nu måste du tekniskt utföra den också” berättar S3. S2 anser att det är viktigt för företagen att vara realistiska vid valet av idéerna. S4 anser att det är viktigt att ha en förståelse av externa faktorer vid val av idéer.

*”Sen kan jag säga att ett typiskt fenomen är att ambitionsnivåerna i projektarbetena stiger i takt med att utvecklingsprojektet fortgår och att man kommer på nya saker som man vill göra. Ofta handlar projektledarens roll att välja bort och dämpa och säga nej till saker som alla är överens om som inte ryms in i de yttre förutsättningarna.” – S4*

### 4.1.2 Problemanalys

De idéer som S1s företag brukar arbeta vidare med är idéer som anses vara roligt att jobba på. “Är det något vi tycker är roligt att jobba på och andra utomstående tycker det med blir det en utmanare för nästa spel vi kommer utveckla” berättar S5. Detta skiljer sig från S2s företag där de sätter målsättning tidigt och försöker tidigt hitta en målgrupp som de försöker tilltala till. S6 berättar att detta har tidigare lett till motsättningar då de fokuserat på fel målgrupp. Vidare berättar S2 och S6 att under projektets gång ändrar de sina målsättningar för att anpassa sig efter återkoppling de får när de testat spelen.

*“Problemet var att vi satte målsättningen fel. Vi satte den mot hardcore gamers<sup>1</sup> men i efterhand märkte vi att det är en svår målgrupp att nå.” – S6*

### 4.1.3 Evaluering

S1 och S5 förklarar att de idéer som ledningen i företaget anser vara intressantast och roligast utvecklas vidare till en prototyp. Alla i företaget samlas och ger sina åsikter på idén och efter några dagar när prototypen är färdigutvecklad ser de om spelet är roligt. “Den viktigaste kriteriet är att spelet är roligt om vi ska gå vidare och utveckla det” berättar S5. Vidare förklarar S5 att de sedan lägger upp prototypen online för att se om spelet blir populärt och samlar återkoppling från spelare.

S2 och S6 berättar att de idéer som väljs för vidareutveckling väljs av ledningsgruppen. I S2s företag består denna grupp av sex personer som är ägare och investerare. S6 förklarar att innan ledningsmötet träffar S2 medarbetarna för att diskutera deras åsikter, som hen för vidare till ledningsmötet. Detta anser S6 underlättar för arbetsgruppen, då de har en förståelse över vad de ska utföra i framtiden.

*“När ledningsgruppen tar beslut märker man tydligt att det är detta företaget vill satsa på i framtiden.” – S6*

---

<sup>1</sup> Dedikerade dataspelare

#### 4.1.4 Implementering

I företaget S1 arbetar man inom avslutar man det aktuella projektet innan nästa projekt initieras. S2 menar att, beroende på arbetsbördan inför utsläpp av ett spel, kan del av teamet börja på ett nytt projekt innan det aktuella projektet avslutats. Inför nya projekt berättar S1 och S5 att arbetsgruppen går igenom olika idéer som de tycker mest om, och utvecklar de vidare till koncept. S1 medger att detta händer efter de har avslutat projektet. Dock berättar S1 och S5 att de avsätter en liten del av sin arbetskraft som fortfarande patchar spelet flera månader efter ett spel är färdigutvecklad. S2 förklarar att man inte har råd att vänta länge och patcha spelet, för att det inte finns en garanti om att spelet blir en succé. S2 och S6 menar att de vid slutet av projektets livstid åker runt till andra företag och föreslår idéer som de kan utveckla åt de. Annars utvecklar de ett spel själva. S2 fortsätter med att berätta att det finns mycket pappersarbete och administrativt arbete som behöver överses innan de går vidare till nästa projekt. S4 menar att de större företagen har råd att hantera servrar, uppdatera spelet och ge ut nya saker på spelet. I mindre företag menar hen dock att detta sällan är möjligt. S4 berättar att man oftast inte har råd med att vänta och uppehålla med att göra spel för att ta hand om problem på lång sikt, man måste fortsätta vidare till nya projekt.

## 4.2 Ledarskap

### 4.2.1 Ledarskapsegenskaper

Samtliga intervjupersoner betonade faktumet att det förekommer mycket ansvarsfördelning bland medarbetarna. De berättar att man brukar delegera arbetsuppgifter mellan varandra och arbeta genom agila metoder som Scrum. De som arbetar tillsammans brukar samarbeta för att lösa uppgifter. S1 och S2 leder båda arbetsgrupperna i sina respektive organisationer. De delegerar arbete och ser till att personer utför det som behövs. Ledarna är även deltagande i tillverkningen. Därmed har både S1 och S2 god förståelse över det mesta som pågår. Om nödvändigt kan medarbetare ingripa och hjälpa varandra med deras uppgifter parallellt med sina egna uppgifter berättar både S1 och S2.

*”... alla kan mycket om andra grejer och hjälper varandra.” – S1*



S2 har rollen som produktägare och ansvarar för leveransen av produkten. S2 har sista beslutet om de viktigaste sakerna som råder projektet. Hen uttrycker att alla i arbetsgrupp får en chans att argumentera för sin sak och att spelutvecklingen är en kooperativ process. Det är dock en person som är ytterst ansvarig att leverera spelet, då är det viktigt att vara beslutsam. Detta är vanligt i spelbranschen poängterar S4, att utveckla spel är utvecklingsprojekt från början till slut. Då behövs det en målstyrd ledare uttrycker S4. Vidare berättar S4 att det råder komplexitet och osäkerheter både i och utanför dessa typer av företag. Att ha en förståelse för den administrativa aspekten är därför viktigt.

*“Det är en person som har förståelse för komplexiteten, kompetenserna och förutsättningarna. Det är en person som har förståelse för tidsplan.” – S4*

Alla intervjupersonerna anser att det är viktigt för en ledare att våga ta snabba beslut. Det vilar ett tungt ansvar på deras axlar och flertal parallella deadlines måste hållas. Finansiell överlevnad kräver att de levererar i tid. ”Du kan inte vänta ut och tveka om det sitter flera personer som väntar på svar” berättar S2.

#### **4.2.2 Erfarenhet**

S3 uttrycker att de personer som blir ledare i de mindre dataspelsföretagen ofta är de som har expertis inom ett område. Individens anses därmed vara lämplig att leda. Detta anser även S1 och S4, då båda anser att den som är mest lämplig och sakkunnig inom sitt område bör leda. På detta sätt menar S3 att processen att välja ledare kan ske naturligt. S1, S3 och S5 menar att det finns vissa saker som Vd:n har mindre kunskap om, och då kommer expertisen in i bilden och man kan ta beslut för vissa saker. Vd:n har övergripande ansvar, men i mindre dataspelsföretag är organisationsstrukturen platt och därmed har alla i arbetsgrupp en betydande roll uppger S3 och S6.

S2 hävdar också att erfarenhet spelar en stor roll. Det måste finnas en person som har sista ordet menar S2. Erfarenhet spelar här en större roll gällande besluttagande. S3 menar att erfarenhet, djupa insikter och kunskaper om spel i allmänheten är viktigt för att ta de bästa möjliga besluten. En förståelse om vilka typer av olika demografiska faktorer och efterfrågan spelar en betydlig roll förklarar S3. S2 förklarar att gruppens inflytande spelar en stor roll men det är hen som tar det slutgiltiga beslutet. S1 och S5 berättar att de olika medarbetarna i

företaget har olika erfarenheter och därmed kan de komplettera varandra. Detta innebär att det inte enbart är S1 som har det slutgiltiga beslutet i sitt företag, utan alla som arbetar i ett projekt är delaktiga i den slutgiltiga beslutsprocessen.

### 4.2.3 Involvering i beslutsprocessen

Alla intervjupersoner anser att det är lätt för projektmedlemmar att bidra med idéer i mindre dataspelsföretag. ”Någon kan skrika ut en idé sen så skriker en annan person ut en idé, sen skriver vi upp det på tavlan och försöker göra ett koncept av det” berättar S1. S4 förklarar att det är lättare att brainstorma idéer i mindre dataspelsföretag och att det är viktigt att uppmuntra det inom arbetsgrupp. Fortsättningsvis menar S1 att vem som helst kan föreslå idéer i arbetsgruppen, de idéer som är populärast bland gruppen utvecklas till koncept. S5 instämmer och berättar vidare att S1 och den andre ägaren av företaget lyssnar på medarbetarnas åsikter om vad som är möjligt och mindre möjligt att utföra.

*“Jag är anställd som programmerare och de litar på att jag kan mitt arbete. Om jag säger att något inte fungerar eller tar för lång tid att göra så lyssnar de.” – S5*

S3 berättar att det är viktigt för mindre arbetsgrupper som arbetar med kreativt arbete att komma upp med idéer och att vara kritiska mot dessa idéer. S3 menar för att det är lätt att komma på idéer inom gruppen blir det viktigt att gruppen kollektivt är kritiska mot nya idéer. S2 förklarar att de har övergått från att låta alla föreslå idéer till att låta en speldesigner vara huvudansvarig för att komma på med nya förslag på spel. Vidare berättar S2 att idéerna föds även när arbetsgrupp efter jobbet dricker öl med varandra. S4 berättar att det är svårt att beakta varje persons idé. S2 och S6 förklarar att detta var anledningen till att en speldesigner fokuserar främst på att komma på nya spelkoncept. Dock förklarar S6 att de alltid håller ett möte innan de ska gå vidare med en idé med arbetsgruppen. Efter mötet med arbetsgruppen hålls ett möte med företagets ledning där S2 delar S6 och hans medarbetares åsikter med ledningsgruppen.

*“Jag är faktiskt en av de som är utanför ledningsgruppen och jag känner mig uppskattad och lyssnad på.” – S6*

S4 menar att desto längre in i utvecklingsprojektet desto viktigare blir det att prioritera rätt. Detta då medarbetarna blir mer ambitiösa och kommer fram med nya idéer och tillvägagångssätt. Därmed blir det ledarens roll att välja bort det som inte passar in i planerna berättar S4.

#### 4.2.4 Att leda en kreativ grupp

S1 anser att det är viktigt att låta personer ha någon att luta sig mot. Med detta menar hen att som ledare är det viktigt att ge stöd och hjälpa personer som är fast med sina uppgifter. Enligt S2 finns det stunder där medarbetare kanske inte känner sig för att göra vissa typer av uppgifter. Då kan det förekomma att S2 lyfter dessa uppgifter och låter medarbetarna göra andra arbetsuppgifter för att hålla upp motivationen. Desto längre in i arbetet konkretiseras uppgifter och roller berättar S1. När arbetsuppgifter och roller konkretiseras vet medarbetarna vilka uppgifter de ska arbeta med och hur det ska utföras. Detta leder till att man inte behöver hjälpa eller kliva in i vissa situationer. S4 anser att det är ledarens jobb att hålla upp motivationen och ambitionen bland arbetsgrupperna.

S1, S2 och S3 berättar att det är viktigt att hjälpa medarbetare med uppgifter de har svårt med. S1 förklarar att detta görs när någon har svårt att lösa en uppgift. S2 menar att detta behövs när personer inte gillar vissa typer av uppgifter. Viktigt för management teamet i företaget är att låta personer arbeta med det de tycker om mest för att öka motivationen. S6 håller med, dock berättar hen att uppgifter oftast går snabbare om man låter den med mest expertis arbeta med en uppgift i sitt område.

*“Jag tycker att man märker när det finns uppgifter som inte är så roliga. Vad vi försöker göra i management teamet, det vill säga, vi som sitter där, försöker lyfta skituppgifterna. Om det är någon som tycker att nätverkskodning är tråkigt, då säger jag hoppa till något annat jag fixar det. Men absolut man märker när någon sitter med en uppgift som inte är värst roligt mot om det är något som de verkligen vill göra.” – S2*

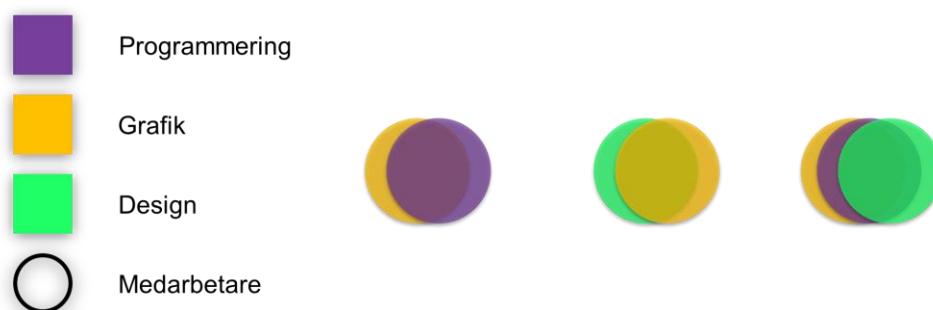
S4 hävdar att det är ledarens jobb att hålla tillbaka personer från att vara alldeles för ambitiösa. Ambitionsnivåerna ökar i takt med arbetsgången menar S4. S1 menar att nya idéer kan uppstå under projektets gång. S4 berättar att i många fall måste man ta ställning och neka saker som inte passar. S3 anser att det i dataspelsföretag är det viktigt att vara realistisk, men

samtidigt våga tänka utanför ramarna. S3 menar att det är en balansgång att leda konstnärer och kreativa personer. Vidare berättar S3 att ”det är viktigt att inte trampa folk på tårna”. S2 menar att det är viktigt att beakta projektmedlemmarnas åsikter, då alla har olika kompetenser, kunskaper och erfarenheter.

#### 4.2.5 Kompetenser

S3 och S4 berättar att de kompetenser som krävs minimum i mindre dataspelsföretag är tre huvudsakliga kompetenser. Dessa är programmering, grafik och design (se. figur 3). Design är utformningen av upplevelsen och utmaningarna i spelet, grafik bestämmer hur allt ser ut, och programmering utgör hur spelet fungerar. S2 och S5 berättar att minimalt kan man utveckla spel självständigt. Fortsättningsvis berättar de att det finns flera en manna dataspelsföretag. Dock brukar de hyra extern hjälp när de exempelvis behöver revisorer.

S2 medger att arbetskraften i organisationen är uppdelad i tre delar. Dessa är då grafik, speldesigners och programmerare. S2, S3 och S5 berättar att i mindre dataspelsföretag finns det multidisciplinära individer med olika kunskaper om olika arbetsområden. ”Medarbetarna får ett större ansvarsområde” berättar S3. S5 hävdar att ansvaret och kompetenser som behövs beror på skalan av ett projekt. Desto fler personer, desto mindre kompetenser behövs. Vidare förklarar S2 och S3 att medarbetarna i arbetsgrupper arbetar med olika typer av uppgifter och hjälper varandra. S2 berättar att det är upp till medarbetarna att utföra uppgifterna. De kan förfråga resurser och hjälp från andra medarbetare i arbetsgruppen.



Figur 3: Viktiga kompetenser i dataspelsföretag

Bilden illustrerar de tre kompetenserna som krävs vid dataspelstillverkning och hur en medarbetare i ett litet dataspelsföretag kan besitta flera av kompetenserna. Vänstra medarbetaren har kompetens inom både grafik och programmering. Mittersta medarbetaren har kompetens inom både grafik och design. Högra medarbetaren har kompetens inom varje område.

#### 4.2.6 Generalist

I mindre dataspelsföretag arbetar de flesta personerna med varandra berättar intervjupersonerna. Projektarbeten innefattar de flesta individerna i organisationen, vilket gör att man kan få bättre översikt på arbetet berättar S2. S1 förklarar att hen har förståelse över alla händelser i projektet. Som ledare inbegriper hen ansvar över andra medlemmars arbete, men även hens arbete.

*“Jag kan ingripa och hjälpa andra med deras uppgifter parallellt med mina egna uppgifter.”*  
– S1

S3 berättar att det är vanligt för mindre företag att ha multifunktionella personer. Fortsättningsvis berättar S3 att det är vanligt för en individ i ett litet dataspelsföretag att arbeta med flera olika typer av arbetsuppgifter. S2 och S6 förklarar att detta inte enbart gäller ledaren utan även de flesta i arbetsgrupp. S4 berättar att detta gör det lättare för medarbetare att fördjupa sig i olika arbetsuppgifter, vilket ger de mer ansvar.

S1 förklarar att det är viktigt att lära sig nya arbetsmetoder och programmeringsspråk, då arbetsmetoder och specifikationer förändras när man övergår till nya projekt. Detta menar även S2 som förklarar att det är viktigt att ha den korrekta inställningen mot jobbet. S2 berättar vidare att det kan vara obehagligt i början, men att de har fostrat en kultur i företaget där medarbetare anammar villighet att pröva nya sätt att arbeta.

*“Vi har inställningen att om du kan rita ikoner kan du koda ett spel kan du göra vad som helst. Det kommer vara obehagligt när man jobbar med nya verktyg och språk, men det kommer man igenom. Vi har fostrat den kulturen. Vi har inte den inställningen att personer kan säga jag kan inte arbeta i den här motorn, det kan vi inte. Utan vi säger istället att vi kan göra det, vi lär oss på vägen.”* – S2

## 4.2.7 Initiativtagande

S2 berättar att i mindre dataspelsföretag är det lättare att förmedla sina åsikter och synpunkter om olika saker i projektarbetet. Med detta menar S2 att det finns bättre sammanhållning i arbetsgrupp. "Man uppmuntrar varandra mer i mindre dataspelsföretag och kan efterfråga resurser om det behövs" berättar S2. S1 och S5 berättar att desto större företaget blir desto svårare kan det vara att behålla sammanhållningen och den personliga kontakten i arbetsgrupperna. S5 förklarar att arbetsuppgifter och rutiner blir mer strukturerade, vilket gör det svårare att ta initiativ. S3 menar att det händer då uppgifter blir mer specifika när arbetsgrupper blir större.

*"Jag känner att desto större vi blir kan man förlora den personliga kontakten med varandra. Men just nu är vi ganska bra vänner och sammanhållningen är riktigt bra." – S1*

S2 berättar att det är viktigt att man har den rätta inställningen för arbetet. Detta då det finns mycket att lära sig och att uppgifter förändras beroende på projekt. S6 berättar att alla i företaget är professionella och har stora ambitioner, och det är viktigt att alla anammar samma driv för sitt arbete. S4 förklarar att det är viktigt att ha den ambition med den inställningen, då med autonomi kan man själv bestämma hur arbete ska utföras. S3 förklarar att detta gör det lättare för medarbetare att ta egna initiativ vilket anses är mycket viktigt. Vidare berättar S3 att det är viktigt för ledare att se till att alla kan vara delaktiga i beslutsprocessen.

*"I mindre dataspelsföretag är det minst lika viktigt. Det är en balansgång att leda konstnärer och kreativa personer. Det är som vilket kreativt yrke som helst på det sättet. Som ledare måste man förstå det och inte trampa folk på tårna och se till att alla får vara med." – S3*

I dessa arbeten finns det nästan alltid något att göra berättar S1 och S2. Detta då man ofta arbetar med agila metoder där man börjar med nya uppgifter direkt efter föregående uppgifter är utförda förklarar S1 och S2. "Hela arbetsstrukturen fungerar på det sättet att man inte sitter och gör inget" förklarar S2. S2, S4 och S6 förklarar att detta ger upphov till att nya initiativ tas av medarbetare. S2 och S4 bekräftar dock att det är viktigt att dessa initiativ konfirmeras. S2 förklarar att det är viktigt att förmedla vikten av uppgifter som ledare. S4 instämmer och berättar att det är ledarens uppgift att se till att medarbetare jobbar på det som behövs utföras.

*“Han skulle inte kunna sätta sig under arbetstid och skitit i andra uppgifter för att göra det. Men att ta initiativ är viktigt absolut, men man måste ta det med andra också. Ibland kan det hända att vissa uppgifter behöver prioriteras över andra och så tar man det i nästa sprint.”*

– S2

## 5. Analys

*I föregående avsnitt presenterades det empiriska materialet med hjälp av Fejes och Thornbergs (2015) dataanalysmodell. I detta avsnitt analyseras empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Med syfte att besvara frågeställningarna på ett tydligt och lättförståeligt sätt har analysen delats upp i tre huvudområden, den kreativa processen, ledarskap och stora dataspelsföretag.*

### 5.1 Den kreativa processen

Efter undersökning av dataspelsföretagen framkom att den kreativa processen i praktiken kan variera från företag till företag. Inget företag är det andra helt likt. Den kreativa processen är kontextberoende och ser därför annorlunda ut. S1 och S2, som är verksamma inom varsitt dataspelsföretag samt S3, som har bred erfarenhet av diverse dataspelsföretag, stora och små, menar att den kreativa processen ofta sker organiskt och inte följer någon bestämd struktur.

#### 5.1.1 Idégenerering

Som nämnt i teoriavsnittet bör modellen för den kreativa processen ses som rekursiv och dynamisk. S1, S2 och S3 menar att man, utefter kontext, ofta navigerar fritt mellan stegen. Ett tydligt exempel på när och hur detta fenomen kan förekomma begrundas i företagens idégenerering. S3 förklarar att idéer inte brukar vara en bristvara hos dataspelsföretag utan att det snarare är tekniken och kompetensen att förverkliga en idé som motsvarar begränsning. Alla intervjupersoner står bakom detta antagande och menar att det är lätt för små dataspelsföretag att generera idéer. S1 och S2 berättar ytterligare att idéerna som uppstår ofta sker under informella sammanhang som vardagliga diskussioner, afterwork och resor. Vidare förklarar S1 och S5 att de idéer som uppkommer dokumenteras och finns tillgängliga för alla medarbetare.

Eftersom att alla idéer som uppkommer finns tillgängliga för alla medarbetare att se kan ledarna bygga förtroende inom organisationen. En aspekt av det autentiska ledarskapsperspektivet, relationell transparens beskriver att ledare som uppvisar öppenhet



genom att dela information kan få medarbetare att själva öppna upp och komma med idéer själva. Denna metod för medarbetarna att öppna upp, vilket ökar förtroende inom organisationen (Yukl, 2012; Walumbwa et al., 2008). Autentiskt ledarskap ökar inte enbart förtroende hos medarbetarna, men ledarna upplevs ha kredibilitet och gör det lättare för medarbetarna att stödja nya initiativ och förändringar i organisationen med entusiasm (Yukl, 2012).

Idégenereringsfasen i den kreativa processen sker kontinuerligt och det finns ett lager av idéer som inväntar användning. Som teorin konstaterar bör man vara öppen för att hoppa fritt mellan stegen i den kreativa processen och faktumet att idéer tillkommer fritt under processens gång är ett exempel på hur ledarskapet av den kreativa processen kan skilja sig beroende på kontext. Teamet kan då hoppa över idégenereringsfasen och direkt börja tillverka nästa idé på listan. (Basadur, 1994; Lubart, 2000–2001; Zeng, Proctor och Salvendy, 2010).

Flexibiliteten i den kreativa processen gör att idégenereringsfasen kan ske när en arbetsgrupp redan etablerats och organiserat sig för att arbeta mot en vision. Ledarskap är processen vars uppgift är att underlätta gemensamt arbete mot delade mål. Denna flexibilitet gör det lättare för arbetsgrupper att möta framtida utmaningar (Yukl, 2012). När färdiga idéer valts behöver inte arbetsgrupper tänka ut hur de behöver arbeta och utföra arbetet, till skillnad från om gruppen behöver organisera sig för att komma på en idé i början av arbetsgången.

### **5.1.2 Problemanalys**

I S1s företag sker problemanalysen efter de har valt att gå vidare med en idé. Det viktigaste kriteriet för att gå vidare med ett spel är att det upplevs vara roligt av konsumenterna, inte vilken målgrupp eller marknadssegment den ska nå. I problemanalys finns det två delprocesser; problemsökande och problemformulering. Företaget tillverkar de spel de själva anser vara attraktiva och genomför därför ingen problemsökning.

Här skiljer sig S2s företag från S1s företag. Enligt S2 och S6 letar företaget aktivt efter ny information med avsikt att förstå sina målgrupper. I delprocessen problemformulering analyserar de vilka målgrupper som de tror kommer köpa spelet de utvecklar. Därmed sker problemanalysen tidigare än det gör i S1s företag. S6 nämnde att de satt fel målgrupp på sitt senaste projekt, vilket resulterade i att de fick ändra sina målsättningar efter återkopplingen.

Detta innebär att de behövde gå tillbaka till problemanalysen vid ett senare skede, då nya problem uppenbarats i en annan fas av den kreativa processen (Basadur, 1994; Lubart, 2000-2001; Zeng, Proctor och Salvendy, 2010).

### **5.1.3 Evaluering**

I S1s företag sker evalueringsfasen efter idégenereringsfasen i den kreativa processen. Detta innebär att företaget väljer spel utifrån de kriterier som anses vara viktigast för företaget och hjälper de uppnå sina mål. De viktigaste kriterierna för S1s företag är att spelen som ska vidare till utveckling är roliga och intressanta enligt företagets ledning.

S2s företag skiljer sig från S1s företag då evalueringsfasen sker efter problemanalysfasen. De idéer som har valts har analyserats och ska anpassas och passa de krav som målgruppen kommer ha. S6 förklarar att han som medarbetare har möjlighet att påverka de beslut som görs i ledningsmötet. Balanserad bearbetning innebär att innan slutliga beslut tas samlar autentiska ledare åsikter som kan vara både positivt och negativt för organisationen. När ledare beaktar medarbetarnas åsikter får medarbetarna en känsla av gemenskap i organisationen. (Wong och Laschinger, 2013). Därmed finns det inslag av demokratiskt och autentiskt ledarskap vid evalueringsfasen där S2, som ledare, aktivt utvecklar goda relationer med sina medarbetare genom att vara inkluderande och uppmuntrande (Bhatti, et al., 2012). Detta leder till att medarbetare känner sig delaktiga i beslutsprocessen (Lewin et al., 1939).

### **5.1.4 Implementering**

Implementeringsfasen kan beskrivas som slutet av början och är när man väl har färdigställt idé som är redo att implementeras (Basadur, 1994). I S1s företag fokuseras all energi på ett projekt i taget. Inga nya projekt initieras innan det aktuella projektet implementerats och avslutats. S2 berättar att, beroende på arbetsbördan inför utsläpp av ett spel, kan del av teamet börja på ett nytt projekt innan det aktuella projektet avslutats. S1s företag består av tio personer och S2s företag består av dubbelt så många, 20 personer. Att påstå att en så markant storleksskillnad ligger till grund för skillnader i tillvägagångssätt kan verka rationellt. Om delat ledarskap ska utvecklas på bästa möjliga sätt är det viktigt att de rätta personerna för grupparbetet väljs (Pearce, 2004). Enligt Brodin et al. (2014) finns det ingen specifik

gruppstorlek som främjar kreativitet. Desto större en arbetsgrupp är desto större chans finns det att personer har olika kunskaper och färdigheter (Pearce, 2004).

Dock är det viktigt att påpeka att arbetskraft inte alltid är den avgörande faktorn. Det är viktigt att ha i åtanke att olika sorters spel kräver olika resurser. Generellt sett har inte en mobilapplikation samma krav som ett multiplayer<sup>2</sup> dataspel. Båda företagen i den här studien tillverkar dataspel men även här kan arbetsbördan variera. Man skulle kunna anta att en arbetsgrupp av 20 personer tar sig an större projekt än ett team på tio personer så det är svårt att dra några tydliga slutsatser baserat på företagets storlek. Den optimala storleken beror på industrin, typen av uppgift som utförs och hur ansvaret för beslutsfattandet ser ut (Pearce, 2004).

Enligt samtliga intervjupersoner tas det inga uppehåll efter en implementering utan små dataspelsföretag har sällan råd att vänta med att påbörja nästa projekt.

## **5.2 Ledarskap**

### **5.2.1 Ledaregenskaper**

Utifrån undersökningen framkom det att ansvar tas utifrån att medarbetare organiserar sig själva och att de även organiserar varandra för att uppnå mål. Medarbetarna utövar ledarskap genom att påverka varandra för att strukturera olika aktiviteter inom organisationen. Detta möjliggörs genom att använda agila metoder som Scrum vilket hjälper organisera vilka uppgifter som behöver utföras och prioriteras. Projektarbeten är komplexa och det finns ett behov av samarbete mellan medarbetare för att lösa uppgifter. Pearce (2004) berättar att det finns tre egenskaper som kännetecknar delat ledarskap, dessa är: beroendeförhållande, kreativitet och komplexitet. I dessa företag är medarbetare beroende av varandra, vilket ger ökat behov för delat ledarskap. En anledning till att det finns ett beroendeförhållande mellan medarbetare är att arbetet upplevs som komplext. Därmed finns det ett behov av att organisera och lösa uppgifter tillsammans. Denna typ av kunskapsarbete är även kreativt intensivt då uppgifter och lösningar kan förändras från projekt till projekt. Detta gör det viktigt för medarbetare att kommunicera åsikter och reflektioner mellan varandra (ibid).

---

<sup>2</sup> Dataspel där flera kan spela samtidigt.

I arbetsgrupperna deltar ofta ledare som aktiva deltagare i tillverkningen. S1 och S2 berättar att de även deltar i det aktiva ledarskapet och i de vanliga arbetsrutinerna. Utöver det ser S1 och S2 till att medarbetarna utför sina uppgifter. Som ledare har de förståelse för vilka uppgifter medarbetarna utför.

Som produktägare förklarar S2 att hen ansvarar för leveransen av produkten. Det innebär att S2 har störst ansvar inom arbetsgrupp och tar de viktigaste besluten som råder projektet. Detta innebär att S2 deltar i den delade ledarskapsprocessen, men att det ändå finns en skillnad mellan S2 och projektmedlemmarna då hen har en högre uppsatt position inom gruppen. Bergman et al. (2012) förklarar att arbetsgrupper som innefattar två eller flera medlemmar kan uppleva olika typer av ledarskap. I detta fall är det inte enbart delat ledarskap som finns i arbetsgrupperna.

S1 och S2 berättar att de spenderar mycket tid med deras arbetsgrupper under och efter arbetstid. S1 och S2 värderar deras relation med deras medarbetare. Genom att utöva autentiskt ledarskap kan ledare som S1 och S2 identifiera med deras medarbetare på en personlig nivå (Yukl, 2012). Genom att ha en öppen relation med medarbetarna kan autentiska ledare öka förtroende inom organisationen, vilket innebär att medarbetarna tror mer på ledarens förmågor och kredibilitet. Ledare som upplevs trovärdiga kan påverka medarbetare att stödja initiativ mycket lättare i framtiden (ibid; Walumbwa et al., 2008).

En viktig aspekt som nämndes var att ledare behöver ha förmågan att fatta snabba beslut. Detta understryker S1 och S2 som berättar att det finns många deadlines som behöver beaktas. Förmågan att fatta kvicka beslut är därför en viktig aspekt för företagets överlevnad. S4 nämnde att en viktig ledaregenskap var att ledaren behöver ha en översiktlig förståelse för de olika kompetenserna, förutsättningarna samt komplexiteten som råder runt om och i företaget. Det är därmed viktigt att ledarna i dessa organisationer har en förståelse för de administrativa aspekterna, de yttre faktorerna samt att har effektivt beslutsfattande. Detta kan leda till svårigheter när man arbetar i en grupp där flera individer agerar ledare. Det blir därmed viktigt att ha en ledare som självständigt tar ledarskapsbeslut. Auktoritärt ledarskap fungerar bäst i situationer där det finns lite tid att ta beslut. Dock är det viktigt att medarbetare känner delaktighet och arbetsglädje, vilket är argument för det demokratiska ledarskapets nytta (Hornstein och De Guerre, 2006).

## 5.2.2 Erfarenhet

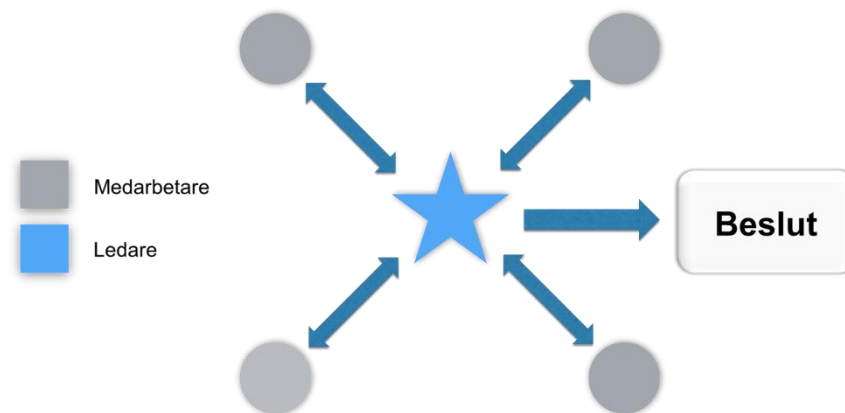
Flera av intervjupersonerna berättade att de som blir ledare i de mindre dataspelsföretagen främst är personer som har expertis inom sina områden. Ledare i dessa företag utses inte beroende på kunskaper och färdigheter som ledare, utan snarare för att de är sakkunniga inom sitt område. Detta leder till att ledarna i dessa företag inte nödvändigtvis har kunskap om hur de bör leda. För att personer med erfarenhet blir ledare kan det innebära att det finns fler än en ledare i arbetsgruppen, detta då flera personer har kunskap om olika arbetsområden. I dataspelsföretag arbetar man med komplexa arbetsuppgifter som ofta kräver kreativa lösningar. Då kan det uppstå ett behov av flera individers reflektioner och åsikter. Delat ledarskap är viktigt i sammanhang där medarbetare är beroende av varandra för att lösa arbetsuppgifter (Pearce, 2004). De personer som har expertis inom sitt område kan därmed själva agera som ledare i arbetsgruppen (se. figur 4). Organisationsstrukturen i dessa organisationer är ofta platta, vilket innebär att det inte finns någon tydlig hierarki och att flera personer kan ha en betydande roll i arbetsgruppen.



*Figur 4:* Delat ledarskap

Bilden illustrerar hur flertal medarbetare i en grupp kan agera ledare.

I S1s företag är det demokratiskt vid beslut. S1 berättar att medarbetare har en chans att vara delaktiga i beslutsprocessen. Teorin om demokratiskt ledarskap förklarar att medarbetare har förståelse över vad som händer i organisationen och på så vis kan engagera sig i beslutsprocessen. Trots det krävs det en individ som tar de slutgiltiga besluten (Lewin et al., 1939).



Figur 5: Demokratiskt ledarskap

Bilden illustrerar hur medarbetarna påverkar ledarens beslut.

Arbetet i dataspelsföretag är intensivt och medarbetare blir ofta beroende av varandra för resurser och hjälp. Därmed finns det ett behov för medarbetare inom arbetsgruppen att ta initiativ och leda. Pearce och Sims (2002) förklarar att detta kan öka kvaliteten på problemlösningen i arbetsgrupper som använder delat ledarskap.

S2 berättade att det är hen som har mest inflytande och att hen tar de slutgiltiga besluten som berör projekten. Auktoritärt ledarskap kan göra att medarbetare känner sig mindre bemyndigade och motiverade, vilket kan leda till mindre initiativtagande från medarbetare (Hornstein och De Guerre, 2006). Som ledare fattar S2 det slutgiltiga beslutet, men berättar att det är viktigt att medarbetarna förstår och känner sig delaktiga i beslutsprocessen. Som erfaren ledare menar hen att finns det vissa saker som S2 har mer kunskap om än sina medarbetare. Dock kan ledarskapsbeslut som tas ensamt leda till dåliga beslut då all information inte togs hänsyn till (Ojokuku, Odetayo och Sajuyigbe, 2012).

Autentiskt ledarskap tillåter ledare att skapa en kultur där medarbetare blir villiga att utvecklas. Utvecklingen sker när medarbetare intar rollen som ledare ökar deras ansvarsområde (Walumbwa et al., 2008). Detta möjliggörs ytterligare genom den platta organisationsstrukturen som ger flera medarbetare en betydande roll. De olika medarbetarna

har olika erfarenheter, vilket gör att de kan komplettera varandra berättade S1 och S5. Genom att objektivt evaluera information innan beslut kan autentiska ledare uppmuntra andra att ifrågasätta sina egna åsikter (Walumbwa et al., 2008). Vidare berättar Wong och Laschinger (2013) att arbetsplatser där medarbetares åsikter beaktas ger medarbetarna en känsla av gemenskap i deras organisation. Detta kallas balanserad bearbetning och sker när slutgiltiga beslut tas i S1s företag, då alla är involverade i beslutsprocessen.

### **5.2.3 Involvering i beslutsprocessen**

Idégenereringen sker naturligt inom företagen och det är det lätt för projektmedlemmarna att dela med sig av sina idéer. Idégenerering sker under diverse olika sammanhang till exempel under och utanför arbetstid, under vardagliga konversationer, under arbetsmöten eller efter jobbet i mindre formella sammanhang (Isaksen och Treffinger, 2004).

Framkomsten av nya idéer är en naturlig process, det är dock viktigt att man är kritisk mot dessa idéer. Detta gäller inte bara en individ som är ledare, utan hela arbetsgruppen behöver vara kritiska när man evaluerar och bestämmer vilka idéer som ska utföras (Basadur, 1994; Lobert och Dologite, 1994).

I S2s företag var det tidigare möjligt för alla att föreslå idéer. De övergav den metoden och tilldelade istället ansvaret för idéer till en individ som arbetar med att skapa koncept. Motivationen bakom det var att det var alldeles för svårt att beakta allas idéer så nu har medarbetare mindre chans att vara delaktiga i ledarskapsprocessen då det är en individ som bestämmer över vilka idéer som ska utvecklas vidare till koncept. Dock understryker S2 att även om det är en person som har det formella ansvaret för idéerna så är alla delaktiga i diskussionen. Autentiska ledare är självmedvetna och förstår hur deras handlande påverkar andra i organisationen (Ealias och George, 2012). S2 är medveten om sitt inflytande över andra i organisationen när hen övergick från en metod till en annan. Denna självkänedom gör det lättare för autentiska ledare att implementera sina värderingar, tankar och strategier (Northouse, 2010).

Demokratiskt ledarskap handlar om att en chef eller ledare försöker utveckla relationer med medarbetare och uppmuntra de. Efter ledaren tagit till sig medarbetarnas åsikter tar hen ett

beslut (Lewin et al., 1939; Bhatti et al., 2012). Auktoritära ledare tar beslut självständigt, vilket gör att medarbetare har lite inflytande i beslutsprocessen vilket minskar motivation bland medarbetarna. Personen som skapar och konkretiserar idéerna tar egna beslut gällande utformningen och omfattningen av idéerna men demokratiskt ledarskap förekommer fortfarande då idéer diskuteras informellt (Lewin et al., 1939).

Ambitionsnivåerna i arbetsgruppen ökar i takt med projektets gång. Därmed är det viktigt för ledaren att se till att fokus läggs på rätt saker och att de viktigaste arbetsuppgifterna prioriteras. Att välja de idéer som bäst passar organisationen kallas för evaluering, den tredje fasen i den kreativa processen. Som ledare och medlemmar av arbetsgruppen blir det viktigt att analysera och välja de idéer som bäst uppnår målen (Basadur, 1994; Lobert och Dologite, 1994). Det är också viktigt för organisationerna att det finns en balans mellan auktoritärt och demokratiskt ledarskap där medarbetare känner att de kan vara delaktiga, men där ledare tar egna beslut när det behövs (Lewin et al., 1939).

#### **5.2.4 Att leda en kreativ grupp**

Undersökningens resultat visade tydliga spår av autentiskt ledarskap i dataspelsindustrin. Ledares beteende i dessa företag byggs utifrån en personlig moralstandard. Detta kallas internaliserad moral och innebär att en ledares beteende beror på individens inre värderingar (Walumbwa et al., 2008). Ett exempel är att intervjupersonerna anser att det är viktigt för medarbetare att ha någon att luta sig mot när problem uppstår. Som ledare anser de att stöd och uppmuntran är viktigt för medarbetare. Det har även förekommit att en av intervjupersonerna har lyft uppgifter av medarbetare och låtit de arbeta med annat istället. Som ledare kan deras resurser bäst användas i andra områden, men de väljer själva att stå upp för medarbetarna även om de saknar expertis i området. Något som inte alltid är det mest effektivaste alternativet enligt S6.

Vidare är det möjligt att medarbetarna i gruppen kan leda varandra på ett sätt som intervjupersonerna leder gruppen i början av projektet. I dessa arbeten krävs det grupper som kan samarbeta och orientera varandra. Pearce (2003) beskriver att arbeten som kräver flera individers åsikter och reflektioner, som upplevs svår och komplex, och arbete där personer är beroende av varandra kräver delat ledarskap.



Längre in i arbetsgången konkretiseras arbetsuppgifter och roller. Medarbetare får en ökad förståelse över vilka arbetsuppgifter som de behöver utföra, och hur dessa uppgifter ska utföras. Därmed kan det finnas ett mindre behov av delat ledarskap, då medarbetare har en klarare förståelse över vad som behövs utföras. Intervjupersonerna berättade att ambitionsnivåerna ökade under arbetets gång. Detta innebär att nya idéer kan uppstå. Det blir därmed viktigt att ledare tar ställning och avvisa idéer som inte passar målsättningarna. Auktoritärt ledarskap fungerar bäst när det finns lite tid för en grupp att organisera sig. Dock kan detta göra att medarbetare känner sig mindre bemyndigade, mindre kreativa och mindre produktiva (Hornstein och De Guerre, 2006). Samtidigt finns behov av en autentisk ledare vars öppenhet och beteende som bygger på en personlig moralstandard framkallar optimism och förtroende hos medarbetare (Walumbwa et al., 2008; Yukl, 2012).

Arbetsgruppens medlemmar har olika kunskaper, åsikter och kompetenser, vilket är viktigt att beakta som ledare. S3 berättade att det är viktigt att ha en balans när man leder kreativa personer. Det finns en smal linje mellan obstruktion och frihet. Det är därmed viktigt för ledare inspirerar medarbetare att tänka fritt men samtidigt sätta upp tydliga ramar.

### **5.2.5 Kompetenser**

Det krävs tre huvudsakliga kompetenser i dataspellstillverkning. Dessa är programmering, speldesign och grafik. För att utvecklingen av dataspel ska ske behövs kompetenser i dessa områden. I dessa arbeten kan det uppstå att medarbetare framstår som auktoritärfigurer inom sina respektive områden. Då kan de agera som ledare, vilket kan hjälpa arbetsgruppen bemöta framtida utmaningar (Yukl, 2012).

Att det finns flera kompetenser i dataspelsföretag innebär att flera agera som ledare och styra varandra för att uppnå effektivitet (Bergman et al., 2012). Dessa arbeten sker över en lång tidsperiod samt krävs det samarbete mellan medarbetare, därmed blir delat ledarskap användbart i dessa arbetsgrupper. Eftersom att medarbetare har olika kompetenser kan man applicera de tre egenskaper som kännetecknar delat ledarskap: beroende förhållande, kreativitet och komplexitet (Pearce, 2004).

I mindre dataspelsföretag är medarbetarna ofta multidisciplinära, vilket innebär att de har kunskaper om olika arbetsområden. I utvecklingsarbetet arbetar medarbetarna med olika uppgifter och hjälper ofta varandra berättade S2. Därmed finns det ett beroendeförhållande mellan medarbetarna. Medarbetare kan även vara i behov av åsikter och reflektioner vid kreativt arbete. Samtidigt kan arbetet vara komplext, vilket minskar sannolikheten att arbetsuppgifter kan utföras av en individ (ibid).

När medarbetare med olika kompetenser arbetar tillsammans kan det hända att medarbetare blir delaktiga i beslutsprocessen, då varje individs åsikt blir viktigare att beakta (Lewin et al., 1939). Detta kan öka ledarens relation med medarbetarna, då de kan vara i behov av medarbetarnas åsikter. I den delade ledarskapsprocessen kan andra ledarskapsperspektiv uppstå, som exempelvis demokratiskt ledarskap (Bergman et al., 2012). Demokratiskt ledarskap fungerar bäst där kvalitét är essentiellt, vilket är mycket relevant i dataspelsindustrin (Bhatti et al., 2012). Medarbetare med olika kompetenser kan hjälpa påverka beslut som ledare tar, vilket hjälper öka arbetsglädje samt hjälper individer som är delaktiga i ledarskapsprocessen utveckla sina färdigheter och kompetenser (Lewin et al, 1939).

### **5.2.6 Generalist**

I mindre företag har man god översikt över det som händer. Man känner till vad alla arbetar med, och man har god förståelse över nästan allt som berör projektet. Eftersom att arbetsgrupperna är mindre i små dataspelsföretag är det vanligt att medarbetare arbetar tillsammans. Medarbetare får då en ökad förståelse för projektet i sin helhet då de får insikt i hur och vad deras kollegor arbetar med. Som deltagare i dessa arbetsgrupper blir medarbetarna mer flexibla och multidisciplinära, då de kan utföra flera olika typer av arbetsuppgifter. Detta är mycket vanligt i mindre dataspelsföretag uppger intervjupersonerna. Arbete i dataspelsföretag uppfyller faktorerna som kännetecknar delat ledarskap. I denna typ av arbete har medarbetare en förståelse över komplexiteten som arbetet innefattar, vilket gör att de blir mer beroende av varandra. Arbetet kräver att medarbetare löser uppgifter på kreativa sätt, vilket skapar ett behov av åsikter och reflektioner från flera medarbetare (Pearce, 2004).

För dataspelsföretag är det viktigt att lära sig nya arbetsmetoder och programmeringsspråk för att vara konkurrenskraftiga och ha aktuella arbetsmetoder och kunskaper. Dessa faktorer förändras snabbt och företagen behöver kunna anpassa sig. Det blir därmed viktigt för ledare att fostra en kultur där medarbetare är villiga att vara flexibla och arbeta med nya metoder. Effektiviteten av autentiska ledare kommer från deras motivation och optimism i utmanande situationer. Om medarbetare kan identifiera med ledare på en personlig nivå, kan medarbetarnas förtroende för ledaren öka vilket hjälper vid implementering av nya initiativ och förändringar (Yukl, 2012).

### **5.2.7 Initiativtagande**

I de mindre dataspelsföretagen är det lättare för medarbetare att få sin röst hörd. De flesta medarbetarna arbetar på samma arbetsyta och det är lättare att bra sammanhållning sker i arbetsgrupperna. Det finns en personlig kontakt mellan medarbetarna och ledarna i projektarbetet. Att uttrycka åsikter och efterfråga resurser av olika slag är därför relativt lätt. En aspekt inom det autentiska ledarskapsperspektivet, relationell transparens förklarar att ledare som uppvisar öppenhet genom att dela information, värderingar och tankar med medarbetare gör det i förhoppning av att medarbetare öppnar upp och delar sina idéer tillbaka. Öppenhet är en viktig aspekt av autentiskt ledarskap för att bygga förtroende inom organisationen (Yukl, 2012).

Det finns mycket uppgifter som behöver utföras under projektets gång. När en uppgift är utförd sätter man direkt igång med nästa uppgift. Detta leder till att individer i arbetsgrupperna tar egna initiativ för att göra klart uppgifter. Ibland kan det hända att initiativ som tas är felaktigt, då blir det viktigt som ledare att förmedla vikten av olika uppgifter till medarbetare så att de arbetar på det som behöver utföras. Därmed blir det viktigt att det finns en ledarskapsfigur som är bestämd och som tar slutgiltiga beslut när det behövs, samtidigt som det finns en ledare som är öppen och transparent så att medarbetarna känner sig inkluderade under arbetsprocessen (ibid).

S2 och S6 förklarade tyngden av att ha rätt för sitt arbete. I arbetsprocessen finns det mycket som medarbetarna kan lära sig. Alla i organisationen har stora ambitioner, och S6 menar att det är viktigt att alla har samma driv för sitt arbete. Detta då medarbetare har stort ansvar och

autonomi över hur deras arbete ska utföras. Autentiska ledare påverkar medarbetare genom deras klara värderingar och öppenhet. Medarbetarnas förtroende ökar när ledare upplevs trovärdiga, och när ledare skapar visioner som tilltalar de (ibid).

I dessa typer av arbeten finns det alltid nya uppgifter, vilket ger upphov till att nya initiativ tas av medarbetare. Som ledare blir det viktigt att förmedla vikten av arbetsuppgifter. Det viktigaste är att medarbetarna fokuserar på det som behövs utföras. Därmed finns det ett behov av ett ledarskapsperspektiv som är auktoritärt där ledare själva tar beslut och ser till att medarbetare utför de arbetsuppgifter som måste utföras genom klara instruktioner (Lewin et al., 1939; Ojokuku, Odetayo och Sajuyigbe, 2012). Wong och Laschinger (2013) berättar dock att utifrån aspekten balanserad bearbetning att arbetsplatser där ledare beaktar medarbetares åsikter ger medarbetarna en känsla av gemenskap. För att initiativ ska tas behövs öppenhet i organisationen för att bygga förtroende i organisationen (Yukl, 2012; Walumbwa et al., 2008). Detta kan göra det lättare för medarbetare att känna sig säkrare att ta egna initiativ.

Under arbetets gång utvecklas delat ledarskap då medarbetare leder varandra. För att uppnå mål i dataspelsutvecklingsprojekt krävs det samarbete mellan olika individer. Detta är inte ovanligt då arbete i dataspelsföretag är intensivt och kräver snabba beslut. Delat ledarskap ökar kvalitén på problemlösningen. Dock är det viktigt att det finns en person som ser till att medarbetare fokuserar på det som behöver utföras. Som auktoritär ledare kan man ge medarbetare klara instruktioner och förväntningar över vad som behöver utföras (Lewin et al., 1939). Därmed blir det viktigt som ledare att konfirmera medarbetares initiativ, men att ändå se till att medarbetare har autonomi så att de inte hindras från att ta initiativ.

## 6. Slutsats

*I detta avsnitt presenteras slutsatserna som dras utifrån analysen av studiens empiri, syfte och frågeställningar.*

Syftet med undersökningen är att bidra med ny kunskap om hur ledarskapet ser ut i den kreativa processen samt om vilka skillnader det finns mellan ett stort och ett litet dataspelsföretag. Vi ville även belysa gruppdynamiken och ledarskapet i den kreativa processen. Anledningen till att studien utfördes var på grund av bristen på forskning gällande ledarskap och kreativitet i dataspelsindustrin, samt att det råder brist på forskning gällande ledarskapet i den kreativa processen i stora och små dataspelsföretag. För att besvara syftet ställdes frågeställning:

- Hur kan ledarskapet se ut i den kreativa processen i små dataspelsföretag?

### 6.1 Ledarskapet i den kreativa processen i små dataspelsföretag

Resultatet visade att omständigheterna skiljer sig åt från företag till företag och från projekt till projekt. Eftersom den kreativa processen är kontextberoende kan den se mycket olika ut i praktiken. Som den valda teorin om den kreativa processen föreslår, följer små dataspelsföretag ofta en dynamisk kreativ process utan en bestämd struktur. Det bekräftade studiens resultat då tydliga skillnader förekom mellan S1s och S2s företags hantering av idéer. Problemformuleringen och problemsökande kunde i vissa fall helt uteslutas i S1s företag samtidigt som S2s företag lägger stor fokus på denna fas.

I intervjuerna framkom att idégenereringen sker kontinuerligt under informella former i dataspelsföretagen och det finns ofta ett lager av idéer som inväntar användning. Det innebär att arbetsgruppen kan hoppa över idégenereringsfasen och direkt börja produktutvecklingen av nästa dataspel. Idéerna som väljs kan också evalueras på olika vis. S1s företags utvärdering sker till stor del externt genom att implementera prototyper för allmänheten och

sedan samla in feedback direkt från spelarna. S2s företag uttrycker att det beror på spelet och omständigheterna men att de föredrar att utvärdera idéerna internt.

Resultaten visade också att små dataspelsföretag ofta är ekonomiskt pressade och därför inte har råd att ta uppehåll efter ett dataspels implementering utan måste i snabb takt fortsätta med nästa projekt. Beroende på arbetsbördan har vissa företag möjligheten att initiera nästa projekt innan det aktuella projektet avslutats.

Dataspelstillverkning består av tre huvudsakliga områden; speldesign, grafik och programmering. Intervjupersonerna menade att det är sällan en person som är bäst på respektive område vilket innebär att arbetsgrupperna ofta består av flera specialister. Det får konsekvenser för ledarskapet. Utmaningen ligger i att flera personer agerar ledare inom olika områden och att de är beroende av varandra. Auktoriteternas kompetens och expertis måste kombineras vid beslut som berör flera delar av produktionen. Detta utgör ett exempel på delat ledarskap och organisationer med dessa egenskaper har ofta platt struktur och demokratiskt ledarskap.

Vi kunde koppla våra resultat till teorin om autentiskt ledarskap. Den platta organisationsstrukturen gör det lätt för ledare att vara öppna med medarbetare och applicera sina egna värderingar i organisationen. Eftersom att teorin om autentiskt ledarskap handlar om att ledare bygger förtroende i sina organisationer genom transparens fungerar den bra i en platt organisationsstruktur. I denna typ av organisation behöver ledarna skapa en miljö där kreativitet frodas. Karaktäristiskt för en kreativ miljö är också vikten av att de anställda får möjligheten att tänka fritt och lösa arbetsuppgifter självständigt. Dock brukar behovet av struktur öka utefter projektets gång och då kan det vara nödvändigt med en auktoritär ledare med överblick över hela processen som vet vad som är realistiskt och som fattar det slutgiltiga beslutet. I intervjuerna talade man om problemet med när ledaren inte besitter all kunskap för att ta rätt beslut och hur detta kan påverka arbetsgruppen negativt. Här framhölls betydelsen av att det behövs en flexibilitet mellan de olika ledarskapsperspektiven så att ledarskapsperspektiven fungerar i samspel med aktuella utmaningar.

## 7. Diskussion

*I detta avsnitt presenteras en översiktlig diskussion om ämnet som undersökts. Därefter presenteras förslag på vidare forskning.*

Resultatet av undersökningen visar att den platta organisationsstrukturen ger alla medarbetare en viktig roll. Detta gör det lättare att tillämpa ledarskapsperspektiv i den kreativa processen. I mindre dataspelsföretag ges medarbetarna ett stort ansvar, vilket utvidgas på en horisontell riktning. Medarbetarna upplever autonomi, kreativitet, samhörighet och kunskap om olika beslut. Projektmedlemmar har stort inflytande i olika beslut och kan ta egna initiativ när det behövs. Resultatet visar däremot att en platt organisationsstruktur kan påverka organisationen på negativa sätt som gör det svårt att utöva ledarskap.

Att leda i den kreativa processen handlar om att skapa förutsättningar för kreativitet. Detta innebär att det behövs organisatorisk utformade strukturer som stödjer kreativitet. Dock berättar flera av intervjupersonerna att de inte fokuserar på processtyrning i deras organisationer. Detta innebär att flera dataspelsföretag möjligtvis har begränsad kunskap om de bästa sätten att skapa optimala förutsättningar. Kreativitet anses även vara en viktig konkurrensfaktor i dagens organisationer och är en värderad egenskap hos anställda i företag. Därmed är det viktigt för ledare att skapa förutsättningar där medarbetare kan lösa arbetsuppgifter på kreativa sätt.

I analysen ser man att de olika ledarskapsperspektiven har en betydlig påverkan på kreativitet i projekt, alla på olika sätt. De olika perspektiven är mycket breda och har olika faktorer som öppnar för olika uppfattningar av ledarskapet i den kreativa processen. För att skapa en situation där man effektivt kan leda kreativa individer är det viktigt att ledare har en förståelse om de olika ledarskapsperspektiven samt hur de påverkar medarbetarna. I dataspelsföretag har medarbetare och ledare bra relation med varandra. Detta gör det viktigt att det finns ett autentiskt ledarskapsperspektiv där ledare är transparenta och öppnar upp till medarbetarna. Då kan medarbetare känna stöttade och bemyndigande från ledaren.

Det finns inget ledarskapsperspektiv som är bäst. Utifrån analysen av resultatet kan man se att olika ledarskapsperspektiv är effektiva och ineffektiva beroende på vilken situation de tillämpas i. Detta för att ingen situation är exakt likadan som en annan. Valet av perspektiv beror på medarbetarnas behov av stöd samt svårighetsgraden av arbetsuppgiften. Genom att

använda olika ledarskapsperspektiv kan ledare lättare anpassa sig till olika situationer på bästa möjliga sätt.

För att skapa en effektiv kreativ process är det viktigt att man kan hitta de viktigaste delarna från varje ledarskapsperspektiv som passar in i ens kontext. Att fokusera på varje aspekt kan det istället påverka projektorganisationen på ett negativt sätt. Därmed är det viktigt att det finns en balans mellan de olika perspektiven och de aspekter och faktorer de består av men lika viktigt är det att förstå att balansen beror på från situation till situation. Exempelvis kan ledare inte enbart använda autentiskt ledarskap, utan det kan uppstå situationer där det behövs delat, auktoritärt eller demokratiskt ledarskap. För att bekräfta det faktumet behöver man endast fråga sig själv om Microsoft och Linas café kräver samma ledarskap. Om man fokuserar enbart på en typ av ledarskapsperspektiv kan det lätt bli ineffektivt då verkligheten kan vara för komplex för att bara tillämpa en generell teori. I analysen framkom det att valet av ledarskapsperspektiv är kontextberoende och förändras beroende på situationen. Genom att blanda och ta de delar av olika ledarskapsperspektiv som passar bäst kan ledare styra den kreativa processen i den riktningen som bäst passar projektets- och organisationens mål.

## **7.1 Förslag på vidare forskning**

Forskningsområdet är nästan outforskat vilket var anledningen till att undersökningen ämnade skapa djup förståelse av forskningsområdet. Undersökningen har skapat förståelse om mindre dataspelsföretags arbetsprocesser, ledarskap och utmaningar. Därmed anser forskarna att resultatet av denna studie kan vara till nytta för framtida forskning i jämförelse syfte och som utgångspunkt för nya undersökningar i området.

Den kreativa processen ser olika ut för olika organisationer i olika industrier.

Dataspelsindustrin är en mångmiljardindustri där det saknas forskning på flera olika företag.

En undersökning på flera olika småföretags ledarskap i den kreativa processen är viktigt.

Detta är en industri där många personer arbetar rigoröst inom kortsiktiga projekt. De flesta undersökningar om ledarskap i dataspelsindustrin undersöker främst specifika projekt.

Därmed finns det behov av longitudinella fallstudier där man undersöker små

dataspelsföretag som fall och undersöker deras ledarskap i den kreativa processen.



Denna studie analyserar ledarskapet i den kreativa processen i dataspelsföretag. Författarna anser dock att uppsatsens omfång motiveras av tidsbegränsningen i undersökningen. Förslag på vidare forskning är att använda andra ledarskapsperspektiv för att analysera ledarskapet i den kreativa processen. Metoden kan kompletteras med triangulering genom fallundersökningar, intervjuer och observationer. En undersökning av nya dataspelsföretag som har existerat i mindre än ett år tycker vi också skulle passa med den tidigare nämnda trianguleringen.

Med de valda teorier om olika ledarskapsperspektiv och den kreativa processen som i denna undersökning finns det intressanta aspekter och synsätt som kan tas upp. Alla individer tolkar information olika och författarna har gjort sina subjektiva tolkningar. Det skulle vara intressant att se hur andra författare tolkar en liknande frågeställning och se vilka likheter och skillnader som skulle finnas utifrån de olika tolkningarna.

## 8. Referenslista

### 8.1 Tryckta källor

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity."* Uppl. 1. Westview press.

Amabile, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do.* California management review, 40(1), s. 39-58.

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*, 87, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Andrew, J., Manget, J., Michael, D. och Taylor, A. (2010). *Innovation 2010 A Return to Prominence - and the Emergence of a New World Order.*

Avolio, B. och Bass, B. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership.* The Leadership Quarterly, 6(2), s.199-218.

Avolio, B. och Gardner, W. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.* The Leadership Quarterly, 16(3), s. 315-338.

Avolio, B. J., Jung, D. I., och Sivasubramaniam, N. (1996). *Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance.* In M. M.

Avolio, B., Walumbwa, F. och Weber, T. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions.* Annual Review of Psychology, 60(1), s. 421-449.

Basadur, M. (1994). *Managing the creative process in organizations.* In M. A. Runco (Ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity.* s. 237–268. Norwood, NJ: Ablex.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., och Bergman, S. M. (2012). *The shared leadership process in decision-making teams*. The Journal of social psychology, 152(1), s. 17-42.

Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M. och Shaikh, F. (2012). *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction*. International Business Research, 5(2).

Brodin, E., Carlsson, I., Hoff, E. och Rasulzada, F. (2014). *Kreativitet - Teori och praktik ur psykologiska perspektiv*. 1 uppl. Stockholm: Liber.

Bryman och Bell. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1 uppl. Johanneshov: MTM

Christopherson, S. (2004), "The divergent worlds of new media: how policy shapes work in the creative economy", Review of Policy Research, Vol. 21 No. 4, s. 543-58.

Day, D. V., Gronn, P., och Salas, E. (2004). *Leadership capacity in teams*. The Leadership Quarterly, 15(6), 857-880.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ealias, A. och George, J. (2012). *Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational study*. Research Journal of Commerce and Behavioural Science, 1(4), s. 37-42.

Fejes, A. och Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 1 uppl. Stockholm: Liber.

Gardner, H. (1988). *Creativity: An interdisciplinary perspective*. Creativity Research Journal, 1, s. 8-26.

George, B. (2003). *Authentic leadership*. 1 uppl. San Francisco: Jossey-Bass.

Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin, B., och Mumford, M. D. (2014). *Creativity and leadership in science, technology, and innovation*. Routledge.

Herrmann, D. och Felfe, J. (2012). *Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity*. *British Journal of Management*, 25(2), s. 209-227.

Hornstein, H. A., och De Guerre, D. W. (2006). *Bureaucratic Organisations Are Bad for Our Health*. *Ivey Business Journal*, 1, s. 1-4.

Hotho, S., och Champion, K. (2011). *Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge*. *Management Decision*, 49(1), s. 29-54.

Isaksen, S. G., och Treffinger, D. J. (2004). *Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving*. *Journal of Creative Behavior*, 38, s. 75–101.

Jung, D. I. (2001). *Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups*. *Creativity Research Journal*, 13(2), s. 185-195.

Lewin, K., Lippitt, R., och White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. *The Journal of social psychology*, 10(2), s. 269-299.

Linderoth, Jonas. *"Datorspelandets mening. Bortom idén om den interaktiva illusionen."* (2004).

Lobert, B. M., och Dologite, D. G. (1994). *Measuring creativity of information system ideas: an exploratory investigation*. In 1994 Proceedings of the Twenty-Seventh Hawaii International Conference on System Sciences.

Lubart, T. I. (2000–2001). *Models of the creative process: Past, present, and future*. *Creativity Research Journal*, 13, s. 295–308

Luthans, F., och Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. I K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* s. 241 – 261. San Francisco, Barrett-Koehler.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., och Robertson, B. (2006). *Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance*. *The Leadership Quarterly*, 17, s. 232-245.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., och Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. *The leadership quarterly*, 13(6), s. 705-750.

Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., och Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), s. 202-207

Pearce, C. L. (2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*. *The Academy of Management Executive*, 18(1), s. 47-57.

Pearce C. L., och Conger J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications. Thousand Oaks. CA.

Pearce, C. L., och Sims Jr, H. P. (2002). *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), s. 172.

Proctor, T. (2009). *Creative problem solving for managers*. 3 uppl. Routledge.

Reiter-Palmon, R. och Illies, J. (2004). *Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective*. *The Leadership Quarterly*, 15(1), s. 55-77.

Rollof, J. (2004). *Ledarskap för kreativitet: Att vistas i framtidens landskap*. Studentlitteratur AB.

Tierney, P., Farmer, S. M., och Graen, G. B. (1999). *An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships*. *Personnel psychology*, 52(3), s. 591-620.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. och Peterson, S. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. *Journal of Management*, 34(1), s. 89-126.

Ward, T. B., Smith, S. M., och Finke, R. A. (1999). *Creative cognition*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*, s. 189–212. New York: Cambridge University Press.

Wong, C. och Laschinger, H. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), s. 947-959.

Wu, Q., och Cormican, K. (2016). *Shared leadership and team creativity: a social network analysis in engineering design teams*. *Journal of technology management & innovation*, 11(2), s. 2-12.

Yang, C-W. (2008). *The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance*. *Managing Global Transitions*. 6, s. 257-275.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. 1 uppl. Harlow: Prentice Hall.

Zackariasson, P., Walfisz, M., och Wilson, T. L. (2006). Management of creativity in video game development: A case study. *Services Marketing Quarterly*, 27(4), s. 73-97.

Zeng, L., Proctor, R. W., och Salvendy, G. (2010). *Creativity in ergonomic design: A supplemental value-adding source for product and service development*. *Human Factors*, 52, s. 503–525.

Zeng, L., Salvendy, G., och Zhang, M. (2009). *Factor structure of web site creativity*. *Computers in Human Behavior*, 25, s. 568–577.

Zhang, X. och Bartol, K. (2010). *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*. *Academy of Management Journal*, 53(1), s.107-128.

## 8.2 Internetkällor

Boatman, J. and Wellins, R. (2011). Global Leadership Forecast 2011. [online] Tillgänglig: [http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/globalleadershipforecast2011\\_globalreport\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/globalleadershipforecast2011_globalreport_ddi.pdf) (Hämtad 20 Apr. 2017).

Capitalizing on Complexity: *Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. (2010). Tillgänglig: <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03297USENochappname=wwwsearch> (Hämtad: 1 Apr. 2017).

Dataspelsbranschen. (2015). *SPELUTVECKLARINDEX 2015*. Tillgänglig: <http://www.dataspelsbranschen.se/media/152177/spelutvecklarindex%202015.pdf> (Hämtad: 3 Apr. 2017).

Dataspelsbranschen. (2016). *SPELUTVECKLARINDEX 2016*. Tillgänglig: <http://www.dataspelsbranschen.se/media/154325/spelutvecklarindex%202016.pdf> (Hämtad: 6 Apr. 2017).

Day, M. (2017). *Sweden's booming video game industry is more than just Microsoft's 'Minecraft'*. The Seattle Times. Tillgänglig: <http://www.seattletimes.com/business/microsoft/swedens-booming-video-game-industry-is-more-than-just-minecraft/> (Hämtad: 29 Apr. 2017).

Umeå universitetsbibliotek. (2017). *Peer review (kollegial granskning) | Umeå universitetsbibliotek*. (online) Tillgänglig: <http://www.ub.umu.se/skriva/vetenskaplig-artikel/peer-review> (Hämtad: 21 Apr. 2017).

# Bilaga 1: Intervjufrågor

Beroende på företagets ålder, vilka generella skillnader brukar man se på ledarskapet?

Hur leds era projekt?

Har ni en ledare?

Är hen ledare på grund av sin erfarenhet?

Är hen ledare av allt eller har ni olika ledare beroende på omständighet?

Hur ser relationen ut mellan er ledare och medarbetarna?

Hur samordnar ni er i början av ett projekt?

Hur väljer ni de idéer ni vill utveckla vidare?

Finns det några kriterier?

Hur gör ni när ni avslutar ett projekt?

Vilka kompetenser ser man ofta i små dataspelsföretag?

Vilka kompetenser anser du krävs minimum?