



7. Prosjektstyring for nyskaping. Gjennomføring av innovasjonsprosjekt der studentar er viktige bidragsytarar

Helene Hoemsnes, Steinar Høydal, Håvard Strand og Roar Stokken

Samandrag Artikkelen undersøker korleis ein kan lukkast med tverrfaglege innovasjonsprosjekt i universitets- og høgskulesektoren der studentar er viktige bidragsytarar. Den bygger på eit prosjekt som utvikla korte animasjonsfilmar som startpunkt for faglege diskusjonar. Med basis i erfaringane frå dette prosjektet og prosjektstyringsmetoden PRINCE2 diskuterer vi strategiar for å lukkast med innovasjonsprosjekt som er avhengige av mange ulike ressursar innan universitets- og høgskulesektoren.

Abstract This article investigates adaptations that may be of importance in order to succeed with interdisciplinary innovation projects within higher education, when students are central contributors. It is based upon a project that developed short animated films as a starting point for in-service training. Based on the experiences, and the project management method PRINCE2, we discuss strategies for successful innovation projects dependent upon several and diverse resources within the university sector.

Nøkkelord prosjektstyring | PRINCE2 | bidragsprosjekt | animasjon | universitets- og høgskulesektoren

INNLEIING

Mange idear har blitt forkasta fordi ein ikkje har orka tanken på å starte eit utviklingsprosjekt. Andre har blitt liggande i skrivebordskuffa fordi ein ikkje har klart å få med seg folk med rett kompetanse. Nokre idear har kome i gang, men stoppa opp på grunn av problem eller konflikhtar i sjølve prosjektet. Ingen av delane

hende i det prosjektet som denne artikkelen byggjer på, trass i at det involverte fire einingar på to høgskular, eit konsortium av kommunar, ei interkommunal eining og ein leveranse heilt avhengig av utvekslingsstudentar frå mange ulike europeiske land. Med basis i erfaringane frå dette prosjektet nyttar vi prosjektstyringsmetoden PRINCE2 (AXELOS, 2018) til å diskutere strategiar for å lukkast med innovasjonsprosjekt som er avhengige av mange ulike ressursar innan universitets- og høgskulesektoren (UH-sektoren). Vi legg særleg vekt på kva tilpassingar som kan vere viktige når ein skal få til nyskaping.

PRINCE2 er ein mykje brukt metode som skaper strukturar for å møte det ukjende i prosjekt på ein god måte. Eit av prinsippa som ligg i botnen for PRINCE2, er at den må tilpassast prosjektet og samanhengen (AXELOS, 2018, kapittel 4). Å starte tilpassinga på den generelle manualen kvar gong er både krevjande og lite effektivt. I denne teksten stiller vi difor spørsmålet: *Kva tilpassingar kan vere viktige for å lukkast med tverrfaglege innovasjonsprosjekt i universitets- og høgskulesektoren der studentar er viktige bidragsytarar?*

Ved å svare ut denne problemstillinga ved hjelp av PRINCE2 dokumenterer og formidlar vi korleis ein kan gjennomføre eit komplekst prosjekt der studentar er ein viktig ressurs. Vi håpar vidare at dette skal gjere det lettare å handtere eit mykje brukt prosjektstyringsverktøy innan UH-sektoren. Erfaringa vår er at mange prosjekt i sektoren kunne ha ein del å tene på ei meir metodisk tilnærming.

Vi tek utgangspunkt i eit prosjekt vi kallar «Er det vald?». I prosjektet vart det utvikla korte animasjonsfilmar som startpunkt for faglege diskusjonar om vald i nære relasjonar. Premissane for filmene vart lagde av fagtilsette innanfor helse- og sosialfagutdanningane i Molde og Volda, i samarbeid med dei eksterne samarbeidspartane. Filmene vart laga av åtte studentar under rettleiing av to lærarar frå Avdeling for mediefag i Volda. Dei åtte studentane var såkalla Erasmus-studentar som kom frå seks ulike land i Europa for å studere animasjon i Volda i eitt semester. Det at filmene vart laga av studentar, skapte ei særleg utfordring i prosjektet.

Ved å ta utgangspunkt i «Er det vald?», som er komplekst og har lite ressursar, undersøker vi eit «ekstremt døme» (Seawright, 2016). Det å velje eit slikt døme er det Seawright kallar «purposeful sampling», som handlar om å få fram det som verkeleg er viktig i situasjonar som er relevante for problemstillinga. Vi meiner såleis at når vi tek i bruk eit prosjekt med mange interessentar, på tvers av ulike einingar og med studentar som viktige bidragsytarar, så får vi fram erfaringar om kva som må til for å gjennomføre prosjekt som ikkje fell inn i dei ordinære strukturane.

I den vidare teksten ser vi først nærare på bakgrunnen for prosjektet. Vi presenterer deretter kva PRINCE2 legg vekt på ved leiing av prosjekt, før vi diskuterer erfaringane frå prosjektet i lys av PRINCE2.

BAKGRUNN

Utgangspunktet for prosjektet vi studerer, var at Romsdals-kommunane utarbeidde og vedtok kommunale handlingsplanar mot vald i nære relasjonar i 2017. Kommunane inviterte førsteforfattaren frå Høgskolen i Molde inn i arbeidet då dei skulle starte kompetanseheving etter planarbeidet. Med bakgrunn i planarbeidet utvikla kommunane, det regionale ressurscenteret om vald, traumatisk stress og sjølvmoordsførebygging (RVTS-Midt) og Krisesenteret i Molde og omegn eit kompetansehevingsprogram med økonomisk støtte frå Statsforvaltaren i Møre og Romsdal. Programmet gjorde at over 100 tilsette frå dei ti kommunane vart samla til sju dagssamlingar i Molde. Opplegget var basert på tradisjonelle forelesingar og gjennomført frå oktober 2017 til november 2018.

Forskning knytt til kompetanseutvikling i arbeidslivet tyder på eit betre resultat om utviklinga vert lagt til arbeidsstaden, i motsetnad til om ein sender folk vekk på kurs (Havnnes & Smeby, 2014). Med denne bakgrunnen foreslo førsteforfattaren at ein som oppfølging av dei sju dagssamlingane skulle lage nokre korte filmar som viser situasjonar/tema knytte til vald i nære relasjonar. Desse skulle kunne brukast som startpunkt for diskusjonar i små grupper. Den pedagogiske tanken var at diskusjonar i gruppe, knytt til eigne erfaringar, og på basis av eit felles startpunkt, kan skape nye refleksjonar og ny felles kunnskap. Restmidlane frå dei sju dagane med opplæring vart løyvde til dette føremålet, og filmene skulle implementerast i revidert handlingsplan mot vald i nære relasjonar i dei nemnde Romsdals-kommunane (Molde kommune, 2022). Restmidlane var på ingen måte nok til å gjennomføre prosjektet. Det kom likevel i stand fordi høgskulane sjølv hadde eit behov for gode undervisningsressursar som kan danne grunnlag for fagleg refleksjon og kunnskapsutvikling mellom studentane.

Ei felles prosjektgruppe mellom Høgskolen i Molde ved Avdeling for helse- og sosialfag, Høgskolen i Volda ved Institutt for sosialfag og Avdeling for mediefag kom i stand. Førsteforfattaren fekk rolla som bindeledd mellom prosjektet og interessentane i Romsdals-regionen. Målet for prosjektet vart å utvikle fem filmar med tilhøyrande støttemateriell for å starte fagleg gruppebasert refleksjon over situasjonar knytte til vald i nære relasjonar.

PROSJEKTET

Prosjektgruppa stod ikkje klar når ideen om filmene kom opp, men vart skapt på bakgrunn av kjennskap, erfaringar, behov for kompetanse og motivasjon til å delta. Prosjektet vart først utvikla i samarbeid mellom to, og deretter tre av forfattarane.

Etter kvart kom den fjerde forfattaren og studentane til. Utgangspunktet for utvidinga var kvar gong at ein trong ny kompetanse i prosjektet, og at ein søkte personar ein hadde tillit til på grunnlag av erfaring frå tidlegare samarbeid. Den siste utvidinga kom når det var bestemt at filmene skulle animerast.

Kontakten mellom førsteforfattar frå Molde og sisteforfattar frå Volda vart etablert grunna tidlegare samarbeid om pedagogisk utviklingsarbeid. Andreforfattaren frå Avdeling for mediefag var den neste som vart trekt inn, grunna kunnskap om film og tidlegare samarbeid med kollegaen frå sosialfag i Volda. Fjerde prosjektmedarbeidar og tredjeforfattar vart involvert grunna kunnskapar om animasjonsfilm og ansvaret for emnet studentane som vart involverte, skulle ta.

Andreforfattaren kom opp med ideen om animasjon, fordi animasjon stiliserer, destillerer og generaliserer (Strøm, 2014). Dette gjer at animasjon både opnar for mange ulike tolkingar og kan gi rike assosiasjonar. Filmene skulle ikkje dokumentere ekte historier, men belyse situasjonar som kan indikere vald. Det å kunne fortelje i abstrakt form effektiviserer historieforteljinga og gjer det råd å kommunisere fleire ting på ein gong, utan den verkelege verda sine fysiske grenser. Slik vert budskapet destillert, og ein kan fortelje meir på kortare tid.

Valet av prosjektleiar landa på forfattaren frå sosialfag i Volda, då han både hadde prosjektleiarerfaring og tidlegare hadde samarbeidd med både mediefag i Volda og forfattaren frå Molde. Sistnemnde hadde lansert ideen til gruppa hos Romsdals-kommunane som jobba med handlingsplan mot vald i nære relasjonar, og fekk tillit frå dei til å utvikle filmene med pedagogisk materiell saman med kollegaer frå Høgskulen i Volda. På den måten representerte ho dei i prosjektgruppa og vart også pedagogisk leiar.

Ein viktig komponent for prosjektet var at ein gjennom animasjonsemnet kunne gi oppdraget til Erasmus-studentar, sidan dei skulle produsere animasjonsfilmar som ein del av læringsutbyttet i emnet. Den eine forfattaren frå mediefag vart produsent av filmene, og den andre vart kunstnarleg leiar, sidan han hadde ansvar for animasjonsemnet dei internasjonale studentane tok.

LEIING AV PROSJEKT

I små prosjekt med avgrensa ressursar og der dei involverte sjølv er dei som har størst nytte av resultatet, kan det heile gjerne gå på «sjølvstyr». Eit døme på eit slikt prosjekt er eit skriveprosjekt med nokre få fagfolk. Når eit prosjekt er litt meir komplisert og leveransen må møte forventningane til eksterne partar, må prosjektet leiast. PRINCE2 (AXELOS, 2018) er ein mykje brukt metode for å strukturere prosjekt og er den basisen som vi legg for diskusjonen vår.

PRINCE2 er eit omfattande system for prosjektleiing. Systemet definerer at det er seks «variablar» (AXELOS, 2018, s. 9–10) i alle prosjekt, og at desse må styrast. Dei seks variablane er kostnader, tid, kvalitet, omfang, gevinstar og usikkerheit. For å styre desse seks variablane har PRINCE2 eit omfattande system som er sett saman av sju prinsipp, sju tema og sju prosessar. Å ta omsyn til alle desse 21 faktorene i små prosjekt er ofte ikkje tenleg. Det var også erfaringa til programmerarane som utvikla manifestet for smidig programvareutvikling (Beck et al., 2000). Dette gav prioritet til menneske og samspel framfor prosessar og verktøy, fungerande løysingar framfor dokumentasjon, samarbeid framfor forhandlingar, og tilpassing framfor det å følge planen. Denne tilnærminga har ført til at den klassiske prosjektforma innan programvareutvikling, der alt først vert planlagt og deretter gjennomført, har fått konkurranse. Suksessen til smidig metodikk har mellom anna ført utviklinga av ein versjon av PRINCE2 som er laga for smidig prosjektstyring.

I den vidare teksten tek vi det smidige og det enkle på alvor og held oss til dei seks variablane kostnader, tid, kvalitet, omfang, gevinstar og usikkerheit: 1) Kostnadar handlar om ressursane som vert brukte på prosjektet. I dei fleste prosjekt handlar denne variabelen om at ein ikkje kan bruke for mange pengar i prosjektet. 2) Tid handlar om å legge planar slik at ein vert ferdig til den tida ein har bestemt. 3) Kvalitet er at det ein lagar, er tenleg i høve føremålet. Det er ikkje hjelp i å levere noko innanfor kostnadsramma og til rett tid, om det ikkje kan brukast. Det ein lagar i prosjektet, må med andre ord vere eigna til føremålet. Ein skal heller ikkje levere for høg kvalitet, sidan det går ut over økonomien i prosjektet. 4) Omfang er kva som skal inn i prosjektet. Om dette ikkje er klart og tydeleg for alle partar, oppstår det lett konflikter. Vidare er det lett for at ein inkluderer meir enn det ein opphavleg tenkte. Dette er ein svært vanleg grunn til både auka kostnader og forseinkingar. 5) Gevinstar er knytte til grunnen til at prosjektet vert gjennomført. Dette gjer at prosjektleiarer må ha ei klart bilete av grunnen til at ein vel å nytte ressursar på prosjektet. Først då kan prosjektleiar syte for at det som vert investert, løner seg. 6) Usikkerheit er knytt til kor stor usikkerheit ein skal akseptere med omsyn til det som skal leverast. Dette handlar ofte om kor stor risiko ein kan akseptere for at noko ikkje vert som ein tenkte seg. Dermed er det også eit spørsmål om kor mykje ressursar ein skal nytte på å kontrollere aktivitetane i prosjektet.

I tillegg til dei punkta som PRINCE2 omtalar, legg vi, på grunnlag av smidig metodikk (Beck et al., 2000), til eit 7. punkt som er «folk». Det kan verke rart at denne variabelen ikkje er med i PRINCE2. Det skuldast at folk er ein del av alle prosessar i alle prosjekt, og er slik heilt avgjerande for både kvalitet og relevans (Cooke-Davies, 2002). Grunnen til at vi likevel har med denne variabelen, er at den typen prosjekt vi her omtalar, er frivillige å vere med på for fagfolka. Det å ta

vare på folk, motivere dei, og det å kunne jobbe saman med andre partar, er difor viktig. I tillegg er det slik i UH-sektoren at alle har ulik kompetanse, og dermed også ulike ressursar som kan nyttast i prosjektet. I «er det vald»-prosjektet er det til dømes heilt avgjerande for utforminga at animasjonslæraren hadde ansvar for emnet dei internasjonale studentane tok. Folka som er med, legg på denne måten rammene for prosjektet.

Prosjektet handlar om å utvikle filmene, men også om å utvikle eit pedagogisk opplegg og det prosjektadministrative. Det er i hovudsak utviklinga av filmene vi konsentrerer oss om her. Før vi ser nærare på erfaringane frå prosjektet, er det difor viktig med eit oversyn over animasjonsprosessen.

Det å skape animasjonsfilm skjer i fasar (Winder & Dowlatbadi, 2020). Sidan dei tidlege fasane på sett og vis låser dei seinare fasane, er det viktig at dei som skal bruke filmene, er involvert i og forstår konsekvensen av overgangen mellom fasane. Dette er ofte ei utfordring, sidan ein til dømes må klare å forstå kva retning prosjektet tek, på grunnlag av enkle skisser. Dei viktigaste fasane er:

Brif: I første fase forklarar den som er oppdragsgivar, i vårt tilfelle produkteigaren som hadde kontakten med Romsdals-kommunane, kva prosjektet handla om. Det viktigaste som vert kommunisert, er kva som er føremålet, kven som er målgruppa, kva som skal kommuniserast, lengde på filmen, budsjett osv. Ut frå dette skal filmskaparen danne seg eit bilete av korleis prosjektet kan gjennomførast innanfor rammene.

Research: For at filmskaparen skal kunne skape ein god film på grunnlag av oppdragsgivar sin «brif», må vedkomande forstå detaljane i det som skal kommuniserast. I denne fasen tenker filmskaparen breitt og utforskar ulike måtar som oppgåva kan løysast på. Til slutt tek filmskapar og oppdragsgivar eit val om kva retning prosjektet skal ta.

Synopsis/design: På grunnlag av «research» utviklar filmskaparen eit synopsis. Dette er ei kortfatta skildring av filmen. Det er dermed ei avgrensing av kva filmen skal handle om. Etter at synopsiset er utvikla, er neste steg utsjånad med bakgrunnar, karakterar, tekst og effektar. Dette sikrar samanheng gjennom filmen, men gir også oppdragsgivar ei forståing for uttrykket filmen kjem til å ha.

Storyboard/manus: Om ein film skal innehalde mykje dialog, kan det vere nyttig å utvikle manus. Om filmen inneheld mykje handling utan dialog, kan ein nedprioritere dette til fordel for storyboard. Storyboard er ein illustrert versjon av manus og/eller synopsis. Dette uttrykker detaljar som til dømes kor mange bilde som skal lagast i kvar scene, rekkefølga på scener, utsnitt, vinklar og liknande.

Animatic: I animatic legg ein storyboardet på ei tidslinje saman med lyden. Ein får dermed eit rimeleg godt inntrykk av den endelege filmen. Dette er siste fase før

den tidkrevjande animasjonsprosessen. Det gjer i praksis at dette er siste høve til å gjere justeringar.

Animasjon: I denne fasen vert alle dei bileta som skal vere med i filmen, teikna. Dette arbeidet tek lang tid, noko som gjer at justeringar når denne fasen er i gang, vil forseinke prosjektet. Etter animasjonen kjem ein fase med «postproduksjon». Dette er den fasen der filmen vert gjort ferdig. Fasen inneheld til dømes fargekorrigering og at skisselyd vert erstatta med eit ferdig utarbeidd lyddesign.

Prosjektet omfattar alle desse fasane, men også utvikling av pedagogisk opplegg og utprøving.

ERFARINGANE

I dei følgjande underkapitla går vi gjennom erfaringane våre med dei ulike «variablane» (AXELOS, 2018, s. 9–10) som ifølgje PRINCE2 må følgjast opp for at prosjekt skal bli vellukka. På basis av denne gjennomgangen avsluttar vi underkapitla med ei oppsummering av lærdommen vår på området.

Kostnader

Logikken bak PRINCE2 er ein sterk samanheng mellom variabelen «kostnader» og dei andre variablane. Det normale er dermed at dess meir kostnader, dess fleire arbeidstimar skal inn i tidsplanen, dess betre kvalitet kan ein levere og dess større kan omfanget vere.

Når ein i UH-sektoren gjennomfører det som vert kalla oppdragsprosjekt, er logikken i PRINCE2 gyldig. Ein oppdragsgivar kjøper då eit gitt tal på timar frå ein høgskule eller eit universitet, og får tilbake eit resultat av prosjektet som ideelt sett har ein verdi som er lik eller større enn kostnadane. Denne samanhengen vert sikra gjennom budsjett og kontraktar. Logikken frå PRINCE2 er også gyldig i bidragsprosjekt. I desse tilfella har både eininga innanfor UH-sektoren og ein ekstern aktør som stiller med delfinansiering, interesse av at prosjektet vert gjennomført. I slike tilfelle viser budsjettet korleis midlane som den eksterne aktøren tilfører, og eigeninnsatsen frå organisasjonen til saman skaper ein verdi. Denne logikken kan ikkje nyttast når studentar er med å skape verdi i prosjektet. Dette skuldast at studentane ikkje gjer ein jobb for prosjektet, men tek ei utdanning. I tillegg gjer ikkje dei som rettleiar studentane, ein jobb for prosjektet, men for utdanninga. Om denne verdien vert rekna inn i budsjettet, vil dette ikkje reflektere reelle, men fiktive kostnader. Det kan vi ikkje gjere. Studentane sin arbeidsinnsats må difor saman med ressursar som går med til undervisning og rettleiing, haldast

utanfor budsjettet. Dette fjernar samanhengen mellom verdien i prosjektet og kostnadane i prosjektet. Sjå tabell 7.1 for forklaring av kva som skal inkluderast som verdi i prosjektet, og kva som ikkje kan inkluderast.

Tabell 7.1: Eksempel på verdi

Finansiering	Kostnadstype	Inkluderast som verdi i prosjektet?
Eksterne middel	Arbeidstid fagleg tilsette Honorar studentar (kr 5000 per student)	Ja
Eigeninnsats	Arbeidstid fagleg tilsette	Ja
Undervisningstid	Arbeidstid fagleg tilsette	Nei
Studentane sin innsats	Studentar	Nei

Legg merke til at studentane som valde å delta i prosjektet, fekk eit honorar på kr 5000 som kompensasjon for det ekstra arbeidet prosjektet medførte. Til saman betalte vi ut kr 40 000 til studentane, medan verdien på arbeidet kanskje er kr 400 000. Utbetalinga til studentane fungerte motiverande, men det gjorde på ingen måte økonomien i prosjektet enklare.

Med omsyn til kostnadsvariabelen ser vi at det å bruke studentar inn i prosjektet aukar den økonomiske kompleksiteten, spesielt i møte med ein delfinansierande ekstern part. Verdien på det bidragsytar får tilgang til, er ikkje kopla til prosjektet sitt budsjett i det heile. I dette tilfellet inneheldt budsjettet kr 40 000 i kostnader til utviklinga av filmene. Resten gjekk med til å sikre at filmene vart skapt og kunne brukast til føremålet. Dette fører til ein annan type dialog med ekstern samarbeidspart enn ein normalt ville gjennomført. Det fører også til at det vert vanskeleg å ha kontroll på timeføringa i prosjektet. Det er dermed avgjerande at ekstern part har tillit til at vi gjer det beste ut av situasjonen, og at dei får ein leveranse langt utover det dei kunne forventast om dei hadde valt å gå til ein kommersiell aktør med midlane, i staden for å inngå i ein samarbeidsrelasjon. Dei må med andre ord vere trygge på at sjølv om dei taper kontroll og råderetten til det som vert skapt, så får dei tapet att på andre måtar.

I samband med handteringa av denne variabelen i PRINCE2 er det viktig at:

- Prosjekt som involverer studentar, må vere bidragsprosjekt. Fagtilsette må dermed yte eigeninnsats frå FoU-delen av stillinga.
- Budsjett og rekneskap inneheld berre kostnader i prosjektet.
- Budsjett reflekterer dermed ikkje verdier som vert skapte, eller innsatsen som vert lagt ned.

- Eksterne samarbeidspartar må forstå mangelen på samanheng mellom budsjett og ressursar som vert nytta.

Tidsplan

I PRINCE2 er tidsvariabelen heilt sentral. Dette skuldast at ein av dei viktigaste grunnane til misnøye med eit prosjekt er at det ikkje vert ferdig til tida, og/eller at det vert forseinka. Begge deler aukar kostnadane. Det å ha kontroll på tidsvariabelen handlar dermed om å legge planar slik at ein vert ferdig til den tida ein har bestemt.

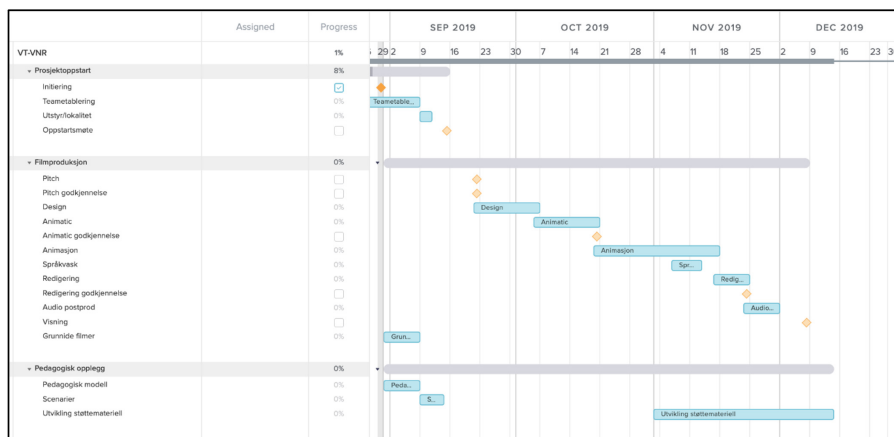
Når studentar skal bidra inn i prosjektet gjennom undervisningsaktivitetane, må det vere undervisningsaktivitetane som får forrang. I vårt tilfelle var filmene som studentane laga, dei same filmene som studentane leverte som eksamensarbeid. Leveransetidspunktet til filmene måtte dermed leggast til etter eksamen. Dette er det viktig å avtale med ekstern samarbeidspart.

Tidsplanlegging vart gjort med utgangspunkt i det studentane måtte gjennom i løpet av læringsprosessen. Til eksamensdato måtte filmene vere ferdige. Ein risikofaktor var at studentar kunne slutte, eller ikkje oppnå læringsutbytte i animasjons-emnet, slik at dei ikkje hadde ein ferdig film til eksamen. Det var ein av risikoane vi tok. For å redusere risiko, og dermed bidra til å sikre leveransen, møtte heile prosjektleiinga studentane ved fleire høve.

Det er viktig at prosjektet vert kopla til viktige fristar i det arbeidet som studentane skulle lære seg å gjere. Dette medførte at milepålane i prosjektet måtte vere samanfallande med milepålane i den utviklingsmetodikken som studentane skulle lære. Dette gjorde at det ikkje var det som prosjektet hadde behov for som var styrande, men det undervisningsopplegget og læringsutbyttet hadde behov for.

Vi la tidsplanen tidleg. I arbeidet med denne var det avgjerande at prosjektgruppa hadde erfaringar med og kunnskapar om både prosjektgjennomføring og filmskaping. Tidsplanen som vart lagt, inkluderte dermed både det som var viktig for prosjektet, og for filmene som vart utvikla. Gjennom ein slik kombinert prosjekt- og produksjonsplan (AXELOS, 2018; Winder & Dowlatabadi, 2020) var det mogleg å få desse to aspekta til å møtast på ein enkel måte.

Tidsplanen vart lagt inn i prosjektstyringsverktøyet Teamgantt (figur 7.1), og produsenten sikra at planen omfatta det den måtte, og at tida mellom dei ulike delane var realistisk.



Figur 7.1: Tidsplan.

Dei viktige milepålane i utviklinga av filmene var:

- Skape rammene for filmene og presentere desse for studentane.
- Pitch av ide, der studentane presenterte deira ide til film og fekk tilbakemelding på denne. Tilbakemeldingane var både knytte til føremål og det filmfaglege.
- Storyboard, der studentane presenterte historia på ein måte som kan samanliknast med ein teikneserie. Også her fekk studentane både animasjonsfaglege og bruksfaglege tilbakemeldingar.
- Neste sjekkpunkt var animatic. Her er lydsporet lagt ut, og teikningar illustrerer det som skjer i filmen.
- Siste sjekkpunkt med tilbakemeldingar var screening. Her er filmen nesten ferdig, og dei siste detaljane kan kommenterast.

Ein viktig premiss som vart lagt i arbeidet med tidsplanen, var lengda på filmene. Tida vart avgrensa til under to minutt, for at det skulle vere realistisk å gjennomføre arbeidet innanfor tidsplanen. Vidare involverte produsenten seg i studentane sitt arbeid når han såg at det var behov for det – på same måte som ein produsent normalt ville deltatt i prosessen. Vi la altså inn ekstra ressursar i undervisninga når det gjekk litt trått.

I samband med handteringa av denne variabelen i PRINCE2 er det viktig at:

- Tidsplanlegging må ta utgangspunkt i undervisninga.
- Det må vere nok kompetanse i prosjektgruppa til at planen vert realistisk.
- Prosjektgruppa må ha makt til å styre tidsbruken i emnet.

- Prosjektet må yte inn i undervisninga, ikkje motsett.
- Gjennom milepålar kan oppdragsgivar få innsyn i framdrift.

Kvalitet

Når noko har kvalitet, tener det føremålet det er laga til. Kontroll med kvaliteten er difor kanskje det aller viktigaste i prosjekt. I prosjekt som involverer studentar, kan heller ikkje dette gjerast som vanleg. Dette skuldast i særleg grad at prosjektet ikkje kan definere kvaliteten åleine. For at ein skal kunne bruke studentar og deira arbeid, må det vere læringsutbytte og vurderingskriterium til eksamen som må vere styrande. Emnet definerte, til dømes, at det var tale om såkalla 2D-animasjon. Dette er den tradisjonelle måten å lage teiknefilm på, som til dømes dei klassiske Disney-filmene og Streken/La Linea. Studentane kunne dermed ikkje lage til dømes dokkefilm som i *Flåkløya* eller 3D-animasjon som i *Toy Story* frå Pixar/Disney. I dialog med både interne og eksterne samarbeidspartar er det viktig å legge desse rammene på bordet tidleg. Dette står òg i emneplanen. Slik var studentane klar over kriteria og premissane for dei ulike typene film.

I prosjektet som vi her omtalar, var det truleg mykje som dei ulike interessentane ikkje forstod. Rolla som produkteigar var dermed avgjerande. Denne rolla skal representere interessentane. Ein treng dermed ikkje vere i dialog med dei ulike interessentane når ein treng avklaring. Dette var spesielt viktig sidan dei ulike interessentane hadde ulike mål med prosjektet, og at det var ein del sider ved prosjektet som dei kanskje ikkje heilt forstod. Dette var ikkje eit problem, sidan produkteigar var i kontakt med og hadde tillit frå ekstern samarbeidspart. Kvaliteten trong dermed ikkje å vere tydeleg presisert gjennom avtale med kunde, som det heiter i PRINCE2. Det er nok at kvaliteten vert til ut frå faglege vurderingar der og då.

Sidan prosjektet ikkje kunne ha kontroll over kvaliteten gjennom normale kanalar, som til dømes instruksar og revisjonar, måtte ein styre kvaliteten på anna vis. Den måtte dermed lokkast på plass gjennom motiverande og støttande arbeid retta mot studentane. Her var animasjonsmetodikken sine fasar heilt avgjerande, sidan dei vart brukte som milepålar i prosjektet. Første milepåle er til dømes ide. Her laga prosjektleinga nokre historier og plot som dei kunne velje mellom. På denne måten fekk vi kontroll over innhaldet i filmene. Det neste steget var at studentane gjennomførte ein «pitch». Her viser dei fram ideane sine og får tilbakemeldingar på dei. Dei andre milepålane var «storyboard», «animatic» og «screening». I gjennomføringa av desse fire milepålane fekk studentane tilbakemeldingar frå produsent, produkteigar, prosjektleiar i tillegg til kunstnarleg leiar. Ved pitch og screening fekk dei også tilbakemelding frå interessentar. Dette sikra kvaliteten i prosjek-

tet, men det å få mange og gode tilbakemeldingar er også ein kvalitet i undervisninga for studentane. Det å få kvalitet i prosjektet til å vere kvalitet i utdanninga er viktig.

I prosjektet vi ser på, laga studentane filmene som eksamensproduksjon. Det medførte at læringa deira fekk førsteprioritet. Det er likevel ikkje slik at dette treng å medføre at prosjektet vert dårlegare av den grunn. Om student, lærar og oppdragsgivar utforskar moglegheitene og avgrensingane saman, oppstår det lett synergjar som er til fordel for alle partar. Eit døme frå dette prosjektet er at produkt-eigar og prosjektleiar var inkluderte i faseovergangane. Det gjorde at studentane fekk erfare tilbakemelding frå roller som er mykje nærare kunderolla enn dei elles ville fått.

Det viktigaste kvalitetskriteriet i filmene var at dei skulle vere opne nok i uttrykket til at dei fungerte som startpunkt for faglege diskusjonar. Vidare skulle dei spegle historier som gav gjenkjenning for fagfolk. Vi ville med andre ord ha kontroll med innhald og meining, medan vi lét kvalitetsdefinisjonen av animasjonsfilmene som ein finn i vurderingskriteria for eksamensinnleveringa, styre dei andre aspekta.

I prosjektstyring er det også eit aspekt at ein ikkje skal levere for høg kvalitet, sidan tida som går med til denne auka kvaliteten, vil føre til eit redusert overskot i prosjektet. Slik er det ikkje i dette tilfellet. Studentane si tid har ikkje kostnad, men kvaliteten er heilt avhengig av motivasjon og innsatsvilje for å fullføre studiet med eit godt resultat. Desse studentane har kome til Noreg for å studere. Det er med andre ord rimeleg å anta at motivasjonen er god. Prosjektet sin jobb vert dermed å byggje opp under motivasjonen og å «styre den i rett retning». Studentane ønskjer å uttrykke seg på ein god måte visuelt og er dermed kvalitetsbevisste på eigne premissar. Desse mekanismene kan med andre ord fort føre til ein overleveranse av kvalitet, utan at det fører kostnader med seg. Det er likevel viktig at slik overleveranse skal kome av studentar, eller for den del fagtilsette, si eigeninteresse. Det å syte for eit godt samsvar mellom det som er kvalitet i studiet og kvalitet i prosjektet, er dermed viktig.

I samband med handteringa av denne variabelen i PRINCE2 er det viktig at:

- Emnet og undervisninga bestemmer viktige kvalitetsparameter.
- Faglege vurderingar i prosjektet må få definere viktige kvalitetsparameter.
- Produkteigar sikrar bruksverdien i faseovergangar.

Omfang

Omfang handlar om kva som skal inn i prosjektet, og vert etablert av interessentane i prosjektet, i dette tilfellet omtalt i kontrakt om bidragsfinansiert verksemd og prosjektoptale. Om dette ikkje er klart og tydeleg for alle partar, oppstår det lett konflikter. Vidare er det lett for at ein gjennom diskusjonar utvidar prosjektet og dermed inkluderer meir enn det ein opphavleg tenkte. Dette er ein svært vanleg grunn til både auka kostnader og forseinkingar. Knytt til det tilsette i høgskulesystemet legg inn i prosjektet, er det viktig å halde seg til prosjektoptalen og ikkje utvide innhald utan at det er avklart og godkjent. Studentane jobbar med å lære i utdanninga og i prosjektet. Dei kan til dømes velje å forkaste idear og begynne på nytt igjen utan at det påverkar kostnader. Dei har læringsmål i utdanninga, men vart ansvar for at prosjektet innfrir omfanget. Studentane sin motivasjon, arbeidsinnsats, kompetanse og gjennomføringskraft, og den oppfølginga dei får av tilsette, vil påverke kor mange filmar som blir klare til levering.

For å sikre omfanget av prosjektet starta vi opp arbeid med fleire filmar enn det som vart levert til slutt. Vi laga til dømes ei heil rekkje idear som studentane kunne velje mellom. Deretter sytte vi for at det vart fleire prosjekt i gang, enn vi lova til dei eksterne partane. Slik laga vi rom for at ikkje alle filmene studentane laga, måtte kunne brukast. Ein av filmene kunne vi til dømes ikkje inkludere av etiske årsaker. Ein annan film forsvann på eit tidleg tidspunkt, fordi to studentar bestemte seg for å samarbeide.

I ein kommersiell eller profesjonell setting har oppdragstakaren ansvar for å levere det som er avtalt i kontrakten, så langt budsjett tillèt. Oppdragsgivar og -takar kan sjølvstøtt ha ulike meiningar om kva det betyr, men den viktigaste oppgåva, og interessa til dei begge, er å ende opp med noko som kan brukast. Når det er studentar som utviklar filmene som del av studiet sitt, er det alltid ein viss risiko for at studenten ikkje kan levere det kunden treng. Læringsmåla kan til og med vere oppnådd utan at resultatet kan brukast som leveranse i prosjektet.

Ein annan viktig skilnad er at når ein oppdragsgivar kontaktar eit profesjonelt byrå, er forventningane god service og lite friksjon. Slik kan det ikkje vere når ein inkluderer studentar. Studentar skal lære. Dei må trene på å uttrykke seg, og dei må utvikle ferdigheiter. Det er ikkje dermed sagt at resultatet treng å vere dårlegare, men det vil ofte verte annleis. Medan den profesjonelle kanskje vert motivert av å sikre positiv botnlinje i bedrifta og av fornøgde kundar, er biletet eit anna for studentar. Dei kan verte motiverte av det å uttrykke egne idear, som ikkje alltid passar prosjektet fullt og heilt, eller dei kan verte motiverte av å prøve noko vanskeleg og spesielt som dei ikkje har ferdigheiter til å gjere bra. På same tid er det slik at om ein student får medverke og kjenne eigarskap til prosjektet, så vil innsat-

sen kanskje vere mange gongar den ein profesjonell ville lagt ned. Nøklar til slikt engasjement er til dømes å gi dei rom til å definere stil og uttrykk på ein måte som gjer at dei får skapt noko med høg kvalitet.

I samband med handteringa av denne variabelen i PRINCE2 er det viktig at:

- Omfanget må vere større enn elles.
- Ein må tole det usikre i større grad enn i vanlege prosjekt.
- Ressursbruken må delast mellom prosjektet og emnet. På det som ligg til emnet, har prosjektet ikkje kontroll.

Gevinstar

Gevinstar er verdien prosjektet skaper. I eit prosjekt der det er ein oppdragstakar og ein oppdragsgivar, handlar dette i prinsippet om at oppdragsgivaren får eit produkt, medan oppdragstakaren får betaling for arbeidet. I dette tilfellet er saka vesentleg meir komplisert. Det er mange partar, og dei ulike partane har ulike typar motivasjon. Studentane skal gjennomføre eit emne, lærarane på emnet treng eit godt prosjekt å kople studentane til, krisesenteret skal støtte kommunane, kommunane skal ha noko som fungerer som kompetanseheving til dei tilsette, og høgskulane skal ha noko som fungerer i møte med studentane.

Kompleksiteten i det dei ulike aktørane ønskjer frå prosjektet, gjer det så å seie uråd for ein prosjektleiar å sikre at alle partar får den verdien ein ønskjer, tilbake, i alle fall om dette skal skje gjennom sjekklister og kravspesifikasjonar. Ei alternativ tilnærming til å forstå gevinst som ei målbar forbetring er å la prosjektet vere ope nok til at dei ulike partane kan hente ut det dei treng.

Dette gjeld ikkje berre for studentane som fekk jobbe med det dei mest ønskte, men også for brukarane av filmene, som har eit utval av uttrykk å jobbe med. Dette er viktig sidan ulike folk forstår eit uttrykk på ulike måtar, og ulike folk vert tiltalt av ulike filmar. Det er også slik at studentblikket tilfører noko anna enn det profesjonelle blikket, ikkje minst sidan vi hadde studentar frå ei rekkje ulike land, som forstår vald som fenomen ut frå sin ståstad. Samlinga av filmar er dermed skapt av eit internasjonalt kollektiv, i kontrast til kva som ville vore tilfellet om dei vart bestilt frå eit byrå.

Uavhengig av om dei ulike partane fekk hente ut det dei trong for å skape verdi, vart det laga fire filmar som fungerer i det pedagogiske opplegget.

I tillegg til den «vanlege» typen verdier i eit prosjekt, skapte dette prosjektet også andre verdier. Studentane fekk til dømes forståing for vald som fenomen i Noreg. Dei fekk også forståing for korleis ein jobbar med vanskelege tema i

Noreg, gjennom fokuset vi hadde på dei og deira oppleving av det å jobbe med vald som tema.

I samband med handteringa av denne variabelen i PRINCE2 er det viktig at:

- Ein ikkje låser forståinga av verdi til prosjektleveransen.
- Ein lèt det vere rom for at partane får projisert si forståing inn i prosjektet.
- Prosjektet må vere ope, slik at dei ulike partane kan hente ut sine verdjar.

Usikkerheit

Usikkerheit handlar om kor stor usikkerheit ein skal akseptere med omsyn til det som prosjektet skal skape. Ofte handlar dette spørsmålet om kor stor risiko ein kan akseptere for at noko ikkje vert som ein tenkte seg. Dermed er det også eit spørsmål om kor mykje ressursar ein skal nytte på å kontrollere at prosjektet utviklar seg som det skal. Ein sentral del av det å handtere usikkerheit er å vite kva ein ikkje skal gjere noko med. I prosjektspråket handlar dette om toleranse, altså kva ein kan tole av avvik.

Når studentarbeid er den viktigaste leveransen, er det i høve innhald stor risiko for at det ikkje vert heilt som ein såg føre seg. På den andre sida treng dette ikkje vere eit problem. Lærarane er tett på prosessen og kan gjennom faglege råd, relasjon og motivasjon påverke studentane sitt arbeid. I tillegg er omtalar av læringsutbytte og vurderingskriterium til eksamen viktige verkemiddel for å redusere usikkerheita, i alle fall om ein har tatt omsyn til desse faktorane når ein planla prosjektet. Det å møte slike kvalitetsdefinisjonar er viktig for studentane, sidan dei i regelen er svært motiverte for å klare seg godt på eksamen. Dermed er det viktig at det som skal skapast i prosjektet, samsvarer med desse.

Det var ein viss risiko for at studentane sine videoar ikkje ville tene føremålet. Prosjektleiinga var difor tett på arbeidet deira for å sikre leveranse. I prosjektleiinga var det å kunne støtte seg til kvarandre sin kompetanse og erfaring viktig. Ut frå en pedagogisk ide, via informasjon om animasjon, jobba kollegaene på medie-fag saman med studentane. Vi i prosjektgruppa måtte gi frå oss kontroll og ha tillit til at vi blei spurde og kunne kontakte dei andre om stort og smått. Samtidig måtte vi vere lett tilgjengelege for kvarandre for spørsmål og oppklaringar. Kunstnarleg leiar hadde tett kontakt med studentane, produsenten var hans næraste samarbeidspart som også engasjerte seg i studentgruppa. Prosjektleiar var på same campus, engasjert i studentane og tema, og lett tilgjengeleg for kontakt. Pedagogisk leiar og representant for produkteigar var fysisk til stades i Volda til bestemte tidspunkt, men også tilgjengeleg digitalt heile semesteret.

Eit anna aspekt ved usikkerheit er knytt til om studentane både er motiverte for å gjere ein god jobb og forstår kva som er ein god jobb. I denne samanhengen er det viktig at ein praktiserer PRINCE2 sitt prinsipp om at ein skal gå eitt nivå opp for avklaring om ein er usikker. Dette sikrar ikkje berre at ein får avklart eit konkret problem, men bidrar også til at prosjektgruppa veit kva som skjer, og kvifor det skjer. Det er dermed viktig at lærarane som rettleier studentane, er ein del av prosjektgruppa og dermed veit nok til å rettleie studentane i rett retning.

Mange studentar er av mange grunnar lite gode på planlegging og fristar, og mange har erfaring med at skippertakstrategien er effektiv nok. For å sikre kvalitet sette vi opp milepålar. Desse gav ein arena for rettleiing og såleis også styring av prosjektet. Vi brukte dei naturlege faseovergangane som milepålar. Vi kvalitets-sikra og styrte ved at studentane presenterte det dei hadde, og fekk tilbakemeldingar frå både lærarar og interessentar.

I samband med handteringa av denne variabelen i PRINCE2 er det viktig at:

- Det er samsvar mellom prosjektet sin leveranse og læringsutbytteomtalar og vurderingskriterium på eksamen.
- Studentane må få mykje fridom, men også tett oppfølging.
- Milepålar reduserer usikkerheit.

Folk

Punktet «folk» la vi til fordi det er låg grad av makt og kontroll mellom dei ulike aktørane. I meir «normale» prosjekt inngår to firma ein avtale, og tilsette vert med på prosjektet ut frå tildelte oppgåver og mandat. Slik er det ikkje her, der dei som er med, er med av fri vilje. Det tyder at ein ikkje kan bruke tvang til å få arbeid gjort, men må stole fullt og heilt på faktorar som motivasjon, sosial kontroll og nytte for den enkelte.

Heilt i starten av prosjektet vart prosjektet sin pedagogiske ide utvikla av dei som no har rolla som produkteigar og prosjektleiar. Desse hadde tidlegare jobba saman og hadde samanfallande læringsteoretisk grunnsyn. Når ideen vart tydeleg, vart det tatt kontakt med han som fekk rolla som produsent. Han hadde tidlegare jobba saman med prosjektleiar. I samarbeidet mellom desse tre vart det bestemt at filmene skulle vere animerte, noko som gjorde at prosjektet sin kunstnarlege leiar vart tatt med i prosjektgruppa. Denne involveringa skuldast både at han var ansvarleg for kurset der studentane gjekk, og at produsent vurderte han til å vere den beste til å syte for at filmene vart laga. Det vi ser i involveringa av personar i prosjektet, er at det handlar om tidlegare samarbeidsrelasjonar og om tillit basert på desse erfaringane.

Vidare er det heilt avgjerande at ein finn samarbeidspartar som kan bidra med dei ressursane ein treng for å utvikle prosjektet i den retninga ein ønskjer. Det er altså viktig å legge merke til at folk vart trekte inn på grunnlag av eit ønske om ein gitt kompetanse. Det at kompetansen folk tok med seg inn, var komplementær, førte i sin tur til at roller og ansvar vart fordelte på grunnlag av dette. Eit anna moment er at alle fire har rik erfaring med gjennomføring av prosjekt. Det er med andre ord ikkje berre komplementære kompetansar, men også samanfallande kompetanse i prosjektgruppa.

Når det var tid for å involvere studentane, så fekk dei informasjon om prosjektet og tilbod om å vere med. Informasjonen omfatta både informasjon om tema og handlingsrommet i prosjektet. I denne prosessen fekk dei også vite at heile prosjektgruppa ville bli involvert, og at dei dermed ville få ein reell oppdragsgivar. Tanken var at det å velje å vere med, på grunnlag av eit informert val, gir større motivasjon enn å bli tvinga.

Studentane gjorde aktive val om å delta i prosjektet, og dei kunne velje ei anna animasjonsoppgåve i emnet. Studentane sitt aktive val av tema, i kombinasjon med at dei fekk utvikle publisert materiell som kan gi tilsette og studentar auka handlingskompetane i høve det å oppdage og avdekke vald, motiverte i arbeidet.

Sidan vald som tema kunne vere utfordrande for studentane, måtte vi ha eit særskilt fokus på studentane sine eventuelle reaksjonar på temaet. I første møtet vi hadde med studentane, vart temaet vald i nære relasjonar introdusert. Studentane fekk vite at dei kunne snakke med nokon av oss når dei hadde behov for det, noko fleire av dei gjorde.

I samband med handteringa av dette aspektet er det viktig at:

- Folk vert lagde inn som ein variabel i prosjektstyringa.
- Det må vere positive erfaringar mellom medlemmene i prosjektgruppa, og dermed ein grunnleggande tillit.
- Prosjektgruppa må ha samanfallande kunnskap om prosjekt.
- Prosjektgruppa må bringe komplementære kompetansar og ressursar inn i prosjektet.
- Alle som er med i prosjektet, må vite, så godt som råd, kva deltakinga medfører.

KONKLUSJON

Vi har i denne teksten sett nærare på kva tilpassingar som kan vere viktige for å få til nyskaping i UH-sektoren når studentar er viktige bidragsytarar. Som vi ser over, er det med basis i PRINCE2 mykje ein bør tenke over når ein er del av eit slikt prosjekt. Dei viktigaste punkta har vi samla i tabell 7.2.

Eitt av prinsippa som ligg i botnen for PRINCE2, er at metoden må tilpassast prosjektet og samanhengen. Korleis dette kan gjerast, er å finne i teksten over. Det er likevel kanskje ikkje den viktigaste lærdommen. I prosjektet vart det utvikla filmar for bruk i eit kompetansehevingstiltak om vald i nære relasjonar. Eit særtrekk i denne prosessen var mange involverte partar, der ingen av partane kunne diktere dei andre. Dette utløyste motivasjon og krefter, men kravde også at ingen kunne få det nett som dei vil og har tenkt. I dette er det ein overføringsverdi til så å seie alle bidragsprosjekt, men egentleg til alle andre tverrprofesjonelle prosjekt også.

Vi legg til «Folk» som ein eigen variabel. Dette skuldast, som vi har nemnt over, at folk er særskilt viktig i denne typen prosjekt, fordi dei i praksis deltek frivillig, og fordi folka som er med, er avgjerande for kva ressursar ein kan bruke i prosjektet. Å finne dei prosjektmedlemmene som tilfører prosjektet det prosjektet treng, er difor viktig. Men dette er ikkje nok. Minst like viktig er det at dei andre som er med i prosjektet, er fleksible nok til å både justere prosjektet si retning og sitt eige bidrag, slik at alle prosjektmedlemmene får bidra med sine ressursar. Gjennom prosjektorganiseringa gir ein altså frå seg kontroll til eit fellesskap.

Vårt håp er at om ein nyttar våre erfaringar saman med PRINCE2 når ein utviklar og gjennomfører prosjekt, så er det fleire prosjekt som ser dagens lys, færre som vert liggande i ein skuff, og det vert færre skuffa samarbeidspartar på utsida av sektoren. Dermed knyter ein også sektoren nærare til arbeidslivet, gir studentane arbeidslivsrelevant erfaring, og ein legg til rette for den nyskapinga som vi treng i samfunnet vårt.

Tabell 7.2: Viktige aspekt ved dei ulike variablane i PRINCE2

Variablar frå PRINCE2	Erfaringar i prosjektet	Folk, samarbeid og tilpassing hadde prioritet i prosjektet
Kostnader	<p>Prosjekt som involverer studentar, må vere bidragsprosjekt. Fagtilsette må dermed yte eigeninnsats frå FoU-delen av stillinga.</p> <p>Budsjett og rekneskap inneheld berre kostnader i prosjektet.</p> <p>Budsjett reflekterer dermed ikkje verdiar som vert skapte, eller innsatsen som vert lagt ned.</p> <p>Eksterne samarbeidspartar må forstå mangelen på samanheng mellom budsjett og ressursar som vert nytta.</p>	<p>Folk vert lagde inn som ein variabel i prosjektstyringa.</p> <p>Det må vere positive erfaringar mellom medlemmene i prosjektgruppa, og dermed ein grunnleggande tillit.</p> <p>Prosjektgruppa må ha samanfallande kunnskap om prosjekt.</p> <p>Prosjektgruppa må bringe komplementære kompetansar inn i prosjektet.</p> <p>Alle som er med i prosjektet, må vite, så godt som råd, kva deltakinga medfører.</p>
Tidsplan	<p>Tidsplanlegging må ta utgangspunkt i undervisninga.</p> <p>Det må vere nok kompetanse i prosjektgruppa til at planen vert realistisk.</p> <p>Prosjektgruppa må ha makt til å styre tidsbruken i emnet.</p> <p>Prosjektet må yte inn i undervisninga, ikkje motsett.</p> <p>Gjennom milepålar kan oppdragsgivar få innsyn i framdrift.</p>	
Kvalitet	<p>Emnet og undervisninga bestemmer viktige kvalitetsparameter.</p> <p>Faglege vurderingar i prosjektet må få definere viktige kvalitetsparameter.</p> <p>Produkteigar sikrar bruksverdien i faseovergangar.</p>	
Omfang	<p>Omfanget må vere større enn elles.</p> <p>Ein må tole det usikre i større grad enn i vanlege prosjekt.</p> <p>Ressursbruken må delast mellom prosjektet og emnet. På det som ligg til emnet, har ein ikkje kontroll.</p>	
Gevinstar	<p>Ein låser ikkje forståinga av verdi til prosjektleveransen.</p> <p>Ein lét det vere rom for at partane får projisert si forståing inn i prosjektet.</p> <p>Prosjektet må vere ope, slik at dei ulike partane kan hente ut sine verdiar.</p>	
Usikkerheit	<p>Det er samsvar mellom prosjektet sin leveranse og læringsutbytteomtalar og vurderingskriterium på eksamen.</p> <p>Studentane må få mykje fridom, men også tett oppfølging.</p> <p>Milepålar reduserer usikkerheit.</p>	

MERKNADER

Forfatarane har ingen interessekonfliktar.

LITTERATUR

- AXELOS (2018). *Ledelse av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. The Stationery Office Ltd. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5628332>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2000). *Manifestet for smidig programvareutvikling*. agilemanifesto.org. <https://agilemanifesto.org/iso/no/manifesto.html>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Havnes, A. & Smeby, J.-C. (2014). Professional Development and the Profession. I S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (red.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8>
- Molde kommune (2022). *Handlingsplan mot vold i nære relasjoner 2021–2025*. Handlingsplan mot vold i nære relasjoner 2021–2025. <https://pub.framsikt.net/plan/molde/plan-ce3048cc-d410-40dd-9505-ea765a4738e3-13609>
- Seawright, J. (2016). The Case for Selecting Cases That Are Deviant or Extreme on the Independent Variable. *Sociological Methods & Research*, 45(3), 493–525. <https://doi.org/10.1177/0049124116643556>
- Strøm, G. (2014). Den animerte dokumentarfilmen: Fra selvmotsigelse til selvfølge. I H. G. Bastiansen & P. Aam (red.), *Hvor går dokumentaren? Nye tendenser i film, fjernsyn og på nett* (s. 59–80). Fagbokforlaget.
- Winder, C. & Dowlatabadi, Z. (2020). *Producing Animation* (3. utg.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429490521>