



Projektledning som verktyg för ökade generiska färdigheter hos blivande medieproducenter

Stefan Berglund och Sara Mejtoft

Vid Högskoleprogrammet till medieproducent utbildas blivande produktionsledare. Goda kunskaper och färdigheter inom projektledning är en förutsättning för att dessa studenter ska fungera väl i sina kommande yrkesroller. För att erhålla röd tråd, och möjliggöra progression har programmet reviderats.

Fortbildade lärare inom projektledning har vidareutvecklat och nytvecklade kurser så att studenterna nu får möjlighet att tillämpa olika projektmodeller och metoder samt praktisera olika yrkesrelaterade projektroller. Den projektledningskurs som studenterna läser är nu flyttad till programmets första termin, projektdelen i efterföljande projektbaserade kurser drar nu nytta av de kunskaper och färdigheter som studenterna inhämtat. Två fördjupningskurser har reviderats från grunden för att säkerställa progression med avseende på generiska färdigheter och för att ge ökad yrkesidentitet.

De väl genomförda ändringarna på kurs- och programnivå har resulterat i en bättre miljö för generisk färdighetsträning. Kursansvariga lärare har fått indikationer från studenter att de under kurserna vuxit som individer, att de erhållit en tydligare identitet och att de nu känner sig tryggare inför examensarbetet och yrkeslivet. Lärare har även konstaterat att studentgruppen tagit större ansvar för sin egen roll i inläringen.

Bakgrund

Under våren 2012 åtog sig ministrarna vid EHEA, European Higher Education Area¹, att aktivt verka för ökad professionell utveckling av akademiker. EHEAs arbete har i sin tur färgat slutsatser som Riksrevisionen tagit fasta på kring professionell utveckling och generisk färdighetsträning i akademiska utbildningar².

Högskoleprogrammet till medieproducent, som ges vid Umeå universitet, har sedan start innehållit kurser med projektinslag samt en kurs i projektledning. En bakomliggande tanke med detta har varit att ge programmets studenter färdigheter som efterfrågas av näringslivet och som också anges som målsättning i examensförordningen³. Programmet saknade tidigare en röd tråd och möjlighet till progression inom utbildningens profession tillvaratogs inte. En begränsande faktor var lärolagets kompetens inom projektledning. Tekniska

1 EHEA, European higher education area. (2012) *Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher*. Hämtad från [http://www.ehea.info/Uploads/\(1\)/Bucharest%20Communique%202012\(2\).pdf](http://www.ehea.info/Uploads/(1)/Bucharest%20Communique%202012(2).pdf).

2 *Högskoleförordning* (SFS 1993:100), bilaga 2.

3 *Ibid.*

högskolan vid Umeå universitet initierade under 2013 ett kompetenshöjande fortbildningsprojekt inom projektledning⁴. Projektet resulterade i att lärarlaget erhöll den kompetens som tidigare krävdes för att på bästa sätt kunna vidareutveckla medieproducentprogrammet.

Syfte

Det huvudsakliga syftet med denna artikel är att visa hur återkommande inslag av projektledning skapar progression och ökar generiska färdigheter hos studenter på Högskoleprogrammet till medieproducent.

Teori

Generiska färdigheter och kompetenser är ämnesoberoende kunskaper som studenten övar genom hela sin studietid. Det är kompetenser och färdigheter som kan användas i andra sammanhang än de som är direkt kopplade till utbildningens ämnesinnehåll.

I rapporten *The hidden value of higher education learning: transferable skills and their importance for graduates of modern language programmes*⁵ undersöktes vilka generiska färdigheter, som är viktigast för en nyexaminerad students karriär. Detta genom att låta arbetsgivare, studenter och lärare få rangordna 23 olika generiska färdigheter. Resultatet visade att den högst värderade kompetensen är muntlig kommunikation tätt följt av att kunna planera sin tid, arbeta i grupp, behärska presentationsteknik samt att kunna hantera flera arbetsuppgifter samtidigt.

Nedan visas de tio högst rankade färdigheterna enligt undersökningen:

- Muntlig kommunikation
- Tidsplanering
- Arbeta i grupp
- Presentationsteknik
- Hantera flera arbetsuppgifter samtidigt
- Planera sitt eget kunskapsinhämtande
- Skriftlig kommunikation
- Planering
- IT-kunskap
- Beslutsfattande

Även i CDIO-initiativet, ett internationellt nätverk av ingenjörsutbildningar, belyser man vikten av att studenter förbereds för de utmaningar som väntar dem ute i arbetslivet både inom ämneskunskapen och inom generiska kunskaper⁶.

Generiska färdigheter kan inhämtas på olika sätt. Ett kan vara att låta studenterna träna på de färdigheter som yrkeslivet kräver genom yrkesrelaterade rollspel, ett annat att låta dem arbeta med verkliga fall och ett tredje att låta dem arbeta i projektform⁷. Enligt Crawley et al. finns det också goda möjligheter till integrerat lärande genom att till exempel koppla kommunikation och grupparbeten mot konkreta arbetsuppgifter. För att ge studenterna fördjupade generiska kunskaper är det viktigt att färdighetsträning erbjuds genom hela utbildningen. Likt Crawley et al. anser även Elmgren och Henriksson att det är eftersträvansvärt att erbjuda ett integrerat lärande, de anser dessutom att teori och praktik, kunskap och förståelse, färdigheter och förtroenheter, värderingar och förhållningssätt tillsammans ger något mer än de enskilda delarna. De anser att lärandet även kan leda till personlig utveckling.

4 Stig Byström och Stefan Berglund "Kvalitetshöjning med avseende på projektledningsinnehållet i ingenjör- och civilingenjörsutbildningar". I 4:e utvecklingskonferensen för Sveriges ingenjörsutbildningar (Umeå: Tekniska Högskolan vid Umeå universitet, 2013), 85-88.

5 Philip Curry och Rhona Sherry, *The hidden value of higher education learning: transferable skills and their importance for graduates of modern language programmes* (Dublin: Transferable Skills Project, 2004).

6 Edward F. Crawley et al., *Rethinking Engineering Education - The CDIO Approach* (New York: Springer, 2010).

7 Maja Elmgren och Ann-Sofie Henriksson, *Universitetspedagogik* (Stockholm: Norstedts, 2011).

Som tidigare nämnts är en viktig färdighet förmågan att arbeta i grupp, för att uppnå progression bör detta vara ett återkommande inslag i utbildningen. Bränberg, Gulliksson och Holmgren⁸ betonar inte bara vikten av att låta studenten delta i grupparbeten i allt mer komplexa sammanhang, utan också vikten av att studenten reflekterar över sin egen roll i gruppen, sin egen utveckling och hur gruppen och gruppens arbete utvecklas.

Grupparbeten och individuella arbeten som utförs under mera strukturerade former kallas vanligtvis för projekt. Swedish Standards Institute, SIS⁹, definierar ett projekt enligt följande: "Unik process bestående av ett antal samordnade och styrda aktiviteter med start och slutdatum, initierat för att uppnå ett mål som uppfyller specifika krav, inklusive begränsningar i tid, kostnader och resurser".

Det finns flera olika projektmodeller, oavsett modell kräver projektarbetet en rad gemensamma färdigheter. Dessa modeller kan delas in i två övergripande inriktningar; den traditionella projektmodellen och den agila.

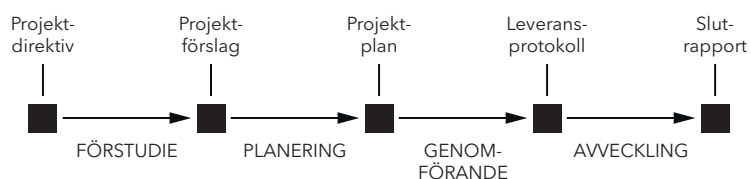
I traditionella projekt inleds arbetet med en förstudiefas (figur 1). Här samlas och organiseras information kring själva uppgiften, vilket kan vara en produkt eller tjänst som löser ett problem eller uppfyller ett behov. Vid efterföljande fas planeras och organiseras det arbete som ska utföras. I samband med genomförandefasen arbetar projektgruppen vanligtvis tillsammans med uppgiften. Under hela projektet kommunicerar man i tal och skrift med projektmedtagare, styrgrupp, referensgrupp och andra inblandade intressenter, och kontinuerligt fattas beslut. I samband med förstudie och planering uppskattas tidsåtgång och kostnader och vid avslutande avvecklingsfas följs detta upp med efterkalkyler¹⁰.

Som alternativ till den traditionella projektmodellen finns ett antal mera lättviktiga modeller som samlas under det gemensamma namnet Agile (engelska för smidig, lättroblig). Gemensamt för dessa är att man prioriterar enligt nedan¹¹:

- Individer och interaktioner framför processer och verktyg
- Användbart projektresultat framför omfattande dokumentation
- Kundsamarbete framför kontraktsförhandling
- Anpassning till förändring framför att följa en plan

I agila metoder detaljplaneras inte projekt från start till slut, då detta ofta resulterar i onödigt arbete och reducerad flexibilitet. Av samma anledning författar man inte lika omfattande dokumentation. Fokus läggs istället på ett flertal kortare möten i arbetsgruppen samt fler delleveranser och möten med beställare. Ett viktigt inslag i agila metoder är att återkommande utvärdera och förbättra själva arbetsprocessen¹². Både den traditionella och den agila projektledningsmodellen ger goda möjligheter till färdighetsträning på de högst rankade färdigheter som listades i rapporten *The hidden value of higher education learning: transferable skills and their importance for graduates of modern language programmes*¹³.

- 8 Agneta Bränberg, Håkan Gulliksson och Ulf Holmgren, *Didaktik för ingenjörslärare - Konsten och glädjen med att utbilda ingenjörer* (Lund: Studentlitteratur, 2013)
- 9 Swedish Standards Institute [SIS], "Kvalitetsplaneringen ökar möjligheten att prestera rätt resultat", *Nytt om 9000 & 14000*, nr 139 (2005): 7-9. Hämtad från http://www.sis.se/pdf/text_ur_nr_139.pdf.
- 10 Bo Tonnquist, *Projektledning* (Stockholm: Sanoma Utbildning, 2014).
- 11 Agile Alliance, *Principer bakom det agila manifestet* (2001). Hämtad från <http://agilemanifesto.org/iso/sv/principles.html>.
- 12 Tomas Gustavsson, *Agil projektledning*. 2 uppl. (Stockholm: Sanoma Utbildning, 2013).
- 13 Curry och Sherry, *The hidden value of higher education learning*.



Figur 1 Ett vanligt sätt att beskriva livscykeln för ett traditionellt projekt

Tillvägagångssätt

I Högskoleprogrammet till medieproducent ligger fokus på att ge studenterna en djupare förståelse inom projekt- och produktionsledning. För att skapa godare förutsättningar för detta och för att öppna upp för progression inom detta genom utbildningen flyttades den projektledningskurs man tidigare läste mera i slutet av utbildningen till utbildningens första termin.

Enligt Bränberg, Gulliksson och Holmgren¹⁴ är varför, vad har kursen för sammanhang och från vilken kontext får kursen sin mening, det första man ska fundera över när en kurs ska planeras och förverkligas, Därefter kan lärmålen behandlas och hur det ska gå till. För att ge studenterna möjlighet att direkt träna projektledning i rätt kontext läser de projektledningskursen parallellt med den avslutande projektdelen av ämneskursen Digitala bilder och grafisk produktion. I den efterföljande kursen Ljud- och videoproduktion får studenterna ytterligare ett tillfälle att omsätta inhämtade projektledningsfärdigheter och under kursen Prototyputveckling och gränssnittsdesign erhåller studenterna progression då de där får tillfälle att arbeta med en agil projektledningsmodell.

För att erhålla ytterligare progression och för att bättre möta studenternas kunskaper inom projekt- och produktionsledning har de två avslutande kurserna reviderats mera grundligt. Under dessa kurser är det önskvärt att studenterna får en djupare förståelse för hur deras generiska kunskaper senare kan komma till användning vid examensarbetet och i näringslivet. De involverade kurserna är Produktion av webb och multimedia samt Produktion av nyhetsprogram för TV. Den förstnämnda kursen utgår från traditionell projektledning och den andra baserar sig på agila metoder. I båda kurserna arbetar studenterna fritt inom vissa givna ramar. En bakomliggande tanke är att låta studenterna ta ett ökat ansvar över sina studier, sitt lärande och ansvar över resultat. Målet är att studenterna ska utvecklas och bli mer drivna, ansvarstagande samtidigt som de erhåller en ökad yrkesidentitet.

Produktion av webb och multimedia

Enligt Crawley, Malmqvist, Östlund och Brodeur¹⁵ blir inläringen mer aktiv när studenterna går in i en simulerad yrkesroll. I branschen förekommer en rad olika yrkesroller vid webbproduktion. Förutom projektledare kan man bland annat stöta på webbdesigners, grafiker, art directors, informatörer, journalister, fotografer och programmerare. I mindre projekt kombineras ofta flera yrkesroller. Tidigare genomförde studenterna ett projekt där de själva axlade alla de roller som ingick i projektet. Högre ställda krav på kursens projektledningsinnehåll resulterade i en reviderad kurs i detta avseende.

Varje student fungerar nu som projektledare i ett projekt, webbdesigner i ett annat och programmerare i ett tredje. Genom kursen säkerställer vi att alla studenter får tillfälle att leda ett projekt med flera projektdeltagare. Studenterna får också tillfälle att träna på att arbeta med flera projekt samtidigt, en färdighet som hamnade högt upp enligt Curry och Sherry¹⁶. Projekten examineras inte i sin helhet. Examination sker istället på de arbetsinsatser studenterna utför i respektive roll. Projektledaren skriver kravspecifikation, projektplan, leveransrapport, slutrapport samt kallar till, genomför och dokumenterar projekt-, beställar- och styrgruppsmöten. Webbdesignern designar och producerar innehåll, intervjuar beställaren och referenspersoner, utför användartester samt dokumenterar och presenterar sitt arbete. Programmeraren kommunicerar med övriga projektdeltagare kring design och hur denna implementeras samt hanterar kommunikationen med kund runt teknik för publicering och underhåll.

Under kursen agerar en lärare beställare och den andra styrgrupp. Genom dessa roller erhålls god inblick i hur arbetet i projekten fortskrider och hur väl

14 Bränberg, A., Gulliksson, H. och Holmgren, U. *Didaktik för ingenjörslärare - Konsten och glädjen med att utbilda ingenjörer.*

15 Crawley, E., Malmqvist, J., Östlund, S. och Brodeur, D. *Rethinking Engineering Education - The CDIO Approach.*

16 Curry, P. och Sherry, R. *The hidden value of higher education learning: transferable skills and their importance for graduates of modern language programmes.*

de genomförs. Ett antal scenarios är framtagna för att ge mer realistiska projekt och samtidigt fungera som stöd åt läraren i beställarrollen. Dessa består bland annat av målgrupper som skiljer sig från den egna, t.ex. pensionärer, ornitologer och förskollärare, vilket i sin tur tvingar studenterna att kommunicera med andra målgrupper.

Bortsett från deadlines för leverans och projektrapportering, planerar och genomför studenterna sina projekt helt under eget ansvar.

Produktion av nyhetsprogram för TV

Grundtanken med den nya kursen Produktion av nyhetsprogram för TV är att skapa en kurs där studenterna får möjlighet att känna "puls" inom TV-branschen och känslan att arbeta med nyhetsproduktion på riktigt. Programmet har sedan tidigare haft ett tätt samarbete med SVT, som nu blev en naturlig samarbetspartner under denna kursutveckling. För att maximera inflytandet från näringslivet har de varit involverade under hela framtagningen av kursen.

För att erhålla en stark verklighetskoppling till kursens kontext utför studenterna ett arbete indelat i två delar – ett antal nyhetssändningar och ett större magasinprogram av typen Go'kväll. Arbetet på en redaktion baserar sig till stor del på den agila projektledningsmodellen, där produktionen genomförs i korta cykler, vilka kontinuerligt utvärderas och förbättras. Enligt Tomas Gustavsson¹⁷ innebär det agila arbetssättet att projektgruppen har mandat att själva genomföra sina dagliga förbättringar, att göra fel, lära sig och förändra sitt arbetssätt genom hela projektet. Detta arbetssätt är en bra utgångspunkt för att ge studenterna progression i arbetet och att växa i sin yrkesprofession under kursens gång. Det agila arbetssättet svarar också väl mot vad Bränberg, Gulliksson och Holmgren¹⁸ betonar, vikten av att studenten får möjlighet till reflektion över sin egen roll och utveckling men även gruppens arbete och utveckling.

För skapa en bra lärmiljö även ur en didaktisk synvinkel och för att ge studenterna ett vidgat perspektiv arbetar de med två olika produktionsmetoder; ett flertal mindre nyhetssändningar och en större flerkameraproduktion i studiomiljö. De mindre nyhetssändningarna går ut på att studenterna planerar och genomför nyhetssändningar varje dag under en begränsad tidsperiod. En viktig aspekt är att de tvingas leverera resultat på utsatt tid varje dag. Varje sändningsdag består av ett morgonmöte där en grupp redaktörer fördelar dagens arbete till reportageteam, som består av inslagsproducent, fotograf och redigerare. Alla arbetar sedan mot en spikad sändningstid då dagens reportage visas. Dagen avslutas med ett utvärderingsmöte, där hela studentgruppen går igenom bra och dåliga erfarenheter under dagen samt förändringar till nästa sändningsdag. Mellan sändningarna roterar studenterna på olika positioner för att få utöva olika arbetsroller samt för att få en större förståelse för den multikompetens som krävs för att utföra arbetet. Under den större flerkameraproduktionen producerar studenterna ett 30 minuter långt studioprogram. Här ansvarar studenterna för hela kedjan, allt från att bygga upp en större studio, skapa reportage samt hantera tekniken. För att få studenterna att reflektera över sin egen utveckling ges det möjlighet att välja inriktning och yrkesroll, detta för att möjliggöra till ytterligare fördjupning av generiska kunskaper.

För erhålla en starkare näringslivskoppling mot studenterna deltar en projektledare från SVT som lärare på kursen. Med hennes djupa kunskaper och erfarenheter fungerar hon bra som både föreläsare och mentor mot studenterna. För att ge dem ytterligare inblick i de olika yrkesrollerna deltar de i workshops med både en bildproducent och en ljussättare från SVT.

17 Gustavsson, *Agil projektledning*.

18 Bränberg, Gulliksson och Holmgren, *Didaktik för ingenjörslärare*.

Resultat

De väl genomförda ändringarna inom utbildningen har lett till en miljö för ökade generiska färdigheter men också ökad yrkesidentitet och ett ökat självförtroende hos programmets studenter. För att säkerställa resultatet har det genomförts en enkätundersökning i slutet av kurserna Produktion av webb och multimedia och Produktion av nyhetsprogram för TV.

Lärare på programmet anser att den tidigarelagda projektledningskursen har lett till en högre nivå av självständigt arbete, bättre genomförda projektarbeten och bättre muntliga presentationer på efterföljande ämnesrelaterade kurser.

Projektkurser som ett återkommande inslag i utbildningen ger studenterna möjligheten att, som Crawley, Malmqvist, Östlund och Brodeur¹⁹ poängterar, träna generiska färdigheter vid flera tillfällen och i olika kontexter. Enkäten, figur 2, och intervjuer med studenter visar på att de två reviderade fördjupningskurserna har resulterat i ytterligare progression av studenternas generiska färdigheter. Att ökade generiska färdigheter höjt kvaliteten med avseende på examensarbeten är det fortfarande för tidigt att dra några slutsatser om. Däremot signalerar våra studenter att de känner sig bättre rustade inför både examensarbetet och ett väntade näringsliv, figur 2.

Nedan återfinns två kommentarer som inkommit från lärare:

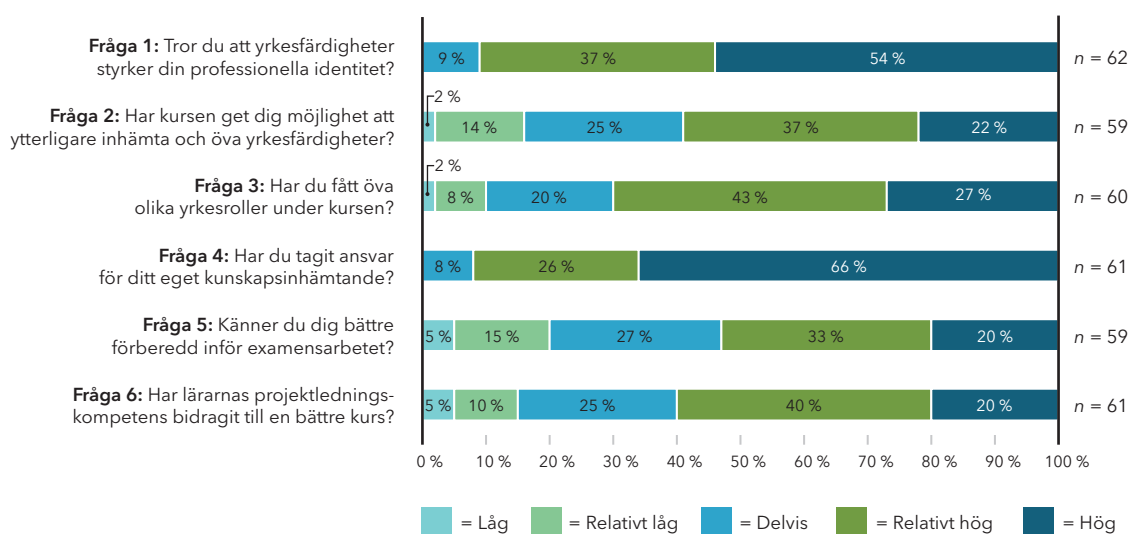
”Under projektledningskursen behöver studenterna mycket stöd under projektgenomförandet. När de kommer till fördjupningskursen inom webbproduktion planerar och genomför de projektet helt på egen hand.”

”Med det agila arbetssättet ser man som lärare en tydlig progression under kursen. Studenterna har utvecklats genom att reflektera och kontinuerligt förändra.”

Kursansvariga lärare har fått indikationer från studenter att de under kurserna vuxit som individer, att de erhållit en tydligare identitet och känner sig tryggare inför examensarbetet och yrkeslivet. Lärare har även konstaterat att studentgruppen tagit större ansvar i projekten och för sin egen roll i inläringen.

Enligt den enkät, figur 2, som studenterna svarat efter genomförda fördjupningskurser, anser de att ökade generiska färdigheter resulterat i en ökad yrkesidentitet. Enkäten visar också att inslagen av rollspel, där studenterna fått testa olika yrkesroller, bidragit ytterligare. I kursutvärderingar för de två fördjupningskurserna har studenterna visat uppskattning för den kontakt som

19 Crawley et al., *Rethinking Engineering Education - The CDIO Approach*.



Figur 2 Erhållna svar från studentenkenäten

funnits med företag utanför universitetet. De har uppskattat att kurserna varit yrkesinriktade med ett upplägg som liknar verkligheten. De har också insett att multikompetens och samarbete är två viktiga komponenter.

Nedan följer ett axplock av studentkommentarer:

"Vi har kallat varandra för kollegor. Då märker man att de flesta har höjt sig många nivåer."

"När man är på plats och sköter sin roll varje dag känns det genast mer som en riktig arbetsplats."

"Så jag tycker att det har varit jävligt bra och hjälpt för att gå ut med ett högre självförtroende helt enkelt. Alla har ju växt, verkligen."

Diskussion

Studenterna har nu riktigt goda generiska färdigheter när de kommer till det avslutande examensarbetet. För att möta studenternas ökade kunskapsnivåer inom projektledning är det troligt att vi kommer att behöva ställa högre krav på handledande lärare i framtiden.

Genom relativt små förändringar i programstruktur och genom en del kursutveckling har vi kunna lyfta både studenter och program till en högre nivå. Vi är övertygade om att fler utbildningar skulle kunna genomföra liknande förändringar och nå samma goda resultat.

Om författarna

Stefan Berglund är adjunkt i medieteknik på Institutionen för tillämpad fysik och elektronik vid Umeå universitet. Han är programansvarig för Högskoleprogrammet till medieproducent, ämnesstudievägledare i ämnet medieteknik och undervisar främst i systemutveckling, webbutveckling och databasdesign. E-mail: stefan.berglund@umu.se.

Sara Mejtoft är adjunkt inom medieteknik på Institutionen för tillämpad fysik och elektronik vid Umeå universitet. Hon har mer än tio års arbetslivserfarenhet från medieindustrin som reklamfotograf och grafisk formgivare. Hennes huvudområde inom undervisning är grafisk formgivning samt inom film- och tv-produktion. E-mail: sara.mejtoft@umu.se.