

Straume, S. (2024). Kreativ næring i «prosjektifiseringens» tid: En teoretisk innføring i hvordan film, TV og spillbransjene skiller seg fra annen næring når det gjelder prosjektstyring- og ledelse. I H. Vibeto, M. Øfsti & C. Vanebo (Red.). *På innsiden: Nye perspektiver på de norske film-, TV- og spillbransjene* (s. 287–318). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa420411>

## Kapittel 11

### **Kreativ næring i «prosjektifiseringens» tid**

*En teoretisk innføring i hvordan film,  
TV og spillbransjene skiller seg fra annen næring når det  
gjelder prosjektstyring- og ledelse*

Silje Straume<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institutt for musikk, School of Arts, Design and Media, Høgskolen Kristiania

## Innledning

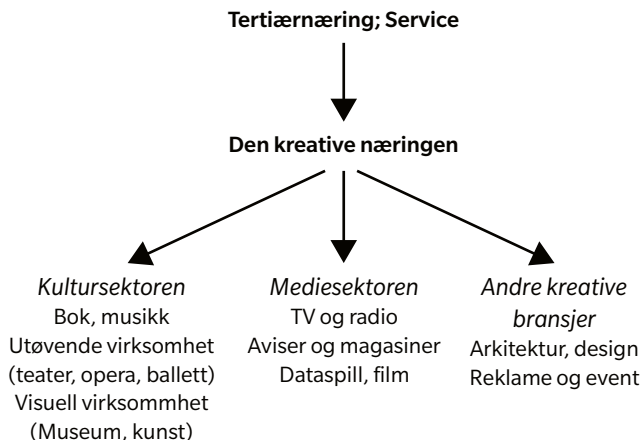
Begrepet *creative industries* ble i 1998 lansert som et ledd i å omdefinere et mangfold kreative bransjer til en næring i England. Siden har en rekke forsøk på å finne egnede bransje- og sektorkategoriseringer, samt navn på denne næringen, vært kilde til en rekke kartlegginger, nasjonalt og internasjonalt. Mens man i Storbritannia benytter «creative industries» om næringen, har «kulturell og kreativ næring» blitt gjeldende i det politiske ordskifte både i EU og i Norge (Gran & Olsen, 2021, s. 12):

Kulturell og kreativ næring er en samlebetegnelse på næringsvirksomhet som fremstiller kulturelle uttrykk. Disse kommuniseres primært gjennom estetiske virkemidler som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger. Kulturell og kreativ næring inkluderer visuell kunst, utøvende kunst, musikk, litteratur, film, spill, TV, radio, trykte medier, arkitektur, design, reklame og kulturarv. (Meld. St. 8 (2018–2019), s. 61)

Næringen består av ulike kreative bransjer som Gran og Olsen (2021) kategoriserer i tre ulike sektorer: Kultursektoren, mediesektoren og andre kreative bransjer.

**Figur 11.1**

*Næringshierarkiet til kreativ næring (Gran & Olsen, 2021, s. 21)*



Kreative bransjer skaper, produserer og utøver kulturelle uttrykk. For å drive prosessene frem mot ferdige produkter, som en film eller et spill, er det utviklet mer eller mindre bransjespesifikke roller, funksjoner og rutiner. Arbeidet er ofte organisert ved hjelp av prosjekter. Innen kreativ næring er denne måten å organisere arbeidet på helt sentral fordi store deler av kunstnerisk produksjon kan sees på som et enkelt prosjekt, det være seg en konsert, en festival, TV, filmproduksjon, en danseforestilling, teater- eller spillproduksjon (Elstad & De Paoli, 2014, s. 280). De fleste som har ledelsesfunksjoner i kunstneriske produksjoner innen audiovisuelle bransjer, jobber med prosjektledelse for å kunne koordinere de ulike prosessene og menneskene som er involvert.

Begrepet prosjektledelse viser til både en aktivitet og et fag. Som fag ble området definert som en egen disiplin på lik linje med andre organisasjons- og ledelsesdisipliner på 1950-tallet (Karlsen, 2017, s. 22). Prosjektledelse som fag er derfor relativt ungt. Artikkelen til Paul Gaddis (1959) i *Harward Business Review*, «The Project Manager», var den første som tok for seg prosjektbegrepet. Senere har det vokst frem en lang rekke artikler og innfallsvinkler til prosjektledelse som omhandler alle aspekter ved etablering, gjennomføring og avslutning av prosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 18). Innen kreative bransjer som teater, opera, dans, film, TV og spill benyttes gjerne begrepet produksjonsledelse om denne prosessen. Produksjonsledelse er et begrep som gir assosiasjoner til industrien og strømlinjeformede prosesser, og kan generelt plasseres under (eller som en forløper) til driftsledelse, men innen forskning på kreativ næring som de audiovisuelle bransjene, er produksjonsledelse dekket av bransjestudier, som for eksempel produksjonsstudier innenfor film- og TV-studier (Bakøy et al., 2016, s. 10).

### **Utfordringer i møtet mellom praksis og teori**

Metodene, begrepene og verktøyene vi i dag forbinder med prosjekter har sin opprinnelse i kjemisk industri. Utviklingen av atombomben under 2.verdenskrig, omtalt som «Manhattan-prosjektet», er ansett for å være det første moderne prosjektet gjennomført etter dagens prosjektfaglige standard (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 34). Siden den gang har bruken av prosjekt fått innpass i en lang rekke bransjer. Først innen militærindustriell virksomhet som tok i bruk liknende planleggingsmetoder i etterkant av krigens slutt, videre adoptert av bygg- og anleggsindustrien. Med programvareutvikling

i spissen har nye og smidige tilnærminger til prosjektledelse, som vektlegger fleksibilitet, blitt populært og tilpasset i et bredt spekter av bransjer, blant annet i spillbransjen (Gustavsson, 2019; Petrović et al., 2017).

Selv om prosjektorganisering har en sentral posisjon i de kreative bransjene, er ikke de teoretiske konseptene fra fagområdet prosjektledelse, for eksempel fossefall, arbeidspakke, milepæler, smidig, scrum og sprint, nødvendigvis en del av arbeidsplassterminologien. Tar man for eksempel den vestlige teaterhistorien med utspring i antikken, strekker den seg betydelig tilbake i tid sammenlignet med den relativt korte eksistensen til fagområdet prosjektledelse. Og i løpet av denne lange teatertradisjonen har det utviklet seg en rekke effektive praksiser, som kan betraktes som prosjektmodeller, selv om de ikke opprinnelig var knyttet til det vi i dag forbinder med moderne prosjektteori (Biehl-Missal, 2010; Lehner, 2009, s. 195; Maagerø, 2022; Ropo et al., 2017). De audiovisuelle bransjene er nyere sammenlignet med scenekunstheltet. Likevel kan man også i disse bransjene identifisere prosjektmodeller og tendenser som springer ut fra et praktisk erfaringsgrunnlag og som ikke like lett lar seg oversette til de teoretiske konseptene fra prosjektledelse som fagområde.

Denne artikkelen tar for seg eksisterende litteratur med sikte på å utforske møtepunktet mellom prosjektledelse som fagområde og kreativ næring. Artikkelen gjør rede for prosjektledelse innenfor film, TV og spill og diskuterer hvordan prosjekter i kreativ næring generelt og audiovisuelle bransjer spesielt, skiller seg fra andre næringer og den tradisjonelle prosjektledelseslitteraturen når det gjelder prosjektstyring- og ledelse.

Målsettingen med gjennomgangen er å bidra med et nytt grunnlag for videre empiriske undersøkelser av denne tematikken i norsk kontekst. Kreativ næring er ansett som en av de mest etablerte når det kommer til prosjektbaserte og midlertidige organisatoriske strukturer (Cuyler, 2014; Elstad & De Paoli, 2014; Gustavsson, 2016; Marcella & Rowley, 2015; Seymore & Coyle, 2016). Til tross for prosjektets sentrale rolle har arbeid og erfaring fra disse bransjene hatt begrenset innflytelse på utviklingen av prosjektledelse som fagområde. Intensjonen med artikkelen er å tilføre kunnskap om hvorvidt teorier fra dette fagområdet er egnet for arbeid innen audiovisuelle bransjer i Norge, samt peke på noen gevinster ved gjensidig læring av praksis og teori, og som et resultat av det, bidra til å videreutvikle fagområdet prosjektledelse slik at det i større grad representerer og ivaretar kvalitetene ved prosjekter i kreativ næring. Som vi skal se avslutningsvis vil dette også kunne ha overføringsverdi til andre næringer.

## Metodisk tilnærming

I litteraturen er de audiovisuelle bransjene ofte omtalt hver for seg og fra et medieviterperspektiv, eller gjennom bransje- og produksjonsstudier (Bakøy et al., 2016), gjerne ført i pennen av veteraner i bransjen (Andersson, 2011; Baggerånas, 1993; Bastian, 2017; Mitchell, 2009). Dette gjør at litteraturen springer ut ifra et annet teoretisk rammeverk enn prosjektledelse. I tillegg baserer flere av bidragene seg på et praktisk erfaringsgrunnlag og fremstår i mindre grad som empirisk forskningsbasert kunnskap, til forskjell fra den tradisjonelle prosjektledelseslitteraturen (Karlsen, 2017; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Ser man til fagbøker for de audiovisuelle bransjene med tilsnitt til prosjektledelse, er produksjonsprosessen med fokus på standardnormer, prosedyrer og praktisk gjennomføring en gjenganger (Andersson, 2011; Stradling, 2010). Den erfaringsbaserte kunnskapen er relevant når man omtaler arbeidsrelaterte spørsmål innen kreativ næring, da arbeidet i stor grad er basert på sedvane og ikke teori. Med sedvane menes at man over tid har arbeidet i et fast handlingsmønster og utviklet egne praksiser og begrepsapparater, men uten at dette er nedfelt skriftlig i utstrakt grad (Gisle, 2022). Kreative bransjer er dermed et godt utgangspunkt for et nedennfra-og-opp-perspektiv på prosjektledelse.

Dette er en form for litteraturstudie, som gjennomgår, sammenstiller og diskuterer et utvalg av forskning og faglitteratur for å belyse problemstillingen (Skilbrei, 2019, s. 75). Det er gjort et skjønnsmessig utvalg av eksisterende litteratur i grensesnittet kreativ næring og fagområdet prosjektledelse. Utvalget ble gjennomført etter «snøballmetoden», det vil si bruk av referanseoversikter i primærstudier som kilder for å finne flere relevante studier (Jensen, 2012; Johannessen, 2010). Det er utfordrende å finne tilstrekkelig med prosjektledelsesstudier som omtaler audiovisuelle bransjer i norsk kontekst. For å kunne identifisere bærende elementer som særpreger prosjektledelsen innen film, TV og spill i Norge, ble det å identifisere fellestrekk i den kreative næringen fra organisasjons- og ledelsesperspektivet hensiktsmessig. Litteraturgrunnlaget suppleres derfor med skandinaviske og internasjonale studier som tar utgangspunkt i kreativ næring mer generelt og erfaringer fra øvrige kreative bransjer som blant annet scenekunstheltet. I tillegg blir den tradisjonelle prosjektledelseslitteraturen benyttet inngående. På den måten er dette en metaanalyse som slår sammen funn fra ulike typer studier og faglitteratur (Leedy & Omrod, 2013, s. 250).

## Avgrensninger

Artikkelen innledes med en redegjørelse av prosjekter i audiovisuelle bransjer hvor begrepsapparatet fra fagområdet prosjektledelse benyttes for å gjøre rede for sentrale begreper og tematiske konsepter innen prosjektledelse i kontekst film, TV og spill. Prosjektledelse er et stort fag- og forskningsområde og i redegjørelsen er det derfor gjort avgrensninger ved å vektlegge følgende teoretiske begreper; prosjekt, prosjektlederen, prosjektets livssyklus og prosjektmetodikk. Dette er ikke ment som en dyptgående gjennomgang av prosjektledelse i de norske, audiovisuelle bransjene, det må komme i fremtidige studier. Intensjonen er heller en gjøre en overordnet komparativ øvelse i koblingen mellom prosjektledelsesteori og bransjepraksis.

Andre del av artikkelen tar for seg hvordan kreativ næring og mer spesifikt film, TV- og spill-bransjene styrer og leder sine prosjekter til forskjell fra andre næringer og den tradisjonelle prosjektledelseslitteraturen. Det store mangfoldet i form, format og innhold særpreger film- og TV-produksjon, men likhetstrekkene når det gjelder det organisatoriske og ledelsen av prosjektene er mange (Andersson, 2011, s. 12). Fellestrekkene er vektlagt i denne artikkelen og disse to bransjene nevnes i hovedsak samlet, i tillegg til spillbransjen. Det er dataspillbransjen som omtales når det refereres til spillbransjen. Kulturdepartementets dataspillstrategi definerer dataspill som «interaktive og digitale opplevelser hvor spilleren prøver å løse utfordringer og oppgaver innenfor spillets rammer» (Kulturdepartementet, 2020–2022, s. 13). Denne definisjonen favner bredt når det gjelder uttrykk, aktiviteter og plattformer. Publikasjoner knyttet til spillbransjen har fått mest plass av de audiovisuelle bransjene i denne artikkelen, dette på grunn av en sterkere kobling til prosjektledelseslitteraturen.

## Prosjektledelse i audiovisuelle bransjer: begreper og konsepter

### Prosjekt

Prosjekt som begrep defineres noe ulikt i den tradisjonelle prosjektlitteraturen og det er variasjon i forhold til prosjektenes størrelse og kompleksitet. Samtidig er det karakteristikk som går igjen; arbeidet kjennetegnes av en midlertidig aktivitet med en definert start og slutt, med gitte tids- og ressursrammer og ofte tverrfaglig samarbeid med en definert målsetting. Disse karakteristikkene gjenspeiles også i de mange definisjonene på prosjekt man finner i faglitteraturen: «Et prosjekt er en midlertidig organisasjon som innenfor avgrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape merverdi for en oppdragsgiver» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 18) og «A project is a sequence of unique, complex, and connected activities that have one goal or purpose and that must be completed by a specific time, within budget, and according to specification» (Wysocki, 2019, s. 4).

Innen kreativ næring og de audiovisuelle bransjene benyttes gjerne produksjon om denne organisasjonsformen, hvilket er en samlebetegnelse for mange ulike typer prosjekt på tvers av kreative bransjer hvor hensikten er å skape en opptreden eller en opplevelse. Eldstad og de Paoli (2014) definerer begrepet på følgende vis: «Med kunstneriske produksjoner forstår vi en kollektiv gruppebasert innsats, avgrenset i tid og økonomiske rammer, for å skape en unik kunstnerisk opplevelse eller et produkt som gir opplevelse for et publikum» (s. 283). Denne definisjonen av produksjon har de samme karakteristikkene man finner i prosjektbegrepet, men framhever det unike og kunstneriske. Felles for definisjonene er det grunnleggende prinsippet med at et prosjekt er et virkemiddel for å skape verdier i en eller annen form.

### Prosjektledelse

Kunstneriske produksjoner (prosjekt) viser et sterkt fokus på menneskelige, kreative og estetiske aspekter, samtidig involverer de andre aktiviteter som ligner mer standard prosjektledelsesfunksjoner (Hartman et al., 1998; Ropo et al., 2017). De som leder disse prosjektene, må styre et komplekst nettverk av sammenhengende prosesser for å sikre at viktige aktiviteter fullføres i tide, og de utøver prosjektledelse for å kunne koordinere alt. Ser man til film- og

TV-bransjen, kan eksempler på aktivitet gjennom et prosjektforløp være å ferdigstille manuskripter, bemanne produksjonsteam, valg av opptakssted, fremstilling av scenografi og kostymer, innstudering av skuespill, komponering av musikk med mer. Parallelt med disse aktivitetene markedsføres det kommende sluttresultatet og oppgaver knyttet til blant annet tidsplanlegging, økonomi, arbeidsforhold og prosjektets interesser håndteres (Andersson, 2011; Stradling, 2010). Et annet eksempel kan være en større spillproduksjon. Produktutviklingen involverer samarbeid mellom hundrevis av mennesker spredt over hele verden, og dette krever ledelse, kommunikasjon og koordinering for å sikre at alle jobber mot det samme målet (Oldbring, 2020). Ledelse av denne typen produksjoner kan være en kompleks affære hvor en vellykket gjennomføring forutsetter godt forberedte fagfolk med visse kvaliteter, holdninger, ferdigheter og kunnskap. Det forutsetter en kombinasjon av ledelsesmessige, kunstneriske, sosiale og til og med politiske ferdigheter og kompetanser. Denne kompleksiteten krever en helhetlig og tverrfaglig tilnærming for å løse oppgaven.

Film- og TV er eksempler på bransjer som har kommet lengre i standardisering av arbeidsprosesser sammenlignet med andre kreative bransjer. Dette kan ses i sammenheng med at de manøvrerer i et konkurransedrevet miljø som har presset frem krav til effektivitet. Det er utviklet standard prosedyrer og fremgangsmåter, både i produksjonsfasen, men også til relaterte områder som ressursplanlegging og markedsføring. Ifølge Lundin og Norbäck (2017, s. 112) ville prosjektledere fra andre bransjer vært imponert over den effektiviteten som preger måten produksjonsselskapene organiserer arbeidet sitt på. Dette er særlig interessant dersom man ser til at de fleste produksjonsbedriftene er små og antallet fast ansatte er lavt. Historisk har dette ført til at det er nesten ingen formell intern opplæring som organisert prosjektlederutdanning og lignende. Tradisjonelt har karriereveien for en TV-produsent involvert å starte som en lavt eller ulønnet praktikant, og deretter, gjennom deltakelse i ulike prosjekter, gradvis arbeidet seg oppover i systemet mot mer kvalifiserte jobber (Lundin & Norbäck, 2009, s. 114). Denne praktiske inngangen til lederansvar for prosjektene medfører en tilnærming til styring og ledelse som baserer seg på sedvane, heller enn en teoretisk forankring iblant annet prosjektledelse. Spillproduksjoner har en tydeligere link til standardiserte prosjektledelsesprosesser med kobling til ingeniørvirksomhet, softwareutvikling og prinsipper fra smidig prosjektmetodikk. Chandler (2014, s. 38) viser likevel til at mange

spillutviklere ikke er trent i prosjektledelsesprosesser, og da benyttes heller ikke terminologien eller metodikken nødvendigvis i det praktiske prosjektarbeidet. Funn gjort av Vibetos (2024) i forskning basert på spillbransjen i norsk kontekst viser motsatt tendens, at det er en klar bevissthet rundt bruk av prosjektledelsestilnærminger i utvikling av spill.

## Prosjektlederen

Prosjektlederen er den personen som er prosjektets daglige leder og ansvarlig for å gjennomføre prosjektet innen gitte rammer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 20). Ved første øyekast kan prosjektlederens viktigste oppgaver synes både teoretiske og administrative, men ethvert prosjekt består av store og små prosesser som skal ledes. Aakre og Sharning (2016, s. 48) viser til at et prosjekt består både av prosess og produkt, hvor prosess viser til menneskene og relasjonene i prosjektet (energi, motivasjon, roller, tillit og konflikter), og produkt er knyttet til planleggingen og styringen av prosjektet (budsjett, ideer, konsept, research og løsninger). Innenfor de audiovisuelle bransjene er det i tillegg en sentral bakenforliggende drivkraft som står helt sentralt hos menneskene som er involvert i prosjektet; passion for jobben, prosessen, og ikke minst sluttproduktet. Andersen (2011) viser til at

i bunnen for all film- og TV-produksjon ligger formidlingsiver, fortellerglede, ønske om å nå ut til publikum med en god historie eller et viktig budskap og skape rom for opplevelse [...] Bak ethvert prosjekt står kreative mennesker med sterke visjoner, et genuint engasjement og et stort mot. (s. 12)

For en prosjektleder i audiovisuelle bransjer vil dette kreve en særlig bevissthet om hvordan man arbeider med prosjektorganisasjonen og teamet.

I kreative bransjer finner man stor variasjon i rolle- og ansvarsfordeling, samt tittel på de som ivaretar denne leder-, administrative og koordinerende funksjonen. Innen film- og TV- produksjon tar prosjektet form gjennom samarbeid mellom produsent og regissør, der produsenten tilrettelegger for kreativt arbeid, og regissøren realiserer det kunstneriske produktet (Andersson, 2011, s. 16). Produsenten er den øverste administrative lederen med totalansvar for hele prosjektet, i tillegg har man en produksjonsleder

som har ansvar for praktisk avvikling. Ser vi til spillbransjen, vil personene som utøver prosjektledelsen kunne ha ulike stillinger og titler avhengig av bedriftens størrelse og tradisjoner. Disse personene sørger for at spillets visjon blir fulgt under utviklingen og er ansvarlig for å koordinere teamet, følge opp fremdrift, frister, budsjett med mer. I en studie av den norske spillbransjen er det benevnelse produsent, prosjektleder og daglig leder som går igjen på de som utøver prosjektlederansvaret (Vibeto, 2024). Dersom spillselskapet er av en viss størrelse, vil man kunne finne produsenter som jobber med et mangfold av prosjektledere som er ansvarlig for ulike deler av produksjonen (3D, programmering, animasjon mv.). Det er altså flere stillinger som kan ha ulike deler av prosjektlederansvaret. I spillselskaper hvor man benytter den smidige prosjektmetodikken Scrum (omtales senere), vil personer som ivaretar prosjektlederfunksjonen kalles Scrum Master. Dette er ingen formell prosjektlederrolle, men hovedoppgaven er å sørge for at teamet er så produktivt som mulig, tilrettelegge for tett samarbeid på tvers av roller og funksjoner, skjerme teamet fra eksterne forstyrrelser og liknende (Keith, 2020, s. 55). Sammenliknet med film- og TV fremstår spillbransjen mindre etablert når det kommer til standardisering av roller, ansvar og myndighet.

### **Prosjektets livssyklus**

I prosjektlitteraturen er det vanlig å dele prosjektet inn i faser og det finnes ulike måter å dele det inn på avhengig av prosjektets størrelse, mål og kompleksitet. Dette kalles prosjektets livssyklus (Karlsen, 2017, s. 25). Dersom vi tar utgangspunkt i den tradisjonelle prosjektteorien, kan vi si at et prosjekt går gjennom følgende faser: oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning. Nøyaktig hva som ligger under hver av disse fasene og hvor lenge de varer, varierer fra prosjekt til prosjekt. For eksempel viser Andersson (2011, s. 35) til at for en gjennomsnittlig spillefilm kan det ta flere år fra man starter utviklingen av et prosjekt til det er fullfinansiert. Fra man tar produksjonsbeslutningen til filmen er på kino, kan det gå mellom ett og to år. I tillegg starter det hele med en god idé. Innen spillbransjen vil det også være stor variasjon i prosjektets varighet avhengig av spillets kompleksitet. Ifølge Kulturdepartementets dataspillstrategi (Kulturdepartementet, 2020–2022, s. 22) vil de fleste norske spillutgivelser ha en utviklingstid på mellom to og fire år. Sammenligner vi med prosjektfasene nevnt over har det innen de audiovisuelle bransjene

vært tradisjon for å benytte andre benevnelser; preproduksjon (oppstart, planlegging), produksjon (gjennomføring) og postproduksjon (avslutning) (Chandler, 2014; Kellison et al., 2020; Stradling, 2010, s. 50). Det gis ingen detaljert beskrivelse av de ulike produksjonsfasene i denne artikkelen med unntak av et nærmere blikk på fasen postproduksjon i avsnittet under, samt en konsentrert oversikt i en modell lengre ned (tabell 11.1).

Et interessant aspekt knyttet til fasen postproduksjon i film- og TV-bransjen er det felles målet; ferdigstillingen og lanseringen av sluttresultatet. Prosjekter innen film- og TV kjennetegnes av å ha en kultur for å levere til tiden. Lundin og Norbäck (2009) viser til at de fleste TV-sjangre er dyre å produsere og det er avgjørende å redusere produksjonstiden til et minimum. Produsentene bruker ulike metoder og verktøy, basert på etablerte praksiser (sedvane) og avansert programvare for å planlegge en produksjon, og et uttalt mål er å minimere innspillingstiden siden ansettelse av personell er en av de mest kostbare postene i budsjettet (s. 112). Den samme tendensen ser man innen andre kreative bransjer, for eksempel scenekunstproduksjon. Gjennomføringen av prosjektet (produksjon av teaterstykket eller organiseringen av konserten) er underlagt en kanskje enda mer kritisk tidsfrist enn prosjekter som styres i andre næringer, for eksempel bygg og anlegg. Det er svært sjelden å høre om å utsette premieren av et teaterstykke, en opera- eller konsertproduksjon (Kittleson & McCarthy, 1973; Ropo et al., 2017). Hartman et al. (1998) identifiserer dette som det mest interessante og muligens nyttige aspektet som kan brukes i andre bransjer. Spillbransjen er relativt sett en nyere bransje selv om den tar opp i seg flere eldre kunstuttrykk som visuell kunst, musikk og historiefortelling. Den bærer sånn sett preg av å være mindre profesjonalisert, og i kombinasjon med spillenes komplekse natur (det er alltid noe å forbedre og fikse) fremstår den absolutte fristen for å ferdigstille og lansere spillet mer fleksibel enn i de øvrige bransjene (Oldbring, 2020; Kulturdepartementet, 2020–2022). Dette er et interessant paradoks. Sammenlikner vi spillbransjen som har adoptert mest fra ingeniørens verden og fagområdet prosjektledelse med andre kreative bransjer, er dette også bransjen hvor fristene i mindre grad overholdes.

## Prosjektmetoder og styringsverktøy

Siden prosjektfaget opprinnelig kommer fra ingeniørens verden, preget av rasjonalitet og en lineær tankegang, har bruken av detaljerte planleggings- og styringsverktøy som WBS, Gantt-diagrammer og kritiske linjer hatt stor innflytelse. WBS (Work Breakdown Struktur eller prosjektnedbrytningsstruktur) er en metode for hierarkisk deling av prosjektarbeidet i ulike nivåer og grupperinger, også kalt arbeidspakker (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 106). Et mye brukt planleggingsverktøy som baserer seg på en slik WBS-tilnærming, er Gantt-diagrammet. Det er en visualisering av prosjektplan og -fremdrift der milepæler (delmål) og aktiviteter angis i en tidsakse, med status for arbeidet symbolisert (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017, s. 107). Kritisk linje refereres til at hver aktivitet er viktig, men bare noen av dem er *kritiske*. Den kritiske linjen er en kjede av koblede aktiviteter som påvirker prosjektets sluttdato direkte. Hvis en aktivitet på den kritiske linjen er forsinket, er hele prosjektet forsinket (Microsoft, 2022).

Utgangspunktet for en slik lineær tilnærming til prosjektledelse som verktøyene over refererer til, er at man ser på prosjekter som en isolert oppgave hvor man kan bryte ned arbeidet i mindre enheter ved hjelp av delmål og milepæler. Milepæler er viktige kontrollstasjoner i prosjektet fra start til slutt som angir en tilstand hvor konkrete betingelser er oppfylt. På den måten kan man følge opp og håndtere prosjektet på best mulig måte innenfor tids- og ressursrammen som er satt (Andersen et al., 2016). Dette er en såkalt fase- eller sekvensiell fremgangsmåte, hvor fossefalls- og milepælsmodell er to kjente varianter. Førstnevnte er den mest vanlige og tradisjonelle måten å gjennomføre prosjekter på, hvor navnet kommer av at vannet i en foss kun kan renne én vei. Tanken er at de ulike prosjektfasene følger etter hverandre og hver og en må fullføres før neste beslutningspunkt nås og neste fase kan starte (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 116). Milepælsmodellen er en liknende, men mer fleksibel fasemodell som legger større vekt på delmålene (milepælene) og er mer åpen for å tilpasse oppgaver og aktiviteter for å nå dem. Vi kan se i omtale av film- og TV-produksjon at milepælsanlegget har vært sentral lenge i disse bransjene. Allerede i 1993 skrev Liv Baggeråns om produksjonsledelse for fjernsyn og viser til milepæler som styringsparametere:

Mellom idéfasen og researchfasen er første milepæl en avgjørelse, et ja til å arbeide videre med å løse ideen. Etter researchfa-

sen kommer nok en avgjørelse, godkjenning av produksjonsbudsjettet og klarsignal for å gå i gang med selve planleggingen. Etter planleggingsfasen kommer en frist for hvor sent bestillingene må leveres, dersom våre sendinger skal kunne starte 5.jan. 1993. Det er kanskje kunstig å sette opp en milepæl mellom de to siste kolonnene. Men etter siste kolonne står i hvert fall sendedato som en klar milepæl [...] Milepæler styrer de overordnede planene. (s. 98)

En forutsetning for slike sekvensielle tilnærminger er at mange av de sentrale elementene av prosjektet er kjent fra start. Dette er ofte ikke tilfellet for prosjekter i kreativ næring, og som vi skal se senere i artikkelen har fasemodellene fått kritikk for manglende tilstrekkelighet i reelt, praktisk arbeid i kreative bransjer.

I dag lever de tradisjonelle fasemodellene sammen med nye måter å gjennomføre prosjekter på. De nye tilnærmingene er mer fleksible enn før, og har blitt utviklet for å passe konteksten dagens prosjekter manøvrerer i; endringer, hurtighet og innovasjon. Noe forenklet kan man si at de nye og smidige (også kalt agile) metodene har blitt utviklet både som en motreaksjon til den tradisjonelle prosjektledelsen, og med verdiene fra LEAN som inspirasjon og forbilde på 1990-tallet (Gustavsson, 2019). LEAN er en smidig metodikk som både blir ansett som en felles organisasjons- og ledelsesfilosofi og som et sett med verktøy. Begrepet er engelsk og betyr slank eller slanke, og det mest sentrale ved denne metoden er å eliminere sløsing og øke kundens opplevelse av verdi. I de siste årene har LEAN som styrings- og ledelsesmetodikk blitt betydelig utbredt innenfor ulike sektorer som for eksempel helsevesenet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 151).

Motreaksjonen til den tradisjonelle prosjektledelsen kom på grunn av at prosjektdeltakere innen IT-bransjen følte seg hindret heller enn bistått av de eksisterende metodene. De opplevde tradisjonelle tilnærminger som statiske, trege og omfattende. Man hadde behov for å produsere IT-systemer med en form for prosjektledelse som gav riktig støtte. Det vil si med teknikker som kunne håndtere fleksibilitet og gi mulighet til å forandre krav løpende, men med kontroll og kvalitet (Gustavsson, 2019). Scrum er en av de vanligste metodikkene for smidig gjennomføring og brukes mye i IT-prosjekter. Et av kjennetegnene er at man fremfor å jobbe langsiktig heller jobber i iterasjoner, også kalt sprinter. I kortere perioder på mellom to og fire uker arbeider teamet

med utvikling av produktet gjennom prototyper (Minimum Viable Product/ MVP) med kontinuerlig evaluering og forbedring (Sutherland & Sutherland, 2014). Teamet identifiserer hvilke oppgaver som har høyest prioritet og som skal fullføres innenfor den enkelte sprint. Eksempler på verktøy man tar i bruk er «backlog», som refererer til en oppgaveliste med alt som skal gjennomføres i sprinten, ofte representert som en Kanban-tavle med kolonner for «to do», «doing» og «done». Kanban er utviklet av en japansk ingeniør som jobbet med å effektivisere produksjonsprosessene i Toyota og bidrar til å holde visuell oversikt over arbeidsoppgavene og øke produktiviteten (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021, s. 153). «Daily Scrum» er en annen styringskomponent som benyttes. Gjennom prosessen møtes teamet hver dag til et kort møte kalt «Daily Scrum», der de tar en avsjekk om at de er på riktig vei mot sprintmålet og identifiserer eventuelle utfordringer som står i veien for arbeidet. På denne måten opprettholdes transparent kommunikasjon og alle føler et ansvar for å fullføre oppgavene som planlagt. Denne smidige måten å arbeide på imøteser usikkerheten i det faktiske prosjektarbeidet og behovet for å gjøre endringer underveis i prosessen.

Chandler (2014, s. 37) viser til at tidligere fungerte det godt å jobbe uten et metodisk rammeverk. Teamene var små og alle forstod sitt ansvar i utviklingsarbeidet, spillene var også lettere å utvikle, med færre linjer å kode og færre funksjoner, men etter hvert blir teamene større, spillene mer komplekse, utgitt på flere plattformer og på flere språk. Det blir mer usikkerhet i prosjektene. For det formål ser man til hvordan utviklingsprosesser administreres i andre bransjer og tilstreber å finne måter å tilpasse disse til spillutvikling, som den smidige prosjektmetodikken Scrum fra IT-sektoren. De fleste spillutviklere har tatt i bruk en form for agile-basert metode. Selv om disse metodene er preget av kontinuerlig eksperimentering og inspeksjon av hva som lages, hvordan det lages, etterfulgt av en tilpasning av praksis, kan det være utfordrende å omfavne verdiene og prinsippene (Keith, 2020). Amerikansk litteratur publisert i 2014 viser til at spillutviklere har en tendens til å vike unna å bruke en formell programvareutviklingsprosess og går til produksjonsfasen uten å ta en klar beslutning om hvordan de skal administrere utviklingscyklusen i prosjektet (Chandler, 2014, s. 37). Det kan være ulike årsaker til at man ikke benytter en formell prosess. Blant annet manglende opplæring av spillutviklere i prosjektledelsesprosesser gjør det utfordrende å bruke en felles metode eller terminologi. Nyere forskning basert på den norske spillbransjen

viser motsatt tendens og en omfavnelser av disse prinsippene. Vibeto (2024) har i et forskningsprosjekt gjennomført intervjuer med åtte selskaper i norsk spillbransje. De som ble intervjuet adresserte kjennskap til begreper fra prosjektledelsesfaget (scrum, waterfall, agile, lean mv.) og anvendte en eller annen form for metodikk i sitt arbeid, selv om de ikke brukte den slavisk. Det kan henge sammen med utbredelsen av relevante spillutdannelse hvor studenter lærer om prosjektstyring og som de følgelig bringer med seg inn i den norske spillbransjen.

Både fasemodellene og de smidige nevnt over er idealiserte fremstillinger. I praksis vil man kunne kombinere prinsipper fra ulike tilnærminger i ett og samme prosjektforløp avhengig av hva som er hensiktsmessig. For eksempel er det mulig å anvende en hybrid variant hvor man benytter elementer fra smidige teknikker som supplement til tradisjonelle prosjektmetoder. Slike tendenser ser man for eksempel i spillutvikling med kombinasjoner av faseinndeling, milepæler og iterasjoner (Lemarchand, 2020, s. 3).

Som en oppsummering av artikkelens første del; viser Tabell 11.1 en forenklet oversikt over kjennetegn for audiovisuelle bransjer i kontekst fagområdet prosjektledelse:

**Tabell 11.1***Kjennetegn for audiovisuelle bransjer i kontekst fagområdet prosjektledelse*

	FAGOMRÅDET PROSJEKTLEDELSE	FILM- OG TV	SPILL
Organisasjon	Prosjekt	Produksjon	Produksjon
Ledelse	Prosjektledelse	Produksjonsledelse	Produksjonsledelse
Lederen	Prosjektleder	Produksjonsleder Produsent	Produsent, Prosjektleder Daglig leder (Scrum Master)
Fase: Oppstart, planlegging	Behovsklargjøring, rammer, organisering og planlegging av prosjektet	Preproduksjon: Idé, Manus- og prosjektut- vikling, Rettighetsspørsmål Finansiering	Preproduksjon: Idé/konseptutvikling Rammer, krav, prosjektplan, Prototype
Fase: Gjennomføring	Utføre arbeidet, innen- for angitte kriterier, oppfølging, korrigerering av kurs	Produksjon: Produksjonsbeslutning foreligger, realisere ideen i praksis, omfatter hele opp- taksperioden og forarbeid til denne	Produksjon: Produsere innhold, kode spil- let, spore fremdrift og fullføre oppgaver. Testing
Fase: Avslutning	Overlevering, implementering	Postproduksjon: Klipp og etterarbeid Lansering	Postproduksjon: Ferdigstilling, Lansering, markedsføring, distribusjon og oppgradering
Prosjektmetode	Fasemodell Smidig	Fasemodell	Smidig + fasemodell Utviklingssykluser i kombina- sjon med fasemetodikk
Verktøy <i>Prosjektlederens arbeidsredskaper (eksempler)</i>	Fasemodell: Gantt, WBS, Prince 2, mål- trekant, kritisk linje og milepæler Smidig: Scrum, Lean-metodikk, XP, Kan- ban, agile metoder	Manus, Nedbrekk, Pro- duksjonsplan, Dreiebok, Storyboard, Kalkyle, Esti- mat, Budsjett/regnskap, Likviditetsplan, Fremdrift- splan, Etterarbeidsplan, Ukeplan, Dagsplan, Script, Dagsrapport	Roadmap, Milestones, Task Management (backlog, Kanban), High Concept-do- kument, Game Design Document, Technical Design Document, Post Mortem

	FAGOMRÅDET PROSJEKTFØLEDELSE	FILM- OG TV	SPILL
Prosjektlederstil <i>Omtales senere i artikkelen</i>	Kosmopolitisk	Lokal	Lokal/Kosmopolitisk
Utviklingstid <i>Avhengig av pro- sjektets omfang og kompleksitet</i>	-	1–2 år (fra produksjonsbeslutning)	2–4 år

*Note:* (Andersson, 2011, s. 50; Chandler, 2014; Karlsen, 2017, s. 25; Stradling, 2010; Vaagaasar & Skyttermoen, 2017, s. 19).

## Møtet mellom audiovisuelle bransjer og prosjektledelse: kontraster og muligheter

### Kreativitet og ledelse av audiovisuelle prosjekter

Det er en lang historie med akademisk debatt rundt spenningen mellom kreative og analytiske tankesett. Forståelsen av begrepet kreativitet er mangefasettert. Jones et al. (2017) viser til at «kreativitet er en prosess for å generere noe nytt ved å kombinere elementer som allerede eksisterer og avhenger av enkeltpersoners og organisasjoners evne og vilje til å engasjere seg i ikke-routine, eksperimentelle og ofte usikre aktiviteter» (s. 3). Lerdahl (2021, s. 42) definerer kreativitet som «å skape noe nytt som gir merverdi til sluttbruker», mens Florida (2002, s. 4) hevder at kreativitet er den avgjørende kilden til konkurransefortrinn. Innen film, TV og spill-bransjene vil kreativitet også ha en mening i seg selv. Gran og Olsen (2021) viser til kreativiteten som er mer spesifikk for kreativ næring, altså kreativitet som er knyttet til en estetisk skapelse. Som vi så i definisjonen av kreativ næring innledningsvis i artikkelen, i flere av de kreative bransjene handler det i hovedsak om å skape gjennom å henvende seg til sansene på en formbevisst måte. Det vil si å skape ulike måter for estetisk kommunikasjon gjennom for eksempel visuelle, musikalske, retoriske og dramaturgiske former (Gran & Olsen, 2021, s. 14).

Prosjektledelse anses som en analytisk disiplin i den forstand at den vektlegger struktur, orden og prosesser (Marcella & Rowley, 2015, s. 738). Samtidig har prinsipper fra smidige prosjektmetoder tilføyd prosjektledelsesteorien en viktig og mer fleksibel tilnærming til faget. Å skape noe mens man samtidig responderer raskt på endringer og håndterer usikkerhet i et turbulent miljø, krever et kreativt tankesett. Lerdahl (2021) beskriver et kreativt tankesett på følgende måte:

Når man har et iboende kreativt tankesett, har man en tilbøyelighet og driv etter å se verden med nysgjerrighet og nybegynners øyne og overkomme sine egne fastlåste antakelser og fortolkninger. Et slikt tankesett begrenser seg ikke til eget arbeid der man trenger å utvikle ideer, men til en rekke områder i livet der gammelt tankesett får hjernen til å stivne i fastlåste mønstre og fortolkninger. (s. 52)

Siste del av sitatet er sentralt når vi snakker om kreativitet som et bidragsytende element i prosjektprosesser. Nåværende prosjektledelseslitteratur bærer preg av at kreativitet er en innsatsfaktor i innledende fase av prosjektet og sterkt assosiert til idéutvikling, men er stort sett fraværende i de resterende delene av prosjektforløpet. Dette er en generell misoppfatning knyttet til kreativitet ifølge Lerdahl (2021, s. 43) og viser til at man trenger å være kreativ i flere av prosjektets faser som for eksempel når behov skal avdekkes, rammer for prosjektet skal utformes, utarbeidelse av prototyper og innsalg av løsningsforslag med videre. Et interessant aspekt i den sammenheng er at denne misoppfatningen er i kontrast til prosjekter i de audiovisuelle bransjene. Selv om det er kreativitet til stede i ulike næringer, er ikke alle bransjer designet hovedsakelig for å dra nytte av og realisere markedspotensialet til menneskelig kreativitet, slik tilfellet er i kreative bransjer (Jones et al., 2017, s. 3). Forskjellen på prosjekter i film, TV og spill og arbeidslivet ellers er at kunstneriske produksjoner i større grad har kreativitet som en fundamental del av det daglige virke og blir på den måten en avgjørende faktor for eksistensgrunnlaget til bransjene (Lerdahl, 2021, s. 43). Innen disse bransjene finner man ifølge Lerdahl tilnærminger som «visualisering, prototyping, rollespill, historiefortelling, improvisasjon, retorikk og pitching som en naturlig del av deres daglige praksis fremfor å være knyttet til enkeltstående situasjoner» (s. 52).

## **Spenningsforholdet: kreativitet, økonomi og prosjektledelsestiltak**

Spenningsforholdet mellom den frie og kreative kunsten på den ene siden og økonomien på den andre siden er et omdiskutert tema (Danielsen et al., 2003). For virksomheter innen kreativ næring stilles det større krav til integrasjon av kreativitet og forretningsmessige ferdigheter enn i andre næringer, og er ansett som et sentralt element for å lykkes. I lys av prosjektledelse vil dette handle om å finne balansen mellom å gi rom for kreativt arbeid innenfor prosjekt/produksjonseffektive rammer og økonomisk kontroll på en måte som tjener sluttproduktet. Andersen (2011, s. 15) viser til filmproduksjon og at en god organisasjonsstruktur skal, i tillegg til å definere ansvarsmyndighet og arbeidsoppgaver, balansere kreativitet og nyskapning med kontroll og stabilitet: «Et sentralt kjennetegn ved filmarbeid er balansegangen mellom børs, katedral, kapital og ånd» (s. 12). «Børs og katedral» refererer til spenningsfeltet mellom økonomiske interesser og ideelle eller etiske verdier når man driver en virksomhet («Børs og katedral», 2005–2007). Film er ikke bare et kunstnerisk produkt, men utgjør en vesentlig komponent av en større næringskjede som er avhengig av økonomisk lønnsomhet. Når virksomheter innen de audiovisuelle bransjene i stor grad organiserer arbeidet sitt ved hjelp av prosjekter, vil dette spenningsforholdet være viktig for prosjektledere og team å integrere best mulig.

Valg av lederstil og prosjektmetodikk påvirker de menneskelige ressursene som er involvert i prosjektet, med konsekvenser for gjennomføring, produktivitet og resultat (Dille & Christensen, 2019). Ifølge Hodgson og Briand (2013, s. 311) er det et allment akseptert premiss at aktørene som er involvert i kreative prosesser søker autonomi i sitt arbeid. Begrepet autonomi betyr «uavhengig, fri, selvstyrende, selvorganisert, leve etter sine egne regler» (Gemünden et al., 2005, s. 366). Et premiss bør være at gjennom måten man leder prosjektet på, legger til rette for at den kreative drivkraften får spillerom i næringskjeden, heller enn at man legger opp til barrierer for kreativitet. Dette er noe den tradisjonelle prosjektledelsen har fått kritikk for å gjøre. Flere kilder påpeker en diskrepans mellom nåværende prosjektledelseslitteratur og egenskaper hos kreative bransjer.

Et sentralt tema som dukker opp i eksisterende litteratur, er at gjeldende prosjektmetodikk og teori er i konflikt med sentrale særtrekk ved prosjekter i kreativ næring. Pielichaty et al. (2017) beskriver dette:

Arguably the biggest challenge connected to the application of project tools in the events sector is the potential mismatch between using a streamlines and rigid approach of project management within the more flexible, creative industries. (s. 97)

Lignende observasjoner er gjort av andre forskere. Ifølge Petrović et al. (2017) er de eksisterende måtene å tenke på og tilnærme seg realisering av prosjekter i den kreative industrien i endring. Det er færre prosjekter der målene er klart definert og hvor det er kjent hvordan de skal realiseres. Av disse grunner kan tradisjonelle prosjektledelsesmetoder være upassende. Denne konklusjonen finner støtte i ulike studier, for eksempel Marcella og Rowley (2015), som undersøker i hvilken grad prosjektledelse kan brukes på tvers av kreative næringer, og som ser spesifikt på bruken av dem i moteindustrien i Nordøst-Scottland. De avdekket ulike utfordringer som kunne påvirke overførbarheten av prosjektledelsestilnærminger i kreative bransjer. Eksempler på disse er et behov for å være fleksibel og reaktiv og en spenning mellom den kreative og analytiske tankegangen. Lignende innsikt kommer også fra eldre vitenskap, som Hartman et al. (1998) som trekker konklusjonen at prosjektledelse for (live) underholdningsprosjekter er godt utviklet, men representerer en helt annen stil og kultur enn de tradisjonelle, tekniske prosjektene. De viser til at rigide, lite fleksible teknikker kan føre til å undertrykke de kreative prosessene og dermed påvirke næringens kultur negativt. Alina og Agnieszka (2017) viser også til dette. Gjennom en litteraturgjennomgang av utfordringer og paradokser ved kreative prosjekter trekker de frem «kreativitet og kontroll-paradokset». Her problematiseres diskrepansen mellom å sikre realisering av oppgavene i henhold til en plan, men samtidig ikke redusere den nødvendige kreative friheten til teammedlemmer. Chandler (2014) viser til prosjekter i spillbransjen og at en bekymring for «å kvele lagets kreative energi» kan være en problemstilling hvor metodikk oppfattes som noe rigid som vil stanse kreativitet og innovasjon (ref. autonomi). Teammedlemmer kan også bekymre seg for at bedriftskulturen vil bli mer bedriftsorientert og mindre morsom (s. 37–39). Dette er en reell problemstilling, da de fleste i nettopp denne bransjen startet med dette som en lystbetont fritidsaktivitet: «Vi elsker å lage spill».

Utfordringene knyttet til bruk av rammeverket fra prosjektledelse i kreative bransjer er som det fremkommer over ikke ukjent. Det er også demonstrert begrensninger for rekkevidden til de nye, smidige metodene hvor forskning

på et kanadisk spillutviklingstudio har gjort interessante funn. Hodgson og Briand (2013) har gjennom intervjuer og observasjon av ledelse, teknisk og kunstnerisk arbeidskraft i et prosjektteam kritisk utforsket bruken og effektiviteten ved bruk av prinsipper fra Scrum. Forskningen deres problematiserer på samme måte som kildene over, behovet for en tilnærming til prosjektledelse- og styring som evner å fange opp både det mer administrative, og det kunstneriske arbeidet. De viser til begrensninger knyttet til at «estetisk og symbolsk» arbeid virker relativt motstandsdyktig mot den smidige tilnærmingen å lede prosjekter på. Mens de smidige styringskomponentene (sprinter, daily scrums, backlogg mv.) ble omfavnet av programmererne, ble denne måten å drive prosjektet frem på utfordrende for to andre faggrupper; kunstnerne og animatørene:

The challenge for artists is that things can be very hard to identify. In programming, everything is very Cartesian. Their tasks are very mathematical and can be quantified. But in art, for one, it's hard to quantify the work; and for two, there are days when you're inspired and days when you're not and it's hard to manage that. (Team leader) (s. 320).

Som følge av at to faggrupper ikke hadde de samme forutsetningene for å forutse og legge inn nøyaktige data i sprintplanleggingen ble nedbrytningen av arbeidet i sprinter unøyaktig. Som en konsekvens av det ble oppfølgingen av aktivitetene og backlogen upålitelig. Utfra denne undersøkelsen kan man se tendenser til at når man legger inn en kunstnerisk fagfunksjon/komponent i prosjektarbeidet, fremstår også rammeverket til selv de smidige metodene i overkant standardiserte og rigide i sin form. Parallelt med dagens trend med å ta i bruk smidige metoder utenfor programvareutvikling (Gustavsson & Rönnlunde, 2010), er det samtidig et presserende behov for mer omfattende, tverrsektoriell og kritisk forskning på implementeringen og konsekvensene av det ifølge Hodgson og Briand (2013, s. 322). Bryar og Carr (2021) støtter dette og viser til at smidige metoder er effektive verktøy for produktutvikling, spesielt programvare, men at det ikke ukritisk kan anvendes på andre områder.

Et annet sentralt element som potensielt kan utfordre smidige prinsipper i kreative bransjer, er konseptet av brukermedvirkning. Det legges opp til at kunden i større grad har mulighet til å være tydelig involvert i prosjektet, noe

som er viktig blant annet i utvikling av programvare (Jónasdóttir, 2020). Det å ha brukeren i sentrum synes å være ensbetydende med økt kundetilfredshet. Spillbransjen, med sin tilknytning til programvareutvikling, kjennetegnes av et slikt kundefokus. Sitatet under viser verdien av brukermedvirkning:

It's important to remember that we never make games for ourselves. We make them for our players. In many ways, games as a medium could be compared to movies, but with the one big difference that it's not a directed experience – the player is often the one in the director's chair. That's why it's vital for us to know our audience and to understand how they define «entertaining» [...] But most importantly, we invite external people to our studio for user testing in our Games Lab. (Oldbring, 2020, avsnitt 19)

Selv om brukermedvirkning er anerkjent i en lang rekke næringer, deriblant spillbransjen, er ikke holdningen like omforent i utvikling av kunstneriske konsepter og uttrykk. Høy kundetilfredshet er ikke ensbetydende med et vellykket prosjekt, dette på grunn av at store deler av prosjektene i kreativ næring har ikke-kommersielle målsettinger (Gran og Olsen, 2021, s. 14).

Kunnskap og erfaringer fra både tradisjonell og nyere prosjektledelseslitteratur er viktige bidrag i forståelsen av prosjekter i film, TV og spillbransjene. Samtidig viser Bérubé og Gauthier (2021, s. 17) til at dagens forståelse av prosjektledelse alene ikke er tilstrekkelig for å forstå hvordan prosjekter i kreative næringer ledes. De forneker ikke viktigheten av bidraget fra nåværende litteratur, men viser til at viktige aspekter ved ledelse av prosjekter i kreativ næring ikke kan forstås innenfor denne rammen alene. Grunnen til det er ifølge dem at nåværende praksis ikke tar innover seg eksistensen av spenningen mellom det kunstneriske og prosjektledelsens verdier. Hvis det er spenning, vil man søke å styrke verktøyene og teknikkene for å eliminere det. Dette er et interessant perspektiv og henger sammen med konseptet «usikkerhet».

## Fasilitering versus eliminering av usikkerhet

If ever there was a succinct description of the producers' role, «know what you don't know» defines it best. To succeed as a producer, you become a lifelong learner – constantly researching, asking questions, and listening. Not stopping until you know what you don't know (Kellison et al., 2021, s. xi).

Stephen Reed, produsent i TV-bransjen

Sitatet til Stephen Reed viser til at en sentral del av prosjektlederrollen er evnen til å stille spørsmål og finne ut av det man på gitte tidspunkter ikke vet. Dette er en aktuell problematikk når man organiserer arbeidet i prosjekter. Et prosjekt kan forstås som en unik opplevelse som aldri har skjedd før og som aldri vil skje igjen under de samme omstendighetene. For mange prosjekter betyr dette stor grad av usikkerhet (Wysocki, 2019). Med usikkerhet menes «det vi ikke vet», altså differansen mellom informasjonen vi trenger for å løse en oppgave eller en beslutning, og informasjonen vi har tilgjengelig (Vaagaasar & Skyttermoen, 2017, s. 154). Generelt sett har utviklingen når det gjelder prosjektledelse beveget seg mot økt fleksibilitet fordi man i større grad anerkjenner at usikkerhet er en faktor som må håndteres. Måten tradisjonelle tilnærminger til prosjektledelse har forsøkt å håndtere dette aspektet, har i stor grad vært basert på samme logikk som industriell masseproduksjon. Dette innebærer en tro på direkte kontroll og muligheter for å forutsi prosjektprosesser, drevet gjennom sekvensiell planlegging og tidsmarkører som milepæler og andre varianter av arbeidsnedbrytningsstrukturer (Morris, 2010). Den raske, endringsorienterte naturen til de kreative bransjene krever imidlertid et behov for tilpasning for å omfavne usikkerhet i stedet for å kontrollere det (Marcella & Rowley, 2015; Petrović et al., 2017). Johan Oldbring (2020) jobber i spillbransjen og beskriver behovet for usikkerhet på følgende vis:

With such a dynamic environment comes challenges we need to handle as leaders. With our attention to detail and focus on quality comes a necessity for allowing and embracing failure. Fostering a mindset of making changes and daring to fail can be a great tool for innovation. (avsnitt 30)

Dersom man ukritisk benytter prosjektledelsestilnæringer som har mål om å redusere usikkerheten, risikerer man samtidig å eliminere kreativiteten fra prosjektene. Implisitt i kreativitet ligger det en forutsetning i form av «å ikke vite». Man er avhengig av et gap mellom det man vet, og det man burde visst for at kreativiteten skal kunne utfolde seg, og når nettopp kreativitet representerer hjertet i prosjektene i audiovisuelle bransjer, kan man argumentere for at prosjektledelse innen film, TV og spill-bransjene bør forstås med en utvidet teoretisk ramme.

### **Prosjektlederstiler og «beste praksis»**

Hodgson og Paton (2016) retter oppmerksomheten mot profesjonaliseringen av prosjektledelse og utfordringene prosjektledere møter når generiske og universale prosjektstandarder skal brukes i spesifikke organisatoriske kontekster. De viser til ulike kategorier av det vi kan forstå som prosjektledelsestiler og baserer seg på Gouldners (1958) typologier «Cosmopolitan» og «Local». Basert på intervjuer med prosjektledere i ulike organisasjoner belyser de hvordan prosjektledere navigerer mellom abstrakt teori og praktisk erfaring, og den iboende dualiteten i dette. Noen prosjektledere er primært opptatt av å følge globale, generiske standarder og prosjektverktøy, og viser mindre oppmerksomhet mot de lokale organisatoriske forholdene (cosmopolitan). På den andre siden er det prosjektledere som lar sitt arbeid bli styrt av lokale, tekniske og organisatoriske forhold, og foretrekker å lede prosjekter basert på grundig kjennskap og kompetanse knyttet til disse forholdene (local). Flertallet av intervjuobjektene søker imidlertid en integrert tilnærming, og strever etter å finne en balanse i spenningen mellom disse to orienteringene. Dersom det prosjektbaserte arbeidet i kreativ næring i hovedsak er basert på sedvane og ikke teori, kan man formode at den lokale lederstilen dominerer i denne sektoren.

Det finnes ingen «beste praksis» skriver mangeårig spillutvikler og konsulent Clinton Keith (2020, kap. 23). Med «beste praksis» menes en metode eller teknikk som generelt er akseptert som overlegen andre alternativer fordi den gir resultater som er bedre enn dem som oppnås på andre måter, eller fordi det har blitt en standard måte å gjøre ting på (Røvik, 2007, s. 265). Keith (2020, kap. 23) viser til agile team i spillbransjen og presiserer at de «beste praksiser» de brukte for å lage spill til Nintendo 64, ville gjøre det umulig å lage spill av den skalaen og kompleksiteten vi ser i dag. Begrepet «best» antyder et statistisk

landskap og ifølge forfatteren er imidlertid teknologien og spillernes smak og underholdningsvalg alt annet enn det. Andre forfattere beskriver det samme: «Game production is not a science; you can't expect each game you work on to present the same challenges and rewards as the last game you worked on» (Chandler, 2014, s. xvii). Det unike med prosjekter er altså avgjørende. Dette skaper utfordringer for prosjektledelsestilnærminger som må tilpasses de unike egenskapene til det aktuelle prosjektet. Dette representerer ofte et stort problem selv for de mest dyktige og effektive prosjektteamene. Ifølge Wysocki (2019) unnlater prosjektledere ofte å velge passende styringsmetoder for et gitt prosjekt. Det er ingen unik tilnærming til prosjektledelse som passer alle typer prosjekter, heller ikke i de audiovisuelle bransjene. Hver prosjektledelsestilnærming byr på fordeler og ulemper. Prosjektledelsestilnærminger og «beste praksis» er mest verdifulle når de nyanseres og brukes på en reflektert måte i lys av kompleksiteten og variasjonen som gjelder for prosjekter, de involverte menneskelige ressursene og deres omgivelser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 20). Etter hvert som ny teknologi og forretningsmodeller fortsetter å dukke opp, vil nye praksiser, verktøy og måter for kreative mennesker å drive sine prosesser på utvikle seg. Målet er ikke å finne den perfekte metodikken. Likevel, ved å øke det empiriske kunnskapsgrunnlaget om hvordan prosjektforløp arter seg innen kreative bransjer, kan man lære mer om hva som er rutinene, fellestrekkene og hvor man kan forvente å møte usikkerhetsmomentene i løpet av prosjektets faser. I spillproduksjoner kan det være å identifisere områder hvor man kan redusere «sløsing» som er involvert i å lage spill og elementer som hemmer flyten i utviklingsprosessen. Dette kan inkludere tap av arbeid på grunn av venting, unødvendig bruk av tid på løsninger som ikke gir verdi, og utfordringer knyttet til kommunikasjon (Keith, 2020).

## Avslutning

Den økende bruken av prosjekt som en form for arbeidsorganisering i både privat og offentlig sektor, også innenfor kreativ næring, har gjort det mulig å snakke om en «prosjektifisering» av samfunnet (Bakker, 2010; Lundin, 2017). Med prosjektsamfunnet menes en utvikling på arbeidsplassen hvor

oppgaver i økende grad utføres i form av prosjekter og mindre som ordinære arbeidslinjer. Parallelt med denne utviklingen har omfanget av forskning tilknyttet prosjektledelse økt. Mens produksjonsstudier lenge har vært opptatt av spørsmålet om ivaretagelsen av kreative rom innenfor en mer kapitalistisk og instrumentell produksjon (Bakøy et al., 2016, s. 12) fremkommer ikke dette i betydelig grad innen fagområdet prosjektledelse.

Behovet for mer forskning er anerkjent av aktører i denne sektoren. Sammenlignet med det store utvalget av bøker, teorier og forskningsbidrag om den mer tradisjonelle prosjektledelsen (Andersen et al., 2016; Karlsen, 2017; Morris et al., 2012; Project Management Institute, 2017; Rolstadås et al., 2020; Skyttermoen & Vaagaasar, 2021) er litteratur som tar for seg prosjekter med høy grad av kreativitet begrenset (Cuyler, 2014; Elstad & De Paoli, 2014; Gillier et al., 2015; Hodgson & Briand, 2013; Maier & Branzei, 2014; Marcella & Rowley, 2015; Pielichaty et al., 2017). Det økte fokuset på smidig prosjektledelse utenfor programvareindustrien har heller ikke ført til omfattende empiriske studier, inkludert kreative bransjer (Gustavsson, 2016; Seymore & Coyle, 2016). I tillegg tar moderne forskere og praktikere opp behovet for lederskap og HR-fokus i prosjektlitteraturen generelt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 374).

### **Særtrekk ved prosjekter i audiovisuelle bransjer: Autonomi, usikkerhet og kreativitet**

Basert på denne litteraturgjennomgangen er det identifisert utfordringer som audiovisuelle bransjer står overfor i prosjektbasert ledelse. En sentral utfordring knyttet til bruk av prosjektmetoder og verktøy i disse bransjene, og kreativ næring generelt, er det potensielle misforholdet mellom å bruke en standardisert tilnærming til prosjektledelse innenfor de kreative bransjene (Aline & Agnieszka, 2017; Bérubé & Gauthier, 2021; Marcella & Rowley, 2015; Petrović et al., 2017). Teoretisk sett har prosjektledelse som fagområde vært orientert mot universelle standarder, verktøy og prosedyrer utviklet innenfor militær, ingeniør- og senere programvareindustriens kontekster. Dette kan imidlertid medføre en form for rigiditet som begrenser prosjektlederens evne til å fremme fleksibilitet og en praktisk tilnærming i reelle arbeidssituasjoner. Dette inkluderer også de smidige metodene (Hodgson & Briand, 2013; Hodgson & Cicmil, 2007).

Den grunnleggende hensikten med ethvert prosjekt er å skape verdier, og litteraturen har fremhevet viktigheten av kontroll som en av de viktigste suksessfaktorene i prosjekter, men å klare dette innenfor de kreative bransjene kan være utfordrende. Prosjekter i audiovisuelle bransjer utvikler seg gjennom kreative prosesser hvor verdiskapningen og det endelige målet utformes i løpet av prosjektet. I tradisjonelle prosjekter hvor målet er klart fra start kan teammedlemmene justere kurs i henhold til det endelige målet og derav øke mulighetene for å realisere prosjektets verdiskapning. Dette kan virke kontra-produktivt i overgang til prosjekter med høy grad av kreativitet (Gillier et al., 2015; Maier & Branzei, 2014).

Prosjektledelsen i de audiovisuelle bransjene tar utgangspunkt i viktige balanseprinsipper mellom kunst og økonomi, kvalitet og effektivitet, fleksibilitet og stabilitet. I disse prosjektene balanseres kunstneriske visjoner og drivkraft med en form for ledelse- og styring hvor kontinuerlig kreativitet og nyskaping gjennom prosjektets faser får spillerom. Å legge til rette for at kreativiteten skal utfolde seg fordrer mindre detalj- og kontrollstyring underveis i prosjektet. En konsekvens av det er tilstedeværelsen av flere usikkerhets-elementer, i tillegg til en potensiell økt opplevelse av autonomi (uavhengig, fri og selvstyrende) blant de som er involvert i den kreative prosessen (Gemünden et al., 2005).

Ledelsen av verdiskapningen i disse prosjektene er ikke primært rettet mot å redusere usikkerheten slik perspektivet er i tradisjonelle prosjekter. Tvert imot innebærer det en kontinuerlig investering i det ukjente ved å bevare områder med usikkerhet gjennom prosjektet (Gillier et al., 2015, s. 957). Dette fordrer at de som utøver prosjektledelsen evner å omfavne usikkerhet (snarere enn å kontrollere den) og være bevisst på hvorvidt valg av prosjektmetoder og styringsverktøy fasiliterer eller eliminerer opplevelsen av autonomi.

Implementeringen av standardiserte modeller for «korrekt» prosjektledelse kan redusere evnen til å ivareta den helt nødvendige tilstedeværelsen av nettopp *autonomi, usikkerhet og kreativitet* og videre trosse prosjektets tiltenkte mål som i kreative bransjer er fremstillingen av de kulturelle uttrykkene. Dette indikerer nødvendigheten av å modifisere litteraturen som eksisterer og tilpasse det teoretiske rammeverket for bedre kunne forklare og forstå prosjektledelse i kreativ næring generelt, og audiovisuelle bransjer spesielt.

## **Fremtidig arbeidslivspraksis**

Kreativ næring fremheves som en raskt voksende del av internasjonale arbeidsmarkeder og spiller en økende rolle for mange lands verdiskaping (Florida, 2002; Hesmondhalgh, 2019; Jesnes & Nergaard, 2019). Tilsynelatende er det karakteristikkene i de audiovisuelle bransjenes prosjekter som harmoniserer godt med den økende etterspørselen etter arbeidstakere med kompetanse knyttet til kreativitet og innovasjon (World Economic Forum, 2018). For eksempel i tradisjonelle prosjektorienterte bransjer, som konstruksjon eller IT, ser man økende forventninger til nyhetsverdien og originaliteten til produkter og ledelsesprosesser (Dawson & Andriopoulos, 2017). Den dynamiske karakteren til prosjektledelse i kreative bransjer, sammen med en imponerende evne hos flere av bransjene til å fullføre prosjekter innen fastsatte tidsfrister, fremhever bidraget denne næringen har til fremtidig arbeidslivspraksis.

En anbefaling til videre studier er å tilnærme seg dette forskningsområdet med et nedenfra- og opp-perspektiv på prosjektledelse. Fremfor å ta utgangspunkt i nåværende prosjektledelseslitteratur for å identifisere komparative komponenter, bør man heller utforske hvordan deltakerne i kreative bransjer selv forstår, styrer og leder sine prosjekter. Der finnes det et mulighetsrom for videreutvikling.

## Referanser

- Aline, K. & Kabalska, A. (2017, april). *Management of Creative Projects – Challenges and Paradoxes* [Paperpresentasjon]. Sixth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries. [https://www.balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/Kozarkiewicz\\_Kabalska\\_2017.pdf](https://www.balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/Kozarkiewicz_Kabalska_2017.pdf)
- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2016). *Måltrettet prosjektstyring* (7. utg.). NKI Forlaget.
- Andersson, N. B. (2011). *Filmens hjerte: produksjonskontoret*. Fagbokforlaget.
- Baggerånås, L. (1993). *Produksjonsplanlegging og produksjonsledelse i fjernsyn: håndbok for produksjonsledere*. Vett & Viten i samarbeid med Norsk Rikskringkasting.
- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>
- Bakøy, E., Helseth, T. & Puijk, R. (Red.) (2016). *Bak kamera: norsk film og TV i et produksjonsperspektiv*. Oplandske Bokforlag.
- Bastian, C. (2017). *Film Production Management* (4. utg.). Routledge.
- Bérubé, J. & Gauthier, J.-B. (2021). Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. *Creative Industries Journal*, 16(1), 76–95. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278>
- Biehler-Missal, B. (2010). Hero takes a fall: A lesson from theatre for leadership. *Leadership*, 6(3), 279–294. <https://doi.org/10.1177/1742715010368762>
- Bryar, C. & Carr, B. (2021). Project Management: Have We Taken Agile Too Far? *Harvard Business Review*. Hentet 11.01.2024 fra <https://hbr.org/2021/04/have-we-taken-agile-too-far>
- Børs og katedral. (2005–2007). I *Store norske leksikon*. Hentet 11.01.2024 fra [https://snl.no/b%C3%B8rs\\_og\\_katedral](https://snl.no/b%C3%B8rs_og_katedral)
- Chandler, H. M. (2014). *The Game Production Handbook* (3. utg.). Jones & Bartlett Learning.
- Cuyler, A. C. (2014). Critical Issues for Research in Arts Management. *Encatc Journal of Cultural Management and Policy*, 4(1).
- Danielsen, A., Paoli, D. D., Gran, A.-B. & Langdalen, J. (2003). *Kunsten å hellige middelet – nye forbindelser mellom kunst og næringsliv*. Høyskoleforlaget.
- Dawson, P. & Andriopoulos, C. (2017). *Managing Change, Creativity and Innovation* (3. utg.). Sage.
- Dille, T. & Christensen, C. (2019). Profesjonelle prosjektledere i interprofesjonelt samspill. I B. E. Kristiansen, A. A. Solem & T. Dille (Red.), *Eventledelse: En forskningsbasert antologi*, (s. 33–46). Universitetsforlaget.
- Elstad, B. & De Paoli, D. (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89–97.

- Gemünden, H. G., Salomo, S. & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23(5), 366–373. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.004>
- Gillier, T., Hooge, S. & Piat, G. (2015). Framing value management for creative projects: An expansive perspective. *International Journal of Project Management*, 33(4), 947–960. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.11.002>
- Gisle, J. (2022). Sedvane. I *Store norske leksikon*. Hentet 10.08.2022 fra <https://snl.no/sedvane>
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444–480. <https://doi.org/10.2307/2390795>
- Gran, A.-B. & Olsen, B. E. (2021). *Kreativ næring: lokale, digitale og økonomiske perspektiver*. Universitetsforlaget.
- Gustavsson, T. (2016, april). *Benefits of agile project management in a non software development context – A literature review* [Paperpresentasjon]. International Scientific Conference on Project Management, University of Latvia, Riga.
- Gustavsson, T. (2019). *Agile project management*. Sanoma Utbildning.
- Gustavsson, T. & Rönnlunde, P. (2010). *Agile project management in public events*. [Paperpresentasjon]. IPMA 2010, Istanbul.
- Hartman, F., Ashrafi, R. & Jergeas, G. (1998). Project management in the live entertainment industry: what is different? *International Journal of Project Management*, 16(5), 269–281. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00056-2)
- Hesmondhalgh, D. (2019). *The Cultural Industries* (4. utg.). Sage.
- Hodgson, D. & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: «Agile» teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 308–325. <https://doi.org/10.1177/0950017012460315>
- Hodgson, D. & Cicmil, S. (2007). The Politics of Standards in Modern Management: Making «The Project» a Reality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 431–450. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00680.x>
- Hodgson, D. E. & Paton, S. (2016). Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work. *International Journal of Project Management*, 34(2), 352–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.003>
- Jensen, K. B. (2012). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies* (2. utg.). Routledge.
- Jesnes, K. & Nergaard, K. (2019). Kunst og kultur – organisasjoner i endring? *FAFO-rapport*. <https://www.fafo.no/images/pub/2019/20719.pdf>
- Johannessen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt Forlag.
- Jónasdóttir, H. (2020). Patterns of Interaction Influencing Innovation in the Video Game Industry. I *PhD Creativity Under Pressure in Digital Innovation: The Case of Norwegian Game Development Start-Ups* (s. 42–45 paper I). Universitetet i Oslo, Matematisk-naturvitenskapelig fakultet.
- Jones, C., Lorenzen, M. & Sapsed, J. (2017). *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford University Press.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg.). Universitetsforlaget.

- Keith, C. (2020). *Agile Game Development: Build, Play, Repeat* (2. utg.). Addison-Wesley Professional.
- Kellison, C., Morrow, D. & Morrow, K. (2020). *Producing for TV and Emerging Media: A Real-World Approach for Producers* (4. utg.). Routledge.
- Kittleson, H. & McCarthy, M. (1973). Pert and Plays: Project Management in the Theatre Arts. *Educational Theatre Journal*, 25(1), 95–101.
- Kulturdepartementet. (2020–2022). *Spillerom. Dataspillstrategi 2020–2022*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/42ac0925a3124828a2012ccb3f9e80c9/spillerom---data-spillstrategi-2020-2022.pdf>
- Leedy, P. D. & Omrod, J. E. (2013). *Practical Research: Planning and Design* (10. utg.). Pearson Education.
- Lehner, J. M. (2009). The staging model: The contribution of classical theatre directors to project management in development contexts. *International Journal of Project Management*, 27(3), 195–205. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.010>
- Lemarchand, R. (2020). *A Playful Production Process: For Game Designers (and everyone)*. The MIT Press.
- Lerdahl, E. (2021). Kreativ kompetanse i organisasjoner. I *Kreativ næring: lokale, digitale og økonomiske perspektiver* (Red. A.-B. Gran & B. E. Olsen). Universitetsforlaget.
- Lundin, R. A. (2017). *Managing and Working in Project Society: Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge University Press.
- Lundin, R. A. & Norbäck, M. (2009). Managing Projects in the TV Production Industry: The Case of Sweden. *Journal of Media Business Studies*, 6(4), 103–121. <https://doi.org/10.1080/16522354.2009.11073497>
- Maier, E. R. & Branzei, O. (2014). «On time and on budget»: Harnessing creativity in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1123–1133. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.009>
- Marcella, M. & Rowley, S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *International Journal of Project Management*, 33(4), 735–746. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.002>
- Meld. St. 8 (2018–2019). *Kulturens kraft: Kulturpolitikk for fremtiden*. Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/9778c28ab1014b789bbb3de0e25e0d85/nn-no/pdfs/stm201820190008000dddpdfs.pdf>
- Microsoft. (2022). *Vis den kritiske linjen for prosjektet*. Hentet 12.05.2022 fra <https://support.microsoft.com/nb-no/office/vis-den-kritiske-linjen-for-prosjektet-i-project-ad6e3b08-7748-4231-afc4-a2046207fd86>
- Mitchell, L. (2009). *Production Management for Television*. Routledge.
- Morris, P. W. G. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 139–146. <https://doi.org/10.1108/17538371011014080>
- Morris, P. W. G., Pinto, J. & Söderlund, J. (2012). *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press.
- Maagerø, L. H. (2022). *Teaterhistorie: vestens teater gjennom tidene*. Universitetsforlaget.

- Oldbring, J. (2020). *Project Management in Game Development*. Massive.  
Hentet 17.10.2022 fra <https://www.massive.se/blog/games-technology/project-management-in-game-development/>
- Petrović, D., Milićević, V. & Sofronijević, A. (2017). Application of project management in creative industry. *European Project Management Journal*, 7(2), 59–66.
- Pielichaty, H., Els, G., Reed, I. & Mawer, V. (2017). *Events Project Management*. Routledge.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6. utg.). Project Management Institute.
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. & Langlo, J. A. (2020). *Praktisk prosjektledelse: Fra idé til gevinst* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Ropo, A., Paoli, D. D. & Bathurst, R. (2017). Aesthetic leadership in the arts. I M. D. Mumford & S. Hemlin, *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, (s. 445–457). Edward Elgar.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Seymore, M. & Coyle, S. (2016). *Towards a research agenda for adopting agile project management in creative industries*. International Research Workshop on IT Project Management.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Stradling, L. (2010). *Production Management for TV and Film: The Professional's Guide*. Methuen Drama.
- Sutherland, J. & Sutherland, J. J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.
- Vibeto, H. (2024). Smidig kaos og uforutsigbar lidenskap. Profesjonalisering av den norske dataspillbransjens bruk av prosjektstyring. I M. Øfsti, C. Vanebo H. & Vibeto (Red.) *På innsiden. Perspektiver på den norske film, TV og spillbransjen*. Fagbokforlaget.
- Vaagaasar, A. L. & Skyttermoen, T. (2017). *Prosjektveilederen: for deg som vil skape verdi*. Cappelen Damm Akademisk.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* (8. utg.). Wiley.
- Aakre, J. & Scharning, H. S. (2016). *Prosjekthåndboka 3.0: verktøykasse for kreative team* (3. utg.). Universitetsforlaget.