

# Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse

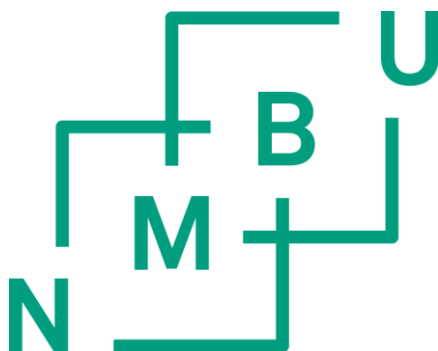
Real Estate Development as Strategic Project Management

Philosophiae doctor (PhD) avhandling

Sverre Nagell Bjordal

Institutt for landskap og samfunn  
Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Ås 2017



Avhandling nr 2016:09  
ISSN 1894-6402  
ISBN 978-82-575-1339-9

## FORORD

I desember 2009 bekreftet NMBU at jeg var tatt opp som ph.d student ved Institutt for Landskapsplanlegging. Arbeidsplanen tok utgangspunkt i BIs kursprogram i strategisk ledelse, med oppstart i vårsemesteret 2010. Men bekreftelsen på opptaket ved NMBU kom i etterkant av BIs ordinære søknadsbehandling. Det var bare så vidt og ved kursansvarlig professor Mark Krigers personlige beslutning at jeg ble akseptert som etteranmeldt. Hjertelig takk til Mark for å komme meg i møte og for inspirerende kurs.

Arbeidsopplegget i introduksjonskurset forutsatte at man hadde lest faglitteraturen i forkant for å gjennomgå en klassiker i uken. Inngangen gjorde at jeg var på etterskudd fra starten av. Returen til skolebenken etter 25 år i arbeidslivet ble betydelig mer hektisk enn erindringene fra studenttiden skulle tilsi.

Innfallsvinklene jeg hadde valgt førte meg langs mange og lange teoretiske omveier tilbake til utgangspunktet, 'like forvirret, men på et høyere nivå'. Jeg startet og sluttet med et åpent, naturlig og rasjonelt systemperspektiv på eiendomsutvikling som prosjektbasert virksomhet, med verdikonfigurasjonsteori som nøkkel til forståelsen. Bakgrunnen for valget var en artikkel av Øystein Fjeldstad som inspirerte til å starte arbeidet og vinklingen jeg gav det. Takk til Øystein for å ha 'skylden' for det hele og for utmerkete kurs i strategisk teori, men særlig for nyttige og viktige innspill i både midtveis- og sluttseminar. De har vært avgjørende for sluttproduktet som det nå foreligger.

Mitt arbeid startet samtidig med at Berit Nordahl begynte ved NMBU som ansvarlig for eiendomsutvikling. Hun tok på seg oppgaven som veileder. Våre første møter ble holdt før hun tiltrådte og arbeidet ble levert inn etter at hun hadde gått videre til et forskningsbasert utenlandsopphold. Samarbeidet har vart i seks år. Gjennom disse årene har Berit lest gjennom utallige forslag og utkast med ulike innfallsvinkler og gitt kommentarer og råd for videre arbeid. Hun har styrket meg til ikke å gi opp, selv om årene gikk og det følte som jeg arbeidet meg stadig lenger ned i en teoretisk hengemyr uten å komme nærmere noen empirisk forskningsaktivitet. Jeg har blitt stående i den teoretiske myra, forhåpentligvis på en tue som bærer. De siste årene har Rolf Jensen gitt sitt besyv med som biveileder. Perioden faller sammen med at den opprinnelige tanken om utvikling av artikler ble forlatt og den foreliggende monografien tok form. Også han har fått lese et antall uforløste tekster på veien mot målet og har bidratt med avgjørende innspill og råd som har ført arbeidet frem til et endelig produkt. En dypt følt takk for all tid og innsats som er nedlagt. Uten deres hjelp og støtte hadde jeg aldri kommet i havn med prosjektet.

*'Ingenting er så praktisk som god teori'* kan stå som motto for monografien. Et indre krav om å gjøre erfaringsbasert implisitt innsikt til teoretisk eksplisitt kunnskap har inspirert og drevet arbeidet. Den metodiske innfallsvinkelen bygger på logikken i uttrykket: *'How can I know what I think until I see what I say?'* Resultatet har noen svakheter og problemer som jeg tillater meg å unnskyldte med henvisning til nok en engelskspråklig kilde:

*'Before beginning our discussion of the basic structure, we should note that the Simple Structure, being almost nonstructure, generated a chapter that was short and simple. Machine and Professional Bureaucracy and the Divisionalized Form, being for the most part highly ordered structures, led to chapters that were highly ordered as well. Adhocracy, in contrast, is the most complex structure of the five, the one about which we know the least. The reader is forewarned that the chapter cannot help reflecting the characteristics of the structure it describes.'*

Mintzberg (1983: 254)

Som Mintzbergs adhocratier, handler denne monografien om prosjektbaserte organisasjoner. Å strukturere stoffet har vært et sentralt element i å løse oppgaven. Det betyr ikke på noen måte at oppbyggingen gjør stoffet lett tilgjengelig. Leseren må være forberedt på et møysommelig arbeid.

Om teksten er tung, så får det være en mager trøst at noen har lest gjennom mindre tilgjengelige utgaver enn denne og det har vært enda tyngre å skrive den enn lesingen har vært for noen.

Av forskjellige grunner har avhandlingen for en stor del blitt til ved siden av full jobb. Oppgaven har lagt beslag på det jeg har hatt av overskudd og krefter gjennom seks år. Fordypet i egne tanker har jeg latt alt annet fare og overlatt familie og venner til seg selv. Av uutgrunnelige årsaker er jeg fortsatt gift med min ungdoms store kjærlighet, som med tålmodighet og storsinn har akseptert at jeg dedikerte all min tid til det uekte barnet av vårt samliv som presenteres i det følgende. Jeg er dypt takknemlig.

SNB/16.09-2016

## Rettigheter

Arbeidet er finansiert av forfatteren og Nagell AS, uten tilknytning til stilling ved NMBU.

### RETNINGSLINJER OM ARBEIDSGIVERS RETT TIL ARBEIDSRESULTATER

#### **2.4 Arbeidsresultater eller rettighet som ikke har tilknytning til stilling ved NMBU**

Arbeidsresultater og rettigheter som i sin helhet er fremkommet i forbindelse med arbeidstakers bierverv eller selvstendige næringsvirksomhet, tilhører ikke NMBU forutsatt at: arbeidstaker dokumenterer at utviklingen av resultatene har foregått utenfor den ansattes arbeidstid og uten bruk av NMBUs ressurser, og arbeidstaker har meldt fra og fått godkjent, der det er nødvendig, arbeids- eller oppdragsforholdet på reglementert måte, jf. de til enhver tid gjeldene retningslinjer for ansattes adgang til å påta seg biarbeid.

Fastsatt av Styret ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet 12.06.2014 (US 85/2014)

# Innholdsfortegnelse

FORORD.....	1
Rettigheter .....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
Figurer .....	7
Tabeller .....	8
ABSTRACT.....	9
SAMMENDRAG.....	13
DEL I INNFALLSVINKEL .....	17
1 BAKGRUNN.....	19
1.1 RELEVANS.....	19
1.2 INTERESSE .....	20
1.3 KUNNSKAPSGAPET .....	22
1.4 PROBLEMSTILLING .....	23
1.4.1 TIMING AV EIENDOMSUTVIKLINGSPROSJEKTER .....	23
1.4.2 EIENDOMSUTVIKLING SOM STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE.....	25
1.5 KUNNSKAPSBIDRAGET .....	27
DEL II TEORI OG METODE.....	31
2 GRUNNLAGSFORSTÅELSE.....	33
2.1 IF YOU CAN SPRAY IT, IT'S REAL! .....	33
2.2 ET METODOLOGISK VEIKART FOR TEORI .....	35
2.3 KARTLEGGING AV OPPGAVENS GRUNNLAGSFORSTÅELSE .....	39
2.3.1 METODOLOGI OG TEORIFORSTÅELSE I MONOGRAFIEN .....	39
2.3.2. TILNÆRMING TIL METODEBRUK.....	41
2.3.3 SYNTSE SOM TEORIUTVIKLINGSMETODE .....	45
2.4 BESKRIVELSE AV ARBEIDET .....	49
2.4.1. UTVALGSMETODE .....	49
2.4.2 ARBEIDSMÅTE .....	52
2.4.3 KONKLUSJONER.....	55
2.5 PROSJEKTLEVERANSEN .....	56
3. TEORETISKE REFERANSER .....	61
3.1 EIENDOMSUTVIKLING .....	61
3.2 SØK ETTER EN TEORETISK FORSTÅELSESRAMME .....	63
3.2.1 CONTINGENCYTEORI.....	64

3.2.2	VERDIKONFIGURASJONSTEORI .....	65
3.2.3	LEDELSE SOM BESLUTNINGSTAKING .....	68
3.2.4	NETTVERKSTEORI .....	69
3.2.5	RESSURSAVHENGIGHETSTEORI.....	70
3.2.6	KAPASITETSUTVIDELSER.....	71
3.2.7	DE FEM KONKURRANSEKREFTENE.....	72
3.2.8	THE RESOURCE BASED VIEW.....	73
3.2.9	STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE.....	74
3.2.10	EN TEORI KRYSSER SITT SPOR .....	76
3.2.11	BEARBEIDING AV TEORIGRUNNLAGET .....	76
3.3	ALTERNATIVE PROSJEKTBEKRIVELSER.....	79
3.3.1	PROSJEKT SOM OPPGAVE .....	79
3.3.2	PROSJEKT SOM PROSESS.....	80
3.3.3	PROSJEKT SOM PROBLEMLØSNING UNDER AVGRENSET RASJONALITET.....	86
3.3.4	PROSJEKT SOM ÅPENT SYSTEM .....	89
3.3.5	PROSJEKT SOM ORGANISASJON .....	90
3.3.6	PROSJEKT SOM VERDISKAPING.....	96
3.3.7	PROSJEKT SOM STRATEGISK VALG.....	97
3.3.8	PROSJEKT SOM PERSPEKTIV.....	98
3.4	PROSJEKTLEDELSE .....	99
3.4.1	ET HISTORISK TILBAKEBLIKK.....	100
3.4.2	PLASSERING AV PROSJEKTLEDELSESTEORI I KARTET .....	102
3.4.3	SYSTEMPERSPEKTIVET I PROSJEKTLEDELSESFAGET .....	108
3.4.4	EIENDOMSUTVIKLING OG STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE .....	114
DEL III	LEDELSE AV EIENDOMSUTVIKLERVIRKSOMHETER.....	117
4	ET VERDIKONFIGURASJONSPERSPEKTIV.....	119
4.1	EIENDOMSUTVIKLEREN.....	119
4.2.	ET SYSTEMTEORETISK UTGANGSPUNKT .....	120
4.2.1.	EIENDOMSUTVIKLERENS VERDIKONFIGURASJON .....	121
4.2.2	DET ADMINISTRATIVE VERDIVERKSTEDETS PRIMÆRAKTIVITETER.....	124
4.2.3.	DET ADMINISTRATIVE VERDIVERKSTEDETS STØTTEAKTIVITETER .....	127
4.2.4.	BEHOVET FOR DEN ADMINISTRATIVE VERDIVERKSTEDSKONFIGURASJONEN .....	129
4.3	PROSJEKTEIERFUNKSJONEN.....	133
4.4	PROSJEKTEIERS AKTIVITETER I ENKELTPROSJEKTET.....	136

4.5 PROSJEKT SOM SAMVERDISKAPINGSSYSTEM.....	137
4.6 EIENDOMSUTVIKLEREN SOM ADMINISTRATIVT VERDIVERKSTED.....	140
5. STRATEGIPROSESS I EIENDOMSUTVIKLINGSFORETAK.....	143
5.1 STRATEGISK LEDELSE AV PROSJEKTPORTEFØLJER .....	143
5.2 STRATEGIZING .....	144
5.3 EIENDOMSUTVIKLING SOM STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE: PORTEFØLJELEDELSE .....	149
5.3.1 PROSJEKTEVALUERING OG -VALG.....	149
5.3.2 ALLOKERING AV RESSURSER .....	154
5.3.3 PORTEFØLJEUSIKKERHET .....	156
5.4. SER VI EN FEIT GRIS, SÅ SKYTER VI!.....	160
DEL IV ADMINISTRASJON AV EIENDOMSUTVIKLINGSPROSJEKTER .....	163
6. EIENDOMSUTVIKLING I ET PROSJEKTPERSPEKTIV .....	165
6.1 TIDLIGFASE .....	167
6.2 PROSJEKTETABLERING OG PROSJEKTEIERSTYRING.....	168
6.3. ENDRINGS- OG FASEBEHANDLING.....	172
6.4 HVA ER AVGJØRENDE FOR PROSJEKTSUKSESS? .....	174
6.5 OMRÅDEUTVIKLING SOM PROGRAMLEDELSE.....	178
6.6 OPPSUMMERING .....	179
7. EIENDOMSUTVIKLING SOM ADMINISTRASJON AV PROSJEKTER.....	181
7.1 PROSJEKT OG PROSJEKTEIER.....	184
7.2 TIDSDIMENSJONEN .....	187
7.3 DEN MIDLERTIDIGE PROSJEKTORGANISASJONENS AKTIVITETSSTRUKTUR .....	188
7.4 PROSJEKTERS TRANSFORMASJONSPROSESS .....	192
7.5 PROSJEKTERS KOORDINERINGSBEHOV.....	195
7.6 PROSJEKTFAGETS GRUNNLEGGENDE SPØRSMÅL.....	198
DEL V DRØFTING.....	203
8 PRAKTISK RELEVANS.....	205
8.1 VERDIKONFIGURASJONER FOR EIENDOMSVIRKSOMHETER.....	205
8.2 PRAKTISK PORTEFØLJELEDELSE.....	208
8.2.1 PROSJEKTMODELL SOM AKTIVITETSANALYSE .....	208
8.2.2 PROSJEKTLEDELSESTEORI OG PRAKSIS .....	211
8.3 EIENDOMSUTVIKLING I PRAKSIS .....	212
8.3.1. TIMING AV PROSJEKTER.....	212
8.3.2 TIDLIGFASEHÅNDTERING .....	217

8.4 FORBEDRINGSTILTAK I BAE NÆRINGENE .....	218
8.4.3 RESSURSAKKVISISJON SOM KONTRAKTSSTRATEGI .....	219
8.4.1 SAMSPILL I BYGGEPROSESSEN .....	222
8.4.2 BYGG 21 .....	223
8.4.3 SPEED UP .....	225
8.4.4 NESTE STEG .....	227
8.4.5 SAM-BIM .....	230
8.4.6 OSCAR .....	232
8.4.7 PRAKTISK STYRING AV USIKKERHET I ET EIERPERSPEKTIV .....	237
8.5 AKTUELL LITTERATUR .....	241
8.5.1 EN GJENNOMGANG AV INTERNASJONAL PROSJEKTFORSKNING .....	241
8.5.2 TO NYERE BIDRAG TIL STRATEGISK PROSJEKTFØRSELSE .....	242
8.5.3 SYSTEMISK KAUSALITET .....	244
8.6 OPPSUMMERING .....	246
9 DISKUSJON .....	249
9.1 PROSJEKTFØRSELSTEORI .....	249
9.1.1 ETABLERT PROSJEKTFØRSELSTEORI .....	250
9.1.2 KRAV TIL NY PROSJEKTFØRSELSTEORI .....	252
9.2 TEORIANVENDELSE .....	256
9.2.1 TEORIGRUNNLAG .....	256
9.2.2 TEORIOVERFØRING .....	257
9.3 ALTERNATIVE TEORETISKE UTGANGSPUNKTER .....	263
9.3.1 PRODUKSJONSTEORI .....	263
9.3.2 DESIGNTEORI .....	264
9.3.3 INNKJØPSTEORI .....	265
9.3.4 AKTØRSYNSSETTET .....	265
DEL VI AVSLUTTENDE KOMMENTARER .....	269
10 KONKLUSJONER OG VIDERE ARBEID .....	271
REFERANSER .....	279

## Figurer

Figure A (eng)	(Authors own) Proposed versus traditional project perspectives	10
Figur A (no)	(Egen fremstilling) Foreslått og tradisjonelt prosjektperspektiv	14
Figur 2.A	(Mjøset; 2009) Mjøsets representasjon av et metodologisk Kart	36
Figur 2.B	(Egen fremstilling) En triangulær representasjon av Kartet	39
Figur 3.A	(Egen sammenstilling av originalillustrasjoner) Verdikonfigurasjoner og teknologi	67
Figur 3.B	(Porter; 1980) Konkurransediagrammen	72
Figur 3.C	(Finansdepartementet; 2010) Konsept som tiltak	79
Figur 3.D	(Egen fremstilling, etter Samset; 2010) Prosjekt som prosess	81
Figur 3.E	(Røsnes og Kristoffersen; 2009) En fasemodell for eiendomsutvikling	82
Figur 3.F	(Egen fremstilling) Prosjekt som endring	84
Figur 3.G	(Geltner, Miller, Clayton og Eicholtz; 2007) Graaskamps eiendomsutviklingsmodell	85
Figur 3.H	(Enix Consulting Ltd.; 2006) Sekvensiell versus iterativ prosjektprosess	86
Figur 3.I	(Egen fremstilling) Hjul i hjul prosjektprosess	88
Figur 3.J	(Egen fremstilling etter Mintzbergs (1983) ikonografi) Adhocratier	92
Figur 3.K	(Egen fremstilling etter Robbins; 1983) Den intensive teknologien	94
Figur 3.L	(Egen sammenstilling av originalillustrasjoner) Prosjekt og intensiv teknologi	95
Figur 3.M	(Egen fremstilling) Samfunnsfaglig vitenskapsteori	106
Figur 4.A	(Egen fremstilling) Thompsons generelle organisasjonsmodell	120
Figur 4.B	(Egen fremstilling) Aktivitetsdiagram for et administrativt verdiverksted	123
Figur 4.C	(Egen fremstilling) Det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter	125
Figur 4.D	(Egen fremstilling) Det administrative verdiverkstedets støtteaktiviteter	128
Figur 4.E	(Egen fremstilling etter Stabell og Fjeldstad; 1998) Diagram for verdinettverk	134
Figur 4.F	(Egen fremstilling) Differensiering av aktiviteter for ulike omgivelser	135
Figur 4.G	(Egen fremstilling) Prosjekt og interessenter	139
Figur 5.A	(Egen fremstilling) Omdømmets inflytelse på strategiutvikling	146
Figur 5.B	(Egen fremstilling) Strategiutvikling, -implementering og -posisjon	148
Figur 5.C	(Egen fremstilling) Eiendomsutviklerens prosjektbeslutninger	152
Figur 5.D	(Egen fremstilling) Eiendomsutvikleren og omgivelsene	161
Figur 6.A	(Egen fremstilling) Prosjekt som endring i et kontinuerlig hendelsesforløp	165
Figur 7.A	(Egen fremstilling) Prosjekt som perfekt rasjonell problemløsning	181
Figur 7.B	(Egen fremstilling) Prosjekt som avgrenset rasjonell problemløsning	182
Figur 7.C	(Egen fremstilling) Prosjekt som problemløsning ved sunn fornuft	183
Figur 7.D	(Egen fremstilling) Aktivitetsdiagrammet som stillbilder; en film over et tidsforløp	187
Figur 7.E	(Stabell og Fjeldstad; 1998) Aktivitetsdiagram for en allmennpraktiker	190
Figur 7.F	(Kemp; 2005) Iterasjon og sinuskurve er projeksjoner av en spiralbevegelse	191
Figur 7.G	(Egen fremstilling) Prosjekteiers aktivitetsstruktur som endring til en ny situasjon	200
Figur 8.A	(Finansdepartementet; 8.A) Overordnet prosjektmodell	209
Figur 8.B	(Egen fremstilling) Én oppgaves gjennomløp av prosjekteiers aktivitetsstruktur	210
Figur 8.C	(Egen fremstilling) Markedsuret for eiendom	214
Figur 8.D	(Egen fremstilling) Qui bono. Verdiapprobasjon	217
Figur 8.E	(Egen fremstilling) Aktivitetsstruktur vs prosessbetragtning	218
Figur 8.F	(Egen sammenstilling fra Neste Steg og SambIM) Faseinndelinger av prosjektprosessen	230
Figur 8.G	(Egen fremstilling etter figur fra SambIM) Iterasjon i en fasedelt prosjektmodell	231
Figur 8.H	(Egen fremstilling etter Spencer og Winch; 2002) Balansert verdievaluering	234
Figur 8.I	(Egen fremstilling) Integrert prosjektmodell i et prosjekteierperspektiv	247
Figur 9.A	(Egen fremstilling) Alternative disipliner og perspektiver på prosjekt	254
Figur 9.B	(Egen fremstilling) Tankekart over sentrale teoretiske referanser	257
Figur 9.C	(Egen fremstilling) Monografiens idemessige struktur	260
Figur 10.A	(Egen fremstilling) Monografiens interesseområde	273



## Tabeller

Table A (eng)	(Authors own) Traditional versus revised project conceptualization	9
Tabell A (no)	(Egen fremstilling) Tradisjonell versus revidert prosjektforståelse	13
Tabell 1.A	(Squires og Heurkens (red); 2015) Sentrale temaer i eiendomsutviklingslitteraturen	20
Tabell 3.A	(Gottschalk 2003) Karakteristiske trekk ved verdikonfigurasjoner	65
Tabell 3.B	(Egen fremstilling) Tradisjonell versus revidert prosjektforståelse	99
Tabell 4.A	(Egen fremstilling) Organisasjons- versus verdikonfigurasjon	122
Tabell 5.A	(Egen fremstilling) Teoretiske prediksjoner om beslutninger	151
Tabell 6.A	(Finansdepartementet, veileder nr. 4, 2008 - Tekstramme) Realopsjoner	168
Tabell 6.B	(Egen fremstilling) Oppsummering av kapittel 6	180
Tabell 7.A	(Egen fremstilling) Oppsummering av kapittel 7	202
Tabell 9.A	(Egen fremstilling etter Koskela og Howell; 2002-2) Forutsetninger for prosjektteori	251

## ABSTRACT

This report theorizes real estate development. Well established strategy management theory has been confronted with experience based insights in real estate development to propose a theoretical interpretation of such businesses. *'There is nothing as practical as good theory'* could be a well suited motto. Armed with good theory we are well equipped to meet real world challenges. Less fit theories may on the other hand represent liabilities rather than an assets. This work aims at providing a theoretical framework of real estate development that is firmly based in strategy management theory.

The work deliberate about real estate development as a project based business. The academic interest is to explore how strategic management theory may support management praxis. The research question is what 'project' as a value creation technology implies for understanding real estate development. The monography discusses an activity based model of real estate development organizations, as well as their strategy process and decision making.

Choosing the strategy management theory to shed light on real estate development as a project based business model became an important task in its own right. The field of strategic project management has been crucial in establishing areas of interest, as well as framing the themes to be discussed. Strategic project management treats project portfolio management, front-end issues and project governance. Thoroughly based on established strategy theory, this monography describes real estate developers as project portfolio owners and real estate development as front-end loading and project governance. The strategy management based approach invites a value creation perspective on projects, viewing the project phenomenon much in line with critics from within the project management environment throughout the last decades (Table A).

<b>Traditional Project Management</b>	<b>A Revised Interpretation of Project Management</b>
The task is well defined	The task is vaguely described
Project is task execution	Project is problem diagnosing and solving
The project process follows a strict sequence	The project process is structured by iterative problem solving processes emerging as the task evolves
Projects are closed systems with objective system boarders. Beginning and end are given.	Projects are open systems, delineated in various ways. Their beginning and end are by choice of perspective.
Projects transforms inputs to outputs.	Input resources are working on a transformation object. Output is the realized change on this object, not on the input resources themselves.
Projects create value by transforming inputs to outputs.	Projects create value by transforming an object from a less to a more attractive state.

Table A  
(Authors own)

Comparing traditional project management assumptions to the ones applied here.

A 'value shop' is an established model to describe the activity set of project based firm solving problems for others, often referred to as professional service providers. Real estate developers on the other hand, procure services from value shops to solve their own projects. This monography

interpret real estate developers as project owners and argues that project owners and value shops are two complimentary business models. Project organizations are temporary arenas for their cooperation, and constitutes the project owner’s operative core.

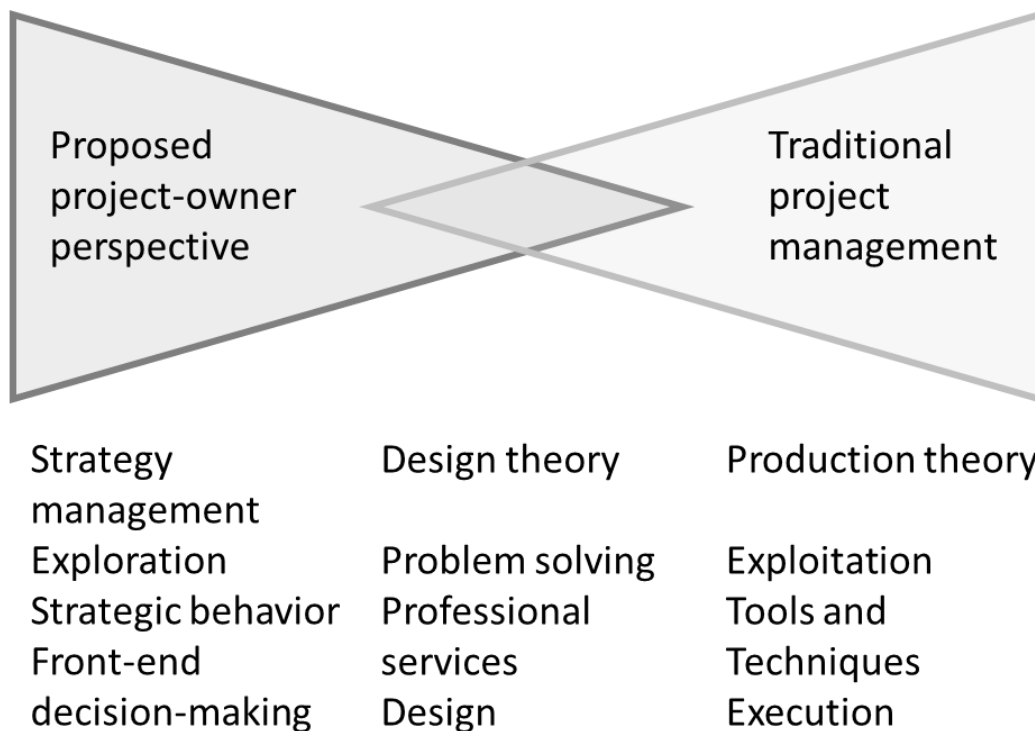


Figure A  
(Authors own)

The proposed project owner perspective has defining the task, front-end decision making, project governance and value realization as major concerns. Traditional project management on the other hand is execution focused and takes production as their theoretical point of departure. The two may be viewed to be positioned at opposing ends of Marhc’s (1991) continuum from exploration to exploitation. In between these two, we find problem solving and design, treated by design theory.

Portfolio decisions are a crucial part of project portfolio management. Here such decision making is interpreted in a *strategizing* perspective and viewed as based on socially constructed sense making, supported by formalized decision support models from the normative tradition. These reflections are integrated into a theoretical foundation for managing real estate development businesses. The proposed perspective on project portfolio management differs from the recommended alignment to strategy propagated in the project management literature.

Theorizing on single projects as problem solving processes explains why and how the challenges of coordination shifts throughout the project cycle. The discussion suggests that state of the art project praxis may lead to counter-productive behavior.

Management theory tends to have a normative bias. They tell us what to do and how to do it. More often than not, there is a thin line between recommendations on what to do and propositions on what is there. Normative theory has been criticized for a lack of realism, assuming stylized assumptions about idealized realities. Theory that offers both generalized understandings and praxis relevant insights are in high regard. The theoretical framework for understanding real estate development aims at striking a balance between these two opposing demands.

The goal of this enterprise is to establish a conceptual basis for interpreting real estate development as a business model. The resulting framework may be regarded as a reply to the call for new perspectives on project management, but its purpose is to contribute to the real estate development literature. The contribution is a theoretical interpretation of real estate development organizations as project portfolio owners and real estate development projects as problem solving processes. The work has been aiming at establishing an interpretation of relevance to reflective practice, not a set of tools or techniques. Even though the work is praxis oriented, the reporting of its result does not target an audience of practitioners.



## SAMMENDRAG

Denne rapporten presenterer en retrospektiv praktikerstudie som tar sikte på å utnytte erfaringsbasert innsikt for å utvikle en forståelse av eiendomsutvikling i lys av strategisk ledelsesteori. «*Det finnes ikke noe mer praktisk enn god teori*» kan stå som motto for arbeidet. Med prinsipielt vel egnet teoretisk ballast står vi sterkere rustet for god praksis. Feil teoretisk innfallsvinkel kan derimot bli en belastning i stedet for hjelp. Målet har vært å etablere et teoretisk rammeverk som er praktisk relevant for strategisk ledelse av eiendomsutviklingsvirksomheter.

Arbeidet drøfter eiendomsutvikling som prosjektbasert virksomhet. Forskningsspørsmålet er hva prosjekt som verdiskapingsprosess innebærer for forståelsen av eiendomsutvikling? Eiendomsutviklingsorganisasjonen presenteres i et aktivitetsbasert strategisk perspektiv, som aktivitetsstruktur, med hensyn på hvordan strategi utvikles og hva som er grunnlaget for å ta strategiske valg i en eiendomsutviklingskontekst.

Hvilke teoretiske tilnærminger som er egnet for å belyse temaet ble en viktig problemstilling. Fagfeltet strategisk prosjektledelse har stått sentralt både for valg av innfallsvinkler og for drøftingen av dem. Strategisk prosjektledelse behandler prosjektporteføljeledelse, tidligfasehåndtering og prosjekteierstyring. Rapporten viser hvordan anerkjent teori fra strategisk ledelse kan brukes til å beskrive eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere og eiendomsutvikling som tidligfasehåndtering og prosjekteierstyring. Den strategifaglige innretningen inviterer et verdiskapingsperspektiv på prosjekter, med betraktninger om prosjektfenomenet som ligner en etablert fagintern kritikk av den gjennomføringsorienterte tradisjonen i prosjektledelsesfaget (Tabell A).

<b>TRADISJONELL PROSJEKTFORSTÅELSE</b>	<b>REVIDERT PROSJEKTFORSTÅELSE</b>
Oppgaven er veldefinert.	Oppgaven er vagt definert.
Prosjekt er oppgavegjennomføring.	Prosjektet er problemdiagnose – og løsning.
Prosjektprosessen følger en strikt sekvens.	Prosjektprosessen er strukturert av iterative problemløsningsprosesser som utvikler seg ettersom oppgaven avklares.
Prosjekter er lukkede systemer med en objektiv systemgrense og gitt start og slutt.	Prosjekter er åpne systemer som kan avgrenses på ulike måter, med oppstart og avslutning etter betraktningens formål.
Prosjekter transformerer input til output.	Input ressurser forestår en transformasjonsprosess og resultatet er realisert endring.
Prosjektets verdiskaping skjer gjennom omgjøring av innsatsressurser til et resultat.	Prosjektets verdiskaping skjer gjennom omgjøring av et transformasjonsobjekt fra en mindre til en mer ønsket tilstand.

Tabell A  
(Egen fremstilling)

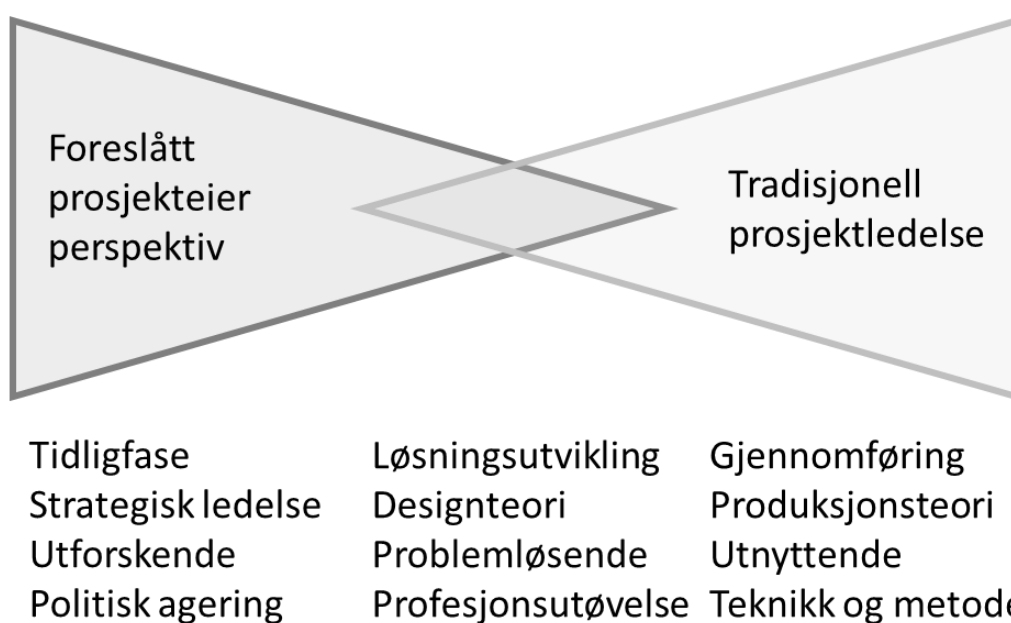
Sammenligning mellom en tradisjonell prosjektforståelse og den som er lagt til grunn her.

Et verdiverksted er en etablert modell for å beskrive prosjektbaserte virksomheter som løser problemer for andre, gjerne kalt kunnskapsbaserte, profesjonelle tjenesteydere. Eiendomsutviklere derimot, er prosjekteierorganisasjoner som kjøper tjenester fra verdiverksteder for å få løst prosjektene sine. Denne monografien argumenterer for at prosjekteiere og verdiverksteder er to

komplementære virksomhetsmodeller og presenterer en forståelse av eiendomsutviklere som prosjekteiere.

Monografien drøfter prosjektporteføljeledelse i et *strategizing*-perspektiv hvor porteføljebeslutningene gjøres på grunnlag av sosialt konstruert situasjonsforståelse med støtte av formelle modeller fra normativ beslutningsteori. Perspektivet er et alternativ til prosjektledelsesfagets syn på porteføljestyring som tilpassing til strategi. Betragtningene samles til et teoretisk grunnlag for virksomhetsledelse av eiendomsutviklingsorganisasjoner.

Arbeidet teoretiserer over enkeltprosjekter forstått som problemløsningsprosesser. Tilnærmingen viser at prosjekter representerer helt ulike koordineringsutfordringer gjennom prosjektforløpet og forklarer hvorfor. Monografien diskuterer koordineringsoppgavene med utgangspunkt i Thompsons klassiske typologi for avhengigheter og koordineringsmekanismer. Diskusjonen viser at det som i dag anses som god prosjektpraksis kan føre til motproduktiv adferd.



Figur A  
(Egen fremstilling)

Plassering av monografiens tilnærming i forhold til fagfeltene design- og prosjektledelsesteori. Prosjekteierperspektivet fokuserer oppgavedefinisjon, tidlige prosjektfaser og overordnede prosjektbeslutninger. Tradisjonell prosjektledelse har gjennomføring som tema og produksjon som teoretisk perspektiv. De to kan oppfattes som plassert i hver sin ende av March (1991) skala fra utforskende til utnyttende. Snittet mellom disse to er løsningsutvikling som behandles av designteori og profesjonsfag.

Ledelsesfag har gjerne en normativ innretning: De sier noe om hva vi bør gjøre, eller hvordan vi bør gjøre det. Men ofte er det et uklart skille mellom hva man bør og hva som faktisk er. Normativ teori blir kritisert for å basere seg på idealiserte forutsetninger og begrenset innsikt i praksis. Teori som representerer både generalisert teoretisk forståelse og praksisrelevant innsikt står høyt i kurs. Denne monografien presenterer et teoretisk rammeverk for forståelse av eiendomsutvikling som forsøker å balansere de to interessene.

Monografiens siktemål er å presentere et konseptuelt grunnlag for forståelse av eiendomsutvikling som forretningsmodell. Man kan tolke det teoretiske rammeverket som et tilsvarende på prosjektledelsesfagets søk etter nye perspektiver på prosjektledelse, men formålet med monografien er å bidra til eiendomsutviklingslitteraturen. Bidraget er en teoretisk forståelse av

eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere, eiendomsutviklingsoppgaver som prosjekter og prosjekter som problemløsningsprosesser. Målet med arbeidet er å utvikle en forståelse som er egnet for reflekterende praksis, ikke et sett verktøy og teknikker. Selv om arbeidet er gjennomført med praktisk relevans for øyet, er hverken form eller innhold bearbeidet med sikte på å henvende seg til praktikere.





## DEL I INNFALLSVINKEL

Del I beskriver bakgrunnen for og målet med arbeidet (Kapittel 1).

Kapittel 1 gir bakgrunnen for at temaet er relevant (Avsnitt 1.1), min interesse (Avsnitt 1.2) og det foreliggende kunnskapsgapet (Avsnitt 1.3). Valg av problemstilling og forskningsspørsmål presenteres i avsnitt 1.4, mens avsnitt 1.5 oppsummerer kunnskapsbidraget.



# 1 BAKGRUNN

## 1.1 RELEVANS

Eiendomsutvikling har vært sett på som en spekulativ aktivitet og mer som kunst enn et fag (Vandell; 1990: 111, Miles, Berens, Eppli og Weiss; 2007: 6). I henhold til Keynes<sup>1</sup> er spekulasjon et forsøk på å forutse markedspsykologien, mens investering er basert på å prognostisere avkastningen av et formuesgode over levetiden. Som kapitalforvalter for King's College solgte han eiendom for å plassere midlene i aksjemarkedet. Han foretrakk å være spekulant i en likvid aktivaklasse med daglige noteringer fremfor langsiktig investor i aktiva med ukjent verdi. Keynes syn på eiendom og spekulasjon innebærer at eiendomsutvikling er spekulasjon i aktiva med diffus verdsettelse. Det har noen utfordringer som gjør det interessant å se nærmere på hvordan man gjør valg for verdiskaping i denne konteksten.

Eiendomsutviklingsvirksomheter har vært dominert av individuelle gründere som fulgte enkle tommelfingerregler. På 1980 tallet var verdien av eiendom '10-ganger'n' av årlige leieinntekter. Tre faktorer var viktige for vurdering av utviklingspotensialet. De er 'beliggenhet, beliggenhet og beliggenhet'. Den siste bransjevisdommen var at '*timing is everything*'. Siden er eiendomsutvikling profesjonalisert og institusjonalisert. Dagens eiendomsutviklere er høyt utdannet profesjonelle med bakgrunn fra egne utdanningsprogrammer som tilbys av ledende universiteter mange steder i verden. Men eiendomsutviklingslitteraturen har hittil vært lite opptatt av eiendomsutvikling som forretningsmodell eller eiendomsutvikleres løpende virksomhet. Faglitteraturen diskuterer i stedet eiendomsutvikling med enkelt-oppgaven som studieobjekt (Green: 1988: 63). Typiske temaer er investering, finansiering og markedstilpassing (Squires og Heurkens (ed); 2015: 219). Prosjektene politiske, juridiske og byutviklingsmessige aspekter er inngående behandlet, også i det tilstøtende planfaget. Med profesjonalisering av bransjen har behovet for strategisk forståelse av eiendomsutviklingsvirksomhetene blitt stadig tydeligere. Økende profesjonalisering vil føre til at konkurransen fremover vil handle om strategiske valg i større grad enn vi har vært vant til (Porter 1989). Tematikken fra strategisk prosjektledelse utvider interessefeltet for eiendomsutviklingsdisiplinen tilpasset denne utviklingen.

Eiendomsutvikling skjer gjennom prosjekter. Det gjør også en stadig høyere andel av global verdiskaping (Mintzberg; 1983: 274, Westhagen; 1987: 8, Williams; 2005: 2, Bredillet; 2010: 4, Bredillet, Conboy, Davidson og Walker; 2013: 1072, Mir og Pinnington; 2014: 202). På tross av ekspansjonen i bruk og den tilhørende oppmerksomheten fra akademikere, praktikere og interessentgrupper opplever vi ofte at prosjekter ikke innfrir forventningene (Chang, Chih; Chew, Piskari; 2013: 1139). Prosjektledelsesprofesjonens ambisjon om å nå gitte mål innenfor definerte rammer er nettopp det man ikke leverer. Den interne fagkritikken hevder at profesjonen hviler på et mangelfullt teoretisk fundament (Ahlemann, El Arbi, Kaiser og Heck; 2013: 44). Etablerte retningslinjer og verktøy er lite praktisk relevante (ibid: 43).

Det britiske forskningsnettverket Rethinking Project Management etterlyste et grunnlag for å utvikle prosjektledere til reflekterende praktikere<sup>2</sup> (Crawford, Morris, Thomas og Winter; 2006: 731). Det forutsetter god oppgaveforståelse fremfor prosjektledelsesmetoder og -teknikker.

---

<sup>1</sup> John Maynard Keynes (05.07-1883 til 21.04 1946), 1. baron Keynes, født i Cambridge i England. Keynes var en betydelig samfunnsøkonom. Han er mest kjent for sin argumentasjon for en aktiv statlig økonomisk politikk og teoretiske begrunnelse for motkonjunkturpolitikk. Hans mest berømte verk er *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936).

<sup>2</sup> Uttrykket er en referanse til Schöns (1982) klassiker, som argumenterer for at god profesjonsutøvelse er karakterisert av reflekterende praksis, heller enn bruk av innlærte metoder og teknikker.

Monografiens drøfting av hva og hvorfor, heller enn hvordan, følger det samme målet på eiendomsutviklingsområdet. Monografien belyser eiendomsutvikling som verdiskaping gjennom prosesser som ikke er fullt ut planleggingsbare, som Løwendahl og Revang (2004: 54) mener at er et område med stort behov for nye og forbedrede forståelsesrammer og modeller.

<i>Themes</i>				
<i>Philosophy</i>	<i>Mechanisms</i>	<i>Geography</i>	<i>Implementation</i>	<i>Outcomes</i>
Politics and governance	Power relations	Local-global involved agencies	Roles and partnerships	Balanced interests
Markets	Market drivers	Location market demand and supply	Market feasibility and viability	Market vacancy and take up
Economics	Finance and investment for economic opportunities	Price, cost and value of locations	Economic and financial instruments	Economic added value
Legislation and law	Planning system and property rights	Place-based regulatory conditions	Project-specific legal conditions	Environmental impact
Spatial planning	Physical challenges	Spatial patterns	Development phasing	Physical structure

Tabell 1.A

Oppsummering av temaer i eiendomsutvikling; (Squires og Heurkens (ed); 2015: 219)

Interessen for generelle ledelsesperspektiver på prosjektbasert virksomhet har lenge vært økende (Lundin og Söderholm; 1995: 437, Söderlund; 2004-2: 655). Eiendomsutviklere er derfor et *case* av en type virksomhet som omfattes av videre interesse. Gjennomgangen passer inn i en revitalisering av *contingency*-teoretiske betraktninger, med organisasjoner basert på prosjekt-teknologi i stedet for industriproduksjon som forskningsfelt.

## 1.2 INTERESSE

Bakgrunnen jeg har for ph.d arbeidet er som praktiserende profesjonell eiendomsutvikler og leder av eiendoms- og eiendomsutviklingsforetak. Jeg kom inn i bransjen mot slutten av 1980 tallet. Da begynte eiendomsutvikling å bli anerkjent som en egen forretningsmodell. Gjennom alle år som byggherre og eiendomsutvikler har jeg savnet en administrasjons- og ledelsestiltæring til oppgaven.

Porters (1985) verdikjede dominerte ledelsesfagene i et par tiår, uten at jeg noen sinne fikk modellen til å stemme med terrenget. I mange år kunne jeg fornøyd registrere at verdikjedemodellen ikke var i alminnelig bruk i vår bransje, helt til jeg måtte konstatere at det bare var uttrykk for intellektuell bakstrevskhet. Verdikjeden slo inn i bransjesjargongen rundt

årtusenskiftet, samtidig med at Porters faglige dominans svant hen. Det som satte meg på sporet av et egnet alternativ var en artikkel i Magma (Fjeldstad; 2008), hvor det blant annet heter at:

*'I denne artikkelen tar jeg utgangspunkt i en teori om verdiskaping som min kollega Charles Stabell og jeg utviklet på begynnelsen av nittitallet. Med henvisning til Thompsons (1967) klassiske bok 'Organizations in Action' argumenterte vi for at Michael Porters (1985) verdikjede representerte én av tre grunnleggende virksomhetsmodeller, og vi introduserte de to komplementære modellene 'The Value Network' (verdinettverket) og 'The Value Shop' (verdiverkstedet).*

De to kollegaene var professorer i strategi ved BI. I desember 2009 ble jeg tatt opp som ph.d student ved NMBU, med BIs strategikurser på studieplanen. De siste årene har jeg fulgt kursprogrammet for strategisk ledelse på BI og skrevet herværende oppgave, mens jeg har jobbet som konsulent i eiendomsutvikling og prosjektledelse. Oppgaven presenterer en teoretiserende refleksjon over 30 års praksis, som gjenspeiler den forståelsen av eiendomsutvikling jeg har utviklet gjennom de senere års studier, tolket i lys av praktisk erfaring.

Min tidligere utdanning dekker en fagkrets som ligner det man i dag finner i eiendomsutviklingsutdanninger. Men spesialiseringen var prosjekt, ikke eiendom. Jeg er siviløkonom fra BI, bygningsingeniør og cand.mag. fra UiA og master i urbanisme fra AHO. Ved UiA kombinerte jeg bygningsingeniørlinjen med prosjektledelsesfag rettet mot den norske *offshore*-industrien. På BI fulgte jeg spesialiseringsretningen for organisasjon og datasystemer. Der var fokuset på endringsledelse og prosjektledelse for systemutvikling og -implementering. Den avsluttende hovedoppgaven tok for seg prosjektledelse i byggebransjen sett fra en byggherres ståsted. Fagkombinasjonen gav meg en bred plattform for oppgaver i den landbaserte BAE-næringen, med eiendomsutvikling og byutviklingsprosjekter som kjerneområder. Den representerer samtidig begge de to tradisjonene dagens prosjektledelsesfag sies å bygge på; en ingeniørbasert prosjektstyringstradisjon og en samfunnsfaglig ledelsestradisjon.

I 1992 fikk jeg for første gang ansvaret for en prosjektportefølje, som leder for en seksjon for tidligfase og eiendomsutvikling. Seksjonen var en nyetablering i forbindelse med omgjøring av SBED (Statens bygge- og eiendomsdirektorat) til Statsbygg. Fra da av og frem til 2010 har prosjekt-eierstyring, program- og porteføljeledelse stått sentralt i de oppgavene jeg har hatt. Men det tok enda to år før jeg ble klar over at dette hadde blitt egne temaer i prosjektledelsesfaget, ofte subsumert under betegnelsen strategisk prosjektledelse.

Etter 30 år i byggherresetet står jeg med begge bena plantet i den prosjektbaserte delen av en eiendomsnæring som bygger sin eksistensberettigelse på finansiell verdiskaping. Prosjektledelsesprofesjonen har sittet i ingeniør-stolen og har prosjektgjennomføring som ståsted. De starter med produksjonsteori, mens jeg tilnærmer meg temaet i et strategisk perspektiv. Mange av strategifagets klassikere er på sin side knyttet til bransjer for masseproduserte forbruksvarer. Jeg valgte meg prosjekt i 1983 og har holdt meg til det siden.

Enkelte tar Glaser og Strauss (1967) til inntekt for at man bør møte et studiefelt uten forhåndsdefinerte teoretiske overbevisninger og antakelser. I mitt arbeid kunne man like gjerne spørre om man bør møte teorier med et åpent sinn upåvirket av praktisk erfaring. De presiserer at: *'no sociologist can possibly erase from his mind all the theory he knows before he begins his research'* (ibid: 253). Påstanden er like gyldig for annen kunnskap enn teori og for andre fagfolk enn sosiologer. Når jeg går inn i teoriens verden etter mange års praksis vil jeg uvegerlig vurdere stoffet i lys av hva jeg har erfart. Erfaringene påvirker hva slags teori jeg aksepterer som relevant og riktig og hva jeg ser på som interessant, utfordrende eller fullstendig på siden av den praktiske virkeligheten. Jeg har konsentrert meg om strategilitteratur som kan si noe om alternativene til

industriproduksjon. At prosjekt er grunnleggende forskjellig fra masseproduksjon er en *contingency*-teoretisk erkjennelse fra strategifagets barndom og et sentralt utgangspunkt for forståelsen som utvikles i det videre.

Mitt personlige formål med arbeidet er å gjøre erfaringsbasert, implisitt innsikt til teoribasert, eksplisitt kunnskap. Målet er økt forståelse for ledelse av eiendomsutviklingsvirksomheter. Jeg har valgt å tilnærme meg oppgaven med teori fra strategisk ledelse. I overensstemmelse med Glaser and Strauss (1967: 256) syn på oppgaven har jeg brukt det jeg måtte ha oppnådd av tidligere innsikter i arbeidet: *'the theorist's task is to make the most of his insights by developing them into systematic theory'*.

### 1.3 KUNNSKAPSGAPET

Eiendomsutvikling er et praksisfelt med historiske røtter langt tilbake. Den bransjen vi kjenner i dag er sterkt påvirket av avindustrialisering og finansiell liberalisering mot slutten av forrige århundre. Eiendomsutviklingsprofesjonen er institusjonalisert med egne utdanningsretninger som trekker veksler på vel etablerte fagfelter som juss, finansteori, samfunnsgeografi og fysisk planlegging. Temaer som behandles i faglitteraturen er investeringer, kontrakts- og eiendomsforhold, markedsoperasjoner og byutviklingstiltak, med enkeltprosjektet eller utviklingsområdet som studieobjekt (Squires og Heurkens (ed); 2015: 219, Avsnitt 1.1 Tabell 1.A). Det strategiske grepet på eiendomsutviklerens samlede virksomheten er lite omtalt.

Eiendomsutvikling er en prosjektbasert forretningsvirksomhet. Forståelse bør baseres på prosjektfundert teori. Jeg tok fatt i strategisk prosjektledelse i troen på at det ville presentere et gjennomarbeidet strategisk syn på prosjektporteføljeiere, men fant i stedet et lite utviklet fagfelt. Prosjekteieres strategiske beslutninger og tidligfaseaktiviteter var lenge ansett som utenfor prosjektledelsesfagets område (Atkinson, Crawford, Ward; 2006: 691, Lenfle og Loch; 2010: 32, 44, 48, Morris; 2013-1: 60). Morris har vært en sentral talsmann for å endre på det (Morris; 1994/1997, Morris; 2011), men hevder at man ikke har kommet langt i så måte (Morris; 2011, 2013-1: 165). Teoriutviklingen er fortsatt i sin spede begynnelse og kunnskapshullene er omfattende.

Prosjektledelsesdisiplinens interne kritikere hevder at etablert fagkunnskap mangler teoretisk grunnlag (Garel; 2013: 663, Gauthier, Ika; 2012: 5). Koskela og Howell (2002-1) hevder at den underliggende teorien som prosjektledelse bygger på er utdatert. Blomberg (1998) karakteriserer etablerte prosjektfaglige sannheter som myter. Det konseptuelle grunnlaget for prosjektledelse er samtidig kritisert for å være lite praktisk relevant (Koskela og Howell; 2002-1: 1, Morris; 2004: 2, Winter, Smith, Morris og Cicmil; 2006: 638, Pollack; 2007: 266, 272). Mange forsøker i dag å bøtte på manglene ved å plassere prosjektledelse i en generell ledelsesteoretisk kontekst. Denne utviklingen er kalt fagets tredje bølge (Morris, Pinto og Söderlund; 2013: 3). Redaksjonskomitéen i International Journal of Project Management (Reich mfl.; 2013: 940) anbefaler å legge generell ledelsesteori til grunn for teoriutvikling på feltet. Strategisk ledelse har vært foreslått som ett egnet utgangspunkt (Winter, Andersen, Elvin og Levene; 2006: 700). Det er valgt for denne oppgaven.

Logistikkorienterte kjede-logikker som verdikjeder (Porter 1985) og *supply chain management* (Bankvall, Bygballe, Dubois og Jahre; 2010) har vært dominerende ledelsesteoretiske forståelsesrammer for prosjektledelse. De senere tiårs strategi-forskning om kunnskapsintensive tjenesteytere presenterer alternative betraktninger om prosjektbasert virksomhet (Løwendahl; 2005). Det ressursbaserte synet (Penrose; 1959, Rumelt; 1984, Wernefelt; 1984, Barney; 1991) står sentralt på det feltet. Stabell og Fjeldstad (1998) foreslo i stedet en aktivitetsbasert tilnærming som

bygger på Porters (1980, 1985) arbeider. Samtidig kritiserer de Porters syn på verdikjeden som en generisk aktivitetsstruktur og argumenterer for ytterligere to verdikonfigurasjoner. Med grunnlag i Thomasons (1967) teknologier presenterte de verdiverkstedet som det prosjektbaserte alternativet. Verdiverksteder er selskaper som løser problemer for andre. Kunnskapsintensive tjenesteytere er et prototypisk eksempel. Arkitekter og rådgivende ingeniører befinner seg i denne gruppen. Eiendomsutviklere derimot, er prosjektporteføljeeiere.

Prosjektporteføljeeiere er ikke inngående behandlet i litteraturen, hverken fra strategi eller prosjekt-hold. Eiendomsutviklingslitteraturen tar heller ikke for seg temaet strategisk ledelse av eiendomsutviklerorganisasjoner. Denne monografien anlegger et verdikonfigurasjonsteoretisk perspektiv på eiendomsutvikling. Siktemålet er å imøtekomme et økende behov for teoretisk forståelse av eiendomsutvikling som forretningsvirksomhet.

## 1.4 PROBLEMSTILLING

### 1.4.1 TIMING AV EIENDOMSUTVIKLINGSPROSJEKTER

*Timing* er generelt en viktig verdidriver i prosjekter. Et multi-milliard prosjektprogram som de olympiske leker er av liten verdi om alt står klar til bruk fjorten dager etter planen. Da NASA skulle sette en mann på månen var målet å være først: Riktig *timing* var det avgjørende suksesskriteriet. I kapitalintensive industrier er kapasitetsutvidelser et strategisk spill med *first-mover* fordeler. For eiendomsutviklere kan vellykket *timing* bety *make or brake*. Empire State Building er et kroneksempel på *bad timing*. Verdens største kommersielle bygning sto ferdig midt under den store depresjonen. Burj Khalifa i Dubai møtte en lignende skjebne. Bygning som skulle være et symbol på Dubais rolle som globalt finanssentrum ble åpnet i januar 2010, med finansmarkedene i krise. Fra hjemlige trakter ble Aker Brygge, Grønland, Galleri Oslo og Oslo City ferdigstilt til eiendoms krisen i 1987 med store følgetap for eierne.

Min hovedinteresse for ph.d arbeidet gjaldt hvordan man kan forbedre beslutningstaking i en eiendomsutviklingskontekst. Den opprinnelige idéen var at én enkeltbeslutning kunne representere den generelle problemstillingen: 'Timing av eiendomsinvesteringer – godt håndverk, eller bare flaks? Er det mulig å ta systematisk bedre investeringsbeslutninger og hva er viktig for beste praksis?' Søknaden til NMBU sier innledningsvis at studien skal utdype forståelsen av verdiskaping i eiendomsutvikling gjennom en nærmere avklaring av hvordan prosjekteier håndterer *timing* av byggestart i eiendomsutviklingsprosjekter. Videre at: 'Forretningsmodellen «eiendomsutvikling» forstås i et strategisk perspektiv som et verdiverksted og *timing* av byggestart som et sentralt element for å optimalisere utviklerens andel av verdiskapingen. ... Oppgavens mål er å identifisere og forklare «*best practice*» for beslutningen om å igangsette utbygging av eiendomsutviklingsprosjekter.'

Etter en kort diskusjon om hvordan forholdet mellom langsiktige plan-, prosjektutvikling- og byggeprosesser og raske markedsskift gjør *timing* til en ikke-triviell problemstilling gis følgende oppsummering av virkelighetsforståelsen bak problemstillingen: 'De lange gjennomføringstidene gjør at investeringsbeslutningen fattes på basis av prognoser som tenderer til å videreføre eksisterende trender og er lite treffsikre med hensyn på å varsle konjunkturomslag og raske markedsendringer. Det er interessant å klargjøre og formidle hvordan og hvorfor eiendomsutviklere lykkes med å ta riktige oppstartsbeslutninger.' Teksten ble fulgt opp med en graf fra CB Richard Ellis som viste tilførsel av nye arealer, absorpsjon og ledighet i perioden 2000-2009, med et estimat for 2010, med følgende undertekst: 'Arealabsorpsjonen i leiemarkedet er negativt korrelert med



tilførselen av nye arealer, noe som indikerer at utbyggere samlet sett ikke evner å se når det er gunstig å starte bygging. Vi ser mønsteret til de klassiske «svinesyklene». Profesjonelle eiendomsutviklere står for bare en liten del av samlet arealtilførsel og –ledighet. Vi interesserer oss for om og hvordan disse lykkes med å *time* sine prosjekter.’

*Timing* av eiendomsutviklingsprosjekter innebærer å spille på økonomiske sykler og hvordan disse er forskjøvet mellom sektorer. Det er å søke fordeler og unngå ulemper av markedsendringer. Et perfekt prosjekt med feil *timing* kan være en forretningsmessig katastrofe. Et middelmådig prosjekt med perfekt *timing* kan være forbløffende lukrativt. De fleste som har vært aktive i eiendomsutvikling over lang tid vil ha opplevd hvordan en grei kalkyle kan bli den rene gullgruven når parameterne endrer seg positivt gjennom prosjektforløpet. Tilsvarende kan en vel begrunnet beslutning falle svært uheldig ut om parameterne endrer seg i ugunstig retning. God *timing* kan være resultatet av tilfeldige muligheter og heldige sammentreff. Et godt analysert investeringsforslag kan gå surt av overraskende markedsbevegelser. Selv om *timing* er essensielt for eiendomsutvikling er det få som tror de kan spille på de økonomiske syklene og enda færre som anses av andre å kunne gjøre det med suksess.

Keynes var overbevist om at han kunne profitere på egen innsikt i økonomiske sykler, men erkjente etter hvert at aksjemarkedet kunne holde seg irrasjonelt lenger enn han kunne holde seg solvent. Det er tallrike grunner til hvorfor man ikke kan belage seg på å tjene på å forutse endringer i økonomisk aktivitet. Økonomiske journalister spør stadig om hvor markedene vil bevege seg videre, men får ingen gode svar. På direkte spørsmål vil mange økonomer svare at hvis det og det skjer så vil markedet endres sånn og slik. Det finnes utallige ‘hvis’ og eiendomsutviklere er ikke bedre enn andre til å forutse markedsrelevante hendelser. Allikevel fremstår noen eiendomsinvestorer som dyktige på *timing* av utviklingsprosjektene sine, om og om igjen, over flere tiår.

I finans og investeringsteori er temaet *timing* adressert og løst for lengst med konklusjonen at du ikke kan slå markedet. Teoretiske utlegninger har forklart hvorfor og massive empiriske undersøkelser støtter konklusjonen. Finansielle markeder og direkteinvesteringer i eiendom avviker på flere kriterier. Finansielle markeder har høyt omsetningsvolum av standardiserte produkter i vel fungerende markeder med lave transaksjonskostnader og institusjonelle rammeverk for å sikre alle aktører lik tilgang til viktig informasjon. Kort sagt, det er effisiente markeder. Eiendomsmarkedene er langt fra effisiente. De er karakterisert av sjeldne transaksjoner, idiosynkratiske produkter, asymmetrisk informasjon og høye transaksjonskostnader.

Man kunne intuitivt tenkt seg at transparente finansmarkeder var bedre egnet for *timing* enn opake eiendomsmarkeder. Men ineffisiens innebærer at aktivaprisene reagerer langsommere på ny markedsinformasjon og derfor er bevegelsene til en viss grad forutsigbare på kort til mellomlang sikt (Geltner, Miller, Clayton og Eicholtz, 2007: 274). Transaksjonskostnadene eliminerer gevinstpotensialet (ibid: 275), her som ellers. Har du derimot et prosjekt klart til å starte, er det ingen transaksjonskostnader å ta hensyn til. Da er det mulig å tjene på god *timing*.

Den lange gjennomføringstiden for eiendomsutviklingsprosjekter krever evne til å håndtere muligheter og trusler etter hvert som markedsforholdene svinger. Noen investorer gjør det systematisk godt over lange perioder og gjennom flere sykler. Det kan være flaks, men det er også rimelig å anta at systematiske forskjeller i adferdsmønstre kan ligge bak utfallet. Jeg ville finne ut hva det er som muliggjør vedvarende suksessfull investeringsadferd i syklisk eiendomsvirksomhet. Hvordan trekker de beste beslutningstakerne sine konklusjoner og hvordan legitimerer de dem overfor investorer og finansieringskilder? Jeg hadde håpet å finne svar på det i form av beste

praksis. Forsknings spørsmålene var: 'Kan en dyktig eiendomsutvikler systematisk treffe vinduet for god prosjektavkastning? – lykkes man og eventuelt hvorfor/hvorfor ikke? Finnes det heuristiske regler som kan almenngjøres? Hvordan håndteres de i prosjektene: Hvordan håndteres behovet for rett *timing* i prosjektene og hvordan oppnås rom for å tilpasse prosjektoppstart til markedsutviklingen?'

Ganske overraskende var det ikke lett å finne en god teoretisk innfallsvinkel for den valgte tematikken. Investeringsteori, opsjonsteori, operasjonsanalyse og spillteori presenterer et vidt spekter av beslutningsmodeller. Realopsjonsteori håndterer også *timing*-spørsmålet. Men jeg var ikke ute etter en beslutningsalgoritme. Jeg ville undersøke hvordan *timing*-problemstillingen adresseres fra et adferdsmessig perspektiv og se på prosessen som leder frem til den siste vurderingen, som vi overlater til menneskelig skjønn. Cyert og Marchs (1963) '*A behavioral theory of the firm*' introduserte i sin tid at beslutninger i organisasjoner bygger på enkle heuristiske regler. Jeg var også interessert i hvordan beslutningstaker påvirkes av situasjonen som de heuristiske reglene anvendes på, som til eksempel Pfeffer og Salancik (1978) utdypet med sitt '*Resource dependency perspective*' og hvordan beslutningsprosessene faktisk foregår (Kriger og Barnes; 1992: 440).

Som det fremgår av det videre ble *timing*-problemstillingen en ledestjerne gjennom et teoretisk landskap i stedet for et spørsmål for empirisk undersøkelse. Søket etter et teoretisk utgangspunkt vokste til å bli problemstillingen. Monografien kan tolkes som et svar på kravet om ny prosjektteori. Men formålet er å dekke behovet for strategisk forståelse av eiendomsutviklingsvirksomhet i en stadig mer profesjonalisert bransje.

#### 1.4.2 EIENDOMSUTVIKLING SOM STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE

Etter å ha vært gjennom strategi-kursene på BI fremsto nettverksteori som en nærliggende, men ikke helt tilfredsstillende innfallsvinkel til beste praksis for *timing*. En nærmere gjennomgang av teori om kapasitetsutvidelse, inklusive *timing* av kapasitetsutvidelser, førte heller ikke frem. Begge disse områdene har bidratt til deler av forståelsen som presenteres i det videre. Litt tilfeldig dukket strategisk prosjektledelse opp på radaren. Under det temaet problematiseres tilsvarende spørsmål som jeg var ute etter, men sentrale akademikere på feltet sier at det teoretiske fundamentet er svakt (Turner; 2006: 1, Sauer og Reich; 2007: 1, Young og Conboy; 2013: 1090; Morris; 2013-1: 4). Videre søk i det teoretiske landskapet antydte at situasjonen ikke er en følge av mangel på relevant teori. Utdanningsdelen i ph.d programmet har gitt adgang til et vidt teoretisk landskap av betydning for å forstå prosjektbaserte virksomheter.

Tittelen 'eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse' reflekterer både at oppgavens problemstilling relaterer seg til strategisk ledelse av eiendomsutvikling og at eiendomsutvikling ses som et *case* av prosjektbasert virksomhet. Den underliggende hovedhypotesen er at prosjekt som verdiskapingsmetode er av strategisk betydning for forretningsmodellens virkemåte. Thompson (1967) utdypet det standpunktet og introduserte tre strategisk relevante kategorier av verdiskapingsmetoder som han kalte 'teknologier', hvorav prosjekt-teknologien er én.

Porters (1985) verdikjedeteori er et uttrykk for det motsatte synet; at all verdiskaping er skåret over samme lest. Verdikjeden som generisk modell har etter hvert møtt omfattende kritikk. Blant kritikerne finner vi Stabell og Fjeldstad (1998), som tar opp igjen Thompsons idéer og ser verdikjeden som uttrykk for én av tre grunnleggende teknologier. Thompson kalte den samsvarende teknologien for 'lang lenket' og beskrev den som egnet for bransjer som håndterer masseproduserte fysiske varer og gjerne assosieres med samlebandet. Stabell og Fjeldstad (ibid.)

viderefører Porters aktivitetsbaserte tenking, i motsetning til Thompsons struktur-orientering. Dermed representerer verdikonfigurasjonsteorien deres både en kritikk og en videreutvikling av begge referansene, til en fusjon av de to.

Thompson er en sentral akademiker innenfor *contingency*-retningen, som ble oppsummert av Mintzberg (1979, 1981). Stabell og Fjeldstad fremhever at deres aktivitetsbaserte kategorier samsvarer med Mintzbergs strukturelle ditto. Dermed utgjør *contingency*-teori og Stabell og Fjeldstads verdikonfigurasjonsteori til sammen et konsistent teoretisk system for forståelse av organisasjoner, men fra to ulike perspektiver; respektive struktur og aktivitet. Dette teoretiske systemet utgjør grunnstammen i de konseptuelle modellene som utvikles gjennom monografien.

Opgavens logiske forutsetning er at prosjekt-teknologien er avgjørende for strategisk forståelse av eiendomsutviklingsvirksomhet. Den aktivitetsbaserte tilnærmingen er et pragmatisk valg som til dels er styrt av erfaringsbasert intuisjon, men også referer seg til prosjektfagets vekt på aktiviteter som analyseenhet. Tilnærmingen leder til en ny modell for beskrivelse av eiendomsutviklingsvirksomhet og en rekonseptualisering av strategisk prosjektledelse, hvor vi finner temaer som program- og porteføljeledelse, tidligfase prosjektutvikling og prosjekteierstyring. Disse temaene er ikke behandlet i strategisk ledelseslitteratur, men er sentrale for å forstå og operere eiendomsutviklingsvirksomhet.

Forskningstemaet er hvordan strategisk ledelsesteori kan bidra til bedre ledelse av eiendomsutviklingsvirksomhet. Forskningsspørsmålene som behandles er hva litteraturen kan fortelle oss om følgende:

- *Hva innebærer prosjekt som verdiskapingsprosess for forståelsen av eiendomsutvikling?*
- *Hvilke perspektiver er egnet for å belyse strategiske valg i eiendomsutvikling?*
  - *Hvordan utvikles strategi?*
  - *Hvilke valg er strategiske?*
  - *På hvilket grunnlag tas strategiske valg?*

Datagrunnlaget er tidligere forskningsbidrag og teoridannelser fra faglitteraturen, i tillegg til praksis som grunnlag for refleksjon over teoritilfanget. Monografien presenterer teori fra strategisk ledelse som teoretisk linse på temaet eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Erfart praksis utnyttes som referanseramme for foreliggende teori. På det grunnlaget teoretiserer (Weick; 1995) jeg over problemstillinger innenfor strategisk virksomhetsledelse (Kapittel 4), prosjektporteføljeledelse (Kapittel 5), prosjekteierstyring (Kapittel 6) og prosjektledelse (kapittel 7).

Monografien presenterer for det første en teoretisk forståelse av eiendomsutvikling og 'prosjekteierskap' i et strategisk perspektiv. For det andre foreslås en re-konseptualisering av prosjekt, program og porteføljeledelse (P3M), som følger av det perspektivet som er anlagt på eiendomsutvikling som prosjektbasert virksomhet. Oppgaven forsøker ikke å ekstrahere underliggende teori fra P3M litteraturen, som til eksempel Koskela (2000) er kjent for å ha gjort for prosjektledelse. Den intellektuelle bevegelsen som gjennomføres går i stedet fra strategisk ledelsesteori, via empirisk erfaringsbasert innsikt i eiendomsutvikling og problemstillinger hentet fra strategisk prosjektledelse, til re-konseptualisering av P3M -begreper og –fenomener tilpasset et prosjekteierperspektiv.

Mens arbeidet er syntetiserende og preget av veksling mellom induktive tankesprang, deduktive avledninger og kritiske tankeeksperimenter, har jeg forsøkt å presentere materialet med et analytisk ideal som styrende for strukturering av teksten. Del II (Kapittel 2 og 3) presenterer de underliggende referansene for det perspektivet som utvikles videre. Etter en vitenskapsteoretisk drøfting i kapittel 2, refererer kapittel 3 det teoretiske grunnlaget. Del III (Kapittel 4 og 5)

presenterer et strategisk ledelsesteoretisk perspektiv på eiendomsutviklingsvirksomhet. Del IV (Kapittel 6 og 7) tar de samme teoretiske utgangspunktene for en korresponderende forståelse av eiendomsutviklingsprosjekter. I del V (Kapittel 8 og 9) illustrerer jeg hva den presenterte betraktningmåten fører til med eksempler fra forretnings- og forskningspraksis, før jeg drøfter ulike sider ved den valgte tilnærmingen. Del VI (Kapittel 10) oppsummerer bidraget til konseptualisering av eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse og gir plass for avsluttende kommentarer.

## 1.5 KUNNSKAPSBIDRAGET

Målet med arbeidet er et bedre grunnlag for ledelse av eiendomsutviklingsorganisasjoner. Middelet er å utvikle bedre konseptuell forståelse av eiendomsutvikling som prosjektbasert virksomhet. Innfallsvinkelen er en strategifaglig tilnærming til eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere med siktemål å etablere et konseptuelt rammeverk for eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Målgruppen for monografien er akademikere med eiendomsutvikling, strategi eller prosjektledelse som fagområder, men målet for arbeidet er å bidra til forståelser som kan danne grunnlag for bedre eiendomsutviklingspraksis.

Bidraget til eiendomsutviklingslitteraturen er for det første å introdusere et strategisk perspektiv på eiendomsutvikling som verdiskaping, for det andre å utvikle en teoretisk forståelse av eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere og eiendomsutviklingsoppgaver som prosjekter. Eiendomsutvikling som organisasjonsfenomen og forretningsmodell er et eksempel på en kjent klasse som vi vet en del om. Mintzberg (1979) karakteriserte dem som *adhocratier*<sup>3</sup>. I prosjektledelseslitteraturen faller de inn under begrepet prosjekteiere. I Stabell og Fjeldstads (1998) verdikonfigurasjonsteori blir de betegnet verdiverksteder. Monografien gir et teoretisk bidrag til strategisk ledelseslitteratur i form av et forslag om å justere verdikonfigurasjonsteoriens forståelse av prosjektbasert virksomhet til et syn på verdiskaping i prosjekt som samverdiskapingsystem. Kapittel 4 peker på at verdiverkstedsmodellen er utformet med tanke på prosjektbaserte tjenesteleverandører og foreslår en supplerende prosjekteierkonfigurasjon. Bidraget tilbake til verdikonfigurasjonsteori følger av å konfrontere strategiteorien med erfaringer som prosjekteier.

Verdikonfigurasjonsteori (ibid.) viser til at valg og utforming av aktiviteter på tvers av prosjekter er strategisk viktig. Kapittel 4 drøfter aktivitetsgruppene til eiendomsutviklere. Utførte aktiviteter er den tjenesteproduksjonen (*services rendered*, Penrose; 1959: 22) man får ut av interne kapabiliteter. Forskjellige prosjekter stiller ulike utfordringer til *services rendered*, som legens diagnose- og behandlingsutfordringer varierer med sykdomstilfellet. Det betyr at aktiviteter og ressurser er gjensidig avhengige (Ray, Barney og Muhanna; 2008: 36). Valg av prosjekt influerer dermed på aktivitetenes krav til kapabiliteter og står sentralt i prosjekteiers strategiutvikling både i aktivitets- og ressursbaserte syn på strategi.

Kapittel 5 presenterer et teoretisk rammeverk for forståelse av eiendomsutvikling som virksomhetsledelse med utgangspunkt i prosjektporteføljeledelse. Under porteføljeledelse finner vi deltemaer som valg av prosjekt, allokering av ressurser og håndtering av usikkerhet. Disse temaene

---

<sup>3</sup> Adhocrati er en betegnelse Mintzberg (1979) bruker på idealiserte strukturelle alternativer for komplekse organisasjoner med prosjekt som verdiskapingsmetode. I små og oversiktlige forhold kan det han kaller en enkel struktur håndtere ulike rammebetingelser. Norske eiendomsutviklere er ofte små, enkle organisasjonsstrukturer som håndterer rammebetingelser hvor de strukturelle svarene for komplekse organisasjoner vil være administrative adhocratier.

drøftes med ulike tilnærminger hentet fra strategisk ledelse. Gjennomgangen i del III (Kapittel 4 og 5) gir en forståelse av topplederutfordringer i eiendomsutviklingsvirksomhet.

Eiendomsutvikling som administrasjon av enkeltoppgaver diskuteres i del IV. Kapittel 6 tar utgangspunkt i prosjekteiers ståsted for diskusjon av prosjekteierstyring. Under dette temaet drøftes deltemaene tidligfasehåndtering, endrings- og fasebehandling, prosjekteierstyring og områdeutvikling. Drøftingen viser at det teoretiske rammeverket gir relevante innsikter i eiendomsutvikling spesielt og prosjekter generelt. Bildet som beskrives avviker fra det som presenteres av tradisjonelle *waterfall*-modeller og er relevant for iterative prosjektmetoder.

De strategifaglige utgangspunktene tilsier å rekonseptualisere prosjekt fra en tilnærmet rasjonell problemløsningsprosess som kan deles i uavhengige rasjonelle delprosesser, som hver for seg og samlet følger et lineært forløp, til en prosess som består av et stort antall avgrenset rasjonelle, iterative, og gjensidig avhengige delprosesser. Prosjektprosessene kan utvikle 'turbulens' (Bertelsen og Koskela; 2004). For å unngå turbulens i gjennomføringsfasene kan det være formålstjenlig å følge prosjektfagets normative anbefalinger, forstått som tiltak for å få prosessen 'laminær', lineær eller sekvensiell. I tidlige faser er det viktigere å opprettholde realopsjoner, eller valgmuligheter, også om det kreves nye prosess-iterasjoner for å utnytte dem.

Endelig anvendes innsikter fra strategisk ledelse og organisasjonsteori på eiendomsutvikling som prosjektledelse (Kapittel 7). Ledelsesutfordringer i enkeltprosjektene diskuteres med utgangspunkt i prosessen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet. Konsekvensene av avgrenset rasjonalitet holdes opp mot det perfekt rasjonelle idealet som dominerte prosjektstyringstradisjonen og fortsatt er sentralt på prosjektledelsesfeltet. Den teoretiske utlegningen av hvordan koordineringsutfordringene endrer seg systematisk gjennom prosjektforløpet gir grunnlag både for å utøve en refleksiv prosjektpraksis og å stille spørsmål ved rasjonalitet bak etablert prosjektledelsesmetodikk.

Monografien konseptualiserer prosjekt som bruk av Thompsons intensive teknologi i en kompleks situasjon. Den intensive teknologien kan representeres av et gjengs sett aktivitetsgrupper. Aktivitetssettet håndteres av midlertidige prosjektorganisasjoner. Aktivitetssettet til de midlertidige organisasjonene kan beskrives som en problemløsningsprosess under usikkerhet og avgrenset rasjonalitet. Prosjekt-begrepet begrenses til komplekse situasjoner, som innebærer at prosjekter består av flere gjensidig avhengige del-problemløsningsprosesser av samme karakter.

De viktigste konsekvensene som trekkes av det skisserte grunnsynet er som følger:

- Eiendomsutviklerorganisasjoner kan forstås som prosjektporteføljeeiere og beskrives med en aktivitetsbasert prosjekteier-modell.
  - o Prosjekteieres primæraktiviteter reflekterer Thompsons intensive teknologi.
  - Strategiprosessen hos eiendomsutviklere er fortløpende *strategizing* knyttet til prosjektbeslutninger.
    - o Porteføljeledelse er strategiutvikling, heller enn tilpassing til strategi.
    - Eiendomsutvikleres prosjektporteføljeledelse kan forstås som avgrenset rasjonell beslutningstaking.
      - o Eiendomsutviklere tar beslutninger på basis av en kombinasjon av nettverkspåvirket tolking av omgivelsene og anvendelse av normative beslutningsstøttemodeller.
      - o Valg og timing av prosjekter er sammenvevde beslutninger som hovedsakelig påvirkes av muligheter og usikkerhet.
      - Eiendomsutvikleren setter ut prosjektoppgavene til en midlertidig prosjektorganisasjon som struktureres av kontraktene mellom prosjekteier og tjenesteleverandører.

- Den midlertidige prosjektorganisasjonens aktivitetsstruktur speiles i verdiverkstedets primæraktiviteter.
  - Eiendomsutviklingsprosessen har samme grunnstruktur som problemløsning under avgrenset rasjonalitet; gjensidig avhengige hjul-i-hjul prosesser som må tilpasse seg hverandre.
    - Å håndtere gjensidige avhengigheter i hjul-i-hjul strukturen er en hovedutfordring for prosjektledelse i alle faser.
    - I tidlige faser utnyttes grunnstrukturen for å utvide mulighetsrommet og skape støtte for prosjektet.
    - For effektiv gjennomføring må grunnstrukturens tendenser til omkamper undertrykkes for å gjøre koordineringsoppgavene mellom et stort antall gjensidig avhengige problemløsningsprosesser håndterlig.
    - Strategifaget representerer et omfangsrikt teoretisk referansegrunnlag for forståelse av eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse.
      - Verdiverkstedskonfigurasjonens basis i Simons<sup>4</sup> profesjonsvitenskap underbygger interessen for designteori som alternativ innfallsvinkel til prosjektledelse.

Monografiens relevans forutsetter at strategiske beslutninger er avgjørende for suksess i eiendomsutvikling. Forutsetningen er sammensatt av to antakelser: For det første at strategi har en innvirkning på ytelse og dernest at prosjektbasert verdiskaping kan være en relevant kontekstualisering av hvilke strategiske utfordringer en forretningsenhet står overfor. Den første antakelsen deles av strategisk ledelse som disiplin og er grundig diskutert og utforsket i faglitteraturen. Den sistnevnte antakelsen står sentralt i *contingency* teorier (Thompson; 1967, Mintzberg; 1983). Monografien er fundamentert på teoretisk grunnfjell. Den overliggende konstruksjonen må utvikles over tid og som Familia Sagrada; etter hvert som ressurstilgangen gir anledning til det. Min ambisjon er at den grunnplanen som skisseres i det videre aksepteres som et egnet utgangspunkt.

Løwendahl og Revang (1998: 769) anbefaler å utvikle konseptuell forståelse som bidrar til å fokusere oppmerksomhet og handling, i stedet for å søke etter kausale sammenhenger og modeller som forklarer *ex post* og forutsier *ex ante*. Dette arbeidet følger anbefalingen. Formålet er å komme nærmere en prinsipiell beskrivelse som praktikere kan anlegge for å forstå eiendomsutviklingsvirksomhet og hvordan den kan håndteres. Det teoretiske rammeverket som presenteres gir nye begrunnelser for god praksis og kan utvikles til å støtte refleksive praktikers vurderinger av muligheter og begrensninger i ulike situasjoner. Monografien er ment som et skritt på veien mot praktisk anvendelig teori.

Kort oppsummert presenterer denne monografien et syn på eiendomsutvikling som forretningsvirksomhet i en verdikonfigurasjonsteoretisk ramme. Verdikonfigurasjonsteori er utviklet for strategisk ledelse, med gyldighet på tvers av bransjer. Teoretisering på dette grunnlaget har tilsvarende anvendelse utover det bransjespesifikke. Det gir oppgavens teoretiseringer relevans utover den valgte konteksten. Eiendomsutvikleren er da et *case* av prosjekteiere som en generell kategori og oppgaven kan leses som et bidrag til å utvikle strategisk prosjektledelse med strategi som teoretisk plattform. Infrastrukturprosjekt-eiere er en stor gruppe det er naturlig å se som

---

<sup>4</sup> Herbert Simon (1916-2001). Høyt meritert amerikansk akademiker innenfor feltene informatikk, kognitiv psykologi, administrasjon og ledelse, økonomi, vitenskapsfilosofi, sosiologi og statsvitenskap. Professor ved Carnegie Mellon University og blant de mest innflytelsesrike samfunnsvitere i det 20. århundre. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Herbert\\_Simon](https://no.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon); 30.09-2015).

prosjekteier-analogier til eiendomsutviklere, enten det er offentlige vei-, vann og avløp- utbyggere, eller private mobil-, fiberkabel-, eller strømnnettutbyggere. Men også andre virksomheter som får utviklet individualiserte produkter bør kunne belyses utifra det teoretiske rammeverket som utvikles her. Prinsippene angår utvikling og produksjon av alt fra spesialskip, romfartøyer og IKT-systemer, til prototyper, nye produkter eller modellvarianter og annen F&U aktivitet.

Monografien presenterer en teoretisk grunnlagsforståelse for problemstillinger som i de senere årene har vært aktuelle i forskningsfronten for prosjektledelsesfaget. Forslaget kan samtidig forstås som et innspill til forskningsnettverket Rethinking Project Management's ti år gamle ønske om ny prosjektledelsesteori. I det perspektivet kan materialet ha interesse for prosjektledelsesakademikeres bestrebelser på å revidere synet på hvordan prosjekter fungerer og hvordan de bør håndteres. Men nærmere utdyping av generaliseringsmulighetene og betingelsene for dem faller utenfor oppgavens rammer. Eiendomsutvikling er temaet og forståelse av fenomenet er hensikten med arbeidet.

## DEL II TEORI OG METODE

Del I presenterte bakgrunnen for og målet med arbeidet. Del II omfatter to kapitler (Kapittel 2 og 3) som omhandler grunnlagsforståelsene for monografiens faglige bidrag.

Kapittel 2 presenterer metodologisk tilnærming og arbeidsmetode for den videre drøftingen. Avsnitt 2.1 presenterer en generell vitenskapsteoretisk forståelse som utdypes med en tredelt metodologisk typologi, basert på ulike oppfatninger om hva som utgjør samfunnsfaglig teori (Avsnitt 2.2). Avsnitt 2.3 drøfter mitt metodologiske ståsted, mens avsnitt 2.4 tar for seg fremgangsmåten.

Kapittel 3 gjennomgår det teoretiske grunnlaget som arbeidet bygger på. Stoffet er organisert i fire hovedavsnitt som presenterer respektive eiendomsutvikling (Avsnitt 3.1), ledelsesteori (Avsnitt 3.2), prosjekt-perspektiver (Avsnitt 3.3) og prosjektledelsesdisiplinen (Avsnitt 3.4).





## 2 GRUNNLAGSFORSTÅELSE

### 2.1 IF YOU CAN SPRAY IT, IT'S REAL!

Ethvert vitenskapelig forsøk på å forstå og forklare virkeligheten starter med konseptualisering (Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson; 2001: 15). Konsepter, forståelse, generaliseringer og forklaringer er både nyttige og styrende for målrettet handling. Derfor er utvikling av god teori viktig fra en praktikers ståsted. Morris (1994/1997, 2004, 2013-1, 2013-2) har vært en ivrig bidragsyter til prosjektledelsesfagets teoretiske utstyrsliste. Den siste boken hans (ibid; 2013-1) oppsummerer fagets historie med tilhørende ontologi og epistemologi. Gjennomgangen bygger på en inndeling av vitenskapsfilosofiske tradisjoner i positivisme og nominalisme som henføres til respektive naturvitenskapene og humaniora.

Morris kategorier utgjør en klassisk dikotomi, men kategoriene er ikke lenger like relevante. Positivismestriden var en avgjørende vitenskapsteoretisk disputt innenfor samfunnsfagene, som startet på 1930 tallet og blusset opp igjen 30 år senere (Hacking; 1999, Mjøset; 2009: 41). Om den norske positivismestriden på 1960 tallet skriver Bugge (2004: 56, 57): *'Det var nærmest ingen som forsvarte positivismen mot angrepene. ... De innvendingene som dukket opp gikk først og fremst ut på at samfunnsforskerne hadde tatt inn over seg forutsetningene for kritikken allerede før den ble utarbeidet i filosofien, og at kritikken således var irrelevant.'*

Nominalisme, som er alternativet til Morris, forfektet i klassisk versjon at begreper reflekterer en idéell virkelighet bakenfor den vi kan erfare. Det epistemologiske ståstedet som er aktuelt i dag avviser mulighetene til å avlede kunnskap gjennom empiriske undersøkelser, men uten å forutsette at vi er bærere av sanne begreper. Tolkning av hva vi måtte erfare om virkeligheten anses snarere å reflektere de sosiale prosessene som understøtter meningsdannelsen. Sannheter er sosialt konstruert. Konstruktivism er blant de mange betegnelsene som er i bruk om dette ståstedet (Nilsen; 2008: 84, 85).

Shadish, Cook og Campbell (2002: 29) skriver at: *'(In this sense), all scientists are epistemological constructivists and relativists. The difference is whether they are strong or weak relativists.'* Den humaniora inspirerte konstruktivismen har altså hatt stor gjennomslagskraft, men det betyr så langt i fra at den naturvitenskapelig innflytelsen er fortrent fra samfunnsvitenskapene. At kunnskap er et resultat av sosiale prosesser og formuleringen av den er sosialt konstruert, behøver ikke lede til å tro at kunnskapen er uten tilknytning til en objektiv virkelighet.

En foreløpig siste oppblomstring av vitenskapsfilosofisk kontrovers inntraff på 1990 tallet. Stridighetene fikk betegnelsen *'The science wars'* etter tittelen på et spesialnummer av Social Text fra 1996, hvor Alan Sokal<sup>5</sup> fikk publisert en artikkel som viste seg å være en svindel, eller en spøk på bekostning av sosialkonstruktivismen. Sokals fremgangsmåte høstet mye og berettiget kritikk, men det grunnsynet han ønsket å illustrere, at vi har tilgang til en objektiv virkelighet, har bred tilslutning.

Vitenskapsfilosofiske spørsmål vekker fortsatt diskusjon, men skal vi tro Shadish, Cook og Campbell (2002: 29) er den mindre polarisert: *'Most practicing scientists, including ourselves, would probably describe themselves as ontological realists, but weak epistemological relativists.'* Det betyr at vi pragmatisk sett har evnen til sann kunnskap, men aldri kan vite sikkert når sannheten er funnet. Hacking (1983) presiserer den samme konklusjonen med følgende sitat: *'There is nothing to prevent our knowing outward things as they really are, and it is most likely that we do thus know*

---

<sup>5</sup> Alan Sokal (1955) er professor i fysikk og ansatt ved matematisk institutt ved New York University. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Alan\\_Sokal](https://no.wikipedia.org/wiki/Alan_Sokal); 30.09-2015).

*them in numberless cases, although we can never be absolutely certain of doing so in any special case.*' (ibid: 58).

Epistemologisk er det alminnelig erkjent at direkte tilgang til virkeligheten, forstått som teorinøytral observasjon, ikke er mulig. Observasjoner som gjentas på ulike tidspunkter med forskjellige målemetoder og i overenstemmelse med flere teoretiske begrepsfastsettelse kan allikevel tilskrives en særlig faktaaktig status (Shadish, Cook og Campbell; 2002: 16). Hvert måleresultat kan være påvirket av mange teorier, men forskjellige forskningsprosedyrer deler ikke det samme settet av teori, som gjør at ulike undersøkelser med samsvarende resultater fjerner stadig mer av risikoen for feilslutninger. Hacking (ibid: 204) konkluderer tilsvarende fra naturvitenskapenes ståsted: *'I say if you can see the same fundamental features of structure using several different physical systems, you have excellent reason for saying, "that's real"'*.

På naturvitenskapenes områder er det nokså opplagt at vi avdekker en objektiv virkelighet med en ganske imponerende grad av presisjon: Når noen kan plassere en gjenstand på kometen Churyumov-Gerasimenko<sup>6</sup> etter 12 års transport gjennom rommet, så har de vist evne til å manipulere objekter i den virkelige verden som vanskelig kan tenkes uten en kunnskap som på noenlunde presist vis reflekterer våre objektive omgivelser, selv om den konkrete formuleringen av kunnskapen er aldri så mye sosialt konstruert. Tilsvarende så kan du regne med at elementærpartikler finnes når noen vet å håndtere dem, som når fysikere kan spraye dem for å forberede et eksperiment: *'If you can spray it, it's real!'* (Hacking; 1983: 23).

På samfunnsfagenes område, derimot, er det like opplagt at etablerte sannheter ofte viser seg ikke å holde det de lover. Finanskrisen i 2009 er bare ett eksempel på at selvsikre samfunnsfaglig tunge miljøer trodde de hadde kontroll, men viste seg å være sørgelig lite innsiktsfulle. De epistemologiske begrensningene for vidtrekkende generalisert teori reflekterer at vi ikke kan vite om eller når forskjellige mekanismer virker eller samvirker, men det betyr ikke at vi ikke kan ha tilfredsstillende grunnlag for å anse de samme mekanismene som fakta. Prissensitivitet kan aksepteres som en relevant beskrivelse av noe reelt forekommende, uten at det betyr at vi kan beregne aggregert tilpassing i samfunnet av den grunn.

Epistemologi handler om hva vi kan vite om virkeligheten og dermed hva teori er; hva vi kan si noe om og hvilket forhold utsagnene har til den virkelige verden. Innenfor ledelsesfagene finner vi et stort antall ulike definisjoner av teori (Colquitt og Zapata-Phelan; 2007; 1281). Colquitt og Zapata-Phelan (ibid.) trekker frem to eksempler. Det ene definisjonen går ut på at: *'Theory is a collection of assertions, both verbal and symbolic, that identifies what variables are important and for what reasons, specifies how they are interrelated and why, and identifies the conditions under which they should be related or not related'*. Den andre definisjonen sier at: *'Theory is an account of a social process, with emphasis on empirical tests of the plausibility of the narrative as well as careful attention to the scope conditions of the account'*. De to er hentet fra respektive Campbell og DiMaggio (1995: 391). Bendassolli (2013) har et tredje, pragmatisk, perspektiv på teori som: *'...devices that systematize or organize experience. They are not only instruments for deducing*

---

<sup>6</sup> 67P/Tsjurjumov-Gerasimenko er en kortperiodisk komet som ble oppdaget av Klim Ivanovitsj Tsjurjumov og Svetlana Ivanovna Gerasimenko den 20. desember 1969. Kometen var destinasjon for den europeiske romsonden Rosetta, som ble skutt opp 2. mars 2004. Rosettas landingsfartøy Philae landet på kometen 12. november 2014. Dermed ble 67P/Tsjurjumov-Gerasimenko den første kometen et menneskeskapt romfartøy har landet på. (<https://no.wikipedia.org/wiki/67P/Tsjurjumov%E2%80%93Gerasimenko>; 10.09-15). Stavemåtene 67P/Churyumov-Gerasimenko (<https://no.wikipedia.org/w/index.php?title=67P/Churyumov-Gerasimenko&action=edit&redlink=1>; 10.09-15) og Churyumov-Gerasimenko ([https://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskaps%C3%A5ret\\_2004](https://no.wikipedia.org/wiki/Vitenskaps%C3%A5ret_2004); 10.09-15) er også i bruk.

*hypothesis and predictions, but also resources of semiotic mediation; they do not only reflect the world in the mind's eye, but (re)construct it according to our pragmatic interests.'*

Herværende monografi presenterer teori som generaliserbare rekonstruksjoner av virkeligheten tilpasset praktiske ledelsesinteresser, men med et realistisk utgangspunkt hvor teori forstås som beskrivelser av virkeligheten, om enn som tilnærminger og i idealisert form. Sosial virkelighet forstås som skapt i samspillet mellom intensjonale aktører og ikke observerbare, men objektivt reelle strukturer (Mjøset; 2009: 49, Kilduff, Mehra og Dunn; 2011: 308). Shadish, Cook og Campbell; (2002: 29) begrenser det relevante mulighetsrommet for epistemologisk standpunkt til sterk eller svak konstruktivisme og relativisme. Jeg er ontologisk realist og epistemologisk svak relativist og i godt selskap. Den videre diskusjonen anvender et metodologisk veikart til å posisjonere dette synet i forhold til andre teoriforståelser. Kartet presenteres i neste avsnitt (Avsnitt 2.2).

## 2.2 ET METODOLOGISK VEIKART FOR TEORI

Forskjellige teoriforståelser og metodologier assosieres ofte med ulike metodebruk. *'Positivism as an epistemological stance, was firmly connected to quantitative methods and to survey. Correspondingly, the arising qualitative methods were related to the traditions of phenomenology and hermeneutics.'* (Alastalo; 2008: 34). Men hverken den epistemologiske dikotomien eller den tilhørende rigide relasjonen mellom vitenskapsfilosofisk ståsted og metodebruk er skrevet i sten (Nilsen; 2008: 82). I henhold til Mjøset (2009; 40, 2010-2; 3) er begrepene ontologi, epistemologi og metodologi løst koblet, mens knytningen mellom vitenskapelig metode og metodologi kan oppfattes som nærmest ikke-eksisterende. For å bringe orden og struktur i feltets begrepsmessige collage har han foreslått en typologi basert på forståelse av hva teori er. Mjøsets ambisjon (2010-2) er å etablere en komplett metodologisk typologi som gir en systematisk oversikt over alle forståelser av teori i dagens samfunnsfag. I det videre betegnes den ferdig utviklede typologien som Kartet (ibid; 2009, 2010-1 og 2010-2). Mjøset (2009: 40, 2010-2: 2) presenterer Kartet som et anvendelig metaperspektiv på metodologiske debatter i samfunnsfagene og et verktøy for å orientere seg i alternative teori/metode-kombinasjoner. Jeg gir først en oppsummering av typologien som den er utviklet gjennom en rekke artikler (Mjøset 2002, 2009, 2010-1, 2010-2), før jeg relaterer mitt eget arbeid til typologien (Avsnitt 2.3).

Utfallet av stridighetene om positivismen er bakgrunnen for at Mjøset (2010-2: 32 tabell 4) foreslår betegnelsen standard metodologi som referanse til samfunnsfagenes naturvitenskaplig orienterte teoriforståelser. Tradisjonene fra fenomenologi og hermeneutikk gir han betegnelsen sosialfilosofi. Mjøset (2009) hevder at det finnes nok en hovedkategori som må anerkjennes som en egen samfunnsfaglig metodologi. Denne kaller han deltakende eller kontekstuell. De tre metodologiene kan vi grovt sett henvise til respektive en naturvitenskaplig orientert, en humaniora inspirert og en genuint samfunnsfaglig tradisjon.

Hver av de tre metodologi-kategoriene dekker to forståelser av hva som utgjør teori (Mjøset; 2010-1: 32 tabell 4). I Mjøsets terminologi omfatter standard metodologiens teoriforståelser kategoriene tanke-eksperiment-basert generell teori og empirisk lov-orientert *middle-range* teori. Kontekstualister forholder seg på den ene siden til forklaringsbasert kritisk realisme og på den andre siden handlingsorientert kritisk pragmatisme. Dekonstruktivisme og rekonstruktivisme utgjør de sosialfilosofiske teoriforståelsene. Hvert par representerer interne metodologiske dilemmaer.

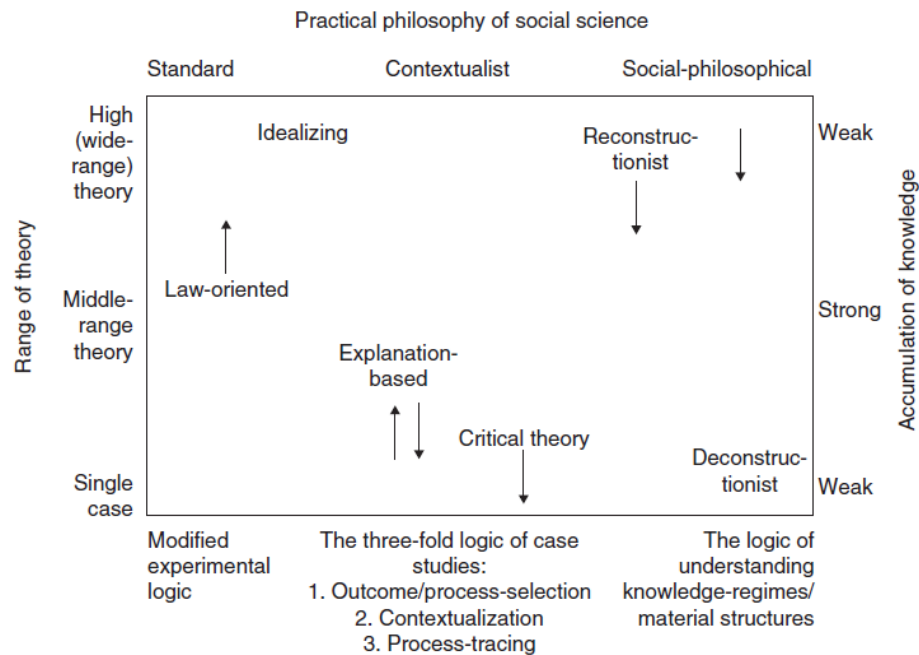


Figure 2.2 Practical philosophies of social science and notions of theory.

Figur 2.A

(Mjøset; 2009: 51 figur 2-2)

Mjøsets egen representasjon av Kartet.

Enkelte argumenterer mot skillet mellom kontekstualisme og sosialfilosofi (ibid; 2010-2: 34), men Mjøset mener ulikheter langs fem dimensjoner (ibid; 2009: 42) godtgjør for å behandle de to som ulike metodologiske grunnsyn. Han forsikrer at dekonstruksjonister ikke aksepterer skillet mellom sannhet og ideologi, noe som anses gyldig innenfor kontekstuelle forståelser av teori. Sosialfilosofiske referanser til drivkrefter eller kognitive dype strukturer er på sin side fraværende innenfor kontekstualistisk metodologi, som i stedet ser hvert *case* som en totalitet (ibid; 2009: 39). Filosofiske referanser er også ulike. Kontekstualistisk formaliserende teoriforståelse forholder seg til kritisk realisme, mens Amerikansk pragmatisme og Europeisk kritisk teori ligger til grunn for kontekstualistisk spesifiserende teorisyn, uten referanser til hverken humanistiske fag eller naturvitenskap (ibid: 2009; 41 tabell 2.1).

Mjøset er ikke alene om å peke på mangler ved metodologisk dikotomi, eller å foreslå en tredje vei med referanse til sosiologifaget. Weber<sup>7</sup> gjorde et tidlig forsøk i samme retning (ibid: 8). Nilsen (2008) resonnerer også langs tilsvarende linjer, men foreslår at forståelse av data heller enn teori er den karakteriserende faktoren.

Mjøset detaljerte typologien sin til en tredelt inndeling av teoriforståelser for hver av de tre metodologiene (2010-2: 33-35 tabellene 5, 6 og 7), så vi står med i alt ni varianter. De opprinnelige seks basiskategoriene er karakterisert av analytisk nivå og egnethet for kumulativ kunnskap (2010-

<sup>7</sup> Maximilian Carl Emil Weber (1864 - 1920). Tysk økonom og sosiolog. Webers viktigste verker omhandler religionssosiologi og politisk sosiologi, men han skrev også mye innen økonomi. Innenfor ledelsesfag er han mest kjent for sin byråkrati-teori. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Max\\_Weber](https://no.wikipedia.org/wiki/Max_Weber); 30.09-2015).

2: 36 tabell 8). Oppdelingen i ni varianter innebærer at de også karakteriseres ved strategi for generalisering og kontekst-sensitivitet (2009, 2010-2: 33-35 tabellene 5, 6 og 7). Det fører for langt å diskutere det herværende arbeidet i forhold til de ni variantene og den videre presentasjonen forholder seg til inndelingen i seks; ett par teoriforståelser per metodologi.

Standardvitenskapens teorisyn dekker både idealiserende og formaliserende, lov-liknende teori og kan forstås som et rent normativt krav til vitenskapelig teori. Hypotetisk-deduktiv metode knyttes til dette teorisynet. Metodeidealet kan også karakteriseres som induktiv-statistisk, (Mjøset; 2009: 42) hvor store datasett behandles statistisk i kvasiekperimentelle situasjoner. Årsakssammenhenger er ikke noe man finner gjennom den statistiske behandlingen av datasettet, men av teoretiske overveielser som kan testes gjennom eksperimentelle og kvasiekperimentelle situasjoner. Shadish, Cook og Campbells (2002) velkjente lærebok om utforming av eksperimenter og kvasieksemperimenter er lett å plassere i den standard- vitenskapelige båsen. Kvasieksemperimenter etableres av randbetingelser som gir grunnlag for å betrakte et delsystem som tilnærmet lukket, med begrensede muligheter for at alternative mekanismer har hatt vesentlig betydning for observerte fenomener. Testene er mulige innfallsvinkler til å falsifisere teoriene. Selv om man er klar over at noen entydig falsifisering ikke er mulig, vil forskjellige negative resultater sannsynliggjøre at teorien er feil, på lignende måte som ikke-falsifiserte teorier styrkes av å motstå mange og forskjellige testsituasjoner.

Kontekstualistiske teorisyn deles i formaliserende og spesifiserende. Glaser og Strauss (1967) *grounded theory* var Mjøsets (2005: 2) opprinnelige utgangspunkt for den formaliserende enden av den kontekstualistiske metodologien. Tilsvarende viser Nilsen (2008: 87) til *grounded theory* som én av to varianter av et særskilt sosiologisk metodesett. Shadish, Cook og Campbell (ibid: 389) gir én referanse til Glaser og Strauss (1967) som eksempel på gamle klassikere om kvalitativ metode, mens Mjøset peker på at *grounded theory* har en totrinns generaliseringsstrategi. Det første trinnet kan beskrives som en kvalitativ *case*-metode. Det andre trinnet er generalisering til formell teori på tvers av substansielle teorier. Generaliseringene leder til formalisert teori opp mot et tilsvarende generaliseringsnivå som for *middle-range theory*, men uten standardvitenskapenes ideal om ytterligere abstrahering til høyere nivåer.

Jeg har forholdt meg til en versjon av Kartet hvor kontekstualistisk formaliserende teoriforståelse er betegnet kritisk realisme (Mjøset; 2009: 65), etter Bakshars<sup>8</sup> vitenskapsfilosofiske bidrag. Kritisk realisme innebærer ontologisk realisme og svak epistemologisk relativisme: Verden vi oppfatter har objektiv eksistens, men vår evne til å føle, måle eller forstå den er avgrenset og feilbarlig. Samtidig er vi ikke nektet relevant innsikt. Også andre forfattere (Kilduff, Mehra og Dunn; 2011: 307) plasserer kritisk realisme mellom de to motsatsene i en tradisjonell dikotomi, men uten å ha utviklet noen tilsvarende spesifiserende mellom-posisjon som Mjøset foreslår.

Spesifiserende kontekstualistisk teoriforståelse har fått samlebetegnelsen kritisk pragmatisme, som Mjøset også kaller kritisk teori eller standpunkt-teori. Her finner vi aktørorienterte synssett, som motsats til den strukturelle dominansen som karakteriserer formaliserende teori. Silvermans (1970) *action frame of reference* hører til her. Nilsen (2008: 84) refererer til denne varianten av sosiologisk metode som amerikansk pragmatisme, en betegnelse Mjøset (2009: 31 tabell 2.1) også tidvis bruker.

---

<sup>8</sup> Roy Bakshar (1944 –2014). Britisk filosof og sentral bak det vitenskapsfilosofiske ståstedet kritisk realisme. *A Realist Theory of Science* (Bakshar; 1997 [1975]), regnes som et hovedverk innefor denne retningen. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Roy\\_Bhaskar](https://en.wikipedia.org/wiki/Roy_Bhaskar); 02.10-2015).

Silverman (1970) kontrasterer sin handlingsorientering med system-teoretiske forståelser (ibid: 126). Som Child (1972) kritiserer han systemteori for deterministisk funksjonalisme, uten rom for intensjonale aktørers egne valg (Silverman; 1970: 27). Representantene for den skandinaviske skolen i prosjektledelsesfaget plasserer sin posisjon tilsvarende (Lundin og Söderholm; 1995: 438), som et alternativ til systemteoretisk funksjonalisme, basert på en lignende kritikk (Blomberg; 1995: 24). De fremhever at man må ta hensyn til det bildet beslutningstakerne har for å forstå handlingene deres: Beslutningstakerens oppfatninger om og forventninger til omgivelsene, ikke objektive fakta, ligger til grunn for faktisk adferd (Penrose; 1959: 37, Silverman; 1970, Williams; 2005: 13). Det krever undersøkelse av lokal *sense making* skapt gjennom interaksjon; sosialt konstruert virkelighet. At aktører mener, tror, synes og vil forskjellig tar aktørsynsettet til inntekt for at det er umulig å generalisere fra empiriske funn: Den enkelte aktørens tolkning av situasjonen i sanntid tilskrives en eksepsjonalistisk spesifisering, en absolutt avhengighet av kontekst.

Den sosialfilosofiske spesifiserende teoriforståelsen inntar en tilsvarende eksepsjonalistisk posisjon. Men der kontekstualistisk spesifiserende teorisyn betrakter teori som pragmatiske forståelsesrammer, ser sosialfilosofisk spesifiserende teoriforståelse på frigjøringspotensialet som grunnlaget for teoretisk relevans. Og mens den kontekstualistiske siden av det spesifiserende hjørnet understreker kombinasjonen av individuelle mål og forståelser som grunnlag for strategisk handling, tar det sosialfilosofiske motstykket utgangspunkt i samspill av språkhandlinger som virkelighetskonstituerende og gjerne som skjult eller ubevisst akseptert maktmekanisme.

Ikke-empirisk/idealiserende sosialfilosofisk teoriforståelse tar på sin side for seg tunge samfunnsmessige endringskrefter som 'globalisering', 'informasjonssamfunn' med videre, som er distansert fra problemstillingene i herværende arbeid.

Mjøsets (2009: 51 figur 2-2) grafiske representasjon av Kartet (Figur 2.A) plasserer kontekstualisme mellom de to øvrige metodologiene, som en refleksjon av hans egen faglige posisjon som sosiolog og interesse i å argumentere for samfunnsfagenes autonome metodologi som den sentrale: *'It is a major strength of the contextualist position that it falls between the two others: it is empirically oriented as are many scholars within the standard approach. ... but it is also capable of reflecting in sociology of knowledge terms and of discussing various kinds of contextualization. It is thus it is on speaking terms with social –philosophers'* (Mjøset; 2009: 65).

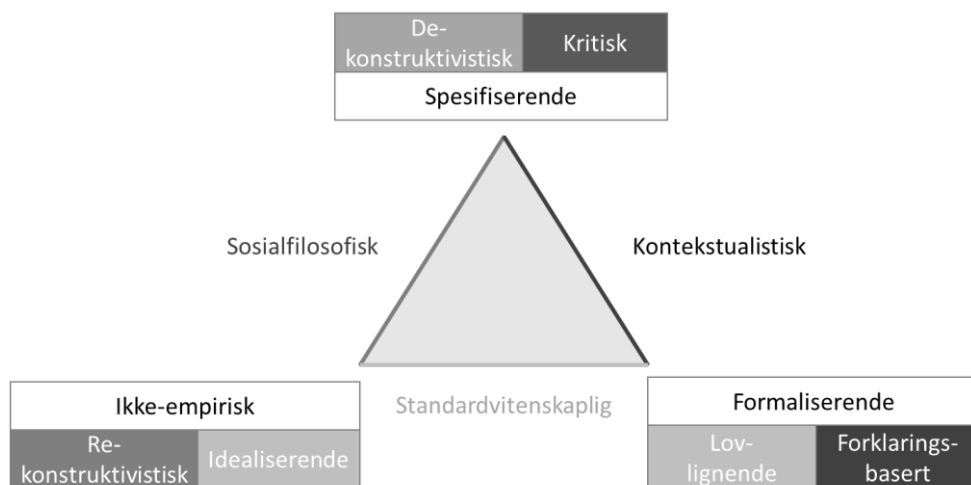
En triangulær representasjon av Kartet frigjør typologien fra det vitenskapspolitiske bildet av et sentrum og en periferi. Det presenterte jeg i en avsluttende oppgave til Mjøsets vitenskapsteorikurs ved UiO høsten 2010 (Figur 2.B). Plassering av metodologiene langs sidekantene og teoriene ved hjørnene ordner kryss-affiniteter og likheter mellom teoriforståelsene. Den grafiske representasjonen har ikke noe analytisk potensiale, men forenkler tilsynelatende komplekse relasjoner og tydeliggjør beskrivelsen som kombinasjon av to ulike par, ordnet som respektive sidekanter og hjørner. Hver sidekant er et metodologisk grunnsyn med to ulike teoriforståelser. Hvert hjørne er to nært sammenfallende teoriforståelser basert på hvert sitt metodologiske utgangspunkt.

Standardvitenskaplige idealiserende og sosialfilosofiske transcendentale teoriforståelser er plassert sammen i et ikke-empirisk par. Trancendental (re-) konstruksjonisme er generell (Mjøset; 2010-2: 35) og strukturelt generaliserende sosialfilosofisk tolkning av nåtiden (ibid: 34 tabell 6), hvilket bringer det svært nær standard-idéen om ikke-observerbare generative strukturer (ibid: 35). Sosialfilosofisk dekonstruksjonisme derimot, er empirisk, spesifiserende og svært nær kritisk teori (2010-2: 34). Disse to empiriske teoriforståelsene er parett som spesifiserende teorier. Forklarings-

baserte og lov-lignende teoriforståelser lar seg plassere sammen i et siste par av formelt generaliserende teoriforståelser.

Fellesbetegnelsen formaliserende på det aktuelle teoriparet reflekterer en tendens til generalisering til et høyere abstraksjonsnivå enn de spesifiserende, men ikke til allmenngyldige lover som for det idealsierende teoriidealet. Også dette er i overenstemmelse med Mjøset (2010-2: 35), som karakteriserer formell kontekstualistisk teori som på mange vis nær standardvitenskapens *middle-range* teori.

De formaliserende teoriforståelsene bygger på at forklaring av sosiale fenomener må etableres som lovmessigheter med betinget empirisk gyldighet, ellers kan man ende i 'historisme' (Popper; 1960: 122, 1981: 236) eller 'obskurantisme' (Elster; 2011: 164). Elster, som knyttes til standard vitenskap (Mjøset; 2009: 54, 2010-1: 26, 2010-2: 34), argumenterer for at samfunnsfaglige teoridannelser må formuleres som *middle range theory*. Erkjennelsemulighetene er avgrenset til sosiale mekanismer som partielle forståelser av fenomener på meso-nivå (Gross; 2009: 361, Mayntz; 2003: 239). Mekanismer er relasjoner og sammenhenger vi kan gjenkjenne og sette i virksomhet på forskjellige sosiale arenaer, uten at de nødvendigvis eller alltid er av betydning. Et typisk tema for samfunnsfaglig forskning er derfor hvilke betingelser som gjør at en mekanisme kan forventes å ha betydning for hendelsesforløpet.



Figur 2.B  
(Egen fremstilling)

Kartet på triangulær form. Hver sidekant representerer en metodologi, som hver har to ulike oppfatninger om hva som konstituerer teori. I hvert hjørne møtes metodologiene med hvert sitt teori-syn og danner et par som samsvarer på viktige karakteristikker.

Jeg legger til grunn at Mjøsets typologi er et egnet redskap for å orientere seg i metodologiske debatter og bruker Kartet til å presisere mitt eget ståsted med bakgrunn i strategi-teori (Avsnitt 2.3.2) og for en oversikt over ulike ståsteder i prosjektledelsesfaget (Avsnitt 3.4.2).

## 2.3 KARTLEGGING AV OPPGAVENS GRUNNLAGSFORSTÅELSE

### 2.3.1 METODOLOGI OG TEORIFORSTÅELSE I MONOGRAFIEN

Aktørene jeg fokuser er eiendomsutviklere som tolker dagen i dag og må gjøre seg opp en mening om hvordan virkeligheten ser ut noen år frem i tid. Virkelighetsbildet er sosialt konstruert, som tilsier å anlegge en konstruktivistisk forståelse av teori for å undersøke hvordan tolkninger av



nåtid og fremtid utvikles. En teoriforståelse på et lavt generaliseringsnivå (Mjøset; 2010-2: 36 tabell 8) som tar sikte på å unngå noen som helst abstraksjon eller generalisering (ibid: 36) er egnet for å forfølge en idiosynkratisk utvikling av situasjonstolkning og meningsdannelse. Etnografenes tykke fortellinger er eksempler på innsikter i komplekse situasjoner med en virkelighetsnærhet som gjør dem egnet som referanser for nye komplekse situasjoner, uten pretensjoner om å forklare eller forutsi hva som skal skje.

Forholder vi oss i stedet til formaliserende teoriforståelser innebærer forutsetningene at 'de' må basere seg på sosialt konstruert tro, mens 'vi' kan sannsynliggjøre empirisk sannhet. Forskjellen kan forsvares med at vår posisjon er mulig bare i ettertid, mens deres reflekterer sanntids - beslutninger om disposisjoner for fremtiden.

Mitt teoretiske utgangspunkt for denne oppgaven er hentet fra ph.d kurser i strategisk ledelse. Strategifagets *raison d'être* er at strategiske valg har betydning for selskapers suksess. Valgene er ikke forutbestemt eller kausalt determinert, men gjøres av intensjonale aktører med en viss frihetsgrad (Child; 1972) og under usikkerhet.

Strategi trekker særlig på to faglige innfallsvinkler; samfunnsøkonomi og organisasjonsteori. Klassisk samfunnsøkonomi forutsetter rasjonelle, intensjonale aktører og eksistensen av generative strukturer som styrende for rasjonell adferd. Strukturene kan påvirkes for å oppnå adferdsmessig endring. Faget er prototypen på idealiserende teoriforståelser. Kunnskap bygges ved logisk utledning av teoretiske modeller fra eksplisitte forutsetninger om veldefinerte begreper, som så testes for empirisk relevans med kvantitative data fra virkelige situasjoner i kvasiekperimentelle oppsett. Idealtilnærmingen er kvantitativ (Mjøset; 2010-2: 25 tabell 3), men kvalitative *case*-studier er også anvendelig (Shadish, Cook og Campbell; 2002). Organisasjonsteori er på sin side nær knyttet til sosiologi. I henhold til Mjøset er sosiologi i kjernen av kontekstualistiske teoriforståelser. Metodologiens to teoriforståelser gjenspeiler forskjellige holdninger til samspillet mellom aktør og struktur, som er sentralt i faget. Men organisasjonsteori relateres også til psykologi, statsvitenskap, offentlig administrasjon og sosialantropologi, som forholder seg til både standard og kontekstuell metodologi.

Innenfor strategisk ledelse forstås teori helst som en samling regulariteter som har gyldighet innenfor bestemte kontekster. Den alminnelige tilnærmingen er å påvise mekanismer og deres grensebetingelser, som lov-liknende *middle-range* formalisert teori. Mekanismene ses på som virkelige, eller som rimelig realistiske beskrivelser av faktisk forekommende fenomener. Selv om man erkjenner at vår forståelse er i konstant utvikling og at sammenhenger kan endre seg ettersom samfunnet endres, så ses mekanismene som refleksjoner av vedvarende tendenser som kan manifestere seg eller ikke og i større eller mindre grad ettersom konteksten og rammebetingelsene varierer. Generaliseringsnivået er fra lavt til *middle-range*. Tyngdepunktet for teoriforståelse befinner seg i hjørnet hvor kontekstualistene og standard metodologene møtes i en formaliserende forståelse av teori (Mjøset; 2010-2: 35); lov-liknende *middle-range* teori fra standard siden og forklaringsbasert teori fra den kontekstualiserende. I strategifaget skiller man ikke mellom disse to teoriforståelsene, men oppfatter dem som ett konsistent metodologisk grunnsyn. Vi er tilbake til en Mjøsetsk oppfatning om metodologisk sentrum og periferi (Mjøset; 2009: 65, Avsnitt 2.2), men i stedet for den kontekstualiserende sidekanten har det formaliserende hjørnet fått status som sentrum.

Min posisjon i Kartet er hjørnet hvor standard-vitenskap møter kontekstualistisk metodologi (Mjøset; 2010-2: 25-26 tabell 3); *middle range* teori møter *grounded theory* og kritisk realisme. Innenfor strategisk ledelse er lov-liknende *middle-range* teori og forklaringsbaserte teoriforståelser

oppfattet som variasjoner over samme tema; i det vesentlige like, og i kjernen av fagfeltet. Jeg sier meg fornøyd med det presisjonsnivået og regner både lov-lignende mekanismer og forklarende beskrivelser som teori.

Monografien teoretiserer på tvers av empirisk fundert formell teori<sup>9</sup>. Konteksten er beslutningssituasjoner hvor beslutningsstøtteverktøy fra standardvitenskapens idealiserende teoriforståelse er i alminnelig bruk. Å kombinere forklaringsbasert-formelt-generaliserende teori (Mjøset; 2009: 52 tabell 2.2) med funn fra både spesifiserende og idealiserende teoriforståelser er ikke spesielt nytt eller utfordrende. Selv om begge metodologienes alternative teoriforståelser representerer dilemmaer, som Mjøset betegner det, så er det grunnlag for kommunikasjon mellom tilhengere av konkurrerende teoriforståelser innenfor samme metodologiske hovedretning (Mjøset; 2009: 65, Avsnitt 2.2). Sosialfilosofien står derimot som en fremmed overfor det formaliserende teoriparet.

Jeg har posisjonert arbeidet med Mjøsets Kart som verktøy. Kartet er en typologi for å klargjøre forståelsene som diskuteres i forhold til hverandre. Mjøset advarer mot å se typologier som uttrykk for essensielle trekk ved virkeligheten. Selv om typene er empirisk fundert er typologier allikevel sosiale konstruksjoner (ibid: 63). Den metodologiske tredelingen har en hensiktsmessighets-begrunnelse. Kartet skal gi hjelp til orientering i samfunnsfaglig vitenskapsfilosofi, som en referanse for hvor vi befinner oss i terrenget. Det videre arbeidet forholder seg til Kartets formaliserende hjørne.

### 2.3.2. TILNÆRMING TIL METODEBRUK

#### *Praksisforskning*

Profesjonsstudier har etter hvert utviklet et variert metodesett for, om og ved praksis som er innfallsvinkel til herværende arbeid. Praksis som metode er en gren av designforskning, kalt *research by design* (Sevaldsson; 2010: 9). Det bygger på Schöns (1982) begrep refleksive praktikere, som er videreført fra reflekterende i praksis til refleksjon for kunnskapsutvikling. Forskjellige elementer av de tankene som presenteres i denne oppgaven er bearbeidet i møte med konkrete problemstillinger, blant annet for å formulere oppgaveforståelser i tilbud som er levert fra Faveo prosjektledelse AS, utarbeidet i samarbeid med andre kunnskapsmedarbeidere i selskapet. Det kan stå som eksempel på Schöns refleksjon i praksis. En annen utgave av praksisforskning fordrer eksplisitt refleksjon over praksis som forskeren har deltatt i, også kalt retrospektiv praktiker-studie (Sevaldsson; 2010: 26, Friberg; 2010: 20). Denne kategorien dekker hoveddelen av mitt foretakende av refleksjoner over etablerte teoretiske konseptualiseringer med referanse til egen praksis fra praksisfeltet eiendomsutvikling. Refleksjonene har kombinert eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap og gjort stum erfaringsbasert kunnskap eksplisitt (Sevaldsson; 2010: 14).

Skriving og omskriving har vekslet med lesing og gjenlesing i dialog med egne erfaringer og forhåndskunnskaper i en iterativ hermeneutisk spiral (Gerrard; 1991: 282-285) tilsynelatende uten ende. Weicks (1988: 307) formulering om *sense making* gir mening til fremgangsmåten: '*How can I know what I think until I see what I say?*' Nå som jeg har sett hva jeg sier, kan jeg konkludere med at jeg bruker strategisk ledelsesteori som teoretisk linse for tematiske utsnitt av erfart

---

<sup>9</sup> Teoritilfanget jeg bygger på er empirisk fundert. Man kan diskutere om det tilfredsstillende kriteriet om å være '*grounded*' ettersom det forstås som etablert i henhold til Glaser og Strauss komparative *case* metode, eller om det bare referer til empirisk fundert teori i motsetning til standardvitenskapens idealiserende tankeeksperimenter.

eiendomsutviklings-virkelighet. Utvalgte temaer er i stor grad hentet fra feltet strategisk prosjektledelse.

### *Teoriutvikling*

Mens Mjøset (Avsnitt 2.2.) kategoriserer ulike forståelser av teori diskuterer Sutton og Staw (1995) hva som slett ikke utgjør teori. De diskuterer først forskjellen mellom teori og data, eller analyser av data: Data beskriver hvilke empiriske mønstre som er observert, mens teori forklarer hvorfor disse er, eller må forventes å bli, observert (ibid: 372). Videre understreker de at hverken opplisting av begreper eller variabler utgjør teori, ei heller om de presenteres i diagrammer. Endelig forfekter de at hypoteser eller prediksjoner ikke er teori: Hypoteser sier noe om sammenhengen mellom hvilke data som forventes å opptre under gitte situasjoner, men ikke hvorfor. Teori handler om hvorfor, og er en logisk forklaring på empiriske sammenhenger (ibid: 378). Derfor må tidsskrifter som krever teoretiske bidrag forkaste artikler som ikke presenterer nye, logiske forklaringer på hvorfor empiriske sammenhenger er å finne.

Men for å holde en god faglig samtale i gang må man også akseptere at det publiseres materiale som ikke presenterer fiks ferdig teori, men som kan utgjøre ett av mange ledd på veien fra ufullstendige teoretiske forståelser via kritikk til nye, forhåpentligvis bedre enn fortsatt ufullstendige, forståelser. Dette argumentet utvikler Weick (1995) når han polemiserer med Sutton og Staw (1995) om hva som bør anses publisert under tittelen: *'What theory is not, theorizing is'* (Weick; 1995).

Så langt har monografien diskutert teori som produkt, som: *'a system of assumptions, accepted principles, and rules of procedure devised to analyze, predict or otherwise explain the nature or behavior of a specified set of phenomena'* (Ibid: 386). Men teori kan også forstås som prosess (Ibid: 385, Glaser og Strauss; 1967: 32); som teoretisering (Weick; 1995), eller teoriutvikling (Carlile og Christensen; 2004). Idealiserende teori utvikles ved å etablere stringente begreper og klare forutsetninger for logisk utledning fra gitte premisser, som økonomisk teori. Turner (2006-1, -2, -3 og -4) fulgte denne tilnærmingen for å utvikle prosjektteori. Videreutvikling av teoriene skjer gjerne ved å etablere alternative forutsetninger, som Keynes endret forutsetningene for lønnsdannelse. Ved å forutsette at lønnsdannelsen er rigid nedover ble varig arbeidsløshet et reelt problem, til erstatning for Ricardos jernharde lønnslov som fulgte av klassisk teori. Endringen gav teoretisk støtte for aktiv motkonjunkturpolitikk, som illustrerer at teoriutvikling gjennom revisjon av forutsetningene for teoretiske modeller kan ha stor samfunnsmessig betydning.

Et annet alternativ er å lempe på forutsetningene for logisk å avlede en mer realistisk teoretisk modell enn man allerede har. Fremgangsmåten kan illustreres med den pedagogiske fremstillingen av makroøkonomi, som i alle innføringsbøker starter med å diskutere en lukket økonomi og forsetter med å lempe på forutsetningene for å kunne si noe om en åpen økonomi. Ved å starte med en enkel modell basert på strenge forutsetninger og så lempe på dem, kan man utvikle stadig mer komplekse logisk konsistente modeller for mer og mer virkelighetsnære modeller, til man har en som gir svar med tilfredsstillende tilnærming til historiske forløp i kvasiseksperimentelle oppsett. Innenfor det idealiserende teorisynet kunne del IV oppfattes som utvikling av prosjektledelsesteori gjennom lemping av forutsetningen om rasjonalitet; fra perfekt til avgrenset. Men arbeidet forholder seg ikke til det idealiserende teorisynet (Avsnitt 2.3.1).

Carlile og Christensen (2004) beskriver en teoriutviklingsprosess som kobler spørsmål om data, metoder og teori for utvikling av kumulativ, reliabel og valid teori til støtte for praksis. Forfatterne poengterer at prosessbeskrivelsen gjelder to ulike nivåer; det individuelle

forskningsprosjektet og den iterative teoriutviklingsyklusen som forskere på et felt opererer innenfor. Teoriutvikling på det sistnevnte nivået er en kollektiv prosess som bygger på at hver individuelle oppgave er utført samvittighetsfullt i tråd med gjeldende normer for godt teoriutviklingsarbeid. På det individuelle nivået utvikles teori gjennom funn som motsier etablerte sannheter, som da Shechtman<sup>10</sup> oppdaget kvasikrystaller; krystall-symmetri i ti ulike retninger. Det skulle ikke være mulig i henhold til datidens teori og er visstnok ikke kompatibelt med Einsteins generelle relativitetsteori. Det betyr ikke at relativitetsteorien er feil, men at den ikke er presis, som når Newtons mekanikk fortsatt er anvendelig der man ikke behøver å ta hensyn til presisjonsnivået som Einsteins fysikk kan bidra med.

De individuelle forskningsprosjektene omfatter både teorigenerering og teoritestning, som ofte gjøres hver for seg, i ulike arbeider. I henhold til Carlile og Christensen (ibid.) følger individuell teoriutvikling en prosess som starter med observasjon, så beskrivelse og dernest kategorisering. På det grunnlaget etableres en påstand om hva som fører til hva og hvorfor. Påstanden kan være basert på alt fra enkel observering av et mønster til en fullstendig korrelasjonsanalyse. Den kausale påstandens implikasjoner testes empirisk for falsifisering eller sannsynliggjøring (ibid.). Det er først når teorien møter observasjoner den skulle, men ikke kunne forklare at vi har påvist en anomali som gir grunnlag for videre teoriutvikling. Å finne anomalier leder ikke automatisk til å forkaste en teori, men å vurdere om funnet krever utvidelse av teorien, eller om det motsier den og gir grunnlag for å begrense virkeområdet, eller eventuelt forkaste den helt.

For teoriforståelser som bygger på kausalitet er det å avdekke betydningsfulle mediatorer og moderatorer også teoriutviklende funn. Beveggrunnen til å spørre om det er flere virksomme effekter enn det en etablert teori tilsier blir ofte avdekket av kvantitative undersøkelser med datasett som ikke godt forklares av teorien. Forslag til modererende eller medierende mekanismer utvikles på sin side helst gjennom kvalitative undersøkelser. Avledede hypoteser testes i nye kvantitative studier. Begge dele kan inkorporeres i undersøkelser med blandet metodebruk.

Når riktig teorianvendelse er avhengig av kontekst kan teorier utvikles gjennom utvidelse eller innskrenking av virkeområdet. Til eksempel hevdet Porter at verdikjeden bare gjelder verdiskaping, men i den konteksten mente han at modellen er allmenn. Stabell og Fjeldstads verdikonfigurasjonsteori, derimot, begrenser verdikjeden til en av tre verdiskapingsmåter. Verdikjedens empiriske virkefelt ble dermed begrenset fra all verdiskaping til verdiskaping gjennom lang lenket teknologi. Verdikonfigurasjonsteorien hevder at prosjektbasert virksomhet forstås bedre som verdiverksted enn verdikjede.

Carlile og Christensen (ibid.) setter observasjon som startpunkt for prosessen, men ikke teorifri observasjon. Selv om kvalitative metoder gjerne understreker at man ikke skal gå inn i et *case* med en forhåndsdefinert teori eller hypotese (Glaser og Strauss; 1967, Eisenhardt; 1989-3: 533 tabell 1) må man ha 'noe', som et forskningsspørsmål om enn gjerne ganske åpent formulert (Eisenhardt; 1989-3: 536), som skaper fokus og gjør det mulig å skille det interessante fra det uvesentlige. Enhver observasjon som gjøres er et valgt utdrag av det observerbare som impliserer en antakelse, eller teori, om hva som er av betydning å gjøre observasjoner av. Vi observerer virkeligheten på grunnlag av (teoretiske) antakelser om den. Vi deduserer hva som er relevant ved det enkelte ut fra antakelser eller kunnskap om det allmenne.

---

<sup>10</sup> Daniel Shechtman, født 24. januar 1941. Israelsk kjemiker og fysiker ved Technion – Israel Institute of Technology i Haifa. Shechtman ble tildelt Nobelprisen i kjemi i 2011 for oppdagelsen av kvasikrystaller. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Dan\\_Shechtman](https://no.wikipedia.org/wiki/Dan_Shechtman) 26.07-2016)

Ved induksjon fra observasjoner til en kausal sammenheng gjør vi i stedet et intellektuelt sprang vi ikke logisk kan redegjøre for. Induksjon er en slutning der konklusjonen ikke følger av premissene av nødvendighet, men av rimelighet. Vi kan ikke basere kunnskap på induksjon. Resultatet av induksjonen er bare tentative forslag.

Det er problematisk å sannsynliggjøre teorier med stadig flere observasjoner. Popper (1960) argumenterte i stedet for å dedusere testbare hypoteser for eventuelt å falsifisere den underliggende teorien. Standpunktet er kritisert av senere tenkere, som peker på at teorier er komplekse nettverk av konsepter og sammenhenger som ikke kan falsifiseres gjennom empirisk testing av avledete enkelthypoteser (Bendassolli; 2013). Teori er forklaringer av fenomener som begge må oppfattes i helhetsperspektiv. Dermed må det akademiske fokuset flyttes fra atomistiske data til fenomenet som sådan. Da er kvalitative metoder å foretrekke.

Kontekstualistisk metodologi bruker kvalitative metoder for systematisk observasjon, med sikte på å avdekke plausible forklaringer og sammenhenger. Spesifiserende kontekstualisme begrenser sammenhengenes gyldighet til den konkrete konteksten, mens formaliserende kontekstualisme søker generaliserbare sammenhenger. Det innebærer ikke å gi enkelttilfellet allmenn gyldighet ved å generalisere fra det spesielle til det generelle, men å bruke detaljforståelse av enkelttilfellet for å se plausible allmenngyldige sammenhenger, såkalt teoretisk generalisering, eller generalisering til teori, for videre testing mot mer omfattende empiri.

Kvalitativ metode forstås ofte som induktiv, i motsetning til standardvitenskapens hypotetisk-deduktive metode (Bendassolli; 2013). Men begge metodekategoriene kombinerer induktiv og deduktiv tenking. Carlile og Christensens (2004) teoriutviklingsprosess viser at hypotetisk-deduktiv metode er basert på en induktiv etablering av kausale sammenhenger. Også kvalitative metoder kombinerer både induksjon og deduksjon (Glaser og Strauss; 1967). Kontekstuell metodologi utvikler substansiell teori gjennom *cases*. I spesifiserende teoriforståelser kan man ikke generalisere utover det, men det er relevant å diskutere overførbarhet mellom ulike sammenhenger: En erfaring eller historie kan gjenbrukes i nye erfaringer, uten å hevde at erfaringen er uttrykk for sann forståelse av underliggende mekanismer. Formaliserende, kontekstuell teoriforståelse ser det derimot som mulig og ønskelig å generalisere fra substansielle teorier til formell teori, til eksempel som *formal grounded theory*.

Herværende oppave har ikke teoriutvikling som hovedtilnærming (Avsnitt 1.5). Innfallsvinkelen leder allikevel til noe videreutvikling av teori, som forslaget om en egen verdikonfigurasjon med tilhørende aktivitetsstruktur for prosjekteiere (Kapittel 4) og den tilhørende konsekvensen at prosjektarbeid som samverdiskaping kan knyttes til samvirke mellom to ulike prosjektbaserte virksomhets kategorier (verdikonfigurasjoner). Drøftingen av prosjekter som avgrenset rasjonelle beslutningsprosesser innebærer også et element av teoriutvikling (Kapittel 7). Det prinsipielle synet på prosjekt er hentet fra Stabell og Fjeldstads (1998) verdikonfigurasjonsteori og Simons (1982) teori om det kunstige, men konsekvensene for forståelsen av operativ prosjektledelse er avledet fra disse teoriene. Om avledete konsekvenser er plausible og relevante er forsøkt vurdert gjennom ulike tankeeksperimenter som trekker på eiendomsutviklingserfaring og prosjektledelseslitteratur. Teoriutviklingsprosessen tar da hverken form av *grounded theory* eller teoriutvikling innenfor den hypotetisk-deduktive metoden, men syntetiserende litteraturgjennomganger (Avnitt 2.3.3).

### Replikerbarhet

Et vanlig krav til forskning og forskningsrapporter er å sikre replikerbarhet av undersøkelsen. Med tilstrekkelig rapportert informasjon om en metodisk og strukturert fremgangsmåte får andre akademikere anledning til å gjenta arbeidet og sjekke om resultatene er robuste over flere forsøk.

Det er et spørsmål om kravet til replikerbarhet er relevant for et teoretisk arbeid<sup>11</sup>, eller hvordan det skal tolkes. Teoriutvikling bygger på en induktiv logikk som fordrer en kreativ prosess. Vi har begrenset forståelse for hvordan de foregår og tilsvarende svakt kulturelt grunnlag for å kommunisere om dem<sup>12</sup>. Videre innebærer manglende forståelse også at vi ikke har noen idé om hvilke kontekstuelle elementer eller forutsetninger som eventuelt må være like for at en kreativ prosess skal kunne replikeres med et samsvarende sluttresultat. Dermed er også beveggrunnen for å beskrive den induktive teoriutviklingsprosessen bortfalt.

Vi kan ikke regne med at to personer vil følge ensartede mentale prosesser for å utvikle en logisk konsistent teori, men vi forventer at mange kan følge og replikere en logisk presentasjon av den samme teorien. For et teoretisk arbeid er det viktig å kunne følge logikken i den resulterende teorien, ikke logikken i hvordan den ble produsert. Campbell m.fl. (2011: 40) rapporterer at: *'..some of the better theoretical papers (the "classics"), scarcely reported their research method.'* Det kan stå som anekdotisk illustrasjon på at logisk og konseptuell klarhet er viktigere enn metodisk<sup>13</sup>. Samtidig har gjennomføringen interesse for å evaluere arbeidet som er utført. Den presenteres i det videre.

### 2.3.3 SYNTESOM TEORIUTVIKLINGSMETODE

Teoriutvikling er avhengig av både analyse og syntese. Analyse er å finne et fenomens bestanddeler og sammenhengene mellom dem. Syntese er å utvikle forståelse av et fenomen ved å finne ut hvordan kjente enkeltdeler henger sammen. Førstnevnte gjør små barn når de plukker fra hverandre noe for å finne ut hvordan det fungerer, på samme måte som biologer og medisinerer plukket fra hverandre blomster eller dissekerte kroppar for å finne ut hvilke organer som finnes og tenke seg frem til hvilke funksjoner de har og hvordan de fungerer (Ritchey; 1991/1996: 11). Syntese, derimot, er det til eksempel arkeologer og historikere gjør når de forsøker å pusle sammen bitene de finner, enten det er potteskår eller tekst, til et helt bilde av en forgangen tid.

Syntese er ikke rett frem og krever gjerne et betydelig innslag av kreativitet, som man kan se av klassiske detektivhistorier. Sherlock Holmes, Hercule Poirot og Mrs. Marple<sup>14</sup> var skarpe, analytiske iakttagere, men når de pusler sammen hendelsesforløpet er det med forbløffende kreativ intuisjon. Da kan man lett trå feil, som hjelperne deres så ofte illustrerer. Juss tar hensyn til det samme problemet når skyld skal bevises utover rimelig tvil. En påstand om skyld skal være kvalifisert

---

<sup>11</sup> *Grounded theory* er til eksempel ikke designet for å sikre at ulike forskere vil komme til samme resultat når de bearbeider de samme dataene (Glaser og Strauss; 1967: 103)

<sup>12</sup> Sandelowski, Docherty og Emden (1997: 369) gir uttrykk for et tilsvarende syn: *'The major methods that have been used, including reciprocal translations of metaphors and concepts and qualitative and quantitative comparative analyses, remain either relatively untried and underdeveloped, and/or difficult to codify or understand. Researchers conducting qualitative syntheses are conducting a highly sophisticated kind of qualitative analysis and interpretation and, like all such work, its "magic" may resist attempts at disenchantment.'*

<sup>13</sup> Forfatterne kommenterer at funnet også kan være en følge av at klassikerne er eldre og at forskjellen bunnar i en utvikling mot stadig økende krav til metodebruk og –rapportering.

<sup>14</sup> Sherlock Holmes er hovedperson i Conan Doyle's (Britisk lege og forfatter, 1859-1930) detektivhistorier. Hercule Poirot og Mrs. Marple er romanfigurer som går igjen i detektivromanforfatteren Agatha Christies (Britisk forfatter, 1890-1976) historier.

plausibel, men ikke logisk nødvendig. Derfor kan den baseres på at observerte fakta syntetiseres til et (overveiende sannsynlig) hendelsesforløp. Tro og tvil er grunnlaget for en fellende dom, selv om den gjenværende tvilen skal være liten. Også akademikere kan lett skape feil bilder av en tenkt helhet som bygges opp av tilgjengelige fragmenter (ibid.). Derfor blir til eksempel historiefaget stadig reformulert og lar oss i ettertid se hvordan samtidens forestillinger alltid former oppfatningene om fortiden. Humaniora bygger plausible fortellinger og har fokus på kvalitative studier, som med den lingvistiske vendingen i samfunnsfagene har blitt stadig mer populært på en rekke felter.

Ett problem med det store akkumulerte omfanget av kvalitative studier er det begrensede omfanget av akkumulert kunnskap som er oppnådd (Sandelowski, Dockerty og Emden; 1997: 365, Weed; 2005: 2). Hver studie tenderer til å ende som en løstrevet substansiell teori<sup>15</sup> uten å generaliseres til formell teori, som til eksempel anbefalt av Glaser og Strauss (1967). Innenfor spesifiserende teoriforståelser er det ingen interesse eller aksept for formell teori på tvers av kontekstualiserende *cases*. Innenfor formaliserende teoriforståelse står derimot kunnskapsakkumulering gjennom generalisering til formell, empirisk basert teori sentralt, som til eksempel *formal grounded theory* (Glaser og Strauss; 1967). Mjøsets formaliserende kontekstualisme (Avsnitt 2.2) var opprinnelig basert på *grounded theory* (Glaser og Strauss; 1967), som gir ett svar på hvordan man utvikler formell (*grounded*) teori fra substansiell (*grounded*) teori. Herværende arbeid baserer seg på formell, empirisk fundert teori, men utvikler ikke teori fra *case*-basert, substansiell teori. Arbeidet er ikke et eksempel på utvikling av formell *grounded theory*. Det kan i stedet tolkes som et eksempel på den økende interessen for litteraturgjennomgang for kunnskapsakkumulering og teoriutvikling, som følge av at: '*... knowledge accumulation increasingly relies on the interpretation of previous studies and findings*' (Paré, Trudel, Jaana og Kitsiou; 2015: 184).

En litteraturgjennomgang er et essensielt første steg og grunnlag for ethvert forskningsprosjekt (ibid: 183). Metoder for å få frem relevant litteratur har derfor interesse for alt forskningsarbeid, men tradisjonell litteraturgjennomgang er i liten grad metodisk basert. Innledende litteraturgjennomganger i forskningsartikler presenterer gjerne et sentralt utdrag av forfatterens kunnskapstilfang av særlig interesse for det aktuelle arbeidet og gir i beste fall en kort oppdatering av et skjønnsomt utvalg nyere bidrag på feltet. En systematisk litteratur *review* kan utgjøre et selvstendige forskningsarbeid med syntetisering av litteratur som hovedformål. Den økende interessen for systematiske *reviews* er fulgt opp med omfattende aktivitet for utvikling av *review*-metoder.

Systematiske *review*-metoder deles inn i kvantitative, kvalitative og blandet metode – *reviews*. Innenfor kvantitativ syntetisering er det i stor grad generell aksept for prinsippene, som de er utviklet innenfor såkalt *systematic review* eller Cocheran *reviews*<sup>16</sup>. Innenfor kvalitativ metode, derimot er det et stort tilfang av ulike varianter, med til dels ikke-kompatible underliggende syn på teori, epistemologi og ontologi. Feltet spriker, men er såpass utviklet at det gis egne

---

<sup>15</sup> Morris (2013-1:246) kritiserer tilsvarende den skandinaviske skolen innenfor prosjektledelse for ikke å etablere generalisert kunnskap (Avsnitt 3.4.3).

<sup>16</sup> The Cocheran Collaboration er en internasjonalt forskningsnettverk som utvikler og sprer systematisk *reviews* innenfor samfunns- og adferdsfag med sikte på å forbedre beslutningsgrunnlaget for *policy-makers*. ([http://www.campbellcollaboration.org/about\\_us/index.php](http://www.campbellcollaboration.org/about_us/index.php) 26.07-2016).

universitetskurs. Campbell og Cocheran instituttene<sup>17</sup> gir en oversikt over sentral litteratur på området. Paré m.fl. (ibid.) karakteriserer kvalitative syntetiserende metoder ved en tekstlig tilnærming som tar sikte på forståelse og forklaring gjennom ulike måter å systematisere materialet på, som innholdsanalyse eller teoretiske rammeverk. Forståelsen for hvordan disse metodene forholder seg til ulike problemstillinger er lite utviklet, men det foregår en del arbeid for å bruke de samme metodene til å skaffe oversikt over feltet. En artikkel om planene for et slikt arbeid (Kastner m.fl.; 2012) presenterer en foreløpig liste over kunnskapssyntetiserende metoder som teller 29 ulike varianter, hvorav 15 er kvalitative og 14 representerer blandet metodebruk (ibid: 3-5 tabell 1).

Metodene kan grupperes etter de filosofiske perspektivene som underbygger dem (Barnett-Page og Thomas; 2009), men ulike kategoriseringer er foreslått. Metodene skiller seg også med hensyn på hvorvidt de dekker hele prosessen eller bare en del. I sistnevnte fall gjelder metodene normalt dataanalyse. De metodene som dekker hele prosessen tar ulike tilnærminger til utvalg av undersøkelser; krav til kompletthet og metode for søk, med hensyn på krav til kvalitet og om kvalitet skal være grunn til ekskludering av en undersøkelse eller ikke. Endelig varierer metodene med hensyn på om de beskrives med en iterativ eller lineær grunnstruktur.

Utvalgsmetodene for kvantitative syntetiserende metoder tar gjerne sikte på å dekke all relevant litteratur, mens kvalitative *reviews* heller gjør strategiske, eller teoretiske, utvalg. Kvantitative *reviews* bruker konsekvent kvalitetsvurderinger til ekskludering fra datagrunnlaget. For kvalitative syntetiserende metoder er kvalitetsspørsmålet omdiskutert (Sandelowski, Docherty og Emden; 1997: 366) og flere metoder og forskere anbefaler å ikke ekskludere arbeider av kvalitetshensyn. Prinsipielt argumenteres det med at kvalitet forstås ulikt innenfor ulike kvalitative metoder og faglige kulturer. Et pragmatisk argument er at metodiske svakheter ikke bør eliminere potensielt betydningsfulle funn. *Review*-prosessen skal føre til at svake undersøkelser får liten effekt på resultatet og at det er bedre å kontrollere for den effekten gjennom sensitivitetsanalyser enn forhåndseksklusjon.

Enkelte metoder bruker rapporterte data som grunnlag for den syntetiserende dataanalysen, mens andre bruker artikkelforfatternes tolkinger som data for videre analyse. Dataanalysen kan ta sikte på å integrere grunnlagsmaterialet til ett samlet uttrykk for dagens kumulerede kunnskap. Det oppnås gjerne enten gjennom gjensidige oversettelser av konsepter fra litteraturutvalget eller utvikling av nye, generaliserte konsepter. Enkelte integrerende tilnærminger tar sikte på å fortolke materialet og utvikle noe nytt gjennom det, heller enn å integrere det som foreligger (Barnett-Page, Thomas; 2009: 15). Da er formålet å videreutvikle teori, med forståelse som dataanalysemetode.

Kunnskapssyntetiserende metoder er en vei til generalisering som vi finner tidlige uttrykk for innenfor etnografi og sosialantropologi: Meta etnografi, som henvises til en artikkel av Noblit og Hare fra 1988 (Sandelowski, Docherty og Emden; 1997: 367, Barnett-Page og Thomas; 2009: 5, Weed; 2005: 7), foreskriver en integrering av flere kvalitative forskningsarbeider gjennom gjensidig oversettelse (ibid.) til et felles begrepsapparat med gyldighet på tvers av *cases* (Sandelowski, Docherty og Emden; 1997: 367) og anvendelses- muligheter utover de opprinnelige kontekstene (ibid: 369). Formålet er å konkludere med anbefalinger i konkrete beslutningssituasjoner, som for helse- og politikorienterte metoder. Tilnærmingen er mye brukt innenfor medisin og helsefag i forbindelse med satsingen på *evidence based* medisin.

---

<sup>17</sup> The Campbell Collaboration er en institusjon som har som formål å styrke kunnskapsbasen for beslutninger i helsesektoren. Cocheran og Campbell Collaborations er samarbeidspartnere (<http://www.cochrane.org/about-us/our-partners-and-funders/campbell-collaboration> 26.07-2016).



*Meta-interpretation* (Weed: 2005) er utviklet for syntese av kvalitative arbeider, med den eksplisitte hensikt å ivareta kvalitative arbeiders interpretive epistemologi i syntetiseringsøyemed. Samtidig skal metoden kunne bruke andres forskningsarbeider som grunnlagsmateriale, i motsetning til *grounded theory* som er en forskningsmetode for *case* studier og komparative *case* studier ved det samme forskerteamet. *Meta-interpretation* låner allikevel mye fra *grounded theory*. For det første er utvalgsmetoden teoretisk. For det andre stopper valg av ytterligere grunnlagsmateriale når teoretisk metting er oppnådd. Derest er dataanalysemetoden basert på gjentatt sammenligning. Men *meta-interpretation* sammenligner ikke grunnlagsdata, siden de ikke er fullt ut tilgjengelige for sekundær bearbeiding av en annen forsker. Metoden bruker i stedet en idé fra meta-etnografi, som innebærer at det er presentert tolking av primærdata som legges til grunn for videre sammenligning. Fordi metoden baserer seg på tolking som er gjort av grunnlagsmaterialet, og et begrenset utvalg arbeider, er det avgjørende at revieweren kan ha stor grad av tillit til grunnlagsmaterialet. Derfor baseres metoden på kvalitetsvurdering av arbeidene og ekskludering av arbeider som ikke holder kvalitetskravene. Målet med *meta-interpretation* er å bidra til å forbedre akkumulert kunnskap på et område, ved å avklare en videre forståelse av adferdsmessig dynamikk på et forskningsfelt (Ibid: 15).

En såkalt *theoretical review* (Paré m.fl.; 2015: 188) er etablert for fagfeltene systemutvikling og programmering. Formålet med denne typen *reviews* er å avklare et konseptuelt rammeverk eller en modell med et sett av forskningspåstander eller hypoteser. Metoden er særlig relevant for et nytt felt, eller et modent felt som kan ha nytte av å utvikle nye teoretiske grunnlag. Arbeidet starter med et bredt *review* spørsmål som forfines etter hvert som mer materiale blir samlet og analysert. Formålet kan knyttes til ulike strukturelle tilnærminger til å organisere tidligere forskning, som klassifisering, taksonomier eller rammeverk. Syntesemetoder hentes fra andre interpretive metoder, som *grounded theory*, metasyntese, metatriangulering eller metanarrativer. Valgt syntesemethode brukes til å utvikle nye begreper.

En *realist review* (ibid: 189) tar kritisk realisme som vitenskapsteoretisk tilnærming og har et utforskende fokus på forståelse for å forfine teori gjennom iterasjoner av formålsledet forskning. *Realist reviews* er teoridrevet og søker å finne mening i hetrogene funn eller data. Man starter med å beskrive de forventede, eller antatte underliggende mekanismene. Søk etter litteratur er iterativ og målrettet som teoretisk *sampling* etter en prøve og feile metodikk. Hver studie blir behandlet som et *case* som kan teste utgangshypotesene og/eller modifisere dem. Etterfølgende søk gjennomføres til man oppnår teoretisk metning, tilsvarende som for en kvalitativ *case* studie for *grounded theory*. Til slutt gjennomføres et siste søk for å finjustere den emergente syntesen.

En *critical review* (ibid: 189) forsøker ikke å integrere grunnlagsmaterialet, men holder tidligere arbeider opp mot en forhåndsdefinert standard. Det vil gjerne være en ideologisk eller verdiladet standard, tilsvarende frigjørende samfunnsfaglig teori, som feminisme, neo marxisme eller neo kolonialisme. Til eksempel kan en kritisk *review* i helse og omsorgsfag drøfte tidligere arbeider om behandling av psykosomatiske lidelser med hensyn på i hvilken grad de tar hensyn til og avhjelper underliggende belastninger.

Mange praktiske *review* arbeider kombinerer elementer fra ulike metoder. Herværende arbeid har en tilnærming som er beslektet med *theoretical review* og en arbeidsform som har mange av karakteristikkene til *realist reviews*. Når arbeidet holder ulik teori opp mot erfart virkelighet får det en tilsvarende subjektiv slagside som *critical reviews* kritiseres for. Slagsiden dempes av at presentert teori drøftes opp mot utvalgte synspunkter fra prosjektledelsesfaget, som gir mulighet for intersubjektiv evaluering av arbeidet.

Systematiske *review* metoder tar sikte på å oppsummere et forskningsfelt og/eller utvikle ny forståelse basert på den aktuelle forskningsfronten på feltet. Denne monografien tar i stedet sikte på å forankre en forståelse av eiendomsutvikling i etablert strategisk ledelsesteori uten pretensjoner om å oppsummere forskningsfeltet som forståelsen bygger på. Arbeidet er ikke planlagt som en systematisk *review*, men fremgangsmåten reflekterer typiske trekk ved integrerende kvalitative *review* metoder. Arbeidet er basert på et teoretisk utvalg, gjør ingen selvstendig formalisert kvalitetsvurdering av de ulike arbeidene og kan da heller ikke ha kvalitet som ekskluderingsgrunnlag. Arbeidet bruker forfatterens tolkninger; teorier, som datagrunnlag og har forståelse som dataanalysemetode. Prosessen er iterativ og vedvarer til teoretisk metning er oppnådd.

## 2.4 BESKRIVELSE AV ARBEIDET

Forskningsartikler innledes gjerne med et avsnitt kalt litteraturgjennomgang eller teoretisk bakgrunn (Paré, m.fl.; 2015). Innledningsavsnittet gir det teoretiske grunnlaget og konteksten for forskningsspørsmålet, som bidrar til å bringe spørsmålet i fokus. I herværende monografi har kapittel 3; Teoretiske referanser, den tilsvarende rollen. Kapittel 3 er ikke ment som et selvstendig bidrag til litteraturen<sup>18</sup>, men en kontekstualisering av forskningsspørsmål og presentasjon av grunnlaget for det teoretiske rammeverket som blir presentert.

Monografiens *raison d'être* er kunnskapsakkumulering for utvikling av praktisk anvendbar teori. Arbeidet går ut på tolking av tidligere arbeider innenfor strategisk ledelsesteori for anvendelse på eiendomsutvikling som et spesifikt profesjonsområde. Resultatet er et teoretisk rammeverk for forståelse av eiendomsutvikling. Målet er ikke å presentere teori som predikerer utfall av ulike handlingsalternativer, men å klargjøre hvordan eiendomsutviklingsaktører kan forstå rammebetingelsene prosjektformen gir og tolke konkrete situasjoner som oppstår, med sikte på gjøre det de prøver å få til på et hensiktsmessig vis: Å utvikle konseptuell forståelse som bidrar til å fokusere oppmerksomhet og handling, som anbefalt av Løwendahl og Revang (1998: 769, Avsnitt 1.5). Verdikonfigurasjonsteori har vært innfallsvinkelen til det valgte teoretiske perspektivet. Del III (Kapittel 4 og 5) og IV (Kapittel 6 og 7) presenterer bidraget til eiendomsutviklingslitteraturen. Resten av kapittel 2 (Avsnitt 2.4) presenterer arbeidet som er gjort.

### 2.4.1. UTVALGSMETODE

Monografien bygger på litteratur som *input*. Med den valgte tilnærmingen blir utvalget av litteratur avgjørende for hva som prosesseres og for resultatet. Metoden for å finne frem det endelige litteraturutvalget er sentralt for å forstå arbeidet. Paré m.fl. (2015: 184) forteller at selv i en systematisk *review* som deres eget arbeid; en systematisk *review*-artikkel om systematisk *review*-metoder, så er starten av arbeidet preget av liten grad av systematikk: *'Initially, each of the authors independently explored different sources of information using informal and unstructured methods*

---

<sup>18</sup> Flere av de systematiske *review* artiklene som er referert til her presenterer ulike metoder, modeller eller forståelser og kategoriserer dem, som jeg gjør i avsnitt 3.2 og 3.3 som presenterer teori og avsnitt 3.4.2 som kategoriserer prosjektledelsesteori. Tilsvarende er gjort på prosjektledelsesfeltet av blant mange andre Bredillet (2010), Söderlund (2011) og Andersen og Svejvig (2015). Men formålet her er ikke å avdekke og analysere en forskningsfront, men å gå en oversikt over grunnlagsmaterialet for det teoretiske rammeverket som presenteres i monografien og en analyse av forskjellen til etablert prosjektledelsesforståelse.

*and tools.* Herværende arbeid har ikke kommet så mye lenger enn til dét metodiske trinnet av en systematisk *review*.

Utgangspunktet for arbeidet er BIs ph.d program i strategisk ledelse, som gav et systematisk overblikk over fagfeltet og et utvalg av anerkjent viktige tekster; en faglig kanon. Valget av kurspakke, derimot må med nødvendighet gjøres som en strategisk beslutning under usikkerhet. Beslutningen er et stykke på vei selvbekreftende: Valget begrenser mulighetsrommet for å utvikle prosjektet fra en rudimentær idé mot et sluttresultat. Videre valg innenfor mulighetsrommet bekrefter at kurspakken var et egnet utgangspunkt. Så også her; valget av BIs program i strategi leder til anvendelse av strategilitteratur som igjen bekrefter egnetheten av strategi som teoretisk innfallsvinkel. Utvalget av teori innenfor feltet blir bestemmende for svaret som presenteres.

Det utvalget som er trukket ut av program-pensumet for videre drøfting er en følge av formålsbestemt utvelgelse. Jeg har søkt etter grunnlagsteori som kan forklare eiendomsutvikling som prosjektbasert virksomhet og er egnet som teoretisk brille for forståelse til støtte for eiendomsutviklingspraksis. Enkelte delfelter, som til eksempel internasjonalisering, ble raskt ekskludert som utenfor interesseområdet. Andre fremstod som mer eller mindre anvendelige. De ble underlagt grovvurderinger basert på testing mot erfart virkelighet og søk etter relevante problemstillinger i forskningsfronten på det aktuelle temaet. Det endelige valget falt på verdikonfigurasjonsteori. Det var også utgangspunktet mitt, men falt gjennom i en tidlig evaluering og ble revitalisert først et par år senere.

Verdikonfigurasjonsteori ble presentert i én kjerneartikkel av Stabell og Fjeldstad (1998). Videre søk følger *pearl growing*<sup>19</sup> og *ancestry search*<sup>20</sup> systematikker (Schlosser, Wendt, Bhavnaniss og Nail-Chiwetalu; 2006). Søk på Google og Google Scholar etter forfatterne, samlet og enkeltvis, med eller uten stikkord som verdi/verdikonfigurasjon/verdiverksted (på norsk og engelsk), har fått frem ytterligere materiale. Det øvrige utvalget følger en tråd, teoretisk tradisjon eller *cluster* av teoretikere som verdikonfigurasjonsteorien bygger på.

Verdikonfigurasjonsteori baserer seg på på to primær-kilder; Porter (1985) og Thompson (1967), som begge er nøye gjennomgått. For prosjektkonfigurasjonen, verdiverkstedet, henviser Stabell og Fjeldstad (1998) til Simon (1982) som også er gjennomgått. Endelig henviser de sammenfallet mellom verdikonfigurasjonsteori og strukturelt orientert *contingency*-teori til Mintzberg (1979), som har fått en betydelig plass i arbeidet her. *Strategizing* er et delfelt under strategiprosessområdet med Mintzberg som en sentral akademiker som også gjennom det feltet har stor betydning for arbeidet som fremlegges her (Kapittel 5), om enn ikke for verdikonfigurasjonsteorien.

Verdikonfigurasjonsteoriens referanseteorier peker mot ytterligere grunnlagsreferanser. Thompson er en sentral representant for *contingency*-retningen og jeg har vist til enkelte andre fra den retningen. På BI ble verdikonfigurasjonsteorien kategorisert som en videreføring fra Porter, ikke primært en revitalisering eller et tilskudd til *contingency*-teori. Kursprogrammet presenterte *value co-creation* og *collaborative communities* som temaer i dagens forskningsfront for denne tradisjonen. Monografien presenterer prosjekt som samverdskapning i et eget avsnitt (Avsnitt 4.5), mens *collaborative communities* så vidt er nevnt (Avsnitt 3.2.2).

---

<sup>19</sup> *'pearl growing is the process of using the characteristics of a relevant and authoritative article, called a pearl, to search for other relevant and authoritative materials'* (Ramer; 2005: 397). *Pearl growing* teknikker starter med en eller flere kilder som er sentrale for interesseområdet og bruker stikkord fra det materialet for å søke videre. Nytt materiale kan tilføre nye stikkord.

<sup>20</sup> *Ancestry search* ligner på *pearl growing*, men bruker kildenes referanseregister til å lete opp kildematerialet. En variant er *forward citation searches*, som i stedet søker etter materiale som siterer utgangsartikkelen.

Jeg har vist til Porters tilknytning til Pfeffer og Selanciks (1978) ressursavhengighetsteori og hans antagonistiske posisjon til det ressursbaserte synet; RBV (Barney; 1991, Wernefelt 1984). Jeg har stilt aktivitets- og ressursorientert teori mot hverandre og sammen med hverandre. Verdikonfigurasjonsteoriens grunnlagsteorier er dermed utdypet gjennom drøfting av motsetninger og sammenhenger med andre teoretiske ståsteder på strategifeltet.

Utvalgsmetode varierer med formålet. Søk etter strategilitteratur og prosjektlitteratur har to ulike formål og fremgangsmåter for utvalg av kilder. Da jeg oppdaget at noen prosjektledelsestemaer passet mitt problemfelt ble jeg interessert i hvilke andre som også dekket spørsmål jeg var opptatt av. De første famlende søkene gjaldt *iterative project methods*. Det var motivert av profesjonelle interesser utenfor herværende arbeid, men ledet videre til søk etter nye syn på prosjektledelse. Det førte til at jeg oppdaget uttrykket ledelse av prosjekter og feltet strategisk prosjektledelse, som igjen ledet til nyorientering av hele arbeidet.

Da strategisk prosjektledelse aktualiserte seg hadde jeg ingen forutgående systematisk lesing på feltet. Jeg fant heller ingen tilgjengelige kurs som tilbød en ferdig vurdert kanon å bygge videre på. I stedet valgte jeg å gå gjennom to årganger av International Journal of Project Management (2012-2013), for å få et overblikk over forskningsfronten på feltet. Sammen med egne treff på interessante referanser gav *review*-artikler et godt grunnlag for å lese meg opp på området.

Videre søk etter litteratur om ledelse av prosjekter har hatt tre ulike delformål. Det første var å finne hovedtemaene som behandles innenfor fagfeltet. Jeg brukte ulike stikkord til videre *pearl-growing* søk for å få oversikt over feltet. Google og Google Scholar gav mange ledetråder på søkeord som *management of projects*, *strategic project management* og *rethinking project management*, inklusive et spesialnummer av International Journal of Project Management. I forbindelse med forskjellige søk dukket det opp artikler om spesialtemaer med gode innledende litteraturgjennomganger med gode forfatter- og artikkelreferanser, så vel som rene litteraturgjennomganger.

Hanisch og Wald (2012) hjalp godt til med en artikkel om bruken av *contingency*-teori i prosjektledelsesforskning, hvor de blant annet presenterer et nettverk av forskere med enkelte frontfigurer (ibid: 9). Söderlunds (2004-2) *review*-artikkel gav god støtte for søk etter tenkingen som utfordrer den ingeniørdominerte normative tradisjonen, mens Packendorffs (1995) artikkel om arbeider knyttet til prosjekt som midlertidig organisasjon ga tilgang til betrakningsmåtenes opprinnelser. Kwak og Anbari (2009) analyserte den tematiske utviklingen i prosjektledelsesforskning med utgangspunkt i publisering i fagtidsskrifter utenom spesialiserte prosjektledelsespublikasjoner.

Ika (2009) analyserte karakteristikkene av prosjektsuksess i perioden 1986 til 2004. Mingers og White (2010) presenterer en oversikt over nyere systemteoretiske bidrag til prosjektledelsesforskning, mens Martinsuo (2013) gir en oversikt over prosjektporteføljelitteratur. I 2012 dedikerte International Journal of Project Management et spesialnummer til prosjektporteføljeledelse som gav en innføring i forskningsfronten og presenterte en etablert interesse for tilknytning til strategisk ledelse, med særlig vekt på ressursorienterte betraktninger (Hobbs; 2012: 523). Lædre, Olsson, Torp, Hansen og Samset (udatert) presenterer en gjennomgang av tidligfaselitteratur i forbindelse med Concept programmet som Finansdepartementet lanserte i 2001. En kort oversikt over forskning på fleksibilitet i prosjekter (Olsson; 2004) har også vært nyttig for å finne frem på dét spesialområdet.

Et annet formål har vært å finne ut om min tilnærming allerede er etablert innenfor prosjektledelsesfaget. I denne forbindelsen har jeg supplert materialet med søk etter artikler som

presenterer oversikter over grunnlagsforståelser på feltet. Blant andre har Bredillet (2010), Morris (2013-1) og Söderlund (2011) presentert fagets ulike innfallsvinkler og betraktningmåter.

Endelig har jeg gått nærmere inn på hva strategisk prosjektledelse sier om hvert av de ulike spørsmålene som jeg henter svar på i strategisk ledelsesteori. Gjennomgangen er basert på teoretiske søk etter artikler om ulike enkeltspørsmål. Med grunnlag i etablerte oversikter fra ovenstående tilnærminger har jeg hatt et sett av artikler og forfattere med et godt tilfang av referanser og stikkord for å lete etter mer stoff om spesifikke enkelttemaer og spørsmål. Det forlatte sidesporet kapasitetsutvidelser har også bidratt med forfattere, artikler og stikkord for å søke opp relevante artikler. Enkelte overraskende påstander som har dukket opp, som til eksempel knyttet til bruken av finansiell porteføljeteori og agentteori, har ført til *ad-hoc* søk på enkeltspørsmål som har fulgt den samme teknikken; et teoretisk utvalg av sentrale tekster, forfattere og artikler som allerede var gjennomgått har blitt brukt til å finne referanser til forfattere og artikler og fagterminologi jeg har brukt som stikkord for *pearl-growing*. Stikkordene har vært brukt alene eller i kombinasjoner med tematiske stikkord som *project*, *project management*, *strategic project management*, eller tilsvarende, for å avgrense resultatene til prosjektområdet. På samme måte har ord som *portfolio*, *portfolio investment* og *agency theory* blitt brukt i kombinasjon med mer spesifikke stikkord for å lette opp stoff fra andre ledelsesfag.

#### 2.4.2 ARBEIDSMÅTE

Arbeidsformen som er fulgt er i utgangspunktet enkel og praktisk: Gjennomgang av litteratur og modellbeskrivelser holdes opp mot erfart praksis. Appliserbare modeller aksepteres for videre drøfting og problematisering, mens øvrige forkastes. Relevante modeller sammenlignes med hverandre. Uklarheter, ulikheter, forskjeller og motsigelser leder til nye litteratursøk og gjennomganger, til en teoretisk forståelse er oppnådd. Den etablerte forståelsen inkorporeres i monografien. Trinnene kan gjennomløpes flere ganger og i ulik rekkefølge.

Ulike delspørsmål har ført til sin egen prosess etter mønsteret; 'definer spørsmålet, søk alternative svar, test dem på erfart praksis, revider fremstillingen. Eventuelt revurder spørsmålstillingen for å gjenta prosessen'. På neste nivå er delproblemet drøftet i forhold til sammenheng og konsistens med øvrige delproblemer som omfattes av arbeidet. Det kunne lede til en ny iterasjon, eller til å starte en ny drøfting av et annet delspørsmål, eller også omstrukturering av hele teksten for bedre å håndtere nye sammenhenger og tankerekker som hadde blitt tydeligere. Prosessen kan beskrives som hjul-i-hjul av gjensidig avhengige problemløsningsprosesser<sup>21</sup> for spørsmål med en grad av ny-het og innovasjon. Hver mulighet som blir vurdert utvikler økt innsikt som kan lede til revidert problemdefinering, nye mulige alternativer og så videre i stadig nye iterasjoner. Arbeidets gang er et eksempel på en avgrenset rasjonell problemløsningsprosess, med samme struktur som et prosjekt som fenomenet beskrives i del IV.

'*Abduction*' er logisk relevant utledning av ny teori fra eksisterende teori i møte med ikke-kompatible observasjoner: '...»*a mental leap*» (Reichertz, 2009, p.7), *through wich previously unassociated things now become associated*' (Bendassolli; 2013). Intuisjonen må tas i bruk for å få frem plausible forståelsesalternativer. Alternative tolkninger fremkommer som en eller annen form

---

<sup>21</sup> Weick (1989; 519) argumenterer mot å se teoretisering som problemløsning og anbefaler heller en analogi til *sense making*. Men han viser til det han argumenterer mot som en 'lineær' problemløsningsprosess, som langt på vei synes å reflektere en modell for perfekt rasjonell problemløsning, i motsetning til den iterative modellen for avgrenset rasjonell problemløsning som er henvisning til her.

for kombinasjon eller rekombinasjon av kjente elementer. Allikevel kan det som fremkommer være genuint nytt, som Penrose<sup>22</sup> viste at man med noen få varianter av mosaikkbrikker kan legge stadig nye helheter som aldri repeteres, selv om grunnmotivene gjentas i det uendelige.

Idéer som fremkommer ad induktiv vei kan evalueres med hensyn på konsistens, men mange alternative modeller kan ofte være konsistente med de bruddstykkene av virkelighet som foreligger (Ritchey; 1991/1996: 11). Så også når teorier knas og eltes i nye kombinasjoner. For å skille ut de dårlige forslagene og redusere de mulige til plausible har jeg latt dem møte erfart virkelighet i tenkte situasjoner, som tankeeksperimenter. Det ligner på fremgangsmåten Weick (1989, 1995: 388) referer til som *'disciplined imagination'*; *'... the argument developed partially by taking (...) data as symptoms and through a series of thought trials corresponding to treatments, seeing which concepts made a difference in those symptoms'*. Resultatet av teoretiseringen hans ble artikkelen *'Enacted Sensemaking in Crisis Situations'* (Weick; 1988).

Til eksempel ble alternativet verdiverksted valgt som modell for prosjekteiere, men viste seg problematisk. Jeg har ikke prøvd verdiverkstedet som strategisk modell i praksis, eller som teoretisk linse for empirisk forskning. Derimot har jeg inngående kjennskap til eiendomsutviklingspraksis og har testet modellen på erfart praksis. Verdiverkstedsmodellen fungerte ikke på den virkeligheten jeg kjenner fra daglig ledelse av eiendomsutviklingsselskaper. På det grunnlaget konkluderte jeg med at det forelå en anomali som ikke passet med teorien. Det krever at vi søker nye alternativer (Avsnitt 2.3.2. *Teoriutvikling*). Etter en rekke ulike idémyldrings og tankeeksperiment -prosesser utviklet jeg tanken å se Thompsons intensive teknologi som direkte anvendelig. Da blir verdiverkstedsaktivitetene redusert til transformasjonsaktiviteter i den teknologiske kjernen. Det gir mening og fungerer som beskrevet i del III og IV.

Jeg har også brukt ulike idéer jeg har hatt til bearbeiding av teori som utgangspunkter for å utvikle problemforståelser og analyser i praktisk konsulentvirksomhet. Modeller som har vist seg robuste overfor tankeeksperimenter og nyttige for praktisk arbeid har fått plass i monografien. Verdiverkstedet som modell for prosjekteiere er et eksempel på at ikke alle tankekonstruksjoner står seg i møtet med denne typen utprøving: Verdiverkstedet var ikke egnet som modell for eiendomsutviklere. Spørsmålene som da dukket opp var både hvilken kontekstualisering som definerer grensebetingelsene for verdiverkstedet og hva den alternative konfigurasjonen som kan brukes på eiendomsutviklere er? Svaret på det første spørsmålet ligger implisitt i verdikonfigurasjonsteoriens beskrivelse av verdiverkstedet som utøvende og samsvarende med Mintzbergs (1979, 1983) operative adhocrati. Det siste spørsmålet var vanskeligere og måtte håndteres i overenstemmelse med problemløsning under usikkerhet og avgrenset rasjonalitet: Finn alternativer som er relevante til et første akseptabelt, satisfierende, alternativ blir funnet, for så å prøve om det fungerer.

Øvrig teoretisering er i stor grad et spørsmål om å finne egnede teoretiske linser, heller enn å utvikle teori. Arbeidet handler om å velge teori og konkretisere den i en eiendomsutviklingskontekst. Mine prosjekterfaringer er for en stor del fra prosjekteier-rollen. Da er prosjektets indre virke en sort boks, men jeg har god oversikt over hvordan den sorte boksen interagerer med sine nærmeste omgivelser og hva som går inn i boksen og hva jeg får ut. Mitt anliggende er å finne teori som beskriver den sorte boksen slik at virkemåten er godt tilnærmet erfaringene.

---

<sup>22</sup> Sir Roger Penrose (født 1931) britisk matematiker og fysiker ved Oxford universitet. *Penroses tiles* dekker et plan med et aperiodisk mønster ([https://en.wikipedia.org/wiki/Penrose\\_tiling](https://en.wikipedia.org/wiki/Penrose_tiling) 27.07.2016).

I tillegg drøftes valgt teori i forhold til etablerte synspunkter innenfor strategisk prosjektledelse for å få frem likheter og ulikheter. Heller ikke denne drøftingen dreier seg om å utvikle teori, men å teste det presenterte mot en intersubjektivt anerkjent virkelighetsoppfatning. Jeg har brukt litteratur om strategisk prosjektledelse som referanse eller bakgrunn; som motstykke til de teoretiske fremstillingene som følger av strategisk ledelsesteori. Det er for det første for å klargjøre det presenterte standpunktet i kontrast til et etablert alternativ. For det andre for å plassere arbeidet i en aktuell akademisk diskurs, som viser at problemstillingene har relevans utover personlig interesse.

Monografien påpeker en omfattende mangel på konsistens mellom strategisk ledelsesteori og betraktninger som presenteres innenfor strategisk prosjektledelse. Ulike teorisyn, systemoppfatninger (Avsnitt 3.4.3) og forutsetninger om rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3) gir grunnlag for å kategorisere og forklare en del motstrid. Disse ulikhetene kan ha betydning for ulike valg av teoretiske linser som vi finner i prosjektledelseslitteraturen, som igjen forklarer andre anomalier. Det gjelder blant annet anvendeligheten av finansiell porteføljeteori for ledelse av operative prosjektporteføljer som har fått et eget avsnitt (Avsnitt 5.3.3). Organisasjoner som knutepunkt for kontrakter anlagt på midlertidige prosjektorganisasjoner er et annet eksempel, som er kommentert i den løpende teksten (Avsnitt 6.2) og i enkelte fotnoter.

Ulike perspektiver på hva et prosjekt er og ulike innfallsvinkler til hvert perspektiv tydeliggjør ytterligere ulikheter mellom forskjellige teorier og ståsteder. Nye perspektiver, som prosjekt som midlertidig organisasjon, følges gjerne av drøftinger av ulike prosjektbegreper og betydningen av dem. Strategisk ledelseslitteratur presenterer også noen forståelser, som prosjekt som kjerneteknologi, prosjekt som avgrenset rasjonell problemløsningsprosess og prosjekt som verdiskaping gjennom endring av et transformasjonsobjekt fra en mindre til en mer ønsket situasjon. Avsnitt 3.3 gir en oversikt over synspunkter jeg har funnet klargjørende for oppgavens ståsted og forholdet til alternative betraktninger.

Den teoretiske forståelsen som presenteres er bygd opp gjennom dialog og diskusjon med litteraturen. Sammenligning med prosjektledelsesforståelser gir en sjekk på tankeeksperimentene om egen praksis, men langt viktigere gir det muligheten til å fremstille materialet i lys av intersubjektiv kjent og sporbar litteratur, i stedet for subjektiv internalisert taus kunnskap. Dermed kan stoffet tolkes, forstås, vurderes og kritiseres med referanse til kjente betraktninger. Om grunnlagsteoriene er presentert på en faglig holdbar måte og er logisk utviklet, konsistente og praksisrelevante, kan vurderes som en øvelse basert på innsikt i strategisk ledelsesteori og eiendomsutviklingspraksis, uavhengig av referansene til strategisk prosjektledelse. Men jeg hadde ikke klart å drøfte meg frem til resultatet uten dialogen med prosjektledelseslitteraturen. Den inngår dermed som et viktig element både i fremgangsmåten og avrapporteringen av arbeidet, så vel som i presentasjonen av resultatet.

På grunnlag av subjektive erfaringer fra egen praksis fremstår problemstillingene hentet fra strategisk prosjektledelse og forståelsene fra strategisk ledelsesteori som vel egnede som basis for praksisrelevant forståelse. Det presenterte stoffet gir et utgangspunkt for å forstå og forstå eiendomsutvikling i komplekse og usikre omgivelser. Om betraktningene styrkes, eller avkrefte i møtet med empirisk testing kan ikke dette arbeidet si noe om. Begrunnelsene for et berettiget håp om å stå seg i møtet med empiri er delvis egen erfaring, delvis at det teoretiske fundamentet er teori som har bestått tidligere prøver. Tvilen er en refleksjon av at disse ledelsesteoriene har fått lite oppmerksomhet på prosjektområdet og det er der de er minst utviklet og testet. Det håper jeg

monografien kan inspirere til å gjøre noe med.

### 2.4.3 KONKLUSJONER

Monografien presenterer temaet strategisk ledelse av eiendomsutvikling som prosjektbasert virksomhet, som relevant for eiendomsutviklingspraksis og –akademia. Det åpner for en ny forskningsfront på eiendomsutviklingsfeltet, med muligheter til generaliseringer av interesse på tilstøtende fagfelter. Strategisk prosjektledelse problematiserer mye av de samme temaene. Derfra henter jeg grunnlag for å presisere problemstillingene og systematisere stoffet i praksisrelevante temaer. Derfor ble tittelen ‘Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse’.

#### *Metode*

Arbeidet har vært gjennomført som retrospektiv praktikerforskning i dialog med faglitteratur, i en tilsynelatende uendelig hermeneutisk spiral. Jeg har testet teori på erfart praksis gjennom tankeeksperimenter. Det ledet til anomalier, som jeg har forsøkt å løse ved å finne alternative teoretiske idéer. Idéskaping krever et induktivt tankesprang fra noe som oppfattes som mangelfullt eller feil til noe som kan være en alternativ mulighet, som igjen kan testes på erfart praksis gjennom tankeeksperimenter. Gjetting som disiplinert idémyldring og testing som tankeeksperimenter på erfart virkelighet er fremgangsmåten som er benyttet for å finne et brukbart alternativ. Et brukbart alternativ er ikke *grand theory* som forklarer alt med sikkerhet, men en ‘*resource of semiotic mediation*’ (Bendassolli; 2013) som etablerer alternative metaforer eller forklarer noe på bedre måter enn kjente modeller gjør. Valgte modeller er stilt i relieff til betraktninger fra strategisk prosjektledelse. Jeg har funnet forklaringer på avvikene til prosjektledelseslitteraturen i divergerende teorisyn, systemsyn, rasjonalitetsforutsetning og prosjektperspektiv.

Individuell teoriutvikling inngår i en faglig sammenheng som utvikler seg og åpner stadig nye teoriutviklingsmuligheter. De faglige klassikerne står som en overordnet infrastruktur, inntil et banebrytende arbeid fører til at også den legges om, med nye forutsetninger og endrede forståelser. Herværende arbeid hviler tungt på etablert faglig infrastruktur og presenterer et konsept som forholder seg til anerkjente teoretiske rammer, men representerer også noe nytt som utfordrer etablerte sammenhenger.

#### *Replikerbarhet*

Det er ikke metoden som godtgjør kvaliteten i et teoretisk arbeid, men logikken som presenteres for å underbygge resultatet. Er premissene rimelige og fornuftige, er resonnementene riktige og fremstår resultatet som relevant for praksis?

Drøftingen som presenteres tilsier at de valgene som er gjort fører til forståelser som er mer i overensstemmelse med erfart eiendomsutviklingsvirkelighet enn forståelser som har fått bredt gjennomslag i prosjektledelsesfaget. Gitt at materialet som presenteres i monografien også intersubjektivt blir vurdert som godt begrunnet, gir valget av teoretisk linse et viktig og ikke-trivielt akademisk bidrag til eiendomsutviklingsfaget.

Det er ikke prosessen for utvikling av stoffet som er egnet for å replikeres, men logikken i det resulterende materialet. Premissene er gitt gjennom tekstens beskrivelse av hvordan grunnlagsmaterialet er forstått (Kapittel 3). Referansene gjør forståelsen etterprøvable. Kontrasteringen med synspunkter fra strategisk prosjektledelse er ment å vise aktuelle alternative



betraktningmåter, som grunnlag for å vurdere om det teoretiske rammeverket som presenteres her belyser relevante og interessante problemstillinger med plausible forklaringer.

### *Oppsummering*

Arbeidet med denne monografien tar sikte på å avklare et strategisk ledelsesteoretisk fundament for eiendomsutviklingsvirksomhet. Det er en unik oppgave med et element av innovasjon og nyskaping, som er løst etter prinsippene for problemløsning under avgrenset rasjonalitet. Dette arbeidets teoretisering over etablert teori innenfor strategisk ledelse er gjort med referanse til egen praksis, som en retrospektiv praktiker-studie. Arbeidsformen ligger nær opp til syntetiserende kvalitative *review*-metoder med formål å utvikle eller forfine teori. De karakteriseres av teoretisk litteraturutvalg og iterativ bearbeiding av materialet for forståelse som dataanalysemetode, til teoretisk metning. Min erfaringsbaserte innsikt er grunnlaget for å anbefale det utvalget som blir presentert. Det subjektive elementet i tilnærmingen avhjelpest ved at presentert teori drøftes i forhold til alternative synspunkter fra prosjektledelseslitteraturen, i stedet for tolkninger av personlige erfaringer.

## 2.5 PROSJEKTLEVERANSEN

Arbeidet går ut på å velge relevant strategiteoretisk linse og presentere den på bransje-, eller profesjonsområdet eiendomsutvikling. En stor del av problemstillingene er aktuelle i forskningsfronten om prosjekt, gjerne subsummert under spesialområdet strategisk prosjektledelse. Kontrasteringen med synspunkter hentet fra fagfeltet strategisk prosjektledelse illustrerer at valg og anvendelse av generell ledelsesteori på prosjektbasert virksomhet ikke er en triviell oppgave og gir grunnlag for å evaluere de valgene som er gjort.

Å presentere et relevant utvalg av strategisk ledelsesteori i en eiendomsutviklingskontekst vil være et viktig bidrag til eiendomsutviklingsfeltet. Ett sentralt spørsmål er om valgt grunnlagsteori har noe for seg. Sutton og Staw (1995: 378) kvalifiserer *strong theory* ved at den ikke bare forklarer hvorfor fenomener opptrer, men '*... dvelles into underlying processes so as to understand the systematic reasons for a particular occurrence or nonoccurrence*'. Teoriene som dette arbeidet bygger på tilfredsstillende kriteriet. Sentrale referanser har blitt stående som klassikere i strategifaget. Teoriens spesifisering av prosjekt som verdiskapingsmetode godtgjør at de er relevante for monografien.

### *Faglig tilknytning*

Kombinasjonen av eiendomsutviklingsfag, strategisk ledelsesteori og prosjektledelsesreferanser gjør arbeidet vanskelig å plassere i en faglig bås: Problemstillingene har ikke vært behandlet i eiendomsutviklingsfaget. Da er teoretiseringen vanskelig å kritisere i den faglige konteksten. Kapittel 4 bidrar med noe nytt til fagfeltet strategisk ledelse, men det er ikke arbeidets formål. Monografien er heller ikke innrettet mot å bidra til fagfeltet prosjektledelse, men bruker strategisk prosjektledelse som referansebakgrunn for å godtgjøre at problemstillingene er relevante og for å understreke hvordan de valgene som er gjort her gir nye innsikter.

Arbeidet forholder seg til en teoriforståelse hvor formell teori står sentralt. Kravet til kontekstualisering er da et spørsmål om grensebetingelser for teoriens virkeområde: De er *middle range*, ikke *grand theory*. *Middle range* teori kan, men må ikke, være overførbar fra en kontekst til en annen. Teoriens kontekstavhengighet antas å reflektere virkelighetens beskaffenhet. Derfor må

den teoretiske tankekonstruksjonens relevans vurderes i forhold til de kontekstuelle premisene som settes av ulike virkelighetsutsnitt. Å vurdere ulike teoriers forutsetninger og grensebetingelser opp mot empirisk, erfart virkelighet er derfor et gjennomgangstema i monografien.

Konseptuelt og i typiske tilfeller er det lett å skille mellom kontekstuell og faglig overføring. I praksis kan skillet bli uklart. Teorioverføring drøftes ofte mellom ulike fagområder, i stedet for ulike kontekster. Synet på prosjekt som midlertidig organisasjon kan leses som overføring av teori fra organisasjons- til prosjektledelsesfaget. Men prosjekt som midlertidig organisasjon kan også forstås som et perspektiv på prosjektfenomenet innenfor organisasjonsfaget. Tilsvarende kan prosjekt som strategisk forutsetning være et tema under fagfeltet strategisk ledelse, i stedet for teorioverføring fra strategisk ledelse til prosjektledelses- eller eiendomsutviklingsfaget. De faglige kategoriene er sosiale konstruksjoner som følger av en historisk utvikling. Allikevel får de reelle konsekvenser. Vi gjør skillene sanne gjennom handlinger som vi baserer på disse forestillingene. De blir institusjonelle grenser. De grensene kan være lettere å forholde seg til enn virkelighetens detaljrike kontekster. Ofte bruker vi fag som indikator eller *proxy* på drøfting av teoriers relevans for en gitt kontekst. Så også i herværende arbeid.

‘Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse’ antyder at profesjonsfaget forstås i et strategisk prosjektledelsesperspektiv. Det er riktig i den forstand at problemstillingene hentes derfra, men arbeidet presenterer eiendomsutvikling i lys av strategisk ledelsesteori. Det kan oppfattes som teorioverføring fra strategisk ledelse til eiendomsutvikling, som en konsekvens av at arbeidet ble knyttet til eiendomsutvikling ved NMBU i stedet for strategisk ledelse ved BI. Men teori er ikke overført fra ett felt til et som teoriene ikke i utgangspunktet er ment å dekke. Strategisk ledelse omfatter ledelse av eiendomsutviklingsforetak like gjerne som bygningsentreprenører, industribedrifter, telecomoperatører og andre.

Arbeidets intensjon er å anvende strategisk ledelsesteori for å presentere en teoretisk forståelse som åpner et nytt perspektiv i eiendomsutviklingsfaget. Den teoretiske tilnærmingen viser seg å gi andre svar enn de som presenteres innenfor dagens prosjektledelsesdiskurs, som illustrerer grunnleggende forskjeller mellom strategisk ledelsesteori og prosjektledelsesforståelser. Den presenterte fremstillingen kan allikevel samvirke med både tradisjonelle og kritiske syn på prosjektledelse: Både formaliserte beslutningsstøttemodeller og intersubjektiv *sense making* inngår i viktige eiendomsutviklingsbeslutninger. Som Mjøsets kontekstualisme er ‘*on speaking terms*’ (Mjøset; 2009: 65, Avsnitt 2.2.) med de to andre metodologiske retningene, er det formaliserende hjørnet åpent for dialog med både ingeniørtradisjonens idealiserende standard vitenskap og den skandinaviske skolens spesifiserende kontekstualisme. Begge retningene presenterer innsikter av betydelig interesse for eiendomsutvikling.

### *Faglig bidrag*

Arbeidets siktemål er å bidra til eiendomsutviklingsfaget. Relevansen for eiendomsutvikling er kriteriet for valgene som er tatt og eiendomsutvikling er perspektivet som ligger under drøftingene som er gjort. Ambisjonen er at stoffet som presenteres fenger interesse blant fagfeller. Kapittel 4 utvikler etablert strategisk ledelsesteori, som følge av en anomali som utfordrer generaliseringen av verdiverkstedet til alle prosjektbaserte virksomheter. Kapittel 5, 6 og 7 presenterer strategisk ledelsesbasert teori i en eiendomsutviklingskontekst.

Mitt forehavende var å bruke verdikonfigurasjonsteori (Stabell og Fjeldstad; 1998) i en eiendomsutviklingskontekst, som teoretiske briller for en empirisk undersøkelse. Den opprinnelige

planen for arbeidet møtte en del utfordringer som gjorde teoriavklaringen mer ressurskrevende enn forutsatt og det ble med teoretisering. Empirien har fått ligge.

Stabell og Fjeldstads (ibid.) verdikonfigurasjonsteori sammenfører teoriene til Thompson (1967) og Porter (1985) til en aktivitetsbasert *contingency*-teori. Porters verdikjedeteori er basert på empiri fra konsulent- og forskningspraksis for og om strategisk bedriftsledelse. Han konkluderte med at organisasjoner er verdiskapingsystemer som utøver et sett aktiviteter avledet av verdiskapingsprosessen. Porter observerte én grunnleggende verdiskapingsprosess; industrisamfunnets. *Contingency*-teoriene fra 20 år tidligere var utviklet på det empiriske funnet at organisasjoner er strukturert ulikt, med variasjoner som systematisk sammenfaller med ulike verdiskapingsprosesser, kalt teknologier. Gjennom praktisk konsulent- og forskningsarbeid erfarte Stabell og Fjeldstad (1998) problemer med Porters verdikjede. De fant at organisasjoners aktivitetssett varierer systematisk med de samme teknologikategoriene som Thompson sa at organisasjonsstrukturen skulle avhenge av.

Synet på teori er viktig for vurdering av arbeidet. Til eksempel har Turner poengter at prosjektledelse savner '*strong theory*' i betydningen: '*...a series of premises on which a strong, consistent theory is derived...*' (Williams; 2005: 8). Men i det formaliserende hjørnet har vi ikke rom for *strong theory* i denne betydningen. Monografien etablerer ingen aksiomer eller forutsetninger som grunnlag for logisk utledning av en modell. Arbeidet bygger ikke på teori som er utviklet på den måten heller. Utgangspunktene er empirisk fundert teori.

Konseptet avgrenset rasjonalitet er en generalisert forståelse av empiriske funn. Man kan ikke dissekere sosiale fenomener, men observerer hvilke effekter som følger av ulike *input* under varierende utgangstilstander og rammebetingelser. Det gir fint lite informasjon om hva som finnes og skjer inne i systemet. Formaliserende teoris mekanismer er konseptuelle modeller som ikke behøver å ligne på virkeligheten med hensyn på intern struktur og virkemåte, men gir samsvarende resultater (Simon; 1982: 8-19, Ritchey; 1991/1996: 12). Avgrenset rasjonalitet er en dårlig beskrivelse av fysiologiske reaksjoner i nervesystemet, men det er en god beskrivelse av empirisk observert adferd.

Idealiserende standardvitenskaplig teoriforståelse innebærer å ta utgangspunkt i idealiserende forutsetninger for logisk avledning av formaliserte modeller. Perfekt rasjonalitet er én mye brukt logisk premiss, blant annet for å utvikle normativ beslutningsteori. De resulterende beslutningsstøtteverktøyene forteller hva som burde gjøres i en idealisert verden. De forsøker ikke å beskrive hva som faktisk skjer. Resultatene gir heller ikke svar på hva som ideelt sett bør gjøres i praksis, for perfekt rasjonalitet er prinsipielt opportunistisk. Men for sitt formål spiller ikke det noen rolle. Målet er elegante modeller som beslutningsstøtte, ikke komplette modeller for realistisk pragmatisk og moralsk akseptabel beslutningstaking i komplekse, flertydige og usikre situasjoner. Forretningslivets beslutningstakere står overfor større utfordringer enn å følge regnemodeller. Denne monografien har praksis som rettesnor og praksisrelevant forståelse som formål.

Monografien forholder seg til det formaliserende hjørnet i Mjøsets Kart, hvor standardvitenskap møter kontekstualisme. I en standard-vitenskaplig teoriforståelse er det bare møtet med virkeligheten i formaliserte tester som kan avgjøre om forslaget har noe for seg. Den presenterte forståelsen er ikke formulert som testbare enkelthypoteser. Det har det ikke blitt tid og anledning til i herværende arbeid. Men i en kontekstualistisk teoriforståelse er det heller ikke nødvendig. Da kan *cases* ses på som eksperimenter (Yin; 1981: 59). En teori testes ved å se om den bidrar til å avdekke et plausibelt bilde av det studerte feltet. På samme måte jobber praktiserende eiendomsutviklere med teoretisk kunnskap og erfaringsbasert innsikt som konseptuelle rammeverk for å tolke

omgivelsene for hvert prosjekt-*case*, som grunnlag for intensjonal adferd. Her har tankeeksperimenter basert på eiendomsutviklingserfaring og dialog med motstridende litteratur tatt rollen som test-metoder. Bidraget fra herværende arbeid er å kombinere bruken av erfaringsbasert innsikt til å syntetisere etablert eksplisitt teoretisk kunnskap, med bruken av teori for å gjøre erfaringsbasert implisitt innsikt til teoretisk kunnskap. Intensjonen er å formulere resultatet på en måte som er relevant for eiendomsutvikling som fagfelt og profesjon.



### 3. TEORETISKE REFERANSER

Dette kapitlet presenterer teoretiske referanser som utgjør grunnlaget for monografiens teoretisering. Gjennomgangen er ikke ment som et selvstendig bidrag til litteraturen, men et nødvendig bakteppe for monografiens teoretisering av eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Formålet med gjennomgangen er å plassere arbeidet i et faglig landskap. Først avklares begrepet eiendomsutvikling (Avsnitt 3.1). Dernest behandles relevante perspektiver fra strategisk ledelse (Avsnitt 3.2). Til slutt diskuteres fagfeltene prosjektledelse og strategisk prosjektledelse (Avsnitt 3.3).

#### 3.1 EIENDOMSUTVIKLING

Begrepet eiendomsutvikling har vært definert som prosessene med å bringe en eiendom fra tilstand A til tilstand B. Begrenset til positiv tilstandsendring korresponderer definisjonen med Stabell og Fjeldstads (1998: 423) definisjon av verdiskaping ved prosjekt, som endring fra en mindre ønsket til en mer ønsket tilstand. I herværende monografi er eiendomsutvikling forstått enda snevrere, som en bevisst styrt prosess med formålet å oppnå økt markedsverdi for et eiendomsobjekt.

Eiendomsutvikling innebærer et eller annet tiltak, en aktivitet, som skaper merverdi i fast eiendom. Det kan være tiltak som innebærer å tilføre ny informasjon eller å tilføre eiendommen varige installasjoner av stål og betong. Målet med eiendomsutviklingen er å skape merverdi på eiendomsutviklerens hånd ved å gjøre eiendommen mer verd enn summen av opprinnelig verdi og ressursinnsatsen i utviklingsaktivitetene.

Dersom forventet utviklingskostnad er større enn forvente merverdi faller ikke tiltaket inn under eiendomsutviklingsbegrepet. Det er uten betydning om utviklingen samfunnsmessig sett gir mer verdi enn ressursbruk. Selv om et utviklingsprosjekt ville være samfunnsøkonomisk lønnsomt er det ikke eiendomsutvikling med mindre det skal generere profitt hos utvikleren. Det er forventningene til utviklerens netto som er avgjørende. Om differensen i ettertid viser seg å bli negativ er ikke relevant for begrepsforståelsen. Mislykket eiendomsutvikling er også eiendomsutvikling.

Det aktuelle verdibegrepet er bedriftsøkonomisk markedsverdi. Normalt vil økt markedsverdi innebære en samfunnsøkonomisk verdiskaping. Men et privatøkonomisk gunstig eiendomsutviklingsprosjekt er et eiendomsutviklingsprosjekt også om det vil gi samfunnsøkonomisk nøytralt eller negativt resultat. Om verdien av at naboens utsikt forringes overstiger verdiskapingen i et eiendomsutviklingstiltak gjør det ikke tiltaket til noe annet enn eiendomsutvikling, med mindre utvikleren må forvente å kompensere tapet. Motsatt blir ikke et tiltak eiendomsutvikling av at nabolaget tilføres merverdi, om ikke utvikleren også hadde egen vinning i sikte.

Enten det er positive eksterne effekter av andres tiltak som vil gjøre det mulig for utvikleren å hente ut en bedriftsøkonomisk verdiskaping, eller det finnes negative eksterne effekter av utviklingstiltaket som gjør netto samfunnsverdiskaping lik eller mindre enn null, er det utviklerens forventede netto som karakteriserer eiendomsutvikling, ikke samfunnets. Generelt kan vi si at eksterne effekter er uten relevans for begrepsforståelsen. Spissformulert er eiendomsutvikling å privatisere verdien av fellesgoder og positive eksternaliteter, som utsikt og offentlig infrastruktur, og å approbere verdien av andres verdiskaping, som kjøpesentereiere henter ut handelsstandens verdiskaping.

Det offentlige definerer beskrankninger for tillatte endringstiltak, med utgangspunkt i samfunnsmessige betraktninger og interesser. Beliggenhet er utgangspunktet for hva en eiendom er egnet til fra et samfunnsplanleggingssynspunkt. Beliggenhet er også grunnlaget for eiendommens verdipotensial. Forskjellige funksjoner og kundesegmenter har ulike lokaliseringspreferanser og betalingsvilligheter. Sentralitet, infrastrukturtilknytning, nabolag, utsikt, solforhold, eksponering, status etc. gir føringer for hvor intensiv utnyttelse samfunnet vil akseptere, så vel som hvilke funksjoner og pris-segmenter som kan være kommersielt interessante. Eiendomsutviklerens oppgave er å vurdere eiendomsattributtene mot preferanser og betalingsvilje i ulike markedssegmenter. Det omfatter idé og konseptutvikling, analyse og utvalg av hvilke konsepter man vil forfølge og hvilke man vil unngå. I første omgang vurderer man mulighetsrommet innenfor gjeldende og forventede offentlige beskrankninger. Deretter vurderes mulighetene for å påvirke disse beskrankningene i en gunstig retning.

Eiendomsutvikling manifesterer seg i et sett av typiske aktiviteter som eiendoms-søk og erverv, konseptutvikling, planendring, prosjektutforming, eiendomsdannelse, finansiering, investering, utbygging, markedsføring, salg og/eller utleie. Tiltak som refinansiering, reforhandling av leiekontrakter, dokumentasjon av faktiske forhold eller simpelthen oppmerksomhet kan øke eiendomsverdiene. Det er mange innfallsvinkler til eiendomsutvikling og rom for mange ulike forretningsmodeller og strategiske posisjoner. Ulike utviklere vil prioritere forskjellige konsepter og velge omfang av utviklingsoppgaver etter hvilken forretningsidé og strategi de har. Forskjellige forretningsideer reflekterer ulike fokus, vilje og evne til å gjennomføre de ulike aktivitetene.

Enkelte utviklere vil søke å skape merverdi med minst mulig innsats. Det kan være å finne riktig kjøper, å utarbeide et prosjektforslag, kanskje fremme forslag til omregulering (Nordahl; 2006: 125), eller fremskaffe brukerinteresse. Oppdeling og seksjonering kan skape verdier i noen tilfeller, som når leiegårder blir delt opp og organisert som sameier for salg av enkeltleiligheter, eller et område stykkes opp til villatomter for salg til selvbyggere. I andre situasjoner kan det å samle flere eiendommer under samme eierskap gi verdigevinst. For sentrumsutvikling er ofte eksisterende eiendomsforhold en beskrankning for nye tiltak og sammenslåing av eiendommer kan være verdiskapende. En finansiell tilnærming til eiendomsutvikling kan være å kjøpe opp flere objekter som hver for seg er for små for større institusjonelle investorer, men som kan være interessant i en portefølje. Småkraft AS<sup>23</sup> er et eksempel på det innenfor kraftbransjen, som prinsipielt også kan forstås som eiendomsutvikling.

Mange entreprenørbedrifter har egne eiendomsutviklingsorganisasjoner. Entreprenører som eiendomsutviklere ønsker som oftest å bygge et fysisk objekt i egen regi, med sikte på et raskt salg. Et eiendomsselskap eller en investor som ønsker å plassere midler videre i utviklet eiendom har i stedet som mål å høste den langsiktige avkastningen gjennom mer eller mindre stabile kontantstrømmer, men overlater produksjons-marginene til sine leverandører. Til eksempel investerer livselskapene i eiendom for å dekke langsiktige pensjonsforpliktelser. Flere av dem har gått inn i utviklingsprosjekter med sikte på å utvikle utleieobjekter til livsforsikringskundernes investeringsportefølje.

Noe er allikevel felles, som gjør at eiendomsutvikling ikke er et tomt begrep. Eiendomsutviklerens oppgave er å se hva som skal til for at utviklingsobjektet prises høyere enn i

---

<sup>23</sup> Småkraft er et kraftselskap stiftet i 2002 som i dag eies av Skagerak Energi, Agder Energi, BKK og Statkraft. Småkraft bygger ut småkraftverk i samarbeid med lokale grunneiere over hele landet. Småkraft er en industriell og finansiell partner som står for gjennomføring i alle faser av et prosjekt, fra prosjektering og utarbeidelse av konsesjonssøknad, til finansiering, bygging, drift og kraftsalg. (<http://www.smaakraft.no/topp/om-oss/>; 08.09-15).

dag. Hvordan kan det anvendes mer lukrativt? Objektet kan være en bygning, en konstruksjon, et grunnareal eller en tilknyttet rettighet, som en fall- eller bruksrettighet. For å være eiendomsutvikling må utviklingsobjektets verdi ha tilknytning til en grunneiendom og dermed en geografisk plassering. Hvilke brukere vil betale mer for objektet som ligger akkurat her? Hva slags omgivelser vil de mest attraktive brukerne være ute etter? Er det mulig å skape riktig beliggenhet? Hva slags fasiliteter er det betalingsvilje for? Hvordan kan eksisterende anlegg utnyttes eller nødvendig utbygging gjøres rimeligst mulig? Hvilke investorer vil betale mest? Men også tiltak som gjør at utvikleren får en større andel av verdiene er eiendomsutvikling. Hvordan skape konkurranse på både leverandør og kunde-sidene? Hvilken fremmedfinansiering er den gunstigste? Generelt; hvordan markedsføre og pakketere objektet med sikte på maksimering av egen verdiapprobasjon? Eiendomsutvikling handler om å gjøre seg en oppfatning om hva som gir verdi til et utviklingsobjekt og hvordan denne verdien kan knyttes til utviklingsobjektet. Utviklingsobjektet er knyttet til en grunneiendom og for enkelthets skyld referer jeg til utviklingsobjekter som 'eiendom'.

Eiendomsutviklere har grunnleggende sett samme rolle som finansielle investorer, som motorer for kontinuerlig tilpassing av kapital til mest verdiskapende bruk. Verdier skapes ved å plassere kapitalen der den kaster mest av seg. Mens eiendommen ligger fast er en rekke elementer som knyttes til den mobile, som bruken og finansieringen. Eiendomsutvikling er å endre mobile eller immobile aspekter ved et eiendomsobjekt fra en mindre verdifull til en for eiendomsobjektet, bedriftsøkonomisk sett, mer verdifull tilstand. Den sterke koblingen til fysiske, tungt endringsbare strukturer og de særegne institusjonelle rammene for tiltak gjør at finansreferansen gir liten mening som generell tilnærming til hvordan eiendomsutvikling utøves.

En gjennomgang av teoretiske konseptualiseringer av eiendomsutviklingspraksis i perioden 1954 til 2012 fant at bidragene domineres av byplanleggere, samfunnsøkonomer, geografer og samfunnsteoretikere (Drane; 2013: 5). Eiendomsutviklingslitteraturen fokuserer på sin side enkeltprosjektet (Green: 1988: 63). Typiske perspektiver er markedstilpassing, investering og finansiering (Squires og Heurkens (ed); 2015: 219). Her anlegges i stedet et strategisk-ledelsesperspektiv på eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere for en teoretisk tilnærming til eiendomsutvikling som virksomhetsledelse.

Eiendomsutvikling er en aktivitet som skaper merverdi i fast eiendom ved å endre mobile eller immobile aspekter ved et eiendomsobjekt fra en mindre verdifull til en for eiendomsobjektet, bedriftsøkonomisk sett, mer verdifull tilstand.
--

### 3.2 SØK ETTER EN TEORETISK FORSTÅELSESRAMME

Min første utfordring var å velge en teoretisk linse for det opprinnelige forskningsspørsmålet om *timing*. Avsnittene under 3.2 referer til relevante innfallsvinkler fra strategisk ledelse. Som vi skal se valgte jeg feil, men fant siden en ny retning. Den løsningen jeg endte med relaterer strategisk ledelse til strategisk prosjektledelse. Under 3.3 presenteres en gjennomgang av alternative betraktninger på prosjekt, mens avsnittene under 3.4 presenterer noen betraktninger om prosjektledelsesdisiplinen.



### 3.2.1 CONTINGENCYTEORI

Mens Taylor forfektet at det finnes 'one best way' kontret tilhengere av *contingency*-teori med: 'there is no one best way'. Kravene til god organisering hevdet de i stedet er betinget av konteksten (Perrow; 1967: 194 og 195, Child; 1972: 3). Alle organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene (Emery og Trist; 1965: 21, Lawrence og Lorsch; 1967: 6, Pfeffer og Salancik; 1978, Levering, Lighthart, Noorderhaven og Oerlemans; 2013: 737), men også karakteristikk ved oppgaven som skal løses og hvordan den utføres (Perrow; 1967: 194 og 195, Mintzberg; 1983: 128, Morris; 2013-1: 157). En rekke forfattere, hvorav Woodward<sup>24</sup> er kjent som en pionér, viste empirisk at teknologien som benyttes er en avgjørende faktor for variasjon i organisasjonsstruktur<sup>25</sup>. Prosjekter kan forstås som en spesifikk teknologi (Thompson; 1967: 18). Det er en særskilt måte å løse og organisere et arbeid på, som påvirkes av andre mekanismer enn industriproduksjon og krever andre strukturelle løsninger (Mintzberg; 1983: 255 og 256, Normann og Ramírez; 1993: 69, Stabell og Fjeldstad 1998: 433).

Det sentrale resonnementet i *contingency* retningen er at organisasjons-struktur må tilpasses ytre og indre rammebetingelser; *contingencies*. Tilpassingen refereres til som 'fit'. Forskjellige operasjonaliseringer av begrepet tilsier at det finnes en sammenheng som postulert, men det er diskutabelt om det i det hele tatt lar seg måle, eller om undersøkelsene bekrefter skinn-sammenhenger (Drazin og Van de Ven; 1985).

Mens *contingency*-teori tapte i betydning på forskningsagendaen i strategifaget, har tankegodset de senere år blitt omfattet med økende interesse på prosjektledelsesfeltet. Det har sammenheng med å betrakte prosjekter som midlertidige organisasjoner (Hanisch og Wald; 2012: 4, Avsnitt 3.3.5. *Prosjekt som midlertidig organisasjon*). Innenfor prosjektledelsesfeltet er Thompson (1967), Lawrence og Lorsch (1967) og Mintzberg (1979) de tre er mest sitert kildene til *contingency*-teoretiske arbeider (Hanisch og Wald; 2012: 12). De tre førstnevnte forfatterne regnes blant retningens skapere, mens Mintzberg presenterte en strukturert oppsummering og syntetisering av retningen.

Andre viktige bidrag fra Thompson (1967: 4, 7) var at et lukket-rasjonelt systemsynssett<sup>26</sup> relaterer seg til studier av den operasjonelle kjernen i virksomheter, mens åpent-naturlige synssett anvendes i undersøkelser av generell ledelse og andre aktiviteter som overskrider organisasjonsgrensene, som markedsføring, salg og innkjøp. Videre at koordinering er den fremtredende utfordringen i kjernen (ibid: 57 påstand 5.1), mens tilpassing til viktige avhengigheter er det vesentlige for håndtering av omgivelsene (ibid: 67). Thompsons bidrag er sentrale i denne monografien.

Contingencyteori omfatter systemteoretisk funderte forståelser og bygger på at organisasjoner oppnår konkurransekraft ved å tilpasse struktur til indre og ytre rammebetingelser.

<sup>24</sup> Joan Woodward (1916-1971). Britisk professor i organisasjonssosiologi og en sentral forfatter bak utvikling av organisasjonsteoretisk *contingency*-teori. Hun er mest kjent for empiriske undersøkelser som viste at teknologi har avgjørende innflytelse på organisasjoners struktur og funksjonsmåte. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Joan\\_Woodward](https://en.wikipedia.org/wiki/Joan_Woodward); 02.10-2015)

<sup>25</sup> Chandler's (1962) 'Strategy and structure' er et annet sentralt utgangspunkt for *contingency*-tenkingen. Han beskrev organisasjonsstruktur som en følge av strategi i en historisk gjennomgang av Amerikanske storkonsern.

<sup>26</sup> Inndelingen i rasjonelle og naturlige forklaringsmodeller knyttet til respektive lukkede og åpne systemperspektiver henvises til en artikkel av Alvin W Gouldner (1920-1980) fra 1959 (Scott i Thompson; 1967: xvii).

Distinksjonen kan også refereres direkte til Von Bertalanffys grunnlagsteori som henviser Newtonsk mekanikk til lukket systemteori, mens levende natur karakteriseres som åpne systemer (Von Bertalanffy; 1972).

### 3.2.2 VERDIKONFIGURASJONSTEORI

Stabell og Fjeldstad (1998: 414) kritiserte Porters (1985) verdikjedeteori langs tilsvarende linjer som *contingency* teoretikerne hadde kritisert Taylors 'one best way' 30 år tidligere (Avsnitt 3.2.1). Der Taylor (1911) og Porter (1985) ser en generisk og sammenligningsvis enkel samlebåndsstruktur, betrakter Stabell og Fjeldstad (1998) heterogene systemer innenfor en aktivitetsbasert forståelsesramme. I stedet for Porters generiske verdikjede foreslo de tre alternative verdikonfigurasjoner, hvor verdikjeden er én. Verdikonfigurasjonsteorien trekker veksler på *contingency*-teori, som postulerer at organisasjoner må tilpasse seg rammebetingelsene. Kjerneteknologi er blant de viktigste faktorene å ta hensyn til og er førende for valg av aktivitetsstruktur.

Ett av Thompsons (1967) viktige bidrag til *contingency*-teori var et forslag til en tredelt typologi av teknologier som han kalte lang lenket, medierende og intensiv. Den første er en enklere beskrivelse av primæraktivitetene i Porters verdikjede. Verdikjeden beskriver aktivitetene i tradisjonell industrivirksomhet (Fjeldstad og Andersen; 2003: 47) og tilhørende håndtering av fysiske produkter (Stabell og Fjeldstad; 1998: 417). Den medierende teknologien skaper verdi ved å koble motsatte brukerbehov sammen, som banker *matcher* plasserings- og lånebehov (ibid: 427). Den intensive teknologien er prosjektbasert verdiskaping. Verdikonfigurasjonene betegnes verdikjede, verdinettverk og verdiverksted (ibid: 413) ettersom de gjør bruk av respektive langlenket, medierende eller intensiv teknologi.

Verdikonfigurasjonsteori lar aktivitetsstrukturen være den strukturelle variabelen, i stedet for organisasjonsstrukturen som er de tradisjonelle *contingency*-teorienes avhengige variabel. Verdikonfigurasjonenes primæraktiviteter beskrives som de respektive kjerneteknologienes hovedaktivitetsgrupper, mens støtteaktivitetene kategoriseres som for Porters verdikjede (ibid: 418). Organisasjonsutforming ses som strategi-implementering (ibid: 415) med henvisning til Mintzbergs organisasjonstypologi (ibid: 433).

Karakteristika	Verdikjede	Verdiverksted	Verdinettverk
<i>Verdiskaping</i>	Transformasjon av input til output	Løsning av kundeproblemer	Kobling av kunder og klienter
<i>Arbeidsform</i>	Sekvensiell produksjon	Integrert og syklisk problemløsning	Styrt og simultan formidling
<i>Bruk av informasjonssystemer</i>	Effektivisering av produksjonen	Merverdi ved problemløsning	Hovedverdi ved bruk av infrastruktur
<i>Kunnskapskapital</i>	Produksjon, produkt og markedsføring	Problemløsning og kommunikasjon	Tjenester og infrastruktur
<i>Eksempel</i>	Papirfabrikk	Advokatfirma	Televerk

Tabell 3.A

(Gottschalk, 2003: 113 figur 2.10)

Karakteristiske trekk ved ulike verdikonfigurasjoner.

Hver verdikonfigurasjon opererer i et særegent forretningsmiljø med sitt spesielle sett av strategiske muligheter og *trade-offs* (ibid: 415 tabell 1). Stabell og Fjeldstad (ibid.) beskrev konkurransemiljøene for bransjer hver av de to nye konfigurasjonene opererer i. Porters beskrivelse

av verdikjeden (Porter; 1985) og dens strategiske konkurranseforhold (Porter; 1980) er referansemodellen for de to øvrige. Omgivelsesfaktorene korresponderer med Mintzbergs (1983) oppsummering av eksterne *contingency*-faktorer (Stabell og Fjeldstad; 1998: 433).

Molinaux (2002) foreslo å supplere verdikonfigurasjonene med en verdi-*'pool'* for utleie av kapasitet på infrastruktur, som ligner mye på utleie og forvaltning av eiendom. Hans empirisk utgangspunkt var serverparker. Verdi-*poolen* kan lett forstås som et spesialisert eksempel på verdinettverkskonfigurasjonen, heller enn et selvstendig alternativ. Fjeldstad, Snow, Miles og Lettl (2012) beskrev *collaborative communities* som en fjerde organisasjonsteknologi. Det er et internettbasert fenomen som skapte både Linux og Wikipedia og som har utviklet seg til en særskilt form for verdiskaping med spesialiserte web-baserte virtuelle samarbeidsarenaer. Teknologien kan erstatte prosjektorganisering i en del tilfeller (Miles, Snow, Fjeldstad, Miles og Lettl; 2010: 97), men det er utenfor oppgavens rammer og behandles ikke nærmere. Herværende monografi omhandler den intensive prosjekt-teknologien, som kan forstås som en risikoreduksjons-metode (Avsnitt 4.2.4) i overenstemmelse med Miller og Lessards (2001) empiriske beskrivelse av prosjekteieraktiviteter.

Verdiverkstedet er en prosjekt-konfigurasjon. Verdiverkstedets aktivitetsdiagram (Stabell og Fjeldstad; 1998: 424 figur 3, Figur 3.A) representerer strukturen til aktivitetsgruppene i prosjektbaserte foretak. Primæraktivitetene til verdiverkstedet viser de overordnede aktivitetskategoriene som skal håndteres på tvers av de individuelle prosjektene i prosjektporteføljen. Organisasjonen vil normalt utføre alle aktivitetene samtidig, men for ulike prosjekter. Aktivitetsgruppene er: definer oppgaven, finn og evaluer løsninger, velg en løsning og beslutt iverksetting, gjennomfør, kontroller og evaluer effekten.

Verdiverkstedets aktivitetsgrupper er hentet fra Simons (1982) profesjonsteori<sup>27</sup>, som også er et viktig bidrag til designteori. Simons teori er en forlengelse av idéen han lanserte om avgrenset rasjonalitet. At aktivitetsgruppene i verdiverkstedetsmodellen følger prosessen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet (ibid: 423, Avsnitt 3.3.3) er begrunnet i denne profesjonsteorien.

Verdikonfigurasjoner var teori-favoritt fra starten av (Avsnitt 1.4.1) og en avgjørende årsak til at jeg startet dette arbeidet og valgte Bis strategi-kurser som faglig ballast. Men alternativet ble forkastet etter at jeg gikk inn i stoffet og innså at verdiverkstedet var en modell for tjenesteleverandører til prosjekter. De er selskaper som løser problemer for andre (Fjeldstad; 2003: 139, Sheenan og Stabell; 2010: 200), som operative adhocratier (Stabell og Fjeldstad; 1998: 414 og 420, Mintzberg; 1983: 257, Gottschalk; 2007: 3) og i stor grad kunnskapsintensive tjenesteytere (Stabell og Fjeldstad; 1998: 420, Løwendahl; 2011: 2). Det passer dårlig som beskrivelse av en eiendomsutvikler. Verdikonfigurasjonsteorien ble lagt bort, til fordel for andre alternativer.

Verdikonfigurasjonsteori er en kritikk og utvidelse av Porters strategi-teori, som anlegger et contingencyteoretisk perspektiv på organisasjon som strukturering av aktiviteter.

---

<sup>27</sup> Teorien Simon utviklet til *'The science of the artificial'* (1982) er betegnet en profesjons- eller designteori av blant andre Schön (1982) og Koskela (2008) og henvises til av Stabell og Fjeldstad (1998: 423).

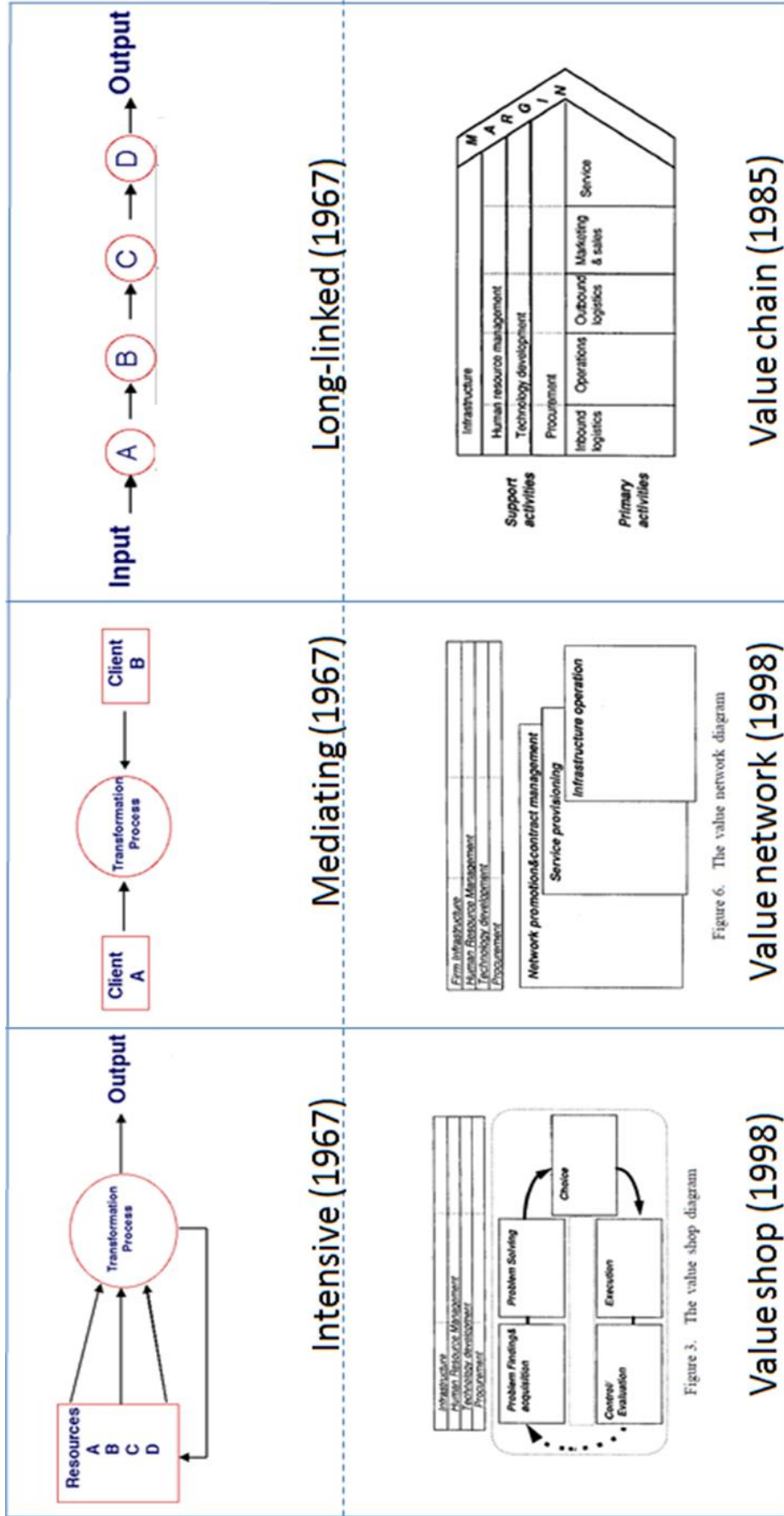


Figure 3.A.

(Egen fremstilling etter original-illustrasjoner av verdikonfigurasjonene fra Stabell og Fjeldstad (1998: 423 Figur 3, 430 Figur 6, 419 Figur 2) og visualisering av Thompsons teknologier hentet fra Robbins (1983: 131)).  
Thompson's teknologier og korresponderende verdikonfigurasjoner.

### 3.2.3 LEDELSE SOM BESLUTNINGSTAKING

Ledelse som beslutningstaking er et perspektiv som var høyt ansett for noen tiår tilbake, men mistet status blant annet da det ble vist at toppledere faktisk bruker mesteparten av tiden sin på helt andre aktiviteter (Kotter; 1982). Uten å forsøke å si at ledere i prosjekt-basert virksomhet konsentrerer seg helt og fullt om beslutningstaking, er prosjektbasert virksomhet nødvendigvis beslutningsorientert. Forretningsmessig suksess er helt og holdent avhengig av å gjøre en serie entreprenørmessig gode beslutninger.

Beslutningsalgoritmer og standard optimaliseringsmodeller fra finans- og operasjonsanalyse subsumeres under normativ beslutningsteori. Går vi riktig langt tilbake var eiendomsinvesteringer evaluert etter muligheten for likviditetsmessig betjening av lånefinansieringen i et regulert finansmarked. Den første læreren jeg hadde i finans viste oss hvordan den lånefinansierte bygården hans ville bli til en pengemaskin ettersom kontantstrømmen fra driften nedbetalte lånet. Så forklarte han nåverdimetoden. Skånland (1995: 9) viser til en svensk gjennomgang av den skandinaviske bankkrisen tidlig på 1990 tallet, som konkluderte med at omlegging fra likviditetsbetraktninger til nåverdimetoden hadde bidratt til en kraftig reprising av eiendom med påfølgende eksplosiv byggevirkosomhet, før verdiene kollapset og långiverne med dem. Det viser at normativ beslutningsteori har reell innflytelse på forretningsmessig adferd, med potensielt store samfunnsmessige konsekvenser.

Da nåverdimetoden ble tatt i bruk i eiendomsbransjen var den allerede under kritikk i akademiske kretser og realopsjonskalkyler var under etablering som et konkurrerende prinsipp<sup>28</sup>. Realopsjonsteori har vært kjent for eiendomsbransjen i lang tid (Parthasarathy og Madhumathi; 2010: 9), men er lite i bruk. IDRFs rapport Corporate Real Estate 2000 (IDRF; 1993- 49: 59) viser til at jo mer usikkerhet det er knyttet til en investeringsbeslutning, desto mer relevant er opsjonstilnæringen. Det gjør verktøyet særlig relevant for eiendomsutviklere, men heller ikke her har det fått noen utbredelse i praksis (Guthrie; 2009: 2, Yao og Pretorius; 2014: 830). Realopsjonskalkyler gir systematisk høyere tomteverdier og høyere krav til inntjening for å starte opp et prosjekt enn nåverdimetoden. Man kan forvente en annen pristilpassing om bransjen en gang i fremtiden går bort fra nåverdiberegninger til fordel for realopsjonsverdier.

I motsetning til nåverdimetoden gjør realopsjonsteori det mulig å kalkulere optimal timing av investeringsbeslutninger (Luehrman; 1998: 92). Det er også vist at faktisk eiendomsutvikleradferd kan forklares med realopsjonsmodeller<sup>29</sup> (Grenadier<sup>30</sup>; 1996, Yao og Pretorius, 2014). Også andre beslutninger som tas opp i denne oppgaven ligger til rette for realopsjonskalkyler. Men min hovedinteresse er ikke bedre regnestykker som beslutningsgrunnlag, men faktisk adferd for beslutningstaking i eiendomsutviklerorganisasjoner.

Normativ beslutningsteori beskriver beslutninger som en prosess med tre trinn; definer problemet, finn og evaluer alternativer og velg den optimale veien videre. Under betingelsene for perfekt rasjonalitet er alle muligheter vurdert. Hvis riktig metode er anvendt på korrekt vis blir den

---

<sup>28</sup> Meland, Elnan og Robertsen (2007: 829) hevder at termen realopsjon ble introdusert av Stewart C. Myers (1970, professor i finans ved MIT) i 1984, mens Yao og Pretorius (2014: 829) henviser uttrykket til samme, men allerede i 1977. Standardreferanser til realopsjonsteori i eiendomsutviklingslitteratur er: Titman (1985) 'Urban land prices under uncertainty', *American Economic Review*, 75, 3 pp 505-514 og Williams (1991) 'Real estate development as an option', *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 4, pp 191-208.

<sup>29</sup> Empiriske undersøkelser tilsier blant annet at tomteverdier er høyere enn begrunnet av nåverdiberegninger. Hvis markedet allerede reflekterer realopsjonsprising vil ikke bruken av verktøyet ha noen effekt, som overgangen fra likviditet til nåverdi hadde på 1980 tallet.

<sup>30</sup> Grenadier (1996) viste at tilsynelatende markedsanomalier kan forklares med realopsjonsbetraktninger som grunnlag for strategisk agering.

optimale løsningen funnet<sup>31</sup>. Implementering handler om å utføre beslutningen på rett måte. Det er grunnlaget for vektleggingen av planlegging og kontroll i prosjektledelsesfagets retningslinjer for god prosjektgjennomføring (Morris; 2013-2: 7). Denne monografien drøfter Simons empirisk funderte syn på beslutninger under avgrenset rasjonalitet som et alternativt grunnlag for prosjektforståelse.

Normativ beslutningsteori er en samlebetegnelse på logiske beslutningsalgoritmer som forutsetter fullkommen rasjonalitet. Tradisjonell normativ prosjektledelse bygger på dette idealet.

### 3.2.4 NETTVERKSTEORI

Nettverksteori tilbyr en sosial forklaring på beslutningsadferd der nettverkens strukturelle karakteristikk tillegges betydning. Klassiske faktorer er åpenhet eller lukkethet (*closure*, Coleman; 1988), sterke eller svake bånd (*'weak ties'*, Granovetter; 1973) og tilhørighet (*embeddedness*, Uzzi; 1997).

Nettverksteori sier at strukturelle hull (Burt; 1992) øker tilgangen til informasjon. Strukturelle hull er en operasjonalisering av åpenhet i nettverksstrukturen og reflekterer mange uavhengige relasjoner å hente informasjon fra. For en eiendomsutvikler er det avgjørende å skaffe seg informasjon om investeringsmulighetene som forefinnes, men informasjon er ikke tilstrekkelig grunnlag for å ta en beslutning. Konklusjonen avhenger av hvordan informasjonen tolkes av beslutningstakerne til en oppfatning om situasjonen. Som poengtert av Penrose (1959) baseres ikke ledelsesbeslutninger på objektiv kunnskap, men på aktørenes utvalg og tolkning av tilgjengelig informasjon<sup>32</sup>.

Lukkede nettverk (Granovetter; 1973) bidrar til en felles virkelighetsfortolkning. En toppleder tar aktivt del i å utvikle sitt beslutningsnettverks tolkning av det aktuelle forretningsmiljøet og dets fremtidsutsikter. Ledere blir møtt med forventninger som er konsistente med de tolkningene de er med å etablere. Det herostratisk berømte utsagnet *'As long as the music is playing, you've got to get up and dance'*<sup>33</sup>, innebærer en nær beslektet forståelse. Hva som signaliserer at festen er over og i hvilken grad disproporsjonalt høyt kompenserte toppledere må forventes å forutse eller i det minste forberede seg på at selskapelighetene tar slutt er et annet tema. Så lenge beslutningstakerne i ledelse og styre tolker omgivelsene på et gitt vis, så må den tolkingen følges opp på en adekvat måte. Ledere medregisserer (Avsnitt 3.2.5) og reagerer på forventninger som definerer beslutningskonteksten så vel som lederens egen rolle. Disse gjensidig avhengige forståelsene er utviklet gjennom sosiale prosesser påvirket av både sosiale relasjoner og tilstrebet rasjonell analyse (Avsnitt 3.3.3).

Kraatz (1998) brukte nettverksteori til å undersøke organisasjoners tilpassing til endringer i omgivelsene og fremsatte hypotesen at lukkede nettverk reduserer usikkerhet. Han antok at langvarige, små, homogene nettverk representerer lukkethet og etablerte mål for nettverks lukkethet langs de samsvarende kriteriene alder, størrelse og homogenitet.

---

<sup>31</sup> Operasjonsanalyse er et fag som ofte bygger optimaliseringsmodeller på forutsetningen om perfekt rasjonalitet, i tråd med normativ beslutningsteori. *'Their power is bought at the cost of shaping and squeezing the real-world problem to fit their computational requirements'* (Simon; 1996: 27).

<sup>32</sup> Tilsvarende aktørsynssettet i Kartets spesifiserende hjørne (Avsnitt 2.2).

<sup>33</sup> Henvises til Charles Prince, tidligere toppleder i Citigroup (*The New York Times*. 10.07.2010).

Innenfor innovasjonsteori brukes nettverksteori til å forklare diffusjon av kunnskap om innovasjoner og om man velger å ta dem i bruk (Rogers; 2003). Innovasjoner handler ikke sjelden om bruk av ny teknologi som forutsetter investering. Interessen her er i nettverkets betydning for investeringsbeslutninger generelt og i en eiendomsutviklings-kontekst spesielt. I avsnitt 5.3.1 knyttes nettverksteori og beslutningsteori til eiendomsutvikleres beslutningsadferd, med referanse til strategisk teori om kapasitetsutvidelsesbeslutninger (Avsnitt 3.2.6).

Nettverksteorien tilbyr sosial struktur som forklaring på informasjonsinnhenting, sense making og beslutningsadferd.

### 3.2.5 RESSURSAVHENGIGHETSTEORI

Pfeffer og Salanciks (1978) *Resource dependence theory* (ressursavhengighetsteori) forklarer den strategiske betydningen av relasjonene til dem som kontrollerer eksterne ressurser som organisasjonen er avhengig av. Ressursavhengighetsteori gir et godt grunnlag for forståelse av hvordan organisasjoner forholder seg til omgivelsene og hvordan eksterne faktorer påvirker beslutningstaking og adferd. Teorien har et dynamisk perspektiv (Pfeffer; 2003; xv) og følsomhet for betydningen av oppfatninger og nettverksrelasjoner som grunnlag for beslutninger.

Pfeffer og Salanciks (1978) åpen, naturlige teori ser organisasjonsadferd som avhengig av omgivelsesrelasjoner og fokuserer på behovet for legitimering som grunnlag for støtte og tilgang til ressurser. De (ibid: 229) foreslo at omgivelseskaraktistikker påvirker organisasjoner via intern fordeling av makt og kontroll som grunnlag for lederutvelgelse til strukturell endring og organisasjonsadferd.

Ledere forholder seg til organisasjonens omgivelser gjennom varierte eksterne relasjoner, også ved å adressere omgivelsene direkte. Steve Jobs<sup>34</sup> offentlige opptredener var kjent som velregisserte *show* for den globale mediascenen, ment å influere bransjeaktører så vel som kunder og et bredere publikum. Interaksjon med og informasjon fra organisasjon, nettverk og offentlighet inngår i lederes *enactment* av omgivelsene som underbygger ledelsens entreprenørmessige beslutninger. Miller og Lessards beskrivelse av ledelsestilnærminger til håndtering av risiko illustrerer *enactment* i prosjektsammenheng (Miller og Lessard; 2001: 440).

Bransjediskurser er én mekanisme for sosial konstruksjon av forventninger. Tushman og Anderson (1986: 447) studerte teknologisk endring i sementbransjen, hvor prosessteknologi er den viktigste endringsfaktoren. Kapasiteten til hver nye ovn blir vidt distribuert i bransjefora. Det er et eksempel på at en varig og viktig usikkerhetsfaktor vil fremstå som et vedvarende sentralt tema i bransjesammenhenger. Ustabilitet i marked og teknologi er hovedfaktorene for omgivers dynamikk og usikkerhet (Sharfman og Dean; 1991: 687). I *high tech* industrier domineres bransjediskursen av teknologisk utvikling, mens man i sykliske bransjer kan forvente at konjunkturutsiktene er på alles lepper. I eiendoms- og eiendomsutviklingsbransjene følger aktørene nøye med på utviklingen i arbeidsledighet, renter, arealledighet, leiepriser og entreprisekostnader. Banker og meglere bruker informasjon og prognoser om disse faktorene som trekkplaster for

---

<sup>34</sup> Steve Jobs (1955-2011) grunnlegger, styreleder og administrerende direktør for Apple. Han var også administrerende direktør/styreformann for Pixar Animation Studios. Jobs var mest kjent som grunnleggeren av Apple Inc. (sammen med Steve Wozniak) Han er ansett som en av de fremste pionerene innen datateknologi, og blant de første til å se det kommersielle potensialet i det grafiske brukergrensesnittet og musen, noe som førte til at Apple lanserte den suksessfulle og innflytelsesrike datamaskinen Apple Macintosh. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](https://no.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs); 08.09-18).

bransjetreff og nettverksbygging. Allikevel ser vi at eiendomsutviklere, som aktører i andre sykliske bransjer, kollektivt feilvurderer timing av investeringer.

Ressursavhengighetsteori postulerer at organisasjoners struktur er påvirket av relasjonene til eksterne aktører med kontroll over ressurser som fokusorganisasjonen er avhengig av, gjennom en serie påvirkningsmekanismer.

### 3.2.6 KAPASITETSUTVIDELSER

Sementindustrien i USA<sup>35</sup> planla investeringer for GUSD 6 i perioden 2006 -2012. Det skulle gi 20% økning i samlet produksjonskapasitet. Sementforbruket toppet ut i 2005 og global etterspørsel var per 2012 antatt 30% under utgangskapasiteten fra 2006. Nye produksjonsanlegg ble ferdigstilt langt utover i perioden og stor ny kapasitet kom på markedet mens etterspørselen beveget seg mot sitt antatte lavpunkt. Tilsvarende mistilpasning ser vi på kurver over ferdigstilte kontorarealer målt mot utviklingen i arealabsorpsjon i norske byer, som i andre land<sup>36</sup>. Bedre timing av kapasitetsutvidelser har stor betydning for en mer effektiv ressursallokering i samfunnet.

Min første tilnærming til timing av eiendomsutviklingsprosjekter var som en strategisk beslutning om kapasitetsutvidelse. I henhold til kapasitetsutviklingslitteraturen er nivået på usikkerhet (Duncan; 1972) og tilgang av muligheter (Brown og Kirkhoff; 1997, Gibbs; 2009) de to omgivelseskaraktistikkene som er viktigst for å forklare ekspansjonsadferd. Kompleksitet, dynamikk og ressurstilgjengelighet er klassiske omgivelseskaraktistikker (Emery og Trist; 1965, Thompson; 1967, Child; 1972, Pfeffer og Salancik; 1978). Childs konseptualisering av tilgang på muligheter var strenghet (*illiberality*), som langt på vei ligner Mintzbergs senere forslag om uvennlighet (*hostility*). Konseptualiseringen som er blitt stående (*munificence*) er negasjonen av strenghet og uvennlighet, som foreslått av Pfeffer og Salancik (1978). Begrepet reflekterer i hvilken grad omgivelsene kan levere tilstrekkelige ressurser for aktørene som opererer i det (Sharfman og Dean; 1991: 685). Betegnelsen kan vi oversette til det norske ordet generøsitet. Omgivelsenes generøsitet er basisen for bedriftsvekst generelt, som for eiendomsutviklingsprosjekter spesielt. Bare oppfattet tilgang på muligheter er av betydning (Penrose; 1959, Hills, Lumpkin og Singh; 1997). Enkelte forfattere forfekter allikevel at faktisk tilgang er det som bør måles (Boyd, Dess og Rasheed, 1993).

Operasjonalisering av generøsitetsbegrepet har vært omfattet av stor interesse (Sharfman og Dean; 1991, Mohamed; 2010). Ingen målemetode har vunnet bred aksept (Sharfman og Dean; 1991: 681), men en artikkel av Dess og Beard (1984) nyter betydelig popularitet i de senere tiår (Mohamed; 2010: 250). Tushman og Anderson (1986) bygget på Dess og Beards (1984) artikkel for måling av tilgang og usikkerhet. Sharfman og Dean (1991: 684) kritiserte måleparametrene deres som endimensjonale overforenklinger og påpekte at selv med stor etterspørsel, gunstige muligheter og liten konkurranse om kundene kan verdiskapingen ende hos leverandører, som Porter (1980) også poengterte (Avsnitt 3.2.7). Det er en høyaktuell problemstilling for timing av eiendomsutviklingsprosjekter. I tidlige oppgangsfaser hvor entreprenørmarkedet har nedskalert kapasiteten og er på vei inn i ny vekst vil byggherrene oppleve et kraftig sprang i samlet byggekost

<sup>35</sup> Kilde: Cement Americas, Capacity Expansion Update; 12:00 01.11-2008

<sup>36</sup> Grenadier (1996) har vist at periodiske kaskader av nybygging som fører til overkapasitet kan forklares som strategisk agering basert på realopsjonssteori (Avsnitt 3.2.3 Fotnote 28 og Fotnote 30 og Avsnitt 3.2.6 Fotnote 36).



over en kort tidsperiode. Da svinner byggherremarginene til fordel for leverandørene, før effekten igjen blir kompensert av økende markedsleier (Avsnitt 5.3.1, Avsnitt 8.3.1).

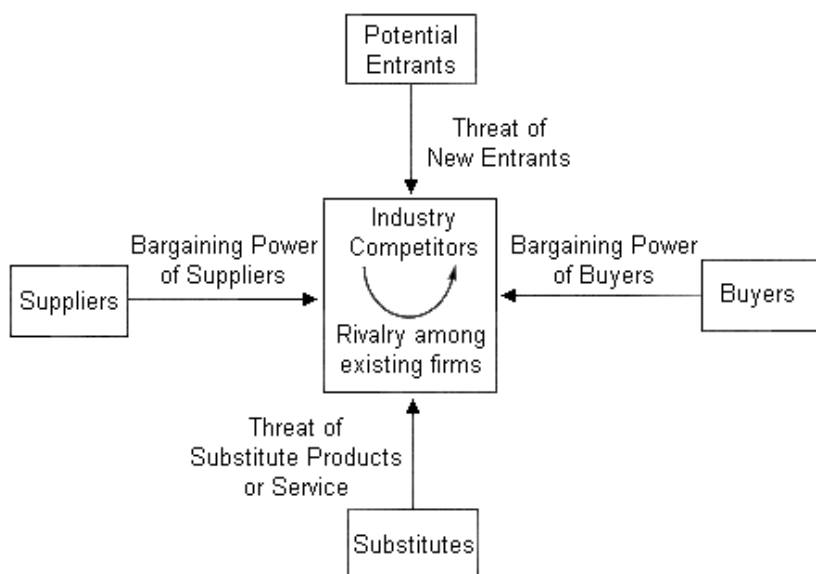
Arbeidet langs denne retningen la opp til en testing av teori om kapasitetsutvidelse på eiendomsutviklingsbransjen. Det var ikke helt hva jeg søkte og heller ikke sterkt anbefalt av kursledere på BI, som mente at det var av begrenset interesse å mer eller mindre replikere tidligere analyser fra andre bransjer, uten et teoretisk tilleggselement. Selv om kapasitetsutvidelsesperspektivet hadde mye for seg fant det aldri helt formen. Arbeidet med oppgaven stoppet opp, uten noen tydelig vei videre.

Kapasitetsutvidelseslitteraturen konkluderer med at investering i ny produksjonskapasitet avhenger mest av omgivelsenes opplevde generøsitet og usikkerhet.

### 3.2.7 DE FEM KONKURRANSEKREFTENE

Porters (1985) modell av fem konkurransekrefter er intuitivt attraktiv for å belyse konkurransesituasjonen i et marked. Men *structure-conduct-performance* paradigmet som ligger til grunn er basert på innsikter fra sosialøkonomiens statiske likevektsmodeller (McWilliams og Smart; 1993, Reve; 1990: 133). McWilliams og Smart (1993) kritiserte teorioverføringen til strategi og argumenterte for at sentrale forutsetninger gjør at teorien vanskelig kan anvendes på enkeltbedrifters strategiske agering.

Det er problematisk å bruke Porters modell for en analyse som forutsetter en dynamisk konkurransestruktur. Men teorien hans står også i gjeld til Pfeffer og Salanciks (1978) ressursavhengighetsteori (Pfeffer; 2003: xiv). Sistnevnte er basert på sosial dynamikk, som er kompatibelt med en forståelse av konkurranse som prosess. Å vende tilbake fra Porter til Pfeffer og Salancik gir en tilfredsstillende teoretisk referanse for maktforhold mellom konkurranseaktører som varierer systematisk over konjunktursyklusene.



Figur 3.B

Porters (1980; 4 figur 1-1)

Porters konkurransediamant: Illustrasjon av de fem konkurransekreftene.

Eiendomsmarkeder opplever sterke sykliske svingninger som med irregulære intervaller omformer konkurransesstrukturen i bransjen. At strukturen varierer systematisk over suksessive sykler er sentralt for timing-spørsmålet. Porters elegante konkurransediamant kan illustrere det relevante aktørbildet, uten å ta med hele det teoretiske apparatet hans av den grunn. I et eiendomsutviklingsperspektiv vil konjunktursyklene drive ressurstilgjengelighet og de samsvarende maktforholdene frem og tilbake mellom partene i diagrammet. Kundernes forhandlingsstyrke forholder seg til fokusselskapets tilgang på *output*-muligheter, mens leverandørmakt avhenger av tilgang på *input*-ressurser. Childs (1972) og Mintzbergs (1979) omgivelseskarakteristikker fokuserer på *input*-tilgjengelighet, mens Penrose (1959) og Pfeffer og Salancik (1978) fokuserer på tilgang på muligheter som etterspørsel på *output*-siden. Begge dele er avgjørende for prosjekteierens marginer, som for Porters (1985) verdikjeder.

Porters dominans på strategifeltet ble stadig svekket etter årtusenskiftet og han har nå mistet mye av sin innflytelse, symbolisert med at The Monitor Group<sup>37</sup>, hvor han var medeier og – grunnlegger, gikk konkurs i 2012.

Porters fem konkurransekrefter kan illustrere dynamisk markedspåvirkning på en fokusorganisasjon i et ressursavhengighetsperspektiv, i stedet for Porters eget bransjestruktur-perspektiv.

### 3.2.8 THE RESOURCE BASED VIEW

Det ressursbaserte synet (*Resource Based View*, eller RBV, Rumelt; 1984, Wernefelt; 1984, Teece, Pisano og Shuen; 1990, Barney; 1991) tar uttrykkelig standpunkt mot Porters (1980) beskrivelse av konkurranse som et null-sum spill. RBV tar utgangspunkt i heterogene konkurrenter med ulike ressursbaser (Teece, Pisano og Shuen; 1997: 510). Den mest fokuserte ressursen i et RBV perspektiv er humankapitalen som grunnlag for organisasjonskapabiliteter, men alt som har vært betegnet kapital, som relasjonell kapital og strukturell kapital, så vel som realkapital kan utgjøre relevante ressurser (Wernefelt; 1984: 172, Barney; 1991: 101). For å være av strategisk betydning må ressursene være sjeldne, vanskelig imiterbare og verdifulle (Barney; 1991: 105).

*The theory of the growth of the firm* (Penrose; 1959) betraktes som et tidlig bidrag og viktig grunnlag for RBV. Penrose så vekst som en følge av å forbedre samlet effektivitet i produksjonssystemet ved å *matche* underutnyttede selskaps-ressurser med markedsmuligheter. Ledige ressurser oppstår fordi forskjellige ressurser har ulike kapasitetstærskler og derfor ikke vil være perfekt dimensjonert i forhold til hverandre. Enten kan man søke å utvide flaskehalsen, eller utnytte ledige ressurser til alternative aktiviteter. Innenfor sosialøkonomien betegner *the Penrose effect* at humankapital i form av ledelseskompetanse og –kapasitet begrenser veksthastigheten.

Det sentrale analytiske begrepet i teorien hennes var ikke ressursene i seg selv, men *services rendered* fra ressursbasen. *Services rendered* viser til hvordan ressursene utnyttet i aktiviteter. Barney og Porter har fremstått som uenige om det meste, bortsett fra at aktivitetsbasert teori og det ressursbaserte synet ikke lar seg forene. Andre akademikere finner de to betraktningmåtene

---

<sup>37</sup> The Monitor Group ble etablert i 1983 av Porter sammen med 5 andre Harvard-tilknyttede partnere for å selge strategi-konsulenttjenester. Selskapet ble bygget opp til ca 300 medarbeidere før det måtte melde konkursbegjæring i 2012 og ble solgt til Deloitte samme år. Monitor Deloitte er i dag et multinasjonalt konsultantselskap for strategi og endringsledelse. Det er ledet av Bansi Nagji som tidligere var styreformann i Monitor Group og ledet selskapets globale innovasjons-virksomhet. (Kilde: [https://en.wikipedia.org/wiki/Monitor\\_Deloitte](https://en.wikipedia.org/wiki/Monitor_Deloitte); 08.09-18)

kompatible (Reve; 1990: 134, Teece, Pisano og Shuen; 1997: 526), med referanse til Penrose's *services rendered*. Også Barney har etter hvert sluttet seg til det synet (Ray, Barney og Muhanna; 2008: 36).

Penrose pekte på at utviste tjenester fra organisasjonsressurser, ikke ressursene selv, er det organisasjonen bruker til verdiskaping. Det gir grunnlag for å knytte ressurs- og aktivitetsbaserte syn sammen.

### 3.2.9 STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE

På grunn av manglende ekstern finansiering av ph.d arbeidet tok jeg jobb i et konsulentfirma for prosjektledelse i BAE-næringene, med ambisjoner på eiendomsutviklingsområdet. Som nyansatt tok jeg meg tid til en oppdatering av prosjektledelseskunnskapene. En kort gjennomgang av smidige, *agile*, metoder som Scrum og Last Planner gjorde meg interessert i beskrivelser av prosjekt som iterative prosesser.

Herfra gikk veien videre til emner på feltet strategisk prosjektledelse, via porteføljeledelse og prosjektprioritering til tidligfase beslutningstaking, som brakte meg tilbake til beslutninger om enkeltprosjektet som studieobjekt. Jeg innså at det var relevant å tolke eiendomsutvikling som et tilfelle av strategisk prosjektledelse<sup>38</sup>. Videre var forskningsfronten på feltet opptatt av kunnskapsbasen fra strategisk ledelse for prosjektspesifikk teoriutvikling, som passet godt med mine interesser<sup>39</sup>.

Porteføljeledelse innebærer å flytte oppmerksomheten fra enkeltprosjektet til en gruppe prosjekter. Prosjekteiers porteføljeledning har fått stadig større akademisk oppmerksomhet siden 1990 årene, uten at det har utkrystallisert seg noen klar og entydig begrepsdefinisjon (Young og Conboy; 2013: 1090) eller solid teoretisk basis (ibid: 1093). De grunnleggende forutsetningene er ikke velfunderte og krever nærmere gjennomgang (Martinuso; 2013: 796). Young og Conboy (2013: 1094) beskriver den akademiske statusen for området som tolkningsmessig uklar, med en fragmentert litteratur som er faglig isolert fra hovedstrømningene i ledelse og strategifagene.

Til tross for disse nedslående karakteristikene synes det å være alminnelig enighet om at porteføljeledelse handler om prosjekteierstyring av en gruppe uavhengige prosjekter (Young og Conboy; 2013: 1092, Martinsuo; 2013: 794, Unger, Gemünden og Aubry; 2012: 608) og har et avgrenset sett fokusområder som kan presenteres i fire hovedgrupper: (1) Utvelgelse av prosjekter, (Young og Conboy; 2013: 1092, Martinsuo; 2013: 794, Unger, Gemünden og Aubry; 2012: 611), (2) allokering av ressurser (Young og Conboy; 2013: 1092, Martinsuo; 2013: 794, Unger, Gemünden og Aubry; 2012: 611), (3) prosjekteierstyring av enkeltprosjekter (Young og Conboy; 2013: 1092, Unger,

---

<sup>38</sup> Olsson (2015) gjør tilsvarende et resonnement basert direkte på likheten mellom iterative metoder fra IT-sektoren og behovet for iterasjoner i eiendomsutviklingsprosjekter. Herværende oppgave drøfter i stedet underliggende teori som kan forklare begge disse to ulike manifestasjonene, så vel som andre, ref kommentar om generaliseringsmulighetene i avsnitt 1.5.

<sup>39</sup> International Journal of Project Management gav ut et spesialnummer for prosjektporteføljestyling i 2012 (nr 30). Flere av artiklene bygget bro mellom prosjektporteføljestyling og strategifagets '*Dynamic Capabilities*'. Killen C., Jugdev K., Drouin N., og Petit Y. (2012) hevder at teori på prosjekt og -porteføljeledelse fortsatt er lite utforsket og drøfter ressursorienterte tilnærminger. Forfatterne peker på at knytningen mellom strategi og prosjekt er vel etablert, men at anvendelsen av etablert strategisk teori i prosjekt- og porteføljeledelsesforskning er lite utnyttet. Artikkelen drøfter prosjektledelsestemaer med bakgrunn i '*Resource Based View*', '*Dynamic Capabilities*' og '*Absorptive capacity*'. De to førstnevnte har relevans også for herværende oppgave, mens sistnevnte er ukjent.

Gemünden og Aubry; 2012: 611) og (4) risikostyring på tvers av prosjekter (Young og Conboy; 2013: 1092, Unger, Gemünden og Aubry; 2012: 611).

Mens prosjektledelseslitteraturen gjerne forutsetter en klart formulert strategi, hevder Mintzberg (1994) i stedet at strategi er flytende og emergent<sup>40</sup>, etablert inkrementelt gjennom handlinger og valg som blir gjort rundt om i organisasjonen. Han la hele tankegangen rundt strategisk planlegging død, uten å avlive strategi generelt, men karakteriserte de prosjektbaserte adhocatiene som '*planning in ad hoc and creative ways*' (Mintzberg; 1994: 409). Allerede ti år tidligere hadde han poengtert at '*The management of an administrative adhocacy engages in a stream of strategic choices rather than formulating strategies*' (Mintzberg; 1983: 263). Mintzbergs annonsering av den strategiske planleggingens fall inspirerte ideen om *strategizing*<sup>41</sup> som en kontinuerlig prosess influert av mange organisasjonsmedlemmer, med eller uten formelle posisjoner for å gjøre strategiske valg (Mintzberg 1994; 395, 409, Mintzberg og McHugh; 1985, Jarzabkowski, Balogun og Seidl; 2007). Oppgaven til strategisk prosjektledelse er derfor et spørsmål om strategiutvikling like mye som det handler om tilpassing til strategi.

Tradisjonell strategisk analyse startet med å identifisere muligheter og trusler i omgivelsene (Andrews; 1971: 43, Porter; 1980: 21, Wernefelt; 1984: 171) som sammenholdes med en analyse av interne styrker og svakheter. Dette kalles gjerne en SWOT<sup>42</sup>-analyse. Porters (1980) konkurransestrategi (Avsnitt 3.2.7) utdyper en tilnærming til omgivelsesanalyse. Verdikjeden (Porter; 1985) er en modell for internanalyse med aktiviteter som den sentrale analytiske enheten. Denne monografien bygger i stedet på verdikonfigurasjonsteori (Stabell og Fjeldstad; 1998) som sier at prosjektbaserte virksomheter må analyseres etter en alternativ modell, som verdiverksteder.

En sentral forståelse av strategi er som posisjonering. Porter (1980) anbefalte å forsvare en valgt posisjon med konkurransebarrierer. Det konkurrerende ressursbaserte synet (RBV) sier at kontroll over ressurser kan posisjonere et foretak (Rumelt; 1984: 132). Sjeldne, ikke imiterbare ressurser gir grunnlag for å opprettholde en unik konkurranseposisjon. Som strategisk investering er hver eiendom en viktig ressurs. Et enkelt eiendomsobjekt har sin individuelle posisjon, både geografisk og markedsmessig. Prosjektporteføljen er tilsvarende et ressursbasert grunnlag for markedsposisjoneringen til et prosjektbasert eiendomsutviklingsforetak. Hvilke prosjekter man velger og hvordan organisasjonen involverer seg i dem setter krav til interne kapabiliteter. Anskaffelse, utvikling og konfigurering av egne ressurser posisjonerer selskapet for fremtidige oppgaver. Prosjektvalg er dermed et sentralt element i strategiutviklingen.

---

<sup>40</sup> Emergens viser til at egenskaper i et system ikke følger direkte av systemdelene. Idéen om emergens har blant annet vært brukt til å begrunne skillet mellom basisvitenskaper, som at fysikk ikke kan forklare alle fenomener i kjemi, som i sin tur ikke kan forklare biologisk liv, som ikke kan forklare psykologi, som igjen ikke er tilstrekkelig til å forklare sosiale fenomener. Termen emergent henviser til den engelske filosofen G.H. Lewes (1817-1887): '*The emergent is unlike its components insofar as these are incommensurable, and it cannot be reduced to their sum or their difference.*'

'Emergensbegrepet kan generelt sies å ha to komponenter: (i) En epistemologisk komponent, som tilsier at den emergente egenskapen i en eller annen forstand er uforutsigbar fra viten om objektets delnivå. (ii) en ontologisk komponent, som tilsier at den emergente egenskapen er 'ny' i forhold til objektets deleggenskaper: Delene har ikke den emergente egenskapen, og denne egenskapen har kausale krefter som deleggenskapene ikke har.' (Øystein Schmidt Galaaen; 2001: 47. Emergens og autonomi, UiO, Oslo)

<sup>41</sup> Strategiprosess er et deltema under strategisk ledelse, hvor vi finner betegnelsen '*strategizing*' som et konstruert ord for å vise til strategiprosess-begrep som en aktiv adferdsmåte, heller enn en styrt prosess. *Strategizing* er et adferdsbasert alternativ til strategisk planlegging som var et normativt ideal for strategiutvikling fra 1960 tallet og ut i 1980 årene. Prosessen integrerer strategiutvikling og -implementering. Miller og Lessard (2001; 441) viser til *strategizing* prosesser for å avklare og håndtere risiko.

<sup>42</sup> SWOT et akronym for '*Strengths and Weaknesses*' (styrker og svakheter), '*Opportunities and Threats*' (muligheter og trusler).

Valg av prosjekt, allokering av ressurser og porteføljerisikostyring er ofte sett på som de viktigste problemstillingene under temaet porteføljeledelse. Den regjerende oppfatningen er at prosjektvalg dreier seg om tilpassing til en etablert strategi, i analogi med tradisjonen om prosjekt som tilpassing til vel definerte rammer og mål (Crawford, Hobbs, Turner; 2006: 38, Martinsuo; 2013: 794). Tilsvarende er allokering av ressurser forsøkt løst som et operasjonsanalytisk optimaliseringsproblem av en kjent, avgrenset ressurspool (Martinsuo; 2013: 796). Denne monografien utvikler i stedet et syn på porteføljeledelse som en løpende strategiutviklingsprosess (Kapittel 5), som omfatter både valg av prosjekt, ressursallokering og risikostyring. Porteføljerisikostyring diskuteres med referanse til finansiell porteføljestyring (Young og Conboy; 2013: 1090). Her argumenteres det for at operative betraktninger er viktigere for risikohåndtering i prosjektporteføljer enn diversifisering. Kapittel 5 ser nærmere på disse problemstillingene med strategisk ledelse som teoretisk linse.

Strategisk prosjektledelse har videreført prosjektledelsesdisiplinens operative perspektiv på betraktninger om prosjekteierproblemstillinger som porteføljeledelse. Denne monografien foreslår i stedet et strategisk ledelsesperspektiv på prosjekteiere og tolker deltemaene under prosjektporteføljeledelse som elementer i en strategiprosess.

### 3.2.10 EN TEORI KRYSSER SITT SPOR

Jeg la bort kapasitetsutvidelses-perspektivet og begynte å arbeide med anvendelsen av begreper og teorier fra strategisk ledelse i en strategisk prosjektledelseskontekst. Interessen for iterative prosjektmodeller fikk meg til å ta opp igjen Stabell og Fjeldstads (1998) verdiverksted og grunnlaget i Thompsons (1967) teknologi-begrep. Jeg gjennomførte en diskusjon av hvorvidt verdiverkstedsmodellen er anvendbar på prosjekteiere, med utgangspunkt i at originalartikkelen (Stabell og Fjeldstad; 1998: 423) omfatter ett avsnitt som indikerer at konfigurasjonen også passer for bedriftsenheter som setter ut oppgaven, men beholder eierskap og kontroll over den.

Det viste seg at forfatterne ikke oppfattet verdiverksteder som avgrenset til tjenesteytere: Øystein Fjeldstad var opposent på midtveis-seminaret hvor han bekreftet at verdiverkstedet var ment å være like egnet for prosjekteiere som for prosjektdeltakere. Dermed vendte jeg tilbake til dette utgangspunktet. Den videre bearbeidingen av stoffet førte til at jeg ikke slo meg til ro med konklusjonen. Diskusjonen til midtveisseminaret er senere utviklet til grunnlaget for en alternativ aktivitetskonfigurasjon for prosjekteiere, som samvirker med verdiverksteder. Det presenteres i kapittel 4.

### 3.2.11 BEARBEIDING AV TEORIGRUNNLAGET

Da kapasitetsutvidelsesperspektivet ble forlatt til fordel for strategisk prosjektledelse skrev jeg et utkast til en artikkel som oppsummerte hovedlinjene i de idéene som siden er utviklet til denne monografien. Etter noen måneders tolkningsarbeid ble sentrale deler av kapasitetsutvidelsesperspektivet (Avsnitt 3.2.6) inkorporert i materialet og re-formulert i en strategisk prosjektledelseskontekst. Dette artikkelutkastet ble kritisert av veileder som alt for komplekst og fortettet, så jeg delte det i tre deler, planlagt som tre artikler. Etter å ha jobbet en stund med den ene av disse delene ble den delt nok en gang i tre deler, planlagt som separate artikler. Etter hvert ble det klart at stoffet ikke var egnet til reduksjonistisk oppdeling i enkeltbiter, men henger

systemisk sammen som gjensidig avhengige elementer og best blir belyst og forklart i en sammenhengende monografi.

At arbeidet med verdikonfigurasjonsteori reintroduserte temaer fra kapasitetsutvidelsesperspektivet bekreftet at det var de samme spørsmålene jeg fortsatt strevde med. Men jeg hadde nå en mer relevant måte å forstå dem på. Det gav nye innsikter om fenomenet jeg var opptatt av og hvordan det håndteres i etablerte ledelsesteorier, som igjen inspirerte til å fortsette langs disse linjene.

Verdikonfigurasjonsteorien (Stabell og Fjeldstad; 1998) innebærer at aktivitetsbasert internanalyse bør baseres på en verdikonfigurasjon, som igjen bestemmes av verdiskapingsprosessen, teknologien, som benyttes. Resonnementet er *contingency*-teoretisk (Avsnitt 3.2.1). Tradisjonell *contingency*-teori (Lawrence og Lorsch; 1967, Thompson; 1967) så organisasjonsstruktur som avgjørende for konkurranseevne. Organisasjonsstrukturen skulle tilpasses teknologi (Thompson; 1967, Mintzberg; 1983; Drazin og Van de Ven; 1985). I samsvar med Pfeffer og Salanciks (1978: 258) syn på organisasjon som strukturering av aktiviteter, ikke personer eller funksjoner, fokuserer verdikonfigurasjonsteori i stedet på aktivitetsstrukturer. Det ressursbaserte synet (Avsnitt 3.2.8) tar på sin side utgangspunkt i at en virksomhet er basert på et knippe ressurser (Wernefelt; 1984, Barney; 1991, Teece, Pisano og Shuen; 1997), mens Rumeldt (1984: 135) definerer et firma som både ressurser og ressurs-omgjøringens aktiviteter. Det sistnevnte synet legges til grunn i det videre.

Verdiverkstedet er basert på begrepet avgrenset rasjonalitet (Simon; 1972), som Simon introduserte allerede på 1950 tallet. Det er både et epistemologisk standpunkt og en empirisk fundert modell for problemløsning og beslutningstaking. Thompson (1967) viste hvordan begrepet avgrenset rasjonalitet muliggjorde en betraktning av organisasjoner som åpne og avgrenset rasjonelle systemer. Simon søkte på sin side å utvikle en generell profesjonsvitenskap på det samme grunnlaget. Primæraktivitetene i verdiverksteder tilsvarer prosessbeskrivelsen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3), som reflekterer at det prototypiske verdiverkstedet er en kunnskapsintensiv profesjonell tjenesteyter. Simons felles basis for alle profesjoners grunnleggende oppgave er problemløsning med sikte på å endre eksisterende situasjoner til mer ønskelige situasjoner. Stabell og Fjeldstad (1998: 421) beskriver den oppnådde endringen som verdiskapingen i prosjekter (Avsnitt 3.3.6).

Scott (1981) argumenterte for at organisasjoner kan betraktes både som åpne, rasjonelle og naturlige systemer<sup>43</sup> (Avsnitt 3.3.4, Avsnitt 3.4.3). Det tar høyde for avgrenset rasjonelle intensjonale aktører, strukturelle betingelser for handlingsrommet deres og eksistensen av selvreguleringsmekanismer egnet for organiske metaforer. Scott (ibid: 125) presenterer Thompsons arbeid som en av flere strategier for å utvide perspektivet på organisasjoner til en kombinasjon av åpen, rasjonell og naturlig, som er det slutt punktet som er lagt til grunn i herværende monografi. Åpent innebærer at fokussystemet er en valgt avgrensning innenfor et større system. Det betyr ikke at avgrensingen er tilfeldig, men at den ikke er objektivt sann og at det finnes andre ikke-tilfeldige inndelinger som kan være formålstjenlige for andre formål og betraktninger. Et åpent system innebærer ekvifinalitet (Kapsali; 2011: 8), som betyr at man i enhver situasjon kan forvente å finne forskjellige løsninger som har samme effekt. Det åpner for valgfrihet. Multifinalitet viser til at

---

<sup>43</sup> Generell systemteori skiller mellom åpne og lukkede systemer, som kan forstås som respektive rasjonelle og naturlige, se Avsnitt 3.2.1 Fotnote 26. Thompson (1967) viste hvordan avgrenset rasjonalitet kan kombineres med synet på organisasjoner som åpne systemer og Scott (1981) utviklet hvordan ulike (avgrenset) rasjonelle og naturlige syn på organisasjoner som åpne systemer utfyller hverandre og forståelsen av organisasjonsadferd.

samme betingelse kan føre til forskjellige utfall, som innebærer usikkerhet. Å betrakte systemet som rasjonelt gir rom for intensjonale aktører som tilstreber målrettethet.

Blant begrunnelsene for rasjonalitetens begrensninger finner vi mangelfull kunnskap og informasjon, som rimeligvis er påtrengende hva fremtiden angår. Estimer og prognoser kan være basert på grundig analyse, men vi har ikke de overnaturlige evnene som kreves for å forutsi hva som vil komme. Fremtidsbilder er nødvendigvis usikre og prognoser på lang sikt er lite troverdige. Investeringsbeslutninger må i stedet underbygges av et syn på fremtidspotensialet som er *'made and moulded'* (Hacking; 1999: 125) gjennom en sosial prosess.

Hawthorne<sup>44</sup> -kretsens lukket naturlige systemsynssett (Scott; 1981: 128) stilte spørsmål ved rasjonalistiske tilnærminger til adferd. Betrachtingene deres ble kombinert med et rasjonelt systemperspektiv allerede av Barnard (1938, Wolf; 1982: 54). Han beskrev formelle organisasjoner som et koordinert formalisert system, påvirket av en selvorganiserende uformell organisasjon som er en arena for samarbeid om ulike mål og interesser innenfor og eventuelt i strid med målene for den overordnede koordineringen.

1960 tallets ledelsesteorier understreket at heller ikke overordnede mål er entydige, faste, eller konsistente, og foreslo i stedet at mål defineres av koalisjonsdannelser og blir håndtert sekvensielt heller enn hierarkisk (Cyert og March; 1963). Cohen, March og Olsens (1972) søppelbøttemodell for beslutningstaking er en empirisk fundert teoretisk modell av beslutningsprosesser hvor hverken problemet, målene, midlene, prosessene eller hvem som deltar i dem er klart, entydig eller konsistent, men blir til mens prosessene utfolder seg som emergente fenomener uten styring og kontroll, med mange og varierende påvirkninger. Disse betraktningene kan nok mange eiendomsutviklere kjenne seg igjen i og noen ønsker seg en mer strukturert og forutsigbar hverdag<sup>45</sup>.

Systemsynssettet kombinerer strukturelle forutsetninger og intensjonale individer til forståelser av komplekse samfunnsfaglige fenomener. Synssettet er knyttet til en forståelse av teori som formelt forklarende mekanismer eller *middle-range* generaliseringer av fenomener som oppfattes som objektivt eksisterende resultater av underliggende strukturer, med kontekstuell betinget innvirkning. Plassert i det formaliserende hjørnet i Mjøsets Kart (Avsnitt 2.2 Figur 2.B) er rasjonell, åpen og naturlig systemteori lydhør for at rasjonell beslutningsteori produserer relevante verktøy for praktisk bruk, selv om man kan være skeptisk til å gi verktøyene status som teori. På den andre siden er det også rom for intensjonale aktører og at de ikke har full innsikt, men agerer på sosialt konstruert situasjonsforståelse. Det som ikke aksepteres er at en objektiv virkelighet ikke har noen relevans for situasjonstolkningen (Avsnitt 2.3.2).

Før teorigrunnet bearbeides til et rammeverk for forståelse av eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse er det nødvendig å etablere en forståelse av prosjekt (Avsnitt 3.3) og prosjektledelse (Avsnitt 3.4)

---

<sup>44</sup> Hawthorne eksperimentenes mest kjente deltaker var George Elton Mayo (1880- 1949). Hans tolking av funnene gav grunnlaget for human-relations retningen: *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. (1933), som er trykket opp i stadig nye opplag. Det praktiske arbeidet ble i stor grad utført av Roethlisberger and W.J. Dickson og dokumentert i: *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne works, Chicago*. Harvard University Press, Cambridge MA. (1939)

<sup>45</sup> Forutsigbare planprosesser er et ideal som etterspørres, i tillegg til transparens og likebehandling med videre (Nordahl; 2006: 44), men har vært vanskelig å realisere (ibid: 341). Ikke minst spiller sentrale myndigheter og fagetater viktige roller i prosessene, som lokalt kan oppleves som mer forstyrrende enn overordnet styrende.

Monografien legger til grunn at både åpne, naturlige og rasjonelle systemperspektiver på organisasjoner bringer viktige innsikter.

### 3.3 ALTERNATIVE PROSJEKTBEKRIVELSER

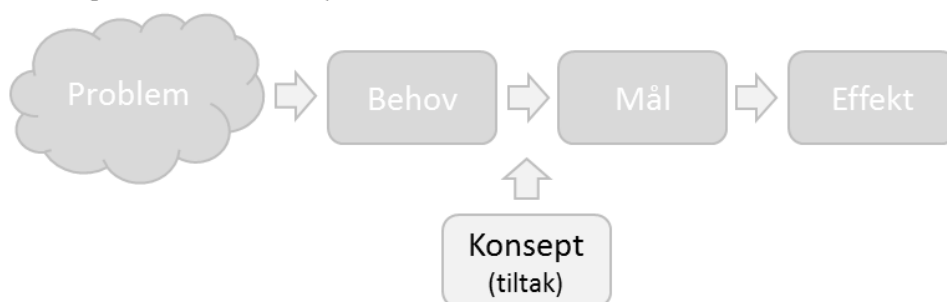
De følgende avsnittene gir en kort, oppsummerende gjennomgang av forskjellige syn på prosjekt, med innspill fra både prosjektledeles- og strategisk ledelseslitteratur. Presentasjonen er ikke et selvstendig bidrag til litteraturen, men et bakteppe for teoretisering av eiendomsutvikling som strategisk prosjektledeles (Del III og IV). Kapittelet gjennomgår prosjekt som oppgave (Avsnitt 3.3.1), prosess (Avsnitt 3.3.2), problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3), system (Avsnitt 3.3.4), organisasjon (Avsnitt 3.3.5), verdiskaping (Avsnitt 3.3.6), strategisk valg (Avsnitt 3.3.7) og perspektiv (Avsnitt 3.3.8). Hvert avsnitt leder frem til et alternativ til tradisjonelle oppfatninger. Referansedefinisjonene og alternativene oppsummeres i tabell 3.A (Avsnitt 3.3.8), vist innledningsvis i tabell A i sammendraget.

#### 3.3.1 PROSJEKT SOM OPPGAVE

Prosjektformen brukes til mange forskjelligartede oppgaver, som til eksempel kulturarrangementer; en konsert, en musikkfestival, en midlertidige utstilling eller en teateroppsetning. Det vi oftest tenker på som prosjekt er allikevel investeringstiltak hvor resultatet skal anvendes videre i en løpende aktivitet (PMBOK; 2013: 3), som en utviklet eiendom skal brukes for langsiktig verdiskaping og inntektsgenerering.

I en kommersiell setting er utgangspunktet for et investeringsprosjekt gjerne å finne i troen på muligheter (Avsnitt 3.2.6). I den norske stats investeringsregime er prosjekter i stedet sett på som et tiltak som skal løse et erkjent problem. Et tiltak kan for så vidt være å øke lønnen til en gruppe ansatte, godkjenne en ny utdanningsretning eller endre en lovbestemmelse, men det kan også være et investeringsprosjekt. Noen tiltak kan være prosjekter, men alle prosjekter er tiltak (Helsedirektoratet; 2011: 10).

Konseptet er tenkt som en intervensjon i en større årsaks-virkningskjede som skal gi en bestemt effekt og derved løse et konkret problem.



Figur 3.C

(Egen fremstilling etter Finansdepartementets veileder nr. 11; 2010-2: 3, figur 1)

Figuren illustrerer tiltak som en intervensjon med sikte på å påvirke eller endre en uønsket tilstand.

Tradisjonelt defineres prosjekt som en unik oppgave med klart definerte mål og gitte rammer (Rolstadås; 1981: 15, Skare og Jessen; 1983: 9, Andersen, Grude og Haug; 1984: 13, Westhagen;



1987: 10, Samset; 2009: 1). Project Management Institute (PMI) definerer prosjekt som en midlertidig oppgave med sikte på å skape et unikt produkt eller tjeneste (PMBOK, 2004: 6). Definisjonene kan forstås i retning av at det finnes noe som essensielt sett er prosjekt. Du kan gå ut og finne dem, som empirisk objektive enheter. Når du har funnet et eksempel på fenomenet bør du organisere det deretter og bruke teknikkene som er utviklet for å håndtere slikt. I Thompson og Stabell og Fjeldstads fremstillinger defineres også prosjekter som unike tilfeller; respektive *'individual case or project'* og *'unique cases'* (Thompson; 1967: 18, Stabell og Fjeldstad; 1998: 421), men bruken av prosjekt som verdiskapingsmåte forstås som et strategisk valg (Avsnitt 3.3.7, Avsnitt 5.2).

Også det enkelte prosjektet er en konsekvens av at det er valgt etablert som et prosjekt. Å definere prosjekt som resultatet av en beslutning om å etablere et prosjekt kan se ut som en tautologi, men er en akseptert form for begrepsbestemmelse. Definisjonen er analog med å definere kunst som det som stilles ut i kunstmuseer og gallerier: Duchamps<sup>46</sup> porselensfigur er i en forstand en industrielt produsert urinal, men er alminnelig anerkjent som et kunstobjekt. Det er i tråd med Duchamps eget forslag til kunstdefinisjon: Duchamps kunstobjekt er et kunstobjekt fordi noen har besluttet å behandle det som et. Et prosjekt er et prosjekt fordi noen har besluttet å behandle oppgaven som det. Å behandle en oppgave som prosjekt innebærer at vi organiserer arbeidet på en særskilt måte; vi benytter en særskilt organisasjonsteknologi (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Denne teknologien vet vi en del om, som vi vet en del om museer og gallerier som stiller ut kunst.

At oppgaven skal være gitt og klart definert er et avgjørende utgangspunkt for sentrale deler av prosjektdiskursene. Packendorff (1995: 320) oppsummerer fellestrekk for prosjektdefinisjoner som en gitt, planleggingsbar oppgave av unik karakter, avgrenset i tid, gjennomføringmessig kompleks og underlagt etterevaluering. Forskningsnettverket Rethinking Project Management (Winter og Smith; 2006: 5, Winter m.fl.; 2006: 642) anbefalte å utvide prosjektbegrepet til ikke nødvendigvis å være pre-definerte, men gjennomgående åpne for reforhandling. Det er denne utvidete oppgaveforståelsen som legges til grunn her.

Den tradisjonelle forståelsen av et prosjekt er som en vel definert, planleggingsbar oppgave. I en strategisk forståelse er prosjekt en vagt definert oppgave, som er åpen for redefinering.

### 3.3.2 PROSJEKT SOM PROSESS

*'Converting vision into reality'*<sup>47</sup> er en nesten poetisk definisjon av prosjekt som oppgave, men en vagt definert sådan, mer i tråd med det strategiske eierperspektivet enn det tradisjonelle synet. Å gjøre noe om til noe annet peker samtidig henimot prosjektet som prosess. Først diskuteres konseptet prosjektsyklusen, dernest prosjekter som endring og til slutt prosjekt som iterative prosesser. Avsnittet konkluderer med at synet på prosjekter som sekvensielle prosesser og den

<sup>46</sup> *'In 2004, as a testimony to the legacy of Duchamp's work to the art world, his Fountain was voted "the most influential artwork of the 20th century" by a panel of prominent artists and art historians.'*

([https://en.wikipedia.org/wiki/Marcel\\_Duchamp#cite\\_note-BBC\\_2010-8](https://en.wikipedia.org/wiki/Marcel_Duchamp#cite_note-BBC_2010-8); 18.09-15). *'The most prominent example of Duchamp's association with Dada was his submission of Fountain, a urinal, to the Society of Independent Artists exhibit in 1917. Artworks in the Independent Artists shows were not selected by jury, and all pieces submitted were displayed. However, the show committee insisted that Fountain was not art, and rejected it from the show. This caused an uproar amongst the Dadaists, and led Duchamp to resign from the board of the Independent Artists.'* ([https://en.wikipedia.org/wiki/Marcel\\_Duchamp](https://en.wikipedia.org/wiki/Marcel_Duchamp); 18.09-15).

<sup>47</sup> Tilskrives R. Turner i *The handbook of project-based management*, 2. Utgave, McGraw Hill.

tilhørende prosjektskyklusen er et prinsipielt problematisk utgangspunkt. Det som karakteriserer prosjekter er iterative problemløsningsprosesser.

### *Prosjektskyklusen*

En dominerende begrepsfesting av prosjekt er som et middel til å oppnå et mål gjennom å anvende en begrenset mengde ressurser (Samset, 2004). Prosessen konseptualiseres som en serie av steg i en fastlagt sekvens, som kalles prosjektskyklusen, selv om det er en beskrivelse av prosjekt som en lineær sekvens (PMBOK; 2013: 38).

Morris (2013-1: 116, 235, 237) mener at prosjektskyklusen er det som skiller prosjekter fra ikke-prosjekter. Turner (2006-2, Avsnitt 2.3.1) utledet prosjektskyklus-sekvensen på samme måte som man beviser matematikkens regler fra et sett av grunnsetninger. Morris (2013-2: 7) hevder at alle prosjekter, uten unntak, følger den samme generiske sekvensen som Turner utledet og som består av konseptualisering, gjennomførbarhetsstudie, utforming, gjennomføring og avslutning (Turner; 2006-2: 94, Morris; 2013-2: 7). PMBOKs (2013: 39) generiske prosjektbeskrivelse er i stedet delt i fire: Initier, organiser og forbered arbeidet, gjennomfør det og avslutt. Det kan like gjerne beskrive hvordan du gjennomfører middagen din (Morris; 2013-1: 13). Hvis aktivitetsekvensene beskriver hva som helst, så karakteriserer de ingenting. I denne monografien oppfattes ulike generiske sekvenser som pragmatiske beskrivelser etablert ved konvensjon, ikke definerende karakteristikker av prosjektfenomenet.



Figur 3.D

(Egen fremstilling, etter Samset; 2010)

Prosjekt som en prosess for å oppnå et mål med en begrenset mengde ressurser.

Prosjektskyklusen er nær beslektet med det såkalte planleggingsparadigmet. Konseptene ledelse gjennom planlegging og ledelse gjennom dekreter (*dispatchment*) betegner forskjellige sider ved implisitt teori knyttet til denne idéverdenen (Koskela and Howell; 2002-2: 2). Idéene kan kort oppsummeres som å legge en plan og følge den. Planen iverksettes gjennom beskjeder til ansvarlige for hver planlagte aktivitet om hva som skal gjøres når<sup>48</sup>. Kontrollaktiviteter avdekker avvik fra

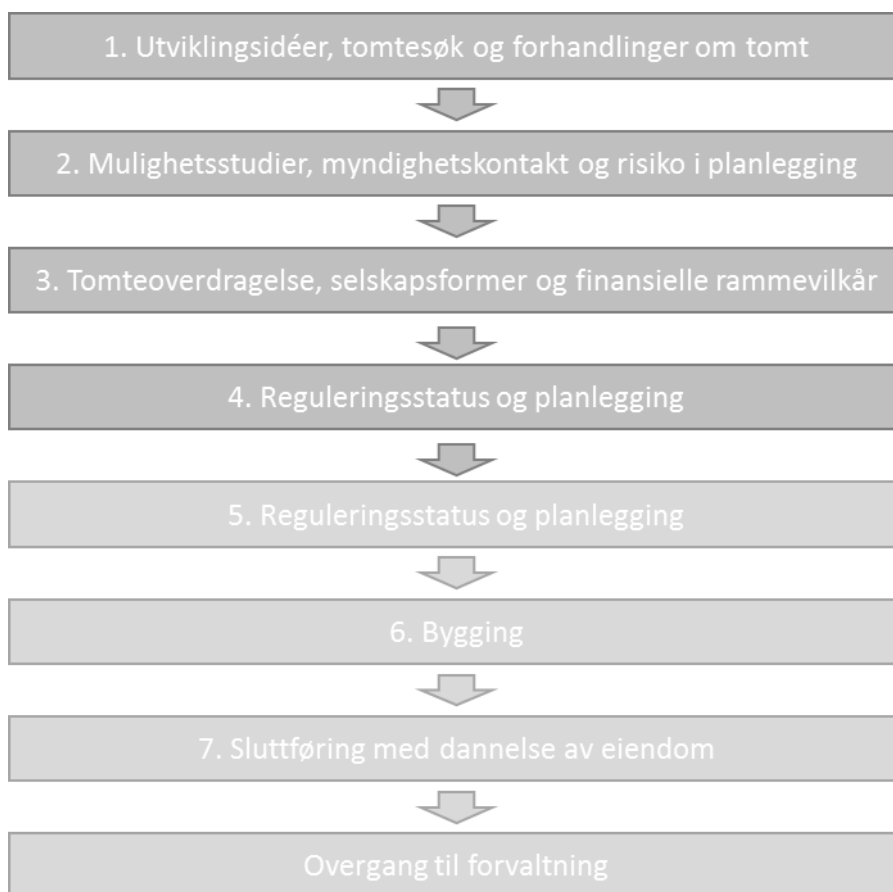
<sup>48</sup> Henry Lawrence Gantt (1861-1919) var utdannet maskiningeniør og virket som ledelses-konsulent, delvis i samarbeid med Fredric Taylor. Han gav ut flere bøker om planlegging, særlig for verkstedsvirksomhet. Han argumenterte for å gi arbeidsformenn en liste over dagens oppgaver og koordinere aktivitetene med sikte på å unngå forstyrrelser. (Det samme synet henvises også til Fredrick Taylor (Koskela; 2000: 38)). Videre advarte han mot faren for at selv den best utarbeidede plan er uten nytte om den ikke blir fulgt opp, som han selv hadde observert. Innfallsvinkelen er opprettholdt i den planleggingsorienterte prosjektstyringstradisjonen.

Stinchcomb (1959) la i stedet vekt på håndverks-arbeidsformen (*crafts*) i byggeindustrien som dominert av fagarbeideres autonome styring av arbeidet. Detaljstyring av når og hvordan arbeid skal utføres henviste Stinchcomb til industriell produksjon. Det er den samme distinksjonen som herværende monografi gjør mellom verdiskaping ved industri eller prosjekt, men med henvisning til Thompsons (1967) teknologier, kalt respektive lang lenket og intensiv.

Prosjektledelsesfagets samfunnsfaglig orienterte tradisjon er gjerne regnet som innledet av Gaddis (1959), som fokuserte på prosjektlederens *liason* –oppgaver i en arbeidsform med karakteristikker vi kjenner igjen fra beskrivelsene av *crafts* (Stinchcomb; 1959) og den intensive teknologien (Thompson; 1967). Gaddis understreket betydningen av at aktiviteter, for å bli utført, må bli forstått og oppfattet som adekvate og meningsfulle i den gitte konteksten.

planen og ledelsen iverksetter korrektive tiltak. Ved avslutning av hver fase oppsummeres status med rapportering av eventuelle uløste avvik fra plan og forslag til plan for aktiviteter og ressursbehov videre fremlegges for godkjenning. Godkjenning av planen starter en ny runde med beskjeder og så videre.

Hver fase kan ses som et fall i en foss som bringer oss fra start til mål i et lineært, irreversibelt løp. I eiendomsutviklings-sammenheng finner vi fossefallmodellen representert ved forskjellige sekvensielle beskrivelser av virksomheten. Fra hjemlige trakter finner vi en 7 faset modell foreslått fra NMBU-miljøet (Figur 3.E).



Figur 3.E

(Røsnes og Kristoffersen; 2009: 21, Figur 1)

'Sekvensmodell i eiendomsutvikling.' En generisk fasemodell for eiendomsutvikling.

Denne oppgaven avviser det sekvensielle synet og forfekter i stedet at prosjektsyklusen er en *ex post* lesing av prosjekter som historiefortelling. I etterpåklokskapens lys vil enhver historisk prosess fremstå som en kronologisk ordnet sekvens. Det betyr ikke at den *ex ante* eller underveis kunne forutses eller planlegges som utfallet faktisk ble. At man i ettertid finner igjen de samme elementene i samme rekkefølge gjennom mange eller alle prosesser av en gitt type er heller ikke noe sikkert tegn på prosessens sekvensielle karakter. Selv om prosjekteringsarbeid utvikler mindre detaljert prosjektmateriale i et forprosjekt før mer detaljert prosjektmateriale i et hovedprosjekt kan vi ikke si at prosessen beveger seg lineært gjennom sekvensene. Design-prosesser er snarere alminnelig erkjent å iterere mellom analyse og løsning og både detaljere og omgjøre løsninger i en kreativ og kritisk dialog med konklusjonene fra tidligere faser. Tilsvarende understreker til eksempel

Miles, Berens, Eppli og Weiss (2007; 6) at deres sekvensbeskrivelse er en pedagogisk forenkling av en kompleks prosess av iterativ karakter.

Forekomster av sekvensielle avhengigheter er heller ikke tilstrekkelig til å konkludere med at vi står overfor en grunnleggende sett lineær sekvens. Thompson (1967: 55) påpekte at både sekvensielle og *pooled* avhengigheter forefinnes i prosesser med gjengjeldte avhengigheter. Gjengjeldte avhengigheter sammenfaller med behov for iterativ jenking, kalt gjensidig tilpassing. Idéen om prosjekt som en lineær sekvens reflekterer det innlysende faktum at prosjekter gjennomføres over tid. Tid ordner fenomener sekvensielt. Men siden alt som skjer, skjer i tid kan ikke det gi grunnlag for å karakterisere noe, i dette tilfellet prosjekter, i forhold til noe som helst annet som skjer. Prosjektsyklusen må forstås som en konvensjonell beskrivelse av prosjekt som erfart hendelsesforløp, ikke et definerende grunntrekk ved prosjektprosessen.

Den tradisjonelle oppfatningen er at prosjektfenomenet karakteriserende trekk er prosjektsyklusen, forstått som en gitt, lineær sekvens. Denne monografien legger til grunn at prosjektsyklusen er en pragmatisk beskrivelse etablert ved konvensjon, ikke et definerende trekk ved fenomenet selv.

### *Prosjekt som endring*

Eiendomsutvikling er håndtering av et eiendomsobjekt som skal endres med hensyn på karakteristikk vi ser kan forbedres for økt kommersiell verdi (Avsnitt 3.1); økt forventet kontantstrøm eller redusert risiko og avkastningskrav. At prosjekt kan ses som endring indikerer at ledelse av endring kan ses som prosjektledelse.

Endringsledelse som prosjektledelse er nær forbundet med organisasjonsutvikling og har organisasjonsmessig endring som kjerneproblemstilling (Andersen, Grude og Haug: 1984: 7). Ledelse av endring (Kotter; 1995) har en annen historisk og faglig bakgrunn enn den tradisjonelle normative prosjektledelsesdisiplinen. Utgangspunktet for fagfeltet er organisasjonsteori med vekt på organisasjonspsykologi og -sosiologi. Den kanskje mest kjente sammenfatningen av endringsledelse er uttrykket 'tine-flytte-fryse' (*'unfreeze, change, refreeze'*), foreslått av Lewin<sup>49</sup> i 1947 (Davis og Olson; 1985: 348). Metaforen refererer til at organisasjonen som skal endres, tines opp fra noe fast til noe formbart og flytende, før man gjennomfører endringen, som så må fryses til en ny fast, solid og varig løsning.

Utvikling og implementering av datasystemer var nær knyttet til endringsledelse på 1980 tallet og vel egnet for Lewins skjema. Men det var av og for sin tid, rettet mot det stabile, industrielle foretaket. Også endringsledelse endres, men den faglige utviklingen er utenfor interessen for denne monografien. For formålet her er det viktige poenget at endringsledelse har befruktet moderne prosjektledelse med organisasjonsteoretiske synspunkter og alternative faglige innfallsvinkler.

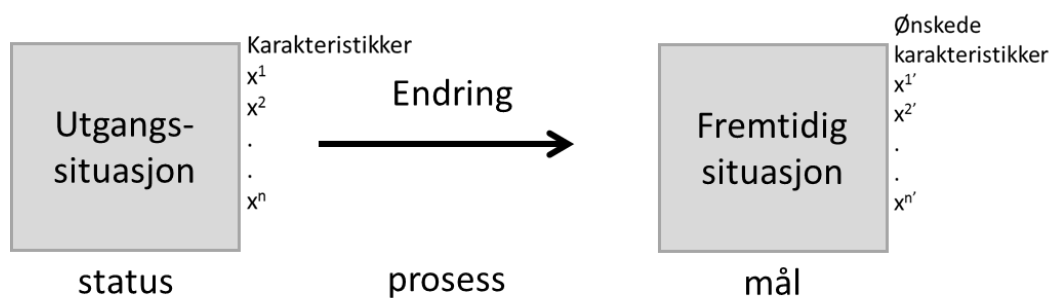
Tradisjonell prosjektledelse ser på berørte parter som prosjekteksterne interessenter. Endringsledelse ser på organisasjonen og organisasjonsmedlemmene som integrerte i endringsoppgaven. Denne ulikheten er ett uttrykk for at et prosjekt ikke er en enhet vi finner der ute i virkeligheten, men et stykke virkelighet vi velger å avgrense på forskjellige måter. I en eiendomsutviklingskontekst vil vi som oftest se på berørte parter som eksterne interessenter, men

---

<sup>49</sup> Kurt Zadek Lewin (1890-1947) Tysk psykolog og pionér innenfor organisasjonspsykologi. Han emigrerte til USA i 1933 og ble knyttet til Stanford, Cornell, University of Iowa og MIT. Han var med å starte publikasjonen Human Relations sammen med Trist og Tavistock Institute. Lewin tilskrives blant annet termen aksjonsforskning og metoden sensitivitets-trening, i tillegg til bidragene til endringsledelse. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin); 02.10-2015).

det er ikke allmenngyldig. Til eksempel var det avgjørende for Telenor ASA at flytting til nytt hovedkontor på Fornebu fungerte som et element i konsernets organisasjonsutvikling. Organisasjonen skulle gå fra en situasjon som statsetat med nasjonale operasjoner og tunge tekniske subkulturer, til en markedsfokusert kommersiell aktør i en uoversiktlig global konkurranse i dynamisk utvikling. Hovedkontorprosjektet var uttrykkelig et kommersielt eiendomsutviklingsprosjekt, beskrevet som et utleieobjekt med muligheter for alternative markedsutviklinger. Men det var også et virkemiddel for å løse opp og endre struktur og kultur i selskapet, for deretter å befordre at den nye, kontinuerlig endringsbare, kulturen ble befestet. Eiendomsutviklingen var viktig for hele endringsprosessen i et tine-flytte-fryse perspektiv. Selv en organisasjon i kontinuerlig endring er avhengig av langsiktighet og stabilitetsmarkører (Chreim, 2005). For Telenor har hovedkontoret på Fornebu blitt en slik markør for 'The Telenor way' over hele verden.

Vi kan se på tiltaket i figur 3.C (Avsnitt 3.3.1) som en intervensjon for å skape endring. Prosjektet er å forstå som endringsprosessen. I en systemutviklingsterminologi kan vi si at situasjonene før og etter, representeres av objekter med attributter, egnet for å håndteres i en database, mens prosessen mellom kan representeres av en applikasjon for bearbeiding av materialet som er lagret i databasen (Figur 3.F).



Figur 3.F  
(Egen fremstilling)

Prosjekt som endringsprosess mellom en utgangssituasjon og en foretrukket situasjon. Eiendomsutvikling omfatter både å analysere nå-situasjonen, vurdere den mot mulige fremtidige situasjoner, finne verdiskapende endringstiltak, gjennomføre dem og sikre verdirealiseringen.

Eiendomsforvaltning håndterer eiendom på databaseform, mens eiendomsutvikling skaper verdi gjennom å finne og analysere objekter og hente, endre og lagre objekt-attributter. Eiendomsutvikling dekker analysen av eksisterende situasjon og mulige fremtids-situasjoner, så vel som endringsprosessen mellom dem og frysing av den nye situasjonen ved iverksetting av en ny, presumptivt langvarig, verdirealiseringfase.

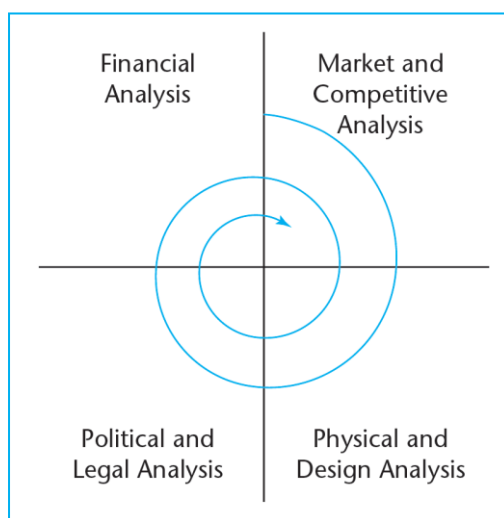
Den tradisjonelle forståelsen av et prosjekt som prosess er gjennomføring. Denne monografiens forståelse derimot, omfatter i tillegg både forutgående problemdiagnose og -løsning og sikring av etterfølgende verdirealisering.

#### *Iterative prosesser*

I senere tiår er 'waterfall' modellen kritisert internt i prosjektledelseslitteraturen. Iterative prosjektprosesser har fått økende oppmerksomhet, særlig i systemutviklingsmiljøer, som smidige

eller 'agile'<sup>50</sup> metoder. Smidige prosjektmetoder basert på iterative prosesser er i fremmarsj, men også de mangler teori (Abrahamson, Conboy og Wang, 2009), som prosjektledelsesdisiplinen forøvrig.

Å betrakte design som iterative prosesser har en lang tradisjon (Atkinson, Crawford og Ward; 2006: 691). Å se designprosesser som strukturert av problemløsning under avgrenset rasjonalitet ble foreslått allerede av Simon selv (Simon; 1982, Cross; 2006: 4, Koskela; 2008). At problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3) beskriver prosjektaktiviteter er et sentralt teoretisk utgangspunkt for verdiverkstedskonfigurasjonen (Stabell og Fjeldstad; 1998: 421, 423, Avsnitt 3.2.2, Avsnitt 3.3.3, Avsnitt 4.4). I henhold til Stabell og Fjeldstad (ibid: 422) er det iterative problemløsningsprosesser som karakteriserer prosjektformen i forhold til alternative verdiskapingsmetoder.



Figur 3.G

(Geltner, Miller, Clayton og Eicholtz; 2007)

Graaskamp-modellen for eiendomsutvikling som en iterativ prosess.

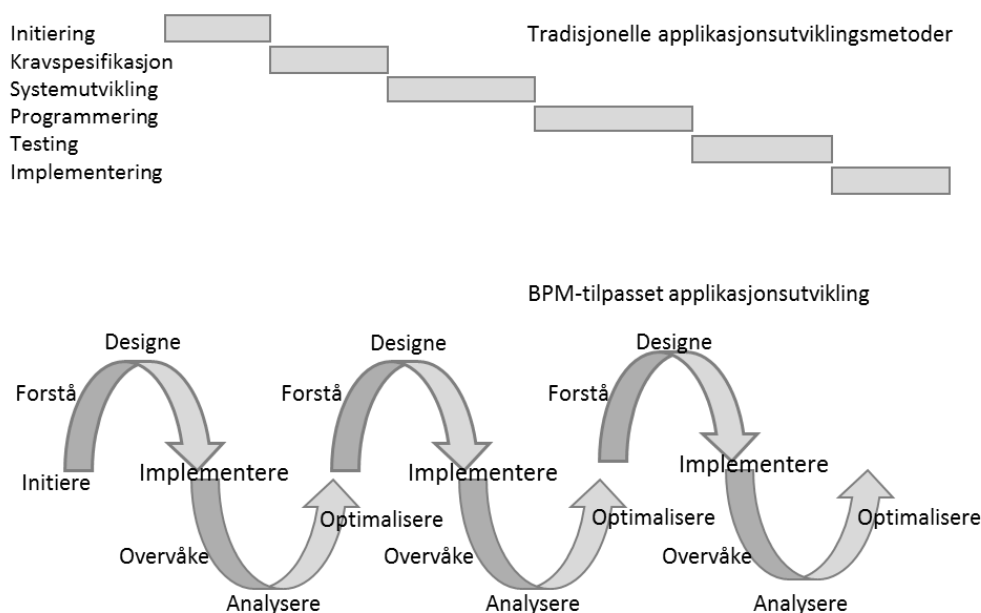
Designteori presenterer alternative beskrivelser som innebærer å alternere mellom analyse og løsningsforslag. Som praksisforskning har pekt på for designere er også eiendomsutviklere vant til at prosjekter utvikler seg i en veksling mellom idégenerering og analyse, utvikling av muligheter og etablering av konklusjoner. Som i formgiversituasjonen veksler prosessen mellom internt teamarbeid og avklaringer med eksterne interessenter. Arbeidsmåtene beskrives som sløyfer som gjentas om og om igjen. På eiendomsutviklings-området er Graaskamp<sup>51</sup>s (Figur 3.G) iterative prosessbeskrivelser allment anerkjent. Iterasjon forstått som et hjul som går rundt gir inntrykk av å surre rundt på stedet hvil, men et hjul er også et uttrykk for en fremadrettet bevegelse. Et punkt på et hjul som triller fremover tegner en sinuskurve, som et motstykke til den lineære sekvensmodellen (Figur 3.H).

Morris aksepterer at det er behov for iterasjon innenfor hvert trinn i prosjektsyklusen, men mener at prosjektet følger en lineær progresjon: «*The progression is essentially linear, though there may be considerable iteration within stages*» (Morris; 2013-2: 7). Denne monografien bygger på at

<sup>50</sup> Olsson, Østbø Sørensen og Leikvam (2015) peker på at det iterative aspektet i IT-prosjekter har relevans for eiendomsutviklingsprosjekter.

<sup>51</sup> James A. Graaskamp (1933-1988) virket som professor i *real estate* ved University of Wisconsin–Madison fra 1964 til 1988 og har gitt betydelige bidrag til fagfeltet.

det er iterasjoner, ikke en lineær prosjektsyklus som særmerker prosjekter fra andre teknologier. Neste avsnitt ser nærmere på teori som utdyper og begrunner forståelsen av prosjekter som iterative prosesser.



Figur 3.H

(Egen fremstilling etter Miers; 2006: 5 figur 2)

<http://bpmprojectassessment.com/bpma/index.php/BPM-Resource/BPM-Project-Lifecycle.html> 08.10-15) Waterfallmodellen representert ved et enkelt Gantt diagram sammenlignet med en iterativ prosess over det samme tidsforløpet: Iterasjonen får form av en sinuskurve, som bevegelsen for et punkt på et hjul som triller fremover.

Den tradisjonelle forståelsen av et prosjekt er som en lineær prosess. I de senere årene har systemutviklingsmiljøer utviklet smidige metoder som bygger på iterative prosesser. For eiendomsutvikling og design har iterative prosessbeskrivelser en lang historie og i herværende arbeid oppfattes iterasjon som generelt karakteriserende for prosjektprosesser.

### 3.3.3 PROSJEKT SOM PROBLEMLØSNING UNDER AVGRENSET RASJONALITET

Thompson (1967: 6-10) støttet synet på organisasjoner som åpne systemer (ibid: 6) og at forutsetningene for perfekt rasjonalitet ikke er tilstede (ibid: 9). På den annen side la han til, fremviser de i betydelig grad rasjonell, intensjonell adferd (ibid: 8). De er målrettet (Jackson, 2003: 10). Konseptet avgrenset rasjonalitet gav grunnlaget for å foreslå at organisasjoner er åpne og tilstrebet rasjonelle systemer. Morris (2013-1: 243) karakteriserer Thompsons ståsted som: *'a view dominated by rationality of purpose and decision-making: exactly the perspective of project management!'* I herværende fremstilling tolkes Thompsons synspunkter som dominert av avgrenset rasjonalitet, målrettethet og beslutningstaking.

Forutsetningen om avgrenset rasjonalitet (Mjøset 2002: 97) har blitt en standard i hovedstrømmene av samfunnsfaglig teori og er anerkjent innenfor så vel sosialøkonomi (Conlisk; 1996), statsvitenskap (Jones; 1999) og organisasjonsteori, som strategi. Det er også

grunnleggende for utvikling av kunstig intelligens og erfarende systemer (Simon; 1945/1997). Avgrenset rasjonalitet innebærer et syn på hvordan vi tilnærmer oss rasjonalitet under usikkerhet gjennom å søke å handle rasjonelt, men erkjenner at mulighetene i praksis er begrenset (Simon 1972; 163). Avgrenset rasjonalitet er rasjonell i intensjon, men ikke perfekt i utførelse. Ambisjonen er å bruke begrensede ressurser for å finne en akseptabel løsning på et problem gjennom en prosess vi kan kalle opplyst prøving og feiling. Idéen stammer fra organisasjonsfagene (Jones; 1999: 302), men ble også formulert på individ-nivå<sup>52</sup>. Beslutningstakere kan ikke innfri kravene til perfekt rasjonalitet som følge av begrensede ressurser og kapabiliteter. Organisasjonsteori antar en underliggende kausal sammenheng som fører til at organisasjoners handlinger gjenspeiler den avgrensede rasjonaliteten til aktørene som utøver aktiviteter i dem (Jones; 1999: 302).

Konseptet avgrenset rasjonalitet er empirisk fundert, utviklet på basis av studier av faktisk beslutningstakeradferd under usikkerhet. Det er både en epistemologisk forutsetning og en generalisert tolkning av praksis. Folks intensjon er å handle rasjonelt, men de har begrenset innsikt, tid, informasjon og prosesseringskapasitet (Alvesson and Spicer, 2012: 1197). Det er de samme faktorene som genererer fundamental usikkerhet i prosjektsammenheng<sup>53</sup> (Atkinson, Crawford and Ward, 2006: 688). Både usikkerhet og problemløsning er uløselig knyttet til prosjekter. Beslutningstaking under avgrenset rasjonalitet er derfor avgjørende for prosjekters *modus operandi*.

Det mest rasjonelle man kan gjøre i situasjoner karakterisert av usikkerhet og begrenset innsikt er å følge anvisninger fra normativ beslutningsteori et stykke på vei. Men heller enn å lete etter den optimale løsningen ved å evaluere alle relevante opsjoner, velger vi den første tilfredsstillende muligheten som dukker opp. Hvis søket etter løsninger blir for kostbart eller tidkrevende vil den avgrenset rasjonelle beslutningstaker revurdere problemstillingen. Muligheten for at det ikke finnes noen tilfredsstillende løsning er alltid til stede og tilgjengelig tid og ressurser er for begrenset til å forfølge en vei som ikke tilnærmet kontinuerlig fremstår som lovende. Iterasjon av beslutningsprosessen omfatter redefinering av problemet med det for øyet å senke ambisjoner og forventninger heller enn å videreføre et ekstensivt søk etter opsjoner som kan tilfredsstille de opprinnelige målsettingene.

*'So what do we do? Anything. Something. So long as we just don't sit there. If we screw it up, start over. Try something else. If we wait until we've satisfied all the uncertainties, it may be too late.'*<sup>54</sup>

Avgrenset rasjonalitet er karakterisert ved en begrenset søkeprosess som avklarer bare et mindre antall løsninger og den første som anses tilfredsstillende blir valgt. Fordi beslutningen er gjort under usikkerhet slutter ikke prosessen med å velge løsning, men fortsetter med implementering og oppfølging. Løsningen må testes. Hvis den valgte løsningen ikke fungerer må

---

<sup>52</sup> Gilovich og Griffin (i Gilovich, Griffin og Kahneman (red); 2002: 3), beskriver Kahneman og Tverskys (1979) prospektteori som en videreutvikling av Simons begrensede rasjonalitet. Et sentralt grunnlag for prospektteorien er individers psykologisk betingede *heuristics and biases*.

<sup>53</sup> Helligren og Stjernberg (1995) viser at nettverks-karakteren til prosjektorganisering skaper ustabile interne maktforhold som representerer nok én uavhengig kilde til usikkerhet, i tillegg til oppgaveusikkerhet og omgivelsesusikkerhet (ibid: 379).

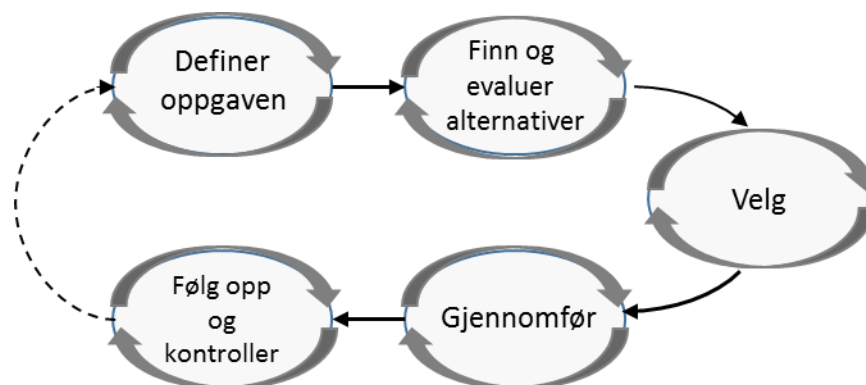
<sup>54</sup> Sitatet tilskrives Lee Iacocca (f 1924). Han er kjent for å ha ledet både Ford og Chrysler med suksess. Han var i Ford Motor Company fra 1946 som toppleder fra 1970 til 1978, da han ble tvunget til å slutte etter en konflikt med Henry Ford II. Iacocca ble da engasjert som toppleder av Chrysler Corporation, som hadde store problemer. Han snudde selskapet og ble sittende som styreleder til 1992. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Lee\\_Iacocca](https://en.wikipedia.org/wiki/Lee_Iacocca) 08.09-15).



man prøve igjen med en annen angrepsvinkel. Dette forutsetter fortløpende overvåking og evaluering av utviklingen ettersom effektene av valget blir tydeligere og forutsetningene endres. Prosjekter blir en prosess som beveger seg inkrementelt fremover og er under kontinuerlig revisjon. Det møter ønsket fra Rethinking Project Management (Winter og Smith; 2006: 5, Winter, m.fl.; 2006: 642) om å utvikle forståelser for prosjekter som er forhandlingsbare gjennom hele prosessen (Avsnitt 3.3.1).

I et rasjonelt perspektiv innebærer kontrollaktiviteter å overvåke avvik fra plan, med sikte på å korrigere anomalier. Under avgrenset rasjonalitet derimot, integreres trinnene gjennomføring og kontroll som elementer i selve i beslutningsprosessen, som vi intuitivt gjør ved prøving-og-feiling. Kontrollen gjøres ikke for å oppdage avvik fra en forhåndsdefinert plan, men for å se om valget av løsning står seg. Det er i overenstemmelse med Koskela og Howells (2002-2: 4) alternative tolkning av kontrollaktiviteter som læring gjennom hypotesetesting. Situasjonen overvåkes med kontroll og evalueringsaktiviteter med sikte på å avklare veien videre ettersom situasjonen utvikler seg. I henhold til Lenfle og Loch (2010: 32, 35) var prøving og feiling brukt som metode i Manhattan prosjektet og Apollo programmet og er generelt forbundet med usikre og innovative prosjekter (ibid: 48, 50). Problemløsning under avgrenset rasjonalitet er som hypotesebygging og testing. Det er aldri noen effektiv produksjonsmåte, men en nødvendig belastning som følger av å påta seg utfordringene å løse unike oppgaver.

Stabell og Fjeldstads (1998) verdikonfigurasjonsteori legger til grunn at prosjekters aktivitetsstruktur er den samme som for problemløsning under avgrenset rasjonalitet (ibid: 423). Prosesstrinnene for problemløsning under avgrenset rasjonalitet er som følger: 1) definer oppgaven, 2) etabler og evaluer alternative løsninger, 3) velg en løsning og beslutt iverksetting, 4) gjennomfør, 5) følg opp prosessen med kontroll og evaluering av utfallet (ibid: 423). Når resultatet er akseptabelt avsluttes prosessen. Hvis utviklingen ikke fører mot målet er det påkrevet med en ny beslutningsprosess.



Figur 3.1  
(egen fremstilling)

En alternativ representasjon av Stabell og Fjeldstads figur 5 (1998: 425 figur 5): Hjul-i-hjul aktivitetsstrukturen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet illustrerer primæraktivitetene i verdiverkstedskonfigurasjonen (Figur 3.A).

Hvis resultatet ikke er tilfredsstillende kan man gå tilbake til start og redefinere oppgaven. Man kan bevege seg baklengs og forlengs gjennom sekvensen, hoppe over noen steg, arbeide med flere samtidig eller gjenta ett trinn flere ganger. Prosessens iterative natur viser seg ikke bare i

muligheten for å starte på nytt og prøve igjen, men også i den forstand at hvert trinn fremstår med tilsvarende iterasjoner (Stabell and Fjeldstad; 1998: 422, 424). Dette skaper en hjul-i-hjul struktur. Hver individuelle beslutning i prosjektet følger det samme mønsteret som beskriver helheten. Beslutningssløyfen er gyldig under forutsetningen om avgrenset rasjonalitet og gjentar seg på alle nivåer, fra individuelle beslutninger, via gruppe-problemløsninger innenfor arbeidspakker og det komplette settet av aktiviteter som utgjør et prosjekt til aktivitetsstrukturen for strategisk analyse av prosjektporteføljer og hele prosjektbaserte virksomheter.

Lukket-system-rasjonalitet leder til å planlegge for å gjennomføre som forutsatt; *'execution on cruise control'* (Morris; 2013-1: 259, 282, 2013-2: 18). Beslutningsprosessen avsluttes når valget er gjort, som lagt til grunn av Samset og Volden (2016: 301, 303). Problemløsning under avgrenset rasjonalitet, derimot, er karakterisert ved prøving og feiling. Den valgte løsningen må testes. Hvis den ikke fører frem må man prøve på nytt, på en annen måte. Det er beslutningen som testes, ikke planen for oppfølging. Denne arbeidsformen krever konstant overvåking av prosessen ettersom konsekvensene av valg blir klarere og forutsetningene for tidligere valg endres.

Den tradisjonelle forståelsen av et prosjekt tar mønster etter en rasjonell beslutningsprosess. Den prosjektprosessforståelse som legges til grunn her, er som strukturert av problemløsningsprosesser under avgrenset rasjonalitet.

### 3.3.4 PROSJEKT SOM ÅPENT SYSTEM

Et prosjekts idé og mål er i henhold til Morris (2013-1: 284) *'invented not found'*. Prosjekt er heller ikke en objektivt gitt entitet som vi finner, men et valgt utsnitt av sosial virkelighet. At systemgrensene er valgt av nyttehensyn følger av prosjektkonseptualiseringen som et åpent system. Fokussystemet avklares gjennom prosjektavgrensingen. Avgrensingen kan skje med hensyn på når prosjektet starter og slutter, hvilke aktører som anses som interne i prosjektet eller eksterne medlemmer av prosjektomgivelsene og den korresponderende avgrensingen av hvilke avgjørelser som tas i prosjektet og hvilke som er håndtert av omgivelsene.

Hver aktør velger å avgrense systemet i henhold til sitt eget perspektiv. PMI har valgt gjennomføringsperspektivet som sin analyseenhet. De som gjennomfører fysiske tiltak vil se på utbyggingen som prosjektet, mens designarbeidet er organisert som et prosjekt hos de prosjekterende. Andre prosjektdeltakere og interessenter kan foretrekke andre avgrensinger. Hvilke delprosesser og deltakere som forstås som innenfor system-grensene er et mer eller mindre bevisst valg. Alternative avgrensinger av prosjektet kan være like relevante, men for forskjellige formål og fra ulike ståsteder. Men enhver avgrensing er ikke like relevant. Systemgrensene settes formålstjenlig på steder som kan oppfattes å ha lavere tetthet eller intensitet på en faktor, som man til eksempel avgrenser et sosialt nettverk.

Sosiale grupper fremviser normdannende aktiviteter for å sette systemgrensen som skille mellom medlemmer og ikke-medlemmer. Så også midlertidige prosjektorganisasjoner, som vil søke en felles forståelse av hvem som er innenfor og hvem som er utenfor. Prosjekter avgrenses også i tid (Lundin og Söderholm; 1995: 446). Fra prosjekteierens ståsted omfatter prosjektsystemet alt fra idéen unnfanges (Morris; 1994: 166) til verdiane faktisk realiseres. Eiendomsutvikling inkluderer å definere oppgaven og velge konsept. Gjennomføring kommer som en senere prosjektfase (Geltner, Miller, Clayton and Eicholtz; 2007: 758–766). Eiendomsutviklingsprosjektet avsluttes når inntjeningspotensialet er fullt utnyttet eller eiendomsobjektet er avhendet.

En åpen systembetragtning innebærer at det alltid er nødvendig å forholde det valgte delsystemet til sine omgivelser for å forstå delsystemets virkemåte. Som Blomberg (1995) fremholder er ikke prosjekter vel avgrensede fenomener<sup>55</sup>, men har alle en forhistorie (:19) så vel som en effekt i ettertid (:28) og samvirker med sine omgivelser i nåtid gjennom prosjektprosessen (:25). Slik vil det være uansett hvor man velger å sette grensen for prosjektet som delsystem i et åpent systemperspektiv.

Strategisk prosjektledelse behandler prosessene forut for gjennomføring under vignetten tidligfase. Gjennomføringsoppgaven defineres gjennom tidligfaseprosessen. Når tidligfase er innenfor prosjektledelsesfaget, som begrepet 'ledelse av prosjekter' innebærer (Morris; 1994<sup>56</sup>, 2013-1, 2013-2), så inngår definering av oppgaven i disiplinens domene. Selv om man skulle foretrekke å se tidligfase- og gjennomføringsprosessene som adskilte, kan de forstås som to suksessive prosjekter som følges ad i en spiralbevegelse som beskrevet av Stabell og Fjeldstad (1998; 424, Avsnitt 3.3.3) og reflektert i retningslinjer for prosjektledelse (PRINCE2<sup>57</sup>; 2010: 229). På eiendomsutviklingsområdet kan vi enten se på anskaffelse av eiendom, utvikling av alternative løsninger, evaluering og valg av mål og rammer for utviklingsprosjektet som et særskilt prosjekt forut for gjennomføringsprosjektet, eller vi kan utvide avgrensingen av fokussystemet. Valget avhenger ikke av caset i seg selv, men av hva vi ønsker å undersøke om det.

Den tradisjonelle forståelsen av prosjekt som et system med objektiv systemgrense og gitt start og slutt har begrenset gyldighet. Den prosjektforståelsen som legges til grunn her er et åpent system som kan avgrenses på forskjellige måter.

### 3.3.5 PROSJEKT SOM ORGANISASJON

#### *Prosjekt som midlertidig organisasjon*

Prosjektledelseslitteraturens tradisjonelle prosjektforståelse kombinerer karakteristikker ved oppgaven (Avsnitt 3.3.1) med at oppgaveutførelsen håndteres ved en bestemt profesjonell adferd (Avsnitt 2.3.1). Metaforen midlertidig organisasjon var et radikalt alternativ som ble foreslått av Packendorff (1995: 326), med referanser til tidligere arbeider om midlertidige systemer og *transitory organizations* (ibid: 327). Definisjonen av en midlertidig organisasjon gjenspeiler definisjonene av prosjekt som oppgave. Den midlertidige organisasjonen skal levere en ikke-rutinisert prosess eller produkt, den forventes ikke å eksistere utover et forhåndsdefinert tidspunkt, den er underlagt etterevaluering og er tilstrekkelig kompleks til at det krever bevisst organisering (ibid: 327). Metaforen impliserte allikevel at prosjekter ikke kan ses som et strikt sekvensielt kommando og kontroll -regime. Prosjekter representerer en læringsprosess med gjentatte tilbakesløyfinger til forventninger og handlinger (ibid: 329).

---

<sup>55</sup> Den tradisjonelle idéen om prosjekter som avgrensede enheter er én av Blombergs (1998) myter. Han argumenterer for at prosjekter inngår i et kontinuum (ibid: 22). Argumentasjonen er langt på vei samsvarende med grunnlaget for det åpne systemsynssettets forutsetning om at alt henger sammen med alt, men som aktør/aksjons-teoretiker ser han bort fra systembetragtningens løsning; at avgrensing av et delsystem kan skje ved den betraktende aktørens intensjonale valg.

<sup>56</sup> Morris argumenterer for å redefinere *project management* til *management of projects* som blant annet innebærer å integrere tidligfase i fagfeltet.

<sup>57</sup> PRINCE2 er et registrert varemerke og akronym for '*Projects IN a Controlled Environment*' (PRINCE2; 2010: 3). Metodikken ble opprinnelig utviklet for IT-prosjekter og valgt som standard for den britiske stats IT-prosjekter i 1989. Dagens utgave har et langt videre anvendelsesområde. (<https://en.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>; 30.09-2015).

At synet på prosjekter som midlertidig organisasjon har fått betydelig gjennomslag i prosjektlitteraturen kan illustreres med at Turner (2006-1,) legger det til grunn som den ene av to forutsetninger han bruker for å utlede prosjektteori (Avsnitt 2.3.1). Hans definisjon er: 'A project is a temporary organization to which resources are assigned to do work to bring about beneficial change' (ibid: 1).

Lundin og Söderholm (1995) har videreutviklet teoretiske implikasjoner av synet på prosjekter som midlertidige organisasjoner. De er to blant flere som subsumeres under betegnelsen den skandinaviske skolen (Morris; 2013-1: 69). De tar et aksjonsorientert ståsted og henviser til teoretiske referanser fra neo-institusjonell teori (Packendorff; 1995: 329, Blomberg; 1995: 37). Aktørsynssettet assosieres ofte med selvorganiserende fenomener som *communities of practice*. Herværende oppgave bygger i stedet på systemteoretiske betraktninger og er nær knyttet til organisasjon som studieobjekter. Det valgte systemperspektivet (Avsnitt 3.3.4, Avsnitt 3.4.3) imøtekommer mye av kritikken som ble brukt for å begrunne behovet for et alternativt aktørsynssett (Avsnitt 2.3.2).

Mintzbergs (1979) *contingency*-teoretiske typologi for organisasjonsutforming omfatter både oppdragsgiver- og oppdragstakerorganisasjonenes utforming, betegnet respektive administrative og operasjonelle adhocratier, men ingen for den midlertidige organisasjonen<sup>58</sup>. Thompsons (1967) prosjektteknologi impliserer at organisasjonsstrukturen til den midlertidige prosjektorganisasjonen utformes konkret for hver oppgave. Stabell og Fjeldstad (1998) pekte på at selv om prosjektorganisasjonen ikke har noen gjengs struktur, så kan aktivitetsstrukturen beskrives generelt (Avsnitt 3.2.2), som en problemløsningsprosess under avgrenset rasjonalitet (ibid: 423, Avsnitt 3.3.3). De neste tre avsnittene tar for seg hvert sitt av disse teoretiske utgangspunktene fra Mintzberg, Thompson og Stabell og Fjeldstad som grunnlag for en forståelse av prosjekt som midlertidig organisasjon.

Synet på prosjekt som midlertidig organisasjon bygger på neo-institusjonell teori. Denne monografien trekker veksler på contingencyteori, som fokuserer på bedriftene som engasjerer seg i prosjekter. Prosjektorganisasjoner oppfattes som et konkret strukturelt svar fra gang til gang, men verdikonfigurasjonsteori postulerer at prosjektene har en felles aktivitetsstruktur som er lagt til grunn for monografien.

#### *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*

Utviklingen mot mer bruk av prosjekt i korresponderende fleksible organisasjoner bemannet av selvstendige kunnskapsarbeidere har vært forutsett i lang tid. Thompson (1967) bemerket at prosjektteknologien hadde fått økende momentum, Toeflers '*Future shock*' introduserte adhocrati-betegnelsen på fremtidens flate, fleksible organisasjoner i dynamiske forretningsmiljøer i 1970 (Mintzberg; 1979: 432) og Mintzberg (ibid.) foreslo at adhocratier kunne bli fremtidens organisasjonsmessige *haute couture*.

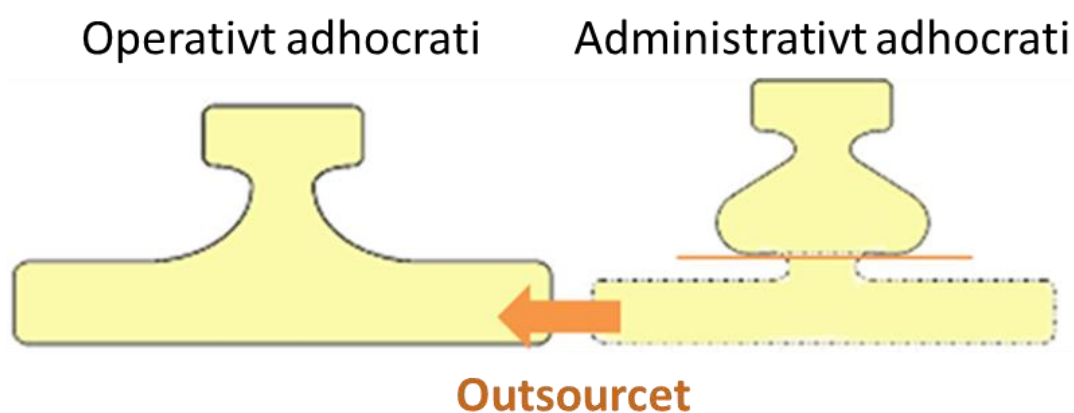
Mintzbergs (ibid.) bruk av termen adhocrati på prosjektbasert virksomhet har slått rot i litteraturen. Han deler adhocratiene inn i to grupper; operative og administrative. Det operative adhocratiet kan forstås som en ressurs- og kompetansebase organisert i en selvstendig

---

<sup>58</sup> Mintzbergs (1983) fokus er organisasjonskonfigurasjoner, som gjelder forretningsenheter. Midlertidige prosjektorganisasjoner er ikke selvstendige forretningsenheter. Betydningen av det drøftes nærmere i avsnitt 6.2 (Se også Avsnitt 4.1 Fotnote 82, Avsnitt 4.5 Fotnote 101 og Fotnote 102).

forretningsenhet. Ressursene stilles til rådighet for andre, som spesialkompetanse for å løse konkrete enkeltsaker og problemer. Advokatkontorer og legesentre er eksempler på operative adhocratier. I de senere tiår er denne typen organisasjoner omfattet av stor interesse, gjerne under perspektivet kunnskapsintensive tjenesteytere (Løwendahl; 2005).

Det administrative adhocratiet er på sin side en organisasjon som har outsourcet den operative kjerneteknologien sin og opererer på prosjektbasis i en dynamisk enhet dominert av strategisk ledelse, mellomledere og fagekspertise. En beveggrunn for outsourcingen kan være en avansert teknisk infrastruktur. En annen begrunnelse kan være et dynamisk marked. Markedsdynamikk er bakgrunnen for at rederiene Ugelstad (Lorange; 2010: 8) og Frontline<sup>59</sup> outsourcer driften av skipene sine for å kunne fokusere på markedstilpassinger. Et tredje grunnlag kan være for å fokusere interne ressurser på utviklingsarbeid, enten det er utvikling av markeder, produkter eller annet. *Private equity* selskaper konsentrerer til eksempel egne aktiviteter om oppkjøp, omstrukturering, utvikling og salg av bedrifter fremfor langsiktig eierskap.



Figur 3.J

(Egen fremstilling, etter Mintzbergs (1979) ikonografi)

De to adhocrati-konfigurasjonene fungerer i et samvirke: Det trunkerte administrative adhocratiet outsourcer den operative kjernen, som håndteres av operative adhocratier. Konsekvensen er en konstellasjon av to typer selskaper; administrative og operasjonelle adhocratier som til sammen utgjør et komplett verdiskapingsystem.

Adhocratier er komplekse organisasjoner, som til eksempel NASA<sup>60</sup> (Mintzberg; 1979), men flere av rammebetingelsene kan i mange tilfelle håndteres av en enkel struktur. Det gjelder for små organisasjoner, men vi må gå til Mintzbergs beskrivelser av det relevante komplekse alternativet for å finne de karakteriserende betingelsene for prosjekteier-organisasjoner. Av hensyn til språklig enkelhet refererer jeg til prosjekteiere som adhocratier uavhengig av om organisasjonsstrukturen er enkel eller kompleks.

Mintzberg (ibid.) sammenfattet konklusjonene fra to tiårs *contingency*- teoretisk forskning, mens Drazin og Van de Ven (1985) evaluerte de forskjellige operasjonaliseringene av *fit* mellom organisasjonsstruktur og kontekst. Til sammen oppsummerte de et forskningsprogram i

<sup>59</sup> '(Frontline) has a strategy of extensive outsourcing. Ship management, crewing and accounting services are provided by a number of independent and competing ship management companies. - Frontline's vessels are managed by independent ship management companies. Pursuant to management agreements, each of the independent ship management companies provide operations, ship maintenance, crewing, technical support, shipyard supervision and related services to Frontline.'

(<http://www.frontline.bm/company/operations.shtml>; 29.04-2011)

<sup>60</sup> NASA: National Aeronautics and Space Administration, U.S.A, er USAs statlige romfartsorganisasjon.

tilbakegang. At den forskningsmessige interessen for *contingency*-teori har avtatt betyr ikke at betraktningene har fått mindre praktisk relevans, men at gjenstående forskningsspørsmål og implikasjoner har vært mindre interessante.

*Contingency*-teori ble utviklet mens industrisamfunnet var på høyden og forskningsaktiviteten fokuserte på industrielle virksomheter. Tenkingen har fått en renessanse innenfor prosjektdisiplinen (Hanisch og Wald; 2012: 4) og er et bærende element i denne oppgaven. *Contingency*-teoriens syn på prosjekt som en særegen teknologi med særskilte utfordringer og organisasjonsmessige løsninger er grunnstenen i arbeidet.

Strategisk prosjektledelse har gjennomgående porteføljeledelse i prosjekteierorganisasjonen som et viktig tema, men tar ikke for seg prosjektbaserte bedrifter eller organisasjoner i et helhetsbilde. Denne oppgaven trekker på teori om bedrifter og særlig om bedriftskategorien som Mintzberg betegnet *adhocratier*.

### *Organisasjonsteknologi*

*Contingency*-teoriene fokuserte på å tilpasse organisasjons-struktur til interne og eksterne faktorer (Mintzberg; 1983: 151, Drazin og Van de Ven; 1985: 514). Teknologi er den viktigste interne faktoren. Thompson foreslo at kjerneteknologier kunne kategoriseres i tre grunntyper som han kalte respektive lang lenket, medierende og intensiv. Den lang lenkede teknologien som assosieres med samlebåndsproduksjon ble senere definert på nytt av Porter (1985), uavhengig av Thompson, og videreutviklet til verdikjeden. Thompsons medierende teknologi kobler sammen motsatte kundebehov, som meglere, telecom, bank og forsikring. Den tredje og siste teknologien, den intensive, er prosjektformen. Denne oppgaven er ikke om organisasjonsteknologier generelt eller forskjellen mellom dem, men om verdiskaping basert på den intensive organisasjonsteknologien (Thompson; 1967: 18, 80).

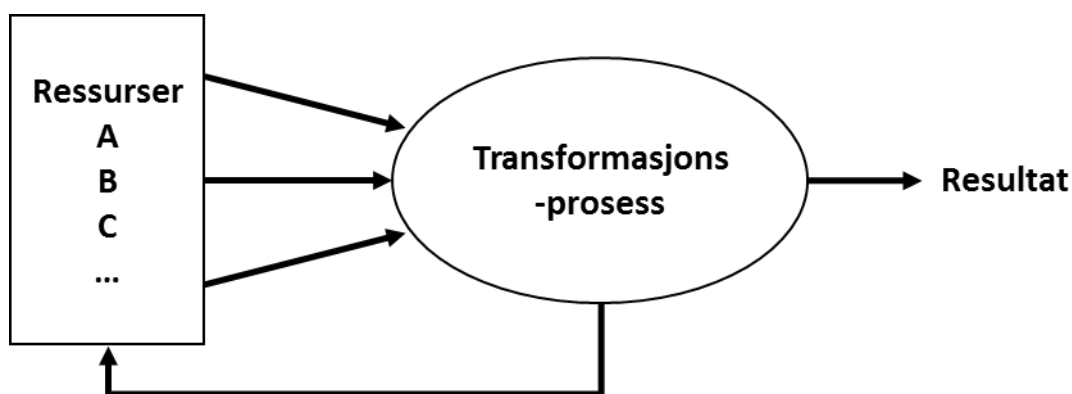
Thompson så organisasjoner som åpne, rasjonelle systemer (ibid: 8, 20). Som system fremviser de transformasjonsaktiviteter. Som åpne systemer står de i et gjensidig forhold til sine omgivelser (ibid: 9). Utvekslingen kan beskrives med *input* og *output*. *Input*, transformasjon og *output* aktiviteter varierer i form og innhold etter kjerneteknologien som benyttes (Thompson; 1967: 19). Koskela og Howell (2002-1: 3) hevder at prosjektkonseptet som fremmes i tradisjonell faglitteratur og profesjonsorganisasjoners retningslinjer for god praksis er transformasjon av *input* til *output*<sup>61</sup>. Det kan være relevant for verdiskaping i mangeartede industrier (Figur 3.A), men i prosjekter utfører *input*-ressursene et arbeid på transformasjonsobjektet (Thompson 1967: 18, Stabell og Fjeldstad; 1998: 420), som er det objektet, situasjonen eller problemet som den unike prosjektprosessen skal føre til en endring av. Prosjekt-*input* lar seg ikke beskrive ved inngående logistikk, men som ressursakkvisisjon og –konfigurering (ibid.). *Input*-ressurser er ikke råmateriale for transformasjon til et sluttprodukt, men ressurser til systemet som skal forestå en ønsket endring (ibid.). *Output* behøver ikke omfatte noen utgående logistikk, men er i stedet karakterisert av endringen som har funnet sted, som bekreftes gjennom testing og dokumentasjon før resultatet overføres til aktiv bruk.

Den intensive teknologien benyttes til eksempel av leger i en prosess vi kan beskrive som diagnose, valg av behandlingsmåte, behandling, oppfølgende evaluering og eventuell videreført

---

<sup>61</sup> Prosjekt som transformasjon av *input* til *output* er fortsatt en aktuell forståelse: 'Tactical performance is a question of how the project is implemented, i.e. how inputs are converted into outputs.' (Samset og Volde; 2016: 300).

eller endret behandling hvis resultatene ikke er tilfredsstillende. Jobben er å finne ut hvordan utgangssituasjonen skal forstås, hvilke endringer som er mulige, gunstige og skal implementeres, hvordan arbeidet for å oppnå endringen skal gjennomføres og så å besørge at arbeidet blir gjort. Det er usikkerhet både om hva oppgaven er et *case* av så vel som hvordan den best løses (Stabell og Fjeldstad; 1998: 422). Den intensive teknologien kan også eksemplifiseres med arbeidet til advokater, journalister og organisasjonsutviklingskonsulenter. Figur 3.K illustrerer de viktigste elementene i prosjekt-teknologien. *Input* er ressurser som fremskaffes og konfigureres for å håndtere transformasjonsprosessen. Transformasjon genererer ny informasjon som igjen kan føre til modifikasjoner i ressurstilførsel og –konfigurasjon (Thompson; 1967: 17).



Figur 3.K

(Egen fremstilling, etter Robbins; 1983: 131).

Den intensive teknologien. Ressursene er input til transformasjonsprosessen. De inngår ikke i transformasjonen, men forestår den. I en eiendomsutviklingskontekst er det en tilbakesløyving også fra overtakelse av output, for mangels- og reklamasjonsutbedring. Tilsvarende løsninger er normalt også i andre prosjektbaserte virksomheter, som IT prosjekter. Produktet må testes og feil rettes gjennom avsluttende transformasjonsaktiviteter før resultatet leveres til bruk.

Den intensive teknologien fordrer en organisasjonsstruktur som er spesialutformet til hver individuelle oppgave (ibid: 18). Usikkerhet fører til at utformingen må utvikles inkrementelt. Teknologien illustreres derfor som iterasjon mellom ressurskonfigurering og transformasjon (Figur 3.A og 3.K). Ressursene som trengs må velges, anskaffes og konfigureres tilpasset oppgaven for å oppnå en vellykket transformasjonsprosess. Beslutningsprosessen for akquisisjon og konfigurering av prosjekteressurser følger mønsteret til beslutninger under avgrenset rasjonalitet: Sett først samme ressurser som er nødvendige fra starten av og juster omfang og sammensetning etter hvert som mer informasjon og kunnskap innhentes og utvikles gjennom prosjektforløpet. Ressursbegrepet er det samme som i RBV (Avsnitt 3.2.8) og omfatter humankapital, finansiell og realkapital, strukturell kapital og tekniske ressurser. Ressurstilgjengelighet og prosjekteiers egne akquisisjons- og konfigureringsevner er vesentlige forutsetninger for anvendelsen av prosjekt som organisasjonsteknologi (ibid., Stabell og Fjeldstad; 1998: 420). De praktiske vanskene og viktigheten av ressursakkvisisjon i prosjektbaserte bransjer viser seg i den enorme interessen i innkjøps-temaer som anskaffelsesprosedyrer og kontraktsarrangementer.

Anvendelsen av spesialtilpassede ressurser for hver spesifikke oppgave gir den intensive teknologien en iboende fleksibilitet (Thompson; 1967: 56) som alternativene ikke kan matche, men den intensive er også den mest ressurskrevende av de tre teknologiene. Den intensive teknologien

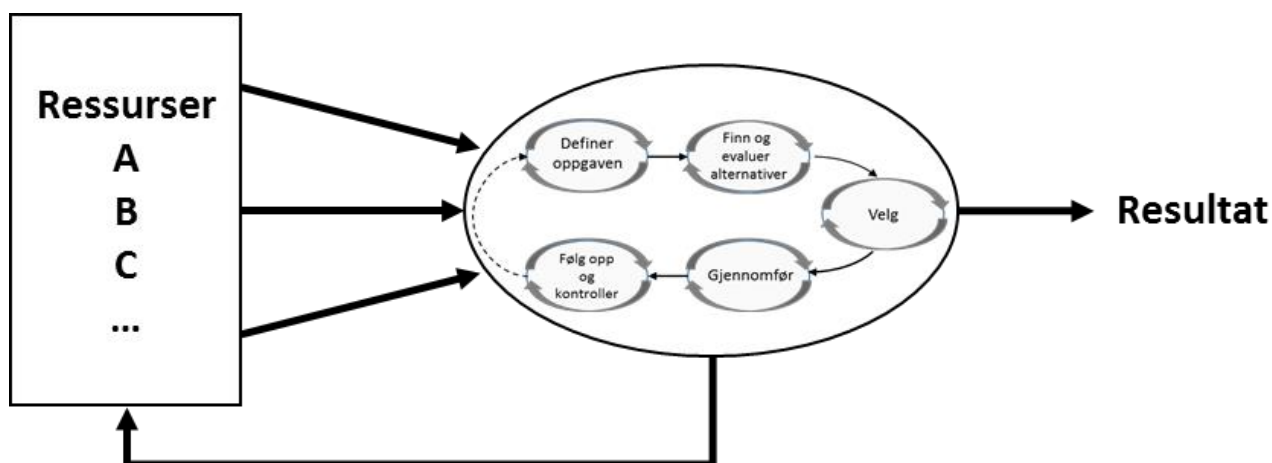
karakteriseres av gjengjeldte avhengigheter som forutsetter de mest omfattende og krevende koordineringstiltakene (ibid: 64). Gjengjeldte avhengigheter fører til stordriftsulemper. Det forklarer hvorfor prosjekteiere begrenser koordinering på tvers av enkeltprosjekter i prosjektporteføljer til standardisering av prosedyrer og etablerer prosjektprogrammer heller enn meta-prosjekter.

Thompsons (ibid: 17, 43) kroneksempel på en organisasjon basert på den intensive teknologien er mentalsykehuset som behandler hver sak individuelt og tar full kontroll over transformasjonsobjektet med sikte på å minimere risiki fra omgivelsene. Bygg- og anleggsentreprenører er et annet og for oss mer relevant eksempel han bruker på denne teknologien (ibid: 17, 44). Entreprenøren tar både kontroll over byggeplassen og involverer byggherren fortløpende for å avgrense oppgaven og redusere gjennomføringsrisiko. Legen som diagnostiserer, behandler og følger opp en pasient er også et eksempel bruk av den intensive teknologien. Teknologien kan altså brukes for enkle oppgaver som kan håndteres av én person, like gjerne som for komplekse oppgaver med ditto organisering. Prosjektbegrepet avgrenses normalt til komplekse oppgaver. Denne monografien oppfatter prosjekt som en kompleks oppgave som løses med den intensive teknologien.

Tradisjonelt forstås et prosjekt som en unik og kompleks oppgave som er avgrenset i tid og omfang. Dette arbeidet bygger på at prosjekt er en kompleks oppgave som løses med intensiv teknologi.

#### Prosjekt som aktivitetsstruktur

Porters (1980; 1985) fem konkurransekrefter og verdikjede kom til å dominere strategifaget i en lang periode. Porters generiske verdikjede gjenlyder av Taylors 'one best way' i den forstand at begge så industriell masseproduksjon som den eneste formen for verdiskaping (Normann og Ramírez; 1993: 65, Ramírez; 1999: 49). Ettersom masseproduserende industrier ble flyttet ut av den vestlige verdens utviklede økonomier gikk interessen over til alternative verdiskapingsmåter. Dermed var det tid for å revitalisere *contingency*-betraktninger og utforske de alternative teknologiene til Thompson.



Figur 3.L

(Egen fremstilling: Kombinasjon av Figur 3.A og Figur 3.J, se Figur 3.H).

Verdierkedens primæraktiviteter representerer transformasjonsprosessen til den intensive teknologien.



Verdikjedens transformasjonsprosess gjenspeiler sekvensen inngående logistikk-transformasjon-utgående logistikk på hvert trinn i produksjonsprosessen som gjerne illustreres med samlebåndet. Prosjekt-transformasjon beskrives i stedet med den iterative aktivitetsstrukturen til avgrenset rasjonell beslutningstaking. Aktivitetsstrukturen er karakteriserende for hver enkeltbeslutning i den samlede problemløsningsprosessen som utgjør et prosjekt. Det prototypiske verdiverkstedet er kunnskapsbaserte profesjonelle tjenesteytere, som arkitekter og andre konsulentvirksomheter som løser problemer for andre (Fjeldstad, Andersen og Viken; 2000: 21) ved å utøve prosjektaktiviteter og levere ressurser til prosjektorganisasjoner.

Verdiverkstedet er en bedriftsenhet som kan beskrives med en aktivitetsstruktur som gjenspeiler denne prosjektbaserte operative kjernen (Stabell and Fjeldstad, 1998: 423). Primæraktivitetene til verdiverkstedet reflekterer at aktivitetsstrukturen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet er en egnet modell for prosjektprosessen. Prosjekters transformasjonsprosess har den samme aktivitetsstrukturen (Figur 3.I) som primæraktivitetene i verdiverkstedet (Figur 3.A), men er ikke en egen forretningsenhet og har ikke støtteaktiviteter. Ved å implementere primæraktivitetene til et verdiverksted i transformasjonsprosessen for den intensive teknologien kan vi komplettere modellen (Figur 3.K) av prosjekt som verdiskapingsprosess, som vist i figur 3.L. Modellen avviker fra etablerte idéer om prosjekter på flere punkter. Men et utvidet prosjektbegrep som dekker en iterativ verdiskapende beslutningsprosess er i overensstemmelse med det allmenne synet på eiendomsutviklingsprosjekter (Geltner, Miller, Clayton and Eicholtz, 2007, 758–766, Avsnitt 3.2.2. *Iterative prosesser* Figur 3.G).

En tradisjonell forståelse av et prosjekt er at det transformerer input til output. Den intensive teknologien som her legges til grunn for prosjektforståelse innebærer at inputressurser forestår en transformasjonsprosess på et endringsobjekt og resultatet er realisert endring. Transformasjonsprosessens aktivitetsstruktur er som for problemløsning under avgrenset rasjonalitet.

### 3.3.6 PROSJEKT SOM VERDISKAPING

I henhold til Stabell og Fjeldstad (1998: 421) er verdiskapningen av et prosjekt en følge av forskjellen mellom en mindre ønsket før-situasjon og en mer ønsket slutt-situasjon. Brandenburger og Stuart (1996: 7) definerer brutto verdi som kundens betalingsvillighet. Brutto verdiøkning av et prosjekt er lik forskjellen i betalingsvillighet for tilstanden før og etter endringsprosjektet. Det kan gjerne være to forskjellige kunders betalingsvillighet, som ofte vil være tilfellet i en eiendomsutviklingskontekst. Netto verdiskapning er differensen mellom verdiøkning og ressursinnsats.

Betalingsvilligheten for sluttresultatet avhenger av hva dette resultatet måtte være. Dermed avhenger verdien av definisjonen av oppgaven og av konseptet som er valgt for å løse den. En konseptualisering av prosjekt som verdiskapning må integrere prosjektdefinering og konseptvalg som en del av prosjektet. Da følger med nødvendighet at prosjekt ikke samtidig kan være en vel definert oppgave (Avsnitt 3.3.1): Verdiskapningen av en unik oppgave følger ikke av å håndtere et vel definert tiltak (Avsnitt 3.3.2. *Prosjekt som endring*). Verdiskapning omfatter blant annet diagnose- og løsningsutviklingsaktiviteter for å definere tiltaket (Avsnitt 3.3.2. *Prosjekt som endring*). Verdi skapes blant annet ved å beslutte hvilke oppgaver som skal utføres. Valg er den viktigste verdiskapingsaktiviteten, selv om den er minst i form av tid og innsats (Gottschalk; 2007: 4).

Prosjekteieren velger ressurser til å utføre oppgaven, aksepterer en løsning og beslutter å gå videre fra en fase til en annen til prosjektet er slutført, eller bevege seg tilbake, redefinere oppgaven, eller avslutte hele tiltaket. Prosjekteierbeslutninger er avgjørende for et prosjekts verdiskaping. I perspektivet som anlegges her er valg og definering av oppgaven helt sentrale verdiskapingsaktiviteter, mens gjennomføringen er satt ut til den midlertidige prosjektorganisasjonen.

Det tradisjonelle synet plasserer prosjekteiere utenfor prosjektet, blant interessentene. Prosjekteiere ses på som aktører som tar utvalgte beslutninger og forsyner prosjektet med vitale ressurser, som finansiering. Ledelse av prosjekter er etter dette synet å styre gjennomføringen og ha ansvaret for å tilfredsstille gitte krav og mål. Tradisjonell prosjektledelse har vært opptatt av operasjonell utførelse. Gjennomføringsfasen kan i det vesentlige forstås som verdiapprobasjon; den er avgjørende for verdifordeling mellom interessentene og for approbasjon av netto verdi på eiers vegne, men ikke for brutto verdipotensiale. Forventet netto verdiapprobasjon avhenger av hvilke mål og beskrankninger oppgavene skal utføres innenfor.

Den tradisjonelle forståelsen er at prosjekters verdiskaping skjer gjennom omgjøring av innsatsressurser til et resultat. Eiers prosjektforståelse derimot, innebærer at verdiskapingen fremkommer av at et transformasjonsobjekt endres fra en mindre til en mer ønsket tilstand.

### 3.3.7 PROSJEKT SOM STRATEGISK VALG

Organisasjoners tilpassing til gitte faktorer omfatter at de proaktivt velger å påvirke, utvikle og utforme de avgjørende påvirkningsfaktorene (Avsnitt 3.2.5). Blant en bedrifts viktigste valg er hva man vil levere til hvilke kunder, hvordan og fra hvilken markedsposisjon. Man kan velge å levere *one offs* som prosjekter, eller industrielt masseproduserte produkter av samme kategori. Forstått på denne måten er bruken av prosjekt å forstå som et strategisk valg (Child; 1972). At vi velger å definere oppgaven som et prosjekt (Avsnitt 3.3.1) innebærer samtidig at vi organiserer oppgaveutførelsen som et prosjekt (Avsnitt 3.3.5). Begge dele kan forstås som strategiske valg (Avsnitt 3.3.1).

At strategiske tilpassinger er åpne for valg (Child; 1972) innebærer at foretak ikke er fullstendig overlatt til tilfeldighetene, eller strukturell påvirkning, men i hvert fall i noen grad påvirker de faktorene som influerer på det. Det er nærliggende å spørre om når det er fornuftig å velge prosjekt-formen? En rimelig utgangshypotese er at svaret er gitt med prosjektdefinisjonen; når oppgaven er unik og kompleks, med derav følgende oppgaveusikkerhet (Avsnitt 3.3.1). Definisjonen av prosjekt gir kriterier for når en oppgave er velegnet å løses som et prosjekt, som en enkel heuristikk, men ikke en fyllestgjørende algoritme. Før Ford<sup>62</sup> bygde opp fabrikken sin som et samlebånd var det alminnelig å bygge biler som håndverksprodukter med Thompsons intensive teknologi. Fortsatt bygges det biler som prosjekter, både i form av prototyper og spesialversjoner for ekstrembruk, som til eksempel for racerbanen. Om oppgaven defineres som et enkelttilfelle, så er den det og prosjekt er valgt med den definisjonen. For noen oppgaver gir svaret seg selv, men det gjorde det for bilbyggere også, før man fant ut hvordan det kunne gjøres industrielt.

---

<sup>62</sup> Henry Ford (1863-1947). Grunnlegger av Ford Motor Company og en av de første som benyttet seg av samlebånd som produksjonsmetode. Metoden revolusjonerte industriell produksjon og hadde enorm innflytelse på moderne kultur i denne perioden som mange sosialteoretikere kaller 'fordismen'. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://no.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford); 08.09-15).

Tradisjonell norsk verftsindustri organiserte hver ordre som en unik oppgave og ble utkonkurrert av blant annet svensk industrialisert produksjon på 1960 og 70 tallet. Da den industrialiserte skipsbyggingen ble flyttet til nyindustrialiserte land i Asia sto Norge igjen med noen overlevende verft som hadde fortsatt å levere skreddersøm og har vist seg å være konkurransedyktige helt til i dag. På småbåtproduksjon ser vi tilsvarende at serieproduksjonen for lengst er flyttet til Polen, mens enkelte nisjeprodusenter har fortsatt å levere spesialprodukter, som Goldfish hurtiggående RIBer til patrulje og rednings-etater.

På 1970 tallet argumenterte strukturalistiske arkitekter for å produsere generelle bygningsstrukturer av elementer som kunne benyttes til forskjellige funksjoner etter ønske. Moduleringen i generelle elementer kunne legge til rette for industriell produksjon frikoblet fra konkretiserte brukerinteresser. Den rådende prosjektideologien i byggenæringen tilnærmer seg i stedet oppgavene gjennom å avdekke brukerbehov og krav som presenteres i en kravspesifikasjon for prosjektbasert gjennomføring. Det har 1920-30 talls funksjonalisme som idémessig referanse og er nær knyttet til Taylor og Fayols rasjonelle tenking, men fører til unike prosjekter i stedet for standardiserte industriprodukter. SINTEF samarbeider nå med enkelte bygg-entreprenører om å kombinere det beste av begge verdener for å levere produkter til industri-kost med variasjonsmuligheter som gir grunnlag for leveranse på markedet for spesial-løsninger<sup>63</sup>.

At en virksomhet er prosjektbasert er et strategisk valg. Det betyr ikke at det er et valg som kan tas isolert eller fritt, men at det finnes alternative verdiskapingsmetoder og forretningsmodeller. Denne monografien handler om virksomheter som har tatt valget og opererer prosjektbasert, som prosjekteiere.

Prosjektvirksomhet er et strategisk valg. Denne monografien handler om virksomheter som har valgt å drive forretning på prosjektbasis, som prosjekteiere.

### 3.3.8 PROSJEKT SOM PERSPEKTIV

De foregående avsnittene beskriver prosjekter som om de er objektivt eksisterende. Selv i et åpent systemperspektiv hvor fokussystemet er et valgt utsnitt av virkeligheten, oppfattes det valgte utsnittet som en faktisk forekommende realitet. Prosjekt som perspektiv tar i stedet som utgangspunkt at prosjekt er en idémessig konstruksjon som vi kan bruke til å forstå forskjellige fenomener. Prosjekt som perspektiv er en forståelsesramme (Blomberg; 1995: 19). Rammen passer bedre på enkelte fenomener enn på andre, bedre på en unik oppgave enn på en repetitiv oppgave, bedre på enkelte prosesser enn på andre og på noen typer organisasjoner, men det betyr ikke at disse fenomenene er prosjekter i en objektiv forstand. Derimot er prosjektbegrepene egnet for å utvikle en viss forståelse av ulike sider av fenomenene og til å kommunisere om disse sidene ved dem.

Denne oppgaven anlegger prosjekt som perspektiv på eiendomsutvikling. At andre perspektiver også kan være fruktbare vet vi ettersom prosjektperspektivet er langt fra enerådende på området. Det er snarere liten akademisk interesse for å se eiendomsutvikling i et prosjektperspektiv og i den grad prosjektledelse blandes inn i eiendomsutviklingsfaget er det gjerne som et verktøy for styring og kontroll. Da anvendes det tradisjonelle normative

---

<sup>63</sup> Prosjektet High Performance Work Systems i prosjektorientert produksjon: (<http://www.sintef.no/projectweb/hpws/>, <http://www.prosjektnorge.no/index.php?pageId=728>; 01.06-2015).

gjennomføringsperspektivet på oppgaven, som prosjektledelsesprofesjonen og disiplinen har fokusert på siden 1960 tallet. I denne oppgaven ses prosjekt som en særskilt verdiskapingsprosess; en 'teknologi'.

Avsnitt 3.1. avgrenset eiendomsutviklingsbegrepet, mens Avsnitt 3.2. tok for seg strategisk ledelsesteorier og Avsnitt 3.3 har drøftet ulike tilnærminger til prosjekt-begrepet. Tabell 3.B oppsummerer den prosjektforståelsen som legges til grunn i det videre og forskjellen til tradisjonell prosjektforståelse innenfor prosjektledelseslitteraturen. Kolonnene for prosjektforståelse som er utviklet gjennom dette kapittelet er identisk med tabell A i sammendraget.

<b>TRADISJONELL PROSJEKTFORSTÅELSE</b>	<b>REVIDERT PROSJEKTFORSTÅELSE</b>	<b>AVSNITT</b>
Oppgaven er veldefinert.	Oppgaven er vagt definert.	3.3.1
Prosjekt er oppgavegjennomføring.	Prosjektet er problemdiagnose og – løsning.	3.3.2
Prosjektprosessen følger en strikt sekvens.	Prosjektprosessen er strukturert av iterative problemløsningsprosesser som utvikler seg ettersom oppgaven avklares.	3.3.2
Prosjektprosessen har struktur som en rasjonell beslutningsprosess.	Prosjektprosessen har struktur som en problemløsningsprosess under avgrenset rasjonalitet.	3.3.3
Prosjekter er lukkede systemer med en objektiv systemgrense og gitt start og slutt.	Prosjekter er åpne systemer som kan avgrenses på ulike måter, med oppstart og avslutning etter ønske.	3.3.4
Prosjekters transformerer input til output.	Input ressurser forestår en transformasjonsprosess og resultatet er realisert endring.	3.3.5
Prosjekters verdiskaping skjer gjennom omgjøring av innsatsressurser til et resultat.	Prosjekters verdiskaping skjer gjennom omgjøring av et transformasjonsobjekt fra en mindre til en mer ønsket tilstand. Innsatsressursene utfører prosessen og resultatet er oppnådd endring.	3.3.6

Tabell 3.B  
(Egen fremstilling)

Tabellen oppsummerer gjennomgangen av prosjektforståelser og kontrasterer tradisjonelle prosjektforståelser med et eierperspektiv på prosjekt. De to forståelseskolonnene er gjengitt i sammendraget.

### 3.4 PROSJEKTLEDELSE

Resten av dette kapittelet er viet prosjektledelse og strategisk prosjektledelse. Avsnitt 3.4.1 gir et historisk tilbakeblikk på prosjektledelsesdisiplinens utvikling med vekt på elementer av betydning for drøftingen videre. I avsnitt 3.4.2 gjennomgås ulike syn på prosjektledelsesteori. Monografien bygger på systemsynssettet, som mye av prosjektledelseslitteraturen gjør det. I avsnitt 3.4.3 diskuteres systemperspektivet i prosjektledelsesdisiplinen. Avsnitt 3.4.4 presenterer strategisk prosjektledelse og hvordan det er forstått her.

### 3.4.1 ET HISTORISK TILBAKEBLIKK

Store unike oppgaver som vi i dag kaller prosjekt har vært gjennomført og ledet siden tidenes morgen. De syv undere er klassiske eksempler på artefakter som har representert unike og innovative oppgaver. Håndverk og bygging er områder hvor en prosjekt-lignende verdiskapingsprosess blir anvendt i dag som i tidligere tider. Allikevel ser vi på prosjektledelse som et produkt av modernitet (Cicmil og Hodgson; 2006). Enkelte prosjektledelsesakademikere forfekter at prosjekt er en relativt ny oppfinnelse (Samset; 2004: 1). Cicmil og Hodgson (2006; 113) mener sågar at det er uhistorisk å forstå tidlige tiders gigantiltak som prosjekter. Jeg skal ikke bidra til diskusjonen om den sanne historien om prosjekter, men følger påstanden om at dagens prosjektledelsesdisiplin hviler på utviklingen av ledelsesteknikker fra første halvdel av det 20. århundret.

Prosjektledelsesfaget etablerte seg som en særskilt disiplin på 1950 tallet, ettersom erfaringer fra 2. verdenskrig ble utviklet til stadig mer sofistikerte teknikker for etterkrigstidens utvikling av teknologiske nyvinninger som romfartøy og atomubåter. Det prinsipielle tankegodset bak disse fagfeltene har utviklet seg uten grundig teoretisk refleksjon (Morris; 2013-1: 57) og faglitteraturen fremhever mangelen på teoretisk fundament som et problem (Ahlemann, El Arbi, Kaiser, Heck; 2013: 43, 53). Det idémessige grunnlaget for prosjektledelse er hentet fra Taylors (1911) *scientific management* (Morris; 2013-1: 57) og Fayols (1939) *administrative management* (Williams; 2005: 501), som også regnes som historiske utgangspunkter for andre ledelsesfag. Taylors fokus var på oppgaver og aktiviteter. Synet på organisert virksomhet som aktivitet er fulgt opp av blant annet Barnard (1938), Pfeffer og Salancik (1978), Porter (1985) og Stabell og Fjeldstad (1998). Fayols bidrag føyer seg inn i en lang rekke akademikere som ser organisasjon som en sosial struktur, som senere Weber, Emery og Trist (1965), Thompson (1967) og Mintzberg (1979).

Den utrolige suksessen prinsippene til Taylor og Fayol fikk i masseproduserende industrier var en vesentlig inspirasjon for utvikling av normative retningslinjer for prosjektledelse. Bråthen og Moland (2015: 14) skriver at byggebransjen tradisjonelt har 'vært opptatt av at nøkkelen til økt produktivitet ligger i effektivisering av hver enkelt operasjon i byggeprosessen, for eksempel hvert enkelt fag i prosjekteringsfasen'. Det er en tilnærming i Taylors ånd. Hans *scientific management* fokuserte på effektivisering av produksjonssystemet gjennom nitid avdekking av enkeltoperasjonenes logikk for finjustering til optimal produksjonstakt i hvert enkelt ledd av prosessen. Gantt diagrammet er det eldste prosjektledelsesverktøyet som fortsatt er i bruk, utviklet av Taylors kollega Henry L. Gantt<sup>64</sup>, som brukte det som planleggingsteknikk for skipskonstruksjon under første verdenskrig. Taylorismens maskinanalogi og den tilhørende samlebåndslogikken er fortsatt gjenkjennelig i autoritative prosjektledelsesretningslinjer (Pollack; 2007: 268) som PMBOK (2013) og PRINCE2 (2010). Men enda mer fremherskende enn arven fra Taylor, er Fayols syn på administrasjon som å planlegge, organisere, kontrollere og veilede. Det er fortsatt hjørnesteinen i normative retningslinjer for god prosjektledelse (PMBOK; 2013: 5, 418, 423).

Lenfle og Loch (2010: 39) tillegger Robert McNamara<sup>65</sup> en avgjørende rolle i utviklingen av prosjektledelsesfaget. Han ledet det amerikanske forsvarsdepartementet (DoD) på 1960 tallet. Etter

---

<sup>64</sup> Blant Gantts (Avsnitt 3.3.2. *Prosjektsyklusen* Fotnote 48) viktigste bidrag er utvikling og spredning av planleggingsverktøyet Gantt diagram, som fortsatt er i bruk og til eksempel ligger til grunn for utformingen av PC programmet Microsoft project. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt); 03.10-2015)

<sup>65</sup> Robert Strange McNamara (1919-2009) var en av forrige århundres mest innflytelsesrike personer. Han var utdannet ved Berkley og Harvard, med respektive bachelor i samfunnsøkonomi og MBA. Under annen verdenskrig innførte han bruk av analytiske metoder for optimalisering av B29 bombeflyressurser til kombinert innsats for bombing og transportbehov. Etter krigen ble han sammen med en gruppe kolleger fra forsvaret ansatt av Ford Motor Company for restrukturering og

krigen hadde det amerikanske forsvaret gjennomført enorme utviklingsprogrammer for nye våpentyper. Prosjektorganisasjonene hadde hatt betydelig autonomi også til å gjøre overordnede strategiske vurderinger. Under McNamaras ledelse gjennomførte departementet en omfattende endring av styringsprinsippene for store prosjekter, sentraliserte viktige beslutninger og begrenset prosjektorganisasjonene til en gjennomføringsrolle. Samtidig satset man betydelige ressurser på utvikling av bedre teknikker og verktøy for effektiv prosjektgjennomføring.

Denne politikken fikk avgjørende betydning for utviklingen av prosjektledelse som disiplin, profesjon og akademisk felt. I henhold til Lenfle og Loch (ibid: 41) endret hele fagfeltet seg i kjølvannet av at DoD bestemte seg for å sentralisere de strategiske vurderingene. Prosjektledelse ble begrenset til taktisk operativ ledelse av teknisk komplekse oppgaver med en begrenset grad av unikhet og innovasjon (Arto; Kujala, Dietrich, Martinsuo; 2008: 4), en spesialgren av produksjonsledelse (Koskela and Howell; 2002-1: 2) med grunnlag i operasjons- og systemanalyse (Morris; 2013-1: 36). Fagfeltet ble omformet til et teknokratisk kontroll og kommando -regime for operasjonell gjennomføring av vel definerte oppgaver innenfor kjente rammer (Lenfle and Loch 2010: 41). Dette er den normative ingeniørtradisjonen Söderlund (2004-1: 185) referer til (Avsnitt 2.3.1).

Prosjektledelse har siden 1960 tallet vært dominert av teknisk ekspertise som prioriterer kvantitative beslutningsstøtteteknikker, rigorøse rutiner og en rasjonell tilnærming til organisasjonsmessig adferd. Rasjonelle beslutningsteknikker er fortsatt høyt verdsatt og maskinmetaforen er en dominerende organisasjonsforståelse (Ernø-Kjølhede; 2000: 8, Kapsali; 2011: 397). Først med forslaget om å se prosjekter som midlertidige organisasjoner (Packendorff; 1995) ser man et bredere engasjement for bedre forankring i organisasjons- og ledelsesteori. Ny inspirasjon for dette perspektivet hentes primært fra spesifiserende teoriforståelser (Avsnitt 2.2 Figur 2.B). De formaliserende teoriforståelsene er mindre tydelig innenfor prosjektledelsesdiskursene. Åpen systemteori strever med å få aksept (Kapsali Browaldh; 2013: 3) som en tredje vei knyttet til det formaliserende hjørnet mellom de idealiserende teoriforståelsene som assosieres med den normative ingeniørdisiplinens såkalt harde systemtenkning og de spesifiserende teoriforståelsene som assosieres med såkalt myk systemtenkning (Kapsali; 2011; 399, Avsnitt 2.3.1).

På 1980 tallet etablerte prosjektledelsesmiljøer seg med egne profesjons-organisasjoner. Disse organisasjonene har stått for kodifisering av prosjektledeskunnskap og sertifisering av prosjektledere. Amerikanske PMI var det første, største og fortsatt ledende miljøet, etablert allerede i 1969. PMIs PMBOK og det engelskbaserte PRINCE2 har bred internasjonal innflytelse. PMIs definisjon på prosjektledelse er anvendelsen av kunnskap, evner, verktøy og teknikker på prosjektaktiviteter, som tilfredsstiller prosjekters krav og behov (PMBOK; 2008: 6, 2013: 5). Forskjellige nasjonale profesjonsorganisasjoner har utarbeidet alternative *Book of Knowledge* (BOK) som tar sikte på å beskrive mer eller mindre komplette retningslinjer for hvordan god prosjektledelse skal utøves. Morris (2013-1: 57) forteller at utgangspunktet for kunnskaps-samlingene var å kodifisere erfaringsbaserte oppfatninger om beste praksis (PMBOK; 2013: 1) og i begrenset grad basert på et klart teoretisk fundament.

---

innføring av moderne analytiske ledelsesmetoder i selskapet. Han ble etter hvert konsernets øverste leder, som den første utenfor Ford familien. Kort tid etter ble han kalt til posten som *Secretary of Defence* av president Kennedy, en rolle han også fylte under president Johnson og ble historiens lengst sittende toppsjef for USAs militære styrker. Han assosieres gjerne med det amerikanske engasjementet i Vietnamkrigen, som han i ettertid tok avstand fra. I 1968 ble han utnevnt til leder av Verdensbanken og reformerte institusjonen, blant annet med økt fokus på bekjempelse av fattigdom. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_McNamara](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_McNamara); 03.10-2015).

På 1990 tallet var det stor vilje til å etablere prosjektledelsesfeltet som en autonom disiplin. På den tiden finner vi en omfattende diskurs om hva prosjektledelse er. Fra da av har det vært økende interesse for å integrere prosjektledelse i ledelsesfag, heller enn som en ingeniørdisiplin. Dette er kalt fagets tredje bølge og er en vedvarende trend, med økende interesse for strategisk prosjektledelse og prosjekt som verdiskapingsmetode.

Mens prosjektledelsesfaget ble begrenset til operasjonell gjennomføring var øvrige ledelsesfag opptatt av industriell masseproduksjon. Fokuset på industriell verdiskaping ledet hen til en revitalisering av betrakningsmåter som reflekterte Taylor's slagord fra det forrige århundreskiftet; *'one best way'*. Et bredt faglig spekter priset Porter's verdikjede som den ene generiske løsningen, som kom til å dominere mye ledelsestenking gjennom to tiår og også inspirerte prosjekt-ledelsesfaget. Prosjektledelsesdisiplinens tidlige inspirasjon fra Taylor og den senere tilknytningen til operasjonsanalyse og logistikk (Packendorff; 1995: 320) viser at fagtradisjonen har røtter i teorier som er utviklet for lang lenket teknologi (Thompson; 1967) og verdikjeder (Porter; 1985). Kjedefmetaforen er mye brukt i prosjektsammenheng (Bankvall m.fl.; 2010: 385), som på andre felter. Men det er ikke åpenbart logisk å etablere et særskilt prosjektledelsesfag på et teoretisk fundament som forutsetter *'one best way'* for organisering og ledelse. Hvis en generisk verdikjede er gyldig for all virksomhet er prosjektledelse et tomt begrep.

Entusiasmen for Porter's teorier dempet seg henimot årtusenskiftet. Én av kritikkene som ble fremført (Stabell og Fjeldstad; 1998: 414) gjenspeilte av det gamle *contingency*-teori slagordet *'there is no one best way'*. Stabell og Fjeldstads (1998) revitalisering av Thompson's trefoldige teknologi-inndeling i en Portersk aktivitets-ramme representerer et nytt *contingency*-teoretisk grunnlag for forståelse av prosjektbasert virksomhet med behov for en særskilt prosjektledelsesdisiplin. Da er faget ikke bare et sett operasjonelle teknikker og metoder, men en disiplin for strategisk og operativ ledelse av en verdikonfigurasjon med andre utfordringer og muligheter enn virksomhet rettet mot massemarkedene. Det krever teoretisk innsikt og forståelse av prosjektvirksomhet.

Savnet av et teoretisk fundament tas fortsatt opp som et problem i prosjektledelseslitteraturen og søket etter teoretiske holdepunkter i tilknyttede ledelsesfag vedvarer (Avsnitt 1.3). Ovenstående antyder at fagfeltets utfordringer ikke er grunnet i mangel på eksplisitt teori alene, men også at de teoretiske referansene man tross alt har brukt er lite egnet. Neste avsnitt (Avsnitt 3.4.2) presiserer enkelte elementer i den diskusjonen, som jeg kommer tilbake til (Kapittel 10) med bakgrunn i monografiens teoriutvikling.

Prosjektledelsesfaget trekker på tankegods fra industriproduksjon, som ikke klargjør prosjektteknologiens særskilte utfordringer. Fagtradisjonen fra prosjektstyringsretningen har fokusert på operativ gjennomføring og vektlagt normative anbefalinger og tekniske hjelpemidler. Idégrunnlaget bygger på tidlige ledelsesidéer fra før gjennombruddet av åpen systemteori og forutsetningen om avgrenset rasjonalitet.

### 3.4.2 PLASSERING AV PROSJEKTLEDELSESTEORI I KARTET

I prosjektledelseslitteraturen har det i mange år vært *come il faut* å vise til at feltet savner teori (Koskela og Howell; 2002-1; 1: 2002-2; 2, Söderlund; 2004-1: 185, Crawford m.fl.; 2006: 40, Morrism.fl.; 2006: 714, Pollack; 2007: 266, Morris; 2013-1; 56, Williams; 2005: 8). Koskela og Howell (2002-2: 3) konkluderte en analyse av prosjektledelseslitteratur gjennom førti år med at: *'there is no explicit theory of project management'*. Selv om prosjektledelsesfaget savner eksplisitt teori bygger

anbefalte teknikker og verktøy nødvendigvis på generaliserte virkelighetsforståelser og forutsetninger. Disiplinen har et nokså samstemt syn på hvordan prosjekter bør gjennomføres. Enkelte forfattere har derfor antatt at de underliggende ideéene også er felles og satt seg fore å avklare hva de går ut på. Alleman (2004: 32), Koskela og Howell (2002-1 og 2002-2) er blant dem som hevder at innarbeidede prosjektledelsesmetoder og -prinsipper savner teoretisk begrunnelse, men samtidig mener at det er mulig å beskrive de implisitte teoretiske forutsetningene prosjektfeltet baserer seg på. Med henvisning til nye tilnæringer i prosjekt-praksis, som smidige metoder (Alleman; 2004: 11, 32, Avsnitt 3.3.2. *Iterative prosesser*), *Last Planner* og *Scrum* (Koskela og Howell; 2002-2: 10) har disse forfatterne foreslått alternative utgangspunkter for utvikling av prosjektteori. Det kommer jeg tilbake til i diskusjonsdelen av monografien (Kapittel 9). Dette avsnittet plasserer prosjektledelsesteori i Kartet fra avsnitt 2.2.

Om teori er mangelvare eller ikke må nødvendigvis bygge på en oppfatningen om hva teori er. Siden teori er den analytiske enheten for posisjonering i Mjøsets Kart (Avsnitt 2.2) er det presumptivt vel egnet for typologisering av standpunktene. Kartets tredeling er ment å klargjøre samfunnsvitenskapelige posisjoner på en bedre måte enn det etablerte dikotomier bidrar til. Dikotomienes utbredelse innebærer at Kartet ikke kan anvendes direkte på løpende diskurser, men krever et analytisk arbeid for å oversette anvendte kategoriseringer fra to motsatser til tre alternativer som er lenket sammen. Dette avsnittet plasserer aktuelle syn på prosjektledelse i Kartet.

Det er alminnelig enighet om at prosjektledelse har vært dominert av en normativ tradisjon fra 1960 tallet av (Lenfle og Loch; 2010, Morris; 2013-1: 237; Williams; 2005: 4, 9). For diskusjonen her er det formålstjenlig å dele denne tradisjonen i to underkategorier. Den ene er nær beslektet med operasjons- og systemanalyse (Bredillet; 2010: 4) knyttet til normativ beslutningsteori og mikroøkonomi. Denne kategorien omfatter analytiske verktøy til bruk i prosjekter og dominerte fagfeltet frem til 1960-tallet (Cicmil og Hodgson: 2006; 112). Den andre underkategorien omfatter generelle retningslinjer for praktisk håndtering av prosjektarbeid. Leveransen herfra er en vidt kommunisert og bredt anvendt metode for god prosjektledelsespraksis.

Williams (2005: 9) sier at faget presenterer seg som selvinnlysende korrekt og derfor ikke har behov for eksplisitt teoriutvikling. Koskela (2008: 53) karakteriserer teknisk forskning på følgende vis: *'In technical research, the instinctive way of proceeding is to design and build a model, tool or system and then evaluate it for showing that it is superior in comparison with earlier solutions'*. Det illustrerer en tilnærming til teoriutvikling som korresponderer med standardvitenskapens idealiserende teoriforståelse.

Prosjektledelsesfagets varianter av normativ beslutningsteori bygger på grunnleggende teori fra standard-vitenskapelig idealiserende teoriforståelse. Økonomifagene med den samme teoriforståelsen er så viden kjent for sin hang til eksplisitte forutsetninger og utledninger at det slås vitser om det. Men Jackson (2003; 49) hevder at såkalt hard systemtenkning som denne prosjektledelsestradisjonen henvises til (Jackson; *ibid.*, Crawford og Pollack; 2004: 646, Pollack; 2007), tar de teoretiske utgangspunktene for gitt uten å gjøre dem eksplisitte. Da kan uklarhet om det teoretisk grunnlagt bli påtrengende, men leder heller til et krav om skjerpet faglig praksis ved utvikling av teoretiske modeller enn å anta at det ikke finnes noe relevant teoretisk fundament.

Turner (2006-1, -2, -3 og -4) forsøkte å utvikle en prosjektteori gjennom suksessive artikler i *International Journal of Project Management* hvor han er redaktør. Sauer og Reich (2007) påpekte i samme tidsskrift at Turners fremgangsmåte var en formallogisk utledning fra gitte premisser og forutsetninger som vi kjenner det fra matematikken. Gjennom et tankeeksperiment med empiriske



observasjoner presentert som aksiomer (Sauer og Reich; 2007: 1), etablerte Turner en generell teori om prosjekter (Turner; 2006-1; 1) i tråd med et syn han tidligere har fremmet om grunnlaget for sterk teori: '...a series of premises on which a strong, consistent theory is derived...' (Turner; 1999, sitert av Williams; 2005: 8). I Kartet er fremgangsmåten kalt tanke-eksperiment og plassert som standard vitenskapens idealiserende teoriforståelse, men da med idealiserte forutsetninger, ikke tolking av empiriske observasjoner, som premisser<sup>66</sup>. Den idealiserende teoriforståelsen er vanlig innenfor økonomi, kvantitativ beslutningsteori og operasjonsanalyse<sup>67</sup>. Det er en ukonvensjonell fremgangsmåte for å etablere adferdsorientert ledelsesteori på mesonivå, som normalt er dekket av teoriforståelser knyttet til Kartets formaliserende hjørne<sup>68</sup>.

Ett av Turners resultater var at prosjekter har en prosjektskyklus som består av fem faser (Sauer og Reich: 2007: 1, Turner; 2006-2: 93); konseptutvikling, egnethetsvurdering, utforming, gjennomføring og avslutning. Et annet var at prosjektledelse består av fire trinn; planlegge, organisere, implementere og kontrollere. Dette, konkluderte Turner, er som prosjektledelsesfaget beskriver, altså har prosjektledelsesfaget et etablert teoretisk grunnlag; *q.e.d.* Sauer og Reich (2007-2) kritiserte generaliseringene og mente det er mer behov for empirisk fundert teori om hva som faktisk skjer, enn normgiving ved logisk deduksjon fra idealiserte premisser. Kravene om teori er begrunnet med mangelen på empirisk fundert teori om prosjektledelsespraksis (ibid., Söderlund; 2004-1; 185).

Retningslinjer for prosjektledelsespraksis forholder seg til sosial interaksjon i organiserte samarbeidsrelasjoner, som er bedre egnet for kontekstualiserende enn idealiserende teori. Det er mengder av teori å bygge på også her, men det er lett å akseptere at med utgangspunkt i kontekstualiserende teoriforståelser er det teoretiske grunnlaget for gjeldende retningslinjer i beste fall svakt (Söderlund; 2004-1: 185). De er ikke grunnlagt i generaliseringer fra empirisk forskning, som kontekstualiserende teoriforståelser forutsetter, men er etablert som mer eller mindre reflekterte praktikers råd på bakgrunn av egne erfaringer og kontrafaktiske tankeeksperimenter om hvordan man enklere og sikrere kunne nådd ønskede resultater.

Prosjektledelseslitteraturen refererer til den normative tradisjonen som positivistisk (Pollack; 2007: 267, Bredillet; 2010: 6, Morris; 2013: 70, 109, Williams; 2005: 9, 22), uten å sondre mellom de to underkategoriene som er skissert ovenfor. Maskinmetaforen som dominerer begge varianter av

---

<sup>66</sup> Sauer og Reich (2007) viste til at Turner bygger sin teori som matematikk; på aksiomer; selvnynnsende faktum. Det er ikke økonomifagets metode. De bygger sine modeller på forutsetninger, som gjerne kan være åpenbart usanne overforenklinger, som adferdsforutsetningene for *economic man*. Idealiserende teori gjør idealiserte forutsetninger om adferd for å utlede logisk elegante modeller om samfunnets virkemåter. Enkelte, blant andre økonomen Milton Friedman, har argumentert for at det ikke spiller noen rolle om forutsetningene er urealistiske hvis de fører til modeller som gir gode prediksjoner (Sutton og Staw; 1995). Argumentasjonen illustrerer at økonomifeltet ser forutsetningene som pragmatiske verktøy for logisk utvikling av formelle modeller, ikke selvnynnsende sannheter, i motsetning til Turners aksiomatisk-deduktive tilnærming. Turners matematikk-lignende fremgangsmåte er noe annet enn vi finner innenfor samfunnsfagene i det samsvarende idealiserende hjørnet og gir støtte til Williams (2005) påstand om at prosjektledelsesfaget anser seg å bygge på selvnynnsende sannheter.

<sup>67</sup> Simon argumenterer for at vi ikke behøver å kjenne mekanismene inne i et system for å kunne lage gode modeller for utfallet av systemet fra en kjent initialsituasjon og *input*. Urverk, som mekaniske pendelur og fjærrur, så vel som kvartsur og atomur kan alle gi gode bestemmelser av døgnetts gang, uten at de modellerer jordens rotasjon. Gode modeller betyr gode prediksjoner. Men gode prediksjoner gir ikke grunnlag for å påstå at modellens funksjonsmåte ligner virkeligheten. Poenget er at modellen leverer parameterverdier som samsvarer med virkeligheten, ikke at funksjonsmåten ligner. Om sosialøkonomi basert på *economic man* gir gode makromodeller betyr ikke at *economic man* er en god beskrivelse av adferden til virkelige mennesker: Det er modellene, ikke forutsetningene som er testet og evaluert.

<sup>68</sup> Turners prosjektledelsesteori illustrerer skillet mellom fagets to tradisjoner: Teoritvillingsmetoden hans forholder seg til tradisjonen fra operasjonsanalyse, mens teoriens virkefelt gjelder retningslinjer for praktisk håndtering av prosjektarbeid. Vi finner et tilsvarende skille i strategifaget, med økonomi som ett faglig utgangspunkt og organisasjonsteori som et annet, med ulike teoriforståelser og metodiske tilnærminger.

tradisjonen (Pollack; 2007: 268) hører til et lukket systemteoretisk tankesett som kan assosieres med positivisme (Silverman 1970: 33). Positivisme søker i henhold til Morris (2013-1: 237) å bidra til at samfunnsfagene kan oppnå verdi- og kontekstfri kunnskap som i naturvitenskapene, men han erkjenner at dette programmet er problematisk. Schön (1982) diskuterer positivismens rolle i profesjonskompetanse som et idéhistorisk grunnlag for teknisk rasjonalitet, men understreker at det ikke er noen aktuell vitenskapsfilosofisk posisjon (ibid: 48) og at ingen vitenskapsfilosof vil akseptere å bli kalt positivist. Positivisme har ikke hatt noen rolle i samfunnsvitenskapene siden positivismestriden på 1960 tallet (Bugge; 2004, Avsnitt 2.1).

Morris (1994/1997: 217) opplevelse av at prosjektledelsesfaget er *'left in a 1960's time warp'*, kan bunne i en anakronistisk tilknytning til positivistisk lukket-rasjonell<sup>69</sup> systemteori (Kapsali; 2011, 2013). Tidfestingen passer med terminering av positivismestriden, overgangen fra lukkede til åpne systemsett i tilstøtende ledelsesfag (Scott; 1981: 128) og prosjektledelsesdisiplinens valg av et operativt utførelsesfokus (Lenfle og Loch; 2010: 41).

Morris (2013-1) siste bok heter *'Reconstructing project management'*, som mer enn antyder en postmoderne tilnærming til stoffet. Men den som leser boken for å finne en sosialfilosofisk fortolkning av prosjektledelse blir skuffet. Han oppdaterer i stedet tidligere historiske gjennomganger (Morris; 1994/1997) og analyserer fagets utvikling som grunnlag for å klargjøre dagens teoretiske perspektiver. Han dissekerer fagets historiske røtter uten å gripe til dekonstruksjon (Morris; 2013-1: 117, Derrida; 1967). Standardvitenskapens analytiske atomisme er grunnlaget for metoden Morris anvender. Denne reduksjonistiske tilnærmingen har sitt utspring i naturvitenskapene (Pollack; 2007: 268). Morris plasserer seg selv i hjørnet hvor standardvitenskapen møter kritisk realisme og definerer ståstedet sitt som det sistnevnte (Morris 2013-1: 239). Det er han den nærmeste til å vurdere. Ståstedet er langt fra den normative ingeniørtradisjonen ved det idealiserende hjørnet, som Turners (2006; 1, 2, 3 og 4) teoriutviklingen er eksponent for.

Söderlund (2004-1: 185) poengterer at parallelt med den normative ingeniørtradisjonen finnes det en samfunnsfaglig tradisjon som interesserer seg for adferds- og organisasjonsmessige sider av prosjekter. Han argumenterer for at teori relatert til den normative tradisjonen har lite å tilby samfunnsfaglige akademikere, som ønsker å bygge teori fra empiriske data (ibid.). Etter hans syn bør samfunnsfaglig prosjektledelsesforskning fokusere på aksjon, aktør og midlertidighet (ibid: 186). Lundin og Söderholm (1995) anbefaler også en aksjonsbasert referanseramme. Disse forfatterne er blant dem som betegnes den skandinaviske skolen.

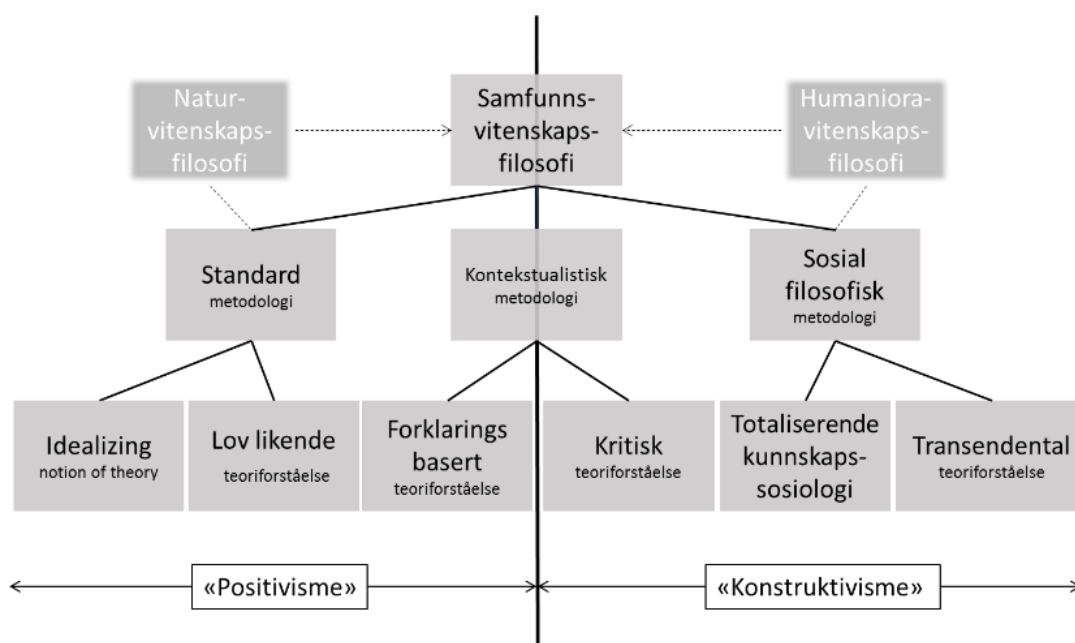
Den skandinaviske skolen vektlegger ikke sosialfilosofisk dekonstruksjon for avdekking av maktstrukturer, men aksjon og aktør som assosieres med den kontekstualistiske teoriforståelsen. Skolen kan knyttes til det sosiologiske aktørsynssettet (Silverman 1970). Aktørsynssettet forholder seg til konstituering av individualisert forståelse og produserer akademisk innsikt som lokalisert kunnskap. I Kartet betegnes teoriforståelsen kritisk teori eller kritisk pragmatisme og er plassert i

---

<sup>69</sup> Tilsvarende Thompson (1967: 144) om ledelsesfagenes situasjon på 1960 tallet: *'Available principles of administration or management are essentially statements derived from rational-model assumptions, and tend to be normative rather than always realistic'*. Problemstillingen var ikke ny. Til eksempel adresserte Barnard problemstillingen 25 år tidligere (Wolf; 1982: 18). Men på 1960 tallet skjedde det en betydelig endring i ledelsesfagenes interesse og innretning. Prosjektledelsesfeltet, derimot utviklet seg langs andre linjer. *'little radical examination of the intellektual foundation of project management has been done within this stream of resarch, arguably since the 1960s'* (Cicmil og Hodgson; 2006: 112). At situasjonen har vedvart på prosjektledelsesfeltet i ytterligere 50 år etter Thompson, er det jeg forstår som Morris' (1994/1997: 217) *'1960's time warp'*. Garel (2013: 667) skriver at prosjektledelse gikk inn i en epoke preget av standardisert rasjonalisering på 1960 tallet, som innebærer at man beveget seg i en helt annen retning enn de øvrige ledelsesfagenes orientering mot strategisk agering i 'naturlige' og politiske prosesser i kontrast til det tidligere fokuset på normative teknikker basert på renessanseidéen om perfekt rasjonalitet.

det spesifiserende hjørnet. Morris (2013-1: 246). konkluderer med at den skandinaviske skolen har bragt interessante innfallsvinkler til prosjektledelsesfeltet, men kritiserer tradisjonen for ikke å presentere generalisert kunnskap Kritikken bygger på hans egen posisjon i det formaliserende hjørnet (2013-1: 239). Det er knapt relevant for tilhengere av spesifiserende teoriforståelser, som disse er. De to posisjonene illustrerer strekket i den kontekstualistiske metodologien. Spesifiserende versus formaliserende teoriforståelse henger sammen med kontekstualismens polarisering mellom ulike vektlegginger av aktør og struktur, handling og mulighetsrom, intensjonalitet og strukturelle rammebetingelser.

Cicmil og Hodgson (2006) foreslår en kritisk forskningsagenda, som intuitivt lett kan assosieres med Kartets kritiske teori knyttet til kontekstualisme, men disse forfatterne (ibid: 117) henviser til -ismer som marxisme, feminisme, environmentalisme, post- strukturalisme og post-kolonialisme. Ismene har dekonstruksjon av sosialt konstruerte maktstrukturer som fellesnevner og er rotfast i sosialfilosofisk metodologi. I samme åndedrag som de postmoderne -ismene, nevner Cicmil og Hodgson (ibid.) også kritisk pragmatisme. Det mentale kartet deres deler kontekstualismen i to: Kritisk realisme går sammen med naturvitenskapsbasert tenking, mens kritisk pragmatisme slås i hartkorn med sosialfilosofiske metodologier med referanse til humaniora, som er det feltet Cicmil og Hodgson (ibid.) bekjenner seg til. De bruker litt andre betegnelser på elementer over den klassiske dikotomien som er behandlet i avsnittene ovenfor.



Figur 3.M  
(Egen fremstilling)

En oversikt over samfunnsfagenes vitenskapsteori og påvirkningen fra humaniora og naturvitenskap. Den tradisjonelle dikotomien mellom positivism og konstruktivism er relatert til Kartets inndeling i tre metodologier, hver med to forståelser av hva som konstituerer teori.

Cicmil og Hodgson (2006: 111) plasserer den normative prosjektledelsesdisiplinen i tradisjonen fra naturvitenskapene og knytter den til systemteori. I deres dualistiske bilde faller systemsynssettet innenfor den naturvitenskapelig inspirerte tradisjonen. En annen sak er at de karakteriserer *l'Autre* som positivistisk (ibid: 115). I et dekonstruksjonistisk perspektiv er kategoriseringen en dårlig tilslørt retorisk maktbruk: Å karakterisere en motpart som tilhengere av

for lengst utdaterte idéer er ikke et nøytralt ordvalg, men stigmatiserende heller enn kategoriserende. Det er lite hensiktsmessig, selv om det kan være et snev av sannhet i karakteristikken av den normative prosjektledelsestradisjonen, som antydnet tidligere.

Pollack (2007) bruker en annen terminologi: Han sonderer, som Jackson, mellom et hardt og et mykt paradigme. Det harde forholder seg til positivistisk og realistisk vitenskapsfilosofi, mens det myke relateres til interpretistiske tankeretninger (Pollack (2007: 267). Det er den samme dikotomien som er referert til ovenfor (Avsnitt 2.3.1). De som for Cicmil og Hodgson (2006) utgjør *l'Autre* er dem som i Pollacks terminologi bekjenner seg til det harde paradigmet. Men Pollack lar det paradigmatisk skillet i prosjektfagets ulike ståsteder skjære tvers gjennom systemsynssettet, som også deles i hard og myk. Mens Cicmil og Hodgson (ibid.) plasserer hele systemsynssettet hos *l'Autre*, identifiserer altså Pollack et mykt systemsynssett som henvises til den posisjonen de to identifiserer seg med.

Checklands (Jackson; 2003: 15-17) sondring mellom myk og hard systemtenkning er mye anvendt innenfor prosjektledelseslitteraturen. Jackson (2001) forfekter at system-tenkingen forholdt seg til et hardt positivistisk tankesett og naturvitenskaplig metode til 1970 og -80 tallet (ibid: 235). Jacksons myke systemsynssett skal ha vært *'at war'* med tradisjonelistene på 1980 tallet. Winter og Smith (2006; 13) hevder at prosjektledelsesdisiplinen har gått over fra et hardt til et mykt systemsynssett i løpet av de senere årtier. Kategoriene er mer intuitive enn analytiske (DiMaggio; 1995: 395). Distinksjonen er gjerne brukt på en løs og flertydig måte (Crawford og Pollack; 2004: 645), men kvanitativt orienterte normative prosjektverktøy relatert til operasjons- og systemanalyse henvises konsekvent til hard systemteori. Det harde systemsynssettet fremstår som svært nær Gouldners lukket-rasjonelle systemteori (Kapsali; 2011: 399). Det ville være nærliggende å tenke seg myk systemteori som en referanse til åpen-naturlig systemteori, men så enkelt er det ikke. Winter og Smith (2006) viser til blant annet Cicmil og Hodgson, så vel som den skandinaviske skolens ståsteder som eksempler på myk systemteori, men fra begge hold tar man avstand fra systemsynssettet og argumenterer i stedet for respektive kritisk, postmoderne teori og aktørsynssettet.

Crawford og Pollack (2004) har viet en artikkel til et forsøk på å klargjøre begrepsbruken: Hard brukes om mekanistiske prosesser med stabile eller forutsigbart varierende relasjoner mellom relevante variable (ibid: 646), mens myk er en fellesbetegnelse på kritisk teori, sosial konstruktivisme og myk systemmetodologi. Crawford og Pollack (ibid.) plasserer den myke systemmetodologien under konstruktivistiske teoriforståelser. Cicmil og Hodgson (2006) derimot, plasserer systemsynssettet i sin helhet utenfor konstruktivismens domene. Hard-myk delelinjen samsvarer med skillet Cicmil og Hodgson (ibid: 111) satt mellom kritisk tenking og systemtenkning, med unntak for at den nye kategorien myk systemtenkning har blitt plassert i det idémessige lendet som Cicmil og Hodgson (ibid.) proklamerte som systemfri sone.

Jackson (2003) er en mye brukt kildehenvisning for hard-myk distinksjonen. Han (ibid. 16) viser til Checklands<sup>70</sup> kategorisering av hard systemteori og omtaler den samme Checkland (ibid: 181) som opphavsmannen bak myk systemmetodologi (*Soft Systems Methodology*; ibid: 181). Myk systemtenkning plasserer han (ibid: 2001: 236) blant interpretive teoriforståelser, som er i det spesifiserende hjørnet hos Mjøset, hvor vi finner Cicmil og Hodgson og den skandinaviske skolen på hver sin side av skillet mellom sosialfilosofi og kontekstualisme. I Jacksons bok (ibid.) er ordet

---

<sup>70</sup> Peter Checkland (1930) engelsk, utdannet M.A. i kjemi fra St Johns's College, Oxford. Professor emeritus i systemutvikling ved Lancaster University. Kjent som medforfatter av *'soft systems methodology'* (SSM), med utgangspunkt i systemteori. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Checkland](https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Checkland); 10.09-15).

'system' plassert som pre- eller suffiks til de fleste kategoriseringer som er kjent fra andre forsøk på å typologisere et vitenskapsfilosofisk landskap og bidrar kanskje mer til forvirring enn forklaring i så måte.

Crawford og Pollacks (2004) rammeverk for å analysere prosjekter i henhold til hard-myk kategoriene kan belyse hvordan de forholder seg til systemkarakteristikkene åpen/lukket og naturlig/rasjonell. Det går for langt å gå inn på her. Jeg forholder meg til sistnevnte kategorisering, som er vel etablert i organisasjonsteori og ledelsesfag. Spesifiserende teoriforståelser defineres ellers som alternativer til systemsynssettet. Plasseringen av den skandinaviske skolen i noe som med rimelighet kan regnes til systemsynssettet er vanskelig å akseptere. DiMaggio (1995: 395) hevder at kategoriene hard-myk er mer intuitive enn analytiske. Jeg lar det bli med det, uten å prøve å finne nærmere ut av Checklands myke systemmetodologi og gir Mjøset (2009: 40) det siste ordet i saken: *"In the end, most core methodological concepts become vague, with many proximate, even contradictory definitions."*

Gjennomgangen har vist at forskjellige syn på prosjektledelse dekker alle posisjoner i Kartet, så nær som den (re-) konstruktivistiske idealiserende teoriforståelsen hvor sosialfilosofisk metodologi møter standard vitenskap. Kanskje har jeg oversett uttrykk for den posisjonen, men de viktigste retningene er nå referert til, med et skjønnsomt utvalg av fremstående forfattere.

Prosjektledelsesfaget er preget av lite eksplisitt teori og svak refleksjon over eget kunnskapstilfang. De teoretiske grunnlagene for teoriutvikling i del III og IV tar utgangspunkt i teoriforståelsene knyttet til Mjøsets formaliserende hjørne.

### 3.4.3 SYSTEMPERSPEKTIVET I PROSJEKTLEDELSESFAGET

I en nylig artikkel i Huffington Post<sup>71</sup> skilte Lackhoff<sup>72</sup> mellom direkte og systemisk kausalitet. Direkte kausalitet reflekterer en verden som fungerer som billiardkuler; en enkel direkte mekanisme mellom årsak og virkning. Systemisk kausalitet derimot, erkjenner mekanismer som er systemiske i sin natur. Endring av systemets funksjonsmåte eller leveranser kan ikke oppnås gjennom direkte tiltak på et konkret problem, men krever justeringer av systemet selv for å endre hvordan det påvirker et problemfelt hvor 'alt henger sammen med alt'.

Simon (1982/1996: 27) betegner to samsvarende betraktningsmåter for respektive 'substansiell rasjonalitet' i motsetning til 'prosedural rasjonalitet': *'So we proceed step by step from the simple caricature of the firm depicted in the textbooks to the complexities of real firms in the real world of business. At each step towards realism, the problem gradually changes from choosing the right course of action (substantive rationality) to finding a way of calculating, very approxiamately, where a good course of action lies (procedural rationality).'* Den substansielle rasjonaliteten finner Simon referanser til i operasjonsanalysefaget som er et kjent utgangspunkt for tradisjonell prosjektstyring. Simon trekker frem bruken av heuristiske søk i kunstig intelligens som et typisk fagområde som formaliserer den prosedurale logikken: *'To permit computers to find optimal solutions with reasonable expenditures of effort when there are hundreds of thousands of variables, the powerful algorithms associatied with OR impose strong matehmathical structure on the*

<sup>71</sup> Artikkelen 'Why Trump?' stod i Huffington Post, 03.03.2016.

<sup>72</sup> George Lakhoff (f 1941). Professor i lingvistikk ved UC Berkeley. Medforfatter av 'Metaphors we live by' (Lakhoff og Johnsen; 2003) og forfatter av 'Don't think of an Elephant!' (2004).

*decision problem. Their power is bought at the cost of shaping and squeezing the real-world problem to fit their computational requirements: ... The alternative methods provided by AI, most often in the form of heuristic search (selective search using rules of thumb), find decisions that are "good enough", that satisfice.'*

Taylor og Fayols *management* idéer var basert på substansiell rasjonalitet. De har en logisk enkelhet og klarhet som gjør at betraktningene fortsatt er pedagogisk vel egnet som innledning til en innføring i organisasjons- og ledelsesfag. Senere fikk Von Bertalanffys generelle systemteori stor innflytelse på ledelseslitteraturen også innenfor prosjektledelse. Idémessig skilte allikevel prosjektfaget lag med øvrige ledelsesfag. Skillet kan konkretiseres med Von Bertalanffys (1972) differensiering mellom lukkede og åpne systemer (Jackson; 2003: 5,6). Et lukket system har ingen utveksling med omgivelsene. Et tilnærmet lukket system har kun kjent og kontrollert in- og output. Maskinmetaforen som kan anvendes på slike systemer reflekterer en rasjonell virkelighet. Det rasjonelle synssettet innenfor økonomifag representerer en samsvarende optimaliseringstanke under mål-middel tilnærming, uttrykt i kommersielle termer som profittmaksimering<sup>73</sup>.

Taylor, Fayol og Weber analyserte organisasjoner som lukkede, rasjonelle systemer (Scott; 1981: 128 tabell 6-1). *Human relations* bevegelsen (Avsnitt 3.2.11 Fotnote 44) forstod i stedet organisasjoner som lukkede, men naturlige systemer (ibid.). Det gav rom for mer komplekse sosiale mekanismer, men fortsatt innenfor organisasjonens grenser. Organisasjoner forholder seg til usikre, mangetydige omgivelser som samsvarer med forutsetningene for åpne systemer. Med det åpne systemsynssettet vant det naturlige perspektivet terreng. I dette perspektivet ble organisasjoner beskrevet med metaforer hentet fra biologiske prosesser for tilpassing til omgivelsenes muligheter og krav.

Skillet mellom åpen og lukket systemteori utgjorde tilsynelatende uoverstigelige motsetninger mellom ledelsesakademikere på 1960 tallet. Thompson (1967) foreslo en integrasjon av de to motsatsene. Forutsetningen om avgrenset rasjonalitet gjorde det mulig å tolke organisasjoner som åpne og rasjonelle, om enn rasjonelle i avgrenset forstand (ibid: 9<sup>74</sup>). Han (ibid; 4, 7) pekte på at det åpent-naturlige synssettet anvendes i undersøkelser av generell ledelse og andre aktiviteter som overskrider organisasjonsgrensene, som markedsføring, salg og innkjøp (Avsnitt 3.2.1). Det lukket-rasjonelle synssettet relaterer seg til studier av den operasjonelle kjernen i virksomheten. De ulike betraktningmåtene reflekterer et viktig aspekt ved virkelige organisasjoner. Den overordnede organisasjonen er et åpent system med betydelig utveksling med omgivelsene og spesialiserte aktiviteter dedikert til å sikre tilnærmet lukkede systemforutsetninger for den produktive kjernen. Til eksempel holdes lagere av innsatsvarer og ferdigvarer for å sikre jevn produksjon, uavhengig av fluktuasjoner i leveranser og salg.

Den tradisjonelle prosjektledelsesdisiplinen omfatter studier av den operativ kjernen. Flere forfattere tilskriver det tradisjonelle prosjektledelsesfaget et syn på prosjekter som en øy med lukkede grenser (Kapsali; 2011: 397, 2013: 2, Blomberg; 1995: 17; Williams; 2005: 11, 12). Prosjekter forstås som lukkede, rasjonelle systemer (Morris; 2013-1: 67, Kapsali; 2011: 397, 399 og 2013: 2, PMBOK; 2013: 66) tilpasset interessen for operativ prosjektgjennomføring. Geraldi, Lee-Kelley og Kutsch (2010: 547) beskriver den tradisjonelle prosjektstyrings-tilnærmingen som rasjonell, deterministisk og lite egnet for å møte uforutsette hendelser. Söderlund (2004-1: 185)

---

<sup>73</sup> Mjøset (2002: 19) henviser betraktningene til *rational choice* paradigmet.

<sup>74</sup> Thompson (1967: 8) henviser løsningen på dilemmaet mellom åpen og lukket systemteori til 'Simon (1957)', 'March og Simon (1958)' og 'Cyert og March (1963)'.

betegner denne ingeniørtradisjonen for normativ, i motsetning til de empirisk baserte adferdsorienterte tilnærmingene som dominerer samfunnsfaglig akademia.

Söderlund (ibid: 186) peker på at den tradisjonelle normative ingeniørtilnærmingen (Avsnitt 2.3.1, Avsnitt 3.3.2.*Prosjektsyklusen*) og de samfunnsfaglig forankrede adferdsorienterte tilnærmingene (Avsnitt 3.3.2.*Prosjekt som endring*) bygger på vesensforskjellige forutsetninger om usikkerhet og derfor gir ulike og konflikterende anbefalinger med hensyn på hvordan usikkerhet skal håndteres. Söderlund's (2004-1; 185, 186) dikotomi kunne også vært etablert som en refleksjon av skillet mellom lukket-rasjonell og åpen-naturlig systemteori (Thompson; 1967: 4, 6). Kapsali (2011: 399) gir et syn på ingeniørtradisjonens innretning som samsvarer med Söderlunds. Hun presiserer at tradisjonens forutsetninger og antakelser om usikkerhet er særlig problematisk i forhold til prosjekter med høy innovasjonsgrad (ibid: 397) som egner seg bedre for et åpent systemsynssett.

Et åpent system er et valgt utsnitt av et større system som fokussystemet er en integrert del av. Å sette systemgrensene er et bevisst valg: *"Where the boundary is seen will depend on the world view of the person observing the system"* (Jackson; 2003: 10). At fokussystemet er et valgt utsnitt av en større virkelighet innebærer at den gjensidige interaksjonen mellom fokussystem og omgivelsene er omfattende, potensielt kompleks og avgjørende for fokussystemets virkemåte og funksjonsevne. Åpen systemteori forutsetter grunnleggende usikkerhet, i betydningen en verden full av overraskelser, som en konsekvens av å være avhengig av foranderlige omgivelser som ikke bare er utenfor kontroll, men også er uoverskuelige og potensielt produserer situasjoner som er genuint nye.

Åpen systemteori er langt fra fremmed for prosjektledelsesfaget. Men for den tradisjonelle ingeniørdisiplinen er løsningen på prosjektutfordringer konsekvent å gjøre tiltak for å lukke systemet. At en prosjektoppgave skal være godt definerte med fastlagte rammer og mål reflekterer ønsket om å lukke systemet mot påvirkning fra omgivelsene: Etablér en vel definert oppgave og ikke gjør endringer, så skal prosjektledelsen løse den rasjonelt (Olsson, udatert: 20). Grunngi rammer for oppgaven gjennom teknokratisk solide prognoser og estimer og etablér buffere mot prognosefeil i form av slakk og reserver, så skal prosjektledelsen holde målene. Hvis prosjekteieren ikke har gjort forberedelsene godt nok gjennom tidlige faser til å tilfredsstille kravet om en vel definert oppgave, eller gjør endringer i prosjektforutsetningene stikk i strid med normative retningslinjer for prosjektledelse, så går det gjerne galt. Retningslinjene er etablert av og for prosjektledere og forteller omverdenen at bare resten av verden oppfører seg som den skal, så kan prosjektledelse foregå på en ryddig og ordentlig måte, som kan beskrives i én BOK. Som Morris (1994/1997: 307) skriver er prosjektledelse egentlig såre enkelt; nesten som vanlig ledelse, bare litt vanskeligere (!), forutsatt at prosjekteiere legger forutsetningene til rette som de skal. Men prosjektledelse blir enda litt vanskeligere om vi ikke har noen prosjektgrenser å lukke. Morris (ibid.) innser da også at på et strategisk nivå blir oppgavene langt mer komplekse. Det samsvarer med Thompsons (1967) påstand om at dikotomien lukket-rasjonell versus åpen-naturlig følger skillet mellom kjerneteknologi og grenseoverskridende aktiviteter. Anbefalingene for god prosjektledelse er et ekko av Thompsons<sup>75</sup> (1967) postulater om å avgrense den tekniske kjernen og etablere lukkede systemforutsetninger med sikte på rasjonell produksjonsplanlegging og gjennomføring.

McNamaras omorganisering av prosjektvirksomheten i det amerikanske forsvarsdepartementet (Avsnitt 3.4.1) var helt i tråd med Thompsons hypoteser. Prosjektledelse ble

---

<sup>75</sup> Thompson (1967) fremmet en rekke påstander '*under norms of rationality*', som blant annet foreslår at organisasjoner søker å avsondre kjerneteknologien fra omgivelsesusikkerhet (tilsvarende neste fotnote).

heretter sett på som operativ gjennomføring og prosjektet ble betraktet som et lukket system under forutsetning om perfekt rasjonalitet (Thompson, 1967, 4). Dermed har vi en teoretisk begrunnelse for prosjektledelsesfagets anbefalinger om å tilstrebe lukking av prosjekt-systemet. Anbefalingene om buffere i form av slakk og prosjektreserver, overensstemmer med Thompsons postulat om hvordan operative kjernesystemer lukkes (ibid: 19, 20, 21, 23<sup>76</sup>).

Et fokus på operasjonelle ledelsesteknikker for prosjektgjennomføring henger sammen med synet på prosjekter som vel definerte, tidsbegrensede oppgaver; lukkede systemer. Ledelsesansvaret består i å innfri mål og styre ressursbruken. Etablerte prosjektledelsesretningslinjer som PMBOK har lenge blitt kritisert for å promotere dette synet (Crawford, Morris, Thomas, Winter, 2006, 724). Ovenfor har jeg henvist til en teoretisk begrunnelse for retningslinjene, men prosjektledelsesfagets anbefalinger bygger ikke på teori (Williams; 2005: 8, 9). Mangelen på teoretisk underbygging gjør at man ikke har etablert et relevant grunnlag for å forstå hvordan vi lukker, i hvilken grad vi kan oppnå målet og hva gjør vi med det vi ikke klarer å avskjerme prosjektet mot. Selv om det er fornuftig å lukke prosjektsystemet så godt vi kan, som anbefalt gjennom 50 år av dem som utøver faget prosjektledelse, er det ikke like klart om vi kan lykkes i det forsettet. Det diskuteres nærmere i avsnitt 7.3.

Winter m.fl. (2006: 700) hevder at prosjektledelsesfaget har neglisjert utviklingen i tilstøtende fagfelt. Den langvarige neglisjeringen lar seg ikke lett reparere ved å gå rett inn på forskningsfronten i dagens organisasjonsteoretiske landskap, men krever fotfeste i en stivhengig teoriutvikling. Denne monografien tar fatt der kontakten mellom prosjektledelse og generelle ledelsesfag glapp.

Innenfor organisasjonsteori ble det på 1960 og 70 tallet argumentert for at organisasjoner er et sosialt system som lever sitt eget liv med selv-oppretholdelse, overlevelse, som suksesskriterium. Synet på organisasjoners funksjonsmåte som selvgenererende sosiale prosesser for tilpassing til omgivelsene som grunnlag for organisasjonens overlevelse betegnet Gouldner<sup>77</sup> en 'åpen-naturlig' betraktningmåte. Den fikk rimeligvis lite gjennomslag i prosjektledelseslitteraturen, som har definert sitt studiefelt til en tidsbegrenset aktivitet<sup>78</sup>. Tanken på overlevelse som grunnleggende målsetting er nær knyttet til den empirisk baserte oppfatningen at organisasjoner håndterer flere og motstridende mål uten konsistente, hierarkisk ordnete preferanser. Cyert og March (1963) knyttet praktisk håndtering av konflikterende mål til prinsippet om avgrenset rasjonalitet. I herværende oppgave anses avgrenset rasjonalitet og uklare, konflikterende mål som karakteristisk for prosjektbasert virksomhet, som for annen organisert aktivitet<sup>79</sup>.

Den åpent-rasjonelle betraktningmåten som Thompson (1967) argumenterte for bygger på avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3). Begrepet er langt fra fremmed for prosjektledelsesfeltet, men det dominerende synet beskrives gjerne som tilnærming til perfekt rasjonalitet (Erø-Kjølhede 2000:

---

<sup>76</sup> Thompson (1967) fremmet en rekke påstander '*under norms of rationality*' (tilsvarende forrige fotnote). På de sidene det henvises til her finner man påstandene 2.1, 2.2, 2.3 og 2.4 som foreslår at organisasjoner søker å avsondre kjerneteknologien fra omgivelsesusikkerhet ved å etablere *input* og *output* aktiviteter som jevner ut transaksjonene med omgivelsene og endelig prognostisere transaksjonsbehovene for å tilpasse seg omgivelsene.

<sup>77</sup> Skillet mellom åpne og lukkede systemer er sentralt i Von Bertalanffys systemteori, mens inndelingen i rasjonelle og naturlige systemperspektiver eller forklaringsmodeller henvises til en artikkel av Alvin W Gouldner (1920-1980) fra 1959 (Scott i Thompson; 1967: xvii). Ref. Avsnitt 3.2.1 Fotnote 26, Avsnitt 3.2.11 Fotnote 43).

<sup>78</sup> En overlevelses-betraktning på prosjekter kunne vært at prosjektorganisasjoners overordnede mål er å overleve nok én utfordring og komme forbi neste *stage-gate*. Når dette målet om overlevelse svekkes og nedleggelse/avslutning er en sikker begivenhet, går prosjektorganisasjonen i oppløsning og har vanskelig for å håndtere feil, mangler, etterarbeider og erfaringsoverføring fordi organisasjonsdeltakerne orienterer seg mot nye oppgaver.

<sup>79</sup> Prosjektorganisasjoner preg av koalisjoner fra ulike organisasjoner og organisasjonskulturer kan forsterke elementet av konflikterende mål. Nordahl (2006: 119-122) viser til beskrivelser av ulike aktørers generaliserte prosjektmål hentet fra eiendomsutviklingslitteratur.



8, Alleman 2004: 4, 32; Morris; 2013-1: 237, 243). Thompsons (1967: 10) syn på organisasjoner som avgrenset rasjonelle reflekterer et brudd med den normative beslutningsteoriens forutsetning om perfekt rasjonalitet som fortsatt dominerer mye av prosjektledelsesfaget. Med konseptet avgrenset rasjonalitet unngikk han samtidig å henfalle til det åpent-naturlige systemsynets organiske metaforer for organisasjonsadferd som selvgenerende sosiale prosesser (ibid: 144). Han forutsetter i stedet en målrettet ledelse med betydelig påvirkningskraft på både strukturelle betingelser og sosiale relasjoner i organisasjonen. Det gir rom for intensjonal, målrettet ledelse, som Morris (2013-1: 243, Avsnitt 3.3.3) understreker.

Thompson (1967) hevdet også at organisasjoner som aspirerer til rasjonell adferd vil organisere seg med henblikk på å minimere administrative koordineringskostnader. Koordineringskostnadene påvirkes av koordineringsmekanismene man bruker, som igjen avhenger av forholdet mellom kjerneteknologien og omgivelseskarakteristikkene (ibid: 57 påstand 5.1). Thompson (ibid.) viste at for å holde koordineringskostnadene nede bør gjengjeldte avhengigheter avgrenses til så små grupper som mulig. Gruppene bør arbeide autonomt innenfor sine egne systemgrenser. Koordinering mellom gruppene gjøres ved koordineringsmekanismene plan og standardisering. Retningslinjer for god prosjektledelse anbefaler tilsvarende oppdeling i sekvensielt avhengige arbeidspakker som koordineres med plan.

Prosjekter er gjerne definert som unike, komplekse og usikre oppgaver (Avsnitt 3.3.1). Når vi definerer prosjekter som oppgaver med et element av ukjent, så er det de oppgavene vi ikke klarer å definere og planlegge fullt ut, som er prosjekter. Prosjektresultatet kan være å gjøre oppgaven kjent. Det er målet for forskning, som for prosjektering. Etter nitid planlegging og prosjektering (Avsnitt 7.1 Fotnote 111) har man oppført konstruksjoner som broer og bygninger på kort tid. Planleggingsoppgaven har vært et prosjekt som endrer en delvis ukjent situasjon til en kjent oppgave. Arbeidet med å utvikle en enkeltoppgave til en kjent og planleggingsbar oppgave innebærer da en prosess som definerer og løser ukjente problemer og som det er nødvendig å håndtere som et prosjekt. Gjennomføringen av den detaljplanlagte oppgaven er ikke et prosjekt, men utførelse av en kjent enkeltstående oppgave. En vel definert og planlagt oppgave er å forstå som en kjent oppgave og kan gjennomføres som det. Når en oppgave er kjent, kan gjennomføringen forstås som et lukket system og gjennomføres algoritmisk etter en forberedt plan, i tråd med prosjektledelse som normativ ingeniørdisiplin. Den forståelsen som blir presentert her innebærer at prosjektledelsesfagets anbefaler å etablere forutsetningene for å gjennomføre oppgaver som ikke-prosjekter.

For prosjektledelsesprofesjonen er det ikke noe svar å forutsette at oppgaven skal ha karakteristikkene som et ikke-prosjekt. Å utvikle oppgaveforståelsen med sikte på gjennomføring som et lukket system er en mulig strategi, men ikke tilstrekkelig som den eneste tilgjengelige for å håndtere unike oppgaver under usikkerhet. I tillegg til hvordan man lukker (del-) systemer for gjennomføring som kjente enkeltoppgaver, må prosjektledelsesdisiplinen omfatte kunnskap om både hvordan man identifiserer gjenværende prosjekt-karakteristikkene i form av gjengjeldte åpen-systemavhengigheter og hvordan disse best håndteres.

Produksjonsorienterte prosjektledelsesforståelser som er inspirert av industrialisering anbefaler konsekvent at gjennomføring bør være av kjente oppgaver, som lukkede systemer for rasjonell produksjon, heller enn prosjekter som åpne systemer for avgrenset rasjonell problemløsning. Såkalt smidige metoder (Avsnitt 3.3.2. *Iterative prosesser*), derimot, har ingen industriproduksjonsideologi, men er nærmere beslektet med designteori og anbefaler gjentatte

iterative prosesser som klargjør oppgaven samtidig med at resultatet utvikles. Det er i tråd med synet på prosjekt som avgrenset rasjonell problemløsning.

Den normative ingeniørdisiplinen som Söderlund (2004-1; 185) refererte til og som er beskrevet av Morris (1994/1997: 217, 2013-1: 217, 2013-2: 8), bygger på den lukket-rasjonelle tilnærmingen. Lenfle og Loch (2010: 43) beskrev denne tankeretningen som en konkret, sti-avhengig historisk utvikling som fulgte av politikkendringer i det amerikanske forsvarsdepartementet under McNamara. Det lukket rasjonelle systemsynssettet er fundert på standard-vitenskapens idealiserende teoriforståelse som Turners (2006; -1, -2, -3, -4) teoriutvikling forholder seg til (Avsnitt 2.3.1) og forfølger mekanikkens logikk, som ingeniørdisiplinene er nær knyttet til. Det åpne systemsynssettet kan ses som et alternativt paradigme med biologi som naturvitenskapelig grunnlag og reflekterer tilhørende egenskaper ved liv.

Mens systemteori er utviklet for å ta hensyn til emergente fenomener ved liv som vi ikke finner rom for i mekanikkens logikk, fremviser sosiale fenomener ytterligere emergente egenskaper, som vi heller ikke finner i vegetativt liv. Det kan begrunne hvorfor samfunnsfaglig teoriforståelse omfatter betraktningmåter som forkaster systemteori, som beskrevet for det spesifiserende teoriparet (Avsnitt 2.2 Figur 2.B). Både den skandinaviske skolen og den kritiske retningen innenfor prosjektledelsesakademia forkaster systemsynssettet (Avsnitt 2.3.1). En alternativ strategi er forutsetningen om avgrenset rasjonalitet, som gir rom for intensjonale, sosiale aktører i et systemperspektiv. På sett og vis sprenger det rammene for generell systemteori, men er alminnelig ansett som en videreutvikling av, ikke fra, systemteorien. Vi får da tre prinsipielt forskjellige systemkategorier; det lukkede som reflekterer en mekanisk årsaks-virknings-logikk, det åpne som gir rom for ekvifinalitet og multifinalitet og endelig det åpent-avgrenset rasjonelle som også inkluderer intensjonalitet og sosiale fenomener. Forståelsen av organisasjoner som åpne, avgrenset rasjonelle systemer er lite påaktet i prosjektlitteraturen, men Kapsali (2011, Kapsali Browaldh; 2013) står som representant for posisjonen.

Denne oppgaven forholder seg til at organisasjoner kan forstås både som åpne, avgrenset rasjonelle og naturlige systemer (Scott; 1981). Det gir rom for at så vel intensjonal valgfrihet, interessenretninger, maktforhold og sosiale relasjoner og -prosesser influerer på organisasjonsadferd, uten å gi slipp på muligheten for at organisasjoner fremviser betydelige elementer av koordinert og målrettet samarbeid, som Thompson (1967: 145) påpekte at må håndteres også innenfor det åpne systemsynet.

Kapittel 2 drøftet en tredeling av metodologiske grunnsyn, basert på ulike oppfatninger om hva som utgjør teori. Systemteori aksepteres av standardmetodologi og formaliserende kontekstualisme, men ikke av de spesifiserende teoriforståelsene som dominerer blant kritiske røster internt i prosjektledelsesmiljøene. Thompsons åpen-rasjonelle systemsyn står åpenbart nærmere den normative ingeniørtradisjonen enn de spesifiserende tilnærmingene til prosjektledelse. Selv om ståstedet representerer et empirisk fundert samfunnsfaglig perspektiv bør det kunne være på talefot med den normative tradisjonen, samtidig som det åpner for idémessig utvikling på prosjektfeltet, som det i sin tid gjorde på det som senere skulle bli verdi-kjedens domene. Videre gir det åpent, avgrenset-rasjonelle systemsynssettet rom for aktørsynssettets intensjonale handlinger som basert på sosial konstruksjon av aktørens meningsdannelse. Det er grunnforståelsen for arbeidet som presenteres i denne monografien.

Mye av diskusjonen i det videre tar utgangspunkt i *contingency*-teori, som postulerer at organisasjoner fungerer best hvis det er samsvar; *fit*, mellom visse faktorer; *contingencies*, og organisasjonsstruktur. Interessen her er ikke i organisasjonens struktur, men i organisasjonens

aktivitetsstruktur, i tråd med Porters (1985) aktivitetsbaserte verdikjedeteori videreutviklet til verdikonfigurasjonsteori (Stabell og Fjeldstad; 1998).

Forståelsen av organisasjoner som åpne, avgrenset rasjonelle systemer gir rom for aktørsynssettets intensjonale handlinger basert på sosialt konstruert meningsdannelse, samtidig som strukturelle rammer for adferden gir grunnlag for å avdekke regulariteter, som mekanismer med prediksjonskraft på mesonivå; middle range teori. Teoriutviklingen i del III og IV er basert synet på organisasjoner som åpne, avgrenset rasjonelle og naturlige systemer i et aktivitetsbasert contingencyteoretisk perspektiv

### 3.4.4 EIENDOMSUTVIKLING OG STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE

I sin klassiske artikkel *'The project manager'* skilte Gaddis (1959: 96) mellom den operative prosjektlederen og den strategiske prosjektsponsoren: *'However, there are subtle, yet substantive, differences in the managerial approach of the advanced-technology project managers and that of the research administrator. In military parlance, the former is a tactician, the latter essentially a strategist.'* Forrige avsnitt presenterte taktikeren som korresponderende med et lukket systemsynssett og strategien med et åpent.

Strategisk prosjektledelse er omfattet av økende interesse de senere tiårene, men lider fortsatt under et uavklart teoretiske grunnlag. Det operativt orienterte prosjektledelsesfaget har lenge søkt etter en vei ut av lukket systemteori, uten å finne nøkkelen. Strategi er ett nøkkelord disiplinen har prøvd seg frem med. Denne monografien henter nøkler fra det samme låssystemet; prosjekteiers strategiske perspektiv, med sikte på å åpne opp for alternative konsepter og metaforer til å gestalte forståelse for prosjektfenomener. Dette avsnittet gjennomgår det etablerte utvalget og introduserer hvilke dører som åpnes i det videre.

Avsnitt 3.1. klargjorde eiendomsutviklingsbegrepet. Avsnitt 3.2 gikk gjennom forsøkene på å finne en relevant strategi-teoretisk linse for den opprinnelige problemstillingen om timing av eiendomsutviklingsprosjekter. Søket endte med å redefinere hele oppgaven til etablering av et teoretisk fundament for eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Stabell og Fjeldstads (1998) verdikonfigurasjonsteori er hovednøkkelen til en løsning som også trekker veksler på deres referanser til Simon, Thompson og Mintzberg. Avsnitt 3.3 ledet til en forståelse av prosjekt som endring av et transformasjonsobjekt som gjennomføres av midlertidig konfigurerte *input*-ressurser gjennom iterative problemløsningsprosesser under avgrenset rasjonalitet, i stedet for den tradisjonelle forståelsen av prosjekt som transformasjon av *input* til *output* gjennom en sekvensiell prosjektskyklus (Avsnitt 3.3.8 Tabell 3.B).

Den tilnærmingen til prosjekt som er valgt her er en annen enn i prosjektledelsesfaget, som jeg henter sentrale problemstillinger fra og diskuterer den valgte innfallsvinkelen opp imot. Derfor har jeg gått ganske grundig inn på enkelte sider av fagfeltet, som har betydning for den videre drøftingen. Avsnitt 3.4.1 gav en kort gjennomgang av feltets historiske utvikling. Avsnitt 3.4.2 plasserte prosjektledelsesfaglige retninger i det metodologiske Kartet fra avsnitt 2.2. Systemsynssettet har vært dominerende for prosjektledelse som ingeniørdisiplin så vel som for tilstøtende ledelsesfag, som diskutert i avsnitt 3.3.4 om prosjekt som åpent system og avsnitt 3.4.3 om systemsynssettet i prosjektledelsesfaget. Ingeniørdisiplinen er kjent for å anlegge et lukket rasjonelt systemsynssett. Prosjektledelse som endringsledelse derimot, har organisasjonsteoriens

åpne systemsynssett som utgangspunkt. Dette åpne systemperspektivet står i motsetning til den tradisjonelle forståelsen av et prosjekt som en vel avgrenset enhet med klar begynnelse og slutt og ser i stedet prosjektet som en disruptiv hendelse i et kontinuerlig tidsforløp: Prosjekt er et valgt utsnitt av et større sammenhengende system, også over tidsdimensjonen. Mange forskjellige fokussystemer kan være relevante avgrensinger av det samme prosjektet, både i tid og omfang.

Morris (1994/1997) foreslo et utvidet omfang av prosjektledelsesfeltet med det retoriske grepet 'ledelse av prosjekter' i stedet for prosjektledelse. Strategisk prosjektledelse er en betegnelse som grovt sett dekker den utvidelsen av fagfeltet som Morris argumenterte for. Undertemaene prosjektporteføljeledelse og prosjekteierstyring matcher respektive ledelse av eiendomsutviklingsforetak og ledelse av eiendomsutviklingsprosjekter.

Prosjekteierperspektivet og ledelse av prosjektporteføljer fikk ikke særlig oppmerksomhet før på 1990 tallet og da gjerne med innfallsvinkler som delvis er preget av etablerte grunnlagsforståelser fra den produksjons- og gjennomføringsorienterte prosjekttradisjonen og delvis av kritikk av dette fra et aktørsynssett. Det britiske forskningsnettverket Rethinking Project Management konkluderte (Winter, Smith; 2006) med at prosjektledelsesfaget har behov for en eksplisitt teoretisk basis. De anbefalte å revidere den lineære livssyklus-modellen, gå bort fra et produkt-fokus til et verdiskapingsfokus og å utvide begrepsfestingen av prosjekter til også å dekke oppgaver som ikke er veldefinert og kan representere flere og konflikterende mål som er åpne for å reforhandles gjennom prosessen (Avsnitt 3.3.1). Videre foreslo de å ta utgangspunkt i organisasjonsteori for å utvikle et teoretisk fundament for prosjektledelse.

Det herværende arbeidet imøtekommer langt på vei disse ønskene. Eiendomsutvikling gjenspeiler oppgaver som må forhandles, defineres og reforhandles mellom ulike interessenter med konflikterende mål. Eiendomsutvikling handler ikke om å tjene penger på å gjennomføre forhåndsdefinerte oppgaver, men dreier seg i stedet om å finne eiendomsobjekter som gir grunnlag for redefinering, å etablere en forståelse for objektets fremtid og få en autoritativ legitimering av endringsforslaget, for så å sette ut gjennomføring av oppgaven så snart den er tilstrekkelig avklart. Prosessene har vesentlig høyere usikkerhet enn til eksempel beslektet entreprenørvirksomhet, som er en tradisjonell prosjektbransje. Det er heller ikke typiske produksjonsprosesser som står i fokus for eiendomsutviklingsvirksomhet. I stedet for å forstå rammene som satt av interessenter i prosjektets omgivelser tilsier Morris' (1994/1997) eierorienterte perspektiv 'strategisk ledelse av prosjekter' (Avsnitt 3.3.4) at det å definere oppgaven og rammene for den inngår som et sentralt element i prosjekt-verdiskapingsprosessen. Det er et mer formålstjenlig utgangspunkt for forståelse av eiendomsutvikling og andre unike oppgaver enn produksjonsperspektivet som hittil har dominert prosjektledelsesfaget.

Prosjektledelseslitteraturen har i liten grad hatt de tidlige fasene for øyet. Morris anbefaler (1994/1997, 2013-1, 2013-2) prosjektledelsesdisiplinen å utvikle forståelse av tidligfaseproblemstillinger. Eiendomsutvikling omfatter både tidligfase-analyse av et eiendomsobjekts eksisterende situasjon og evaluering av fremtidsmulighetene, prosessen for å etablere verdiøkende endringer, overtakelse av resultatet og iverksetting av verdirealisering (Avsnitt 3.3.2. *Prosjekt som endring*). I herværende oppgave vil prosjekt bli forstått som hele denne verdiskapingsprosessen, som i henhold til Thompson (1967) prinsipielt ikke bygger på transformasjon av *input* til *output*, men av at *input*-ressurser forestår en endring av et transformasjonsobjekt (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*).

I henhold til Stabell og Fjeldstad (1998: 421) følger verdiskapingen i prosjekter av at man endrer en mindre ønsket situasjon til en mer ønsket situasjon (Avsnitt 3.3.6). Det reflekterer Simons

generelle profesjons- eller designteori, som tok utgangspunkt i at alle profesjoner har slik endring som sitt formål (Avsnitt 3.3.3). Å finne og definere endringsbehovet, utvikle, evaluere og velge løsninger, gjennomføre endringsprosessen, evaluere resultatet, overta og iverksette etterfølgende verdirealisering er elementer i en relevant beskrivelse av prosjekt som verdiskapingsprosess (Avsnitt 3.3.6). Verdiskaping ved denne prosessen innebærer bruk av Thompsons intensive organisasjonsteknologi (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Det er et grunnleggende utgangspunkt for den forståelsen av eiendomsutviklerorganisasjoner som presenteres i del III.

Generaliserte synspunkter på ledelse av prosjekter henger nøye sammen med forståelsen av hva et prosjekt er. En prosjektledelsesteori må derfor starte med en prosjekt-forståelse, som etablert i forgående avsnitt (Avsnitt 3.3). Prosessen (Avsnitt 3.3.2) og organisasjonsteknologien (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*) er sammenknyttete aspekter som velges gjennom den samme beslutningen (Avsnitt 3.3.7) om å gjøre verdiskapingen (Avsnitt 3.3.6) gjennom prosjekt. Strategisk prosjektledelse omfatter både å velge prosjekt og å gjennomføre valget gjennom en avgrenset rasjonell problemløsningsprosess (Avsnitt 3.3.3). I eiendomsutvikling er det tidligfasehåndteringen som etablerer verdipotensialet. Gjennomføringen er viktig for eiendomsutviklerens verdiapprobasjon. Monografiens del IV gjør et forsøk på å klargjøre problemstillinger som grunnlag for videre utvikling av forståelse for tidligfasehåndtering spesielt og eierstyring generelt.

Forskningsoppgaver er prototypen på prosjekter som er innrettet mot det nye og ukjente med tilhørende høy usikkerhet. De representerer et interessant felt for å utvikle prosjektforståelser i kunnskapsbaserte kontekster. Det bringer oss tilbake til prosjektledelsens opprinnelse i forskning og utvikling med stor grad av innovasjon (Lenfle and Loch; 2010: 33, 36, 49). Ernø-Kjølhede (2000) tar forskningsprosjektet som sitt tema. Han hevder at etablerte retningslinjer for god prosjektledelse ikke håndterer den kontinuerlige justeringen, tilpassingen og organisasjonsmessige læringen som kreves i et forskningsprosjekt (ibid: 7). Det synet er på linje med annen kritikk av faget fra områder med særlig usikre oppgave (Avsnitt 3.4.1). Disse oppgavene kan forstås i lys av det teoretiske rammeverket som utvikles i del IV.

Blant grunnspørsmål i strategifaget finner vi hvorfor organisasjoner finnes i stedet for at alle oppgaver løses som markedstransaksjoner (Coase; 1937, Williamson; 1979), på hvilken måte de er forskjellige (Barney; 1991, Stabell og Fjeldstad; 1998: 413) og hvordan de skaper verdi (Porter; 1985) og mer-avkastning (Porter; 1980). Som en variant av disse problemstillingene har Söderlund (2004-1: 186) foreslått at prosjektledelsesfagets grunnleggende spørsmål bør være hvorfor det finnes prosjekter, hvorfor prosjektorganisasjoner er forskjellige, hva funksjonen eller verdiskapingen til prosjektledelsenheten er, hvordan prosjektorganisasjoner agerer og hva som bestemmer prosjektorganisasjoners suksess? Disse generelle strategisk prosjektledelsestemaene diskuteres i sammenheng med oppgavens eiendomsutviklingsspesifikke forskningsspørsmål: Hva innebærer prosjekt som verdiskapingsprosess for forståelsen av eiendomsutvikling og hvilke perspektiver er egnet for å belyse strategiutvikling og strategiske valg? Monografiens forskningsspørsmål er nær beslektet med Söderlunds forslag til grunnlagsproblemstillinger for strategisk prosjektledelse. Del I og II har gjennomgått grunnlagene for teorien som presentert i del III og IV.

Prosjekt defineres her som komplekse oppgaver som løses med den intensive teknologien. Eiendomsutvikling er basert på prosjekt som verdiskapingsteknologi. Eiendomsutviklere er prosjektporteføljeeiere. På dette grunnlaget utvikles et teoretisk rammeverk for eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse.

## DEL III LEDELSE AV EIENDOMSUTVIKLERVIRKSOMHETER

Del I presenterte bakgrunnen for og målet med arbeidet. Del II har formidlet det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. I del III og IV utvikles en teoretisk forståelse av eiendomsutvikling. Del III omfatter avhandlingens bidrag til strategisk ledelse av eiendomsutviklere som prosjekteiere. Stoffet er inndelt i to kapitler som tar for seg selskaps- og porteføljenivået med hensyn på respektive verdikonfigurasjon (Kapittel 4) og porteføljeledelse (Kapittel 5).

Kapittel 4 etablerer et teoretisk perspektiv på eiendomsutviklere med verdikonfigurasjonsteori som utgangspunkt for en forståelse av eiendomsutvikleren som forretningsenhet. Der avsnitt 3.1 drøftet eiendomsutvikling, gir avsnitt 4.1. en presentasjon av eiendomsutvikleren. Avsnitt 4.1 definerer prosjekteier som en juridisk person, et eiendomsutviklingselskap. Avsnitt 4.2 presenterer aktivitetsstrukturen for eiendomsutviklingselskapet basert på Thompsons organisasjonsmodell (Figur 4.A). Avsnittene 4.3, 4.4 og 4.5 utdyper og detaljerer bildet. Verdikonfigurasjonens anvendelsesområde generaliseres i avsnitt 4.3. I avsnitt 4.4 gjennomgås enkeltprosjektets aktivitetsstruktur. I avsnitt 4.5 presenteres prosjekt i et samverdskapingsperspektiv. Endelig drøftes den foreslåtte verdikonfigurasjonens betydning for strategisk prosjektledelse i avsnitt 4.6. Avsnitt 4.6 konkluderer med at prosjekt som verdiskapingsprosess innebærer samverdskaping mellom to komplementære prosjektkonfigurasjoner i hver enkelt oppgave.

Kapittel 5 fremstiller prosjektporteføljeledelse (Avsnitt 5.1) som strategiprosess (Avsnitt 5.2), prosjektvalg (Avsnitt 5.3.1) og ressursallokering (Avsnitt 5.3.2). Diversifiseringslogikkens relevans for prosjekt-porteføljesammensetting drøftes i avsnitt 5.3.3.



## 4 ET VERDIKONFIGURASJONSPERSPEKTIV

### 4.1 EIENDOMSUTVIKLEREN

Eiendomsutvikleren setter ut prosjektoppgavene sine, men beholder eierskap og kontroll over dem, som eier av prosjektene. I denne monografien brukes prosjekteier om eier i juridisk forstand. I prosjektledelseslitteratur er det vanlig å bruke betegnelsen prosjekteier<sup>80</sup> eller prosjektsponsor om den personen eller organisasjonsenheten som er utpekt til å representere den juridiske eieren overfor prosjektet (Andersen; 2012: 3). Her brukes i stedet betegnelsen prosjekteier om den juridiske personen som har eiendomsrett til utviklingsprosjektet.

Eiendomsutvikleren har eierskap til utviklingsprosjektene sine, men behøver ikke eie de eiendomsobjektene som utvikles. Et nærliggende eksempel er at utvikleren har en opsjon på å kjøpe objektet. Et annet eksempel er utvikling på festet tomt. Derimot er det vanskelig å tenke seg eiendomsutviklere som ikke har disposisjonsrett over eiendomsobjektene de utvikler. Her defineres en eiendomsutvikler som en juridisk person som setter ut eiendomsrelaterte prosjektoppdrag under forutsetning av å ha kontroll på det eiendomsobjektet som prosjektoppdraget er knyttet til. Definisjonen er anvendelig selv om det skulle vise seg at eiendomsutvikleren reelt sett mangler tilstrekkelige rettigheter.

Byggherre<sup>81</sup> er en bransjebetegnelse på en oppdragsgiver for bygge- og anleggsentrepriser og blir brukt i den betydningen i den videre teksten. I denne monografien er byggherre en organisasjon<sup>82</sup> som setter ut byggerelaterte prosjektoppdrag og beholder risiko og kontroll over oppdraget. Byggherre-rolle eller -funksjon brukes som betegnelse på respektive en person eller organisasjonsenhet som agerer på byggherrens vegne, som administrativt bindeledd for den midlertidige prosjektorganisasjonen. Prosjekteier-rolle eller -funksjon brukes tilsvarende om en prosjekteierrepresentant eller organisasjonsenhet. Det som her er betegnet prosjekteier- eller byggherrerollen tilsvarer prosjektledelseslitteraturens prosjekteier eller –sponsor.

Et enkeltprosjekt kan organiseres i et separat prosjektselskap (Mintzberg; 1979: 457, Nordahl; 2006: 135). Prosjektaktivitetene er tidsbegrenset og trenger midlertidig arbeidskraft. Prosjektselskapet kan bemannes med forskjellige former for midlertidige ansettelser og engasjementer. Alternativt kan alle prosjektselskapets aktiviteter utføres av eksterne organisasjoner. En mye brukt konstruksjon i eiendomsutviklingsammenheng er at selskaper som er medeiere i prosjektselskapet håndterer aktivitetene. Man kan da oppleve at prosjektdeltakerne

---

<sup>80</sup> I engelskspråklig litteratur bruker man gjerne prosjektsponsor om den som utøver prosjekteier-rollen, tilsvarende t.eks. PRINCE2 (2010). Betegnelsen prosjekteier henviser både i engelsk og norskspråklig litteratur til noe som lettest forstås med en gjengs metafor fra praktisk organisasjonsliv, som 'den som «eier» problemet', heller enn det juridiske eierbegrepet.

<sup>81</sup> I entrepriserett og kontraktstandarder benevnes oppdragsgiver som byggherre. Byggherreforskriften (Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser; FOR-2009-08-03-1028) definerer byggherre som enhver fysisk eller juridisk person som får utført et bygge- eller anleggsarbeid. Definisjonen utelukker ikke en entreprenør som får utført et bygge- eller anleggsarbeid ved en underentreprenør. Det er allikevel en alminnelig forståelse at eiendomsbesitteren er byggherre, også i kontraktsforhold med flere mellomliggende oppdragsgiver-leverandørledd. Byggherrens kontraktspart betegnes da hovedentreprenør, som igjen har kontrahert underentreprenører, eventuelt i flere ledd av hoved-/underentreprenør-relasjoner. Terminologien som blir brukt her er i overensstemmelse med denne ordbruken.

<sup>82</sup> Organisasjon brukes om (minst) to ulike begreper. For det første er organisasjon et juridisk begrep; det fenomenet det knyttes et organisasjonsnummer til og som dermed etableres som en juridisk person med rettigheter og plikter. En juridisk person kan inngå bindende kontrakter og eie formuesgoder. Prosjekteierskapet vil ligge til en organisasjon i juridisk forstand. For det andre er organisasjon et organisasjonsteoretisk begrep, som viser til en struktur av relasjoner og enheter, som kan være personer eller aktiviteter. Sammenblanding av de to organisasjonsbegrepene kan føre galt av sted (Avsnitt 6.2). Jeg tar allikevel sjansen på den sammenblandingen som ligger i at 'organisasjon' her henviser til både den juridiske personen og det organisasjonsteoretiske organisasjonsfenomenet som er knyttet til denne juridiske personen.

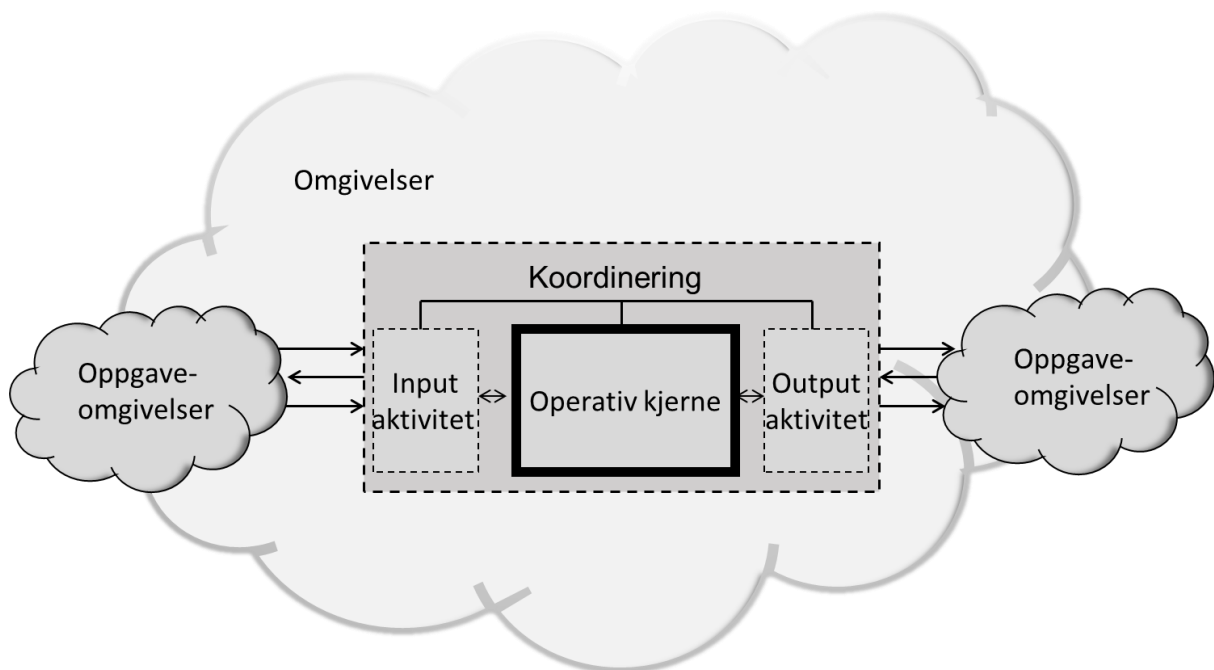


omtaler den som administrerer prosjektselskapet som byggherre. Med den definisjonen som er valgt her er det prosjektselskapet som er byggherre og prosjekteier, gitt at det kontrollerer eiendomsobjektet og er formell kontraktspart for prosjektdeltakerne. Den valgte definisjonen gir en noenlunde presis forståelse av hvilken enhet teksten henviser til som prosjekteier i en eiendomsutviklingskontekst.

Med eiendomsutvikler menes her en juridisk person som setter ut eiendomsrelaterte prosjektoppdrag under forutsetning av å ha eiendomsrett til prosjektet og disposisjonsrett over det eiendomsobjektet som prosjektoppdraget er knyttet til.

#### 4.2. ET SYSTEMTEORETISK UTGANGSPUNKT

Thompson (1967) skilte mellom teknologisk kjerne og administrasjon. De administrative aktivitetene som omhyller kjerneteknologien har koordinering og tilpassing til omgivelsene (Avsnitt 3.2.8) som hovedoppgaver (Figur 4.A). Han postulerte at *in-* og *output-*aktivitetene utformes med sikte på å avskjerme kjerneteknologien mot omgivelsesusikkerhet.



Figur 4.A  
(Egen fremstilling)

Thompsons (1967) generelle organisasjonsmodell: Organisasjonen er et åpent system som forstås i samspill med sine oppgaveomgivelser. Systemet opererer mot et bakteppe av generelle omgivelser som påvirker systemet og dets oppgaveomgivelser, men er utenfor det organisasjonssystemet tar hensyn til når det tilpasser seg omgivelsene. Organisasjonssystemet består av en lukket operativ kjerne og aktiviteter som håndterer oppgaveomgivelsene, koordinert av administrative aktiviteter.

Thompson (1967) mente at det åpne systemperspektivet er nødvendig for forståelse av overordnet ledelse og aktiviteter for utveksling med omgivelsene, mens et lukket perspektiv er egnet for å forstå den operative kjernen. Et lukket perspektiv kan dermed bringe lys over prosjekt

som produksjonsmåte, men har mindre relevans for overordnede ledelsesperspektiver og strategiske problemstillinger.

Del III har strategisk ledelse av eiendomsutviklere som tema. Eiendomsutviklere er organisasjoner basert på Thompsons intensive kjerneteknologi (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*); prosjektteknologien. De er prosjektporteføljeeiere. Prosjekteiere setter ut kjerneteknologien sin til midlertidige produksjonsorganisasjoner, men beholder aktivitetene for strategisk tilpassing til omgivelsene og avskjerming av den teknologiske kjernen. Dette avsnittet (Avsnitt 4.2) utvikler Thompsons generelle organisasjonsmodell (Figur 4.A) til en prosjekteiermodell basert på den intensive teknologien (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi* Figurene 3.K og 3.L).

Prosjekteiere setter ut kjerneteknologien sin til midlertidige prosjektorganisasjoner, men utøver selv aktivitetene for strategisk tilpassing til omgivelsene og avskjerming av den teknologiske kjernen.

#### 4.2.1. EIENDOMSUTVIKLERENS VERDIKONFIGURASJON

Verdikonfigurasjonsteori presenterer prosjekt som en type verdiskaping (Stabell og Fjeldstad; 1998: 413) med verdiverkstedet som en modell for prosjektbasert virksomhet. Modellen skal være gyldig for tjenesteytere til prosjekter så vel som for organisasjoner som setter ut prosjektoppgaven, men beholder eierskap og kontroll. Eiendomsutviklere er et eksempel på den sistnevnte kategorien, men er ikke godt dekket av verdiverkstedsbeskrivelsen.

Verdiverkstedet beskriver det samme organisasjonsfenomenet som Mintzbergs (1979, 1983) operative adhocrati<sup>83</sup> (Stabell og Fjeldstad; 1998: 433), hvor adhocrati refererer til organisasjonsstrukturen, mens verdiverksted viser til aktivitetsstrukturen (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*). Til sammen tilbyr de to perspektivene et konsistent *contingency*-teoretisk bilde av prosjektaktører som løser problemer for andre.

I tillegg til det operasjonelle adhocratiet beskrev Mintzberg (1979: 436) også et administrativt<sup>84</sup>. Administrative adhocratier er prosjektporteføljeeierbaserte organisasjoner. Et administrativt adhocrati er en organisasjon som har outsourcet den operative kjernen (Mintzberg; 1983: 254, 259) og sitter igjen med en prosjektporteføljeeier-organisasjon (Avsnitt 3.3.5 *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*). Tilsvarende har et rendyrket eiendomsutviklingselskap all sin virksomhet knyttet til å eie en prosjektportefølje og setter bort produksjonen for hvert prosjekt. Stabell og Fjeldstad (1998: 421) etablerte ikke noen aktivitetsbasert representasjon av prosjektbaserte aktører som motsvarte det administrative adhocratiet. I stedet hevdet de at den som setter ut oppgaven, men beholder eierskap og kontroll også er et verdiverksted. Primæraktivitetene i verdiverksteder spiller aktivitetsstrukturen til

---

<sup>83</sup> Adhocrati er prosjekt-struktur (Mintzberg; 1983: 149), basert på koordineringsmekanismen gjensidig tilpassing (Mintzberg; 1983: 23). Verdiverksteder vil enten organiseres som operative adhocratier eller profesjonelle byråkratier (Stabell og Fjeldstad; 1998: 433), som er alternative organisatoriske svar på de samme *contingencies*.

<sup>84</sup> Mintzberg forbeholder adhocrati-begrepet for komplekse organisasjoner. Eiendomsutviklere er normalt ikke komplekse, men små organisasjoner med enkle strukturer. Prosjektforutsetningene for det administrative adhocratiet kan håndteres av en enkel organisasjonsstruktur, når organisasjonen er liten (Mintzberg; 1983; 159). For enkelthets skyld brukes betegnelsen administrativt adhocrati i det videre også på en enkel organisasjonsstruktur som håndterer en prosjektporteføljeeier basert forretningsmodell.

enkeltprosjekter. Det behøver ikke være noen god representasjon av aktivitetene til prosjekteiere som setter bort prosjektene.

Eiendomsutviklere avviker fra beskrivelsen av verdiverksteder på flere måter enn organisasjonsstruktur<sup>85</sup>. Verdiverksteder er problemløsningsbedrifter for klienter<sup>86</sup> som betaler for bistand til problemdiagnose og utvikling, valg og gjennomføring av problemløsningsprosesser (Fjeldstad; 2003: 146). Det er en god karakteristikk av konsulentene som leverer tjenester til eiendomsutviklere, men ikke av eiendomsutviklerne selv. Verdiverksteder er gjerne profesjonelle tjenesteytere (Stabell og Fjeldstad; 1998: 420) som selger problemløsningskompetanse (ibid: 421). De er arbeidsintensive (ibid: 422), mens eiendomsutviklere er kapitalintensive. For verdiverksteder er det å finne og anskaffe prosjekter en markedsførings- og salgsaktivitet (ibid: 423). For en eiendomsutvikler er det å finne og anskaffe prosjekter å forstå som kjøps- og investeringsaktiviteter. Verdiverkstedets verdiskaping er beskrevet som å diagnostisere situasjonen, finne mulige løsninger og evaluere dem (ibid: 421, 423, Fjeldstad; 2003: 146). Eiendomsutvikleren definerer oppgaven, kontraherer verdiverksteder (Avsnitt 3.2.2, Avsnitt 3.3.5. *Prosjekt som aktivitetsstruktur*) til å håndtere den og velger blant foreslåtte løsninger. Et verdiverksted er en base for kompetanseressurser til bruk i andres prosjekter, mens et administrativt adhocrati omfatter mellomledere og faglige støtte-staber som samarbeider med midlertidig engasjerte ressurser om egne prosjektoppgaver (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*). Det administrative adhocrati 'outsourcer' kjerneproduksjonen og sitter igjen med prosjektaktiviteter (Mintzberg; 1979: 438, 439), som prosjekteiere.

\ Type	Operasjonelt	Administrativt	
Struktur \			
Adhocrati	✓	✓	Organisasjonsstruktur
Verdiverksted	✓	Diskuteres nærmere her (Avsnitt 4.2)	Aktivitetsstruktur
	Oppdragstaker	Prosjekteier	

Tabell 4.A  
(Egen fremstilling)

Prosjekteier og oppdragstaker er beskrevet i generaliserte, idealiserte modeller av Mintzberg (1983) og Stabell og Fjeldstad (1998), fra respektive et organisasjonsstruktur- og et aktivitetsstrukturperspektiv. Aktivitetsstrukturen for prosjekteiere er ikke tidligere beskrevet. Forslaget som fremmes i herværende kapittel følger logikken i Stabell og Fjeldstads kombineringsmodell av Thompson og Porter, men ikke konklusjonen.

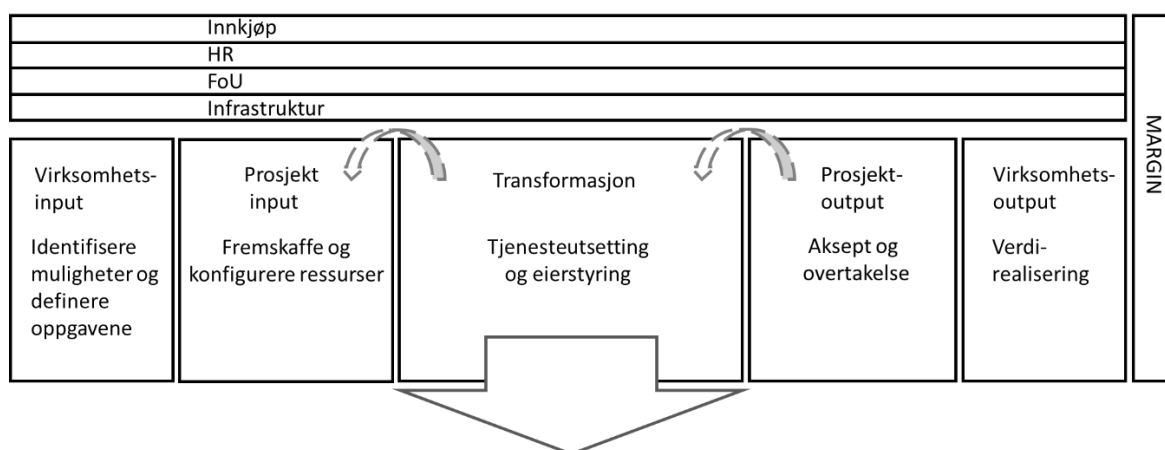
Prosjekteier finner, definerer og får utført endring fra en mindre ønsket til en mer ønsket situasjon. Endringen håndteres med Thompsons (1967: 18, 80) intensive teknologi som beskriver prosjekteiers kjerneaktiviteter, hvor transformasjonsprosessen er prosjektet (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektets aktivitetsstruktur*). Prosjekteiers primæraktiviteter foreslås beskrevet med

<sup>85</sup> Verdiverkstedet/det operative adhocrati løser problemet for andre (Stabell og Fjeldstad; 1998: 420, Mintzberg; 1983: 257), mens prosjekteiers alternativ er det administrative adhocrati som får løst sine oppgaver gjennom en 'outsourcet' eller 'trunkert' operativ kjerne (ibid: 259). Aktivitetssettet til prosjekteiere diskuteres her.

<sup>86</sup> I Stabell og Fjeldstads (1998) ordbruk er prosjekteier betegnet 'klient' (ibid: 424), eller oppdragsgiver.

utgangspunkt i Thompsons (ibid.) teori (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Thompsons teknologier omfatter generelt *input*, transformasjon og *output*, som markert på respektive aktivitetsgrupper i figur 4.B.

Prosjekteiere 'outsourcer' transformasjonsoppgavene til midlertidige prosjektorganisasjoner. Tjenesteutsatte prosjektoppgaver fordrer oppfølging, som i prosjektlitteraturen kalles prosjekteierstyring. 'Outsourcing' og prosjekteierstyring utgjør prosjekteierkonfigurasjonens transformasjonsaktiviteter. Thompson viste til at transformasjonsprosessen frembringer ny informasjon som sløyfes tilbake for ytterligere ressurs-anskaffelse og konfigurering (Avsnitt 3.2.2 Figur 3.A og Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi* Figur 3.K). Det er illustrert med en pil mellom aktivitetsgruppene (Avsnitt 4.2.1 Figur 4.B).



Figur 4.B  
(Egen fremstilling)

Aktivitetsdiagrammet for prosjekteieres verdikonfigurasjon. Aktivitetsgruppene markert med Prosjekt-input, Transformasjon, Prosjekt-output er hentet fra Thompsons intensive teknologi. Tilbakesløyfingspilene reflekterer teknologiens håndtering av usikkerhet ved avgrenset rasjonell adferd. De to øvrige primæraktivitetsgruppene dekker prosjekteiers omgivelseshåndteringsaktiviteter, som er prosjekteiervirksomhetens in- og outputaktiviteter.

Transformasjonen fører til en endring av transformasjonsobjektet. Praktisk prosjekterfaring viser at sluttresultatet ikke blir servert fiks ferdig. Overtakelse av prosjektresultatet er en betydelig aktivitetsgruppe i prosjekteiers prosjekthåndtering. Avslutningsprosessene evaluerer om oppnådd endring er akseptabel og returnerer informasjon om behov for videre bearbeiding og eventuelle etter-arbeider og endringer som måtte være nødvendig før resultatet kan tas i bruk. Også denne tilbakesløyfingen er markert med en pil mellom aktivitetsgruppene i figur 4.B.

Anvendelse av den intensive teknologien forutsetter at transformasjonsobjektet er kjent. Til eksempel at pasienten, organisasjonsutviklingsbehovet eller eiendomsutviklingsoppgaven er identifisert. Men i en eiendomsutviklers virkelighet dukker ikke mulighetene opp av seg selv. Å søke opp og identifisere prosjektmuligheter er en avgjørende verdiskapingsaktivitet som supplerer teknologiens aktiviteter og illustreres med en egen aktivitetsgruppe for identifisering av muligheter. Deretter følger kjerneteknologiens *input*-aktiviteter; å fremskaffe og konfigurere ressurser. Dette er også i overenstemmelse med Thompsons (ibid: 19, påstand 2.1) teori, som sier at organisasjoner vil etablere grenseoverskridende aktiviteter til å håndtere omgivelsene og skjerme kjerneteknologiens aktiviteter mot omgivelsesusikkerheter (Figur 4.A).

Den siste aktivitetsgruppen er verdirealisering, som kan være alt fra salg til intern overføring for langsiktig drift- og forvaltning. Hver aktør i et marked må skape merverdi (Brandenburger og

Stuart; 1996, Avsnitt 3.3.6). Prosjekteiere også. Prosjekteiers aktiviteter avsluttes med verdirealisering, som er det avgjørende for både kundens interesse og prosjekteiers overlevelse.

Figur 4.B illustrerer forslaget til aktivitetsdiagram for verdikonfigurasjonen til prosjekteiere, med følgende primæraktiviteter: 1) Identifisering av muligheter og definering av oppgaven, 2) akkvisisjon og konfigurering av ressurser til å forestå transformasjonsprosessen, 3) tjenesteutsetting og eierstyring av prosjektet, 4) overtakelse av prosjektresultatet og 5) verdirealisering. Støtteaktivitetene er som for øvrige verdikonfigurasjoner, i overenstemmelse med verdikonfigurasjonsteorien (Stabell og Fjeldstad; 1998: 418, Avsnitt 3.2.2 Figur 3.A).

Porters verdikjede-illustrasjon har en markering av margin lengst til høyre i figuren. Noe tilsvarende finnes ikke Stabell og Fjeldstads aktivitetsdiagrammer. Illustrasjonen i figur 4.B følger Porters eksempel. Marginen oppnås ikke ved verdiskaping alene, men ved at fokusorganisasjonen evner å beholde en relevant andel av skapt verdi som overskrider kostnadene ved aktivitetsutøvelsen. Det er en følge av forhandlingsposisjon avledet av strategisk posisjon (Porter; 1980, Avsnitt 3.2.7) og *enactment* av omgivelsene (Pfeffer og Salancik; 1978, Avsnitt 3.2.5).

I det videre velger jeg å referere til verdikonfigurasjonen for prosjekteiere som et administrativt verdiverksted, mens Stabell og Fjeldstads (1998) verdiverkstedskonfigurasjon blir betegnet et operativt verdiverksted, i tråd med Mintzbergs betegnelser for de samsvarende adhokratikonfigurasjonene (Tabell 4.A). Administrative verdiverksteder realiserer oppgavene sine gjennom midlertidige prosjektorganisasjoner. I prosjektbaserte bransjer vil de etablere prosjektene med ressurser hentet fra de operative verdiverkstedenes ressurs-pooler. Til sammen utgjør de to adhocratiformene en komplett organisasjonsstruktur; et prosjektbasert verdiskapingsystem (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner* Figur 3.G).

Prosjekteier har sin egen verdiskapingslogikk og representerer en særlig verdikonfigurasjon, det administrative verdiverkstedet, med fokus på å finne og realisere verdiskapingsmuligheter, men er avhengig av operative verdiverksteders ressurspooler for å realisere potensialene gjennom prosjekter.

#### 4.2.2 DET ADMINISTRATIVE VERDIVERKSTEDETS PRIMÆRAKTIVITETER

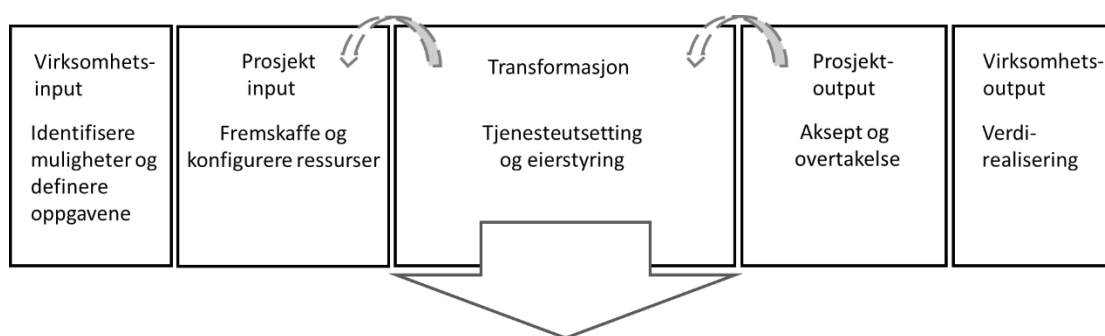
Porters (1985) definisjon av primæraktiviteter i verdikjeden innebærer at de er direkte verdiskapende for kunden. Verdikonfigurasjonsteori legger det samme til grunn for øvrige konfigurasjoner. Tilsvarende skal det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter influere direkte på verdi som tilføres kunde.

Den første aktivitetsgruppen er å identifisere og definere muligheter. Hvordan man velger å gå frem er avgjørende for hvilke muligheter man finner og innlemmer i prosjektporteføljen. Det er åpenbart førende for hvilken verdi som leveres til kunden og av strategisk betydning for en eiendomsutvikler, som generelt for prosjektporteføljebaserte virksomheter.

Søk og utvelgelse er ressurskrevende prosesser. God tilgang på muligheter og effektiv seleksjon er potensielle konkurransefordeler. I en eiendomsutviklingskontekst er identifisering av muligheter et spørsmål om informasjonstilgang. Muligheter kan bli annonsert for salg, men det finnes også alternative tilganger. I bransjesjargongen er de ofte kalt '*deal flow'en*'. I terminologien som er brukt her er det et spørsmål om nettverksrelasjoner (Avsnitt 3.2.4). Åpne nettverk gir god informasjonstilgang, mens lukkede nettverk kan gi grunnlag for å etablere prosjektsamarbeid (Ahuja; 2000: 451).

For andre prosjekteiere kan oppgavetilgangen ha en annen karakter. Statens investeringsregime (Avsnitt 3.3.1) starter med å identifisere et problem, i stedet for å søke opp en mulighet. Det reflekterer et syn på prosjektoppgaver som noe som blir til av seg selv. FoU kan eksemplifisere den motsatte ytterligheten. FoU avdelingen i en teknologibedrift kan søke etter løsninger uten tilknytning til kjente behov. Xerox forskningsavdeling utviklet til eksempel brukergrensesnittet som Apple ble berømt for og som Microsoft har tatt etter, uten at Xerox selv forsto anvendeligheten av løsningen sin. I dag er selskaper som Apple og Google kjent for å søke FoU- oppgaver utenfor kjente erfaringsrammer.

Aktiviteter for definering av prosjektoppgaven er førende for prosjekteiers valg, satsinger, virkemåte og kundeleveranse. Derfor inngår også definering av oppgaven i primæraktivitetene (Figur 4.C). Å definere prosjekt og velge konsept kan kreve betydelig informasjonstilfang og – behandling. I staten og etter hvert mange kommuner, skal prosjektoppgaver defineres gjennom en konseptvalgsutredning (Finansdepartementet; 2010-1). I en kommersiell eiendomsutviklingskontekst vil tidligfasehåndteringen heller ta sikte på å utvikle et mulighetsrom for alternative konsepter ettersom ulike muligheter manifesterer seg og markedsforholdene varierer. Konseptvalget utsettes til et relevant markedssegment er identifisert eller konkrete kunder er villige til å kommitere seg.



Figur 4.C  
(Egen fremstilling)

Det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter.

Den andre aktivitetsgruppen i aktivitetsdiagrammet (Figur 4.C) er å skaffe og konfigurere inputressurser til prosjektene. Det tilsvarer første trinn i en intensiv kjerneteknologi. Et åpent systemperspektiv på organisasjoner innebærer at det skjer transformasjonsaktivitet inne i organisasjonen og at det foregår en utveksling mellom organisasjonen og omgivelsene. Det betyr at for alle organisasjoner kan det beskrives *input*, transformasjons og *output* -aktiviteter (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Det gjelder også midlertidige prosjektorganisasjoner. *Input* til prosjektorganisasjoner er ressurser for å håndtere transformasjonsprosessen. Prosjekteier fremskaffer de ressursene. Ressurssammensetningen har vesentlig betydning for utførelsen og for resultatet som blir stilt til rådighet for brukerens verdirealisering.

Én vanlig måte å håndtere *input*-aktivitetsgruppen på er gjennom innkjøp og kontraktsadministrasjon. Det Thompson kaller ressurskonfigurering er da noenlunde samsvarende med det vi i dag kaller prosjekteiers kontraktstrategi (Morris; 2013-1: 177, Avsnitt 8.3.3). Alternativt hentes ressurser internt, enten fra linjeorganisasjonen eller fra interne ressurspooler. Statsbygg er et eksempel på en prosjekteierorganisasjon som kombinerer disse tilnærmingene ved å etablere alle prosjekter med en internt bemannet ressursgruppe som suppleres med prosjektanskaffelser.

Andre offentlige etater, som tidligere Oslo Veivesen, har hatt tradisjon for å holde seg med internleveranser helt ut i byggeplassproduksjonen.

Kommersielle eiendomsutviklere kan rendyrke byggherrerollen med små organisasjoner og beskjeden ressursbase for egeninnsats i enkeltprosjektene og motsvarende stor andel av innkjøpt ressursinnsats i prosjektene. Også store byggherreorganisasjoner, som vi til eksempel finner i stat og kommune, har mesteparten av sine budsjetter knyttet mot eksterne prosjektanskaffelser. Av overordnede hensyn legger det offentlige et anbuds- og armlengdes-avstandsprinsipp til grunn for sine relasjoner. I privat sektor kan man finne større grad av allianse og partneringmodeller. Enkelte eiendomsutviklere holder seg til én totalleverandør for prosjekter. Noen holder seg med gjengangere av prosjekterende, mens andre holder seg til faste entreprenører. Allianser kan skape konkurransefordeler (Dyer og Singh; 1998; 675), men mange utviklere velger også å handle opportunistisk med dem som til enhver tid måtte være å foretrekke.

Også med hensyn på ressurskonfigurerings finner vi betydelig variasjon mellom aktørene. Eiendomsutviklere som prioriterer forenkling av egen administrativ innsats kan velge å ha én kontraktspart for både prosjektering og bygging. Hvis det er viktig å ha kontroll på alle løsninger kan byggherren engasjere et prosjekteringsteam som forestår alt designarbeid, inklusive produksjonstegninger, og sette ut produksjonsoppgaven i en generalentreprise. Er fleksibilitet gjennom hele prosessen avgjørende kan anskaffelsene i stedet deles opp i mange kontrakter for produksjon av løsninger som er detaljprosjektert under utviklerens styring og kontroll. Videre kan koordineringsansvar fordeles på forskjellige måter og ulike parter. Valg av prinsipper for anskaffelse og konfigurering av prosjektressurser på tvers av prosjektene i porteføljen er strategisk viktig for prosjekteiers virkemåte og kundeleveranse og inngår som en aktivitetsgruppe i den foreslåtte verdikonfigurasjonen.

Prosjekteier etablerer en midlertidig prosjektorganisasjon for å gjennomføre prosjektet. Forholdet mellom prosjekteier og midlertidige prosjektorganisasjoner håndteres av aktivitetene tjenesteutsetting og prosjekteierstyring, som utgjør eiers transformasjonsaktiviteter i den foreslåtte verdikonfigurasjonen (Figur 4.C). Prosjektorganisasjonen er etablert for å håndtere operative transformasjonsaktiviteter. Prosjekteier 'outsourcer' oppgaven til en midlertidig prosjektorganisasjon som opptrer på prosjekteiers vegne.

Prosjektorganisasjonens oppgave, fullmakter og tilknytning til eiers styringssystem beskrives gjerne i et prosjektmandat, som kan tolkes som en intern kontrakt (Reve: 1990) mellom prosjekteier og prosjektorganisasjon. Formaliseringsgraden kan tilpasses graden av kontroll eier har over ressursene i prosjektorganisasjonen. Prosjekteiers kontroll over ressursene som prosjektorganisasjonen disponerer varierer fra ansettelsesforhold via partnering og allianser til formaliserte kontraktsrelasjoner på armlengdes avstand. Den etterfølgende eierstyringen er ofte standardisert i en prosjektmodell (Avsnitt 8.2.1) og spesifisert i hvert enkelt prosjektmandat.

Transformasjonsprosessen genererer ny informasjon som kan føre til justering av ressursbehov og –konfigurering (Thompson; 1967: 17). Det er illustrert i aktivitetsdiagrammet med en pil for tilbakesløyning fra transformasjon til akkvisisjon og konfigurering av ressurser (Figur 4.C). Tilbakesløyningen er hentet fra Thompsons intensive teknologi (Avsnitt 3.2.2 Figur 3.A og 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Prosjekteierstyring (Kapittel 6) og transformasjonsprosess (Avsnitt 7.4) drøftes senere.

Når den midlertidige organisasjonen har utført transformasjonsoppgaven skal resultatet overtas av prosjekteier. Det er den fjerde aktivitetsgruppen (Figur 4.C). Overtakelsesprosessene skaper verdi for kunden ved å sikre at resultatet er tilfredsstillende. Aksept og overtakelse av

byggeprosjekter er en omstendelig og omfattende oppgave for besiktigelse, testing, driftssetting, dokumentasjon, utbedring og aksept. Prosessene genererer informasjon om resultatet er godt nok eller det gjenstår nødvendig sluttbearbeiding før endelig overføring til bruk. Informasjonen returneres til prosjektet via prosjekteierstyringen. Det er illustrert med en pil fra overtakelsesaktiviteter til transformasjonsaktiviteter.

En forståelse av prosjekter som håndtering av oppgaver under usikkerhet og korresponderende avgrenset rasjonalitet betyr at overføring av resultatet ikke skjer når oppgaven er objektivt sett ferdig, men så snart resultatet er akseptert som godt nok. Kriteriet er at forutsetningene for verdirealisering er tilstrekkelig ivaretatt.

Eiendomsutvikleren overtar resultatet fra sine medkontrahenter og leverer det videre til sluttbrukere og driftsorganisasjon. Aktivitetene er ikke avsluttet ved aksept og overtakelse. Feil og mangler er så alminnelig at profesjonelle byggherrers standard prosjektbeskrivelser (prosjektmodeller) opererer med en egen reklamasjonsfase etter overtakelse. Reklamasjonsfasen omfatter både retting av feil og mangler som var kjent ved overtakelsen og innmelding og utbedring av feil og mangler som blir oppdaget under drift<sup>87</sup>.

Verdirealisering innebærer at brukeren nyttiggjør seg prosjektresultatet, som er det avgjørende grunnlaget for verdien i prosjektet. Når så ikke skjer kan tapene bli formidable, som da Broadband Mobile AS<sup>88</sup> gikk konkurs før innflytting i sitt nybygde hovedkontor på Lysaker. En eiendomsutviklers verdirealisering skjer ved å avhende det utviklede eiendomsobjektet, gjerne til en annen forvalter enn brukeren. Prosjekteier har dermed to ulike kundegrupper til hvert prosjekt; bruker og investor.

Utviklers andel av bruttoverdien er satt sammen av kontraktsverdien av inngåtte leieavtaler og realiserbar opsjonsverdi av objektet når kontraktene løper ut, gjerne kalt restverdien. Enten verdiene faktisk realiseres i markedet, eller overføres fra en intern byggherrefunksjon til langsiktig forvaltning innenfor samme forretningsenhet er eiendomsutviklings-resultatet i prinsippet det samme og det økonomiske resultatet evalueres etter oppnådd utviklingsmargin.

Det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter dekker Thompsons kjerneteknologi og omgivende aktivitetsgrupper for omgivelseshåndtering, i tråd med Thompsons prinsippforståelse av organisasjoner som åpne systemer og prosjekt som en intensiv teknologi.

#### 4.2.3. DET ADMINISTRATIVE VERDIVERKSTEDETS STØTTEAKTIVITETER

Verdikonfigurasjonenes støtteaktiviteter (Figur 4.D) deles inn i et standardisert sett kategorier som er hentet fra Porters (1985) verdikjede, men utføres på særegne måter for hver konfigurasjon (Stabell og Fjeldstad; 1998: 418, Avsnitt 3.2.2 Figur 3.A).

Stabell og Fjeldstad (ibid: 423) beskriver verdiverkstedets HR aktiviteter som for en stor del utført som *on the job training* i analogi med håndverkslaugenes opplæring av svenner under en mester. Eiendomsutviklere er i stedet preget av erfarne spesialister som tar med seg etablert kompetanse inn i organisasjonen. Selv komplekse prosjekteierorganisasjoner kan ha få spesialister

<sup>87</sup> Det engelskspråklige uttrykket '*soft landing*' viser til en proaktiv rolle som omfatter bistand og kunnskapsoverføring inn i driftsfasen, inkludert justeringer som oppdages ved erfaring fra bruk av anlegget.

<sup>88</sup> Broadband Mobile AS var en av fire aktører som fikk UMTS lisens i Norge. Selskapet ble slått konkurs i august 2001 (St.prp.1 2001-2002). Da sto nye lokaler i Strandveien 15 på Lysaker klare til å ta imot 500 medarbeidere (Norsk Næringsmegling AS; Markedsrapport Q3-2001).



på hvert felt. Det gir en individualisert innretning av HR funksjonen, som gjenspeiles i individuelle kompensasjonsavtaler og incitamentsformater. Læring og erfaringstilbakeføring på tvers av prosjekter og oppmerksomhet for å se talenter som engasjeres i en strøm av ulike prosjektrelasjoner uten tilknytning til en gjennomgående mentor skaper særskilte utfordringer i denne typen organisasjoner. Organisasjonene er normalt små i forhold til det økonomiske omfanget av aktivitetene som håndteres, men Mintzbergs (1979) kroneksempel på et komplekst administrativt adhocrati, NASA, illustrerer at antallet medarbeidere kan bli anselig. I betydelig mindre skala er organisasjoner som Statsbygg<sup>89</sup> og OBOS<sup>90</sup> eksempler på at også Norske byggherre- og eiendomsutviklingsorganisasjoner kan vokse ut over rammene til en enkel organisasjonsstruktur, med tilhørende HR utfordringer.

Innkjøp
HR
FoU
Firma-infrastruktur

Figur 4.D

(Egen fremstilling, etter Porter; 1985)

Støtteaktivitetene er de samme for alle verdikonfigurasjoner, hentet fra Porters verdikjedemodell.

Det administrative verdiverkstedets innkjøp utføres som integrert i primæraktivitetene. Støtteaktivitetene omfatter standardisering av innkjøpsprosedyrer, kontraktsvilkår, krav til leverandører med videre, og den marginale innkjøpsaktiviteten knyttet til prosjekteierorganisasjonens egne behov. Betydelige anskaffelsesaktiviteter tjenesteutsettes til prosjektorganisasjonene, som operative innkjøpere innenfor valgte kontraktstrategier og standardiserte prosedyrer og krav. Innkjøp og organisering er derfor også sentrale elementer i operativ prosjektledelse (Morris; 1994/1997; 36, 76, 2004: 19 og 2013-1: 28, 58, 70, 76).

Porters verdikjedebeskrivelse plasserer finansiering under støtteaktiviteten infrastruktur, men inngår som en del av det administrative verdiverkstedets ressursakkvisisjon for hvert enkelt prosjekt. I prosjektbaserte bransjer som eiendomsutvikling og til eksempel filmproduksjon, vil man ofte finne prosjektfinansiering av både egenkapital og fremmedkapital. Finansaktivitetene er knyttet nært til enkeltprosjektene. Som i andre virksomheter vil det finnes en sentralisert finansfunksjon, men hos en prosjekteier får denne også oppgaven som leverandør av finansiell kompetanse og løsninger til prosjektene, med aktiviteter som inngår i den intensive teknologiens ressursakkvisisjon og -konfigurering.

<sup>89</sup> Statsbygg omfatter både en eiendomsvirksomhet med aktiviteter som best beskrives som et verdinettverk, en kompetansepool som eksemplifiserer et operativt verdiverksted og en byggherrefunksjon som håndterer den intensive kjerneteknologien i et administrativt verdiverksted. Statsbyggs byggherrefunksjon er ikke bare eller primært en støttefunksjon for eiendomsvirksomheten, men et eget ansvarsområde som byggherre også for andre statlige eiendomsforvaltere. Organisasjonsstrukturen trekkes mellom et administrativt adhocrati (Mintzberg; 1983: 279, Avsnitt 4.2.1, Fotnote 83 og Fotnote 84) og byråkratiske styringsidealer.

<sup>90</sup> OBOS står for Oslo Bolig Og Sparelag. Det er et andelslag etter lov om boligbyggelag av 1960. Selskapsformen tilsvarer samvirkelag og ligner gjensidige foretak eller selveide stiftelser. Boligbyggelag er en norsk organisering av sosial boligbygging som selveierløsning. OBOS er et av de første og det største boligbyggelaget vi har. Det var nær økonomisk kollaps etter engasjementene i Oslo byfornyelse på 1980 tallet, men har gjennom en lang periode under ledelse av Martin Mæland (fra 1983 til 2015) blitt landets største bolig- og eiendomsaktør. Inntil de senere årene har det vært et boligbyggelag i hver norske småby. I dag er OBOS det dominerende, med USBL som det eneste konkurrerende boligbyggelaget som også har nasjonale aspirasjoner. OBOS har betydelige porteføljer i næringseiendom og strategiske aksjeposter blant annet i børsnoterte norske entreprenørselskaper.

Firma-infrastruktur dekker flere støtteaktiviteter, som regnskap og arkiv. Det spesielle for det administrative verdiverkstedet er at prosjektene krever separat oppfølging etter sin egen logikk. Det trengs egne prosjektregnskap, -arkiver etc. Det er ikke tilstrekkelig å definere prosjektet som et sted i driftsregnskapet, som for en fabrikk eller avdeling. Driftsregnskapslogikken forutsetter årsavslutning, mens prosjektregnskapet følger prosjekthistorikken fra start til slutt. Prosjektarkivet er en felles tilgang på levende informasjon, men har liten langsiktig verdi. For andre arkiver er det langsiktig interesse som er hovedkriteriet for arkivverdighet. Det administrative verdiverkstedets støtteaktiviteter skal sikre at det langsiktig arkivverdige ekstraheres fra prosjektenes informasjonsflom. Prosjekteiere kan velge å la hvert prosjekt etablere egen infrastruktur, men profesjonelle byggherrer vil gjerne standardisere<sup>91</sup> systemer på tvers av porteføljen.

Det administrative verdiverkstedets FoU aktiviteter inngår som mer eller mindre integrerte elementer i enkeltprosjektene, som i seg selv er unike oppgaver med et element av innovasjon og nyskaping. FoU som støtteaktivitet avklarer hvilke behov organisasjonen har på tvers av prosjektene. Sentrale spørsmål er hvilke problemstillinger som skal undersøkes, sammen med hvem og i hvilke prosjekter. Særlig prioriterte utviklingsoppgaver integreres gjerne i utpekte pilotprosjekter.

Gjennomgangen av støtteaktiviteter illustrerer at standard kategoriene hentet fra Porters verdikjede er anvendelige her som for øvrige konfigurasjoner. Videre at utforming av aktivitetene har særpreg som skiller mellom konfigurasjonene. Begge dele er i overensstemmelse med verdikonfigurasjonsteori.

Det administrative verdiverkstedet kan beskrives med de samme støtteaktivitetene som øvrige verdikonfigurasjoner, men utøver aktivitetene på sin måte og ulikt det operative verdiverkstedet, som er den andre prosjektbaserte verdikonfigurasjonen.

#### 4.2.4. BEHOVET FOR DEN ADMINISTRATIVE VERDIVERKSTEDSKONFIGURASJONEN

Aktivitetsbasert strategisk analyse er en metode for å dekomponere selskaper i strategisk viktige aktiviteter og avklare deres betydning for kostnader og verdiskaping. En analyse av prosjektbaserte organisasjoner fokuserer på varige valg av hvilke aktiviteter organisasjonen skal utføre innenfor hver aktivitetsgruppe (Figur 4.B) og hvordan aktivitetene skal utføres på tvers av prosjektene i porteføljen. Verdikonfigurasjonsteorien har lagt til grunn at det operative verdiverkstedet kan representere oppdragsgivere som setter ut oppgaveutførelse, men beholder eierskap og kontroll til prosjektet (Stabell og Fjeldstad; 1998: 421). Arbeidet med denne monografien viste at det er behov for en separat verdikonfigurasjon for prosjekteiere. Foregående avsnitt har fokusert på beskrivelsen av forslaget til en administrativ verdiverkstedskonfigurasjon og bare i begrenset grad drøftet det underliggende behovet. Det gjennomgås nærmere her.

Min innfallsvinkel var at det operative verdiverkstedet kunne være egnet som representasjon på eiendomsutvikleres aktivitetsstruktur (Avsnitt 3.2.10). Det innebærer å tenke seg eiendomsutvikling som problemløsning under avgrenset rasjonalitet, som intuitivt er en plausibel tilnærming. Når man går inn i beskrivelsen av det operative verdiverkstedets virkemåte viser det seg problematisk å legge den modellen til grunn for eiendomsutviklere. Viktige prosjekteieraktiviteter

---

<sup>91</sup> Selv adhocratier kan standardisere støtteaktivitetene, mens kjernevirksomhetens innovasjonsfokus fordrer tiltak som motvirker standardiserings- og konformitetstendenser (Mintzberg; 1983: 279).

finner ingen naturlig plass i det operative verdiverkstedets aktivitetsstruktur. Aktivitetsgruppens utdypende beskrivelser gjør at selv der gruppenes stikkordsmessige betegnelser kunne vært relevante er de presisert med et begrepsinnhold som ikke passer, hverken for eiendomsutviklere eller prosjekteiere generelt.

Det første spørsmålet som dukker opp er hvor man legger salgsaktiviteter (ibid: 423 ,424). For en eiendomsutvikler oppleves salg som en sentral aktivitet. Det gjelder både innsalg av leietilbud til bruker og salg av sluttproduktet til investorer. Det operative verdiverkstedets salgsaktiviteter er dekket av aktivitetsgruppen identifikasjon og akkvisisjon av oppgaver (ibid: 423).

Aktivitetsgruppebetegnelsen er dekkende også for prosjekteieres oppgaveakkvisisjon, men må da forstås som identifisering og akkvisisjon av investeringsmuligheter, ikke salg av tjenester. Det operative verdiverkstedets salgsaktivitet beskrives som inkorporert i problemløsningsarbeidet og utført av senior kompetanseressurser (ibid.). Det gjelder for konsulentselskaper som er kjent som den eneste virksomhetstypen hvor man blir forfremmet til selger (Fjeldstad og Andersen; 2003: 50<sup>92</sup>). Eiendomsutviklere utøver profesjonaliserte markedsaktiviteter for både utleie og avhending. Eiendomsutviklere starter med en investering i prosjektmuligheter og avslutter verdiskapingen med et salg av prosjektresultatet<sup>93</sup>, mens i operative verdiverksteder er salg og markedsføring opptakten av verdiskapingsprosessen, ikke avslutningen (ibid.).

Verdiskapingslogikken i det operative verdiverkstedet er basert på å mobilisere ressurser og aktiviteter for å løse konkrete oppdrag. De er mindre avhengig av kostnadseffektivitet enn rask og sikker frembringelse av gode løsninger. Konkurransfordelene til operative verdiverksteder følger av oppdragsgivers ønske om trygghet for at problemet blir løst på en kompetent måte (Stabell og Fjeldstad; 1998: 426), om det overhodet er løsbart. Siden produktet er en vanskelig målbar konsulenttjeneste er omdømmet et viktig evaluerings- og valgkriterie for kontrahering av konsulenttjenester (Fjeldstad og Andersen; 2003: 50, Sheenan og Stabell; 2010: 199). Stabell og Fjeldstad (1998: 426) regner derfor omdømmet som den viktigste verdidriveren for operative verdiverksteder. Eiendomsutviklere selger konkrete, testbare produkter som ikke evalueres etter eiendomsutviklerens omdømme, men det foreliggende prosjektresultatet, enten det er i form av tekst og tegning, eller stål og betong.

I tillegg til omdømmet er relasjoner avgjørende for operative verdiverksteders innsalg av tjenester (Fjeldstad og Andersen; 2003: 50). Enkelte eiendomsutviklere kan nok ha nære relasjoner til faste avtakere av sluttproduktene, men det kan industrivirksomheter også, uten at det er noe definerende trekk for virksomhetstypen. Den typiske eiendomsutvikleren selger i stedet hvert prosjekt for seg til ukjente kunder, enten de er boligkjøpere, leietakere eller eiendomsinvestorer. Det er ikke eiendomsutviklerens kompetanse som selges, som for de operative verdiverkstedene, men et dokumenter- og testbart eiendomsprodukt. Hverken eiendomsutviklerens omdømme eller relasjoner til kundene er sentrale elementer i salgsoyemed. Derimot kan omdømme og relasjoner være sentrale i anskaffelsessammenheng, for tilgang til både prosjektmuligheter og kompetanse.

Det operative verdiverkstedets gjennomføringsaktivitetsgruppe er beskrevet som en vesentlig del av tjenesteytingen, som legen utfører en behandling eller advokaten gjennomfører en retts sak.

---

<sup>92</sup> Mintzberg (1983: 267) skriver tilsvarende at salgsaktivitetene i operative adhocratier bokstavelig talt er plassert i den strategiske spissen.

<sup>93</sup> Innsalg av leiekontrakter skjer gjerne på et tidspunkt mellom prosjektakkvisisjon og sluttresultat og prosjekter kan selges *forward*, som til eksempel er alminnelig i boligsammenheng. Men det er allikevel sluttresultatet som selges, ikke prosessen.

For prosjekteieren er det en vesentlig del av tjenesteinnkjøpene. Prosjektgjennomføring settes ut til midlertidige prosjektorganisasjoner, i tråd med beskrivelsen av det administrative adhocratiet.

Operative verdiverksteder løser problemer for andre gjennom diagnose og løsningsutvikling (Stabell og Fjeldstad; 1998: 421). Denne 'andre' er prosjekteieren<sup>94</sup>. Skal aktivitetsgruppen finn og evaluere løsninger passe for eieraktiviteter må beskrivelsen endres radikalt. Det vil bety at samme aktivitetsgruppe har én betydning for oppdragsgivere og en annen for oppdragstakere. Da gir det lite mening å si at det er den samme aktivitetsgruppen.

Det operative verdiverkstedets verdiskaping ligger i raskt og sikkert å diagnostisere problemet og komme frem til anbefaling av en egnet løsning. De avgjørende valgene i prosjekter blir overlatt til det administrative verdiverkstedet å gjøre. Der problemløsning er det operative verdiverkstedets *crux*, er beslutninger karakteriserende for eiendomsutviklere, noe som utdypes i de følgende kapitlene.

Valg er en aktivitet med lite ressursbruk, men vesentlig verdiskaping. Selv om beslutning under usikkerhet er sentralt i eiendomsutvikleres egenaktiviteter er ikke den tilhørende prosessen under avgrenset rasjonalitet karakteriserende for verdiskapingen i virksomhetene. Problemløsnings- og beslutningsprosesser beskrives av den samme avgrenset rasjonelle prøve-og-feile prosessen. Samtidig er valg en aktivitetsgruppe i den samme prosessen som i seg selv også er lik beslutning<sup>95</sup>. I hjul-i-hjul strukturen er valg en avgrenset rasjonell beslutningsprosess i en avgrenset rasjonell problemløsningsprosess. Det er lite hensiktsmessig å beskrive prosjekteiers prosjektengasjement som beslutningsprosessen 'inne i' valgaktivitetsgruppen<sup>96</sup>. En alternativ måte å inkorporere beslutninger i en aktivitetsorientert beskrivelse av eiendomsutviklere er vist i kapittel 8 (Avsnitt 8.6 Figur 8.1).

Prosjekteierstyring (Kapittel 6) angår prosjekteiers engasjement i å konkludere på bakgrunn av de operative verdiverkstedenes løsningsforslag, mens det foreslåtte administrative verdiverkstedet også fremhever at den intensive (prosjekt-) teknologien er avhengig av kapabiliteter til å fremskaffe og konfigurere riktige ressurser (Thompson; 1967). Mens omdømme<sup>97</sup> er den viktigste verdidriveren til operative verdiverksteder (Stabell og Fjeldstad; 1998: 426, Sheenan og Stabell; 2010) kan vi anta at dynamiske kapabiliteter og nettverk er sentrale for administrative verdiverksteder (Avsnitt 6.5).

Hverken aktivitetsgruppene eller driverne som de er beskrevet for det operative verdiverkstedet er egnet til å analysere eiendomsutviklere. Enten må de samme betegnelsene gis to alternative begrepsinnhold, eller så kan man vurdere alternative kategorier. Det er problematisk med et sett betegnelser som konsekvent dekker to alternative begreper. Pragmatisk kunne det kanskje forsvares hvis kategoriene åpenbart gav god mening som strukturerende for en aktivitetsbasert analyse. Etter å ha utviklet et utkast langs den logikken innså jeg at det var mer problematisk enn alternativet. Prosessen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet er lite egnet som modell for å beskrive eiendomsutvikleres aktivitetsgrupper.

Stabell og Fjeldstad (1998: 433) viser til at det operative verdiverkstedets *contingencies* tilsvarer det operative adhocratiets. En prosjekteiers situasjon matcher i stedet Mintzbergs (1979)

---

<sup>94</sup> 'The client owns the problem and in certain cases, such as health services and education, "embodies" the problem.' (Stabell og Fjeldstad; 1998: 424). Klienten som prosjekt-eier er perspektivet for herværende monografi og aktivitetsstrukturen til eiendomsutviklere forstått som virksomheter med prosjekteierskap som forretningsmodell er det som ble beskrevet i de foregående avsnittene under 4.2.

<sup>95</sup> Det er ett eksempel på hjul-i-hjul strukturen som illustrert i figur 3.1.

<sup>96</sup> Det operative verdiverkstedets valg av løsning er til eksempel legens valg av behandlingsmåte. I den medisinske analogien vil prosjekteiers konseptvalgsbeslutning tilsvare pasientens aksept av foreslått behandlingsform.

<sup>97</sup> Omdømme kan forstås som en verdidriver i et aktivitetsbasert verdikonfigurasjonsperspektiv (Sheenan og Stabell; 2010), eller en ressurs i et ressursbasert perspektiv.

administrative adhocrati (Tabell 4.A). Ettersom betingelsene for operative og administrative adhocratier ikke er samsvarende er det operative verdiverkstedet et organisatorisk tilsvar på andre forutsetninger enn prosjekteiers.

I henhold til Stabell og Fjeldstad er det avgjørende for konkurranseevnen at man velger én konfigurasjon og strømlinjeformer den. Et hovedpoeng i verdikonfigurasjonsteori er at man må velge hvilken forretningsmodell et selskap skal organisere sine aktiviteter for, på basis av hva man i hovedsak skal gjøre og hvilken verdiskapingslogikk man ønsker å utvikle komparative fordeler i. En uklar konfigurasjon vil føre til unødig nedsatt funksjonsevne, effektivitetstap og svak konkurranseevne. Også for forretningsenheter som posisjonerer seg som prosjekteiere er det derfor avgjørende å ha en relevant modell. Konfigurerings som en slags degenerert kunnskapsbasert tjenesteyter gir ikke en tilfredsstillende beskrivelse.

Problemet som dermed ble presserende var hvilken aktivitetsstruktur som kunne være relevant for det operative verdiverkstedets administrative motstykke. En tilnærming kunne være i tråd med *grounded theory* (Glaser og Strauss; 1967) å utvikle begrepene fra komparative case-studier. Hadde problemstillingen dukket opp tidligere i prosessen kunne det kanskje vært aktuelt. Løsningsforslaget er i stedet basert på at det operative verdiverkstedets aktivitetsstruktur er relatert til transformasjonsaktivitetene i den intensive teknologien. Det er nærliggende å spørre om ikke administrative verdiverksteder som setter ut disse transformasjonsaktivitetene sitter igjen med en aktivitetsstruktur som reflekterer elementene i den intensive teknologien som ikke er outsourcet? Det operative verdiverkstedet håndterer de tjenesteutsatte transformasjonsaktivitetene i Thompsons prosjektteknologi, mens det administrative verdiverkstedet tar hånd om øvrige aktiviteter teknologien er avhengig av (Figur 3.L), med hovedvekt på omgivelseshåndtering. Forslaget ble utviklet til det aktivitetsdiagrammet som er presentert i avsnitt 4.2.1 (Figur 4.B) og detaljert i avsnittene 4.2.2 og 4.2.3. Den intensive teknologien gir en mer relevant innfallsvinkel til aktivitetsstruktur for eiendomsutviklere enn oppdragstaker-konfigurasjonen. Teknologien kan tolkes som risikoreduksjons eller – håndteringsmetode, som er mer i tråd med tidligfase prosjekteieroppgaver (Miller og Lessard; 2001, Winch; 2010: 800) og prosjekteierstyring (Kapittel 6) enn problemløsning.

Løsningen samsvarer med Mintzbergs (1979, 1983) administrative adhocrati. Han beskriver administrative adhocratier som en trunkert organisasjon med en dynamiske arbeidsform. Forhold som kan drive organisasjoner i retning av et administrativt adhocrati er en kompleks teknologi eller dynamiske markedsforhold. Omgivelsesdynamikk og usikkerhet fører til gjengjeldte avhengigheter mellom virksomhetens aktiviteter, som innebærer at også øvrige avhengigheter er representert (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Den dominerende koordineringsmekanismen er gjensidig tilpassing, med umettelig behov for informasjonsutveksling, som gjør at prosjektvirksomhet har stordriftsulemper.

Det administrative verdiverkstedet bør ikke ses som en selvstendig, fjerde verdikonfigurasjon, men én av to elementer som dekker prosjekt-teknologien. Analogt med at operative og administrative adhocratier til sammen utgjør et komplett verdiskapingsssystem (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonsstrukturer*) er operative og administrative verdiverksteder komplementære verdikonfigurasjoner som er nødvendige for å utøve prosjekter. Dette utdypes nærmere i avsnitt 4.5.

Administrative og operative adhocratier er organisatoriske tilsvar på ulike forutsetninger og krever ulike svar både strukturelt og aktivitetsmessig. Om det presenterte forslaget til primæraktiviteter er plausibelt, hviler på logikken som underbygger det. Om det har noe for seg i

praksis, kan bare avklares empirisk. Det har det ikke vært ressurser til. Kapittel 8 peker på mulige praktiske anvendelser, som kan underbygge at forslaget er relevant å teste ut. Men der stopper dette arbeidet. Lenger er det ikke ført. Møtet med empirisk virkelighet må utstå til senere arbeider.

Administrative verdiverksteder skaper verdi sammen med operative verdiverksteder, men ikke på samme måte. Det administrative verdiverkstedets *contingencies* er de som gjelder for det administrative adhocratiet. Det organisatoriske tilsvaret er Thompsons intensive teknologi.

### 4.3 PROSJEKTEIERFUNKSJONEN

Hittil er eiendomsutvikling diskutert som selvstendig forretningsmodell. Men eiendomsutvikling er ofte en aktivitet som utøves innenfor andre forretningsmodeller, som til eksempel eiendoms- eller entreprenørvirksomheter. Eiendomsutvikling kan også inngå i handelsvirksomheter der lokasjon er sentralt for konkurranseposisjonen, som dagligvare og bensinstasjoner. Også produksjonsvirksomhet kan ha eiendomsutvikling som støtteaktivitet når lokaliseringkravene er avgjørende og anleggene små og mange, som eksempelet småkraftverk (Avsnitt 3.1). Dette avsnittet omhandler prosjekteierskap som støtteaktiviteter innenfor en annen verdikonfigurasjon.

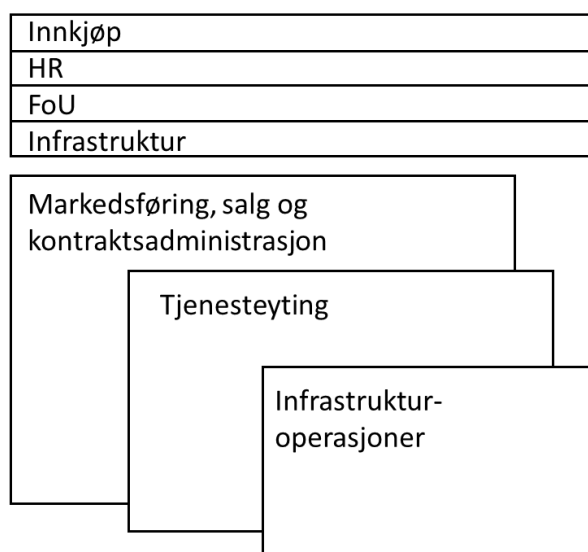
Stabell og Fjeldstad (1998: 421) understreker at det operative verdiverkstedets primæraktiviteter på tilsvarende måte illustrerer aktivitetsstrukturen for selektive deler innenfor en kompleks organisasjon, enten den overordnede organisasjonen beskrives best med modellen for verdikjede eller verdinettverk (Figur 3.B). De nevner støtteaktiviteten FoU som ett eksempel. Forskning, produktutvikling, større vedlikeholdstiltak og infrastrukturutbygging er klassiske prosjektoppgaver som behandles i prosjektledelseslitteraturen. Slike organisasjonsenheters oppgave kan like gjerne være prosjekteierens som kompetansepoolens. Da er det aktivitetsdiagrammet til prosjekteierrollen som administrativt verdiverksted som er aktuelt, ikke det motsvarende aktivitetsdiagrammet til en kompetansepool som operativt verdiverksted.

Jeg bruker min egen erfaring fra eiendomsutvikling innenfor eiendomsselskaper som referanse for en teoretisk diskusjon av problemstillingen. Eiendomsselskaper kan konfigureres som verdinettverk (Avsnitt 3.2.2 Figur 3.A). Verdinettverk er karakterisert av å levere tjenester basert på en teknisk infrastruktur. Typiske eksempler kan være telecom-selskaper, kabel-TV leverandører, vannverk, eller eiendom. Verdinettverksdiagrammet er vist i Figur 4.E. Primæraktivitetsgruppene er betegnet salg og kontraktsadministrasjon, tjenesteyting og operasjon av teknisk infrastruktur. I eiendomsterminologi er de samsvarende aktivitetsgruppene betegnet forvaltning, drift og vedlikehold (FDV). NTNUs studietilbud på eiendomssiden brukte lenge forkortelsen FDV(U). Etter hvert har parenteser forsvunnet og utvikling ses som en aktivitetsgruppe parallelt med de øvrige tre. I Stabell og Fjeldstads verdinettverksillustrasjon er vedlikehold og utvikling i aktivitetsgruppen for operasjon av infrastruktur. Jeg holder meg til deres inndeling for presentasjon av verdinettverkskonfigurasjonen.

I eiendomsselskaper blir ansvaret for utviklings- og store vedlikeholdsprosjekter gjerne lagt i en egen enhet, ofte kalt byggherre- eller prosjektfunksjonen. Tilsvarende organisering finnes også i andre verdinettverk. Telenor har verdinettverksmodellen som grunnlag for sin strategiske tenking

(Baksaas; 2006) og har en prosjektfunksjon for utvikling av infrastrukturen de leverer tjenester på<sup>98</sup>. I prosjektlitteraturen betegnes en slik organisasjonsenhet gjerne et 'Project Portfolio Management Office' (PPMO).

En byggherrefunksjon som er integrert i en overordnet organisasjon vil ikke ha egne støtteaktiviteter. Støtteaktivitetene utøves i stedet av den overordnede organisasjonen. Primæraktivitetene i det administrative verdiverkstedet (Avsnitt 4.2.2 Figur 4.C) angir prosjekt-eieraktivitetene uavhengig av om den aktuelle prosjekteierfunksjonen er en selvstendig forretningsmodell, eller en støttefunksjon. De er generelt karakteriserende for prosjekteierfunksjonen. Mens aktivitetene til prosjekteierfunksjoner kan beskrives med den komplette verdikonfigurasjonen (Figur 4.B), kan prosjekteierfunksjonens aktivitetsgrupper beskrives med primæraktivitetene til den samme konfigurasjonen (Figur 4.C).



Figur 4.E

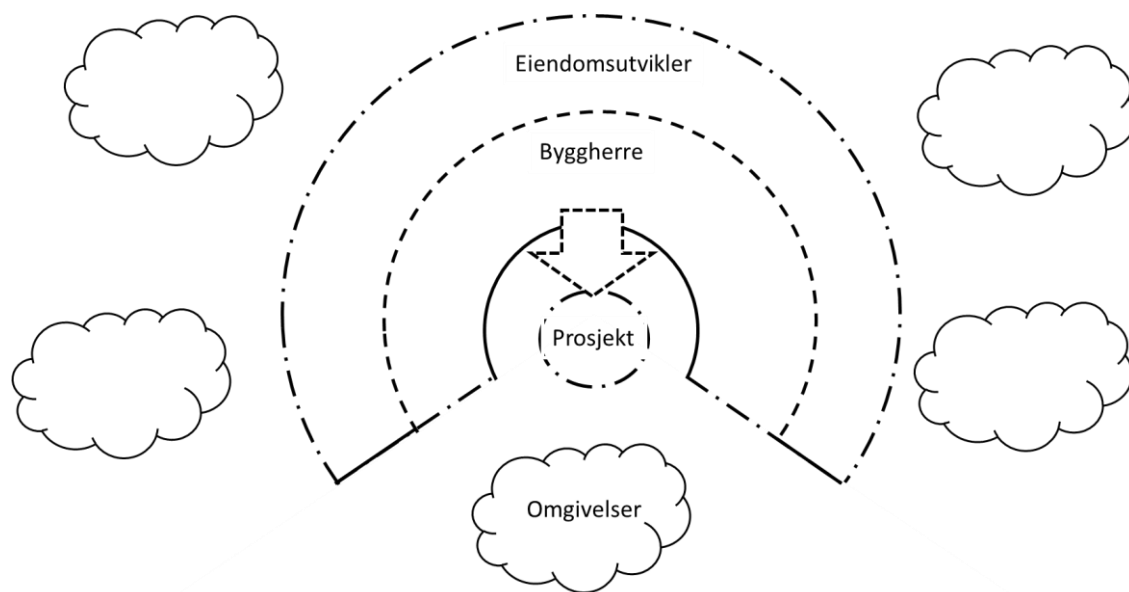
(Egen fremstilling, etter Stabell og Fjeldstad; 1998: 430 figur 6)  
Verdinettnettet (Ref. Figur 3.A)

Aktivitets- og organisasjonsstruktur er ikke sammenfallende. I et eiendomsselskap er ikke nødvendigvis det administrative verdiverkstedets primæraktivitetsgrupper i sin helhet lagt til en prosjektavdeling. Man kan like gjerne se at markeds- og forvaltningsfunksjoner utøver de ytterste aktivitetsgruppene, mens byggherrefunksjonen omfatter de tre midtre. Byggherrefunksjonens aktiviteter korresponderer da med primæraktivitetsgruppene fra Thompsons intensive teknologi; prosjekt-*input*, transformasjon, prosjekt-*output* (Avsnitt 4.2.1, Figur 4.B). Vi kan si at eiendomsutvikling omfatter markeds- og byggherreaktiviteter, med prosjektet som transformasjonsprosessen i den produktive kjernen (Figur 4.F).

Aktivitetsgrupper for å håndtere den mest åpne eiendomsutviklersituasjonen er illustrert ytterst av aktivitetsgruppene (Avsnitt 4.2.1 Figur 4.B). Så kommer Thompsons (1967) intensive teknologi som beskriver byggherreaktiviteter for å etablere og håndtere prosjekter. Byggherren etablerer midlertidige prosjektorganisasjoner (Avsnitt 3.3.5) for å håndtere prosjektaktiviteter, eller prosesser (Avsnitt 3.3.2), som løser prosjektoppgavene (Avsnitt 3.3.1).

<sup>98</sup> Leder av Telenors Teknologi- område presenteres på konsernets nettsider som ansvarlig for 'the intersection between strategy, technology and delivering necessary change through cross functional projects.' (<http://www.telenor.com/innovation/meet-the-experts/interview-with-witold-sitek/>; 29.08-15).

Thompson (1967) antok at tilstrebet rasjonell organisasjonsadferd vil søke å skjerme kjernen mot omgivelseraktiviteter for å utformes rasjonelt og operere effektivt innenfor lukket systemforutsetninger. Denne monografien viser flere steder til prosjektpraksis i overensstemmelse med Thompsons skjermings, eller bufrings, -hypotese. Men som Scott (1981) påpekte vil man bare i begrenset grad lykkes med å lukke produksjonssystemet. Figur 4.F skal illustrere at alle aktivitetsgruppene er åpne mot sine omgivelsene. Heller ikke den produktive kjernen omslutes av organisasjonens omgivelsehåndterende aktiviteter, men er åpen for direkte påvirkning og interaksjon med prosjekt-eier-organisasjonens omgivende miljø.



Figur 4.F  
(Egen fremstilling)

Kjerneteknologien er 'outsourcet' til en midlertidig prosjektorganisasjon som håndterer lokale omgivelser knyttet til oppgaven. Den intensive teknologien dekker byggherreaktivitetene som håndterer prosjektene, med leverandørmarkedene som sine viktigste omgivelser for tilgang på ressurser til prosjektene. Eiendomsutvikleren dekker også omgivelsehåndtering i et videre perspektiv, for både å finne oppgaver og realisere verdiskapingen. Man kan, som Thompson, tolke elementene som lag på lag av beskyttelse mot omgivelsespåvirkning, men alternativt kan vi se strukturen som spesialisering av aktiviteter mot ulike sektorer i omgivelsene.

I stedet for å se aktivitetsgruppene som lag på lag av avsondringsteknikker for å lukke den produktive kjernen, kan vi se den som en fordeling av ulike aspekter av omgivelsehåndtering (Thompson; 1967: 70 påstand 6.1<sup>99</sup>). Byggherreaktivitetene håndterer markedet for prosjektjenester. Prosjektet utvikler ny informasjon om oppgaven, mens prosjekteier holder seg oppdatert om elementer i omgivelsene som ligger til grunn for å velge prosjekter og sette prosjektenes forutsetninger. Et prosjekt som i utgangspunktet er godt tilpasset eiers strategi kan mislykkes med verdirealisering hvis man har neglisjert endringer i omgivelsene (Srivannaboon; 2006: 5, 8). Det er prosjekteiers, ikke prosjektorganisasjonens, ansvar. Taktisk informasjon om prosjektets forutsetninger er derimot prosjektorganisasjonen nærmest til å være oppdatert på. I

<sup>99</sup> Thompsons påstand (1967: 70 påstand 6.1) er formulert for administrative enheter som håndterer omgivelsene. Her legges denne hypotesen til grunn også for transformasjonsprosessene i kjernen som prosjektet håndterer, i strid med hypotesen om lukking av kjerneteknologien. Betragtningen her samsvarer for det første med tanken på sosiale systemer som generelt åpne, men med mulighet for ulike grader av eksponering mot omgivelsene. For det andre reflekterer det idéen om organisering som spesialisering av enheter for ulike grensesnitt mot omgivelsene, eller ulik innretning av eksponeringen mot omgivelsene.



eiendomsutviklingssammenheng kan det til eksempel gjelde brukerbehov, nabointeresser og lokale myndigheters synspunkter, men også tekniske forutsetninger som grunn-, støy- og trafikkforhold.

Primæraktivitetene til det foreslåtte administrative verdiverkstedet er generelt anvendelige for en aktivitetsbasert beskrivelse og analyse av enhver prosjekteierfunksjon. Ofte organiseres byggherreaktivitetene i en egen enhet, mens prosjektidentifiserings- og verdirealiseringsaktivitetene er lagt til andre funksjoner i organisasjonsstrukturen. Det er både en understreking og eksemplifisering av at aktiviteter og enheter ikke er entydig sammenfallende og en klargjøring av skillet mellom begrepene eiendomsutvikler og byggherre som de er brukt i denne monografien.

Endelig har drøftingen belyst at tilstrebet rasjonelle lukkingstiltak som Thompson (1967) anbefalte, ikke er i motstrid med en betydelig gjenværende åpenhet, som Scott (1981) understreker.

Prosjekteiere er bygget opp av tre hovedgrupper organisasjonsenheter for å håndtere ulike sider av omgivelsene. Hos eiendomsutviklere har prosjektet ansvaret for lokale omgivelser, byggherrefunksjonen for tjenesteleverandørmarkedet mens eiendomsutvikleraktivitetene håndterer kunde-, finans- og investormarkedene. Prosjekteierskap kan ligge til en støttefunksjon innenfor en forretningsmodell egnet for kjede- eller nettverkskonfigurasjonene.

#### 4.4 PROSJEKTEIERS AKTIVITETER I ENKELTPROSJEKTET

Utvidelse av prosjektledelsesfaget til ledelse av prosjekter (Morris; 1994/1997) innebærer å endre forståelsen av enkeltprosjekter fra det som forholder seg til den midlertidige prosjektorganisasjonen til de aktivitetene prosjekteier forestår i prosjektene. I dette utvidete perspektivet blir prosjekteierens aktiviteter for hvert enkelt prosjekt sentrale. De reflekteres i primæraktivitetene til det administrative verdiverkstedet som beskriver den intensive teknologiene.

Tradisjonell prosjektledelseslitteratur omtaler prosjekteier som en av mange interessenter. Det følger av å velge den midlertidige prosjektorganisasjonens perspektiv. Fra et eiendomsutviklingsperspektiv er det prosjekteier som utgjør fokussystemet. Thompson (1967: 18) bemerket om prosjekteiers kjerneteknologi at: *'The intensive technology is a custom technology. Its successful deployment rests in part on the availability of all the capacities potentially needed, but equally on the appropriate custom combination of selected capacities as required by the individual case or project.'* Fra prosjekteiers ståsted ser vi at tjenesteutsetting til en midlertidig organisasjon reiser to hovedutfordringer: Ressurstilgjengelighet og egen kompetanse til å kombinere tilgjengelige ressurser.

Den viktigste tilgangen på ressurser er dedikerte ressurspooler konfigurert som operative verdiverksteder. Prosjekteier konfigurerer prosjektorganisasjonen med ressurser fra interne eller eksterne kilder. Hvordan man setter sammen prosjektteam får betydning for prosjekteierens gjennomføringsevne og konkurransekraft. Tilgjengelighet på ressurser forutsetter et variert tilbyrdermarked bestående av forskjelligartede operative verdiverksteder<sup>100</sup>. Ressurser fra ulike

---

<sup>100</sup> Betydningen av tilgang på relevante ressurspooler har en lang og omfattende tradisjon innenfor urbanisme og samfunnsgeografi. På 1990 tallet var det et sentralt tema for forståelsen av byers, regioners og lands komparative fordeler, som til eksempel forklart av Porters *cluster* teori (*The competitive advantage of nations*; 1990), eller Floridas tre T-faktorer; *talent, tolerance and technology* (*The rise of the creative class*; 2002).

operative verdiverksteder integreres i prosjektorganisasjonen for å løse en spesifikk oppgave og rekonfigureres ettersom arbeidet utvikler seg (Mintzberg; 1983: 4).

Thompson fremhever betydningen av prosjekteierens egen kompetanse til å kombinere ressurser. I BAE næringen brukte man i sin tid uttrykket arrangerte ekteskap om byggherrens etablering av leverandørkonstellasjoner. Nettverksteori støtter den intuitive oppfatningen om at gamle kjente gjerne jobber bedre sammen enn folk som ikke har truffet hverandre før (Soda, Alessandro og Zaheer; 2004).

Prosjekteier tjenesteutsetter transformasjonsaktivitetene til den midlertidige prosjektorganisasjonen<sup>101</sup>. Tjenesteutsettingen er den ene av to hovedkategorier i det administrative verdiverkstedets transformasjonsaktivitetsgruppe (Avsnitt 4.2.1 Figur 4.C). Prosjekteiers oppfølging av den midlertidige prosjektorganisasjonens aktiviteter er i prosjektledelseslitteraturen gitt samlebetegnelsen prosjekteierstyring, som er den andre hovedkategorien i det administrative verdiverkstedets transformasjonsaktivitetsgruppe. Utgangspunktet for prosjekteierstyring er forholdet mellom prosjekteier og prosjektorganisasjon, definert i prosjektmandatet (Avsnitt 4.2.2). Prosjekteierstyring behandles nærmere i kapittel 6.

I overensstemmelse med tradisjonell prosjektledelse så vel som strategisk prosjektledelse og Morris' *management of projects* er det prosjekteierens ansvar og myndighet å ta overordnede, prosjektbeslutninger. Hva som er en overordnet prosjektavgjørelse varierer med prosjekteiers interesser i den enkelte oppgaven. Kommersielle eiendomsutviklere er gjerne tett på prosjektet med hensyn på analyse og konseptvalg i tidlige faser, men lite engasjert i hvordan gjennomføringen skjer. I andre forhold kan alternative fremgangsmåter ha viktige konsekvenser som prosjekteier ønsker å ta stilling til.

Prosjekters *ouput* er en endring i transformasjonsobjektet. Byggherren kontrollerer om resultatet er tilfredsstillende i en omfattende overtakelsesprosess som ligger til grunn for aksept og overføring fra transformasjonsprosjektet til verdirealisering.

Prosjekteier etablerer prosjektorganisasjonen og tilfører og konfigurerer ressursene tilpasset oppgavens behov, egne kapabiliteter og tilgjengelig kompetanse. Oppgaven tjenesteutsettes til prosjektorganisasjonen og følges opp gjennom prosjekteierstyring.

#### 4.5 PROSJEKT SOM SAMVERDISKAPINGSSYSTEM

Administrative og operative verdiverksteder samarbeider om å løse en prosjektoppgave. Organisasjonene som til sammen skaper sluttverdien, kalles verdisystemet (Fjeldstad; 2003: 141). Verdisystemet omfatter alle bedrifter som har vært engasjert i delemener som inngår i sluttresultatet. Det som i dette avsnittet omtales som verdisystemet er bedrifter som samvirker direkte om verdiskapingen (Ramírez; 1999: 50).

I forrige avsnitt var oppmerksomheten rettet mot prosjekteier og den midlertidige prosjektorganisasjonen. I tillegg ble ressursleverandører omtalt. Andre typiske interessenter som beskrives i prosjektlitteraturen er sluttbruker, fremmedfinansieringskilder, myndigheter, berørte parter og offentligheten. Figur 4.G illustrerer et generalisert aktørbilde. Prosjektoppgaven er illustrert som tilknytningspunkt for interessentenes engasjement.

---

<sup>101</sup> Turner og Müller (2003: 3): 'As a temporary organization, the project is an agency established by a parent organization (the principal) to achieve specific objectives. (...) ..'

Prosjekteier strukturerer prosjektorganisasjonen gjennom kontrakter med leverandørene<sup>102</sup>. I figur 4.G er kontraktsrelasjoner<sup>103</sup> illustrert som en tilknytning mellom prosjekteieren og dens kontraktspartnere. Kontraktene inngås mellom juridiske personer og innebærer at tjenesteleverandørene skal stille ressurser til rådighet for å utøve prosjektaktivitetene i prosjektorganisasjonen. Juridisk agerer den midlertidige prosjektorganisasjonen på prosjekteiers vegne og identifiseres med denne.

Organisering av prosjektet har sammenheng med både oppgavens karakter og prosjekteiers strategi, som påpekt i avsnitt 4.2.2. Til eksempel kan en finansielt orientert eier velge å tjenestestutsette prosjektoppgaven på et overordnet nivå, mens en industrielt orientert prosjekteier kan foretrekke sterk oppdeling i mange del-leveranser og omfattende bruk av interne ressurser. Finansielle eiendomsfond outsourcer hele administrasjonen for både eiendomsforvaltning og prosjektgjennomføring, mens en entreprenør som eiendomsutvikler vil ha egne ressurser til å styre prosessen og forestå produksjon på byggeplassen. I begge eksemplene outsources prosjektoppgaven til en midlertidig prosjektorganisasjon. Forskjellene ligger i prosjektorganisasjonens struktur og i relasjonene mellom prosjekteier og organisasjonene som prosjektorganisasjonens ressurser hentes fra.

Aktivitetene til den midlertidige prosjektorganisasjonen tilsvarer det operative verdiverkstedets primæraktiviteter (Avsnitt 3.3.5. *Prosjekt som aktivitetsstruktur*). Prosjektledelse handler derfor om å håndtere dette aktivitetssettet med kompetanse og ressurser som disponeres på grunnlag av de kontraktene prosjekteier har inngått om prosjektdeltakelse og -leveranser. Det behandles nærmere i kapittel 7.

Prosjektorganisasjonens mandat omfatter gjerne å opphandle leverandørkontrakter, men kontraktene tegnes med prosjekteieren. Det følger av at prosjektorganisasjonen ikke er en juridisk person. Alle prosjektleverandører har prosjekteier som kontraktspart og kunde<sup>104</sup>. Resultatet av

---

<sup>102</sup> 'An organization is the nexus of contracts, written and unwritten, among owners of factors of production and customers' (Jensen and Meckling, 1976). 'These contracts or internal "rules of the game" specify the rights of each agent in the organization, performance criteria on which agents are evaluated, and the payoff functions they face.' (Fama og Jensen; 1983: 277). Som det fremgår av avsnitt 6.2 er det et juridisk organisasjonsbegrep det refereres til som knutepunkt for kontrakter; knutepunktet for kontrakter er en juridisk person, eller 'et organisasjonsnummer'.

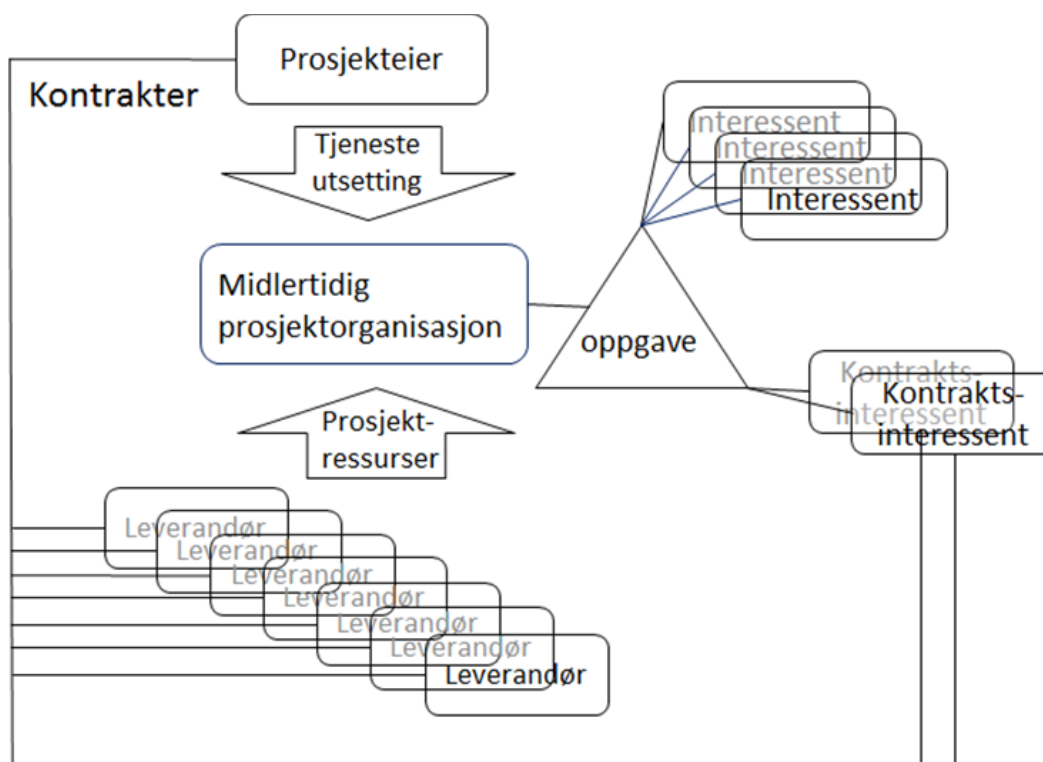
De ressursene som kontraktuelt knyttes til organisasjonsnummeret og relasjonene som oppstår mellom dem som følge av kontraktene utgjør et organisasjonsteoretisk organisasjonsbegrep (Avsnitt 4.1 Fotnote 82). Forfattere som Barnard, Pfeffer og Salancik, Porter og Stabell og Fjeldstad forutsetter at formålet med denne strukturen er å knytte ressurser til en ønsket aktivitetsstruktur, som et alternativt organisasjonsteoretisk organisasjonsbegrep. Ressursenes tjenesteyting (*services rendered*, Avsnitt 3.2.8) er utførelse av aktivitetene.

<sup>103</sup> Reve og Levitt (1984) analyserer relasjonene mellom prosjekteier (*client*), kontrahert prosjektledelse og entreprenør. De peker på at det etableres eksplisitte kontrakter mellom prosjekteier som oppdragsgiver og respektive prosjektledelse og entreprenør som oppdragstakere. I tillegg oppstår det en relasjon mellom prosjektledelse og entreprenør, uten noen direkte juridisk konstruksjon mellom de to partene (men en juridisk identifikasjon mellom oppdragsgiver og dennes medkontrahenter). Dermed blir prosjektorganisasjonen en triadisk struktur, i motsetning til det alminnelige utgangspunktet at en kontrakt som inngås mellom to selvstendige parter etablerer et dyadisk forhold. Artikkelen tar et transaksjonskostnadsteoretisk (*transaction cost economics*; TCE) perspektiv. Det interessante fra dette ståstedet er byggekontrakter som eksempel på en kontraktsform 'mellom' idealtypene ansettelseskontrakt og transaksjonskontrakt; de grunnleggende *governance*-formene hierarki og marked. Idealtypene er TCEs utgangspunkt for en diskusjon om *buy or make*; bruk av organisert hierarki eller fritt marked for å fremskaffe varer og tjenester. Grunnlagsproblemet er formulert av Coase (1937): 'Hvorfor finnes organisasjoner?' (ikke bare et atomistisk marked som forutsatt i klassisk samfunnsøkonomi), og når organisasjoner finnes; hvorfor finnes det flere enn én?' (én organisering av all økonomisk virksomhet, som forutsett av Marx' teori).

<sup>104</sup> Permanente organisasjoner struktureres med kontrakter direkte mellom en juridisk person, et firma eller organisasjonsnummer, og enkeltindivider. Prosjektorganisasjoner struktureres av kontrakter mellom prosjekteier som juridisk person og prosjektleverandører som juridiske personer. Prosjektleverandørene har ansettelseskontrakter med enkeltindivider.

Denne kontraktstrukturen kan være mer karakteriserende for prosjekter og avgjørende for prosjektadferd enn

denne konstruksjonen blir at leverandører og oppdragsgiver utgjør et samverdskapingsssystem, med den midlertidige prosjektorganisasjonen som felles arena. Prosjektorganisasjonen skal løse oppgaven på prosjekteiers vegne og levere prosjektresultatet til bruker som (prosjekteiers) kunde.



Figur 4.G  
(Egen fremstilling)

Prosjekteier konfigurerer prosjektressurser til en midlertidig prosjektorganisasjon gjennom kontrakter med diverse leverandører. Kontraktsrelasjoner er illustrert med en linje mellom prosjekteier og kontraktsparter. Prosjektorganisasjonen håndterer oppgaven og representerer prosjektet overfor forskjellige interessenter, hvorav noen er tilknyttet prosjekteier ved kontrakter, som til eksempel brukere og fremmedfinansieringskilder. I hver konkrete sak kan det dukke opp spesifikke interessenter av stor betydning. Muligheten er markert med ikke nærmere spesifiserte interessenter.

I enkelte tilfeller inngår andre sentrale interessenter som offentlige myndigheter eller berørte parter i samverdskapingssystemet. Som oftest er det mest hensiktsmessig å oppfatte dem som eksterne interessenter (tilsvarende Nordahl; 2006: 320). Hvilken systemavgrensing som er best egnet avhenger av problemstilling og studieobjekt (Avsnitt 3.3.4). For deltakerne i prosjekter kan ulike prosjektavgrensingar oppleves som til dels supplerende, til dels konkurrerende, både med hensyn på krav om oppmerksomhet og interesser i oppgaven. Prosjektledelsesfaget operer med interessenthåndtering og interessentledelse som metaforer for interaksjonen i disse relasjonene. Samverdskapingsperspektivet (Normann og Ramírez 1993) gir andre metaforer som kan bidra til nye forståelser av prosjektfenomenet og hvordan det best håndteres.

---

karaktistikkene midlertidig vs permanente organisasjoner. Én indikasjon på det er Turners (2006-1; 1) poeng at prosjekter kan være svært langvarige og langt utover noen individuell arbeidskarriere. Da er midlertidigheten antakelig lite relevant for de engasjertes adferd, mens ulikheter i løpende kontraktuelle relasjoner kan være betydningsfullt. Det faller utenfor denne monografien.

En prosjektorganisasjon etableres av prosjekteier gjennom kontrakter med prosjektleverandører. Det er som selvstendige firmaer disse aktørene kan være kontraktsparter. Prosjektorganisasjonen er ikke en juridisk person med juridisk avtalekompetanse.

#### 4.6 EIENDOMSUTVIKLEREN SOM ADMINISTRATIVT VERDIVERKSTED

Å velge prosjekt som verdiskapingsprosess innebærer å velge verdiskaping ved prosjekter som samverdiskapingsystem. For aktørene i samverdiskapingsystemet vil betydningen av valget avhenge av posisjonen som eier, leverandør eller kontraktsinteressent (Avsnitt 4.5 Figur 4.G). Prosjektledelsesfagets perspektiv er prosjektlederens, eller den midlertidige prosjektorganisasjonens. Verdikonfigurasjonsteoriens operative verdiverksted reflekterer perspektivet til tjenesteleverandørene, *ressurs-poolene* som leverer kompetanse til å utøve prosjektorganisasjonens aktiviteter. Denne monografien har prosjekteieren som fokusorganisasjon. Prosjekteierens verdiskapingsaktiviteter kan modelleres som det administrative verdiverkstedet.

For prosjekteiere er det en håpløs oppgave å dekke ressursbehovene til en varierende prosjektportefølje med interne kapabiliteter (Stinchombe; 1959, Eccles; 1981). Prosjekteiere kontraherer i stedet ressurser for hver enkelt oppgave fra et variert tilbydermarked med forskjellige *pooler* av ressurser som stilles til rådighet for varierende prosjekteiere etter behov<sup>105</sup> (Thompson; 1967).

Dette gir mening i en erfaringsbasert eiendomsutviklingskontekst. Utviklingseiendom anskaffes som et sett muligheter, en portefølje av realopsjoner, og utvikles i usikre, flertydige og dynamiske omgivelser i skjæringspunktet mellom lokalpolitikk og planlag, marked og nettverksrelasjoner. Utvikleren tolker ulike sett av muligheter, som avgrenses som prosjekter. Ressursbehovet for hvert enkelt prosjekt avklares etter hvert som problemforståelsen og – løsningen utvikles. Prosjektporteføljens dynamikk følger av nye muligheter som dukker opp og hver prosjektprosess som utvikler seg over tid. Dermed varierer eiendomsutviklerens samlede ressursbehov både med hensyn på kapasitet og kompetanse. Ressurser må kunne anskaffes og avhendes raskt. Den nærliggende løsningen er å etablere midlertidige organisasjoner uten langsiktige ansettelsesforhold.

Byggherrens aktivitetssett, som er omhandlet i herværende kapittel, er dekket i prosjektlitteraturen under Morris' (1994/1997, 2013-1) ledelse av prosjekter eller tematikken strategisk prosjektledelse. I et verdikonfigurasjonsperspektiv er det organisering av aktivitetene på tvers av ulike prosjekter som er av interesse. Fremstillingen i dette kapittelet (Kapittel 4) har vist et generisk aktivitetssett for eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere. Det gir grunnlag for tentative forslag til svar på de to første spørsmålene til Söderlund (2004-1: 186); hvorfor prosjekter finnes og hvorfor prosjektorganisasjoner er forskjellige. Transaksjonskostnadsteori (Coase, 1937; Williamson; 1979 og 1999) går grunnleggende til verks med hensyn på hvorfor noe organiseres i markeder og annet i hierarkier. Söderlunds spørsmål kan forstås som en presisering av den analysen med hensyn på prosjektorganisering, som blant andre Reve og Levitt<sup>106</sup> (1984) har gjennomført.

<sup>105</sup> Organisasjoner klarer generelt ikke å etablere en optimalt tilpasset ressursbase fordi det er ulike kapasitetstresker for forskjellige ressurser (Penrose; 1959). Det fører til både flaskehals og overkapasiteter. Prosjektporteføljedyamikkk gjør problemet større for prosjekteiere enn andre verdikonfigurasjoner. Prosjektbaserte bransjer løser problemet gjennom felles *ressurs-pooler* som selvstendig forretningsmodell; operative verdiverksteder.

<sup>106</sup> Reve og Levitt (ibid.) brukte prosjektkontrakter i BAE bransjen til å illustrere neoklassiske kontraktsformer 'mellom' hierarki og marked. Kontraktene de tok for seg er mellom prosjekteier og tjenesteleverandører (entreprenør og prosjekt/byggeledelse). Den transaksjonsøkonomiske analysen viser hva som karakteriserer prosjekter i dét perspektivet;

Alternativt kan Söderlunds spørsmål forstås som hvorfor noe organiseres som prosjekt i stedet for en annen ikke-markedsløsning. Hvorfor velger noen organisasjoner å bruke prosjekt som verdiskapingsmåte?

Å svare på hvorfor prosjekter finnes forutsetter i det minste at vi har en klar forståelse av hva prosjekter er og hva som skiller prosjekter fra andre alternativer (Avsnitt 3.3).

Prosjektorganisasjoner finnes for å håndtere ukjente, komplekse oppgaver; oppgaver som møter definisjonen av prosjekt som oppgave (Avsnitt 3.3.1). Det forutsetter anvendelse av Thompsons (1967) intensive teknologi (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Hver oppgave løses av en særskilt organisasjonsenhet av midlertidig karakter (Avsnitt 3.3.5). Den midlertidige organisasjonsenheten forestår en transformasjonsprosess med aktivitetsstruktur som problemløsning under avgrenset rasjonalitet<sup>107</sup> (Avsnitt 3.3.3 Figur 3.1). Oppgaven, prosessen og den midlertidige organisasjonen som er beskrevet her, overensstemmer med definisjonene av prosjekt som oppgave, prosess og organisasjon (Avsnitt 3.3.1, Avsnitt 3.3.2, Avsnitt 3.3.5).

Svarene denne monografien gir på Söderlunds spørsmål om hvorfor det finnes prosjekter, er etter dette at prosjekter finnes på grunn av:

- Usikkerhet: Fordi vår måte å håndtere usikkerhet på er ved prøving og feiling som hypotesetesting.
  - o Problemløsning under avgrenset rasjonalitet er en intelligent måte å utøve prøving og feiling.
  - o Thompsons intensive teknologi er basert på denne metoden, med problemløsning under avgrenset rasjonalitet som transformasjonsprosess.
- Kompleksitet: Fordi vi ikke kan bryte ned komplekse systemer til enkle oppgaver.
  - o Usikkerhet, kompleksitet og systemkarakter definerer prosjekt som oppgave (Avsnitt 3.2.1). Prosjekt som endringsprosess er en kompleks struktur av gjensidig avhengig problemløsningsprosesser (Avsnitt 3.3.3, Avsnitt 3.3.3).
  - o Fordi avgrensning av et delsystem begrenser kompleksitet, skiller vi ut prosjekter som et isolert, avgrenset fenomen, så godt det lar seg gjøre.
- Varierende kapasitetsbehov.
  - o Ulike kompetanseressurser må hentes fra gang til gang i eksterne ressurspooler og kombineres særskilt for hver oppgave.

Men hvorfor velger prosjekteiere å konfigurere prosjektorganisasjoner forskjellig fra gang til gang? Da må vi først avklare hva som er forskjellig mellom prosjektorganisasjoner. Etter hvilke kriterier og på hvilke faktorer er de forskjellige? Söderlunds spørsmål referer til organiseringen. Thompson (1967) gav ett svar på hvorfor organisasjonsstrukturen for prosjektbasert transformasjon varierer: Prosjektorganisasjoner må konfigureres fra gang til gang og utvikles inkrementelt ettersom oppgaveløsningen etablerer økt innsikt og forståelse av problemet (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Organisasjonsstrukturen skal tilpasses løsning av en oppgave som er unik og forskjellig fra andre oppgaver. Konfigureringen må i tillegg ta hensyn til tilgjengelighet av ressurser, som varierer over tid og sted. Videre vil den avhenge av eiers strategier og kompetanse

---

som en struktur av neoklassisk kontrahering og resulterende triadisk *governance*-struktur med vekt på både profesjonelle og klan-relasjoner som mekanismer for å få strukturen til å fungere effektivt. Analysen tar utgangspunkt i den samme grunnforståelsen som er illustrert i figur 4.G; at prosjektorganisasjonen er strukturert av kontrakter mellom oppdragsgiver som fokusorganisasjon og dennes medkontrahenter.

<sup>107</sup> Aktivitetene til den midlertidige prosjektorganisasjonen tilsvarer det operative verdiverkstedets primæraktiviteter (Avsnitt 3.3.3). Det er forutsetningen for Stabell og Fjeldstads (1998) bruk av denne aktivitetsstrukturen som aktivitetsdiagram for operative verdiverksteder.

som er forskjellig fra eier til eier. Endelig skal strukturen tilpasses omgivelsene til både eier og oppgave, som også er spesifikke. Fra et ulikt utgangspunkt beveger hvert prosjekt seg langs sin særskilte utviklingsbane med konkrete særtrekk fra prosjekt til prosjekt. At prosjektorganisasjoner blir forskjellige kan ikke være til å undres over.

Et mer relevant spørsmål er hvordan prosjekter allikevel kan fremstå som like nok til å være gjenkjennelige som konkrete uttrykk for det samme fenomenet? Dette kapitlet (Kapittel 4) har tatt for seg en aktivitetsstruktur som er lik for alle prosjektportefølleiere som konfigurerer som administrative verdiverksteder (Figur 4.C). Avsnitt 3.3.3 (Figur 3.I) viste aktivitetsstrukturen for midlertidige prosjektorganisasjoner og avsnitt 3.2.2 (Figur 3.A) den samme for verdiverksteder som stiller ressurser til rådighet og løser problemer for prosjekteier. Denne aktivitetsstrukturen går jeg nærmere inn på i kapittel 7.

Söderlunds tredje spørsmål var hvordan prosjektorganisasjoner agerer? Prosjektorganisasjoner er strukturert av kontrakter mellom prosjekteier og -leverandører. Både transaksjonskostnadsteori og agentteori har kontrakt som et grunnbegrep for forståelse av organisasjoners funksjonsmåte. Teoriene kan legges til grunn også for analyser av midlertidige prosjektorganisasjoner. De kan være fruktbare innfallsvinkler til å avklare hvilke påvirkning prosjekteiers fremskaffing og konfigurering av prosjektressurser har på hvordan prosjektorganisasjoner agerer. Det er utenfor denne monografiens domene<sup>108</sup>.

Prosjekteiere og prosjekt tjenesteytere beskrives med hver sin aktivitetsstruktur. Å velge prosjekt som verdiskapingsprosess innebærer å velge prosjektkonfigurasjon for egen organisasjon og samverdiskaping med den komplementære prosjektkonfigurasjonen for hver enkelt oppgave.

---

<sup>108</sup> Agentteori er omtalt i Avsnitt 6.2, men holdt utenfor den generelle diskusjonen.

## 5. STRATEGIPROSESS I EIENDOMSUTVIKLINGSFORETAK

Thompsons (1967) *contingency*-teori var sentral i forrige kapittel. Den handler om hvordan vi skal forstå organisasjoners strategiske tilpassing. Strategisk ledelse handler også om prosessen for å utvikle, etablere og implementere strategi. Mintzbergs (1994) *'The rise and fall of strategic planning'* var et farvel til planparadigmet i strategisk ledelse. I stedet presenterte han *strategizing* (Avsnitt 3.2.9 Fotnote 50) som særlig fremtredende i prosjektbaserte virksomheter. Kapittel 5 belyser hvordan eiendomsutviklingsorganisasjoner utvikler strategi og hvilke strategiske valg de tar i den forbindelsen. Kapittelets hovedtema er forskningsspørsmålet 'Hvilke perspektiver er egnet for å belyse strategiske valg i eiendomsutvikling?' med hovedvekt på 'Hvordan utvikles strategi?' Avsnitt 5.1 går nærmere inn på eiendomsutviklerens strategiprosess og virkemåte. Porteføljeledelse presenteres som strategiutvikling ved *strategizing* (Avsnitt 5.2). Analysen berører også Söderlunds spørsmål om hvordan prosjektorganisasjoner agerer (Avsnitt 5.4).

I strategisk prosjektledelseslitteratur omfatter porteføljeledelse deltemaene valg av prosjekt, allokering av egne prosjektadministrative ressurser og porteføljerisikostyring. Her (Kapittel 5) behandles de samme tre temaene i perspektiver fra strategisk ledelsesteori. Valg av prosjekt og allokering av ressurser (Avsnitt 5.3) er elementer som inngår i eller samvirker med *strategizing*-prosessen. Drøftingen av porteføljerisiko (Avsnitt 5.3.3) leder til å anbefale prosjektspesialisering fremfor -diversifisering. Avsnitt 5.4 konkluderer med at dynamiske kapabiliteter er eiendomsutvikleres ressursbaserte grunnlag for konkurransefordeler (Avsnitt 3.2.8). Både det og *strategizing* prosessen er uttrykk for eiendomsutvikleres tilpassing til dynamiske og usikre markedsomgivelser.

### 5.1 STRATEGISK LEDELSE AV PROSJEKTPORTEFØLJER

Strategisk planlegging ble sett på som et middel for å sikre at rasjonelle overlegninger dominerer over pragmatiske tilnærminger til strategiarbeidet (Andrews; 1971: 95). En nøye formulert strategi ble utviklet gjennom en rasjonell prosess (Anshoff; 1965, Mingers og White; 2010: 1153). I overenstemmelse med idealene for strategisk planlegging diskuterer porteføljeledelseslitteraturen valg av prosjekt som tilpassing til en etablert og uttalt strategi (Crawford, Hobbs og Turner<sup>109</sup>; 2006: 38, Martinsuo; 2013: 794). Prosjektvalg som tilpassing til en etablert strategi er en analogi til tradisjonen om prosjekt som tilpassing til vel definerte rammer og mål.

Emery (2004: 49) kritiserer strategisk planlegging for å bygge på et lukket systemperspektiv. Det samsvarer med Mingers og Whites (2010: 1153) beskrivelse av operasjonsanalyse-relatert systemtenkings bidrag til strategi og denne monografiens syn på den relaterte ingeniørtradisjonen i prosjektledelsesfaget som basert på et lukket systemperspektiv (Avsnitt 3.4.3) og den samsvarende forutsetningen om fullkommen rasjonalitet. Både strategisk planlegging og porteføljeledelse er bygget på et normativt ideal. I herværende kapittel er ikke spørsmålet hvordan det burde vært. Interessen er hva som faktisk skjer og hvilke teoretiske modeller vi har for det. Mintzberg (1994, Mintzberg og McHugh; 1985) har levert viktige bidrag som klargjør at strategi i prosjektbaserte

---

<sup>109</sup> Crawford, Hobbs og Turner (2006) drøfter valg av prosjekt under forutsetning om en etablert, vel definert referanse; en oppgavedefinisjon eller strategi, som skal tilfredsstilles og et gitt sett prosjekter som skal evalueres mot den gitte referansen. Dermed reduserer de problemet til kategorisering av prosjektalternativer for sammenligningsformål, som er temaet for undersøkelsen. I terminologien her har de avsondret problemet innenfor et lukket system og anvender samsvarende (perfekt) rasjonell logikk.



organisasjoner utvikles inkrementelt, i en løpende *strategizing*-prosess (Mintzberg 1994; 395, 409, Mintzberg og McHugh; 1985, Jarzabkowski, Balogun og Seidl; 2007).

I avsnitt 5.2 ses porteføljeledelse som strategiutvikling ved en *strategizing*-prosess som omfatter valg av prosjekter, strukturering av aktiviteter og allokering og utvikling av ressurser, som gjensidig avhengige elementer. Prosessen er løpende, uten hverken klar start og slutt, eller fast repeterende sykluser. Fremstillingen starter med valg av prosjekt som grunnlag for utvikling av porteføljen. De øvrige faktorene dukker opp gjennom prosessen av inkrementell tilpassing. I avsnitt 5.3 går jeg nærmere inn på undertemaer av porteføljeledelse. Avsnitt 5.4 oppsummerer kapittelet.

Strategisk ledelse omfatter både å utvikle og implementere strategi. Strategisk prosjektledelse handler om strategiimplementering, tar utgangspunkt i en gitt strategi og følger et normativt ideal, som tidligere strategisk planlegging gjorde det. Her presenteres prosjekteieres porteføljeledelse som strategizing.

Ressursallokering settes inn i strategizing-sammenhengen. De operative utfordringene som beskrives begrunner hvorfor prosjektporteføljers risiko bør vurderes industrielt, ikke finansielt.

## 5.2 STRATEGIZING

Strategifaget har selskapets strategiske posisjon som et sentralt begrep. Posisjon reflekterer en metafor for strategi som fysisk kart hvor man har en posisjon i dag og legger en retning for videre utvikling mot en tenkt posisjon i fremtiden. 'Vi vet hvor vi er, vi vet hvor vi vil og vi vet hvordan vi skal komme dit'. Det var den strategiske planleggingens ideal (Andrews; 1971: 13, Porter; 1980: 30, 65). Innenfor strategisk prosjektledelse er det vanlig å ta utgangspunkt i at prosjekter er gjennomføring av en definert strategi. Porteføljeledelse er da å tilpasse porteføljen til den etablerte strategien gjennom valg av prosjekter (Martinsuo; 2013: 794). Disse rasjonalistiske tilnærmingene til strategi, strategiprosess og beslutninger i organisasjoner er problematiske (Cyert og March; 1963, Mintzberg og McHugh; 1985, Mintzberg, 1994), noe som er erkjent også innenfor prosjektledelseslitteraturen (Martinsuo; 2013: 796).

Mintzberg (1994) beskrev strategisk planlegging som et avleggs rituale. Han argumenterte i stedet for at strategier blir til mens du går. Vellykkede strategier er ofte etter-rasjonalisering i form av intern mytebygging, kombinert med formalisering av vellykket adferd etter at den er prøvd ut. Grunntankene baserte seg på gjennomgang av andres *contingency*-teoretiske arbeider (Mintzberg; 1979) og ble utviklet videre på empiri fra prosjektbaserte virksomheter (Mintzberg og McHugh; 1985). Argumentasjonen tente interessen for *strategizing* som en alternativ forståelse av strategiprosesser og har avstedkommet en anelig akademisk litteratur. Konklusjonen er at prosjektbaserte organisasjoner utvikler strategi pragmatisk og inkrementelt. I adhocratier er det mange som tar beslutninger med effekt på strategisk nivå, uten å ha noen direkte strategi-relatert funksjon. Strategisk posisjon er resultatet av en rekke opportunistiske beslutninger tatt rundt om i organisasjonen over tid. I praksis er beslutningstakere ofte snevert opptatt av den konkrete beslutningssaken som foreligger. Så rydder man opp i etterkant. Hver beslutning tas på samme isolerte vis. Veien blir til mens man går i en inkrementell justering av ulike elementer. Systemet rebalanseres etter hvert som behovet for nye beslutninger presser seg frem.

Uavhengig av prosessen for utvikling av strategi kan utfallet diskuteres i forhold til begrepet strategisk posisjon. Posisjon kan bestemmes på forskjellige måter. Ahola, Kujala, Laaksonen og Aaltonen (2013: 355) definerer posisjonering av et prosjektbasert selskap som en kombinasjon av

funksjonell og relasjonell posisjon til kunder og nøkkelleverandører. Porter (1980; 30, 60, 65-79) så posisjon i forhold til intensiteten i de fem konkurransekraftene. Fokusselskapets posisjon blir da bestemt av markedsposisjon i egen bransje og konkurransebarrierer mot substitutter (ibid:53) og nye aktører (ibid: 33). Enkelte forstår posisjon som det Porter kaller markedsposisjon. Posisjon er da det eller de produkt-markeds segmentene forretningsenheten konkurrerer i, kombinert med den grunnleggende måten den konkurrerer på (Rumeldt; 1984: 132). Porters (1980: 70, figur 2-1) tre generiske strategier er eksempler på grunnleggende måter å konkurrere på. Utenfor industrikonteksten blir posisjonering noe annet enn for verdikjeder (Normann og Ramírez; 1993: 65). Operative verdiverksteders posisjoningsalternativer er knyttet til spesialisering og graden av kontroll<sup>110</sup> over endringsoppgaven (Stabell og Fjeldstad; 1998: 427).

Porter (1980; 65) ser strategisk posisjon som grunnlaget for forhandlingsstyrke overfor kunder (ibid: 54) og leverandører (ibid:57) og dermed evnen til verdiapprobasjon (Porter; 1996: 74). Han definerer konkurransestrategi som å skaffe seg en posisjon som det er mulig å forsvare med hensyn på tilstrekkelig kontroll over konkurransekraftene til å oppnå meravkastning. Virkemiddelet han anbefalte kan kort oppsummeres som konkurransebarrierer<sup>111</sup>. Barrierer kan etableres ved konkurransefortrinn, som Porter (ibid.) kategoriserte i tre strategier, kalt kostnadsleder, differensiering eller fokusering. Mange reduserer disse til to; kostnadsleder og differensiering. En aktør med en differensierings-strategi vil konsentrere seg om hvem som er villige til å betale en høyere pris og for hva, mens kostnadslederen vil søke å levere en basisfunksjon til en vid kundekrets.

Porters strategiteori bygger på sosialøkonomisk bransjestrukturteori og *structure-conduct-performance* paradigmet. Men sosialøkonomiens modeller for aggregerte samfunnsmessige effekter bygger på forutsetninger som ikke er egnet for en teori om konkurranseforhold, markedsmekanismer og valg på meso-nivået hvor bedriftene faktisk opererer (McWilliams og Smart; 1993: 67, Avsnitt 3.2.7). Videre er konkurranseforholdene i prosjektbaserte bransjer av en annen karakter enn for verdikjeder. Stabell og Fjeldstad (1998: 426) knytter de operative verdiverkstedenes konkurransefortrinn til omdømme (Gottschalk; 2007: 3, Sheenan og Stabell; 2010).

### *Omdømme*

Omdømmebegrepet er generelt relatert til kjennskap og positivitet; hvor vidt omdømmet rekker og hvor godt det er. Hvor langt omdømmet når er ikke entydig koblet med hvor positivt det er: Useriøse aktører kan få et rykte som er viden kjent. Spesialiserte aktører er ofte synlige bare for en engere krets. Kjennskap blant relevante aktører er det avgjørende. I tillegg til graden av positivitet trengs en nærmere presisering om hva omdømmet angår. Hvis et selskaps omdømme er å engasjere seg i avanserte aktiviteter knyttet til store og komplekse prosjekter, så anerkjennes organisasjonen som kompetent til det. Hvis det forventes at et selskap engasjerer seg i små, kommersielle prosjekter, regner man med at det fungerer effektivt i den konteksten. Og skulle noen

---

<sup>110</sup> Thompson (1967) postulerte at den intensive teknologien er karakterisert av at leverandøren inkorporerer endringsobjektet, som bilverkstedet setter bilen inn i sine lokaler. Stabell og Fjeldstad (1998) viser til inkorporering som posisjoningsmulighet. En vesentlig effekt av inkorporering er graden av kontroll over endringsobjektet og endringsoppgaven. Fordi inkorporeringsbegrepet ikke er diskutert nærmere i monografien har jeg vist til effekten; graden av kontroll, i stedet for tiltaket, som posisjoningsmulighet.

<sup>111</sup> McWilliams og Smart (1993: 65, 66) poengterer at Porters (1980) teori er basert på en utvidelse fra konkurransebarrierer mot bransjeinntreden til mobilitetsbarrierer mellom strategiske grupper innenfor bransjer. Diskusjonen i herværende monografi er såpass enkel og grov at distinksjonen ikke har betydning.

ha rykte for å engasjerer seg i lurvete prosjekter, så ser du på dem som mindre seriøse. Posisjon defineres her som kombinasjonen av de relevante omgivelsenes kjennskap til aktøren og tilhørende idealiserte oppfatning om aktørens portefølje. For språklig enkelthets skyld betegner jeg denne kombinasjonen for omdømme.

Vi vil ikke finne en direkte kobling mellom faktiske forhold og omdømme, men over tid blir oppfatninger påvirket av faktiske forhold. Det er naturlig å tenke seg at omdømmet til en prosjektbasert organisasjon er basert på hvilke prosjekter og aktiviteter selskapet har engasjert seg i, hvor godt de ser ut til å ha lykkes (Sheenan og Stabell; 2010: 202) og på selskapets kapabiliteter. Sistnevnte betyr at ressursene er med å posisjonere selskapet, som antatt i et ressursorientert perspektiv på strategi (Fahy og Smithee; 1999). For argumentasjonen videre legges det til grunn at posisjon forstått som omdømme, er påvirket av porteføljehistorikk og faktisk ressursbase.

Omdømmet styrer ikke strategiutviklingen til et selskap. Selskapets ledelse vil gjøre seg opp sin egen mening om strategiske mål. Det er rimelig å anta at ledelsens analyse av styrker og svakheter vil skjele til porteføljehistorikken og hvilken ressursbase man faktisk kontrollerer. I tillegg vil ledelsen ha en oppfatning om eget omdømme, av betydning for strategiske mål og midler. Figur 5.A viser en relativt enkel mekanisme til bruk for å skissere hvordan ledelsen danner seg sin oppfatning om en idealportefølje som et uttrykk for strategisk målsetting.

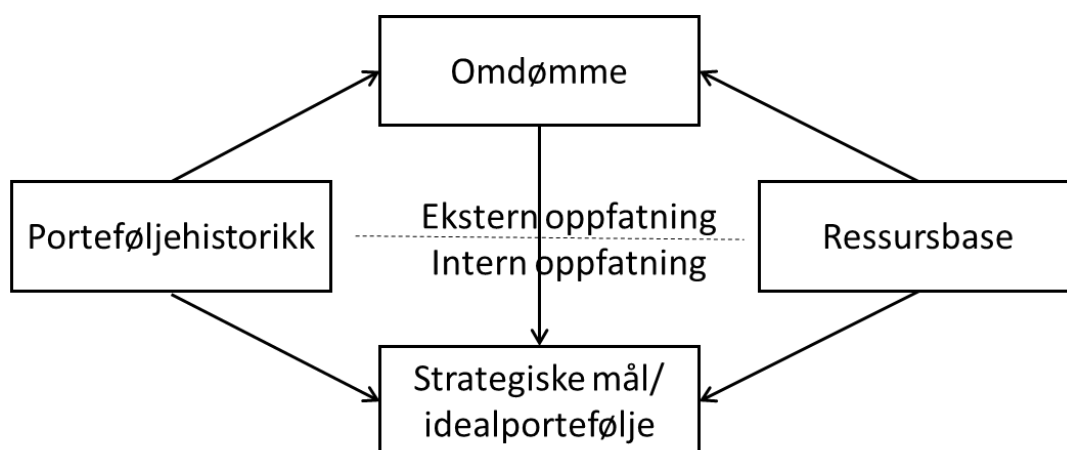


Fig 5.A  
(Egen fremstilling)

Strategisk posisjon som omdømme, eller omgivelsenes oppfatning av potensiell portefølje, påvirket av historisk portefølje og faktisk ressursbaser. Strategisk mål, som ønsket posisjon eller idealportefølje, er påvirket av egen oppfatning av historisk portefølje, ressursbase og omdømme i omgivelsene.

Endringer i prosjektporteføljen er sentralt for utvikling av omdømmet og dermed for posisjonen. Valg av prosjekter blir et element i strategiprosessen (Mintzberg; 1983: 265). Som strategiske beslutninger regnes også valg og konfigurering av selskapets ressursbase og aktiviteter. Ressursorienterte forfattere (Barney; 1991: 101, 105) omhandler ressurser som det viktigste elementet for å differensiere seg fra konkurrentene. Porter (1985) fokuserer i stedet på aktiviteter som differensierende faktor. I henhold til Stabell og Fjeldstads verdikonfigurasjonsteori finnes det et sett av konfigurasjoner som hver og en omfatter en konsistent kombinasjon av omgivelses-*contingencies*, aktivitets- og organisasjonsstruktur og strategiske konkurranseformer. Oppsummert innebærer kombinasjonen av RBV, Porter og verdikonfigurasjonsteori at portefølje, kapabiliteter (ressursbase) og aktiviteter til enhver tid bør være samstemte, som en variant av *contingency*-teoretisk *fit* (Avsnitt 3.2.1).

### *Strategiutvikling*

Dynamikken i et administrativt adhocrati (Mintzberg; 1979) gjør at portefølje, kapabiliteter og aktiviteter må re-balanseres fortløpende. Eksisterende portefølje endres av utviklingen i de etablerte enkeltprosjektene og valg av nye. Faktisk portefølje og ønskede egenaktiviteter gir referansepunktet for om ressursbasen strekker til. Å endre prosjektporteføljens sammensetning er krevende. Det gjøres fortrinnsvis som gjennomtenkte tiltak på mellomlang sikt. Å endre egen ressursbase har langsiktige effekter og må håndteres deretter. Både ressursbasen og prosjektporteføljen vil påvirkes av uforutsette hendelser og utviklingstrekk. En rekke kortsiktige løsninger er tilgjengelige, om nødvendig. Unntaksvis gjennomføres porteføljeendringer i ekspressfart for å utnytte kortsiktige muligheter eller dekke presserende behov. Egne aktiviteter kan nedskaleres raskt for økt kapasitet til et innsnevret aktivitetsomfang og suppleres med innleide tjenester. Tiltaket kan eventuelt reverseres i henhold til behovene i den løpende porteføljen og den disponible ressursbasen, mens utvikling av nye egenaktiviteter vil ofte være tidkrevende. Ingen av elementene er statiske, men grunnlag for gjensidig justering og tilpassing.

Behovet for fortløpende tilpassing av systemet til en ustabil virkelighet i usikre omgivelser gjør at både posisjon og strategi er dynamiske fenomener. *Muddling through* er ingen løsning i et kompetitivt marked, men utfordringene ivaretas heller ikke av å prøve å fastlegge fremtiden. Det handler i stedet om å være godt forberedt på muligheter og risikoer som måtte materialisere seg. Noen vil tenke at det betyr å satse på flaks. En vandrehistorie sier at ved Eiendomsspar ASAs notering på NOTC fikk investorene følgende kortfattede presentasjon av selskapets strategi: 'Ser vi en feit gris så skyter vi!' Å gå på jakt med våkne sanser og børsa ladd er mer formålstjenlig enn forhåndsprogrammert adferd for nedlegging av vilt. Å stille godt forberedt i møte med en usikker verden er mer hensiktsmessig enn å følge en forhåndsdefinert plan. For prosjektbaserte selskaper som alltid er på leting etter nye muligheter og aldri vet hva som vil være å finne, er strategi å være beredt til å agere når man aner et attraktivt bytte, eller møter overraskelser. Det vi opplever som flaks er å møte godt forberedt på tilfeldige muligheter.

Hvor villige man er til å gå for muligheter utenom det vanlige er også en form for strategisk posisjonering som må samstemmes med ressursene man kontrollerer. Noen velger å trimme systemet for effektiv håndtering av så like prosjekter som mulig, som Selvaag<sup>112</sup> gjorde på 1970 tallet. Andre velger å gå inn i uklare situasjoner for å utnytte egne evner til å skape muligheter gjennom påvirkning, alliansebygging og å hente støtte gjennom valg av løsninger. Et trimmet system for standard løsninger krever mindre direkte ledelsesinvolvering og er mer egnet for stordrift enn satsing på stadig nye uavklarte situasjoner. Sistnevnte gir større utfordringer, men åpner også for bedre avkastning i hvert engasjement. Tilsvarende *trade off* er kjent fra kunnskapsbaserte tjenesteytere (Løwendahl; 2005) som vi finner på oppdragstaker-siden i prosjektbaserte bransjer.

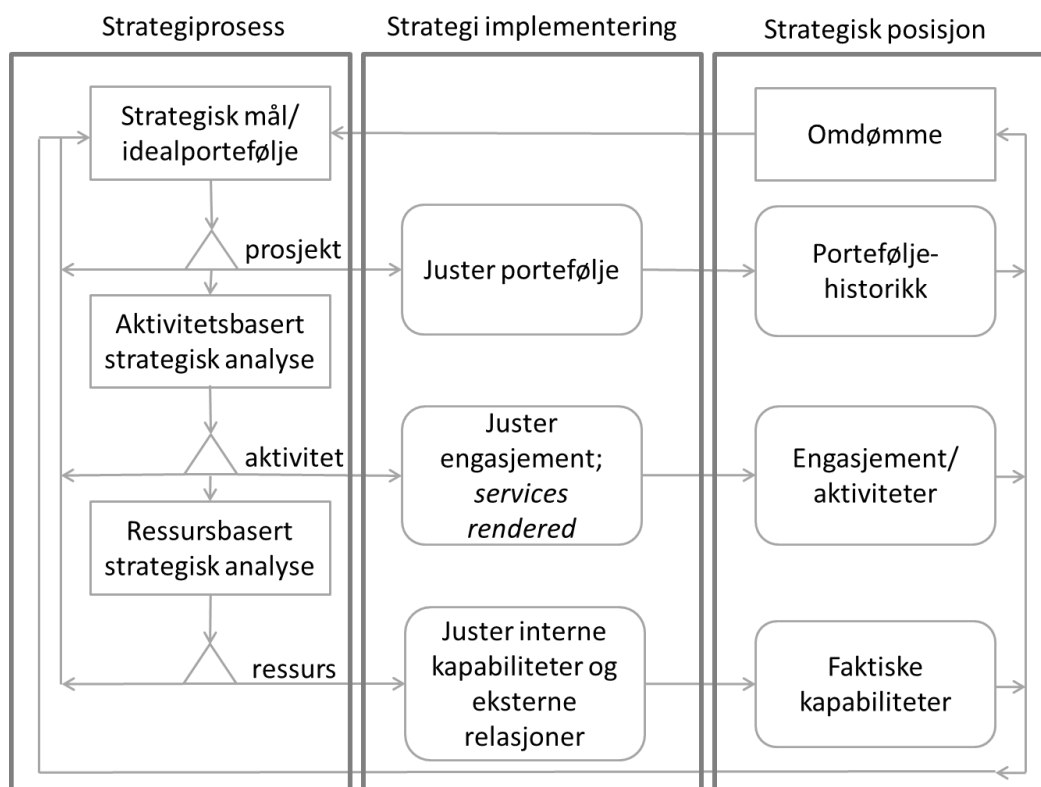
Valg av prosjekt baseres på mer eller mindre eksplisitte vurderinger av både interne og eksterne forhold. De viktigste faktorene er aktiviteter og tilhørende ressurser, omgivelsesusikkerhet og prosjekt-tilgang. Tradisjonell SWOT<sup>113</sup> (Andrews; 1971: 43, 45, Porter; 1980: 21, Barney; 1991: 99) analyse gir et samlet perspektiv på beslutningsgrunnlaget. I eiendomsutviklingsvirksomheter blir prosjektmuligheter underlagt en vurdering som reflekterer en mer eller mindre formell analyse.

---

<sup>112</sup> Olav Selvaag var en norsk bygningsingeniør som etablerte entreprenør og boligutviklingsselskapet Selvaagbygg på basis av tidligere Ingeniør Fr. Ringnes som Selvaag var ansatt i og kjøpte seg opp i. Selvaag utviklet først lettere konstruksjoner for småhus i tre, dernest en standardisert boligblokk som han bygget i stort antall over lang tid i og rundt Oslo.

<sup>113</sup> Se Avsnitt 3.2.9 Fotnote 42.

Bedre informasjonsgrunnlag og bedre analyser er mulige konkurransefortrinn. Store aktører og store prosjekter assosieres gjerne med inngående og formaliserte analyser, mens i mindre forhold kan hurtighet trumfe analyse som konkurransefortrinn. Forutsetningen om avgrenset rasjonalitet innebærer at beslutningene ikke tolkes som tilfeldige. Også tilsynelatende intuitive valg reflekterer en implisitt mini-SWOT analyse. Med grunnlag i analysen vil hvert valg tilknyttes hypoteser om interne konsekvenser og nødvendige justeringer i ressurser, kompetanser og aktiviteter. Oppfølging av hypotesene må nødvendigvis overlates til et operativt nivå. En stadig strøm av nye hendelser med utjevne eller gjensidig forsterkende effekter spiller inn og får betydning for konkrete operative tiltak.



Figur 5.B  
(Egen fremstilling)

En forenklet illustrasjon av inkrementell strategiutvikling. Omdømme er omgivelsenes oppfatning av utførte aktiviteter i historisk portefølje og faktiske kapabiliteter. Strategisk mål utvikles ettersom ledelsens oppfatninger justeres (figur 5.A) og nye beslutninger tas gjennom analyse av hvilke aktiviteter man vil engasjere seg i og ressursbehovet for å utføre aktivitetene. Strategiske mål kan representeres av en portefølje idealprosjekter. Prosjektmuligheter vurderes mot idealet og akseptable muligheter blir valgt og justerer porteføljen, som påvirker porteføljehistorikken, omdømmet og egen oppfatning. Påvirkningen av etablerte prosjekter utvikles og gjennomføres er ikke illustrert. Ei heller at omgivelsene endres og derfor omdømmet relativt til andre aktører.

Normalt vil ikke hvert prosjektvalg omfatte noen grundig gjennomgang av strategisk posisjon og utvikling. Periodiske strategioppdateringer vil derfor vise at prosjektvalgene har ført selskapet i en litt annen retning enn man hadde forestilt seg<sup>114</sup>. Av og til kan det føre til at korreksjon av

<sup>114</sup> Jaktanalogien illustrerer at også *strategizers* har avklarte strategiske rammer. Ser du en hjort på rypejakt, så lar du den gå. Men hva med en hare, om samme børs kan brukes til både fugl og småvilt? Forskjellig jakt krever ulik adferd. Fordi alle i jaktlaget må være trygge på hva de kan forvente av hverandre, vil man ha enighet om hva byttet er. Kanskje kan et lag kombinere rype- og harejakt, men da må alle være kjent med at det er strategien. Rene rype og harelager kan ha felles deltakere som stiller med samme utstyr i begge lag, men hvert av lagene jobber spesialisert med sitt strategiske valg. 'Ser

retnings-avviket er et mål for neste periode. Andre ganger kan faktisk utvikling oppfattes som signal om hvor de gunstige prosjektene er å finne.

Overraskende muligheter som ikke kan forutses vil være viktige strategiske endringshendelser i en prosjektbasert organisasjons utvikling. Viktige prosjekter endrer synligheten og oppfatningen av et selskap. Det betyr at de endrer selskapets posisjon og med det også selskapets muligheter og vei videre. Enkeltprosjekter kan være så attraktive at man velger å gå inn i dem med den forståelsen at det endrer selskapets strategiske innretning. Andre er så attraktive at de velges uten å reflektere over strategiske konsekvenser. Atter andre viser seg først i etterkant av beslutningen å få strategisk betydning.

Et selskaps strategiske innretting er åpenbart en sosial konstruksjon, som kan endres gjennom aktørenes samspill. I henhold til klassikere innenfor strategisk ledelse og organisasjonsteori vil strategiske valg bero på en dominerende koalisjon i foretaket (Cyert og March; 1963, Child; 1972). En dominerende koalisjon kan akseptere en spontan revisjon av posisjon gjennom prosjekt eller kompetanse-akkvisisjon, når som helst muligheten måtte dukke opp. Uansett hvem som måtte samles om de strategiske valgene er det konserverende effekter i organisasjoner som gjør at valg normalt er varige. De strategiske vyene utfordres bare sporadisk, av hensyn til organisasjonens behov for permanens. Eller om man vil, av hensyn til organisasjonsmedlemmenes behov for en samlende felles oppfatning om identitet og fremtidsbilde, som ledetråd for egen adferd og referanse for å tolke andre organisasjonsdeltakers gjøren og laden.

Porteføljestyrlitteraturen har hittil tatt en gitt strategi som forutsetning og grunnlag for evaluering av prosjektmuligheter og valg av prosjekt. Det sentrale budskapet fra dette avsnittet er at valg av prosjekt ikke handler om tilpassing til en gitt strategi, men er et element i en inkrementell strategiprosess (Mintzberg; 1983: 264). Prosjekteiere er dynamiske administrative adhocratier som utvikler seg kontinuerlig gjennom prosjektvalg, ressursutvikling og aktivitetshåndtering. Begrunnelsen er empirisk og utviklet til teori av Mintzberg (1994). Mintzbergs *strategizing* gjelder for prosjektbaserte virksomheter, som eiendomsutvikling er et eksempel på.

Valg av prosjekt er et sentralt element i en inkrementell strategizing-prosess for strategisk virksomhetsledelse av prosjektbaserte foretak.
--

## 5.3 EIENDOMSUTVIKLING SOM STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE: PORTEFØLJELEDELSE

### 5.3.1 PROSJEKTEVALUERING OG -VALG

Hvis det strategiske utgangspunktet er så flytende som fremstilt her (Avsnitt 5.2), hvordan kan da prosjektevaluering og -valg foregå? Dette avsnittet (Avsnitt 5.3.1) diskuterer nærmere hvordan prosjekter velges. Ikke hvilken beslutningsalgoritme som skal legges til grunn, men hva slags prosess som fører til et svar. Prosessmodellen forholder seg til at beslutningstakers oppfatning om situasjonen baseres på nettverksinfluert sosial meningsdannelse av innhentet informasjon. Situasjonsforståelsen formaliseres i modeller hentet fra normativ beslutningsteori og leder til porteføljebeslutninger som igjen påvirker situasjonen som må tolkes for fremtidige valg.

---

vi en feit gris, så skyter vi' innebærer at magre svin får gå. Dem bruker ikke laget sine begrensede ressurser på. Det er overgangen fra strategiske rammer og mål til plan som er problematisk. I *strategizing* situasjonen utvikler jaktlaget strategien sin etterhvert som de beveger seg gjennom terrenget, delvis ved operative beslutninger av hver enkelt, men også med muligheten for felles beslutninger om å justere hvilke bytter man går etter, ettersom man erfarer hva terrenget har å by på.

Omgivelsenes nivå av usikkerhet og dynamikk er klassiske *contingencies* av betydning for strukturering av organisasjoner (Avsnitt 3.2.1). Usikkerhet blir også trukket frem som avgjørende for beslutningsadferd. Miller og Lessard (2000) viste hvordan iterative risiko-håndteringsprosesser dominerer tidligfase beslutningstaking. Innenfor feltet kapasitetsutvidelser (Avsnitt 3.2.6) er omgivelseskarakteristikkene usikkerhet og tilgang på muligheter anerkjent som de viktigste faktorene som påvirker utfallet av beslutningsprosessene.

Plasserer vi de to kriteriene usikkerhet og tilgang i en enkel to ganger to matrise for høy-lav på hver karakteristikk får vi fire kombinasjoner som hver representerer en typisk beslutningssituasjon: Når tilgangen er god og usikkerheten lav har vi en opplagt 'GO!'-situasjon: Å investere er en *no-brainer*. Motsatt, når tilgangen er lav og usikkerheten høy er det opplagt ikke noe godt klima for investeringer. Det er vanskeligere å vite hvordan man skal håndtere de to øvrige situasjonene: Når omgivelsene frembringer høy tilgang på attraktive prosjekter, men usikkerheten også er høy, eller *vice versa*, når tilgangen er dårlig, men usikkerhetsnivået er komfortabelt lavt. Disse to situasjonene representerer svært forskjellige utfordringer og blir diskutert hver for seg.

En høy/høy situasjon frister til å starte flere prosjekter enn det en ideell rasjonell vurdering skulle tilsi. Tendensen til å sette i gang prosjekter reflekterer ikke usikkerhetsnivået. Man kan se på effekten som uttrykk for at hybris<sup>115</sup> og overoptimisme (Green; 1988: 64, Flyvbjerg; 2013: 762) har hevet risikoakseptansenivået. Hybris og overoptimisme kan motsvares med et regime for risiko-styring. I denne situasjonen bør fokuset være hvordan man kan unngå eller begrense risikoer. En realistisk oppfatning om risikonivået fordrer et sosialt miljø som fremmer åpenhet om usikkerhetene og en proaktiv tilnærming til å håndtere dem. Håndteringen kan utføres gjennom kontraktuelle arrangementer, eller på annen måte.

På eiendomsutviklingsområdet er de fremherskende usikkerhetene pris/leienivå, byggekostnader og rentenivå. Å leie ut før byggestart er det typiske svaret på den første risikoen. Forhåndskontrahering av byggearbeidene til fastlagt pris i en opsjonsperiode er en måte å håndtere den andre risikoen på. Rentebindinger eller forhåndssalg av hele prosjektet dekker den siste risikoen. Denne beskrivelsen passer på utleieprosjekter, som i Norge oftest er for næringsbruk. I boligsammenheng er forhåndssalg alternativet til forhåndsutleie. Disse risikoreduserende tiltakene dekker gjerne det grove bildet av hovedtyngden usikkerhet forbundet med investeringsbeslutningen. Det finnes andre og mer sofistikerte metoder som kan håndtere et bredere spekter av usikkerhet i større eller mindre grad. Poenget her er ikke å gi en utdypende gjennomgang av risikohåndtering, men å illustrere at det er praksis for risikoreduserende tiltak som håndterer høy/høy situasjonen.

Lav/lav situasjonen er en ganske annen historie. Risiko-håndtering er ikke den fremste utfordringen i en situasjon karakterisert av at usikkerhetsnivået er komfortabelt. Man skulle gjerne startet et prosjekt, men er i beit for relevante alternativer. Problemet er å komme til de sjeldne mulighetene som måtte finnes. Det er et spørsmål om posisjon i informasjonsflyten. Det akademiske feltet som står til tjeneste for dette problemet er nettverksteori (Avsnitt 3.2.4). Tilgang på informasjon øker med svake relasjoner i en åpen nettverksstruktur, som er en ressurs som kan øke opplevd tilgjengelighet av muligheter (Hills, Lumpkin og Singh; 1997). Et vidt nettverk av svake

---

<sup>115</sup> *Hybris* kommer av gresk og viser til å ha så høye tanker om seg selv at man står i fare for å miste gudenes gunst, som Ikaros under sin flukt mot solen. I dag brukes betegnelsen om overdreven selvoppfatning eller overmot som fører til systematisk feil beslutninger (Hayward og Shepherd; 2006, Hayward, Forster, Sarasvathy og Fredricson; 2010, Hambrick og Hiller; 2005). Den svenske bankkrisen kan i stedet for *hybris* forstås som en følge av overoptimisme, eller mangel på risiko-forståelse (Herring, Wachter; 1999: 36), eventuelt '*the forgotten history of domestic debt*' (Reinhart og Rogoff; 2008: 11).

relasjoner (Granovetter; 1973), fullt av strukturelle hull (Burt; 1991) gir høy informasjonsavkastning. Men nettverk er ikke noe du etablerer når situasjonen krever det. De må utvikles og vedlikeholdes over tid. I henhold til verdikonfigurasjonsteori er aktørene i prosjektbaserte bransjer særlig avhengige av nettverk. Eiendomsutviklere har behov for omfattende åpne nettverk for tilgang på informasjon om mulige oppgaver.

Det er opplevde nivåer på de to omgivelsesfaktorene prosjekt-tilgang og usikkerhet som ligger til grunn for å beslutte iverksetting av et ekspansjonsprosjekt (Nyborg; 1999: 61). Innenfor innovasjonsteori finner vi at lukkede nettverk øker villigheten til å ta i bruk innovasjoner (Rogers; 2003: 338). Lukkede nettverk er egnet for å bidra til en sosialt konstruert tolkning av omgivelsene og avgjørende for hvordan vi vurderer usikkerheten i bildet vi står overfor. Vi kjenner alle hvor vanskelig det kan være å ta en beslutning helt alene. Å diskutere muligheter og trusler med nærstående letter avgjørelsen. Opplevd usikkerhet kan forstås som dannet i et sosialt spill i et lukket nettverk.

Beslutningen om å iverksette et investeringsprosjekt er grundig diskutert med utgangspunkt i både normativ og adferdsbasert teori. Finansteori forteller oss at usikkerhet skal kompenseres med økt avkastningskrav, som begrenser attraktiviteten til investeringsmulighetene. Et kondensat av Penroses (1959) teori om bedrifters vekst, er at interne behov for effektivitet og erkjente muligheter i omgivelsene gir grunnlag for ekspansjonstiltak. De teoretiske referansene er oppsummert i tabell 5.A.

Teoretiske prediksjoner			
Individuelle beslutningstakere		Sosial struktur	
RBV (Penrose; 1959)	Erkjente muligheter gir grunnlag for ekspansjon	Strukturelle hull i åpne nettverk gir tilgang på informasjon (om muligheter)	Nettverksteori (Burt; 1991)
Investeringsteori	Usikkerhet modererer erkjente muligheters attraktivitet (gjennom risikojustert avkastningskrav)	Tilhørighet i lukkede nettverk reduserer opplevd usikkerhet	Nettverksteori (Uzzi; 1997)
		Lukkede nettverk øker diffusjons-hastighet (letter beslutning om adaptasjon)	Innovasjonsteori (Rogers; 2003, Obstfeld; 2005)

Tabell 5.A

(Egen fremstilling)

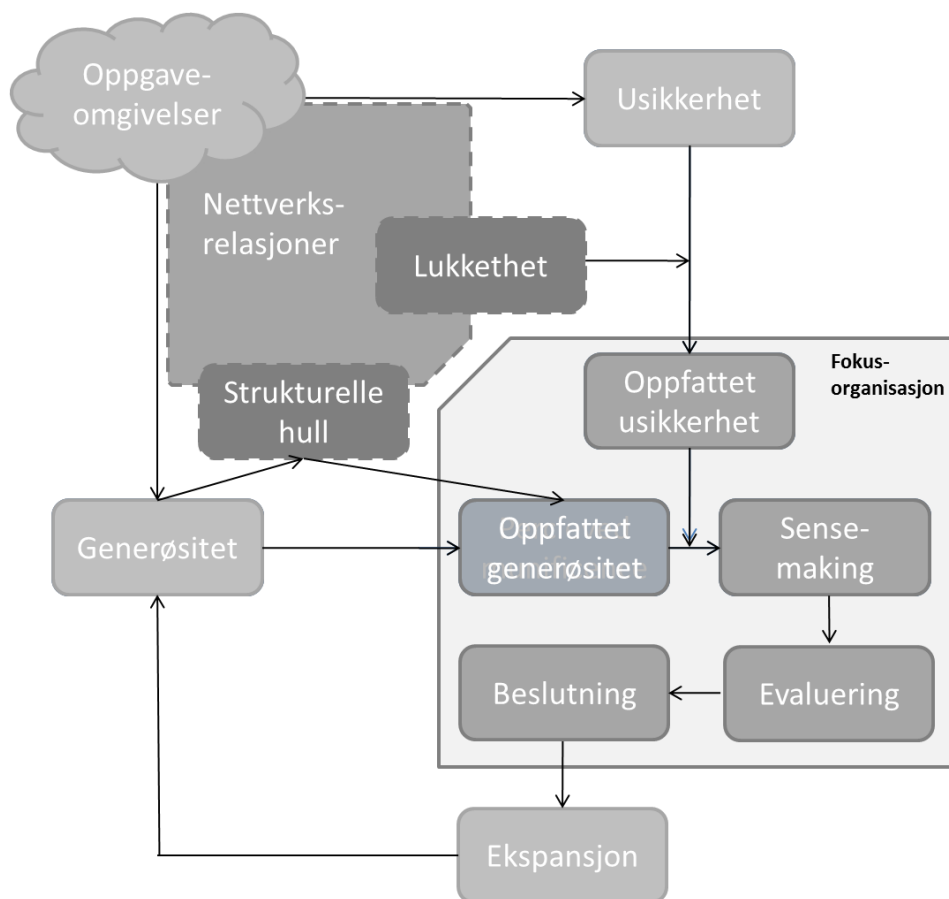
Teoretiske referanser til grunnlag for prosjektbeslutninger. Pfeffer og Salanciks (1978) konseptualisering av tilgang på muligheter som omgivelsenes *munificence* (generøsitet eller overflod) har blitt den mest vanlig brukte.

Beslutninger tas på grunnlag av beslutningstakernes tolking av kjent informasjon. Ulike beslutningstakere med tilgang til samme informasjon kan ha divergerende oppfatninger av hvordan den skal forstås (De Bondt og Thaler; 1994: 10). Tolkingsprosessen er påvirket av både informasjonstilgang som er avhengig av åpne nettverk med strukturelle hull, sosialt konstruert mening og aktivitetspåvirket *sense-making* (Weick; 1988: 305) støttet av tilhørighet (*embeddedness*, Uzzi; 1997) i lukkede nettverksrelasjoner. Diskusjonen ovenfor bygger på at strukturelle hull medierer informasjon om prosjekttilganger. Tilhørighet i lukkede nettverk modererer usikkerhet. De to nettverksstrukturene influerer på *sense making* prosessen for oppfattet tilgang, usikkerhet og seleksjon av informasjonen som benyttes i formelle beslutningsmodeller (Figur 5.C).

Dermed kan en modell for beslutninger om kapasitetsutvidelser baseres på at faktisk, objektiv usikkerhet modereres av tolkningsprosesser i lukkede nettverk til et oppfattet usikkerhetsnivå,



mens faktisk tilgjengelighet på muligheter medieres av strukturelle hull i åpne nettverk til et oppfattet nivå på tilgjengelighet. Det gir beslutningstakers bakgrunn for tolking av situasjonen. Tolkningene gir høy/lav score på parameterne tilgjengelighet og usikkerhet, med en resulterende tilbøyelighet til å starte prosjekter. Intuitivt attraktive muligheter testes med formaliserte modeller med grunnlag i beslutningsstøttemodeller<sup>116</sup> (Avsnitt 3.2.3), som er en alminnelig anbefalt rasjonell prosedyre (Slovic, Fischhoff og Lichtenstein, 1977). Den subjektive situasjonstolkningen er styrende for valg av verdier som anvendes i de formaliserte beslutningsstøttemodellene og hvordan resultatet oppfattes.



Figur 5.C.

(Egen fremstilling)

Eiendomsutviklers valg av prosjekt og beslutning om oppstart.

Faktisk tilgang og usikkerhet karakteriserer omgivelsene. Opplevd tilgang medieres av informasjonsfordelene av et åpent nettverk, mens opplevd usikkerhet modereres av lukkede nettverk for *sense making*, før testing i en formalisert beslutningsmodell og beslutning. En investeringsbeslutning påvirker gjenværende markedsmuligheter.

Fordi beslutningstaker er avgrenset rasjonell er beslutningen usikker og konsekvensene som trekkes av beslutningsmodellene er en samlet pakke av prosjektvalg og risikohåndteringsmetoder: Investeringsbeslutninger om eiendomsutviklingsprosjekter er typisk koblet til forutsetninger om

<sup>116</sup> Formaliserte modeller med strengt idealiserte forutsetninger i overensstemmelse med normativ beslutningsteori er i alminnelig bruk. 'Of course the decision that is optimal for the simplified approximation will rarely be optimal in the real world, but experience show that it will often be satisfactory' (Simon; 1996: 27). Etterhvert som man forsøker å implementere mer realistiske forutsetninger i disse modellene blir de praktisk uhandterbare. En alternativ strategi for modeller basert på mer realistiske forutsetninger er å søke etter antatt tilfredsstillende løsninger, i stedet for den optimale. Det er blant annet valgt for utvikling av kunstig intelligens. Hvordan menneskelig vurdering og modellbruk best kan kombineres er situasjonsavhengig.

risikoavlastning som til eksempel *exit*-muligheter, medinvestorer, rentebinding, forhåndssalg, eller annet. Beslutningene påvirker den objektive situasjonen med hensyn på tilgjengelighet og usikkerhet i et lokalt marked og en ny virkelighetsoppfatning genereres gjennom nettverkspåvirkningene til neste investeringsbeslutning (Figur 5.C). I modellen er beslutninger den avhengige variabelen.

Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling* refererte til en mini-SWOT analyse. Om analysen gjøres i hodet, på en serviett eller formalisert på noe vis varierer mellom eiendomsutviklere. Hurtig og sikker diagnostikk gir konkurransefortrinn, her som for verdiverksteder (Stabell og Fjeldstad; 1998). Når grov-vurderingen er gjennomført med positiv evaluering, kan prosjektet gå nærmere etter i sømmene med en detaljert prosjektkalkyle og tilhørende usikkerhetsbilde. Først da benyttes formaliserte evalueringsmetoder fra normativ beslutningsteori (Olsson mfl.; 2008: 95) i beslutningsmodellen fra avsnitt 5.3.1 (Figur 5.C). Kalkylenes attraktivitet veies med og mot mini-SWOT vurderingene, som inngår i den nettverkspåvirkede *sense-making* prosessen.

Man analyserer seg ikke frem til gode prosjekter, men forsøker å analysere seg bort fra dårlige<sup>117</sup>. De uavhengige variablene for beslutningene avklares i *sense-making* prosessen og brukes i evalueringsmodellen. Beslutningstakere med det videste informasjonsnettverket, tilhørighet i det mest kompetente lukkede nettverket og som anvender den beste beslutningsstøttemodellen bør prestere bedre enn konkurrentene.

Modellen tilsier at *early-adaptors* av forbedrede verdivurderingsmetoder for eiendomsinvesteringer kan oppnå merprofitt. Tidligere leder av Norges Bank, Hermod Skånland (1995: 9) skrev at eiendomsmarkedet i Skandinavia ble revaluert over kort tid da nåverdimetoden ble tatt i bruk som bransjestandard. Hans problemstilling var hvilken rolle det spilte for krakket i eiendomsmarkedet i 1987 og den påfølgende bankkrisen i 1992. Vår interesse er å skape merverdi gjennom å ta bedre strategiske eiendomsutviklingsbeslutninger. Realopsjonsteori representerer *state of the art* verdsettingsmodell. Teorien er fundert på mer realistiske forutsetninger enn nåverdimetoden (Avsnitt 3.2.3). Allikevel er den ikke i utstrakt bruk (Guthrie; 2009: 2). Å bruke realopsjonsmodeller kan være en lett vei til et konkurransemessig forsprang.

Eiendomsspar ASA hevet i sin tid nivået på eksterne analyser i eiendomsbransjen. Selskapets leder<sup>118</sup> fikk lokal guru-status for å ha spådd eiendomskrakket i 1987. Eksempelet viser at det finnes andre måter å skape informasjonsfordeler enn nettverk: De var kjent for Oslo-undersøkelsen, som blant annet bygget på å sende medarbeiderne gatelangs i Oslo på jakt etter mørke vinduer som indikator på ledige lokaler. Joggesko-undersøkelsen ble supplert med telefonrunder til registrerte eiendomsselskaper for uoffisiell informasjon om ledighet. I dag er *big-data* på vei inn med automatiserte informasjonssøk og behandlingsalgoritmer for analyse av omgivelsesinformasjon. Tidlig bruk av mer avansert informasjonsteknologi kan gi en midlertidig konkurransefordel. Sen tilpassing til utviklingen vil bringe med seg konkurranseulemper.

Leter vi etter generelt anvendelige måter å oppnå varige konkurransefordeler er nettverks-tilnærmingen mest lovende. Nettverksrelasjoner kan oppfattes som en verdifull, sjelden og ikke-

---

<sup>117</sup> Også et perfekt rasjonelt ideal kan lede til den samme pragmatiske konklusjonen for praktisk prosjektarbeid: '*...the first step should be to identify and eliminate the worst alternatives. ... The next step should be to seek for good alternatives, but within reasonable limits, and not necessarily crave for the best,*' (Samset og Volden; 2016: 304).

<sup>118</sup> Christian Ringnes (f 1954), hovedeier og administrerende direktør i eiendomsselskapene Eiendomsspar ASA og Victoria Eiendom ASA. Han hadde en MBA fra Harvard og bakgrunn fra McKinsey før han gikk inn som leder av Eiendomsspar i 1984, som da var et nyetablert, børsnotert eiendomsselskap. Han brukte utradisjonelle metoder for å fremskaffe markedsinformasjon som lå til grunn for at selskapet solgte 2/3 av eiendomsporteføljen i forkant av eiendoms-krisen i 1987. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Christian\\_Ringnes](https://no.wikipedia.org/wiki/Christian_Ringnes) 24.09-2015).

replikerbar ressurs (Barney; 1991: 105). Som sådan skulle det være egnet for å levere superprofitt på lang sikt. Ønsket nettverksstruktur avhenger av hvilke fordeler man søker (Ahuja; 2000: 452) og må ses i sammenheng med andre strategiske elementer.

Nettverksrelasjoner gir både tilgang på informasjon om muligheter og sosiale rammer for å evaluere dem. Intuitivt attraktive muligheter testes med formaliserte beslutningsstøttemodeller. Modellparameterne er fremtidsantakelser som er sosialt konstruerte, men modellbruken gjør dem eksplisitte og underlagt rimelighetskontroll og diskusjon.

### 5.3.2 ALLOKERING AV RESSURSER

I oversiktlige enkle forhold vil tilpassingen mellom portefølje, ressurser og aktiviteter være intuitive vurderinger og enkle tommefinger-regler. I større forhold krever ressursallokering gode portefølje- og ressursoversikter. Men heller ikke der finner man velegnede formaliserte løsninger for optimalisering av allokeringproblemet (Martinsuo; 2013: 795). Strategisk prosjektledelse har tilnærmet seg ressursallokering som et formaliserbart optimaliseringsproblem (Avsnitt 3.4.3). Her er *strategizing* prosessen (Avsnitt 5.2) presentert som en alternativ ressursallokeringsmekanisme.

Et sentralt allokeringprobleme gjelder interne humanressurser. Normalt vil det meste av intern kapasitet være disponert på kort og mellomlang sikt til etablerte prosjekter, videre utvikling av nye muligheter og nødvendige administrative aktiviteter. Hvem kan da ta på seg et nytt prosjekt? Jo mindre og mer oversiktlige forhold, desto enklere å gjøre vurderingen på en intuitiv måte. Ofte forenkles spørsmålet til å peke på en relevant prosjektansvarlig som rette person for oppgaven. Forhåpentligvis har vedkommende noe slakk, eller aktuelle oppgaver som fremstår mindre presserende enn det innkomne forslaget. Så får man jenne det til etter hvert.

Mintzbergs (1983: 262, Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*, Avsnitt 4.2.1) beskrivelse av arbeidsformen i et administrativt adhocrati<sup>119</sup> bekrefter at gjensidig tilpassing mellom organisasjonsmedlemmene er første praktiske steg i allokeringprosessen. Intern fordeling av arbeidsbyrde og innsats justeres fortløpende gjennom gjensidig tilpassing. En tilsvarende justering skjer mellom eget personell og prosjekteressurser. Det betyr å justere eget engasjementet i prosjektaktiviteter. Den akutte personell-situasjonen, som alle fremtidige situasjoner, må håndteres ved gjensidig tilpassing for en tilfredsstillende fortløpende leveranse av *services rendered*. Mer omfattende omdisponeringer krever koordinerende ledelsesgrep i en eller annen form. En mulighet er å justere omfanget av ressursbasen. Egen kapasitet kan på kort sikt utvides ved midlertidig oppbemanning eller innleie. Prosjekteieres stadige jenkning av strategiske elementer er beskrevet i avsnitt 5.2. Siden organisasjonen er fleksibel, kan tilføring av mer langsiktige ressurser vurderes utfra et syn på hva som vil være en langsiktig gunstig løsning.

I gründerpregete miljøer som eiendomsutviklere, vil det være naturlig å påta seg alle attraktive oppgaver og forutsette at kapasitetsbehovet lar seg håndtere i etterkant. Det gjelder både kapasitet, kompetanse og kapital. Ressursbasen er fleksibel, men ikke grenseløs. Penrose-effekten (Avsnitt 3.2.8) innebærer at strategisk toppledelse er en kapasitetsbegrensende faktor. Det gjelder å holde engasjementene på et nivå man har kontroll på og evne til å bære risikoen ved. Partnerskap med annen kompetent kapital gjør det mulig å overlate det operative

---

<sup>119</sup> '...an organic mass of line managers and staff experts (...), working together in ever-shifting relationships on ad hoc projects' (Mintzberg; 1983: 262).

ledelsesengasjementet til andre og fortsatt være med videre som finansiell investor. Det stiller langt mindre krav til strategisk toppledelse og gjør at heller ikke ledelses-faktoren representerer absolutte beskränkninger på engasjementsomfanget.

Finansfaget har som grunnforutsetning at alle gode prosjekter kan finansieres. Hvis fremmedfinansieringskapasiteten ikke strekker til, kan eiendomsutviklere hente inn kapital gjennom salg. Det kan være salg av engasjementer som er utviklet langt, eller salg av andeler for å hente inn egenkapitalinvestorer i enkeltprosjekter eller delporteføljer. Gjennom nedsalg i deler av porteføljen kan det samlede engasjementet holdes på et nivå som er tilpasset finansiell kapasitet.

Enkelte utviklere har som strategi å invitere partnere inn i sine prosjekter som medeiere i prosjektselskaper, med egen ekspertise som utviklingskompetanse og prosjektledelse (Nordahl; 2006: 144 figur 5.3). Til eksempel var boligutviklerne Backe prosjekt og USBL medeiere i konsortiet som kjøpte Sørenga utstikkeren og etablerte Sørenga Utvikling AS. I dette tilfellet etablerte man en organisasjon med fulltidsbeskjeftigede personer, midlertidig ansatt i *single purpose* selskapet. Utviklernes deltakelse var som finansielle investorer som sikret sine interesser gjennom styreengasjement. Dermed kunne man videreføre egen virksomhet, upåvirket av behovene til Sørenga prosjektet<sup>120</sup>.

Det samlede bildet blir etter dette å stadig justere og rekonfigurere fordelingen av kapital, kompetanse, kapasitet og aktiviteter på en måte som utvikler selskapets strategiske posisjon. For stadig å hevde og forbedre posisjonen må ressursene anvendes med sikte på kontinuerlig videreutvikling (March; 1991, Teece, Pisano og Shuen; 1990, 1997). I March' (1991) terminologi må faktorene avveies med hensyn på utnytting eller utvikling av strategiske kapabiliteter (*exploration or exploitation*). Allokering av finansiell kapasitet til engasjementer som ikke støtter opp under egen kompetansebygging gir ikke grunnlag for utvikling av egne kompetanseressurser og posisjon. Effektivisering gjennom kontinuerlig forbedring er læring tilpasset spesialisering og standardisering. Evne til å takle ukjente, komplekse problemer utvikles derimot gjennom stadig å utfordres av nye, åpne problemstillinger. Posisjonering langs denne skalaen er et sentralt valg for prosjekteiere, som for profesjonelle tjenesteytere (Løwendahl; 2005: 183, 186). Fjeldstad og Haanes (2001) peker på denne avveilingen som den generelt viktigste for alle organisasjoner, uansett verdikonfigurasjon.

Problemstillingen kan forstås som avveining mellom risikojustert avkastning i løpende prosjekter på den ene siden og utvikling av posisjon for fremtidige muligheter på den andre (Wernefelt; 1984: 178). Det kortsiktige hensynet er grunnleggende sett overlevelse fra dag til dag. Det langsiktige hensynet er utvikling av kapabiliteter for vekst og fremtidig overlevelse (Pralhad og Hamel; 1990: 62, 64, March; 1991), konkurransefordeler og superprofitt. Avveilingen er en reformulering av den gamle diskusjonen om gevinstmaksimering på kort eller lang sikt (Anshoff; 1965: 32, Fjeldstad og Haanes; 2001, Puranam, Stieglitz, Osman og Pillutla; 2015: 376).

Kompetansebasen endres både som følge av læring i prosjektene, læring mellom og utenfor prosjektene som ved kursing, og endelig ved rekruttering. Prosjektene i porteføljen er selskapets viktigste grunnlag for læring og kompetanseutvikling. Strategisk viktig læring følger av hvilke prosjekter man engasjerer seg i, med hvem man samarbeider og hvilke aktiviteter man engasjerer

---

<sup>120</sup> Beskrivelsen er idealisert for å illustrere mulighetene. I det konkrete eksempelet fikk enkeltpersoner i de eiende utviklingsselskapene permisjon for midlertidig ansettelse i Sørenga AS. Morselskapene var dermed personalmessig berørt av investeringen. Det er allikevel en annen organisatorisk løsning enn der kapitalen legges i et '*single purpose*' selskap som administreres direkte av et medeiende utviklingsselskap, etter en forvaltnings- og utviklingsavtale mellom selskapene. På et senere tidspunkt ble for øvrig eier og daglig leder i et tredje utviklingsselskap som gikk inn på eiersiden, engasjert som daglig leder i Sørenga Utvikling AS, men uten å erstatte *single purpose* selskapets etablerte administrasjon med en forvaltnings- og utviklingsavtale.

seg i. Hvilke *services rendered* (Penrose; 1959) organisasjonens ressurser leverer i en konkret prosjektoppgave beror på valg som tas fortløpende på operative nivåer og av den enkelte prosjektmedarbeider. De operative valgene akkumulerer seg til strategisk betydningsfulle konsekvenser i tråd med *strategizing*-konseptet (Avsnitt 5.2).

Som følge av omfattende omgivelsesavhengigheter og –usikkerheter er både enkeltprosjektenes aktivitetsnivå og porteføljens tilganger og avganger usikre. Prosjektporteføljens utvikling og tilhørende ressursbehov er dermed underlagt tilsvarende stor grad av usikkerhet. Det gjør formaliserte allokeringer lite hensiktsmessige. Bruk av operasjonsanalytiske tilnærminger er mer egnet for det industrielle maskinbyråkratiet, hvor disse tilnærmingene er hentet fra. Den fleksible prosjekt-organisasjonsformen (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*) gjør i stedet at arbeidsfordelingen jenkkes til gjennom gjensidig tilpassing mellom samarbeidende individer, som beskrevet ovenfor. Den tilhørende ledelsesfunksjonen gjør løpende skjønnsmessige vurderinger av samlet ressursbehov. Skjønnstemaet må avgjøres innenfor rammen av en fleksibel, gjensidig tilpassing av portefølje, aktiviteter, ressurser og samarbeidskonstellasjoner.

Som for alle andre beslutningsprosesser som diskuteres i denne oppgaven vil også den som er skissert her reflektere forutsetningen om avgrenset rasjonalitet. Prosessen er iterativ, kan gå frem og tilbake mellom trinnene, gjenta noen flere ganger eller hoppe over trinn. De sentrale faktorene er de samme som er omtalt i avsnittene 5.2 om *strategizing* og 5.3.1. om prosjektevaluering og -valg.

Porteføljestyrlitteraturen har hittil tatt en forhåndsdefinert ressurs-*pool* som forutsetning og grunnlag for allokering av ressurser med hjelp av formaliserte ressursallokeringsmodeller (Martinsuo; 2013). Men ressursallokering i administrative adhocratier handler ikke om bruk av avanserte algoritmer for fordeling av en forhåndsdefinert ressursbeholdning, men fortløpende jenkning som karakteriserer virksomhetens funksjonsmåte: '*..an organic mass of line managers and staff experts (...), working together in ever-shifting relationships on ad hoc projects*' (Mintzberg; 1983: 262). Det sentrale budskapet fra herværende avsnitt er at ressursallokering ikke er planleggingsbar på samme måte som i industriens maskinbyråkratier, men må utnytte den fleksible organisasjonsstrukturen og tilrettelegge for at alle jenkkes seg.

Prosjektporteføljelitteraturen har tilnærmet seg ressursallokeringsproblemet i et tradisjonelt optimaliseringsperspektiv med modeller bygget på lukket, rasjonelle systemforutsetninger. Prosjekteiere, prosjektleverandører og prosjektbaserte samverdskapingsystemer fungerer som adhocratier hvor ressurser i stedet må samordnes ved gjensidig tilpassing i en kontinuerlig inkrementell prosess av samme karakter som *strategizing*-prosessen.

### 5.3.3 PORTEFØLJEUSIKKERHET

Det siste temaet for herværende kapittel er diversifisering som risikobegrensing. Et sentralt element i porteføljeledelse er at forskjellige prosjekter i porteføljen representerer usystematisk usikkerhet (Berntsen og Sunde; 2006: 12, Finansdepartementet; 2008), som innebærer at den samlede risikoen porteføljeeieren bærer er mindre enn summen av enkeltrisikoen. Dermed kan risikostyring av porteføljer gjøres mer effektiv enn for enkeltprosjekter. Man kan til eksempel holde en mindre reserve for porteføljen under ett, enn summen av prosjektreserver i porteføljen. Resonnementet har likheter med forsikringsbransjens aktuarbetraktninger og finansiell risikostyring

av investeringsporteføljer. Strategisk prosjektledelse postulerer derfor at prosjekteiere bør diversifisere prosjektporteføljen. Det må være en feilslutning. Her argumenteres det i stedet for spesialisering som grunnlag for å ha kontroll på porteføljerisikoen.

Markowitz<sup>121</sup> porteføljeteori begrunner en diversifisert sammensetning av en finansiell portefølje. Det førte ikke til diversifisering av operative virksomheter. Tvert imot ble mindreverdien av konglomerater tydeliggjort av finansiell teori og konserner ble splittet opp i selvstendige enheter som konsentrerte seg om kjernevirksomhet (Nicolai og Thomas; 2006: 57). Til eksempel ble konglomeratet Norsk Hydro ASA delt i tre multinasjonale konserner; ett for lettmetall med hovedvekt på aluminium, ett for petrokjemi med kunstgjødsel som hovedprodukt og ett oljeselskap som siden fusjonerte med Statoil ASA. Oppdelingen synliggjorde verdier og skapte store aksjeeier-gevinster. Hvorfor det, hvis man kan diversifisere bort risiko gjennom satsing på ulike sektorer?

Før porteføljeteorien belyste spørsmålet, var det god latin at konglomerater hadde en diversifiseringsfordel. Konglomerater tapte på gyngene det de vant på karusellen, etter hvert som forskjellige markedsområder beveget seg gjennom ulike faser og situasjoner. Det var stabiliserende for resultatene. Mindre spredning om forventet resultat er uttrykk for mindre risiko, lavere risikopremie og høyere verdi. Men det er ingen grunn til å anta at interne kapitalmarkeder fungerer bedre enn det eksterne (Markides; 1995, Nicolai og Thomas; 2006: 57). Porteføljeteorien innebærer at finansielle investorer kan håndtere diversifiseringen selv, gjennom ulike plasseringer. *'It is the investor who should diversify, not the company (Amihud and Lev, 1981)'*<sup>122</sup> (ibid.). Operative virksomheter bør ikke påta seg risikodiversifisering på investors vegne.

Konglomerater er uoversiktlige og vanskelige investeringsobjekter, som uansett transparens kompliserer investors diversifiseringsoppgave (Markides; 1995, Nicolai og Thomas; 2006: 57). I stedet for veiing av tilnærmet kontinuerlig skalerbare aksjeposter i rendyrkede risikoeksponeringer er konglomeratet en kurv av ulike risikoer. Kanskje er det elementer der som investoren overhodet ikke ønsker og uansett er det vanskelig å kontinuerlig vekte om porteføljen når den omfatter slike kurver. Konglomeratene representerer ikke stabile vektinger, men veker seg om selv, til stadighet. Investor vil heller vekte om porteføljen sin selv, gjennom allokering av investeringsmidler til enkle risikoeksponeringer.

Den finansielle logikken som gjelder for konglomerater innebærer at investorer foretrekker virksomheter som har en transparent, forståelig og konsekvent investeringsprofil. Det krever prosjektspesialisering, ikke diversifisering. I en eiendomsutviklingskontekst kunne man tenke seg at investorene plasserte penger direkte i enkeltprosjektene. Det gjøres, som vist til i foregående avsnitt (Avsnitt 5.3.2), men det krever mye informasjonsbehandling å gå inn i enkeltprosjekter. For store, finansielle investorer er det mer hensiktsmessig å investere i virksomheter som investerer i prosjekter, enn selv å vurdere enkeltprosjektene.

---

<sup>121</sup> Harry Markowitz (1927) er en amerikansk økonom. Han er mest kjent for sitt banebrytende arbeid innen moderne porteføljeteori, der han studerte effekten av risiko, avkastning, korrelasjon og diversifisering på sannsynlige investeringsporteføljer. Markowitz fikk Nobels minnepris i økonomisk vitenskap i 1990, mens han arbeidet som professor i finans ved Baruk College of the City University of New York. I det foregående året, hadde han mottatt John von Neumann Theory Prize fra Operations Research Society of America (nå Institutt for Operations Research og Management Sciences). [https://no.wikipedia.org/wiki/Harry\\_Markowitz](https://no.wikipedia.org/wiki/Harry_Markowitz) (29.08-15).

<sup>122</sup> Eisenhart (1989-1: 68) refererer til samme artikkel, som viste at eierstyrte selskaper diversifiserte i mindre grad enn administrasjonsstyrte selskaper. I et agent-teoretisk perspektiv ble det tolket som uttrykk for at eiere foretrekker å diversifisere finansporteføljen på tvers av selskaper, mens ledere har sin interesse investert i ett selskap og foretrekker å diversifisere det spesifikke foretaket, på bekostning av eiernes interesser.

Argumentasjonen hittil mot diversifisering av porteføljen har vært fra et finansielt perspektiv. Enda viktigere for prosjektporteføljeeieres valg mellom spesialisering og diversifisering er håndtering av den operative risikoen. Prosjekter er per definisjon unike oppgaver, men det finnes gjerne klasser av oppgaver som har noen likhetstrekk. Eiendomsutviklingsprosjekter har flere likhetstrekk enn et eiendomsprosjekt og et kulturarrangement. Boligprosjekter har flere likhetstrekk enn det samlede tilfanget av eiendomsutviklingsprosjekter. Småhus-prosjekter er enda likere enn hele bolig-spekteret og så videre. Læring fra ett prosjekt til et annet er avgjørende for operativ risiko.

Perspektivet lærende organisasjoner (March; 1991, Teece, Pisano og Shuen; 1997) er generelt anvendelig for å begrunne spesialisering heller enn diversifisering (ibid: 515). Finansielle investorer har behov for god forståelse av virksomhetene de investerer i, men ikke med hensyn på operative detaljer. Derfor kan diversifiseringsfordelene gis prioritet over læringsfordelene. For operative virksomheter gjelder den motsatte prioriteringen. Spesialisering er grunnlag for læring og redusert operativ risiko. Det er det avgjørende argumentet for ikke å diversifisere prosjektporteføljen.

I tillegg er det nettverkseffekter å ta hensyn til. Prosjekter i en kategori har en del aktører og interessenter som er fordelaktig å ha i nettverket sitt og som det tar tid å få kontakt med og krever pleie for å vedlikeholdes. Nettverksforskning har også vist at prosjekter med deltakere som har relasjoner fra tidligere prosjekter kan ha fordeler som gir bedre prosjektydelser (Soda, Alessandro og Zaheer; 2004). Det er vanskelig å oppnå hvis man sprer prosjektengasjementene for mye.

Eiendomsutvikling dreier seg om å samspille med omgivelsene på en måte som utvikler eget mulighetsrom. Over tid gjøres det best gjennom også å skape muligheter for å løse andre interesser og ved det tilføre verdi til andre interessenter. Ageringen fordrer både tolking av omgivelsene og påvirkning av dem. Fenomenet dekkes av begrepet *enactment* (Weick; 1988: 307) i Pfeffer og Salanciks (1978) ressursavhengighetsperspektiv. Ressursavhengighetsteori fokuserer på relasjonene mellom en fokusorganisasjon og omgivelsesaktører som kontrollerer ressurser fokusorganisasjonen er avhengig av. *Enactment* handler om å håndtere ressursavhengigheten både reaktivt og proaktivt; å ha regien på forholdet til omgivelsene. Siden ulike prosjekter er avhengige av ulike ressurser, vil aktørene som kontrollerer dem også variere. Men ofte finnes det aktørgrupper som går igjen for samme type prosjekt. En tilnærming er å ha gode nettverksrelasjoner for håndtering av gjengangerne. Repetitive samspillserfaringer innebærer også at bytte av muligheter kan skje på tvers av prosjektene og over tid. I eiendomsutviklingssammenheng gir geografisk spesialisering grunnlag for gode relasjoner til lokale myndigheter. Å levere gode prosjekter, ikke bare for egne kunder, men også for omgivelsene bygger tillit. Forventningen om å møtes igjen gir grunnlag for å gi, i bytte mot en forventning om gjengjeld i fremtiden. Det er allmenmenneskelig adferd i sosiale sammenhenger som er karakterisert av interessemotsetningsfylt samarbeid (Pedersen, 2012).

I en eiendomsutviklingskontekst og for prosjekteiere generelt er behovet for gode strategiske beslutninger nok en grunn til å fokusere prosjektporteføljen. Det er lett å være overoptimistisk på prosjektmuligheter man ikke har nær kjennskap til. Lukkede nettverk som gir god beslutningsstøtte for forskjelligartede prosjekter er ikke lett tilgjengelig. Blir engasjementet svært snevert kan det selvsagt gå utover mulighetene til å etablere åpne nettverk med strukturelle hull for informasjonsfordeler, men å diversifisere er ikke noe opplagt svar på den utfordringen heller.

Et mer generalisert og abstrakt resonnement er at finansiell investeringsteori baserer seg på at investor har et investeringsunivers som kan forstås som et gitt sett sannsynlighetsfordelte investeringer å plassere midler i. Markowitz diversifiseringsteori er et bidrag til optimal sammensetning av plasseringer i dette universet under bestemte forutsetninger. For operativ

virksomhet er ikke problemstillingen definert ved å etablere en optimal kombinasjon fra et stort, upåvirkbart sett av sannsynlighetsfordelte kontantstrømmer, men snarere blant et begrenset sett av muligheter å velge dem man best kan påvirke sannsynlighetsfordelingen til. Finansiell og operativ håndtering av risiko er dermed prinsipielt forskjellig og krever ulike teoretiske tilnærminger.

I forlengelsen av dette resonnementet kan vi utlede en strategisk maksime: For oppgaver der én prosjekteier er bedre rustet til å redusere risiko enn andre markedsaktører har denne komparative konkurransefordeler. RBV legger til grunn at kompetanse er et avgjørende grunnlag for konkurransefordeler, som samsvarer med dette utsagnet. Læring og dynamiske kapabiliteter likeså. Det aktivitetsbaserte synet, som er lagt til grunn for denne monografien, antar at det ikke er ressursene *per se*, men *services rendered* gjennom utførte aktiviteter som er grunnlaget for varige konkurransefortrinn. Én fordel med den betraktningen er at det gir grunnlag for å beholde konkurransefordelene uavhengig av utskifting av personell. Et tilsvarende resonnement bruker Pfeffer og Salancik (1978; 258) som argument for synet på organisasjon som strukturering av aktiviteter, ikke mennesker. I tillegg understreker det læringsperspektivet: Å trene på et gitt sett aktiviteter for et begrenset utvalg prosjekttyper gir læringsbasert effektivitetsgevinst for spesialiserte prosjekteiere. Tilsvarende vil trening på ulike prosjekter øke evnen til å håndtere et definert aktivitetssett for varierende oppgaver tilpasset en opportunistisk strategisk posisjon.

Budskapet i dette avsnittet er at usikkerhetsstyring på porteføljenivå ikke handler om diversifisering, men spesialisering<sup>123</sup>. Risikoelementet i evaluering av prosjekter handler ikke om muligheten til å diversifiserer bort usystematisk usikkerhet, men om grunnlaget for å utnytte og utvikle egne kapabiliteter. Et formalisert resonnement med samme konklusjon ble presentert av Rumelt (1984: 139).

Innsikten i dette avsnittet, som ellers i denne monografien, er både at det finnes relevant teori for alt, og at ikke hvilken som helst assosiative likhet mellom et empirisk fenomen og en gitt teoris problemfelt gjør teorien relevant på fenomenet. Fra et investeringsteoretisk ståsted, eller for så vidt hvilket som helst handelshøyskole-fag-ståsted, presenteres intet nytt under solen. I forhold til strategisk prosjektledelsesortodoksi er drøftingens konklusjoner et radikalt brudd med etablert forståelse. Strategisk prosjektledelse har stilt de riktige spørsmålene, men valgt de gale svarene.

Med troen på at det finnes teori for alt følger at valg av teoretisk referanse for praktisk relevante problemstillinger er en betydningsfull og ikke-triviell oppgave for profesjonsakademikere. Bidraget fra dette avsnittet er verken knyttet til empiri eller teoriutvikling, men til valg av teoretisk linse for et aktuelt spørsmål innenfor profesjonsfaget eiendomsutvikling. Dette avsnittet har drøftet prosjektledelsesfeltets valg av teoretisk linse på porteføljerisikostyring og konkludert med at Markowitz diversifiseringsteori ikke er en god tilnærming til prosjektporteføljer, fordi forutsetningene for finansielle og operative porteføljer er prinsipielt ulike.

Finansiell porteføljeteori leder til diversifisering av finansielle plasseringer, men spesialisering av operativ virksomhet. Spesialiseringens anbefalingene følger også av teori om lærende organisasjoner.

---

<sup>123</sup> Resonnementet som er gjort om prosjekter har relevans også for eiendomsinvesteringer, selv om finansielle betraktninger veier betydelig tyngre i sammensetningen av en eiendomsportefølje enn en prosjektportefølje. Da jeg i sin tid ble vurdert som leder av Oslo Areal AS spurte styreleder, som også var investeringsdirektør i Gjensidige forsikring, ble jeg spurt om mitt syn på diversifisering. Vel vitende om det gjeldende bransjesynet på porteføljediversifisering av eiendom og hans eget fagfelt som kilde til det, gav jeg en fortettet begrunnelse for et syn på spesialiseringsfordeler i en operativ eiendomsportefølje, etter tilsvarende linjer som er drøftet her. Han sa seg enig i betraktningen og tilbød meg jobben. Fra et finansielt investeringsfaglig ståsted er det ikke noe overraskende i at direkteinvesteringer i operativ virksomhet må håndteres annerledes enn et rent finansinstrument.



#### 5.4. SER VI EN FEIT GRIS, SÅ SKYTER VI!

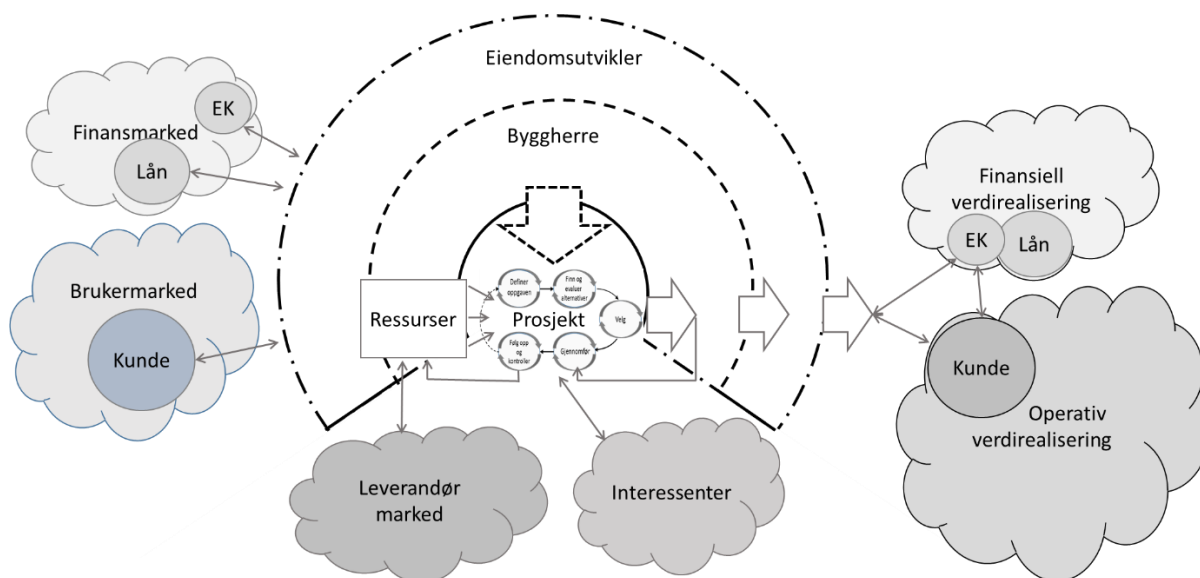
De foregående avsnittene i herværende kapittel integrerer teoretiske synspunkter fra strategisk ledelse til konklusjoner som avviker fra etablert litteratur om strategisk prosjektledelse. Strategisk prosjektledelse ser på porteføljeledelse som styring av porteføljesammensetning gjennom valg mellom alternativer. *Strategizing*-perspektivet innebærer i stedet å se på eiers porteføljeledelse som orkestrering av samspillet mellom portefølje, ressurser og aktiviteter. Strategi handler om å tilrettelegge for nye muligheter og valg av prosjekt er sentralt i strategiutviklingen. *Strategizing* omfatter fortløpende gjensidig tilpassing av fleksible ressurser til en dynamisk portefølje. Risiko reduseres ikke gjennom å spre seg på ukorrelerte investeringer, men gjennom operativ spesialisering.

Etablert strategisk prosjektledelse prøver, som tradisjonell prosjektledelse, å bruke verktøy tilpasset maskinbyråkratiets industrielle virkemåte i et miljø som fremfor alt er karakterisert av dynamikk og usikkerhet. Dette kapitlet har i stedet dreid seg om å dyrke dynamikk over flere dimensjoner parallelt, samtidig, og over tid. Avsnitt 5.2 har beskrevet hvordan strategi utvikles gjennom en *strategizing* prosess. Avsnitt 5.3 har presentert valg av prosjekt, aktiviteter og ressurser som strategiske og gitt noen innspill til hvilket grunnlag strategiske valg tas på. De betraktningene som er gjort her viser at temaene som behandles adskilt under samleoverskriften strategisk prosjektledelse er gjensidig avhengige: Strategiprosessen er en inkrementell tilpassing av strategi og prosjekt til hverandre, til egen ressursbase og til valg og utforming av aktiviteter. Det er som å være på seiltur. Du vet hvor du er og hvor du skal, men ferden justeres etter vær og vind. I noen situasjoner korrigeres kursen. Andre ganger finner man det formålstjenlig å legge om den planlagte ruten, eller endog målet. Det betyr ikke at ferden er tilfeldig, eller lider under mangel på planlegging og forberedelse. Det betyr at forberedelsene må ta høyde for overraskelser og åpne for endringer i planene. Både planer og oppfølging må være gode nok til å vite hvor man er og hvilke opsjoner som er relevante når rammebetingelsene endrer seg. Vikingene var erfarne ferdamenn og de var *strategizers*. Blant vikinglovene som i dag henger på plakater i norske turistsjapper heter det blant annet: Vær godt forberedt, vær allsidig og smidig, ikke planlegg alt i detalj, grip alle muligheter. Eiendomsspars strategi (Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling*) sammenfattet det i ett bilde: 'Ser vi en feit gris, så skyter vi!'

Strategiimplementering er i Stabell og Fjelstads (1998) verdikonfigurasjonsteoretiske perspektiv å strukturere organisasjonen i henhold til den verdikonfigurasjonen som er valgt og de aktivitetene man ønsker å utføre, med utgangspunkt i Mintzbergs korresponderende organisasjonskonfigurasjoner, som for prosjekteier-organisasjoner er et strategisk valg av det administrative verdiverksedet implementert ved å strukturere som et administrativt adhocrati (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*). Det administrative adhocrati opererer på prosjektbasis i en dynamisk enhet dominert av strategisk ledelse, mellomledere og fagekspertise (Figur 3.L). Transformasjonsaktivitetene blir håndtert av midlertidige prosjektorganisasjoner. Som diskutert i avsnitt 4.3 er ulike aktivitetsgrupper knyttet til forskjellige oppgave-omgivelser (Figur 4.F). Prosjekteorganisasjonen håndterer lokale omgivelser for den konkrete oppgaven som skal løses, som i prosjektlitteraturen kalles interessenthåndtering eller

interessentledelse<sup>124</sup>. Byggherreaktivitetenes eksterne oppgaveomgivelser omfatter primært tilbydermarkedene, mens eiendomsutviklernes særskilte domene er bruker-, eiendoms- og finansmarkedene (Figur 5.D).

Mens verdikonfigurasjonsteori fokuserer på aktiviteter og *contingency*-teori på organisasjonsstruktur, fremhever den ressursorienterte litteraturen sjeldne, verdifulle og ikke imiterbare ressurser (Barney; 1991, Teece, Pisano og Shouen; 1997: 516) som grunnlag for varige konkurransefordeler. Kombinasjoner av struktur og kapabiliteter er vanskeligere imiterbare enn enkeltressurser. Evnen til å rekombinere strukturer og kapabiliteter er enda vanskeligere imiterbart. Dynamiske kapabiliteter er etablert som viktige konkurransefordeler (Teece, Pisano og Shouen; 1990, 1997), som blant annet ligger til grunn for interessen for lærende organisasjoner. Multidimensjonale dynamiske kapabiliteter, som evnen til utvikling og rekombinering av både kapabiliteter og strukturer gir konkurransefortrinn til prosjekteierbaserte forretningsmodeller, som reflektert i Mintzbergs (1979) administrative adhocrati<sup>125</sup>.



Figur 5.D

(Egen fremstilling. Kombinasjon av figur 3.L og 4.G med suppleringer)

Thompson (1967) anbefalte å lukke den operative kjerneteknologien fra omgivelsesusikkerhet med omgivelseshåndterende aktiviteter. Scott (1981) understreket at det ikke er mulig å lukke teknologien helt. Det administrative verdiverkstedets aktivitetsgrupper håndterer i stedet ulike områder i omgivelsene: Eiendomsutvikleres aktiviteter for håndtering av kunde- og finansmarkedene avklarer overordnede premisser til en byggherrefunksjon som håndterer leverandørmarkedet, oppgaveoutsourcing og prosjekteierstyring av operative prosjekter med ansvaret for å håndtere lokale omgivelser, som i prosjektlitteraturen betegnes interessenter. Thompsons (1967) intensive teknologi beskriver byggherrefunksjonen. Prosjektene er illustrert som en problemløsningsprosess under bundet rasjonalitet.

Killen, Jugdev, Drouin og Petit (2012) har drøftet anvendbarheten til det ressursbaserte synet, dynamiske kapabiliteter og *absorptive capacity* på prosjekt og prosjektportefølleledelse og

<sup>124</sup> Prosjektlitteraturen subsummerer relasjonen til prosjekteier under temaet interessentledelse, som kan minne om 'the tail that wags the dog', som 70/80-tallets arkitektidé om å være lojal til prosjektet fremfor prosjekteieren. Interessentledelses-perspektivet tar allikevel høyde for at man ikke leder sjefen, men håndterer relasjonen til prosjekteier som overordnet.

<sup>125</sup> I mindre forhold, som hos de fleste norske eiendomsutviklere, er det en enkel struktur, med én dominerende leder som er det organisatoriske grepet for rask og fleksibel agering.

konkluderer med at disse utgjør gode teoretiske linser for forskningsområdene (ibis: 535). Petit (2012) bruker konsepter fra dynamisk kapabilitetsteori i en undersøkelse av hvordan usikkerheter håndteres på porteføljenivået. Han konkluderer med at fortløpende oppfølging og kontroll av prosjektporteføljer er av vesentlig betydning for usikkerhetshåndtering, i overensstemmelse med den teoretiske gjennomgangen som er presentert her.

Denne monografien tar utgangspunkt i et aktivitetsbasert syn på organisasjoner, som er en mulighet for teoretisk forankring av eiendomsutvikling i et strategisk ledelsesperspektiv, som overensstemmer med prosjektledelsesfagets tradisjonelle aktivitetsorientering, og samtidig er åpen for ressursbaserte perspektiver ved å se aktiviteter som *services rendered* av ressursene. Söderlund (2004-1; 186, Avsnitt 3.4.4) spurte hvordan prosjektorganisasjoner agerer? Det hadde vikingene gode råd for: 'Vær godt forberedt, konsulter alle i gruppen, bli enige om viktige ting, velg én sjef. Vær allsidig og smidig, Ikke planlegg alt i detalj, Grip alle muligheter!' I et prosjektmiljø er det dynamiske kapabiliteter som gjelder: Ser du en feit gris så skyt!

Dynamiske kapabiliteter er et ressursbasert grunnlag for konkurransefordeler. Det er administrative adhocratiers svar på utfordringene fra dynamiske omgivelser. Porteføljeledelse som strategizing er en refleksjon av det svaret.

## DEL IV ADMINISTRASJON AV EIENDOMSUTVIKLINGSPROSJEKTER

Del I presenterte bakgrunnen for og målet med arbeidet. Del II har formidlet det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Del III utviklet avhandlingens bidrag til strategisk ledelse av eiendomsutviklere som prosjekteiere. Del IV utgjør bidraget til ledelse av eiendomsutviklingsprosjekter. Del IV er delt inn i to kapitler som omhandler enkeltprosjekter og programmer under overskriftene eiendomsutvikling i et prosjektperspektiv (Kapittel 6) og eiendomsutvikling som administrasjon av prosjekter (Kapittel 7).

Kapittel 6 behandler prosjekteierstyring. Stoffet er organisert i fire avsnitt. De to første følger prosjektets utvikling gjennom tidligfase (Avsnitt 6.1) til tjenesteutsetting og prosjekteierstyring (Avsnitt 6.2). Deretter etableres et syn på endrings- og fasebehandling (Avsnitt 6.3) og på prosjektprogrammer (Avsnitt 6.4). Endelig drøftes hva som er avgjørende for prosjektsuksess (Avsnitt 6.5), før kapitlet oppsummeres (Avsnitt 6.6)

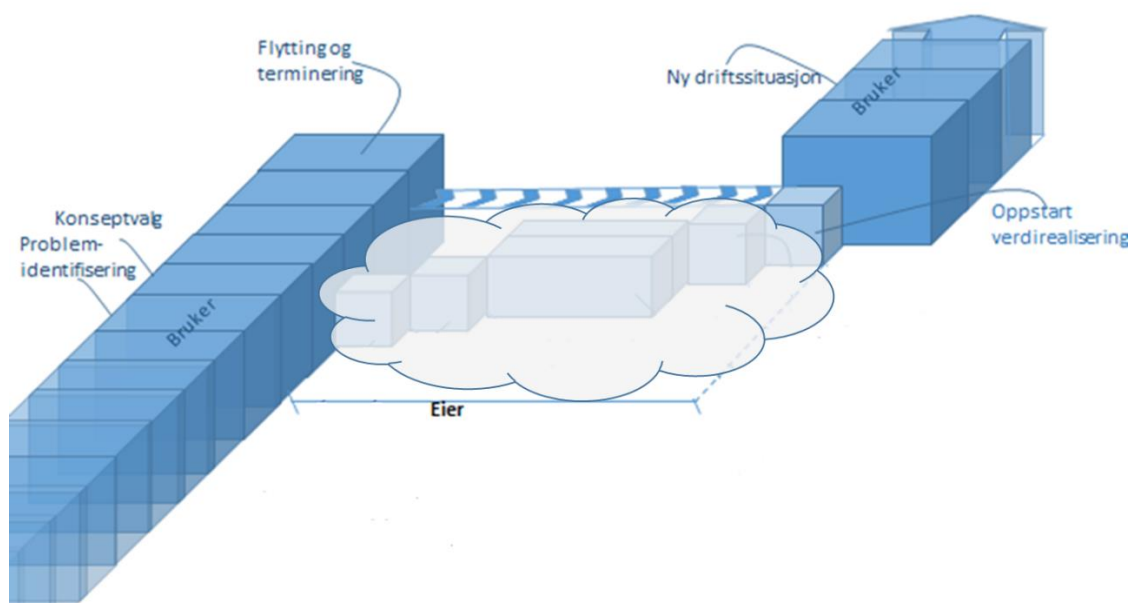
Kapittel 7 tar for seg ledelse av enkeltprosjektet i lys av det teoretiske grunnlaget som er gjennomgått. Avsnittene dekker prosjekteiers perspektiv på prosjekter (Avsnitt 7.1), hvordan prosjekteier-diagrammet forholder seg til tidsdimensjonen (Avsnitt 7.2), den midlertidige organisasjonens aktivitetsstruktur (Avsnitt 7.3), prosjekters transformasjonsprosess (Avsnitt 7.4) og prosjekters koordineringsbehov (Avsnitt 7.5), som oppsummeres i en gjennomgang av prosjektfaglige grunnlagsspørsmål (Avsnitt 7.6).



## 6. EIENDOMSUTVIKLING I ET PROSJEKTPERSPEKTIV

Bedre ledelse av eiendomsvirksomhet forutsetter forståelse av hvordan virksomheten skaper verdi. Et teoretisk utgangspunkt er at prosjekter skaper verdi gjennom endring fra en mindre til en mer ønsket situasjon (Avsnitt 3.3.6). Eiendomsutvikling starter med å identifisere endringsbehov, enten for et eiendomsobjekt eller en bruker: En eiendom trenger ny bruk, eller en bruker trenger nye lokaler. Med utgangspunkt i brukers behov kan en generell eiendomsutviklingsprosess (Figur 6.A) beskrives som følger: Brukers aktiviteter løper, et problem dukker opp, løsningen defineres som et tiltak. En eiendomsutvikler identifiserer behovet, påtar seg å levere en løsning og etablerer oppgaven som et prosjekt. Utvikleren konfigurerer og fremskaffer prosjekttressurser, tar overordnede beslutninger gjennom prosjektforløpet og overtar prosjektresultatet for langsiktig verdirealisering. Når endringsløsningen er overtatt og klar, flytter bruker aktivitetene sine over til ny løsning. Prosjektet avsluttes og legges ned.

Beskrivelsen illustrerer Blombergs (1995) poeng at prosjekter inngår i et kontinuerlig forløp av hendelser (Avsnitt 3.3.4). Samtidig fremstår prosjektet som en distinkt enhet, som prosjektdefinisjonene understreker (Avsnitt 3.3.1). Prosjekter ses enten som et åpent system på ethvert tidspunkt og over tid, eller som et lukket system med vel definerte avgrensinger i tid og omfang. Det første reflekterer prosjekteierens forhold til oppgaven, mens det siste er et uttrykk for en tradisjonell oppfatning av prosjektorganisasjonens perspektiv. Skillet er avgjørende for den videre teoriutviklingen.



Figur 6.A  
(Egen fremstilling)

Brukerorganisasjonen starter i en løpende driftssituasjon og identifiserer et behov for endring. Prosjekteier identifiserer endringsbehovet som en prosjektmulighet og får det etablert. Prosjekteier fremskaffer og konfigurerer prosjekttressurser, styrer prosjektet gjennom initiering, gjennomføring og overtakelse til driftsetting og overlevering til bruker (Avsnitt 3.3.6). Bruker overtar, flytter ut av gammel driftssituasjon og inn i ny, iverksetter ny driftssituasjon og terminerer gammel. Del III har til formål å belyse prosjektet fra prosjekteiers ståsted og fjerne skyen av uklarehet som fortsatt dekker monografiens forståelse av eiendomsutviklingsprosjekter.

Temaet i dette kapittelet er eiendomsutviklerens håndtering av enkeltprosjekter og prosjektprogrammer. Problemstillingene som diskuteres er hentet fra fagfeltet strategisk prosjektledelse, med historiske røtter fra prosjektstyringsdisiplinens lukkede systemsynssett

(Avsnitt 3.3.4) og tilhørende perfekt rasjonelle ideal (Avsnitt 3.4.3) og idealiserende teoriforståelse (Avsnitt 2.3.1). Tankesettet fra den tradisjonen samsvarer med Thompsons (1967) anbefaling om å avskjerme organisasjoners operative kjerne fra omgivelsespåvirkninger (Kapittel 4 Figur 4.A). En kjent måte å avskjerme en kjerneteknologi fra omgivelsespåvirkninger på er å etablere lagre for å kunne holde jevn produksjon uavhengig av sesongvise endringer i tilbud og etterspørsel.

Større sykliske konjunktursvingninger kan man sjelden verne seg mot. Da må produksjonen tilpasses med overtid og kapasitetsutvidelser, eller nedbemanning og kapasitetsreduksjoner. Prosjekter kan bli stoppet eller omdefinert som følge av markedssvingninger. Enda vanligere er det at konkretisering av kunden(e) eller endrede kundebehov påvirker prosjektdefinisjonen og valgte løsninger. Ett eksempel på at sluttbruker<sup>126</sup> kan påvirke prosjektutformingen finner vi i Bustadoppføringslova, som gir boligkjøpere lovbestemt rett til å kreve endringer i utbyggers løsninger. I profesjonelle forhold er det kontraktsrelasjonen som formaliserer brukernes grunnlag for påvirkning.

Selv om den operative kjernen kan oppfattes som mer lukket enn andre deler av systemet er det ingen organisasjoner eller deler av dem som i praksis er lukket. Scott (1981) klargjør at organisasjoner gjennomgående bør forstås som både åpne, naturlige og rasjonelle systemer. Teoretiseringen i det videre bygger på en strategisk ledelsestradisjon med et åpent systemsynssett (Avsnitt 3.3.4), avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3) og et formaliserende teorisyn (Avsnitt 2.3.2) som utgangspunkter. Kapittel 4 og 5 anla denne betraktningmåten på eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere. Kapittel 6 ser på enkeltprosjekter fra et eiendomsutviklerperspektiv.

Stoffet er systematisert i tidligfase, tjenesteutsetting og prosjekteierstyring, endrings- og fasegodkjenninger, suksessfaktorer og programledelse. Tidligfase strekker seg fra identifisering av muligheter til konkretisering av konsept. Prosjekteieres tidligfasehåndtering (Avsnitt 6.1) er fokusert på å finne og utvikle muligheter. Muligheter som er tilstrekkelig avklart diskuteres i perspektivet valg av prosjekt. Når valget er gjort settes prosjektet ut til en prosjektansvarlig som bygger opp nødvendig organisasjon til å håndtere oppgaven. Prosjektetablering og eierstyring handler om administrativ ledelse av midlertidige organisasjonsenheter (Avsnitt 6.2).

I næringsprosjekter er brukerinvolvering viktig for gode prosjektbeslutninger. Tidlig brukerinvolvering tar sikte på god oppgavespesifisering for å unngå sene endringsbehov. Gjenværende usikkerhet gjør det allikevel nødvendig å etablere et endringsregime og en faseinndeling med beslutningspunkter. Prosjekteiers endrings- og fasebeslutninger (Avsnitt 6.3) presenteres i perspektivet prosjekt som avgrenset rasjonell problemløsningsprosess. Avsnitt 6.4 drøfter nærmere hva som er avgjørende for suksess i eiendomsutviklingsprosjekter.

Avsnitt 6.5 konkluderer med at distinksjonen mellom prosjekt- og programledelse samsvarer med forskjellen mellom prosjekt- og prosjekteierperspektivene. Et prosjektprogram kan tolkes som en prosjekteier med et avgrenset mandat. Kapittel 6 oppsummeres i avsnitt 6.6.

Prosjekter inngår i et kontinuerlig forløp av hendelser samtidig som de fremstår som et diskret fenomen som kan avgrenses mot omgivelsene. Grensene kan settes på ulike vis etter betraktningens formål. Denne monografien tar prosjekteieres utgangspunkt for prosjektavgrensning.

---

<sup>126</sup> Man kunne tenkt seg at loven gav kjøper status som prosjekteier, eller byggherre, men det ville innebære at boligkjøper overtok risikoen for oppgaven og det er ikke tilfellet. Boligkjøper har rollen som sluttbruker i byggeprosessen og kjøper av prosjektresultatet.

## 6.1 TIDLIGFASE

Et eiendomsutviklingsprosjekt starter med å finne en mulighet for verdøkende tiltak og fortsetter med å utvikle et konsept for å utnytte den. I utgangspunktet er prosjektet en portefølje av realopsjoner (Finansdepartementet; 2008: tabell 6.A). Kombinasjonen av opsjoner utgjør mulighetsrommet. Utfordringen i tidlige faser er å skape verdier gjennom å etablere, opprettholde og utvikle mulighetsrommet (Miller og Lessard; 2001: 442, Olsson og Magnussen; 2007: 27). Prosjekteiere fokuserer på *enactment* (Pfeffer og Salancik; 1978, Weick; 1988) av situasjonen.

Oppgaven karakteriseres av åpne problemstillinger som kan angripes fra mange synsvinkler som ulike interessenter vektlegger ulikt. En relevant løsning må på ett eller annet vis formes til et konsistent, konseptuelt hele. Det skjer gjennom iterativ *strategizing* (Miller og Lessard; 2001: 441, Avsnitt 5.1). Den effektive *strategizer* utvikler prosjektkonseptet gjennom gjensidig avhengige iterative problemløsnings-, forhandlings- og beslutningsprosesser. Utfordringen er ikke bare å finne en egnet konseptuell løsning, men en som også oppnår nødvendig støtte.

Eiendomsutviklerens domene er først å skape verdi gjennom utvikling av et mulighetsrom med tilstrekkelig støtte, for så å redusere frihetsgradene gjennom en serie avgrenset rasjonelle beslutninger. Det siste innebærer å velge bort potensielt verdifulle muligheter for å komme nærmere realisering av fremtidige kontantstrømmer. Prosjektledelsesfaget begrenser gjerne tidligfasemaet til dette siste elementet, som reflektert i engelsk fagterminologi hvor tidligfase-temaene betegnes *front end decision making*.

Tidligfase prosjektutvikling innebærer å avgrense og operasjonalisere uløste spørsmål og problemstillinger for å komme frem til en akseptabel løsning. Generelt kan vi si at en akseptabel løsning må representere en verdiskapingsmulighet (*'value proposition'*, Løwendahl; 2005) som dekker forventede kostnader og krav til marginer. Prosjekteiers beslutning om å gå inn i et prosjekt reflekterer troen på muligheten til å løse oppgaven med tilfredsstillende margin.

Retten til å stoppe er en verdifull realopsjon. På ett eller annet tidspunkt må verdien oppgis ved at eieren kommitterer seg til ikke-reversible beslutninger<sup>127</sup>, først til å anskaffe og senere å gjennomføre oppgaven. Endelige bindinger skjer gjennom avtaler med selger, bruker, entreprenører, det offentlige, medinvestorer, fremmedfinansieringskilder, eller andre interessenter. Beslutningen om å starte gjennomføringsfasen innebærer aksept av verdiskapingsmuligheten til det utformingsforslaget som foreligger.

Når prosjektet er igangsatt er eiendomsutviklerens viktigste beslutninger tatt. Eiendomsutviklerens interesse i prosjektbeslutningene blir mindre utover i prosessen, som konsekvens av at frihetsgradene og beslutningenes betydning reduseres. Prosjektlitteratur fokuserer på reduksjon i usikkerhet som den underliggende parameteren for beslutningers minkende betydning. Fra en eiendomsutviklers ståsted er realopsjonsverdien av frihetsgradene det sentrale. I tidlige faser utgjør mulighetsrommet det vesentlige verdielementet i prosjektet. De tidlige fasene omfatter få, men avgjørende valg. Ettersom det blir tatt beslutninger om de viktigste valgmulighetene, erkjennes stadig flere nye, men mindre verdifulle opsjoner. Dem er det opp til prosjektorganisasjonen å ta stilling til, mens spørsmål av større betydning legges frem for prosjekteierbeslutning også i senere faser.

---

<sup>127</sup> *Exit*-muligheter viser til muligheter for å gå ut av ikke-reversible beslutninger, som å videreselge en anskaffet eiendom eller påbegynt prosjekt. Det betyr ikke at kjøpet blir reversert, men at en ny beslutning om salg overlater oppgaven til andre.



For å få et komplett bilde av den systematiske usikkerheten knyttet til det enkelte alternativ, må også graden av fleksibilitet eller muligheten for tilpasninger vurderes. Slike muligheter betegnes ofte som opsjoner eller realopsjoner.

Dersom et alternativ med en spesialisert løsning uten mulig alternativ anvendelse (eksempelvis en bro) skal vurderes mot en generalisert løsning med mulig alternativ anvendelse (eksempelvis en ferjeforbindelse), er det klart at sistnevnte løsning har en verdifull tilpasningsmulighet i tilfelle lav etterspørsel (lavkonjunktur) som broen ikke har. Det kan sågar være at ferjeløsningen har utvidelsesmuligheter i tilfelle høy etterspørsel som heller ikke broen har. Denne realopsjonen har opplagt en verdi som må tas med i vurderingen<sup>7</sup>.

Behandlingen av realopsjoner er i det følgende basert på analyse av tre diskrete utfall: optimistisk, forventet og pessimistisk. Ved å benytte P10, forventningsverdien og P90 fra sammenstillingen beskrevet i forrige kapittel, kan det enkelt etableres et beslutningstre<sup>8</sup>, der en kan legge inn alternativ anvendelse i tilfelle lavkonjunktur og eventuell utvidelse i tilfelle høykonjunktur. Det kan også være andre typer realopsjoner, som trinnvis utbygging av kapasitet, som kan være aktuelt å legge inn her.

For hvert av de diskrete utfallene gitt av resultatene av sammenstillingen i forrige kapittel må det tilordnes en sannsynlighet. Det er her rimelig å anta en tilnærmet

normalfordeling, som gir sannsynligheter på [0,30 / 0,40 / 0,30] for henholdsvis [P10 / forventningsverdi / P90<sup>9</sup>]. Sannsynlighetene endres ikke ved innføring av realopsjoner, som er en respons på utfall i sannsynlighetsfordelingen.

Unntaksvis kan samlet stokastisk spredning være noe skjevfordelt. For ordens skyld tar vi også med tilnærmede sannsynligheter for skjeve fordelinger. Skjevhet er her definert som (P90-forventet) / (forventet-P10). Ved skjevhet 2,5 og 5,0 blir sannsynlighetene henholdsvis [0,25 / 0,40 / 0,35] og [0,20 / 0,40 / 0,40]. For skjevheter mellom 1 og de angitte skjevhetene kan sannsynlighetene baseres på lineær interpolering mellom disse punktene.

Revidert forventningsverdi og spredning kan beregnes ved bruk av følgende formler:

$p = \text{sannsynlighet, } x = \text{utfall}$

Forventningsverdi:  $E(x) = \sum (px)$

Varians:  $\text{Var}(x) = \sum (px^2) - (\sum (px))^2$

Ved bruk av et beslutningstre for hvert alternativ, vil egenskapene til hvert alternativ relatert til systematisk usikkerhet fremtre på en tydelig og enkel måte for beslutningstakerne. Et enkelt eksempel som viser metodikken er vist i vedlegg 2.

Tabell 6.A (tekstramme)  
(Finansdepartementet; 2008)

'Vurdering av mulighet for tilpasninger.' Mulighetsrommet representerer realopsjonsverdier.

Prosjektledelsesfaget begrenser tidligfase til beslutningstaking om gitte prosjektmuligheter. Prosjekteierperspektivet omfatter også identifisering av muligheter, håndtering av alternativer fra mulige til plausible og utvikling av mulighetsrommet for etablerte engasjementer. Tidligfase beslutningstaking tar sikte på å komme nærmere realisering, gjennom valg som presiserer oppgaven innenfor det handlingsrommet som er skapt.

## 6.2 PROSJEKTETABLERING OG PROSJEKTEIERSTYRING

Når prosjekteier etablerer et prosjekt og tjenesteutsetter oppgaven, så starter prosjekteierstyringsaktiviteten. Prosjekteiers styring av prosjekter har i utgangspunktet tre aspekter: Det ene er å tilføre ressurser, det andre er å følge opp oppfattede endringer i omgivelsene og det tredje er å ta overordnede prosjektbeslutninger. Ressursallokering er diskutert i avsnitt 5.3.2, oppfølging av endringer i omgivelsene kommer jeg tilbake til i neste avsnitt (Avsnitt 6.3). Det siste aspektet er det etablert prosjektlitteratur beskriver som prosjekteiers rolle i prosjektgjennomføringen (PRINCE2; 2010: 135), som innebærer å se prosjekteierstyring som overordnet beslutningstaking og kontroll. Det samsvarer med at det administrative verdiverkstedets aktivitetsdiagram (Avsnitt 4.2 Figur 4.B) har prosjekteierstyring som prosjekteiers transformasjonsaktivitet.

Betegnelsen eierstyring er hentet fra bedriftsledelse, hvor det har et innarbeidet begrepsinnhold. Eierstyring og selskapsledelse<sup>128</sup> er den norske betegnelsen på *corporate governance*<sup>129</sup>, som behandler prinsipper for overordnet styring av børsnoterte bedrifter. De institusjonelle rammene for *corporate governance* innebærer at eierskap og beslutningsmyndighet blir skilt fra hverandre. I henhold til Fama og Jensen (1983: 277) er eieres beslutningsmyndighet en følge av at eieres rettigheter er begrenset til residualverdien av prosjektet. Eieren står fritt til valg som ikke berører andres kontraktmessige rettigheter.

Eierne velger styret. Styret, ikke eierne, tar strategiske beslutninger i selskapet. Fama og Jensen (1983) analyserte hvorfor og under hvilke betingelser det er effektivt å overlate prinsipalens (eiers) interesser og beslutningsmyndighet til en agent (styret), i motstrid til den generelle konsekvensen av agentproblemet (Jensen og Meckling; 1976) som tilsier at eier bør være så tett på beslutningene som mulig for å ivareta egne interesser<sup>130</sup> uten agent-kostnader (Eisenhart; 1988-3: 483). Effisiente kapitalmarketers innvirkning på relasjonen står sentralt i drøftingen. Problemstillingen av interesse her er ikke Fama og Jensens (1983) resonnement, men at prinsippene for eierstyring og selskapsledelse avviker sterkt fra dem som legges til grunn for prosjekter. Beskrivelse av prosjekteierstyring innebærer at den som pekes ut til prosjekteier-rollen tar viktige beslutninger i prosjektet, uten å skille mellom 'eier' og beslutningstaker. Videre er eierskap i *corporate governance* sammenheng en juridisk forståelse av eiendomsrett, mens 'prosjekteier' i prosjektlitteraturen er en administrativ rolle<sup>131</sup> (agent) som utøves på eierens (prinsipalens) vegne. Terminologien reflekterer en misforstått analogi mellom overordnet administrativ styring av prosjekter<sup>132</sup> og *corporate governance*.

---

<sup>128</sup> Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) utgir Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES 23.10-12), hvor det blant annet heter: 'Prinsipper for eierstyring og selskapsledelse (engelsk: corporate governance) er et sett med prinsipper for hvordan selskaper bør ledes, organiseres og administreres, og hvilke interesser organiseringen skal tilgodese.' ([https://no.wikipedia.org/wiki/Prinsipper\\_for\\_eierstyring\\_og\\_selskapsledelse](https://no.wikipedia.org/wiki/Prinsipper_for_eierstyring_og_selskapsledelse) 28.08-15)

<sup>129</sup> Turner (2006-2: 93) henviser sin definisjon av *project governance* til OECDs prinsipper for *corporate governance*, som er publisert av OECD i rapporten OECD Principles of corporate governance, 2004.

<sup>130</sup> Til eksempel beskriver Jakobsen (2008: 24) skillet mellom eier og beslutningstakere som et problem, med utgangspunkt i agentteori. Generell agentteori etablerer problemet for hvilket som helst nivå av prinsipal/agent-relasjon. Fama og Jensen (1983) drøfter et spesialproblem: Hvorfor og under hvilke betingelser er det effektivt å etablere det skillet mellom eier (prinsipal) og strategisk beslutningstaker (agent) som er definert i selskapslovgivningen i alle utviklede økonomier? Tilsvarende Schleifer og Vishny (1997: 738) '*Our perspective on corporate governance is a straightforward agency perspective, sometimes referred to as separation of ownership and control*'.

<sup>131</sup> I herværende monografi er 'prosjekteier' definert som oppdragsgiver som juridisk person, mens den administrative utøvelsen av eierskapet tilligger en 'prosjekteier-rolle' (Avsnitt 4.1).

<sup>132</sup> Ahola, Ruuska, Artto og Kujala (2014) skiller mellom to retninger innenfor *project governance* litteraturen. Den ene viser til fagekstern teori. Den andre er et faginternt prosjektledelsesfelt som tar for seg prosjekteierstyring og porteføljeadministrasjon.

Oppsummeringen av det faginterne feltet (ibid: 1327) samsvarer nært med agent-teori. Litteraturlisten i den andre gruppen er tungt lastet med transaksjonskostnadsartikler. Oversikten over opprinnelsesartikler for prosjekt-*governance* feltet viser en kombinasjon av de to. En tilsvarende kategori har tidvis fått samlebetegnelsen '*organizational economics*' (Barney og Ouchi; 1986) som kan se ut til å være et alternativt svar på forskningsspørsmålet 'hva er opprinnelsen til prosjekt-*governance* litteraturen' (Ahola, Ruuska, Artto og Kujala; 2014). Mens agentteori drøfter *governance* som overordnet styring av bedrifter, ser transaksjonskostnadsteori på hierarkier og markeder som to alternative *governance*-strukturer og spør hvorfor, eller når, vi velger det ene fremfor det andre: '*make or buy?*'. Reve og Levitt (1984) drøfter prosjektkontrakter i byggeprosjekter i et transaksjonskostnadsteoretisk perspektiv. De ser på kontraktene som det som konstituerer prosjektet, tilsvarende her (Figur 4.G, Avsnitt 4.6 fotnote 106). Prosjektorganisasjonen er ikke juridisk part i kontraktene, men en struktur som etableres ved kontraktene mellom oppdragsgiver og dennes medkontrahenter. Kontraktene mellom oppdragsgiver og tjenesteleverandører er grunnlaget for at leverandørene stiller ressurser til rådighet for oppdragsgiver, på de forutsetningene kontraktene setter. Kontraktene etablerer relasjoner både mellom kontraktpartene og mellom de ulike tjenesteleverandørene, selv om disse ikke har inngått egne avtaler med hverandre. Det kaller Reve og Levitt (ibid.) en triadisk *governance*-struktur, som følger av neo-klassiske kontraktsformer 'mellom' rene ansettelseskontrakter og rene markedskontrakter. De drøfter prosjektorganisasjoner som eksempel på noe som

Jensen og Meckling (1976) foreslo å definere et selskap (*a firm*, ibid: 214) som en juridisk konstruksjon og et knutepunkt for kontrakter (ibid; 219)<sup>133</sup>. Tilsvarende gjelder andre organisasjoner (*organizations*, ibid: 219) som er selvstendige juridiske objekter, gjerne betegnet juridiske personer. Turner (2006-1: 2) avleder at når alle organisasjoner er knutepunkter for kontrakter og prosjekter er midlertidige organisasjoner, så er prosjekter midlertidige knutepunkter for kontrakter<sup>134</sup>. Men et prosjekt er en administrativ, ikke en juridisk konstruksjon<sup>135</sup>. Derfor tegner prosjektorganisasjonen kontrakter i prosjekteierens navn, som alle andre organisasjonsenheter, enten de er avdelinger, fabrikker, filialer eller andre organisasjonsenheter. Et selskap derimot, er definert i lovverket som en juridisk person med en selskapsidentifikator, enten vi kaller den firma som i tidligere tider eller organisasjonsnummer som vi referer til i dag, som det kan knyttes rettigheter og plikter til. Dermed kan selskapsidentifikatoren fungere som et knutepunkt for kontrakter.

Selskapseiere defineres ved at de har rett til residualen etter at alle andre interessenter har fått sitt (Jensen og Meckling; 1976: 220, Fama og Jensen; 1983: 278). Prosjekteier forstått som oppdragsgiver-organisasjon som juridisk person har den retten, men 'prosjekteier' i prosjekteierstyringslitteraturen forstås som en rolle i en byggherreorganisasjon (Avsnitt 4.1), som agerer på oppdragsgiver-organisasjonens vegne uten rett til residualverdien av prosjektet. Den typiske eplehageutbyggeren er nok prosjekteier både i betydningen innehar prosjekteier-rollen og faktisk eier<sup>136</sup>, men ledere som har fått delegert prosjekteier-rollen i et større eiendomsutviklingselskap eller en byggherrefunksjon har ikke denne dobbeltrollen. Prosjekteier-rollen er ikke eier, men en ansatt leder på et lavere nivå enn det den klassiske artikkelen til Fama og Jensen (1983) omhandler<sup>137</sup>. Jensen og Meckling (1976) drøftet adferd i relasjonene mellom eiere

---

hverken er klassisk marked eller administrativt hierarki, men mellomformer av disse to *governance*- idealtypene. Ahola, Ruuska, Artto og Kujala (2014: 1327 tabell 3) plasserer Reve og Levitt (1984) i gruppen prosjekt-*governance*-litteratur som viser til fagekstern teori og karakteriserer arbeidene i denne gruppen som å drøfte prosjektinterne styringsformer. Det er i beste fall en pussig terminologi. Reve og Levitt undersøker ikke hvordan prosjektorganisasjoner administrerer oppgaven sin, men drøfter prosjektorganisasjoner som eksempel på neoklassiske *governance*-former 'mellom' de klassiske idealtypene marked og hierarki.

Kritikken i dette kapittelet tar for seg det faginterne prosjektledelsesfeltet (ibid: 1326 tabell 3).

<sup>133</sup> Ref. Avsnitt 4.1 Fotnote 82.

Innenfor organisasjonsøkonomi kan organisasjoner forstås som '*legal fictions which serves as a nexus of contract relationships*' (Jensen og Meckling; 1976: 219). Denne tolkningen innebærer blant annet at: '*The firm ... (It) is a legal fiction which serves as a focus for a complex process in which the conflicting objectives of individuals (some of whom may "represent" other organizations) are brought into equilibrium within a framework of contractual relations. In this sense the "behavior" of the firm is like the behavior of a market; i.e., the outcome of a complex equilibrium process.*' (Jensen og Meckling; 1976: 220).

<sup>134</sup> Turners formulering er: '*It has been suggested that a project is a nexus of contracts. But it is also suggested in the theory of the firm literature that all organizations are a nexus of contracts. So a project is just a temporary nexus of contracts.*' (Turner; 2006-1: 2).

<sup>135</sup> Turner og Müller (2003: 3) peker også på at prosjekt er en del av en overordnet organisasjon: '*As a temporary organization, the project is an agency established by a parent organization (the principal) to achieve specific objectives.*' I organisasjonsøkonomisk agentteori er agenten den beslutningstakeren som agerer på eiernes vegne; topledere som har kontroll over den juridiske personens ('*the firm*') gjøren og laden. Prinsipal-agent relasjoner finnes overalt hvor en person lar en annen utføre noe på sine vegne, som i et administrativt hierarki. Det er ikke temaet for organisasjonsøkonomiens *theory of the firm*. Sosiologisk agentteori med tradisjoner tilbake til Max Weber, tar derimot opp denne typen problemstillinger og ville vært en mer nærliggende teoretisk referanse for Turner og Müllers tematikk.

<sup>136</sup> Eplehageutbygger er brukt i dagligtale om utviklere som engasjerer seg i fortetting av småhusområder, normalt små selskaper med en dominerende person som kombinert eier og leder. '*Combination of decision management and decision control in a few agents leads to residual claims that are largely restricted to these agents.*' (Fama og Jensen; 1983: 295).

<sup>137</sup> Fama og Jensens (1983) artikkel drøfter topleders adferd ved ulike eierandeler, under forutsetning om opportunistisk nyttemaksimering og markedseffisiens.

Topledelse har en litt annen betydning i amerikansk enn norsk språkbruk, som følge av at heltidsengasjerte ledere *directors* også er styremedlemmer, mens vi i Norge og mange andre europeiske land har en tredeling mellom eier, styre og ledelse. Det innebærer at 'beslutningstaker' som topleder i organisasjonsøkonomisk agentteoretisk forstand er å

og toppledelsen i et selskap (ibid: 217, 218) i et agentteoretisk perspektiv under forutsetning av effisiente kapitalmarkeder, som generelt er temaet for denne organisasjonsøkonomiske retningen av agent-teori (Eisenhart; 1989-1: 60).

Arto, Davies, Kujala og Prencipe (2010) argumenterer for at prosjektledelsesfaget bør utvides til å omhandle forretningsresultatet av oppgaven og at det fordrer et åpent systemperspektiv, som anlagt her. De hevder videre at man bør se prosjekter som autonome organisasjoner. Men det gir ikke språklig mening at en organisasjon er autonom uten at den har handlingskompetanse som en juridisk person. Det har ikke prosjekter og firma-analogien bærer galt av sted. Daglig leder av en autonom organisasjon, som et firma, tituleres gjerne administrerende direktør. Turner og Müller (2003; 2, 5) beskriver prosjektlederen som administrerende direktør av en midlertidig organisasjon<sup>138</sup>. Synet på prosjekter som en midlertidig organisasjonsenhet og prosjekteier-rolle som en administrativ rolle, tilsier at prosjektleder heller bør tolkes som filialsjef; fabrikk- eller butikksjef. Prosjektlederens, som filialsjefens, myndighet følger av intern delegering, ikke av lovgiving eller prinsipper for eierstyring og selskapsledelse.

I dette avsnittet har jeg allikevel brukt betegnelsen prosjekteier og prosjekteierstyring på samme måte som i prosjektledelseslitteraturen. Det er gjort i det vesentlige av kommunikative hensyn, for sammenligningene med standpunkter fra strategisk prosjektledelse. Jeg ser det som sterkt anbefalelsesverdig å revidere ordbruken og faktisk helt nødvendig for integrering av prosjektledelse i generelle ledelsesfag, men jeg gjør ingen forsøk på å bidra med forslag til endrede betegnelser, utover distinksjonen mellom prosjekteier og prosjekteier-rolle som ble etablert i avsnitt 4.1. Prosjekteieren er den juridiske personen; organisasjonsnummeret, som har eierskap til prosjektet og er kontraktspart i de prosjektrelaterte kontraktene. Prosjekteier-rolle er den administrative funksjonen som utøver prosjekteiers overordnede administrasjon av prosjektet. Aktiviteten betegnes prosjekteierstyring, som innarbeidet i prosjektledelseslitteraturen.

Monografiens bruk av outsourcing på forholdet mellom prosjekteier og midlertidig prosjektorganisasjon er heller ikke en god metafor. Betegnelsen er en referanse til Mintzbergs (1983) beskrivelse av administrative adhocratier som organisasjoner som har outsourcet kjerneteknologien og sitter igjen med en prosjekt-eier-basert virksomhet. Men han sier ikke at administrative adhocratier outsourcer transformasjonsaktivitetene i den prosjektbaserte virksomheten de sitter igjen med, selv om de kjøper inn prosjektjenester. Som strategisk prosjektledelses valg av terminologi har ført til feilslutninger om overføring av prinsipper fra andre ledelsesfag, kan 'outsourcing'-betegnelsen føre galt av sted når vi skal gi en generalisert beskrivelse av prosjekteiers relasjon til prosjektorganisasjonen.

Outsourcing innebærer å sette bort funksjoner til eksterne selskaper. Det kan omfatte støtteaktiviteter som regnskap eller primæraktiviteter som salg eller produksjon. Outsourcete oppgaver må nødvendigvis følges opp på en eller annen måte av klienten, som er avhengig av kvaliteten på tjenestene. Jeg skal ikke gå inn på hva et outsourcing-perspektiv på prosjekteierstyring kunne ført til, men vil presisere en tolking av prosjekteierstyring som følger av den forståelsen som ble utviklet i kapittel 5.

---

forstå som selskapets *president* som tilsvarer 'arbeidende styreleder' i en norsk kontekst. Forskjellen er uten betydning for den prinsipielle argumentasjonen for agentkostnader (Jensen og Meckling; 1976) og rasjonalet bak separasjon av eierskap, beslutningstaking og kontroll (Fama og Jensen; 1983).

<sup>138</sup> Det kan se ut som Turners europeiserte versjon baserer seg på Eccles (1981) referanse til prosjekter som 'a quasi firm'. Men det betyr ikke at byggeprosjekter er 'nesten-firmaer': 'The construction team has been described as a "quasi-firm," which means that it (and its counterpart, the virtual firm) is not a firm at all. Rather, it is a network of relationships and contracts.' (Klein og Gulati; 2004: 139). En tilsvarende forståelse ligger til grunn for argumentasjonen her.

Thompsons (1967) intensive teknologi, Mintzbergs (1983) adhocrati og Stabell og Fjeldstads (1998) verdiverksted utgjør kjernen i det teoretiske grunnlaget for monografiens forståelse av prosjektorganisasjoner, prosjekteiere og prosjektleverandører. Tolkningen leder til en forståelse av at prosjekteier plasserer prosjektoppgaven hos en midlertidig organisasjonsenhet som etableres og finansieres av prosjekteier. Den midlertidige organisasjonsenheten disponerer *services rendered* fra prosjekteiers, eller eksterne leverandørers ressurser. Grunnlaget for å disponere eksterne ressurser er gjennom kontrakter mellom prosjekteier som juridisk person og eksterne tjenesteleverandører. Den midlertidige organisasjonsenheten får delegert fullmakt til å opptre på den juridiske personenes vegne via prosjektmandatet, underlagt prosjekteier-rollen og følges opp i henhold til prosjekteierens interne styringssystemer. Prosjektledere blir i dette bildet operative mellomledere i en organisasjon med midlertidige produksjonsenheter. Prosjekteier-rollen har gjerne ansvar for flere midlertidige prosjektorganisasjoner samtidig, som en avdelingsleder med flere seksjoner under seg. Prosjekteier-rollens (Avsnitt 4.1) dobbeltfunksjon som prosjekt-ekstern ressurskilde og prosjekt-intern støtteperson for prosjektleder og –team (Andersen; 2012: 4) er analog med en hvilken som helst leders rolle overfor organisasjonsenheten sin.

Hovedkontorets administrative oppfølging av filialnettet er en bedre analogi til prosjekteierstyring enn rådende henvisninger til eierstyring og selskapsledelse. I tråd med dette ståstedet ville det vært mest formålstjenlig å si at prosjekteier-rollen delegerer oppgaven til en midlertidig prosjektorganisasjonsenhet, i stedet for outsource eller tjenesteutsette, som har vært brukt gjennom monografien hittil. I det videre bruker jeg betegnelsen delegere.

Konseptualisering av prosjekt som en midlertidig organisasjon har ført til et syn på prosjekter som midlertidige selskaper. Men et selskap er en juridisk konstruksjon; en juridisk person, som prosjektorganisasjoner ikke er. Forståelsen her er i stedet at prosjekter er administrative konstruksjoner; midlertidige organisasjonsenheter, som en midlertidig filial eller produksjonsanlegg, ledet av en mellomleder (prosjektleder) som får myndighet ved intern delegering og er underlagt administrativ oppfølging.

### 6.3. ENDRINGS- OG FASEBEHANDLING

Forholdet mellom den midlertidige organisasjonen og prosjekteierorganisasjonen er karakterisert av informasjonsasymmetri (Stabell og Fjeldstad; 1998: 426). Prosjekteierorganisasjonen overvåker endringer i sitt forretningsmiljø, mens prosjektet er nærmest informasjon som etableres om og av oppgaven (Avsnitt 4.3 Figur 4.F). I en eiendomsutviklingssammenheng er prosjektorganisasjonen best informert om den tekniske byggeoppgaven. Prosjektorganisasjonen fremskaffer og sammenstiller teknisk informasjon om grunnforhold, bygningsfysikk, generelle myndighetskrav og standarder, tilgjengelige og egnede tekniske løsninger med videre. Dernest har prosjektorganisasjonen førstehåndsinformasjon fra samverdskapingsystemet den inngår i, først og fremst med brukeren (Avsnitt 4.5 Figur 4.G). Nordahl (2006) har beskrevet samvirket mellom utviklingsprosjekt og planmyndigheter. Prosjektorganisasjonens økende forståelse for oppgaven og forslag til løsninger kan generere behov for byggherrebeslutninger. Prosjektorganisasjonen informerer prosjekteieren om ny informasjon og forslag til løsninger i fasebehandlingene.

Eiendomsutvikleren overvåker omgivelsene med hensyn på om forutsetningene for den valgte prosjektdefinisjonen holder (Avsnitt 3.3.3). Hvis ikke kreves det byggherreinitiativ og -beslutninger om hvordan endrede forutsetninger skal håndteres, gjennom terminering, endring eller andre tiltak. Prosjekteier oppdaterer informasjonen i SWOT –analysen (Avsnitt 5.3.2), mer eller mindre formalisert. I henhold til Mintzberg (1979) er administrative adhocratier umettelig på søk etter strategisk relevant informasjon. Desto flere risikoer prosjekteier fortsatt ligger åpen for, desto større er innsatsen i oppdatering av omgivelsesinformasjon. Prosjekteiers rasjonale for å ta risiko er å beholde realopsjoner. Informasjonsinnhenting gir grunnlag for å utøve dem. Utøvelse av realopsjoner skjer som beslutningstaking.

Mens omfang og kvalitetskrav er essensielt for bruttoverdien til prosjektet (Olsson mfl.; 2008, 96), avhenger netto marginen like mye av at forutsetningene for tid og kost overholdes. Prosjektgjennomføringen skal realisere verdipotensialet på den operasjonelt mest effektive måten. Fra et prosjektlederssynspunkt burde ideelt sett eierens *enactment* av omgivelsene (Avsnitt 3.2.5) håndtert alle usikkerheter. Da ville prosjektet sluppet endringsinitiativer fra eier så vel som andre interessenter. Det ville lukket systemet mot omgivelsene. Slik lukking<sup>139</sup> var Thompsons (1967) forslag til hvordan en tilstrebet rasjonell organisasjon ville håndtere ønsket om høy gjennomføringseffektivitet i den operative kjerneproduksjonen (Avsnitt 4.2.1). Prosjektledelsesfaget har i over 50 år holdt seg til det rasjonelle idealet som forutsetning.

Forutsetningen om prosjekt er en vel definert oppgave (Avsnitt 3.3.1) er det logiske grunnlaget for antakelsen om at prinsipper for industriproduksjon er anvendelige for prosjektledelse (Vrijhoef og Koskela; 2000, Avsnitt 9.1.1). Velkjente bufrings og utjevnings - teknikker på prosjektområdet er å etablere slakk og reserver. Ytterligere muligheter er å forhandle bort eller kontraktsfeste risikooverføring til andre aktører. Thompson pekte også på prognostisering som en måte å redusere omgivelsesavhengigheter på. Endelig kan risikonivået begrenses ved å minimere tidsbruken fra *point of no return* til prosjektresultatet overleveres. Men selv forstått som et rent tekniske problem, er usikkerhet tilstrekkelig til at prosjektoppgaver ikke kan løses algoritmisk, eller forhåndsplanlagt, under lukkede systemforutsetninger. Prinsipper for automatiserbar samlebåndsproduksjon er ikke egnet for prosjektvirksomhet. I Thompsons nomenklatur kan ikke prinsippene for den lang-lenkede teknologien legges til grunn for bruk av den intensive teknologien.

Prosjektledelsesfaget har etablert fasegodkjenninger som forhåndsdefinerte beslutningspunkter for prosjekteierinvolvering, mens endringsbeslutninger tas fortløpende. Fasegodkjenninger representerer prosjekteiers styringsbeslutninger. Hvis ressursbehovet endres i forhold til tidligere antakelser og forutsetninger må man tilbake til forrige aktivitetsgruppe; ressursanskaffelse og organisering (Figur 4.C). Revisjon av oppgavedefinisjonen innebærer å gå ytterligere en aktivitetsgruppe tilbake. I lys av det teoretiske apparatet som legges til grunn i herværende monografi kan fasebehandling betraktes som formalisering av prosjekteiers engasjement i valgaktivitetene i den intensive teknologiens iterative transformasjonsprosess (Avsnitt 3.3.6, Figur 3.L). Prosjekteier må organisere seg med sikte på å kunne revidere tidligere beslutninger og holde orden på hvilke beslutninger som er kommittert eksternt og krever mer omfattende engasjement for å endres.

Aktivitetsdiagrammet til det administrative verdiverkstedet illustrerer at overtakelse er en iterativ beslutningsprosess for å konkludere om når resultatet er godt nok. Prosjektet er ikke

---

<sup>139</sup> Se avsnitt 3.3.4. og avsnitt 3.4.3 om forståelsen av åpent/lukket system i et samfunnsfaglig perspektiv.

endelig avsluttet med overlevering av resultatet. Den siste beslutningen i eierstyringen er nedleggelse av prosjektet, gjerne definert ved godkjenning av en sluttrapport. Prosjekteierens engasjement er ikke ferdig med det heller, men må sikre overføring til verdirealisering, som er prosjektets *raison d'être* og prosjekteiers siste aktivitetsgruppe.

Prosjektledelsesdisiplinen tar utgangspunkt i industriproduksjonens lukkede systemforutsetninger. Endrings- og fasebehandling er organisatoriske rammer for å redefinere det lukkede systemet gjennom prosjektprosessen. Her ses endrings- og fasebehandling i stedet som formaliserte rammer rundt eiers konklusjoner på erfarte resultater fra hypotesetesting, i en avgrenset rasjonell problemløsningsprosess.

#### 6.4 HVA ER AVGJØRENDE FOR PROSJEKTSUKSESS?

Dette kapitlet (Kapittel 6) gir grunnlag for forslag til svar på spørsmålet om hva som bestemmer prosjektorganisasjoners suksess (Söderlund; 2004-1: 186, Avsnitt 3.4.4). Det er tradisjon for å dele suksessfaktorer etter interessenter. Suksess måles ulikt for storsamfunnet, interessenter, eier og prosjekt. Denne monografien anlegger prosjekteiers perspektiv. Der andre interessenters suksesskriterier diskuteres, er det i forhold til prosjekteierens ståsted.

##### *Realisering*

Forskjellige suksessfaktorer er avgjørende for ulike suksesskriterier. Ett suksesskriterium er at prosjektet blir realisert. Las Vegas ville ikke vært noen suksess om det ble med en vill idé om å etablere en *gambling*-basert turistdestinasjon i Nevada-ørkenen. Det første suksesskriteriet er at prosjektet blir til.

Når prosjekteier-rollen som prinsipal overlater oppgaven til en prosjektleder som agent (Avsnitt 6.2) er det duket for resultater som systematisk avviker fra prinsipalens interesser. Prosjektleders primære suksesskriterium i tidlige faser er at prosjektforslaget blir vedtatt. Særlig hvis aktøren har dype lommer, som til eksempel det offentlige, og prosjektleders mandat ikke gir ryggdekning for *brinkmanship* i forhandlinger med interessentene, kan støtten bli priset så høyt at prosjektet isolert sett ikke lenger er regningssvarende. Det gir en plausibel forklaring på eskalering i tidligfase, uten å forutsette udugelighet eller løgnaktighet, som Flyvbjerg (2013: 763, Flyvbjerg, Holm og Buhl; 2002: 279) gjør.

Sanking av støtte øker interessen for prosjektgjennomføring, både av hensyn til motytelsen for støtten og fordi aktører som kommitterer seg til å støtte et prosjekt forventer at prosjekteieren ikke trekker seg fra initiativet<sup>140</sup>. Oppdragsgiver vil unngå å svikte viktige støttespillere. Som politisk agerende *strategizer* kan prosjektansvarlige se at det konseptet har størst sjanse til å bli godtatt som sanker støtte fra interessenter i prosjektet som oppdragsgiver står i et avhengighetsforhold til, som for offentlige prosjekter kan være media, opinionsledere, viktige ordførere eller velgere. Siden prosjektansvarliges oppdrag er å få prosjektet videre, vil aktører som kan gi støtte til prosjektet både sammen med og overfor prosjekteier ha stor forhandlingsstyrke. Enkelte kan hevde det er illojal adferd, men fra agentens ståsted vil en prosjektaksept fra prinsipalen kunne tolkes som

---

<sup>140</sup> Winch (2013: 726) har pekt på flere samvirkende mekanismer, hvor eskalerende støtte, *commitment*, står sentralt (ibid: 727 figur 1).

bekreftelse på at interessent-støtten er verd prisen og at agenten har utført sitt arbeid i prinsipalens beste interesse<sup>141</sup>.

Prosjektetablering ble diskutert i avsnitt 6.1, som en politisk *enactment* av omgivelsene for å finne frem til et konsept som vinner tilstrekkelig støtte. Suksessfaktoren det ble vist til der var utviklerens evner som politisk agerende *iterative strategizers*. Å ikke betale for dyrt for støtten er en suksessfaktor av betydning for sentrale suksesskriterier. For dyrt må forstås i utvidet betydning. Las Vegas eksempelet fant støtte hos ledere av organisert kriminalitet. Det hadde betydelige kostnader av ulik art. Eiendomsutviklere kan vanligvis begrense problemstillingen til bedriftsøkonomiske betraktninger.

### *Netto verdiskaping*

Et vesentlig suksesskriterium er at prosjektet har en positiv netto verdiskaping; at prosjektets verdiskaping er større enn ressursbruken. I beslutningssituasjoner preget av politisk, heller enn økonomisk agering, kan ikke-regningsssvarende prosjektkonsepter bli gjennomført av hensyn til støttespillerne. Er støtte kjøpt for dyrt (Whist og Christensen; 2011) vil en standard prosjektevaluering konkludere med at tiltaket ikke er regningsssvarende sett i lys av prosjekteiers opprinnelige formål (Welde, Samset, Andersen og Austeng, 2014: 11).

I privat eiendomsutvikling vil markedsmekanismene begrense handlingsrommet for beslutninger som ikke er bedriftsøkonomisk fundert. Men også her finner vi eksempler på effekten som er beskrevet ovenfor. Hvis utvikleren ser en profitabel mulighet er det rom for å dele gevinsten på flere interessenter enn kunder og leverandører, uten hensyn til ressurseffektiviteten i løsningene for den delen av verdiskapingen som allikevel tilflyter andre. Lokale myndigheter støtter prosjekter mot å få innfridd sine interesser (Nordahl; 2006). Utviklere flest har opplevd krav som åpenbart ikke er den mest ressurseffektive måten å løse et behov på. Kravet er i stedet den måten å løse behovet på som legitimt kan pålegges prosjektet<sup>142</sup>. Løsningen er bestemt av interessen i å løse behovet utenfor egne budsjetter.

Tilsvarende finner vi krav som åpenbart koster mer å innfri enn den nytten noen kan ha av dem. Fordi kostnadsbelastningen er prosjekteiers og ikke den verdi-mottakende interessentens, er ressursbruken løser koblet til verdiskapingen enn forutsatt for rasjonelle beslutninger. Viktige interessenter har ikke innsikt eller interesse i kostnadene for ulike tiltak. Utvikleren er på sin side villig til å sløse med samfunnets ressurser for å tekkes en viktig interessent, så lenge gjenværende marginer allikevel er tilfredsstillende. Et mer krevende suksesskriterium enn netto verdiskaping er derfor hvor nær optimal netto verdiskaping resultatet er. Er alle løsninger med tilfredsstillende nettoverdi valgt og er verdiene skapt på mest ressurgjerrig vis? Det er ikke alltid en praktikabel tilnærming til samlet prosjektevaluering, men problemstillingen kan være en interessant tilnærming til evaluering av utvalgte del-løsninger. Effektiv ressursallokering er uansett grunnlaget for optimal netto verdiskaping.

---

<sup>141</sup> Norske valg av nye jagerfly er kritisert både for å være for kostbare, for ikke å passe til den definerte bruken og for å være styrt av vårt militære avhengighetsforhold til USA. Kombinasjonen kan illustrere at resonnementet som er ført her har aksept som forklaring på politisk agering. Det gjelder i stort for nasjonal sikkerhetspolitikk, som i smått for byggeprosjekter.

<sup>142</sup> Utviklingen i lokale myndigheters pålegg på eiendomsutviklingsprosjekter førte til at Stortinget i 2005 lovregulerte kommuners adgang til å pålegge utbyggere kostnader, også gjennom såkalt frivillige utbyggingsavtaler.



### *Ressursallokering og verdifordeling*

Ressursallokering er kanskje det viktigste overordnede suksesskriteriet for økonomisk virksomhet. Samfunnsøkonomisk dreier det seg om hvordan produksjonsressursene i samfunnet disponeres. Politiske prosesser mangler effektive strukturelle restriksjoner mot tiltak med negativ netto verdiskaping, mens Smiths<sup>143</sup> usynlige hånd er et bilde på at bedriftsøkonomisk rasjonelle beslutninger leder til samfunnsmessig optimal ressursallokering, under gitte forutsetninger.

Markedskonkurranse legger strenge begrensninger på beslutningstakernes ressursallokering, men ingen på i hvilken grad de belaster omgivelsene. Det håndteres gjennom offentlige krav og beskrankninger. Paretooptimalitet<sup>144</sup> er et alminnelig samfunnsøkonomisk suksesskriterium, som krever positiv verdiskaping for enkelte interessenter, uten at noen får sine verdier forringet. Det siste kan være problematisk for de fleste eiendomsutviklingsprosjekter. I praksis begrenser man seg til at ingen bør få det åpenbart og vesentlig verre uten å få noe kompensert.

Bedriftsøkonomisk håndtering av kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter er temaet for denne monografien. Eiendomsutviklers vurdering av prosjektsuksess vurderes hverken etter krav om at alle interessenter får en positiv verdiskaping, eller at ingen belastes med negativ verdi. Det sentrale suksesskriteriet er utviklers egen netto verdiapprobasjon (Avsnitt 3.1). Viktige interessenter tilgodeses med positive verdier i bytte mot støtte. Interessenter for øvrig kompenseres i nødvendig grad for ulemper. Parter uten betydning for utvikleren, eller for utvikleren viktige interessenter, kan bli sittende med ulike belastninger uten å bli kompensert overhodet.

Prosjekteierens evne til å velge riktige oppgave og tilordne riktige ressurser er grunnlagene for effektiv ressursallokering. Effektiv ressursallokering innebærer at både kapital og kompetanse settes inn i de mulighetene som gir best avkastning på ressursene. Men oppgavene velges under avgrenset rasjonalitet med begrenset innsikt i et diffust bilde av dynamiske markeder, muligheter, trusler, relative styrker og svakheter (Kapittel 5). Det gir ikke rom for finansfagets normative beslutningsalgoritmer for allokering av ressurser mellom prosjekteralternativer, men følger prosesslogikken for *strategizing* (Avsnitt 5.2), prosjektvalg (Avsnitt 5.3.1) og allokering av ressurser (Avsnitt 5.3.2). Håndtering av disse prosessene er derfor sentrale suksessfaktorer.

### *Suksessfaktorer*

Suksessfaktorer er de som påvirker resultatene som måles på suksesskriteriene. Mintzbergs (1979) administrative adhocrati har en arbeidsform som utnytter dynamiske kapabiliteter (Avsnitt 5.4), som generelt er regnet som en strategisk ressurs av betydning for suksessoppnåelse og særlig for virksomheter som eiendomsutviklere og andre prosjekteiere. Thompson (1967) henviste prosjekteiersuksess til tilgang på egnede ressurser og egen evne til å konfigurere dem. Tilsvarende legger byggherreforskriften<sup>145</sup> til grunn at de strukturelle forutsetningene for adferd må på plass for å kunne lykkes med SHA. Byggherren har ansvaret for å organisere arbeidet for å unngå personskader selv om utførelsen av arbeidet skjer ved prosjektleverandørene. Ansvaret følger av at forutsetningene for arbeidet blir gitt ved valg og konfigurering av prosjektressurser, som er innenfor

---

<sup>143</sup> Adam Smith (1723-1790). Skotsk filosof, i dag mest kjent som en av grunnleggerne av faget samfunnsøkonomi. ([https://no.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Smith](https://no.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith): 20.09-2015),

<sup>144</sup> Vilfredo Pareto (1848-1923). Fransk-italiensk sosiolog, økonom og filosof. Han regnes blant grunnleggerne av både sosiologi og samfunnsøkonomi og har også bidratt innenfor statsvitenskap. Fra økonomi er han mest kjent for effektivitetskriteriet Paretooptimalitet som krever av et tiltak at minst én må få det bedre, uten at noen får det verre. ([https://wikipedia.org/wiki/Vilfredo\\_Pareto](https://wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto): 20.09-2015).

<sup>145</sup> Byggherreforskriften: Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (FOR-2009-08-03-1028).

byggherrens myndighetsområde. Tilgang på egnede ressurser er åpenbart en forutsetning for å lykkes. Men hva som er egnet, nødvendig og tilstrekkelig avhenger ikke direkte av oppgaven, men også av sammensetningen av de ressursene som er tilgjengelige. Byggherrens kompetanse til å fremskaffe og konfigurere ressursene og utøve prosjekterstyring er avgjørende rammer for prosjektets muligheter til operativ suksess.

Stabell og Fjeldstad (1998) pekte på omdømmet som en avgjørende suksessfaktor for operative verdiverksteder. Så også for administrative verdiverksteder (Avsnitt 5.2. *Omdømme*), men ikke primært i salgs- og markedsføringsaktiviteter (Avsnitt 4.2.4). Omdømmet er viktig både for å få tak i prosjekter, for å vinne støtte blant interessenter og kan ha betydning for å oppnå det uten for store kostnader. Omdømmet er et grunnlag for å få riktige samarbeidspartnerne inn i prosjektene, både som støttespillere og andre former for deltakelse, som tjenesteleveranser. Omdømmet materialiserer seg i nettverksrelasjoner, som igjen gir tilgang på informasjon og grunnlag for gode strategiske beslutninger (Avsnitt 5.3.1 Figur 5.C).

Så snart prosjektet er startet og overlatt til en midlertidig organisasjon er det prosjektledelsen som etablerer prosjekteiers tilgang på viktig prosjektinformasjon, handlingsrom og anbefalinger om hvilke valg som skal gjøres. Prosjektorganisasjonens økende forståelse av problemet som skal løses kan føre til revisjon av løsningsmuligheter og ressursbehov. Byggherreaktivitetene fremskaffer og konfigurerer ressursene som trengs ettersom prosjektet utvikler seg (Figur 4.C). Prosjekteiers ansvar for å fremskaffe ressurser gjelder uansett om det er prosjekteiers forretningsmiljø eller prosjektinterne forhold som påvirker ressursbruken og selv om behovet skulle øke utover hva man med rimelighet kunne forvente. Informasjonsassymetrien som ligger i prosjektorganiseringen (Stabell og Fjeldstad; 1998) gjør at prosjektledelsens agering er avgjørende for at byggherren skal kunne ta gode valg. Også av den grunn er kapabiliteter til ressursakkvisisjon og konfigurering en sentral suksessfaktor (Thompson; 1967, Avsnitt 4.4).

Prosjekteiers interesse ville vært ivaretatt om prosjekter systematisk og i alminnelighet innfridde på de tradisjonelle suksesskriteriene omfang, kost, tid og kvalitet, mens prosjekteieraktivitetene ivaretok muligheter og gevinstrealisering. Men prosjekt som problemløsning er ikke en oppgave som kan løses etter en forhåndsbeskrevet algoritme. Avsnitt 6.3 viste at prosjekteier forholder seg til operative suksesskriterier for et prosjekt som hypoteser om oppnåelige mål, i overensstemmelse med forutsetningene om prosjekt som åpent system og samsvarende avgrenset rasjonalitet.

Endringer i prosjekteierens omgivelser kan føre til revisjon av prosjektforutsetningene. Derfor kan hypoteser om operative mål bli falsifisert gjennom prosjektets gang uten at noe er 'feil'. Men som et dårlig utført eksperiment ikke forteller noe om hypotesen det skulle teste, vil dårlig utførte prosjekter mislykkes uten å falsifisere hypotesene om hva som kunne vært oppnådd. Læring gjennom hypotesetesting er mønsteret for god prosjektutvikling.

Blant operative suksessfaktorer blir avveining mellom fleksibilitet og tilstrebet lukking av prosjektsystemet sentralt. Siden lukking ikke er mulig for en unik, usikker oppgave med et element av ny-het<sup>146</sup> (Avsnitt 3.4.3), oppstår et behov for fleksibilitet til møtet med det ukjente. Mens fleksibilitet har en administrativ kostnad, innebærer lukking å satse på én hest uten å ta vare på realopsjonsverdiene. Ortodoks prosjektledelsesideologi har anbefalt å lukke prosjektet ved etablering, som en vel definert oppgave med klare rammer og mål. Den intensive teknologien legger i stedet opp til risikohåndtering gjennom fleksibilitet og suksessiv lukking gjennom iterative

---

<sup>146</sup> Organisasjoner er sosiale systemer som heller aldri kan lukkes helt i systemteoretisk forstand, men bare som tankeeksperimenter, som sosialøkonomenes 'forutsatt at'.

prosesser etter hvert som ulike muligheter og risikoer avklares. Mål og løsninger utvikles som gjensidig avhengige størrelser. Aspirasjonene kan justeres etter hvert som problemet, løsningsmulighetene og tilhørende ressursbehov avklares (Avsnitt 3.3.3).

Å ta gode prosjektbeslutninger under usikkerhet er avgjørende for prosjektsuksess på alle suksesskriterier. Valg av prosjekt og konsept er grunnlaget for verdiskaping (Samset; 2009: 4, Williams og Samset; 2010, Olsson mfl. 2008: 83). Timing og eierstyring er sentralt for prosjekteiers verdiapprobasjon. Omgivelsesusikkerhet innebærer at flaks og uflaks er vesentlig for de konkrete prosjektutfallene. Gode forberedelser og kompetent administrasjon av realopsjoner og sikringsinstrumenter (Avsnitt 6.1) begrenser betydningen av hell kraftig, men eliminerer den ikke.

Omdømmet influerer på tilgang til nettverksrelasjoner både for informasjon, ressursakkvisjon og beslutningsstøtte. Nettverk er en avgjørende faktor for valg, som beskrevet ved beslutningsmodellen i avsnitt 5.3.1 (Figur 5.C). Valg av prosjekt, konsept, timing, ressursakkvisjon og –konfigurering er bestemmende for verdiskaping og –approbasjon. Byggherrekompetanse er avgjørende for prosjektsuksess. Den viktigste enkeltfaktoren er prosjekteiers beslutningskompetanse.

## 6.5 OMRÅDEUTVIKLING SOM PROGRAMLEDELSE

Programledelse er et tema under strategisk prosjektledelse som hittil ikke er omtalt. I motsetning til en prosjektportefølje som består av en samling uavhengige prosjekter og prosjektprogrammer, er et prosjektprogram en gruppe gjensidig avhengige prosjekter. Morris (2013-1; 93, 111) stiller spørsmål ved program-begrepets relevans. Han åpner for at et prosjektprogram like gjerne kan betraktes som et prosjekt bestående av del-prosjekter. De som interesserer seg for programstyring som en egen problemstilling understreker i stedet at programmer har verdiskaping som mål, mens prosjekter har en definert leveranse som sitt mål (ibid: 93). Alternativt kan forskjellen mellom et prosjektprogram og et prosjekt med flere del-prosjekter knyttes til koblingen mellom delene. Prosjektet innordner del-prosjektene i et tett koblet system, mens programmet lar prosjektene utvikles etter sin individuelle logikk innenfor et løst koblet system.

I et eiendomsutviklingsperspektiv kan områdeutvikling forstås som et prosjektprogram (Morris; 2013-1: 67). Et område er en enhet for samlet utvikling, men utviklingen skjer over tid og omfatter flere prosjekter. Enkeltprosjektene i programmet organiseres som ordinære prosjekter, hvor en midlertidig prosjektorganisasjon får ansvaret for verdiapprobasjon i hver enkelt oppgave. Områdeutvikling gir mye å spille på, som utforming, funksjon og timing av ulike prosjekter, tilpassing til drift og infrastruktur og utnyttelse av midlertidige muligheter. Løs kobling er en kompliserende faktor, men skaper samtidig økt mulighetsrom. Kompleksitet innebærer kombinasjonsmuligheter. Realopsjonsverdien av et program er derfor større enn for et tilsvarende prosjekt eller portefølje.

Bredillet (2010: 6) skriver at programledelse tar en åpen system-tilnærming og har organisasjonsteori, strategi og endringsledelse blant sine teoretiske grunnlag, tilsvarende denne monografien. Programstyring håndterer eiers realopsjonsverdier, tilsvarende prosjekteiers tidligfase-håndtering av enkeltprosjekter. Programledelse er verdiskapingsfokuset i betydningen realopsjonsverdi-fokuset og kan best forstås som en prosjekteier-oppgave, ikke en utvidet prosjektledelses-oppgave. Programledelse handler om tilpassing av programmet til omgivelseskrav,

prosjektvalg og overordnede prosjektbeslutninger, mens prosjektledelse dreier seg om koordinering av prosjektaktiviteter. Mens programledelse er en verdiskapingsfokusert eieroppgave, dreier prosjektledelse seg om verdiappropasjon.

Som organisasjonsenhet struktureres programadministrasjonens aktiviteter som det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter, mens prosjektets aktiviteter struktureres som det operative verdiverkstedets primæraktiviteter. Distinksjonen mellom program som et administrativt og prosjekt som et operativt verdiverksted følger den samme logikken som Gaddis (1959: 96) i sin klassiske artikkel *'The project manager'*: *'However, there are subtle, yet substantive, differences in the managerial approach of the advanced-technology project managers and that of the research administrator. In military parlance, the former is a tactician, the latter essentially a strategist.'*

Programmer, så vel som prosjekter, kan organiseres i *single purpose* selskaper. For den diffuse beslutningssituasjonen i det administrative verdiverkstedet, kan det være formålstjenlig å skille eierskap og beslutningsmyndighet<sup>147</sup>, særlig ved delt eierskap. At *single purpose* områdeutviklingselskaper som til eksempel IT Fornebu Eiendom, Sørrenga Utvikling, Tjuvholmen Utvikling og Oslo S Utvikling i Oslo, Union Brygge i Drammen og Værst'e i Fredrikstad etableres med egne organisasjoner i stedet for å administreres fra eierselskapene kan være en refleksjon av programperspektivet.

Mens prosjektorganisasjoners aktiviteter beskrives med det operative verdiverkstedets primæraktiviteter (Avsnitt 4.4), blir prosjektprogramadministrasjoners aktiviteter beskrevet av det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter (Avsnitt 4.2.2).

## 6.6 OPPSUMMERING

Kapittel 6 har drøftet hva det innebærer å velge prosjekt som verdiskapingsprosess. Avsnitt 6.1 omhandlet strategiske tidligfasevalg som utvikling og administrasjon av realopsjoner (Luehrman; 1998). Avsnitt 6.2 tok for seg aktivitetsgruppen tjenesteutsetting og prosjekteierstyring og konkluderte med at sentrale bidrag om prosjekteierstyring bygger på en misforstått analogi til eierstyring og selskapsledelse. Avsnitt 6.3 drøftet endrings- og fasebehandling. Avsnitt 6.4 pekte ut beslutningskompetanse som den viktigste suksessfaktoren for byggherrer. Avsnitt 6.5 argumenterte for at programledelse kan beskrives med det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter (Figur 4.C), mens prosjekter dekkes av det operative verdiverkstedets ditto (Figur 3.A).

---

<sup>147</sup> Se avsnitt 6.2 Fotnote 130.

Innspill fra prosjektledelseslitteraturen	Konklusjoner fra kapittel 6
Tidligfase omhandler <i>'front end decision making'</i>	Tidligfase omfatter både omgivelsesovervåking, identifisering av muligheter, utvikling av mulighetsrom og beslutninger innenfor det.
Endringer redefinerer prosjektet som suksessive vel definerte oppgaver, eller lukkede systemer.  Fasebehandling følger av prinsipper for god eierstyring av prosjekter.	Endringer er et uttrykk for avgrenset rasjonell problemløsning som prøving og feiling, eller hypotesetesting. Endringer følger enten av eiers <i>enactment</i> av omgivelsene, eller prosjektets utvikling av oppgaveforståelse og løsningsmuligheter. Fasebehandlinger er administrativ oppfølging av prosjektets problemløsning og forslag til prioriteringer.
Prosjekteierstyring er eierstyring og ledelse av en midlertidig organisasjon med prosjektleder som administrerende direktør.	Prosjekteierstyring er administrativ oppfølging av en midlertidig organisasjonsenhet som kan sammenlignes med en 'filial' ledet av en prosjektleder som 'filiatsjef'.
Prosjektprogrammer har verdiskaping som mål, mens prosjekter har en definert leveranse som mål.	Programmers verdiskapingsaktiviteter beskrives best av prosjekteierkonfigurasjonens primæraktiviteter, mens prosjekters verdiskapingsaktiviteter er dekket av verdiverkstedets ditto.
Omfang, kost, tid, kvalitet og HMS mål er etablerte suksesskriterier. Empiriske undersøkelser peker på byggherreadferd som årsak til manglende suksessoppgåelse.	Omfang, kost, tid, kvalitet og HMS mål representerer operative suksesskriterier for prosjekter. Byggherrens strukturelle rammer for oppgavegjennomføring avgjør mulighetene for operativ suksess.  Men forutsetningene om prosjekter som åpne systemer og samsvarende avgrenset rasjonelle prosesser innebærer at målene er hypoteser som prosjektet skal teste. At hypotesene falsifiseres kan indikerer 'feil', eller at verden viste seg å bli annerledes enn man med rimelighet kunne forvente.
Å følge normative retningslinjer for god prosjektledelse (PMBOK), tilpasset den foreliggende oppgaven (PRINCE2) er grunnlaget for prosjekt-suksess.	Prosjekteiers beslutningskompetanse er den viktigste suksessfaktoren. Valg av prosjekt, konsept, timing, ressursakkvisisjon og –konfigurering er avgjørende for verdiskaping og –approbasjon.

Tabell 6.B

(Egen fremstilling)

Oppsummering av konklusjoner fra kapittel 6.

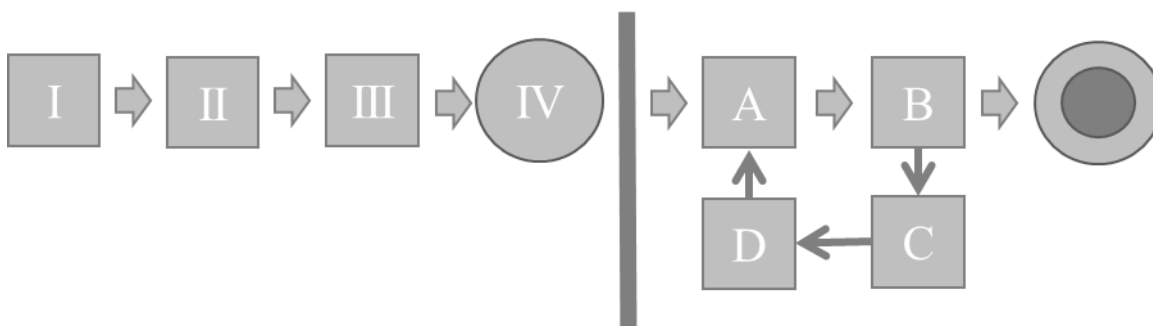
## 7. EIENDOMSUTVIKLING SOM ADMINISTRASJON AV PROSJEKTER

Renessanse og modernitet forbindes med idealet om perfekt rasjonalitet, som fortsatt ligger til grunn for normative metoder for problemløsning. Metodene beskriver hvordan et problem skulle vært løst om vi var i besittelse av fullkommen fornuft. Prosjektledelsesdisiplinen er tuftet på det samme idealet (Avsnitt 3.2.3 og 3.3.3). Her ses i stedet prosjektledelse som alminnelig sunn fornuft; som problemløsning under avgrenset rasjonalitet. Innledningsvis presenteres hvordan problemløsning under perfekt rasjonalitet henger sammen med dagens normer for god prosjektledelse og dernest diskuteres alternativet; prosjektledelse som problemløsning under avgrenset rasjonalitet, og hvorfor det er å foretrekke.

### *Prosjektledelse under perfekt rasjonalitet*

Et prosjekt skal være en kompleks, unik oppgave med et element av noe nytt og ukjent. Å løse en oppgave er å løse et problem. Problemløsning under perfekt rasjonalitet lærer vi opp i fra grunnskolen av. Prosessen beskrives på litt ulike måter, men innholdet er som følger: Definer oppgaven, finn alle aktuelle løsninger, vurder og ranger dem. Velg den løsningen som er rangert som best.

Tradisjonell prosjektstyring har perfekt rasjonalitet som ideal. Prosjektledelsesfaget sier at når den beste løsningen er valgt, skal man avklare hvilke aktiviteter som må til for å gjennomføre den, planlegge aktivitetene og så utføre dem i henhold til planen. Fremgangsmåten ble beskrevet av Gantt allerede i 1913 (Avsnitt 3.3.2. *Prosjektsyklusen* Fotnote 48). Fordi verden er uregjerlig og prosjektleverandører ufullkomne, må man følge opp at alt utføres som planlagt og i motsatt fall iverksette korrektive tiltak. Det kalles termostatmodellen. Prosjektledelsesfaget promoterer modellen som er vist i figur 7.A: Det beste konseptet blir valgt som anbefalt av normativ beslutningsteori og prosjektet gjennomføres i henhold til termostatmodellen.



Figur 7.A  
(Egen fremstilling)

Prosjekt som problemløsning ved perfekt rasjonalitet.

(I) Definer oppgaven, (II) finn alle aktuelle løsninger, (III) vurder og ranger dem. (IV) Velg den løsningen som er rangert som best. (A) Avklar og planlegg prosjektaktivitetene, (B) utfør dem i henhold til planen (C) følg opp om alt utføres som planlagt, (D) iverksett korrektive tiltak. (●) Avslutt.

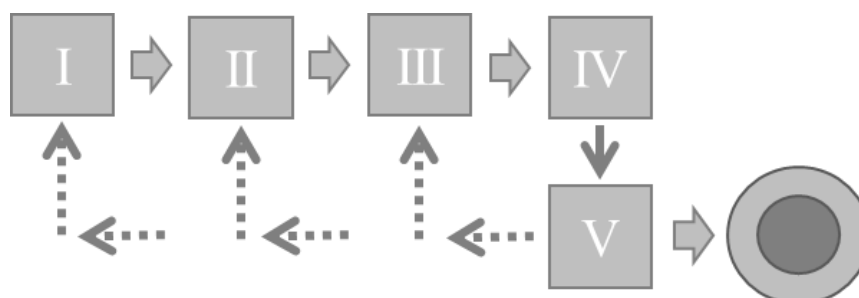
Termostatmodellen skal ivareta problemer som oppstår når ikke alt går som planlagt. Det har ingenting med svakheter i den fullkomne fornuft å gjøre, men er en metode prosjektledelsesfaget bruker for å ta hensyn til at virkeligheten ikke alltid opptrer som den fullkomne fornuft skulle tilsi, selv om prosjektledelsen gjør det. Termostatmodellen korrigerer avvik fra en plan som er utledet

med fullkommen fornuft, for å gjennomføre den beste løsningen som ble valgt med fullkommen fornuft. Den rådende prosjektmodellen reflekterer forutsetningen om perfekt rasjonalitet.

### *Prosjektledelse som sunn fornuft*

Prosjekter er per definisjon komplekse, unike og nye oppgaver. Et prosjekt som prosess er å løse et komplekst, unikt og nytt problem. At oppgaven er unik og ny innebærer at den ikke lar seg planlegge, men må løses under forutsetning om avgrenset rasjonalitet. Avgrenset rasjonalitet er i dag en standard forutsetning innenfor en rekke samfunnsfag, fra økonomi til statsvitenskap, organisasjon og ledelse. Problemløsning under avgrenset rasjonalitet har en generell prosessbeskrivelse (Avsnitt 3.3.3). Den er som følger: Gjør deg opp en mening om hva problemet går ut på, tenk ut noen mulige måter å løse det på og velg den første måten du tror kan gi et brukbart resultat, prøv den og sjekk om det gikk bra. Hvis ikke; velg en annen måte, om nødvendig etter å ha vurdert nye muligheter, eller om problemet kan forstås annerledes (Figur 7.B).

Modellen for problemløsning ved sunn fornuft illustrerer behovet for å gå tilbake til løsningsvalget eller endog behovsforståelsen; problemdefinisjonen. Den underliggende årsaken er at når vi ikke kan lene oss på fullkommen fornuft, men må ta sjansen på at valgt løsning er brukbar, så må vi også ta høyde for at den slett ikke er det. Endringsbehovet ligger innebygget i virkelighetsforståelsen bak modellen. Prosjekteiers behov for fleksibilitet og tilhørende endringer i prosjektoppgaven er epistemologisk begrunnet; det følger av hva vi kan og ikke kan vite om virkeligheten. Når vi ikke kan vite om løsningen er god, ja faktisk ikke engang om vi har forstått og definert problemet på en god måte, så kan vi heller ikke legge til grunn at løsningen står seg.



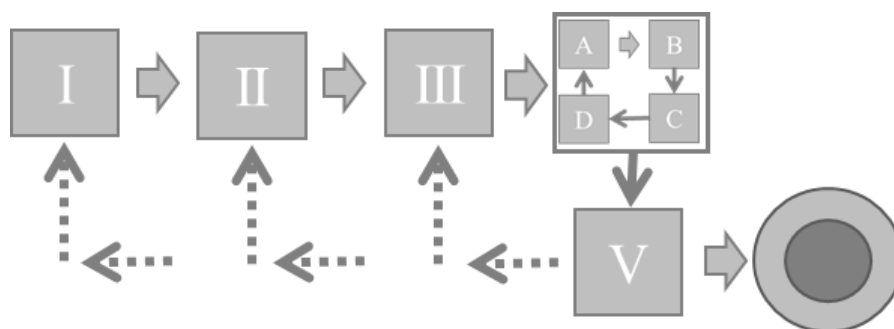
Figur 7.B.  
(Egen fremstilling)

Problemløsning ved avgrenset rasjonalitet. (I) Gjør deg opp en mening om hva problemet går ut på, (II) tenk ut noen mulige måter å løse det på og (III) velg den første måten du tror kan gi et brukbart resultat, (IV) prøv den og (V) sjekk om det gikk bra. Hvis ikke; velg en annen måte, om nødvendig etter å ha vurdert nye muligheter, eller om problemet kan forstås annerledes. (●) Avslutt.

Prosesen for problemløsning ved avgrenset rasjonalitet kan forstås som problemløsning ved prøving og feiling. Vi må prøve og akseptere å feile. Vi må ha fleksibilitet til å gjøre endringer, selv om vi gjør 'alt' for å slippe. Problemløsning under avgrenset rasjonalitet åpner for å velge andre løsninger eller endog redefinere problemstillingen når et forsøk ikke ser ut til å lykkes. Figur 7.B illustrerer prosjektledelse som sunn fornuft, som er et alternativ til illustrasjonen av prosjektledelse som fullkommen fornuft i figur 7.A. Prosjektstyringstradisjonen opererer med to suksessive prosesser (Figur 7.A), én som konkluderer med den beste løsningen og én som gjennomfører den i henhold til termostatmodellen. Figur 7.B derimot, viser en sammenhengende prosess som innebærer prøving og feiling i en runddans til oppgaven er løst. Prosjektledelsesfaget ser prosjekter

som en i det vesentlige rettlinjete prosess, fra en fase til den neste, selv om det kan være betydelig iterasjon innenfor hvert trinn (Avsnitt 3.3.1). Modellen for prosjekt som sunn fornuft (Avsnitt 3.3.3) er i stedet iterativ både på et overordnet og et operativt nivå (Avsnitt 3.3.2). Det gir en teoretisk begrunnelse for iterative prosjektmetoder som har dukket opp i de senere år.

Sunn fornuft tilsier at vi må være trygge på at det som er prøvd er gjort ordentlig, før vi er villig til å gi opp og prøve noe annet. Og hvis problemet er komplekst er det ikke nok å gi løse på en løsning uten å ha planlagt den først. Derfor kan gjennomførings-boksen i figur 7.B detaljeres med planlegging, oppfølging og korrektive tiltak, tilsvarende prosjektledelsesfagets termostatmodell i figur 7.A. Den kompletterte modellen er vist i figur 7.C. Det illustrerer at termostatmodellen har en rolle også i prosjektledelse under forutsetningen om avgrenset rasjonalitet. Men planen er ikke perfekt og forutsetningene for den kan endre seg. Ingeniøren som utviklet planen er heller ikke i besittelse av fullkommen fornuft. Termostatmodellen må tolkes i lys av forutsetningen om avgrenset rasjonalitet, ikke som en teknokratisk algoritme, men som tentativ utforskning av en mulighet. Termostatmetaforens algoritmeideal erstattes med læring som prøving og feiling, hypoteseutvikling og -testing.



Figur 7.C  
(Egen fremstilling)

Prosjekt som problemløsning ved sunn fornuft. Illustrasjonen utvider figur 2 med presisering av at gjennomføring av en kompleks oppgave må planlegges og at man må forsikre seg om en valgt løsning er forsvarlig utprøvd, før man eventuelt gir opp og prøver noe annet. Her illustrerer modellen å utforske muligheter gjennom prøving og feiling, ikke algoritmisk termostatstyring.

1960 talls ledelsesteori hevdet at den operative kjernen i organisasjoner kunne analyseres som lukkede systemer under forutsetning om perfekt rasjonalitet. Helt i overensstemmelse med det synet omhandler prosjektledelsesfaget operativ ledelse av prosjekt som kjerneteknologi, oppfatter systemet som lukket og forutsetter perfekt rasjonalitet (Avsnitt 3.4.3). Aktiviteter som overordnet administrasjon og ledelse har man i over 50 år vært enige om at vi heller bør tolke som utøvet i åpne systemer og under forutsetning om avgrenset rasjonalitet. Prosjektledelse som avgrenset rasjonell problemløsning er i første omgang et svar på problemstillinger som gjelder overordnet prosjektledelse; prosjekteieres prosjekteierstyring og porteføljeledelse, som diskuteres i spesialfeltet strategisk prosjektledelse. Men fordi man sjelden klarer å etablere lukkede systemforutsetninger i praktisk prosjektarbeid er prosjektledelse som sunn fornuft relevant også for det operative fagfeltet.

Kapittel 7 viser sammenhengen mellom et prosjekteierperspektiv og det tradisjonelle gjennomføringsperspektivet på prosjektledelse. Kapittelet anvender de samme teoretiske referansene som kapittel 4-6, med enkeltprosjektet som interesseobjekt.



Verdikonfigurasjonsdiagrammet for administrative verdiverksteder viser primæraktivitetene prosjekteiere utøver parallelt på ulike prosjekter i porteføljen. Aktivitetsstrukturen kombineres med prosjektledelsesfagets prosessperspektiv i avsnitt 7.2. Den midlertidige prosjektorganisasjonen utøver det operative verdiverkstedets primæraktiviteter, som også kan ses over tid, i et prosessperspektiv (Avsnitt 7.3). Prosjektprosesser utvikler seg fra politisk og strategisk agering i tidlige faser via hypotesegenerering og –testing i prosjektutviklings- og designfasene til prosjektledelsesfagets produksjonsprosess i gjennomføringsfasen (Avsnitt 7.4). Thompsons (1967) typologi for avhengigheter og koordineringsmekanismer anlagt på prosjekt gir et analytisk grunnlag for å diskutere hvordan dette påvirker ledelsesutfordringene gjennom prosjektprosessen (Avsnitt 7.5). Avsnitt 7.6 oppsummerer hvilke konklusjoner det presenterte perspektivet gir på Söderlunds grunnleggende spørsmål (Avsnitt 3.4.4). Men først diskuteres betydningen av lukkede systemforutsetninger i forholdet mellom prosjekteier og prosjekt (Avsnitt 7.1).

## 7.1 PROSJEKT OG PROSJEKTEIER

Prosjektledelsesfagets tradisjonelle innfallsvinkel er prosjektlederens perspektiv på prosjekt som produksjon. Utgangspunktet har vært at prosjektet skal løse en vel definert, planleggingsbar oppgave (Avsnitt 3.3.1) med definert kvalitet innenfor gitte rammer for tid og kost. Suksesskriteriene tid, kost og kvalitet er kalt prosjektledelsesdisiplinens jerntriangel. Fra prosjekteiers ståsted er jerntriangelet en attraktiv *value proposition*, men ikke et realistisk løfte med mindre prosjekteier kan sikre et lukket prosjektsystem. Etter hvert har prosjektledelsesdisiplinen oppfattet at å ivareta jerntriangelet ikke behøver å føre til suksess fra prosjekteierens ståsted. Derfor har man prøvd å se utover det tradisjonelle perspektivet, til ledelse av prosjekter (Morris; 1994/1997) og strategisk prosjektledelse. Da beveger man seg inn på prosjekteierperspektiver.

Verdiskapingen i prosjekter skjer ved endring fra en mindre til en mer ønskelig situasjon. Verdien av en definert endring er lik forskjellen i brukermarkedets betalingsvillighet for objektet før og etter endringen (Brandenburger og Stuart; 1996, Stabell og Fjeldstad; 1998, Avsnitt 3.3.6). Eiers oppdrag til den midlertidige prosjektorganisasjonen er å levere den definerte endringen. I prosjektlitteraturen blir oppgavedefinisjonen kalt omfang (*scope*). Prosjektets oppgave er å finne ut hvordan oppdraget skal løses. Hvordan det gjøres har betydning for ressursbehovet, som kan omgjøres til tid og kost. Prosjektet må gjennomføres på en måte som gjør at den forutsatte leveransen til kunden etableres til en kost som gir utvikleren tilfredsstillende margin. Marginen tilsvarer residualverdien av prosjektet etter at øvrige interessenter har fått dekket sine rettigheter.

En eiendomsutvikler som har forhåndsutleid og -solgt et eiendomsobjekt, oppfatter verdien som gitt. Da er gjerne overleveringstidspunktet også gitt. Prosjektets oppgave er å levere rett omfang til definert kvalitet og rett tid, innenfor en kost som lar eier sitte igjen med en tilfredsstillende margin. Eiendomsutvikling kan eventuelt skje som en spekulasjon på hva et ferdig utviklet objekt er verd en gang i fremtiden. Det innebærer at eiendomsutvikleren starter og eventuelt gjennomfører utviklingsprosjektet uten å ha sikret sin andel av bruttoverdier på forhånd. Utvikleren har en idé om hvilken verdi man kan få ut av en ønsket endring, men beholder risikoen for anslag på både verdipotensialet og investeringsbehovet for prosjektet også etter at investeringstiltaket er igangsatt. Begge anslagene er gitt på en definert tidshorison. Også i dette tilfellet er både oppgaven og tidsrammen gitt, men ved prosjekteiers beslutning i stedet for kontraktsbinding med andre parter. Prosjektets oppgave er uansett å levere definert omfang og

kvalitet til rett tid, innenfor en kost som eier har definert som akseptabel for en tilfredsstillende margin.

Eiendomsutviklere har behov for fleksibilitet til å revurdere prosjektoppgaven ettersom forutsetningene fra omgivelsene endrer seg. Hvis man neglisjerer endringer i omgivelsene av betydning for prosjektet kan resultatet bli ansett som mislykket, selv om det i utgangspunktet var vel tilpasset forretningsstrategien og gjennomføringen innfridde alle krav (Srivannaboon, 2006, 58). Jo mindre som er kontraktsavklart, desto større er prosjekteiers behov for fleksibilitet til å møte endringer i oppgavens forutsetninger. I terminologien som er brukt her er behovet for fleksibilitet et uttrykk for prosjektsystemets grad av åpenhet.

Om produksjonen kan skje etter tilnærming til et lukket systemideal avhenger av hvor sikkert premisene er bundet opp og hvor detaljert oppgaven er løst i forkant. Hvis oppgaven er detaljprosjektert og låst, kan produksjonen planlegges i detalj og gjennomføres over et konsentrert tidsrom. I media er det vist til at et 30 etasjes høyhus er bygget på 15<sup>148</sup> dager og en bro skal være etablert over en trafikkert motorvei uten å forstyrre trafikken i mer enn et par dager. Det kan man gjøre hvis oppgaven er endelig og entydig detaljdefinert og gjennomføres etter en predefinert prosess. Men før produksjonen må det ha foregått et prosjekt som løste problemet og beskrev løsningene i detalj. Den oppgaven er innenfor herværende monografis prosjektbegrep. Produksjon av en oppgave med en kjent og entydig beskrevet løsning faller utenfor det samme prosjektbegrepet<sup>149</sup>.

Det er høyst uvanlig at BAE prosjekter i sin helhet produseres som detaljplanlagte gjennomføringsoppgaver. Både fysiske premisser i eiendommen og detaljeringsgraden i løsningene overlater gjerne betydelige usikkerheter og frihetsgrader til entreprisene, som innebærer at også produksjonen er prosjektbasert. Men da klarer man heller ikke å bygge høyhus på 15 dager. Gjennomføringseffektivitet krever lukket systemforutsetninger for uavgrenset rasjonalitet, som påpekt av Thompson (1967).

Prosjektledelsesfagets utgangspunkt har siden 1960 tallet vært gjennomføring (Lenfle og Loch; 2010, Morris; 2013-1: 60, Avsnitt 3.4.1), forstått i analogi til industriproduksjon (Koskela; 2000). Det har ledet til et planleggings- og koordineringsfokuseret syn på prosjektledelse som et kommando- og kontrollregime. En prosjektledelsesprofesjon skal planlegge hvordan arbeidet skal utføres, formidle planen som arbeidsordre og kontrollere at utførelsen skjer som angitt. Fagdisiplinen har erkjent at det er urealistisk (Bertelsen og Koskela; 2004: 7), men har ikke evnet å etablere alternativer til etablerte retningslinjer for god prosjektledelse.

I en prosjektforståelse som tar utgangspunkt i rasjonell, lukket systemtenkning er overraskelser å forstå som avvik og anomalier som må forklares, gjerne med mangelfull prosjekthåndtering. For en forståelse av prosjekt som prøving- og feiling, eller problemløsning under avgrenset rasjonalitet, er håndtering av det ukjente i sentrum og overraskelser er å forvente. Prosjektforståelsens akademiske diskusjoner har lenge dekket omgivelses-problemstillinger som håndtering av muligheter og overraskelser (Karlsen; 1998), men de teoretiske referansene er få og lite utviklet. Faget har dermed lite å bidra med til forståelse av eiendomsutvikling som en mulighetsutviklings- og problemløsningsprosess.

---

<sup>148</sup> Presentasjon på BA2015 konferansen, referert i Byggeindustrien. <http://www.bygg.no/article/1224093>

<sup>149</sup> Deloppgaver under prosjektorganisasjonens ansvar kan løses som ikke-prosjekter, til eksempel som produktleveranser. Delaktiviteter kan også være ikke-prosjekter, som til eksempel fakturabehandling og prosjektregnskapsføring er delaktiviteter under prosjektorganisasjonens ansvar uten i seg selv å falle inn under prosjektbegrepet.

Deler av prosjektfaget forsøker å løfte seg til et strategisk nivå som reflekterer prosjekt som verdiskaping. Det betyr at man beveger seg inn på prosjekteiers enemerker, eller tilbake til den rollen prosjektledelse hadde før McNamaras tid i DOD (Lenfle og Loch; 2010, Avsnitt 3.4.1). Prosjektdisiplinen har tilnærmet seg prosjekteier fra et operativt perspektiv inspirert av industriell ledelses- og produksjonsteori (Avsnitt 3.4.2). Denne monografien tar i stedet et *contingency*-teoretisk perspektiv. Da ses prosjektteknologien som en betingelse med vesentlige implikasjoner for virksomhetens struktur og virkemåte, som ikke ivaretas av industrielle forbilder.

Med strategisk ledelse av prosjekteiere som utgangspunkt er den foreløpige konklusjonen at prosjekters oppgave er definert av det tradisjonelle jerntriangelet, som er det prosjektledelsesprofesjonen lover: Deres *value proposition*. Hvis prosjektledelsesprofesjonen hadde levert det de lover ville det eliminert et vesentlig usikkerhetsmoment for prosjekteiere. Det gjør de ikke. Profesjonens innfallsvinkel er at det skyldes svakt prosjekteierskap og bestillerkompetanse. Påstanden er at hvis prosjekteiere gjorde som prosjektdisiplinen anbefaler, så ville prosjektprofesjonen levere som lovet. De har jobbet med saken i over 50 år uten å lykkes. Grunnprinsippene har vært de samme hele tiden. Kanskje er problemet at prosjekteiere ikke er skolert i prosjektprinsipper. Kanskje er det prosjektprinsippene som ikke er holdbare. Resonnementene i denne monografien leder til det siste standpunktet. De følgende avsnittene presenterer en forståelse av prosjekt som unike oppgaver, påvirket av omgivelsesusikkerhet, som disiplinen selv har forholdt seg til siden årtusenskiftet. Disse forutsetningene tilsier at prosjektdisiplinens normative retningslinjer er motproduktive og en vesentlig årsak til at prosjektledelsesprofesjonen ikke leverer tilfredsstillende. Prosjektledelsesfaget har rett i at hvis prosjektsystemet lukkes kan jerntriangelet ivaretas av et produksjonsapparat underlagt et rasjonelt kommando- og kontrollregime. Men den underliggende forutsetningen om et lukket system er for urealistisk til at svarene det gir er anvendelige. Gjeldende prosjektortodoksi er da også kritisert for å være lite praktisk relevant.

Den videre diskusjonen fører til to bidrag: Den gode nyheten er at det er lett å peke på hvilke områder disiplinen bør fokusere for å forbedre prosjektytelser: Faget må ta inn over seg at prosjekter er problemløsningsprosesser under avgrenset rasjonalitet som fordrer en adaptiv tilnærming til overordnede beslutninger og på et operativt nivå presenterer gjengjeldte avhengigheter som krever koordinering ved gjensidig tilpassing. Den dårlige nyheten er at disse områdene ikke er åpne for en *quick-fix* av typen håndBOK i prosjektledelse. I stedet kreves refleksive praktikere, som passer dårlig for den normativt orienterte prosjektledelsesdisiplinen (Morris; 2013-1: 69, Koskela; 1999: 242, Koskela, Howell, Ballard og Tommelin; 2002: 213). Men det må være bedre å forstå et vanskelig fag godt nok til å utøve det brukbart enn å få en bruksanvisning som ville fungert under en urealistisk forutsetning om at det egentlig er enkelt (Morris 1994/1997: 307). De neste avsnittene tilbyr en relativt enkel forståelse av hvorfor prosjekt er vanskelig.

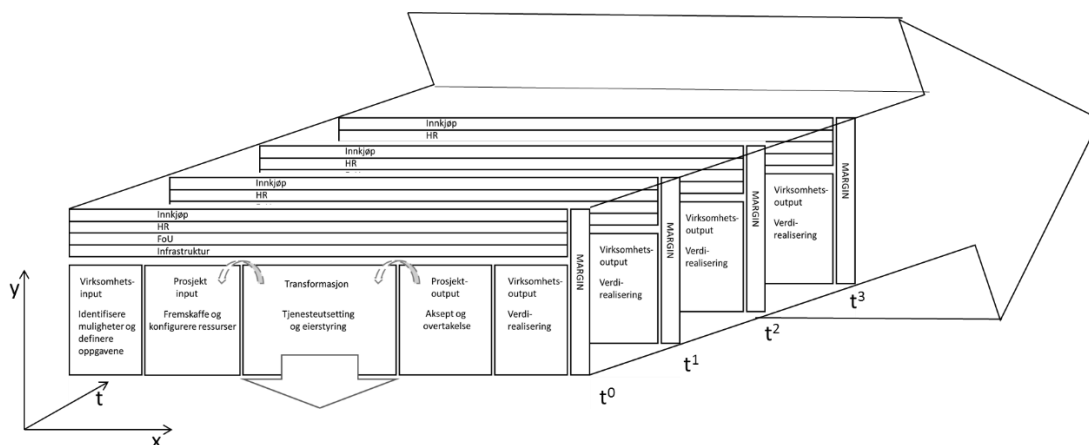
Synet på prosjekt som et åpent system innebærer at prosjektledelse ikke kan innfri oppdragsgivers ønske om å levere innenfor jerntriangelets beskrankninger. Jerntriangelet er prosjekteiers ønskemål, men et tomt løfte som undergraver samverdiskapingen i prosjekter så lenge prosjekteier ikke kan levere lukkede systemforutsetninger.

## 7.2 TIDSDIMENSJONEN

Prosjekter presenteres gjerne langs en tidsakse. Det administrative verdiverkstedets aktivitetsdiagram som ble presentert i kapittel 4 kan fortone seg som en sekvens over tid: Finn og definer oppgaven, skaff og organiser input-ressurser, deleger ut oppgaven og utøv eierstyring, overta resultatet og realiser verdiskapingen. Men aktivitetsdiagrammet viser til aktiviteter som går parallelt i en organisasjon som håndterer en prosjektportefølje. Hver angitte aktivitetsgruppe gjentas om og om igjen, for stadig nye prosjekter. Tidsdimensjonen er ikke vist i modellen. Her utvikles en forståelse som omfatter både en fast struktur og et hendelsesforløp over tid.

Prosjekteierdiagrammet (Figur 4.B) er å forstå som et øyeblikksbilde av organisasjonen; et snitt gjennom tiden. Eller om man vil, et stillbilde av organisasjonen på et gitt tidspunkt. Likheten med den sekvensielle håndteringen av hvert enkelt prosjekt er selvsagt ikke tilfeldig. Vi kan tenke oss tidsforløpet som en film bestående av suksessive stillbilder. En grafisk representasjon presiserer sammenhengen. Hvis verdikonfigurasjonens aktivitetsdiagram forstås som et snitt gjennom tidsdimensjonen illustrert i to dimensjoner, langs x- og y-aksene, kan tid illustreres som en tredje dimensjon langs en z-akse normalt på de to øvrige. Filmanalogien gjør at vi kan illustrere tidsforløpet som en serie øyeblikksbilder, ett for hvert diskret tidspunkt (Figur 7.D).

For en prosjektporteføljeeier vil til eksempel søk etter nye muligheter pågå kontinuerlig som en del av den første aktivitetsgruppen. Hvis man tenker seg en ny mulighet  $P_0$  blir identifisert i  $t_0$  og behandles i den første aktivitetsgruppen til neste tidspunkt  $t_1$ , så flyttes den videre til neste aktivitetsgruppe og behandles der til  $t_2$ . Den første aktivitetsgruppen er fortsatt å søke etter nye muligheter. Det skjer parallelt med at den andre aktivitetsgruppen fremskaffer og organiserer inputressurser til  $P_0$ . I  $t_2$  blir  $P_0$  flyttet videre til den tredje aktivitetsgruppen og tjenesteutsatt til den nyetablerte prosjektorganisasjonen. Prosjektorganisasjonens ansvar for  $P_0$  løper til et tidspunkt  $n$  ( $t_n$ ). Da overtas det av prosjekteier, som realiserer verdien som er skapt. I figur 7.D vil hvert prosjekt bevege seg diagonalt gjennom horisontalplanet i figur 7.D; fra en aktivitetsgruppe til den neste etter hvert som tiden går. Hvert prosjekt beveger seg gjennom aktivitetene problemdefinisjon, løsningsutvikling og evaluering, valg, gjennomføring, kontroll og evaluering over tid.



Figur 7.D  
(Egen fremstilling)

Aktivitetene til det administrative verdiverkstedet (Figur 4.B) som en serie stillbilder over et tidsforløp.

Prosjekteier etablerer stadig nye prosjekter, til eksempel i  $t_1$  og  $t_2$ . Samtidig overtas stadig prosjekter som har vært startet tidligere og skal avsluttes. Prosjekter kan til eksempel stå ferdige i  $t_4$

og  $t_n$ . Prosjekteierorganisasjonen utøver kontinuerlig de samme aktivitetene parallelt på ulike prosjekter. Verdikonfigurasjonsteori beskriver øyeblikksbilder av en organisasjons aktivitetsgrupper, mens prosjektlitteratur ordner aktivitetene langs tidsaksen. Figuren (Figur 7.D) illustrerer kombinasjonen av de to til en 'film' av suksessive stillbilder. Det administrative verdiverkstedet (Figur 4.B) er motivet; den stabile aktivitetsstrukturen, som går igjen på alle bildene. På de ulike tidspunktene behandles stadig nye prosjekter i ulike aktivitetsgrupper. Hvert prosjekt beveger seg gjennom aktivitetsstrukturen over et tidsrom, som innebærer at vi finner igjen det samme settet av aktivitetsgrupper som 'faser' over tid. Dette kombinerte aktivitetsstruktur/prosess -forløpet er det som gjemmer seg bak 'skyen' i figur 6.A (Skyen er fjernet i figur 7.G).

Prosjekter kan forstås som struktur i organisasjonsteoretiske øyeblikksbilder eller over tidsforløpet som i prosjektledelsesfaget. De to perspektivene kan kombineres til en 'film' av enkeltprosjekter som strømmer gjennom prosjekteierorganisasjonens aktivitetsgrupper over tid.

### 7.3 DEN MIDLERTIDIGE PROSJEKTORGANISASJONENS AKTIVITETSSTRUKTUR

Jeg har drøftet enkeltprosjektets aktiviteter fra et prosjekteierperspektiv (Avsnitt 4.4) og prosjektet som samverdiskaping mellom administrative og operative verdiverksteder (Avsnitt 4.5), med den midlertidige prosjektorganisasjonen som samarbeidsarena. For eiendomsutviklere som prosjekteiere er det av betydning hvordan denne samarbeidsarenaen fungerer. Det er tema for de neste avsnittene (Avsnitt 7.3, 7.4 og 7.5), som utdyper idéer fra tidligere avsnitt.

I Thompsons beskrivelse av den intensive teknologien er transformasjonsprosessen en sort boks med ukjent organisering som varierer fra *case* til *case* (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi* Figur 3.K). Verdikonfigurasjonsteori presenterer i stedet en generell aktivitetsstruktur for prosjekttransformasjonen (Avsnitt 3.3.3, Figur 3.I). Hver bransje, profesjon og oppgave kan ha sin egen problem-løsnings systematikk, men problemløsningsprosessens aktivitetsstruktur er felles for alle<sup>150151</sup>. Prosjektaktivitetene er de samme som speiles i primæraktivitetene i det prosjektbaserte verdiverkstedet (avsnitt 3.3.5. *Prosjekt som aktivitetsstruktur*, Figur 3.A). Referansen for aktivitetene er den generelle modellen for problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3). Mens verdiverkstedene utfører alle aktiviteter parallelt for ulike prosjekter, gjennomføres aktivitetene over tid i hvert enkelt prosjekt.

---

<sup>150</sup> Problemløsningsprosesser er beskrevet av ulike forfattere innenfor forskjellige fagfelter, på litt forskjellige måter, men med iterasjon som grunnprinsipp:

Matematikeren Georg Polya beskrev en modell for utvikling av algoritmer som henvises til i systemutviklingssammenheng (Brookshear, 2011: 198). Polyas beskrivelse viser til at algoritmeutvikling ikke kan baseres på en algoritme, men fordrer et element av kreativitet, prøving og feiling.

Oberst John Boyd utviklet OODA-loopen for taktisk jagerflyvning, som har fått stor utbredelse i militær sammenheng også på strategisk nivå. Det spesielle med Boyds perspektiv er at sløyfen inngår i en dynamisk spillsituasjon hvor hver beslutningstaker blir møtt med en strategisk beslutningstaker som reagerer med sin motsvarende sløyfe.

I samfunnsvitenskapene er det Simons avgrensede rasjonalitet som dominerer forståelsen av problemløsnings- og beslutningsadferd under usikkerhet.

<sup>151</sup> Georg Polya: *Pólya György*, (1887–1985). Ungarsk matematiker. Professor i matematikk ved ETH I Zürich (1914-1940) og senere Stanford University ((1940-1953). Grunnleggende bidrag til kombinatorikk, tallteori, numerisk analyse, sannsynlighetsteori og heuristikker. ([https://en.wikipedia.org/wiki/George\\_P%C3%B3lya](https://en.wikipedia.org/wiki/George_P%C3%B3lya): 30.09-2015)

John Richard Boyd (1927–1997) Amerikansk jagerflyver og forsvarskonsulent. Teoriene hans har betydning i militær taktikk og strategi så vel som sport, ledelse og megling. ([https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Boyd\\_\(military\\_strategist\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Boyd_(military_strategist)): 30.09-2015).

Prosjektorganisasjonens oppgave kan defineres som å løse en unik oppgave under usikkerhet (Avsnitt 3.3.1) og avgrenset rasjonalitet. Å forstå løsning av unike oppgaver som problemløsning under avgrenset rasjonalitet betyr at prosessen karakteriseres av en iterativ grunnstruktur (Avsnitt 3.3.3) i motsetning til den lineære modellen for uavgrenset rasjonell beslutningstaking som har dominert prosjektledelsesfaget og reflekteres i fossefall modellen (Avsnitt 3.3.2. *Prosjektsyklusen*). Synet på prosjekter som formet av iterative delprosesser har god støtte i empiri (Olsson mfl.; 2008: 83, Miller og Lessard; 2001).

Problemløsning under avgrenset rasjonalitet forutsetter villighet til å redefinere oppgaven, mål, rammer og løsning. Behov for å redefinere en oppgave oppstår som følge av at ny informasjon blir tilgjengelig. Det kan være som følge av utdypet oppgaveforståelse, endret situasjonsforståelse, eller i respons til observerte endringer i omgivelsene. Informasjon fra kontroll og evalueringsaktiviteter kan føre til ny iterasjon av hele eller deler av prosessen. Når til eksempel medisinsk behandling ikke gir tilfredsstillende resultater, så fører det til revurdering av problemet, evaluering av alternative diagnoser og behandlingsformer og ny beslutning om videre behandling.

En mislykket iterasjon kan tolkes som et eksperiment som falsifiserer utgangshypotesen om løsning eller oppnåelige aspirasjoner og leder til en ny hypotese. Hvis feilslåtte forsøk er godt utformet gir de ny informasjon av avgjørende betydning for å lykkes bedre neste gang. Reviderte aspirasjoner antas lettere å oppnå, gitt kjent informasjon. Nye iterasjoner innebærer ikke å vende tilbake til start, men å gjennomgå beslutningssløyfen med stadig bedre informasjonsgrunnlag. Etersom beslutningssløyfen itereres beveger prosjektet seg fremover, som hjulene på et kjøretøy går rundt når det flytter seg: *"driving the bus": making good decisions and moving the project forwards'* (Morris; 2013-1: 209).

Problemløsning under avgrenset rasjonalitet avviker fra normativ beslutningsteori ved at man velger det akseptable heller enn å søke ideelle løsninger. Det innebærer også å prøve ut mulige løsninger fremfor å analysere problemet til man har et sikkert svar. Da må man være villig til å forsøke om og om igjen. Aktivitetsstrukturen beskriver like gjerne hvordan en apekatt går frem for å åpne en kokosnøtt som hvordan en forsker utvikler og tester alternative hypoteser. Det handler om mer eller mindre intelligente fremgangsmåter for problemløsning under usikkerhet. Prøving og feiling erstatter kalkulasjon, hypotesetesting erstatter beslutningsalgoritmer. Det er den mest rasjonelle beslutningsadferden under høy grad av usikkerhet (Neth, Meder, Kothiyal og Gigerenzer; 2013: 137-139).

Problemløsning karakteriseres av en hjul-i-hjul struktur av iterative prosesser. Beslutningssløyfen gjenspeiles på alle nivåer. Problemløsningsprosesser følger det samme mønsteret som beskriver hver individuelle beslutning. Hver enkelt aktivitetsgruppe fremviser den samme iterative strukturen (Stabell og Fjeldstad; 1998: 422, 424). Det samme gjelder aktivitetssettet for hele prosjektet, som speiles i aktivitetsstrukturen for strategisk analyse av verdiverksteder (ibid.).

Hva det betyr i praksis kan lettest beskrives med et enkelt eksempel: Du er ikke bra og går til legen. Etter å ha beskrevet symptomene dine gjør legen sine undersøkelser og sjekker journalen din for å avgjøre hva slags problem han står overfor. La oss si at han innser at klokken har passert 14:00, det er fredag og han har en golfavtale som venter. Han vurderer raskt mulighetsrommet og foreskriver deg to Dispril og en god natts søvn før han ber deg ta kontakt om du ikke er bra igjen i løpet av helgen.

Etter å ha gjennomført løsningen og vurdert resultatet oppsøker du legen igjen mandag morgen. Han gjør ytterligere undersøkelser, re-evaluerer caset og foreskriver en ti dagers kur på

antibiotika. Du får medisinerne dine på apoteket og starter kuren. Etter tre dager har du mavesmerter og oppsøker legen nok en gang. Nå ser han ingen grunn til å revurdere diagnosen, men går for et annet antibiotikum. Du responderer godt på valget og etter ti dager er du helt frisk. Den ønskede verdien av god helse er oppnådd og prosjektet avsluttes.

Fordi legen ikke gjorde grundig forarbeid den første gangen ble det nødvendig med en ekstra iterasjon av beslutningsprosessen. Ny informasjon fra gjennomføringsfasen gav ytterligere runder. Iterasjonen følger ikke strengt den illustrerte rekkefølgen av aktiviteter, men kan gå frem og tilbake, hoppe over noen aktivitetsgrupper eller gjennomgå samme aktivitet flere ganger. Den første og andre iterasjonen gjennomgikk alle gruppene i sekvensen. Den tredje iterasjonen hoppet over ny diagnostisering og gikk i stedet frem og tilbake mellom gjennomføring og valg av løsning, uten strengt å følge den illustrerte rekkefølgen.

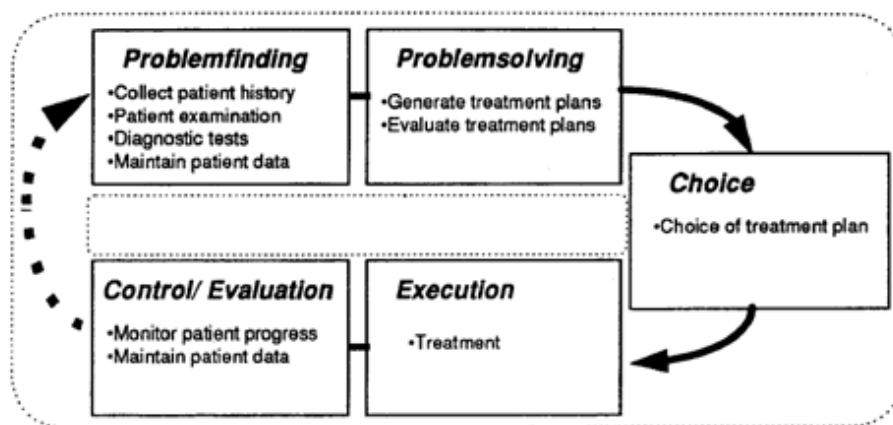


Figure 4. Value shop diagram for a general practitioner

Figur 7.E

(Stabell and Fjeldstad; 1998: 425 figur 4)

Detaljering av primæraktiviteter for en allmennpraktiker.

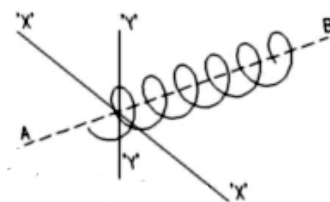
Den iterative prosessen beskrives av Stabell and Fjeldstad (1998) som både hjul-i-hjul og spiralbevegelse. De (ibid: 430 figur 6) viste til et eksempel på spiralbevegelsen fra oljeindustrien, hvor et leteprosjekt følges opp med et utbyggingsprosjekt. Et leteprosjekt som avsluttes med en positiv vurdering av feltet følges opp med prøveboring og om også det gir positive resultater, et feltutbyggingsprosjekt som bygger på resultatene fra leting- og prøveboringsprosjektene. Oppgavene løses av ulike leverandører, med hver sine særlige primærkompetanse og arbeidsmetoder. Spiralbevegelsen viser til suksessive verdiverkssteder med ulike karakteristikk og kunnskapsbaser. Et eksempel fra hverdags erfaringer fra helsesektoren kunne være en spiralbevegelse fra fastlege til spesialist eller andre fagkompetanser som til eksempel fysioterapeut.

Mange typer prosjekter fører til etablering av et nytt prosjekt. Da starter en ny iterativ prosjektprosess som bygger på resultatene fra den forrige, som i en spiralbevegelse. Mens beslutning under avgrenset rasjonalitet beskrives som iterasjon og designprosesser beskrives som sinuskurver (Avsnitt 3.3.2. *Iterative prosesser*), er spiral-analogien en kombinasjon av de to til en tredimensjonal figur (Figur 7.F). Men hva vi regner som ett prosjekt og hva vi ser som suksessive prosjekter er et pragmatisk systemvalg som avhenger hva vi ønsker å undersøke. Et eiendomsutviklingsprosjekt kan deles opp i et tidligfaseprosjekt, et løsningsutviklingsprosjekt og et gjennomføringsprosjekt med ulike kompetanser og arbeidsmåter. Spiralbevegelsen reflekterer at

prosjektet over tid gjennomgår stadig nye iterasjoner av problemløsningsprosessen, med nytt innhold hver gang, hvor hver gjennomgang bygger på den foregående. Hvis spiralmetaforen gjelder når prosessen er valgt delt inn i tre, er den relevant også for eiendomsutviklingsprosjektet sett under ett.

Film-metaforen fra avsnitt 7.2 gjelder også her. Vi kan etablere tidssekvensen som en serie stillbilder. I motsetning til verdikonfigurasjonene kan ikke enkeltprosjektet utføre de samme aktivitetene i parallell på flere prosjekter, men stillbilder av beslutningsløyfen over tid kan settes sammen til en film som viser spiralbevegelsen.

This spiral movement if seen from the side appears to be an up and down sine wave, even though it is back and forth as well as up and down.



Figur 7.F

(© A. J. Kemp - 2005 - mars 2014).

(<http://www.thregr.org/subatomic/Dark-matter-and-gravity-pt-10-03-2014-pg-01.htm>; 30.09-2015)

Prosjektprosessen danner en spiralbevegelse over tid. Bevegelsen representeres av verdiverkstedets sirkelbevegelse i planet normalt på tidsaksen og designteoriens bevegelse mellom analyse og løsning langs en sinuskurve i tids-planet (Ref. Figur 3.G og Figur 3.H).

Kruger og Barnes (1992: 451) betegner langvarige, strategisk viktige beslutningsprosesser om oppkjøp og nye etableringer for 'beslutningsdramaer' og beskriver dem som bestående av et stort antall sammenvevde beslutningsprosesser. Spiralmetaforen er relevant for hver av de sammenvevde beslutnings- eller problemløsningsprosesser. Hjul-i-hjul bildet blir tilsvarende et sett av problemløsende aktivitetsspiraler som er innvevd i hverandre. Vi kan konseptualisere det komplekse prosjekt-fenomenet vi opplever i den virkelige verden (Sage, Dainty and Brookes, 2010: 539, 541) som en endringsprosess strukturert av gjensidig avhengige beslutnings- og problemløsningsaktiviteter som kan beskrives som spiral-i-spiral over tid. Den sammenvevde strukturen bestemmer mulighetsrommet for interaksjon og samarbeid mellom målrettede aktører i prosjektene. Dette prosjektkonseptet dekker tidligfase og design- så vel som gjennomføringsfasene og er grunnlaget for koordineringsutfordringene i prosjekter og hvordan de varierer systematisk gjennom prosjektforløpet.

Lundin og Söderholm (1995: 440) viser til en tilsvarende kombinasjon av tid som sekvens og syklus til en spiral, men faller ned på at siden prosjektpraktikere ser på tiden som lineær kan oppgaven for midlertidige prosjektorganisasjoner være nettopp det å gjøre prosessen lineær. Det er det man forsøker å oppnå ved å lukke systemet, som er en egnet tilnærming for logisk utvikling av modeller og verktøy. Resonnementet her er at luknings-bestrebelsler reflekterer en god ambisjon, men er ubrukelig som innfallsvinkel til å forstå prosjektfenomenet på en måte som er relevant for praktisk ledelse.

Det lukket rasjonelle systemsynet på prosjekter stiller idealiserte forutsetninger, som resulterer i enkle og formaliserbare beskrivelser av prosjektfenomenet og tilhørende verktøy og



teknikker. Forutsetningen om avgrenset rasjonalitet fører til en mer kompleks forståelsesmodell. Det er effekten av en generell *trade off* mellom realistiske forutsetninger og kompleksitet i modeller og beskrivelser. 'Ockhams kniv' skjærer i begge retninger og gir ingen veiledning i hvordan de skal vektas mot hverandre<sup>152</sup>. Spiralbevegelsen, sinuskurven, iterasjonen og den lineære sekvensen representerer alternative metaforer på ulike abstraksjonsnivåer eller detaljeringsgrader som fremhever ulike sider av det samme prosjektfenomenet. Det problematiske med den sistnevnte er ikke at den er feil, men at den har fått status som den eneste sanne (Avsnitt 3.3.1, Avsnitt 3.3.2. *Prosjektsyklusen*) og dermed hindrer heller enn opplyser forståelser av fenomenet, fordi forhold som belyses bedre av de alternative metaforene ikke kommer til uttrykk. Med spiral-i-spiral metaforen har vi et grunnlag for å se på prosjekter gjennom en ny teoretisk linse.

Prosjekter er et utsnitt av virkeligheten som karakteriseres av gjensidig avhengige problemløsningsprosesser.

## 7.4 PROSJEKTERS TRANSFORMASJONSPROSESS

Avsnitt 3.3.2 presenterte tilnærminger til prosjekt som prosess. Prosjektprosessen endrer karakter gjennom prosjektsyklusen. Fra tidlige faser til gjennomføring flyttes fokus fra strategisk prosjektutvikling til taktisk styring og kontroll (Slevin og Pinto;1987). Dette avsnittet beskriver prosjektprosessen som en utvikling fra noen få, vagt definerte, overordnede problemstillinger med tung involvering av aktører i omgivelsene, til koordinering av mange veldefinerte prosjektinterne problemløsningsprosesser. Denne beskrivelsen av transformasjonsprosessen gjør avveining mellom fleksibilitet og kontroll til en sentral oppgave for prosjektledelsen, med ulike utfordringer i forskjellige faser.

Eiendomsutviklere vil være aktive i overordnet prosjektutvikling, normalt håndtert av egne kompetanseressurser i tett dialog med interne beslutningstakere, i overenstemmelse med Mintzbergs (1983) beskrivelse av arbeidsformen i et administrativt adhocrati. For oppgaver som korresponderer med åpen system-forutsetninger vil iterasjon av problemløsningsløyfen ikke være til å unngå, ettersom kunnskap om oppgaven og tolking av omgivelsene utvikler seg mens prosjektet går fremover. Tidligfaseutvikling av prosjekter har alltid et element av kreativitet og innovasjon ved seg som gjør det åpne systemsynssettet særlig relevant (Kapsali; 2011: 396) og krever iterasjoner (Miller og Lessard; 2001; 441, Lenfle og Loch; 2010: 49).

Taktisk styring og kontroll tjenesteutsettes til en midlertidig prosjektorganisasjon som gjerne får et klart mandat og følges opp med prosjekteierstyring i henhold til forhåndsdefinerte rutiner og myndighetsbeskrivelser. Gjennomføringsfasen omfatter et stort antall gjensidig avhengige beslutningsprosesser, som må koordineres. Denne koordineringsutfordringen er det prosjektledelsesdisiplinen og -profesjonen har konsentrert seg om siden 1960-tallet (Lenfle og Loch; 2010: 41, Morris; 2011: 5). Winch (2011: 167) definerer prosjektledelse som å koordinere aktivitetene til alle ressursbasene som er mobilisert i prosjektet, i tråd med at koordinering er den viktigste oppgaven i den teknologiske kjernen (Avsnitt 3.2.1). Prosjektledelse håndterer gjennomføringsprosjekter som omfatter mange beslutninger og involverer et stort antall variert ekspertise. Så lenge hver deloppgave må utføres innenfor et konsistent helhetlig konsept, et tett

---

<sup>152</sup> *We must trade off satisficing in a nearly-realistic model (AI) against optimizing in a greatly simplified model (OR)* (Simon; 1996: 28). (Se også Avsnitt 3.2.3 Fotnote 31 og Avsnitt 5.3.1 Fotnote 116).

koblet system, er alle deløsninger gjensidig avhengige av hverandre. Egnetheten til enhver deløsning avhenger av de tekniske premissene som avledes av tilstøtende del-systemer og løsninger. Det betyr at en deltaker i hvilken som helst beslutningsprosess vil avvende situasjonen til vedkommende er overbevist om at forutsetningene om andre systemdeler holder seg uendret og i praksis at tidligere beslutninger holdes fast.

Å avvise endringsforslag for å holde seg til vedtatte planer og løsninger er en måte å skape nødvendig trygghet for øvrige deløsninger i systemet, som kan bearbeides uforstyrret videre. Prosjektdeltakerne kan handle som om usikkerhetene er fjernet og lukket systemforutsetninger kan legges til grunn for hvert delproblem, eller arbeidspakke. Tilnærmingen til et lukket system støttes av bufrings- og utjevningsteknikker (Thompson; 1967: 20, 21) som slakk, reserver, prognoser og beredskapsplaner. Forhåndsdefinerte beslutningsplaner fungerer som felles referanser til når ulike premisser blir låst. Denne løsningen innebærer å undertrykke aktivitetsmønsteret for beslutningstaking under avgrenset rasjonalitet (Puranam, Stieglitz, Osman og Pillutla; 2015: 305)

Utover i prosjektsyklusen øker kompleksiteten (Williams; 1999), ettersom antallet gjensidig avhengige beslutningssløyfer stiger. Rigide prosedyrer for å håndtere endringer på en disiplinert måte gir hver enkelt aktør trygghet for at ulemper blir tatt hensyn til, som det gir prosjektet grunnlag for å gjennomgå alle overskuelige konsekvenser og konfrontere prosjekteier med dem. Å tillate stadige endringer i en kompleks situasjon kan lede til kaos og full stans. Hvis man derimot har utarbeidet klare spesifikasjoner og omgivelsene er stabile nok til at prosjekteier kan etablere buffere som håndterer omgivelsesusikkerhet (Thompson; 1967: 19, Pich, Loch og De Meyer; 2001: 2, 18, 28), så kan den midlertidige prosjektorganisasjonen gjennomføre prosjektet effektivt (Johansen; 2015: 9) i henhold til etablerte retningslinjer for god prosjektledelse (PMBOK; 2013, PRINCE2; 2010) under forutsetningene for tilnærmet lukket rasjonelle systemer.

I motsatt fall må kost/nytte sikres gjennom å opprettholde frihetsgrader for strategiske valg i gjennomføringsfasen også (Samset; 1998; 12.2, Pich, Loch og De Meyer; 2001, Lenfle og Loch; 2010: 50). Det finnes ulike måter å håndtere problemet på (Pich, Loch og De Meyer; 2001: 22, Lenfle og Loch; 2010). Løsningene er kjent under forskjellige navn som læring og utvalgs-strategier (Pich, Loch og De Meyer; 2001), parallellisme (Lenfle og Loch; 2010) og hypotesetesting (Koskela og Howell; 2002-2: 4). Som felles grunnprinsipp holder man alternative overordnede løsninger åpne, uten å forstyrre utviklingen av detaljerte løsninger. Disse tilnærmingene reflekterer de historiske utgangspunktene for prosjektledelsesfaget (Lenfle og Loch; 2010: 39).

Kjente teknikker er å utvikle alternative løsninger parallelt (De Meyer, Loch, Pich; 2006: 8), eller utsette lukking av utvalgte beslutninger. Begge dele er ressurskrevende og må vurderes mot opsjonsverdier og risiki. For komplekse byggeoppgaver er parallelle oppdrag en kjent fremgangsmåte for å utvikle alternative løsninger. Rask teknologiutvikling er et typisk grunnlag for å utsette viktige valg langt ut i prosessen, som for eksempel i fabrikk- og sykehusprosjekter. Men usikkerhet kan også håndteres i prosjektets valg av løsninger for sluttproduktet. Generalitet og fleksibilitet gir robusthet for endringsbehov også etter at en bygning står ferdig. I arkitekturhistorien finner vi generalitet og fleksibilitet som strukturalistenes motsvar til funksjonalismens idealløsninger. En tradisjonell tilnærming til design av prosessindustrialegg var å overdimensjonere kritiske faktorer. Tilsvarende kan gjøres for eiendomsutviklingsprosjekter, til eksempel ved valg av etasjehøyder, bæreevne, infrastrukturkapasitet, eller andre forhold. Å velge de rette mulighetene og definere oppgaven på en formålstjenlig måte er essensielt for resultatet, (Williams og Samset; 2010). Det bekreftes av empiriske studier av suksessfaktorer (Olsson m.fl.; 2008: 83).

At generalitet og fleksibilitet viderefører realopsjoner for usikkerhetshåndtering inn i verdirealiseringsfasen eksemplifiserer at prosjekt inngår i en kontinuerlig virkelighet (Blomberg; 1995, Avsnitt 3.3.4, Avsnitt 7.6 Figur 7.G). Usikkerhetshåndtering knyttet til det aktuelle endringsobjektet er en aktivitet som forekommer både før og etter det vi måtte velge å avgrense som et prosjekt. Kostnadsfri fleksibilitet for fremtidig utvikling bør generelt innarbeides, siden det innebærer gratis opsjoner, men ytterligere utviklingsmuligheter har en kostnadsside som forutsetter betalingsvilje hos bruker eller prosjekteier. Betalingsviljen avhenger nødvendigvis av opsjonsutformingen og må avklares som en del av problemløsnings-, eller om man vil design-prosessen, med prosjekteier som aktiv beslutningstaker<sup>153</sup>.

Mellom tidligfase og gjennomføring finner vi utformingsfasene, også kalt design-, eller prosjekteringsfasene. De er prototypen på forståelsen av prosjekt som problemløsning. Stabell og Fjeldstads (1998; 414, 420) operative verdiverksteder er problemløsningsorganisasjoner (Fjeldstad og Andersen; 2003: 48). Målrettet diagnostisering av problemet og utvikling og evaluering av løsninger er kjerneaktiviteter for operative verdiverksteder. Det gjelder for et sykehus som diagnostiserer og behandler pasientens problem, et advokatfirma som bygger klientens sak, en arkitekt som designer en villa eller et *engineering-team* som utvikler et nytt jagerfly. I en eiendomsutviklingskontekst leverer de prosjekterende problemløsningstjenester til en midlertidig prosjektorganisasjon med tilsvarende aktivitetsstruktur. Operative verdiverksteder er spesialister på problemløsning under usikkerhet (Avsnitt 3.2.2 Tabell 3.A). De baserer seg på iterative løsningsprosesser (Avsnitt 3.3.2. *Iterative prosesser*). Men iterasjoner er kostbart, både i form av arbeidsinnsats og kalendertid. Prosjekteiere vil derfor være villig til å betale godt for problemløserne som kan tilby å løse problemet riktig første gang.

Deltakerne i den midlertidige prosjektorganisasjonen må vurdere realopsjonsverdien av endringsmuligheter opp mot koordineringskostnadene på det utviklingstrinnet prosjektet befinner seg. Arkitekter er kjent for å akseptere forbedringsforslag for langt ut i prosessen. Ingeniører kan gå for tidlig over til undertrykking av nye og bedre forslag. Å avslutte kritisk testing av tidligere beslutninger enten systematisk for sent eller for tidlig burde være unødvendig. At hver konkrete avgjørelse ikke er optimal er en annen sak, som følger av at beslutningene tas under usikkerhet. Mye tyder på at aktørene er lite bevisste på valgene de gjør og at profesjonsnormer gir liten støtte for vellykket tilpassing. Her kan det være et betydelig forbedringspotensial som fordrer empirisk basert kunnskap for å hentes ut.

Prosjekters mulighet for å lykkes på hvert enkelt trinn er avhengig av det foregående arbeidet (Stabell and Fjeldstad; 1998: 425). Derfor øker verdien av et operativt verdiverksted med kundens tiltro til rask og sikker diagnostisering og løsningsutvikling. En mer strømlinjeformet prosess har vært entreprenørers salgsargument for totalentrepriser og samspillsentrepriser. Deres virkelighetsbilde er gjennomføringsperspektivet, som er produksjonsfokusert, ikke problemløsningsfokusert. For tidlig introduksjon av produksjonsperspektivet på bekostning av problemløsningsperspektivet kan lett føre til å detaljplanlegge gjennomføring av en oppgave som er dårlig løst. Det gir økt risiko for et mindre vellykket sluttresultat eller kompenserende

---

<sup>153</sup> Forberedelser for fremtidige endringer og utvidelser koster ofte mer enn det smaker. Generalitet og strukturelle løsninger kan åpne for et stort sett av udefinerte endringer med betydelig opsjonsverdi, mens forberedelser for konkrete muligheter ofte ender som borkastede investeringer. Til eksempel var terminalbygningen ved Gardermoen lufthavn forberedt for utvidelser med parallelle piler koblet sammen under tarmac. Nå utvides bygget i stedet med en bygningskropp normalt på den eksisterende. Forberedelsene var kostbare og gav merkostnader til riving for å få frem tilbygget som nå faktisk realiseres.

problemløsningsaktiviteter senere i prosessen. Men kostnadene av iterasjoner øker med økende kompleksitet utover i prosjektet, som betyr at risikoen øker for det man ønsker å unngå.

Et vellykket sluttresultat bygger på gode beslutninger i de tidlige fasene av et prosjekt (Samset; 2010) og tilsvarende av god *input* fra et foregående til et etterfølgende prosjekt. Hvor godt gjennomføringsprosjektet er definert avhenger av prosjektforutsetninger så vel som eierens behov og kapabiliteter. Ressurskonfigurasjonen (Thompson; 1967: 17, Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*) kan tilpasses oppgavedefinisjonen gjennom akkvisjonsstrategien (Morris; 2013-1; 77, 176-184). God oppgavehåndtering hos byggherren sikrer at overgangen fra tidligfase til *design* og videre til gjennomføring blir håndtert på en eksplisitt og tydelig måte med vel tilpasset ressurskonfigurasjon som gjør det mulig for den operasjonelle prosjektledelsen å bringe prosjektet til en suksessfull avslutning. I senere faser må prosjekteier bidra til at de usikre beslutningenes iboende tendens til omkamper undertrykkes, for å tilfredsstille kravene til effektiv gjennomføring.

Betraktningene er i overenstemmelse med Pich, Loch og De Meyer (2001), som viser til at kompleksitet trekker i retning av prosjektledelse som valg, usikkerhet betinger at prosjekter håndteres som en læringsprosess, mens en tilstrekkelig kjent oppgave kan håndteres med etablerte retningslinjer for beste prosjektledelsespraksis (ibid: 2). Den presenterte forståelsen forklarer hvorfor prosjektledelsesfaget understreker betydningen av at prosjektet er vel definert, mens andre ledelsesfag fremhever behovet for fleksibilitet (Olsson; 2004, 2006; 66, Olsson og Magnussen; 2007: 26).

Shenar og Dvir (1996: 628) konkluderte med at oppgaveusikkerhet ved prosjektinitiering (ibid: 608) er den viktigste determinanten for prosjektkarakteristikk av betydning for hvordan oppgaven håndteres. De så usikkerhet som mangel på informasjon for å ta en beslutning. For eiendomsutviklere kan usikkerhet også være muligheter med stor realopsjonsverdi. Avveilingen mellom fleksibilitet og koordineringskostnader får dermed stor betydning for prosjekthåndteringen, som argumentert for her.

Prosjekter utvikler seg fra et lite antall vage problemstillinger i et mangetydig felt til et stort antall problemstillinger av teknisk karakter. Forståelse av prosjektprosessen må derfor dekke en politisk og strategisk agering i tidlige faser, via designprosesser til prosjektledelsesfagets produksjonsreferanser.

## 7.5 PROSJEKTERS KOORDINERINGSBEHOV

Stinchcomb (1959) hevdet at standardisering av kompetanse har samme betydning for prosjektbasert virksomhet som byråkratiseringens skille mellom planlegging og utførelse av arbeid har i industriell virksomhet. Prosjektledelsesfaget har tatt industriorganiseringen som forbilde. Prosjektplanlegging for gjennomføring på '*cruise control*' (Morris; 2013-1: 259) er et forsøk på å overføre kontrollen over hvordan arbeidet utføres fra kompetente utøvende<sup>154</sup> til en byråkratisk teknisk ekspertise. Tilnærmingen er valgt uten å reflektere over empirisk fundert teori om

---

<sup>154</sup> Mens uttrykket 'refleksive praktikere' (Schön; 1982) assosieres med profesjonsutøvere, er uttrykket 'kompetente utøvende' ment også å dekke fag-arbeidere. Et tilsvarende syn på prosjekt som '*a mode of control over expert labor*' finner vi i kritisk prosjekt-teori (Cicmil og Hodgson; 2006: 118).

prosjektteknologien og fører til byråkratisering i stedet for innovasjonsevne (Blomberg; 1995: 68, Lenfle og Loch; 2010).

Thompsons (1967) klassiker '*Organizations in action*' er vel kjent fra prosjektlitteraturen (Morris; 2013-1: 156), men sentrale ideer synes å ha blitt enten oversett eller mistolket av det akademiske prosjektledelsesmiljøet. En av Thompsons mest kjente hypoteser er at tre forskjellige former for avhengighet krever hver sin spesifikke koordineringsmekanisme. Avhengighetene kalte han *pooled*, sekvensiell og gjengjeldt (Thompson; 1967: 57). Deres respektive koordineringsmekanismer fikk betegnelsene standardisering, planlegging og gjensidig tilpassing. Thompson (ibid: 55) postulerte at gjengjeldte avhengigheter ikke lar seg håndtere med koordinering ved planer, men krever utstrakt bruk av gjensidig tilpassing.

Mintzberg (1985: 5) oppsummerte to tiårs forskningsinteresse i strukturell *contingency*-teori med blant annet en fem-delt typologi for koordineringsmekanismer. De svarer et stykke på vei til Thompsons (1967: 56) tredeling. Begge forfatterne operer med gjensidig tilpassing som en koordineringsmekanisme som har særlig relevans i prosjektsammenheng. Morris (2013-1: 57) viser til at gjengjeldt avhengighet krever mer koordinering, som unnsår behovet for en kvalitativt annerledes koordineringsmekanisme. Betydningen av gjengjeldte avhengigheter og koordinering ved gjensidig tilpassing får lite oppmerksomhet av prosjektledelsesdisiplinen<sup>155</sup>. Det er ganske bemerkelsesverdig, ettersom enhver prosjektmedarbeider vil oppleve at denne koordineringsmekanismen dominerer hverdagen i form av intensive bruk av møter, gruppeprosesser og direkte samordning mellom aktørene<sup>156</sup> (Mintzberg; 1983: 256).

De forskjellige avhengighetene og koordineringsmekanismene er langt fra fremmed for prosjektledelsesfaget, men den normative tradisjonen har vært inntatt av planlegging. Morris (2013-1: 259, 2013-2: 18) betegner tenkingen dette har ført til for: '*planning for executing on cruise control*' (Morris; 2013-1: 259). At ledelse av teamprosesser og møter anses som viktige kapabiliteter for prosjektledere kan stå som *de facto* illustrasjon på betydningen av gjensidig tilpassing. Det teoretiske grunnlaget for hvorfor har prosjektdisiplinen forbigått i stillhet. *Last planner* (Ballard; 2000) er en tilnærming som kan tolkes som formaliserte rammer for gjensidig tilpassing, men er etablert med en annen begrunnelse enn koordinering av gjengjeldte avhengigheter.

Normative retningslinjer for prosjektledelse kommer til kort med hensyn på både å begrense gjengjeldte avhengigheter og å håndtere gjensidig tilpassing. Synet på prosjekter som ordnete sekvenser tilsier at sekvensiell avhengighet er fremherskende og planlegging er løsningen (Koskela og Howell; 2002-2; 3). Bråthen og Moland (2015: 14) peker på at: 'En viktig kilde til å øke produktiviteten er å frigjøre tid og ressurser fra områder der det jobbes uproduktivt og motproduktivt'. Koordinering gjennom standardisering og planlegging frigjør tid og ressurser for å allokere til å håndtere behovene for gjensidige tilpassinger. Prosjektledelsesfaget har konsentrert seg om denne forberedende øvelsen og overlatt den vanskelige gjensidige tilpassingen til hver og en å finne ut av.

Sammen med prosjektsyklusen er nedbryting i arbeidspakker (Avsnitt 3.3.2. *Prosjektsyklusen*), det mest grunnleggende grepet i etablerte forestillinger om god prosjektledelse. Begge teknikker er uttrykk for oppdeling i lukkede del-systemer. Arbeidspakker er delsystemer som det overordnede prosjekt-systemet blir delt opp i. Det avgrenser omfanget av hvert delsystem og fører forutsetningsvis til at arbeidspakkene er sekvensielt avhengige og kan koordineres med plan.

---

<sup>155</sup> Koskela (1999; 249, ref 241) viser til gjensidig tilpassing som usystematisk adferd og degenerert planlegging.

<sup>156</sup> Gaddis (1959) omhandler prosjektlederens rolle som *liason officer* og katalysator for gjensidig tilpassing. Söderlund (2004-1: 185) henviser til artikkelen hans som utgangspunktet for en samfunnsfaglige tradisjon i prosjektledelsesfaget.

Gjengjeldte avhengigheter håndteres av gjensidig tilpassing innenfor hver pakke. Thompson (1967: 58) presenterte et teoretisk rasjonale for oppdeling i arbeidspakker. Under antakelsen om at organisasjonsmessig adferd aspirerer til rasjonalitet bør koordinering gjøres så effektivt som mulig gjennom hensiktsmessig konfigurering av ressurser og aktiviteter. Da bør gjensidig avhengighet organiseres i så små grupper som mulig og gis rom for å funksjonere autonomt innenfor begrensninger fra planer og standardisering.

Men så lenge et prosjekt omfatter et sammenhengende system og gjennomføres under usikkerhet er det ikke mulig å dele det i autonome delsystemer. Det vil alltid forekomme gjengjeldte avhengigheter mellom arbeidspakkene som krever gjensidig tilpassing på tvers av dem. Nedbryting i arbeidspakker har skapt en falsk idé om at elementene kan løses uavhengig av hverandre. Prosjektledelse har fokusert på grensesnitt-håndtering, som er praktisk håndtering av tilknytning mellom arbeidspakker. Grensesnitthåndtering er en systemlukkingsmekanisme. Problemene oppstår når lukkingen er ufullstendig og koordinering ved gjensidig tilpassing blir påkrevet på tvers av arbeidspakkene. Det kan være en vesentlig årsak til at prosjektledelse ikke innfrir forventningene (Bankvall m.fl.; 2010: 391).

Faseinndeling tilstreber på sin side lukking i tid. Hver fase forutsettes å være en avgrenset enhet med et entydig grunnlag å starte på og en entydig utkvikling av ferdigstilling, for så å gå videre (Avsnitt 3.3.2. *Prosjektsyklusen*). Prosjektledelse så vel som eksempler fra generell ledelsesteori, som Porters (1985) tese at all verdiskaping er støpt i verdikjedeformen, tilsier at forbedrete planleggingsteknikker for koordinering av sekvensielle avhengigheter leder til prosjekt-suksess. Så langt har ikke det ført frem.

Planlegging er viktig for å ta hånd om sekvensielle avhengigheter. Planleggingsparadigmet, som den normative tradisjonen har vært karakterisert med (Söderholm; 2008; 80, 81), overlater koordinering ved gjensidig tilpassing til uformelle *ad hoc* løsninger. Det kan ha vært sterkt medvirkende til at 100 års satsing på planleggingsparadigmet (Avsnitt 3.4.1 Fotnote 62) ikke har ført til vesentlig bedret suksessrate (Flyvbjerg; 2013). Hypotesen finner støtte i blant annet forskning med utgangspunkt i mislykket *supply chain management* på prosjektområdet (Bankvall m.fl.; 2010). En sosialantropologisk studie av adferdsmønstre i byggeprosjekter (Pedersen; 2012) utvider perspektivet gjensidig tilpassing til gjensidig gaveutveksling, som retter oppmerksomheten mot at gjensidighet innebærer å gjøre gjengjeld.

I et sammenlignende *case* studie fant Kapsali (2011) at rigid oppfølging av retningslinjer for god prosjektledelse var motproduktivt, tilsvarende Pedersen (2012). Bygg- og anleggsbransjene rapporterer om økende konfliktnivå. Både Pedersens og Kapsalis undersøkelser viser på hver sin måte at det er en naturlig følge av økende bruk av prosjektledelsesdisiplinens retningslinjer for god profesjonsutøvelse. Mir og Pinnington (2014: 203) referer til en undersøkelse som ikke viste noen effekt av prosjektledelsesmetoder på tid eller kost, men negativ samvarians med levert kvalitet i byggeprosjekter.

Som Gaddis (1959) beskrev, krever prosjekter en særegen form for koordinering ved kontaktskaping for informasjonsutveksling og gjensidig tilpassing; en prosjektleder eller *liason officer* (Mintzberg; 1983: 256). Prosjektledelsesfaget har i stedet etterstrebet industrielle byråkratiidealer og søkt en posisjon som teknisk ekspertstab som koordinerer gjennom planlegging, som Mintzberg (1983: 5) betegner standardisering av arbeidsprosesser (*standardization of work processes*). Skal eiendomsutviklere ha håp om noenlunde kompetente samarbeidsparter i prosjekter må prosjektledelsesprofesjonen også ta grep om gjengjeldte avhengigheter. Det

innebærer koordinering ved gjensidig tilpassing og respekt for tilhørende kutyme for gjensidig gaveutveksling.

Standardisering av kunnskap og normer i fag og profesjoner er en annen viktig koordineringsmekanisme i prosjektbasert virksomhet (Stinchcomb; 1959<sup>157</sup>, Thompson; 1967: 81, Mintzberg; 1983: 190, 204, 255). Å engasjere profesjonelle yrkesutøvere fører til at oppgaven løses i henhold til etablerte profesjonsstandarder. Standardisering av kunnskap er grunnlaget for profesjonelle byråkratier, som effektivt gjenbraker kjent, om aldri så avansert, kunnskap. Adhocratiet er en struktur for innovasjon; for å skape noe genuint nytt. Det strukturelle svaret på utfordringen er at ulike kompetanser brytes mot hverandre om en felles oppgave, i stedet for å samle hver spesialisering for seg med sikte på trygg og sikker repetisjon av etablert ekspertise. Ulike kompetanser samles i operative verdiverksteder (operative adhocratier), som tilbyr prosjekteiere (administrative adhocratier) å sette sammen ulike kompetanser i konkrete prosjekter. Bygballe og Jahre (2009) argumenterer for at byggeprosessen kombinerer den industri-produksjonsbaserte kjedelogikken med verdiverkstedets prosjektlogikk. For eiendomsutviklere er den iterative prosjektlogikken dominerende (Kapittel 6).

Strategi handler om tilpassing til og påvirkning av forholdet til omgivelsene og til interne forutsetninger (Avsnitt 5.2). Selv om prosjekt utgjør eiendomsutvikleres kjerneteknologi (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*) fører det for langt her å gå i dybden på operative prosjektledelsestemaer. Gjennomgangen viser at prosjektledelsesdisiplinen har et godt tilfang av ikke utnyttet teori om prosjektvirksomhet, som en strategisk ledelsestilnærming til eiendomsutvikling kan bidra til å ta fatt i.

Koordineringsutfordringene i prosjekter skapes av settet av problemløsningsprosesser som må koordineres ved gjensidig tilpassing. Kravene til koordinering og ledelse endres ettersom oppgaven utvikles fra et konseptuelt hele i tidlige faser, via en designprosess og endelig en produksjonsprosess med et stadig økende antall gjengjeldt avhengige problemløsningsprosesser.

## 7.6 PROSJEKTFAGETS GRUNNLEGGENDE SPØRSMÅL

Söderlund (2004-1: 186) foreslo at hovedspørsmålene for prosjektfaget bør være; hvorfor finnes prosjekter, hvorfor er prosjektorganisasjoner forskjellige, hvordan agerer prosjektorganisasjoner, hva er funksjonen til eller verdiskapingen av prosjektledelsenheten og hva bestemmer prosjektorganisasjoners suksess?

I Kapittel 4 ble Söderlunds spørsmål om hvorfor det finnes prosjekter besvart med usikkerhet, kompleksitet og systemisk struktur. Usikkerhet fordrer at problemløsning skjer under avgrenset

---

<sup>157</sup> Eccles (1981) drøfter Stinchombs (1959) *crafts* i et transaksjonskostnadsperspektiv, som en neoklassisk kontraktsform som settes opp mot ansettelseskontrakter. Den tolkningen innebærer at Stinchcomb har blandet sammen standardisering av kompetanse med underleverandørkontrakter og dermed analytiske nivåer (Eccles; *ibid*: 449).

Stinchombs (1959) analyse er derimot helt presis om vi i stedet tolker *crafts* som koordinering ved standardisering av kompetanse kombinert med gjensidig tilpassing mellom disse standardiserte kompetanseressursene. Kombinasjonen er alminnelig både for profesjonelle og fagarbeidere. Her er *crafts* tolket som denne *contingency*-teoretiske to-komponent-koordineringsmekanismen.

Stinchombs (*ibid.*) artikkel foregriper begge teoriretninger og vi kan ikke forutsette at kategorien hans er direkte oversettbar til noen av de to alternativene. Fra et norsk perspektiv er sesongmessige svingninger håndtert med permitteringer, mens Eccles (1981) tolkning av *crafts* representerer ulovlig kontraktørvirksomhet. Tolkningen som administrativ koordineringsmekanisme fremstår da som en mer nærliggende forståelse. Under andre legale og institusjonelle rammer kan Eccles (*ibid.*) tolkning være den mest plausible.

rasjonalitet. Kompleksitet inngår i prosjektdefinisjoner for å skille dem fra enkle oppgaver av unik karakter. Systemisk struktur gjør at kompleksiteten ikke kan håndteres ved oppdeling i enkle bestanddeler. Hvorfor prosjektorganisasjoner er forskjellige ble forklart med at de må forholde seg til ulike *contingencies* og utvikler seg stivhengig over tid etter sine konkrete forutsetninger og valg.

Kapittel 5 viste til Eiendomspår ASA og vikingloven, som begge sier noe om hvordan prosjekteierorganisasjoner agerer. 'Vær godt forberedt, vær allsidig og smidig, ikke planlegg alt i detalj, grip alle muligheter: Ser du en feit gris, så skyt!'

Kapittel 6 diskuterte prosjekters suksess og konkluderte med at prosjekteiers beslutningskompetanse er den viktigste suksessfaktoren, av betydning for alle viktige verdiskapende valg. Omdømmet er en avgjørende faktor for sosiale forutsetninger for god beslutningstaking. Prosjekteiers byggherrekompetanse er nok en viktig faktor av betydning for prosjektsuksess, mens dynamiske kapabiliteter gir administrative verdiverksteder konkurransefortrinn.

Herværende kapittel (Kapittel 7) har belyst strukturelle premisser for hvordan prosjektorganisasjoner agerer med hensyn på håndtering av mulighetsrom versus koordineringsutfordring. Strategisk agering i tidlige faser håndterer store realopsjonsverdier i en ustrukturert situasjon med omfattende omgivelsesrelasjoner, men små koordineringsutfordringer. I gjennomføringsfasen er det motsatt. De konflikterende kravene til fleksibilitet og faste rammer henger nøye sammen med endringen i koordineringsbehovene over prosjektets utvikling. Et økende antall problemløsningsprosesser som utvikler seg både etter sin individuelle logikk og i gjensidig avhengighet til øvrige delprosesser gir et bilde av prosjekter som stadig mer komplekst nett av sammenvevde spiralstrukturer over tidsforløpet.

Det gjenværende spørsmålet gjelder hvilken funksjon prosjektledelsenheten har, eller hvilken verdiskaping den bidrar med. Hva verdiskapingen fra prosjektledelsenheten er, må ta utgangspunkt i en forståelse av hva verdiskaping i prosjekt er (Avsnitt 3.3.6). Stabell og Fjeldstad (1998) sier at verdiskapingen følger av forskjellen mellom en mindre ønskelig initialtilstand og en mer ønsket slutt-tilstand. I henhold til Brandenburger og Stuarts (1996) fremstilling er brutto verdi definert ved kundens betalingsvillighet. Betalingsvillighet forstår de som den øvre grensen for hva kunden kan betale uten å komme dårligere ut ved å gjennomføre prosjektet enn ikke å gjøre det. Markedets betalingsvillighet for sluttsituasjonen følger av prosjektdefinisjon og konseptvalg. Den faktiske betalingen prosjekteier oppnår er ikke kundenes betalingsvillighet, men avhenger også av hvordan denne fordeles mellom partene, som følger av deres relative forhandlingsposisjon (Avsnitt 3.2.7).

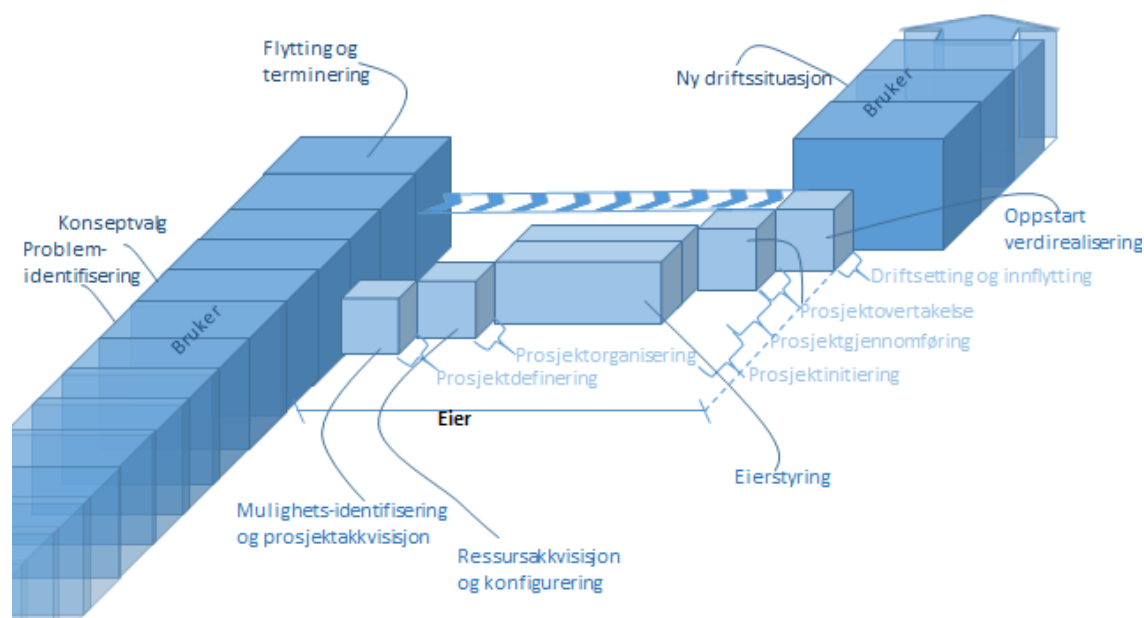
Verdiøkningen prosjektet gir er lik forskjell i betalingsvillighet mellom tilstanden før og etter prosjektet. Prosjekteiers verdiapprobasjon er en konsekvens av forhandling og forhandlingsstyrke, som i sykliske bransjer varierer over tid. Prosjekteier forhandler med brukere og fremtidige eiere om fordeling av bruttoverdien. Det som er igjen for prosjektledelsen er å løse oppgaven med tilfredsstillende margin til prosjekteiers andel av brutto verdipotensialet.

Prosjektets utvikling av konseptet til en konkret løsning innebærer reforhandlinger av verdifordelingen mellom prosjekteier og bruker. Hvis bruker får gjennomslag i prosjektet for mer kostbare løsninger enn strengt tatt fremforhandlet med prosjekteier uten å betale ekstra for det, så er prosjekteiers fremforhandlede fordeling endret til prosjekteiers ugunst. Motsatt, hvis prosjektet finner løsninger som tilfredsstillende bruker på rimeligere måter enn prosjekteier har forutsatt for sine beslutninger, så er eiers stilling forbedret gjennom prosjektledelsens agering.



I tillegg til utvikling av løsningen i dialog med brukeren har prosjektledelsen ansvaret for posisjonering og forhandling med leverandørleddet. Leverandørens andel avhenger av forhandlingsstyrken mellom partene, med leverandørens alternativkostnad ved ikke å påta seg oppdraget som en nedre grense. Leverandørens forhandlingsstyrke varierer over tid, men alternative leverandørmarkeder er ikke helt synkronisert. Prosjektets valg av kontraktstrategi bidrar til prosjekteiers margin ved å ta hensyn til utviklingen i forhandlingsstyrke hos leverandører i alternative markedssegmenter, så vel som prosjekteierens behov for fleksibilitet i prosessen.

Prosjekteier har rett på residualverdien, etter at øvrige interessenter har fått sin andel. Prosjektledelsens verdiskaping ligger etter dette i to forhold. Den første er å løse det valgte konseptet på en måte som skaper netto verdi. Den andre er å posisjonere seg for at netto verdien fordeles mellom prosjekteier og øvrige parter på en for prosjekteier gunstig måte, med tilfredsstillende margin. De to forholdene skal ivaretas under bibetingelsen at etablerte avtaleforpliktelser honoreres.



Figur 7.G  
(Egen fremstilling)

Det administrative verdiverkstedets aktivitetsstruktur over tid (Figur 7.D) som er beskrevet gjennom kapitlene 6 og 7 er illustrert her for ett prosjektgjennomløp, som brobygger mellom en mindre ønsket førsituasjon og en mer attraktiv ny situasjon. Figur 8.E viser figuren (Figur 7.G) sammen med aktivitetsdiagrammet (Figur 4.B), mens en mer detaljert presentasjon av prosjektgjennomløpet er illustrert i figur 8.I.

Det viktigste svaret gjelder ikke spørsmålene Söderlund har reist, men det han ikke stiller: Hvorfor har ikke prosjekt disiplinen evnet å forbedre ydelser etter 50 års iherdig innsats? Svaret som er implisert av foregående kapitler er at man har holdt seg snevert til Taylor, Fayol og Webers lukkede systemsynssett<sup>158</sup>. Overbevisningen om at prosjektsyklus og prosjekt nedbrytingsstruktur er

<sup>158</sup> Prosjektledelsesfagets anbefalinger kan tolkes som et uttrykk for Thompsons (1967) teori: Faget omhandler kjerneteknologien i en organisasjon som baserer seg på en intensiv teknologi. Organisasjoner vil etterstrebe rasjonalitet og lukke kjerneteknologien mot omgivelsespåvirkninger. Gjengjeldte avhengigheter, som følger av en intensiv teknologi, konsentreres i autonome grupper, arbeidspakker, som koordineres med plan (og standardisering). Scott (1981) argumenterte for at Thompsons lukking ikke er praktisk og dermed får forutsetningen om perfekt rasjonalitet begrenset praktisk anvendelse også for ledelse av den operative kjernen. Med et mer eksplisitt teoretisk

to verktøy som hver på sitt vis deler prosjektet inn i lukkede delsystemer kalt faser og arbeidspakker har hindret faglig utvikling. Som Morris (1994/1997: 217) skriver befinner disiplinen seg *'left in a 1960'ies time warp'*. Mye av den interne fagkritikken er knyttet til *the linguistic turn* og synet på virkeligheten som en sosial konstruksjon (Avsnitt 2.3.1). Denne monografien foreslår i stedet iterativ problemløsning under avgrenset rasjonalitet og koordinering av gjengjeldte avhengigheter gjennom gjensidig tilpassing som grunnelementene for en systemteoretisk forståelse av prosjekter.

Gjennomgangen i denne monografien kan konkluderes med at et eiendomsutviklingsprosjekt er en unik oppgave som outsources til en midlertidig organisasjon organisert gjennom kontrakter mellom prosjekteier og –tjenesteleverandører (Avsnitt 4.5) for å løses gjennom et sett av gjensidig avhengige, iterative problemløsningsprosesser (Avsnitt 7.5), som hver for seg og samlet er strukturert etter prinsippene for problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 7.4) i tråd med Simons profesjons- eller designteori. Den prosjektforståelsen som er presentert i Del IV gir et fruktbart grunnlag for en teoretisk systemforståelse av eiendomsutvikling som prosjektvirksomhet. Del III gav et tilsvarende grunnlag for forståelse av eiendomsutviklere som prosjekteierbaserte virksomheter.

De perspektivene på strategisk prosjektledelse som er etablert i litteraturen innebærer at også det fagfeltet er taktisk orientert, definert som tilpassing til strategi. Herværende monografi har diskutert de samme problemstillingene i et strategisk ledelsesperspektiv som omfatter å utvikle strategi, å ta strategiske valg og agere strategisk. Dermed har vi et syn på strategisk virksomhetsledelse av eiendomsutviklingsorganisasjoner. Den strategifaglige tilnærmingen som er foreslått her avklarer skillet og samvirkeforutsetningene mellom nivåene prosjekteier- og prosjektorganisasjoner og mellom forberedelses- og gjennomføringsaktiviteter. Kapittel 7 har beveget seg inn i et område som kan avgrense hvilke valg som ikke er strategiske, men operative. Prosjektgjennomføring er definitivt en operativ aktivitet. Det er temaet for prosjektledelsesdisiplinen, som har slitt lenge med å finne bedre teoretisk ståsted. Løsningen er enkel og allment akseptert: Bruk sunn fornuft!

Å velge prosjekt som verdiskapingsprosess innebærer å måtte forholde seg til prosjekter som operativ kjerneteknologi. Overordnet usikkerhet krever fleksibilitet, mens kontroll og styring av prosessen forutsetter lukkingstiltak, med låsing av beslutningene som et sentralt virkemiddel. Avveining mellom de to blir sentralt for god prosjektledelse. En prosjektledelse som opplever at de har oversikt og kontroll langt så lenge det tilsynelatende går bra, kan ha lett for å akseptere endringer utover i prosessen. Når *tipping point* er nådd spinner prosjektet ut av kontroll og katastrofen er et faktum<sup>159</sup>.

*'...firms have to depend on standard operating project routines to address predictable conditions and known risks, but they must also be able to innovate when faced with unexpected problems, emerging opportunities, and rapidly changing conditions...'* (Davies, Dogdson og Gann;

---

grunnlag for praktiske anbefalinger kunne prosjektledelsesfaget utviklet seg i mer takt med andre ledelsesfag ettersom teorigrunlaget kritiseres og videreutvikles.

<sup>159</sup> Da nytt rikshospital ble vedtatt, var premissene drøftet og konkluderte. Tunge brukerinteresser bevirket en rekke endringer, blant annet av beslutningen om omfanget av barneavdelingen langt ut i byggefasen, med katastrofale følger. Argumentene for en utvidet barneavdeling forelå på oppstartstidspunktet, men ble bevisst overstyrt. Interessene var klare og tydelige, uten noe Flyvbjergsk (2013) underslåing av faktum eller synspunkter. Argumentasjonen kan godt ha vært riktig, men håndteringen var definitivt feil. Den sentrale lærdommen er at implementering av nye behov i et prosjekt under bygging er en risikosport. I tilfellet nytt rikshospital viste det seg å være en håpløs oppgave. Avhengighetene var for mange og uoversiktlige. Rasjonelt sett burde endringen heller vært implementert som en om- og tilbyggsak etter ferdigstillelse. Politisk, boss-spenn-beslutningsteoretisk sett, ville ikke temaet hatt oppmerksomhet eller noe boss-spenn å puttes i når byggingen var avsluttet. Derfor måtte saken løses i marsjen.

2005: 39). Prosjektledelsesfaget som det fremstilles i autoritative kunnskapssamlinger som grunnlag for kompetansegivende opplæringsprogrammer konsentrerer seg om rutineringsoppgaven for gjennomføring av noenlunde kjente oppgaver (Lenfle og Loch; 2010: 41). Herværende oppgave fokuserer på en virkelighet full av muligheter og overraskelser som karakteriserer tidlige prosjektfaser. Begge perspektiver er viktige, men sistnevnte er mest krevende, dårligst forstått og har betydning også for gjennomføring, først og fremst med hensyn på i hvilken grad oppgaven er lukket og hvordan man legger opp til å håndtere gjenværende åpenhet inn i gjennomføringsfasen.

Denne monografiens anbefaling for å bevege prosjektledelsesfaget ut av dets '1960'ies time warp' (Morris; 1994/1997: 217) er å ta tak i gjengjeldte avhengigheter og koordinering ved gjensidig tilpassing under forståelsen av prosjektprosessen som problemløsning under avgrenset rasjonalitet og adaptiv beslutningstaking. *Last planner* (Ballard; 2000) illustrerer at gjensidig tilpassing kan oppmuntres gjennom formaliserte rammer. Etablerte anbefalinger for god prosjektledelse tilsier i stedet å avvise det, som Pedersen (2012) rapporterer om (Avsnitt 7.5) med betydelige negative følger. God forberedelse for koordinering gjennom plan og standardisering frigir tid til konkret oppfølging av gjensidig tilpassing og erkjennelser om feiling gjennom prosessen. Gaddis' (1959) prosjektleder som *liason officer* er en annen tilnærming til å understøtte gjensidig tilpassing for å håndtere gjengjeldte avhengigheter. Denne monografien har ingen nye forslag til hvordan ting skal gjøres, men nøyer seg med å presentere en teoretisk beskrivelse som kan hjelpe reflekssive praktikere til å forstå og håndtere de utfordringene de møter.

Et prosjektperspektiv	Et prosjekteierperspektiv	Monografiens grunnsyn	Avsnitt
Jerntriangelet er prosjekters suksesskriterier, som innfris ved å følge etablerte retningslinjer for god prosjektledelse.	Jerntriangelet er oppdragsgivers mål, som prosjektledelsesfaget lover å innfri, men under forutsetning at prosjekteier klarer å gjøre prosjektet til et tilnærmet lukket system.	Prosjekt er et åpent system	7.1
Prosjekt er et klart definert og avgrenset fenomen som kan deles opp i uavhengige arbeidspakker som koordineres med plan.	Prosjekter er et utsnitt av virkeligheten som karakteriseres av gjensidig avhengige problemløsningsprosesser som utvikler seg fra et lite antall vage problemstillinger i et mangetydig sosialt felt til et stort antall problemstillinger av teknisk karakter. Forståelsen av prosessen varierer fra politisk og strategisk agering i tidlige faser som drøftet her, via designteori til prosjektledelsesfagets produksjonsteoretiske referanser.	Verdiskapings-prosessen utgjør transformasjons-prosessen i en intensiv teknologi og kan beskrives som problemløsning under avgrenset rasjonalitet	7.2 Ref. 3.3.1, 3.3.2
Prosjekter er karakterisert av en sekvensiell prosjektskykel.	Prosjekt er en dynamisk og turbulent prosess som kan beskrives som et sett av sammennevde spiralbevegelser.	Forskjellige metaforer fremhever og tilslører ulike aspekter ved systemet som beskrives.	7.3 Ref. 3.3.2
Prosjekter transformerer innsatsressurser til et prosjektresultat gjennom en rasjonell produksjonsprosess.	Prosjekter transformerer et endringsobjekt gjennom problemløsning under avgrenset rasjonalitet.	Prosjekt som verdiskaping forstås bedre i lys av strategisk ledelsesteori enn som produksjon.	7.4 Ref. 3.3.3, 3.3.5
Prosjektledelsesverktøy, teknikker og beste praksis er gyldige over hele prosjektskyklusen	Kravene til koordinering, koordineringsmekanismer og prosjektledelse varierer med økende antall delprosesser ettersom prosjektet utvikles fra et konseptuelt hele mot et komplekst sluttresultat.	'There is no best way.' Ulike avhengigheter krever forskjellige koordineringsmekanismer	7.5

Tabell 7.A

(Egen fremstilling)

Oppsummering av prosjekt versus prosjekteierperspektiver

## DEL V DRØFTING

Del I presenterte bakgrunnen for og målet med arbeidet. Del II formidlet det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Del III utviklet avhandlingens bidrag til strategisk ledelse av eiendomsutviklere som prosjekteiere. Del IV behandlet bidraget til ledelse av eiendomsutviklingsprosjekter. Del V belyser hvordan alternative teoretiske innfallsvinkler leder til ulike tilnærminger til empirisk virkelighet.

Kapittel 8 drøfter først eksempler på hvordan det teoretiske rammeverket som er presentert kan anvendes på praktiske problemstillinger, dernest hvordan det forholder seg til idéer som er presentert i aktuelle forskningsprogrammer og artikler. Kapittel 9 drøfter det teoretiske perspektivet som er anlagt.



## 8 PRAKTISK RELEVANS

### 8.1 VERDIKONFIGURASJONER FOR EIENDOMSVIRKSOMHETER

Stabell og Fjeldstad (1998: 435) foreslår at valg av verdikonfigurasjon kommer forut for og i tillegg til Porters valg mellom generiske strategier for hver konfigurasjon. De mener at verdinettverkskonfigurasjonen ofte kan utvikle seg i retning av administrative adhocratier (ibid: 433). I kapittel 4 er et administrativt adhocrati forstått som referanse til en strukturell tolking av en verdikonfigurasjon som har sin aktivitetsbaserte tolkning i det administrative verdiverkstedet. Selskaper som frir seg fra verdinettverksbasisen tydeliggjør poenget med en egen administrativ verdiverkstedskonfigurasjon. Et eksempel fra min egen arbeidserfaring er da eiendomsforvalteren Oslo Areal AS<sup>160</sup> outsourcet drift- og forvaltningstjenester for å frigi tid og kompetanse til utviklingsoppgaver<sup>161</sup>. Da var det ikke lenger verdinettverkets aktiviteter som stod i sentrum, men prosjekteierens. Linstow AS<sup>162</sup> gikk i sin tid langt i den samme retningen, men det er blant boligutviklerne vi lettest ser eksempler på fenomenet. På 1980 tallet drev store entreprenører med egenregi boligutvikling som et markedssegment integrert i entreprenørproduksjonen. Lærdommene fra krisetidene i bank og eiendom fra 1987 og utover 1990 tallet innebærer at mange i stedet organiserte eiendomsutvikling som et eget selskap. Eiendomsutviklerselskapene kan utvikles som spesialiserte entreprenører, men opereres ofte som rene prosjekteierorganisasjoner.

Som et praktisk eksempel på valg mellom den operative eller administrative verdiverkstedskonfigurasjonen kan vi problematisere hvordan ulike typer eiendomsutviklere posisjonerer seg i forhold til fellesfinansierte *joint venture* prosjekter. Et eiendomsutviklingsselskap som har posisjonert seg med en forretningsmodell basert på å løse eller administrere prosjekter på vegne av andre, som til eksempel et arkitektelskap eller en CM-entreprenør, er egnet for konfigurering som et operativt verdiverksted. Det gjelder uavhengig av om denne aktøren også er medinvestor i utviklingsprosjektene det håndterer<sup>163</sup>. En eiendomsutvikler som er posisjonert som et administrativt verdiverksted (Figur 4.B) med sikte på å utvikle prosjekter for egen regning kan tilsvarende både saminvestere med andre og avstå ressurser til håndtering av fellesfinansierte utviklingsprosjekter<sup>164</sup>. Rollen i prosjektene kan bli tilnærmet like<sup>165</sup>, selv om virksomhetenes strategiske konkurranseposisjoner er forskjellige. Der førstnevntes prosjektakkvisisjon skjer ved å selge inn sine kompetansebaserte tjenester, vil sistnevnte kjøpe inn utviklingsoppgaver.

---

<sup>160</sup> Oslo Areal AS ble etablert som et børsnotert ASA i 2004. En av selskapets største aksjonærer, Gjensidige forsikring, kjøpte selskapet av børs to år senere. AS'et er nå eid 50/50 av Gjensidige forsikring og AMF Pensionsförsäkring AB.

<sup>161</sup> Som en liten organisasjon hadde vi en enkel struktur. Poenget var å endre fokus og aktiviteter utøvd av egne ressurser.

<sup>162</sup> Linstow Eiendom AS ble stiftet av Sparebanken Oslo og Akershus etter eiendoms krisen på slutten 1980 tallet, som et redskap for å håndtere eiendomsengasjementer banken måtte overta. Organiseringen gjorde også at banken unngikk å regnskapsføre fallende eiendomsverdier direkte på egne bøker, som hjalp dem gjennom bankkrisen fra 1992. Selskapet ble siden børsnotert, fusjonert med Nydalen Compagni AS i 1998 og kjøpt av børs i 1999 av den familieeide Wilhelmssen gruppen og eies gjennom investeringsselskapet Awilhelmsen AS.

<sup>163</sup> Stor Oslo Prosjekt AS presenterte seg som en aktør som kan passe til denne beskrivelsen av en verdiverkstedsbasert medinvestor; en eiendomsutviklings- og prosjektledelseskonsulent som tok eierposisjoner i utviklingsoppgavene som en del av honorar/incitamentsstrukturen. Virksomheten omorganiserte og endret navn til Stor Oslo eiendom AS i 2015 etter å ha utviklet seg til egenkapitalintensiv eiendomsutvikler som inviterer medinvestorer inn i prosjektene sine.

<sup>164</sup> Backe Prosjekt AS kan være et eksempel på en aktør som er etablert for en posisjon som eiendomsutvikler og prosjekteier. Selskapet er datter i et entreprenørkonsern og utvikler prosjekter alene eller sammen med andre investorer.

<sup>165</sup> I praksis forventer vi at det operative verdiverkstedet går inn som minoritetsinvestor, men med en forholdsvis stor timeinnsats. Motsatt forventer vi at det administrative verdiverkstedet tar en forholdsmessig større eierandel og mindre innsats av egen kompetanse. Prinsipielt er det ingenting i veien for at de to verdiverkstedformene i konkrete eksempler tar en tilnærmet identisk posisjon. Men over prosjektporteføljene må det arbeidsintensive operative verdiverkstedet engasjere større personalressurser knyttet til en beskjeden kapitalinnsats, sammenlignet med det kapitalintensive administrative verdiverkstedet, som per definisjon har mer kapital bak sammenligningsvis beskjedne personalressurser.

Førstnevnte selger sin kompetanse i utviklingsprosessen, mens sistnevnte selger retten til en andel i avkastningen til medinvestorer i prosjektet og bruks- eller eierretter i sluttproduktet. Førstnevnte må vurdere sin ressurs-*pool* som konkurransedyktig i et konsulentmarked, mens sistnevnte normalt vil se på sine begrensede humanressurser som mer verdifulle å anvende i egne prosjektaktiviteter enn å selge for anvendelse i andres. Aktivitets- og kompetanseprofil så vel som den grunnleggende måten å konkurrere på er ulike. Verdiskapingsmodellene er grunnleggende forskjellige, på tross av overflatiske likheter.

Eiendomsutviklingsvirksomheter som Selvaag bolig ASA<sup>166</sup>, Profier AS<sup>167</sup>, Urbanium AS<sup>168</sup> og allehånde eplehaveutbyggere kan beskrives og analyseres med modellen for det administrative verdiverkstedet. Andre typiske eiendomsutviklingsselskaper er de tidligere nevnte entreprenørkonsernenes egenregi-utviklere, enten de utvikler bolig eller næring. Nordahl (2006: 125) beskriver et foretak som utvikler eiendom frem til plan- og konseptavklaring, som faller inn i samme kategori.

Selskaper som Mustad Eiendom<sup>169</sup> og IT Fornebu Eiendom<sup>170</sup> er etablert med sikte på å bygge ut et spesifikt område fra en utviklingsfase til en drift- og forvaltningsfase. Avsnitt 6.4 forklarte at områdeutvikling kan forstås som prosjektprogrammer og at programledelsesorganisasjonen dekkes av prosjekteierkonfigurasjonen. IT Fornebu Eiendom avhender eiendom til ulike investorer ettersom IT Fornebuprosjektets interesser er ivaretatt, for så å legges ned, eller endre strategi og virkefelt, når prosjektprogrammet er fullført. Mustad Eiendom har i stedet kjøpt seg opp med en større forvaltningsmasse. Sistnevnte er et eksempel på et dedikert utviklingsselskap som har endret seg til å operere som eiendomsbesitter og -forvalter med noe utviklingsaktiviteter. Den mest egnede verdikonfigurasjonen har skiftet med endringen fra en prosjekteier-strategi til en eiendomsforvalter-strategi. Aktivitetsstruktur følger strategi, som organisasjonsstruktur gjør det i henhold til tradisjonell *contingency*-teori (Chandler; 1962). Eiendomsselskaper er egnet for å modelleres som verdinettverk (Avsnitt 4.3).

Stabell og Fjeldstad (1998) mener at verdinettverk kan utvikle seg til administrative adhocratier dersom omgivelsesforutsetningene tilsier det. Eksempelet Mustad Eiendom illustrerer at bevegelsen også kan gå den motsatte vegen, fra områdeutvikler til langsiktig forvalter. Avantor<sup>171</sup> har hatt en tilsvarende utvikling ettersom Nydalen er utbygd, men har valgt å avhende forvaltningseiendom for å reinvestere i nye utviklingsprosjekter. De har beveget seg fra rollen som dedikert utvikler av ett område som et prosjektprogram, til å håndtere en utviklingsportefølje med samme verdikonfigurasjon som før; det administrative verdiverkstedet.

---

<sup>166</sup> Selvaag bolig ASA er en børsnotert boligutvikler. Selskapet er skilt ut fra entreprenørselskapet Selvaagbygg (Fotnote 112) som er fusjonert med Betonmast AS til Betonmast-Selvaagbygg.

<sup>167</sup> Profier AS ble stiftet i 1994. Det er et eiendomsutviklingsselskap med hovedtyngden på utvikling av bolig- og handelsprosjekter. Selskapets største aksjonær er Bjørn Rune Gjelstens investeringsselskap Gjelsten Holding AS.

<sup>168</sup> Urbanium AS ble etablert i 2003. Det er et eiendomsutviklingsselskap med vekt på boligutvikling. Daglig leder Espen Pay er hovedaksjonær.

<sup>169</sup> Mustad Eiendom AS er et familieeid eiendomsselskap basert på Industrikonsernet Mustads eiendommer på Lilleaker i Oslo, som blant annet omfatter kjøpesenteret CC Vest og en motorveistrekning under overbygging mellom tunnellene i Granfosslinjen på Ring 3 rundt Oslo.

<sup>170</sup> IT Fornebu Eiendom er et *single purpose vehicle* (SPV) for det offentlig-private samarbeidsprosjektet IT- Fornebu med formål å bygge ut et kunnskapssenter på Fornebu etter flyttingen av Oslo Lufthavn til Gardermoen.

<sup>171</sup> Avantor er et eiendomsutviklingsselskap etablert i 1970 av Tor Andenæs og var blant annet engasjert i utviklingen av Ski Næringspark. Det ble børsnotert i 1985 og tatt av børs etter en fusjon med Gjelsten og Røkkes eiendomsselskap på 1990 tallet. Med det fikk selskapet et betydelig utviklingspotensiale i Nydalen, som fortsatt er et hovedsatsingsområde. Ettersom Nydalen er stadig mer utbygd har selskapet igjen påtatt seg nye engasjementer andre steder. Selskapet har vendt tilbake til en forhistorie av prosjektporteføljeeiere, etter en periode som områdeutvikler med ett prosjektprogram.

Mintzberg (1979) skriver at adhocratier er ustabile, men at det administrative adhocratiet vil ha vanskelig for å endre konfigurasjon uten samtidig å endre bransje. Hva en bransje er kan diskuteres. Porter (1989) deler den amerikanske eiendomsutviklingssektoren inn i mange bransjer. Det kan virke søkt i mindre forhold, som det norske markedet. Men at eiendomsutviklere og eiendomsforvaltere driver i ulike bransjer er en rimelig kategorisering også her hjemme. Da impliserer Mintzbergs påstand at det er vanskelig for en eiendomsutvikler å endre konfigurasjon uten å bytte bransje, til eksempel til et eiendomsselskap, eller et konsulentfirma. Det fremstår som plausibelt.

Entra Eiendom ASA<sup>172</sup> (Entra) er primært en eiendomsbesitter og -forvalter, men selskapet er også en stor -utvikler. Et eiendomsselskap kan modelleres som et verdinettverk hvor eiendommene utgjør infrastrukturen selskapet leverer tjenester på. Eiendomsutvikling og byggherreaktiviteter håndterer utvikling av denne infrastrukturen. Byggherrefunksjonen håndterer aktivitetene i Thompsons intensive teknologi. Ansvar for prosjektidentifisering i Entra er overlatt til markedsfunksjonen, mens verdirealisering ligger til eiendomsforvaltningen. Entras organisering illustrerer at aktivitetene struktureres som 'lag på lag', hvor aktivitetsgruppene plasseres i forskjellige funksjonelle enheter som håndterer ulike deler av omgivelsene, som beskrevet i avsnitt 5.4 (Figur 5.D).

Når et eiendomsselskap som legger vekt på fordelene ved egenforvaltning, samtidig er utviklingsorientert oppstår det en strukturell konflikt mellom en strategisk posisjon som driftsorientert forvalter og prosjektbasert utvikler. Entra har vært kritisert for å ha for stor administrasjon, som kan være en konsekvens av et uavklart forhold mellom strategisk posisjonering som prosjektutvikler eller eiendomsforvalter, med tilhørende uklarheter i verdikonfigurasjon, aktivitets- og organisasjonsstruktur.

Hos statens sentrale eiendomsforvalter og byggherre, Statsbygg, finner vi et ytterligere komplekst bilde. Et særtrekk ved Statsbygg er at byggherrefunksjonen ikke bare er en intern støttefunksjon som hos Entra, men er en sentral byggherrefunksjon for deler av statsapparatet, uavhengig av egenforvaltet eiendomsportefølje. I tillegg til en verdinettverksbasert eiendomsvirksomhet og en stor byggherrefunksjon, har Statsbygg et internt kompetanse- og rådgivingsorgan, et faglig ressurscenter, som best beskrives med primæraktivitetene for et operativt verdiverksted. Ressurscenteret har også en rolle utover interne støtteaktiviteter, som rådgiver for statsapparatet for øvrig. Statsbygg har ikke egne markedsaktiviteter, men for tidligfaseaktiviteter finnes en egen plan og utviklingsavdeling<sup>173</sup>, som for tiden forestår programmering og planavklaring

---

<sup>172</sup> Entra er et halvstatlig eiendomsselskap som ble etablert med en portefølje av Statsbyggs konkurranseutsatte eiendommer i 2000 og delprivatisert gjennom en børsnotering i 2014.

<sup>173</sup> Avdelingens opprinnelse var som ansvarlig for å håndtere statens eiendomsutviklingsoppgaver, for realisering enten gjennom privatisering/salg, eller ny statlig bruk. Pilestredet Park var den første store utviklingsoppgaven, men det var da Statsbygg fikk ansvaret for Fornebu at man opprettet en egen avdeling for plan- og utvikling. I Pilestredet Park beholdt man patologibygningen til fremtidig statlige behov, som etter lang tid ble et prosjekt for Høyskolen i Oslo (Andrea Arntzens hus). På Fornebu avhendet man deler av eiendommene til aktører med statlige eierinteresser, som Telenor og IT Fornebu, sistnevnte gjennom SIVA, som er en stor statlig eiendomsutvikler. Gimlemoen og Vestbanen er andre eksempler på ny statlig anvendelse etter fraflytting av opprinnelig bruksområder, henholdsvis militærleir og togstasjon. Ettersom ulike statlige sektorer ble oppmerksomme på inntektsmulighetene som ligger i eiendom, etablerte både NSB, forsvaret og sykehussektoren sine egne eiendomsutviklings- og/eller avhendingsenheter. Statsbyggs plan- og utviklingsavdeling baserer nå eksistensen sin på et smalt aktivitetsgrunnlag i tidligfase prosjektutvikling, men med rom for spesialisert ekspertise med betydelige innslag av stum kunnskap og andre nettverksrelasjoner enn byggherre- og eiendomsvirksomhetene vil prioritere. Den kompetansen Statsbygg rår over kunne antakelig like gjerne vært organisert i faglig ressurscenter, men det kan være andre gode grunner til å opprettholde en særlig organisering av dette spesielle feltet, som til eksempel relasjoner til særlig viktige miljøer i omgivelsene, som kunne vært en forklaring i tråd med Pfeffer og Salanciks (1978) ressursavhengighetsteori.



for nytt regjeringskvartal, mens byggherreavdelingen allerede er i gang med delprosjekter for riving og fysisk klargjøring for ny utbygging i kvartalet. Internt i Statsbygg diskuteres det om plan- og utviklingsavdelingen bør ha byggherrerollen eller være et kompetansesenter til støtte for en gjennomgående byggherrerolle lagt til prosjektavdelingen. I henhold til tankene som er presentert her har konklusjonen betydning for aktivitetene enheten skal utføre; enten et utdrag av aktivitetssettet til et administrativt verdiverksted (byggherre), eller et aktivitetssett som primæraktivitetene til et operativt verdiverksted (kompetansesenter).

Forhåpentligvis har gjennomgangen over om ikke annet inngitt en intuitiv oppfatning av at aktivitetssettet til eiendomsutviklere og byggherrer er noe annet enn for operative verdiverksteders kompetansepooler, eller verdinettverks-organisasjoner. Om det foreslåtte aktivitetsdiagrammet for administrative verdiverksteder har noe for seg gjenstår å teste i praksis. Avsnitt 8.2 gir indikasjoner på at det er meningsfylt å undersøke det nærmere.

## 8.2 PRAKTISK PORTEFØLJELEDELSE

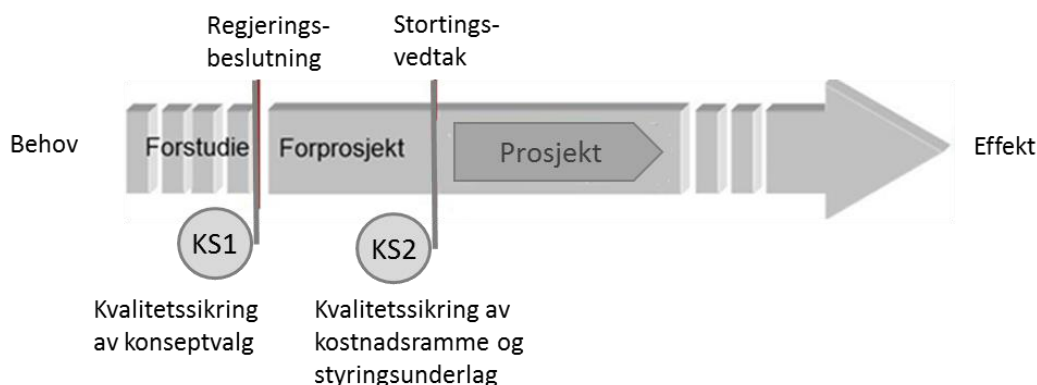
### 8.2.1 PROSJEKTMODELL SOM AKTIVITETSANALYSE

Sammenhengen mellom verdikonfigurasjon og prosjektmodell ble illustrert i praksis gjennom et arbeid med videreutvikling av prosjektmodellen til en stor offentlig byggherre. Arbeidet viste at den teoretiske forståelsen som er utviklet her (Kapittel 7) kan forstås som en generisk prosjektmodell. Den muligheten hadde jeg ikke tenkt på før oppdraget eksemplifiserte poenget. Den tradisjonelle tilnærmingen til prosjektmodeller bygger på *waterfall*-modellen (Avsnitt 3.3.2.*Prosjektsyklusen*). Det er derfor ikke umiddelbart innlysende at det teoretiske grunnlaget som er presentert i denne monografien kan transformeres til en prosjektmodell. På den annen side er aktivitetsdiagrammet et strukturert bilde av hvilke aktivitetsgrupper organisasjonen utøver. Prosjektmodeller omfatter en beskrivelse av hvordan de konkrete aktivitetene skal utføres. Det bør være en nær sammenheng mellom de to.

Det teoretiske grunnlaget for verdikonfigurasjonene er at verdiskapingsaktivitetene til en verdikonfigurasjon korresponderer med operative aktiviteter i et øyeblikksbilde av de samme aktivitetene som hver enkelt oppgave gjennomløper over tid. I avsnitt 7.2 ble det illustrert som en sekvens stillbilder av primæraktivitetene, satt sammen til en film som gjengir aktivitetsutøvelsen over tid (Figur 7.D). Vi finner igjen de samme aktivitetene i begge dimensjoner. En prosjektmodell bør dermed kunne ordnes etter de samme aktivitetsgruppene som beskriver primæraktiviteter i verdiverkstedskonfigurasjonen.

Tidsaksen i en prosjektmodell ordnes gjerne etter faser, eller prosjektsyklusen (Avsnitt 3.3.2.*Prosjektsyklusen*). Hovedaktivitetene i det aktuelle tilfellet ble underinndelt med delaktiviteter fordelt på de samme fasene som er angitt i statens overordnede prosjektmodell for investeringsprosjekter over MNOK 750 (Figur 8.A). Der defineres en tidlig fase som starter med at brukeren identifiserer et problem og konkluderer med konseptvalg, tilsvarende identifisering av oppgaven og definering av prosjektet i aktivitetsdiagrammet for det administrative verdiverkstedet. I herværende kontekst avklarer fasen at nye lokaler er et riktig konseptvalg, som leder til et byggeprosjekt. Konklusjonen fører til et forprosjekt som konkretiserer konseptvalget med en løsning. Neste overordnede beslutningstrinn er bevilgning, som tilsvarer beslutning om gjennomføring i prosjekteierkonfigurasjonen. Statens overordnede prosjektmodell avsluttes med overtakelse og viser til verdirealiseringen som en effekt over tid, etter prosjektavslutning.

Som flergangsbyggherre er organisasjonen karakterisert av at det strømmer stadig nye prosjekt-oppgaver gjennom systemet. Det opprettes et eget prosjekt med dedikerte ressurser for hver oppgave og resultatet overtas fra den midlertidige prosjektorganisasjonen som demobiliseres når oppgaven er slutført. Bruker forestår verdirealiseringen av prosjektresultatet, som overføres fra byggherreorganisasjonen til langsiktig forvaltning.



Figur 8.A  
(Egen fremstilling etter Samset og Volden; 2013: 22)  
Finansdepartementets prosjektmodell

Figur 8.B bygger på film-analogien i avsnitt 7.2 og viser aktivitetsdiagrammet til administrative verdiverksteder over et tidsrom. Det kommer stadig nye prosjektoppgaver inn i prosjektporteføljeeierorganisasjonen, vist som piler på ulike tidspunkter. Gjennomløpet av én oppgave er markert med en mørk pil som startpunkt og prikker i samme farge som indikerer hvilken aktivitetsgruppe som behandler oppgaven til ulike tidspunkter.

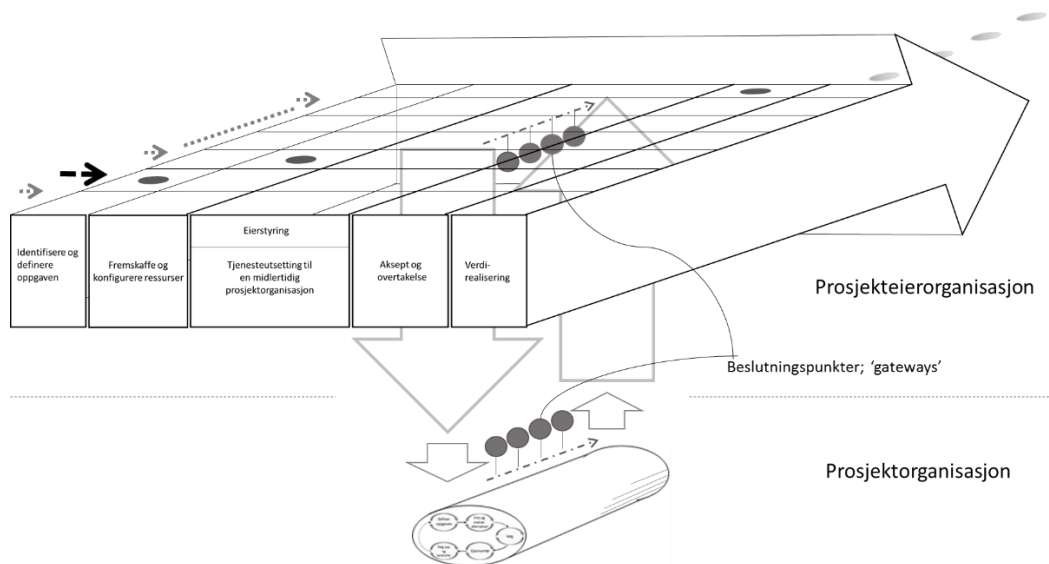
Når oppgaven har nådd aktivitetsgruppen for delegering og prosjekteierstyring settes den ut til en midlertidig prosjektorganisasjon. Prosjektet følges opp gjennom prosjekteierstyring av prosjektet, med tilknyttede kontrollpunkter som knytter prosjektets aktiviteter til prosjekteierens overordnede administrasjon (Avsnitt 6.2, Avsnitt 6.3).

Nederst i figuren (Figur 8.B) finner vi prosjektorganisasjonen som mottar oppgaven. Det som for prosjekteier er styringsaktiviteter i kontrollpunktene er *stage gates* i en prosjektmodell, hvor prosjektet får konklusjoner om overordnede premisser for videre oppgavehåndtering. Oppgaven gjennomføres over et tidsrom som deles opp med en serie markerte *stage-gates* som korresponderer med prosjekteiers styringsopplegg. Oppgaven leveres tilbake til prosjekteier for verdirealisering, markert med en oppadgående pil, men etterfølges av en avslutnings- og utbedringsperiode som er illustrert med et tynnere forløp frem til terminering.

Prosjekteier utfører overtakelsesaktiviteter, markert med en siste prikk, før verdirealisering som er markert med en pil utover i tid. Som det fremgår gjennomfører hvert enkelt prosjekt en sekvens over tid som reflekterer de samme aktivitetene som prosjekteier utøver parallellt til enhver tid, men for ulike prosjekter (Avsnitt 7.2). Derfor har aktivitetsdiagrammene også mening som prosessbeskrivelse; aktiviteter over tid.

Det konkrete prosjektmodellarbeidet tok utgangspunkt i en aktivitetsbeskrivelse med gyldighet for de midlertidige prosjektorganisasjonene. Innfallsvinkelen var å utvide denne til også å dekke prosjekteierperspektiver. Det førte til en sammenveving av eier- og prosjektaktiviteter. Sammenfiltringen av eier- og prosjektaktiviteter gav noen komplikasjoner som kunne vært unngått om arbeidet hadde tatt utgangspunkt i det teoretiske bildet som er illustrert i figur 8.B. Eier- og

prosjektaktiviteter kan beskrives som to separate aktivitetssett som blir knyttet sammen med prosjekteierstyringsaktiviteter, i stedet for ett monolittisk aktivitetssett. Å utvide en prosjektmodell til å dekke prosjekteierperspektiver viste seg å illustrere at byggherreaktivityer hensiktsmessig lar seg strukturere i henhold til primæraktivitetene til det administrative verdiverkstedet.



Figur 8.B  
(Egen fremstilling)

En strøm av nye oppgaver kommer inn i prosjekteiers aktivitets-struktur og beveger seg gjennom det over tid. Ett konkret prosjekt gjennomløper aktivitetssettet sekvensielt over tidsforløpet (men kan gå tilbake til tidligere aktiviteter). Det administrative verdiverkstedets primæraktiviteter gjenspeiler aktivitetssekvensen over tid (Figur 7.D). Prosjekteierstyring omfatter fastlagt fasebehandling i beslutningspunkter som er felles med prosjektet. Prosjektorganisasjonen utfører transformasjonsaktivitetene (Figur 3.I) og overleverer resultatet for verdirealisering.

I den konkrete prosjektmodellen som ble utviklet detaljerte man aktivitetene i hver aktivitetsgruppe. Detaljering av aktivitetsgruppene i enkeltaktiviteter samsvarer med å detaljere faktiske aktiviteter i en konkret strategisk analyse av en organisasjon, som anbefalt av Porter (1985) og videreført i verdikonfigurasjonsteori. En aktivitetsbasert analyse innebærer å avdekke hva man faktisk gjør, men poenget er å konkludere hva man egentlig vil gjøre, for å samstemme virksomhetens *services rendered* fra tilgjengelige ressurser med den strategiske posisjonen man har eller ønsker å ta. Stabell og Fjeldstad (1998: 425 figur 4) viser aktivitetene til respektive en allmennpraktiserende lege (Figur 7.B) og oljeletingsprosjekter som operative verdiverksteder. Mens en strategisk analyse tar sikte på å presisere hvilke aktiviteter fokusorganisasjonen skal utføre, tar prosjektmodellen sikte på å beskrive hvordan de skal utøves. Valg av aktiviteter er strategisk, mens det å presisere utførelsen av de valgte aktivitetene er operativ kvalitetssikring.

Prosjektmodeller kan utformes etter strukturen til primæraktivitetene til det operative verdiverkstedet. Prosjekteieres kvalitetssikringssystem kan tilsvarende bygges opp etter det administrative verdiverkstedets aktivitetsstruktur.

## 8.2.2 PROSJEKTLEDELSESTEORI OG PRAKSIS

DIFI<sup>174</sup>s prosjektveiviser for gjennomføring av digitalisering i offentlige virksomheter illustrerer sammenhengen mellom praktisk prosjektledelsesforståelse og aktivitetssettet til administrative verdiverksteder som ble foreslått i avsnitt 4.2.1. DIFIs prosjektmodell (<http://www.prosjektveiviseren.no/> : 21.09-2015) omfatter fasene konsept (idé, behov, mål), planlegge (styringsunderlag), gjennomføre (gjennomføringsfaser), avslutte (overlevering, evaluering) og realisere (gevinster), som langt på vei tilsvarer aktivitetsgruppene som speiles i aktivitetsdiagrammet for administrative verdiverksteder (Avsnitt 4.2 Figur 4.C). Modellen er basert på PRINCE2 (<http://www.prosjektveiviseren.no/om-prosjektveiviseren>: 21.09-2015). Den korresponderer med Morris' (1994/1997, 2013-1, 2013-2) 'ledelse av prosjekter' og opprettholder det sekvensielle grunnsynet han forfekter. Prosjektveiviseren (Versjon 2.4-desember 2014) grupperer aktivitetene over prosjektsekvensen, mens det foreslåtte aktivitetssettet er et stillbilde av prosjekteiers løpende aktiviteter (Avsnitt 7.2, Figur 7.D). Det foreslåtte aktivitetssettet er dermed i tråd med verdikonfigurasjonsteoriens grunntanke om at strategisk viktige aktiviteter spiller den operative prosessen, gitt at DIFIs prosjektmodell gjenspeiler et eierperspektiv.

Et tradisjonelt syn på vellykket prosjektledelse innebærer å følge en lineær sekvens, uten å gå tilbake for å endre konklusjonene fra tidligere aktiviteter. Realistiske prognoser kombinert med tilstrekkelig slakk og reserver skal gi prosjektene handlingsrom til å jobbe konsentrert om problemet som skal løses for å nå oppsatte mål og krav innenfor gitte rammer. Betraktningmåten følger Thompsons (1967) prinsipper om å lukke den operative kjernen. Han beskrev bufring og utjevning som typiske tiltak for å lukke systemet. Begge brukes flittig i prosjektsammenheng (Avsnitt 3.4.3). I prosjektledelsesfagets rasjonelle systemsyn er det prosjekteiers ansvar å sikre forutsetningene for rasjonell systemlogikk. Endringer fremstår i dette perspektivet som mangelfull prosjekthåndtering fra prosjekteiers side. I forståelsen av prosjekter som er hanlagt her, oppfattes endringsbehov i stedet som konsekvenser av forutsett og uforutsett usikkerhet og tilhørende avgrenset rasjonell adferd. Siden alle aktiviteter er gjennomført under usikkerhet er det å kunne følge en lineær sekvens uten tilbakesløyninger avhengig av et element av flaks: Det forutsetter at usikkerhetene ikke slår inn med negative overraskelser utover dem bufringstiltakene har tatt høyde for<sup>175</sup>.

Som beskrevet i avsnitt 3.3.3 innebærer usikkerhet en mulighet for at prosjekter må revurderes. Det innebærer å gå tilbake til en tidligere aktivitet for å endre utgangspremissene. Det er ikke mulig å gå tilbake til tidligere tidspunkter, men det er mulig å gå tilbake i aktivitetsstrukturen. Å 'gå tilbake' i aktivitetsdiagrammet gir mening som forståelse av organisasjonens virkemåte.

Endringsbehov innebærer at tidligere beslutninger utfordres. En effektiv byggherreorganisering må være forberedt på å håndtere revisjon av tidligere beslutninger med fullmakter og rutiner for mulighetene som kan oppstå. Flere og mer uoversiktlige sett av avhengigheter utover i prosessen gjør det stadig tyngre å håndtere endringer. Når ekspertise, organisasjonensheter eller nivåer utenfor prosjektet har vært sentrale for konklusjoner fra tidligere aktiviteter kan det i praksis være vanskelig å få nødvendige endringsavklaringer. I kommersielle sammenhenger kan det til eksempel være kontraktuelle rammer for prosjektet som utfordres. I offentlig forvaltning kan det være beslutninger på politisk nivå. Det hindrer ofte

---

<sup>174</sup> DIFI er et akronym for Direktoratet for forvaltning og IKT. (<https://www.difi.no/>: 30.09-2015)

<sup>175</sup> Prosjektledelsesfagets risikostyring/-ledelse tar sikte på å avdekke alle relevante risikofaktorer og gjøre tiltak for å møte dem. Det er nok én bufringsmekanisme. I et system som er åpent mot uoversiktlige omgivelser er det fortsatt et element av flaks som skal til for at det ikke oppstår helt andre endringer enn man har tatt høyde for.

byggherreorganisasjoners evne til å håndtere oppgavevisjon. Dermed trekker også byggherrers egne forhold i retning av å stenge prosjekter for endringer, som koordineringsbehovene gjorde det (Avsnitt 7.5).

En prosjektmodell tar sikte på standardisering av rutiner for økt effektivitet, sentral styring og kontroll. Men den intensive prosjektteknologiens styrke er skreddersøm fra sak til sak. Tilnærmingen støtter ikke opp under byggherrefunksjoner som har kompetanse til å håndtere unike oppgaver som sitt *raison d'être*. Denne monografien har et Janusbudskap: På den ene siden er prosjekter grunnleggende sett usikre problemløsningsprosesser som krever fleksibilitet og iterasjon, men på den andre siden er det stort behov for å etablere rammebetingelser for rasjonell, sekvensiell håndtering av koordineringsutfordringene i gjennomføringen.

De rasjonalistiske rammene for statlig prosjektgjennomføring som er satt av Finansdepartementet og følges opp med ytterligere detaljering på etatsnivå har gode grunner for seg, men knapt for å fremme evnen til å møte det nye og ukjente. En standardisert prosjektmodell på et strategisk nivå kan være effektivt for å håndtere en serie av noenlunde ensartede oppgaver med lav usikkerhet, men motproduktivt for å håndtere nye, ukjente oppgaver på en innovativ måte (Blomberg; 1995).

Vi må skille mellom strategisk aktivitetsanalyse som grunnlag for konkurransefortrinn og operative kvalitetssikringssystemer. Aktivitetene som skal utøves, aktivitetsdiagrammet, kan spesifiseres uten å rutinisere hvordan. Standard prosedyrer for hvordan aktivitetene skal utøves er prosjektmodellens domene. Sammenhengen mellom dem gjør at kvalitetssikringssystemet inngår i verktøykassen for strategiimplementering. Prosjekteiers aktiviteter kan spesifiseres i tråd med det teoretiske rammeverket som ble etablert i del III. De samme aktivitetene sett over tid samsvarer med DIFIs prosjektmodell. Prosjektorganisasjonene utgjør prosjekteiers produksjonsapparat og agerer på prosjekteiers vegne (Avsnitt 4.5). Aktivitetssettet for begge må analyseres for å forstå prosjekteiers verdiskaping og tilpassing av aktivitetssettet til valgt strategisk innretning.

Prosjektmodeller som tar sikte på standardisering av prosjektgjennomføring er lite egnet for å underbygge prosjektformens innovative potensiale. Prosjektmodeller kan reflektere prosjekteiers aktivitetsdiagram, eller prosjektorganisasjonens.

## 8.3 EIENDOMSUTVIKLING I PRAKSIS

### 8.3.1. TIMING AV PROSJEKTER

Valg av prosjekt (Avsnitt 5.3.1) er en sentral beslutning i den løpende *strategizing* prosessen (Avsnitt 5.2). I praksis dekker valget to beslutninger: Både prosjektakkvisisjon og byggestart er avgjørende beslutninger om ressursallokering til ett og samme prosjekt. Beslutningene oppfattes som irreversible og fungerer som lukkings-mekanismer for oppgaven. Dette avsnittet relaterer den foreslåtte konseptuelle modellen for prosjekteierbeslutninger (Avsnitt 5.3.1 Figur 5.C) til den praktiske virkeligheten til eiendomsutviklere. Modellen tok utgangspunkt i teori om kapasitetsutvidelser, som sier at usikkerhet og tilgang er de viktigste faktorene for oppstartsbeslutninger. Det er oppfattet nivå som er avgjørende. Ønskverdigheten av et prosjekt følger av en avveining mellom verdipotensialet og egne kapabiliteter. Prosjektakkvisisjon er et resultat av forholdet mellom egne preferanser og suksess i konkurransen om tilganger.

En typisk tilnærming til akkvisisjon av eiendomsutviklingsprosjekter vil være at tilgjengelige muligheter først vurderes mot en grovkisjet referanseportefølje (Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling*), for

raskt og enkelt å skalle av uønskede oppgaver. Om det finnes åpenbart uakseptable økonomiske parametere eller juridiske bindinger er det neste spørsmålet som er egnet for raskt å eliminere prosjektforslag. Deretter vurderes hver mulighet mot egne aktiviteter, kapabiliteter og læringsmuligheter (Avsnitt 5.3.2). Til slutt er det nærliggende å vurdere hvordan oppgaven passer inn i en forestilling om en ideell portefølje<sup>176</sup> (Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling* Figur 5.B). Enkelte prosjekter representerer også et tilbud om å introduseres for nye samarbeidspartnere, som tas med i vurderingene. Denne grovsorteringen kan tolkes som tilpassing til strategi i betydningen tilpassing til en idé om hva man driver med og hvordan det gjøres; hvilket bytte jaktlaget går etter (Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling* Fotnote 143).

Prosjekter som kommer gjennom grovsorteringen blir bearbeidet med detaljering av hvordan forutsatte finansieringsløsninger kan etableres. Det krever mer inngående avklaringer om premisser, kontraktsvilkår, kalkyler med videre. Ser alt fortsatt tilforlættelig ut, blir prosjektet fremlagt for beslutningstakerne. Blir forslaget akseptert, inngår valget i en ny runde med jenking av øvrige interne faktorer, som omtalt i avsnittet om *strategizing* (Avsnitt 5.2). Det innebærer blant annet justering av tilgjengelige og allokerede ressurser for å kunne håndtere nødvendige aktiviteter i det nye prosjektet.

Valg av eiendomsutviklingsprosjekt er, som andre kapasitetsutvidelsesbeslutninger, i stor grad et spørsmål om timing. *Timing* kan forstås som tilpassing til endringer i omgivelsene. Det handler om å ta beslutninger om ikke-reversible aktiviteter, som å kommittere seg til en investering. Lorang (2010: 8) beskriver betydningen av *timing* slik: *'Success here is determined by decision-making and timing good decisions are about picking the right moment to go in or out, long or short. The focus is on trading and on making advantageous transactions. Such decisions come from the top-down, driven by a leader who uses robust indicators to understand when to act ahead of the market or to react to changing circumstances.'*<sup>177</sup>

*Timing* er viktig fordi eiendomsutvikling er en syklisk bransje. Markedet er den fremtredende usikkerhetsfaktoren. Det reflekteres i aktørenes interesse for markedsinformasjon, særlig prognoser for utviklingen i leie- og rentenivåer. Utvalget følger av at eiendomsverdi er en funksjon av parameterne leieinntekter og avkastningskrav, som begge henger sammen med samfunnsøkonomiens svingninger.

Sammenhengen mellom aktivitet i samfunnet og renter er forklart med det økonomiske kretsløpet<sup>178</sup>. Bruttoproduksjonen (BNP) er summen av all verdiskaping. Variasjoner i BNP reflekterer kraftigere svingninger i investeringene enn i annen virksomhet, hvilket betyr at aktiviteten i bygge- og anleggsvirksomhet vil ha større sykliske utslag enn samfunnet samlet sett. Den lange nedskrivningstiden på bygninger fører til at tilbudssiden er lite fleksibel nedover (Skånland; 1995). Lavere etterspørsel uten noen tilsvarende reduksjon av tilbudet må nødvendigvis få store

---

<sup>176</sup> Strategisk prosjektledelse har tilpassing til strategi som utgangspunkt, med normative metoder for å evaluere nye prosjektmuligheter i forhold til diskrepansen mellom faktisk og en tenkt ideell portefølje. Kapittel 5 viste i stedet til strategiutvikling som en løpende prosess som består av opportunistiske enkeltbeslutninger, men ikke uten idemessige rammer, som til eksempel illustrert med jaktanalogien (Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling* Fotnote 114).

<sup>177</sup> Beskrivelsen passer for beslutningsadferd i en enkel organisasjonsstruktur som opererer i et adhocrati-forretningsmiljø (Avsnitt 4.2.1 Fotnote 84, ref. Lorang; 2010: 145-146). En årsak til å konfigureres som adhocrati er dynamiske og usikre markedsforhold, som ligger til grunn for trading. Det typiske for en enkel organisasjonsstruktur er at den er dominert av en individuell leder som tar raske beslutninger i en selvstendig ovenfra og ned beslutningsprosess. Eiendomsutviklere, i hvert fall i Norsk sammenheng, er normalt små og organisert i enkle organisasjonsstrukturer som reagerer raskt på muligheter og ny informasjon.

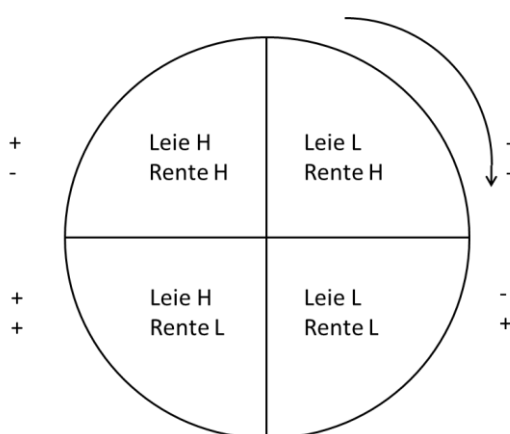
<sup>178</sup> For en grafisk fremstilling av det økonomiske kretsløpet; se til eksempel Steinar Holden og Victoria Sparrman, UiO 1310, 2008, <http://slideplayer.no/slide/2300792/>

leiepriskonsekvenser. Disse effektene innebærer at også eiendomsbransjen betegnes som syklisk. BAE-næringene svinger mer enn økonomien i samfunnet generelt. Derfor blir *timing* sentralt.

Som et eksempel på en pragmatisk tilnærming til det komplekse *timing*-spørsmålet kan vi etablere en enkel heuristikk basert på de to parameterne leie og rentenivåer. Avbilder vi begge parametere på en urskive delt inn i fire kvadranter har vi et bilde av tilgang og usikkerhet (Avsnitt 3.2.6), redefinert som respektive leie og rentenivå (Figur 8.C). Denne modellen gir ingen indikasjon på når sykkelen snur eller hvor kraftig endringene kommer, men indikerer hvor vi er, hvilken retning vendepunktet vil ta og hva det innebærer for utviklingsretningen i de viktigste parameterne. Da vet vi noe om fremherskende utfordringer og risikoer som må håndteres deretter.

Forutsetningen for at dette leder til en praktisk enkel tilnærming er at vi har lett tilgang på parameterverdier. Vi kan til eksempel la leienivået representeres ved erfarte prisendringer, som presentert i leie-klokken til Jones Long LaSalle<sup>179</sup>. Avkastningskravet kan for vårt formål ses på som bestemt av en gitt rentereferanse, som presenteres av Norges Bank, SSB eller en stor finansinstitusjon. Ved å plote verdiene på leie-klokken får vi datasettet for tommelfingerreglene.

Et lavt leienivå og høy rente finner vi i 1. kvadrant. Da er det hverken tilgang på gode muligheter eller egnede rammebetingelser for å starte prosjekter. I 3. kvadrant er leienivået høyt og rentene lave. Da er det lett å bestemme seg for å starte et prosjekt. Som i kapittel 5 (Avsnitt 5.3.1) er spørsmålet hvordan man skal forholde seg til de to gjenværende situasjonene. Her blir det generelle svaret fra avsnitt 5.3.1 illustrert med en eiendomsutviklingskontekst.



Figur 8.C

(Egen fremstilling, etter foredrag av Christian Ringnes, Eiendomspar ASA)

Variasjon i leie og avkastningskrav (rente) over en konjunktursyklus. L og H beskriver lavt eller høyt nivå, + og - viser til positiv eller negativ verdipåvirkning.

Å starte prosjekter uten leietakere er risikabelt, men 2. kvadrant er tiden for å vurdere muligheten. Situasjonen gir anledning til å bygge billig og med litt flaks er etterspørsel og leiepriser på vei opp før det står ferdig. Den overvrigte vil bli stående med tomme lokaler eller lave leier og brenner seg stygt i forsøket. Ved utgangen av 2. kvadrant, når renten fortsatt er lav, men leienivåene får en oppsving, er det grunn til å forvente en brå økning i byggekostnader. Det følger av at mange utviklere kontraherer nybygg fra en entreprenørbransje som har bygd ned kapasitet

<sup>179</sup> Jones Lang LaSalle er et globalt selskap innen finansiering og profesjonelle tjenester for kommersiell eiendom. Selskapet er børsnotert i NY. (<http://www.jll.com/about>: 21.09-2015). Selskapets markedsanalyser oppsummeres i ulike 'markeds klokker' for større byer i 'The property clock' (<http://www.us.jll.com/united-states/en-us/research/property-clocks/office-property-clock>: 21.09-2015).

gjennom den foregående kvadranten. I denne situasjonen gjelder det å overføre kostnadsansvaret til entreprenøren før prisene løper løpsk. Et minimum av forutseenhet er å kalkulere inn prisskiftet i investeringskalkylene.

I 3. kvadrant er leienivået godt og fortsatt stigende, mens rentenivået er på et stabilt, komfortabelt nivå. Risikoen er når vi passerer videre inn i 4. kvadrant og rentene begynner å gå. Rentebinding er en sentral risikoreduserende adferd. Når leienivået allerede er høyt og rentene begynner å stige utover i 4. kvadrant, er det et signal om at vendepunktet for høykonjunkturen rykker nærmere. Norges Bank vil forsøke å bremse investeringslysten med høyere renter og kommer til å lykkes med det. Renteøkningene får etter hvert den ønskede nedkjølende effekten. Arealetterspørselen synker og prispresset svekkes. I denne kvadranten bør utvikleren søke å få overført risiko til kunden før igangsetting av utviklingsprosjekter. Hvor høyt renten går er fortsatt en viktig usikkerhetsfaktor. Langsiktig rentebinding kutter risikoen, men låser inn nivået. Det kan være et kostbart svar på risikoen for kortsiktig likviditetsbelastning. Den som treffer planken inngår en høy, langsiktig leieavtale om et prosjekt under utvikling, for så å kontrahere i et fallende marked, i 1. kvadrant. Med litt flaks konverteres byggelånet til langsiktig finansiering etter at rentenivået igjen er per nedadgående, på vei inn i 2. kvadrant.

Ettersom klokken har beveget seg til 1. kvadrant med en situasjon preget av lav tilgang og høy risiko, stopper utviklingsprosjektene opp. Da har eiendomsutviklere tid til å forberede seg for neste oppgang. Med lavere aktivitet blir renten senket for å stimulere økonomien. Det pleier også å virke. Etter litt tid møter vi nok en gang 2. kvadrant med en ambivalent situasjon preget av tegn på syklisk opptur med fortsatt lave renter, men uten tilgang på gode muligheter. Dette er tiden da tidligere innsats i nettverksbygging og hamstring av utviklingsmuligheter kan levere etterlengtede tilganger. Det er på tide å vurdere spekulasjonsbygging igjen.

I Norge ble finanskrisen et blaff som illustrerer en rask passering gjennom syklusen. Sjørenga Utvikling AS<sup>180</sup> kjøpte Sjørengautstikkeren på toppen av markedet sommeren 2008. Da krisen inntraff besluttet de å prosjektere videre. Entreprenørene kunne plutselig tilby helt andre betingelser enn på lang tid. Selskapet tegnet kontrakter på bygging, med forbehold om forhåndssalg. Det var det første nye prosjektet som ble tilbudt i Oslo-markedet i 2010. Gevinsten av lav produksjonskost ble overlatt til boligkjøperne. Salget fikk en pangstart og stor oppmerksomhet.

Den som tør starte i forkant av at en syklisk opptur er alminnelig erkjent, kan lansere nye volumer. For utleievolumer er det håp om avhending mens avkastningskravet fortsatt er lavt. Om det er dags å sette i gang, eller for tidlig er umulig å fastslå før i ettertid. Det er mangelen på sikre indikatorer om hvor parameterne vil være frem i tid som skaper markedsmulighetene. Usikkerhet skaper verdi i realopsjoner. Systematisk rimelig fornuftige beslutninger kombinert med solid ressursbase skal gi gode resultater over tid, selv om de beste prosjektene må dekke inn for mindre heldige satsinger.

Utviklingsprosessen innebærer irreversible beslutninger, men ikke alle opsjoner låses samtidig. Forskjellige tiltak for risiko-overføring kan gjøres før oppstartsbeslutningen, gjennom kontrakter og opsjoner. I etterkant av beslutningen er det fortsatt mulig å gjøre nye disposisjoner etter hvert som utviklingen skrider frem og fremtiden avslører seg i nåtid.

---

<sup>180</sup> Sjørenga Utvikling AS (SUAS) ble stiftet i 2007, som et SPV med formål å kjøpe og utvikle Sjørengautstikkeren, som var til salgs fra Oslo Havns eiendomsselskap HAV Eiendom AS. Initiativtakerne var Backe Prosjekt AS, USBL og Oslo Areal AS i samarbeid med finansmeglerforetaket NRP. Urbanium AS kjøpte seg inn i 2008 og selskapets eier og daglig leder, Espen Pay, ble engasjert som daglig leder i SUAS. Urbanium har kjøpt seg opp videre og er nå SUAS' største eier.



Den dyktige timeren hedger de mest overhengende risikoene, men spiller også på verdien av å ligge åpent på noen. Miksen er en vurdering av omgivelsenes utvikling og prosjektets karakteristikk i forhold til egne ressurser og kapabiliteter. Relativ størrelse, forstått som forholdet mellom investeringsvolum og –kapasitet er blant de viktigste. Tilpassing mellom prosjekt og egen kompetanse likeså. Når Olav Thon gruppen iverksetter en kjøpesenterutbygging kan de basere seg på god markedskunnskap og tette forretningsmessige relasjoner til kundekretsen. Når OBOS setter i gang et boligprosjekt er det med utgangspunkt i en solid markedsinnsikt og kundebase. Gjør man i stedet et prosjekt utenfor egen kjernekompetanse er det all grunn til forsiktighet selv for oppgaver av mindre omfang enn man ellers gjerne gir seg i kast med. At prosjekteiere involverer seg mer i prosjekter de opplever som nye og komplekse enn i finansielt store prosjekter illustrerer at man agerer deretter (Wikström mfl.; 2009: 115).

Kahneman (2013) har popularisert empirien bak prospektteorien (Kahneman og Tversky; 1979). Et sentralt budskap er at intuitive beslutninger fører til systematiske feil. Derfor anbefaler han bruk av formaliserte statistiske metoder som beslutningsgrunnlag. Gigerenzer hevder i stedet at komplekse situasjoner håndteres bedre med enkle heuristikker enn avanserte modeller (Neth, Meder, Kothiyal og Gigerenzer; 2013). Lorange anbefaler også enkle, robuste regler for timingbeslutninger. Han skriver blant annet at: *'...it may also make sense for the decision maker at the top to rely on certain heuristic lead indicators, ideally simple and robust, to assist him/her in timing decisions.'* (Lorange; 2010: 153). Det underbygges og presiseres av Simons (1996: 35) betraktning: *'The presence of uncertainty ... places a premium on robust, adaptive procedures'*.

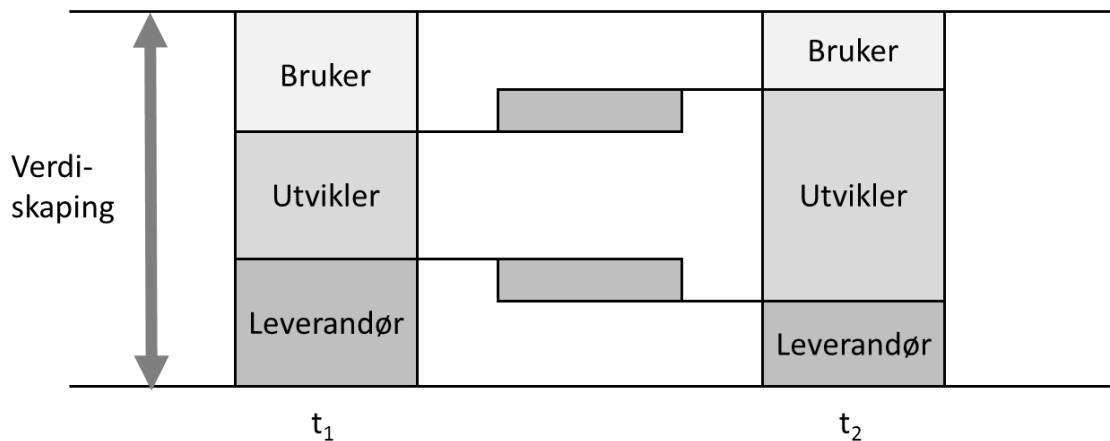
Det enkle er ofte det beste! I en eiendomsutviklingskontekst er usikkerheten høy. Om beslutningstemaene er enkle, så er de underliggende strukturene som styrer de relevante parameterverdiene komplekse. Sykliske vendinger er det ingen som klarer å spå med noen grunn til å bli trodd (Avsnitt 1.4.1). Om parameterne som er diskutert her er robuste er et empirisk spørsmål.

Den forenklete forståelsen av eiendomsmarkedet som er illustrert i figur 8.C ble i mange år brukt av Christian Ringnes for en pedagogisk fremstilling av markedssynet fremover. Meningen med å gjennomgå betraktningen er ikke å heve dette til en anbefaling for hvordan man i praksis skal overvåke markedssyklene med sikte på å lykkes med eiendomsutvikling. Fremstillingen illustrerer én praktisk beslutningsstøtte-heuristikk i overenstemmelse med det presenterte teoretiske grunnlaget. En god underliggende strukturell forretningsforståelse vil generere flere hypoteser om sammenhenger som kan følges opp som indikatorer på muligheter og trusler i omgivelsene. Som i forskningssammenheng (Avsnitt 2.1) vil flere uavhengige tester eller indikatorer med samsvarende resultat styrke troen på en forståelse. Når vi har kommet frem til et nivå vi finner grunn til å betrakte som sant nok, er vi villige til å agere. Hva som er sant nok avhenger av mange ting, men først og fremst hvor presserende det fremstår for oss å handle. Er presset stort nok, tar vi sjansen på det vi måtte ha for hånden. Den som med tålmodighet og flid har bygget en god mental modell og fortløpende oppdatert informasjonsgrunnlaget kan umiddelbart agere formålstjenlig på såkalt intuisjon<sup>181</sup>, med støtte i utvalgte heuristikker.

Logikken som er presentert her innebærer at *timing* er et spørsmål om verdiapprobasjon, ikke verdiskaping (Figur 8.D). Timing dreier seg ikke om hvor stor kake som bakes, men hvem som får det største stykket.

---

<sup>181</sup> Eisenhart (1989-2: 555) viser til AI-litteratur som indikerer at intuisjon bygger på mentale mønstre som utvikles gjennom kontinuerlig eksponering mot faktiske situasjoner. Fenomenet er her kalt 'mental modell'. Modellen utvikles gjennom eksponering mot informasjonsstrømmer, mens aktuelle parameterverdier må hentes fra *real time* informasjon.



Figur 8.D  
(Egen fremstilling)

Qui bono?<sup>182</sup> Ved to ulike tidspunkter  $t_1$  og  $t_2$  får utvikleren ulik andel av den samlede verdiskapingen, som følge av varierende maktfordeling i konkurransediamanten (Figur 3.B). Tilsvarende Brandenburger og Stuart (1996:10 figur 2).

### 8.3.2 TIDLIGFASEHÅNTERING

Kapittel 4 og 5 har utviklet et syn på eiendomsutvikling som virksomhetsledelse og hva prosjekt-teknologien innebærer i det perspektivet. Kapittel 6 og 7 gikk mer inngående inn på enkeltprosjektet som eiendomsutviklerens produksjonsenhet. I Bygge- og anleggsbransjens prosjektmiljøer assosierer eiendomsutvikling med prosjekters tidligfase, som omfatter blant annet konseptvalg, planavklaring, mål og rammesetting. I det prosjekteierperspektivet som er diskutert her er disse tidlige valgene dominert av strategiske prosesser, mulighetsutvikling og omgivelses-enactment.

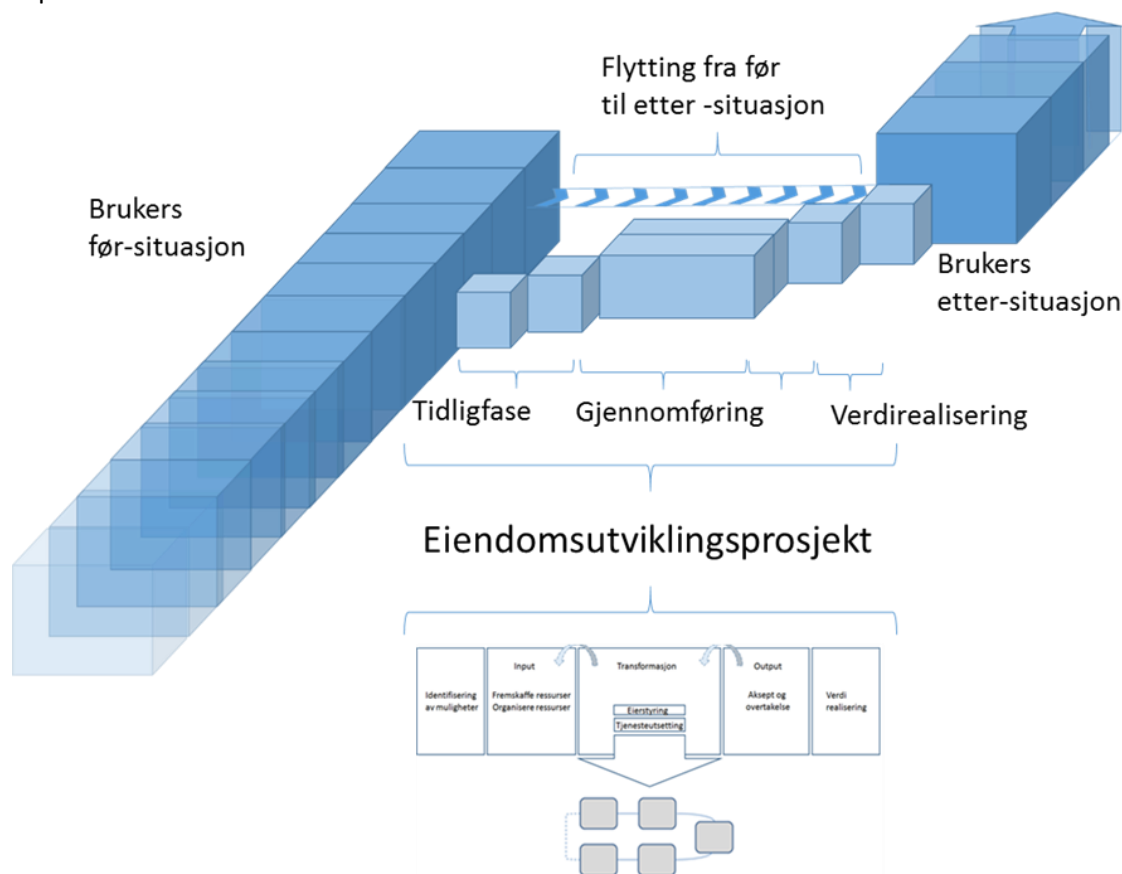
Nordahl (2006) gjorde en komparativ case-studie av utviklingsoppgaver i tidlig prosjektfase, med vekt på samvirket mellom utvikler, planmyndigheter og andre interessenter. I overensstemmelse med beskrivelsen av samverdiskapingssystemet i avsnitt 4.5 henviser hun gjerne til utviklerens apparat som prosjekt, prosjektgruppe, eller team, som et delsystem som interagerer med det offentlige planapparatet forstått som en ekstern aktør. Samtidig konkluderer hun med at prosessen kan forstås som preget av samarbeid heller enn myndighetsutøvelse, som kunne gitt grunnlag for å se på samarbeidsgruppen som en midlertidig prosjektorganisasjon med planarbeidet som felles oppgave.

Nordahls (ibid.) beskrivelser av plansamarbeidet tydeliggjør problemløsningsprosessens iterative karakter, som til eksempel når tidlig definerte rammer og krav viser seg ikke å være gjennomførbare eller innbyrdes motstridende ettersom løsningsutviklingen gir en stadig mer detaljert forståelse av oppgaven. Prosessbeskrivelsene gir konkrete eksempler på prosesser vi som eiendomsutviklere kjenner oss godt igjen i. Å planlegge for disse prosessene er en forberedelse for møtet med det ukjente, ikke et ledd i prosjektledelsesfagets kommando- og kontrollregime.

<sup>182</sup> *Qui bono*: Hvem tjener. Uttrykket er hentet fra Blau og Scotts (1962) klassiker. De etablerte en organisasjonstypologi basert på hvilken av fire interessentgrupper som primært tilgodeses av en virksomhet (ibid: 43).

## 8.4 FORBEDRINGSTILTAK I BAE NÆRINGENE

I de følgende avsnittene trekker jeg frem et strategisk utvalg av referanser fra prosjektledelsesforskning med sikte på å eksemplifisere de abstrakte betraktningene som ble presentert i del III og IV med problemstillinger hentet fra prosjektledelseslitteraturen. Det følgende er ikke ment som en gjennomgang av prosjektledelsesfaget ståsted, eller evaluering av det i forhold til det teoretiske rammeverket som er presentert i monografien. Hensikten er snarere å belyse det presenterte materialet, tilsvarende som den teoretiske drøftingen gjennomgående har brukt kontrastering med synspunkter fra prosjektledelsesfaget til å understreke og fremheve budskapet som presenteres.



Figur 8.E  
(Egen fremstilling)

Figuren oppsummerer sammenhengen mellom primæraktivitetene i samverdiskapingsystemet prosjekteierprosjekt (Figur 4.C og Figur 7.E) og aktivitetsstrukturen sett over tid (Figur 7.G) som en brobygger mellom før- og etter-situasjonen for brukeren av prosjektet. Det operative prosjektet har en aktivitetsstruktur som problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3, Figur 3.I), eller primæraktivitetene til et operativt verdiverksted (Figur 3.A, Figur 7.E).

Prosjekter defineres gjerne som avgrenset i tid og omfang, som oppgave og organisasjon. Herværende monografi har presentert et prosjekteierperspektiv hvor ulike avgrensinger kan være relevante for forskjellige betraktninger. Prosjekter forstås som en 'pens' på en toglinje. Det er både et avgrenset objekt og en integrert del i et sammenhengende sporssystem. Stasjonsmesteren kan la et tog fortsette rett frem, eller penses over på et nytt spor, som representerer en ny situasjon med et alternativt videre forløp. Thompsons intensive teknologi er pensen som flytter brukers løpende virksomhet over på et nytt spor (Figur 8.E).

Prosjekteierorganisasjonens aktivitetsdiagram (Figur 4.C) er en gjenspeiling av den intensive teknologiens aktiviteter for hver enkelt oppgave. I figur 8.E er prosjekteiers aktiviteter illustrert som overføringen mellom en (mindre attraktiv) utgangssituasjon og en (mer ønsket) ettersituasjon. Til det aktivitetssettet blir det knyttet et operativt prosjekt som omfatter prosjekteiers transformasjonsaktiviteter (Avsnitt 3.3.5. *Prosjekt som aktivitetsstruktur*, Figur 4.L). Litteraturen viser gjerne til transformasjonen som prosjekt. Den midlertidige prosjektorganisasjonen som forestår det operative prosjektet har et aktivitetssett som er identisk med primæraktivitetene i et operativt verdiverksted.

Etablert kritikk av prosjektledelsesfaget har tatt opp problemene med at prosjekter ses om en avsondret øy, et overforenkende mekanistisk syn på sosiale fenomener og en sammenfallende overdreven tiltro til rasjonalistiske teknikker. Kritikken er fremført fra såkalt kritisk teori, som tidligere beskrevet som i det spesifiserende hjørnet av Mjøsets metodologiske Kart (Kapittel 2 Figur 2.B). Det sentrale poenget i kritikken som er fremført her er i stedet basert på *contingency*-teori-kritikken at det *'there is no one best way'*. Situasjonsbetinget er allikevel noen måter bedre enn andre. Også teori er kontekstavhengig. Forståelsen som er presentert her har særlig relevans for tidligfase og andre problemstillinger som behandles under vignetten strategisk prosjektledelse.

Stikkordmessig har monografien henvist prosjektstyringstradisjonen til Mjøsets standardvitenskapsteori, inspirert av naturvitenskapene. Usikkerhet knyttes gjerne til ontologi; synet på virkelighetens beskaffenhet. Usikkerhet håndteres med statistiske verktøy. Retningens 'harde' systemsyn forholder seg til idealiserende teoriforståelser, med perfekt rasjonalitet som ideal og en substansiell rasjonalitet (Simon; 1996: 27), eller mekanisk logikk (Lakhoff: 2016). Dette ståstedet er knyttet til normative metoder og formaliserte modeller basert på idealiserte forutsetninger med prediksjon og optimalisering som formål.

Monografiens ståsted er i stedet plassert i det formaliserende hjørnet i krysningspunktet mellom standardvitenskaplig og kontekstualiserende metodologi. Forutsetningen om avgrenset rasjonalitet er epistemologisk begrunnet, som en følge av menneskenes begrensede evner og ressurser. Om opplevd usikkerhet følger av virkeligheten som den er tar man ikke stilling til, men forholder seg til hvordan beslutningstaker oppfatter den. Teori forstås som konseptuell generalisering av empiriske funn for støtte til praktisk *sense making*, med sikte på satisfierende adferd bygget på prosedural rasjonalitet (Simon; 1996: 27), eller systemisk logikk (Lakhoff: 2016).

Den kritikken monografien fremmer mot prosjektstyringstradisjonen er ikke at den har lite å bidra med, men at den også har begrenset egnethet, både med hensyn på problemstillinger og situasjon. Det bildet som er presentert her får frem andre perspektiver og betraktninger, som har større betydning for eiendomsutvikling og prosjekteiere. I den terminologien som er lånt fra Simon, kan eiendomsutvikling forstås som åpne systemer under forutsetning om epistemologisk usikkerhet, avgrenset rasjonalitet, prosedural logikk, og strategisk agering for satisfiering av adaptive aspirasjoner.

#### 8.4.3 RESSURSAKKVISISJON SOM KONTRAKTSSTRATEGI

Ressursakkvisisjon og -konfigurering ble i avsnitt 4.2.2 assosiert med kontraktstrategi. Det finnes et utall måter å strukturere kontrakter og kontrahering på. Prosjekteringsteam kan kontraheres individuelt og koordineres ved en særskilt prosjekteringsleder, eller som en gruppekontrakt med solidarisk ansvar for egen internkoordinering. Byggeplasskoordinering kan overlates til en generalentreprenør, eller en administrerende sideentreprenør som koordinerer

sideordnede entrepriser. Alternativt kan koordinering på byggeplassen skje ved en CM-entreprenør eller et byggelederfirma. Totalentrepriser og samspillsentrepriser kombinerer prosjektering og bygging i samme kontrakt.

For en enkel diskusjon kan vi vurdere etablerte retningslinjer for valg av entrepriseform<sup>183</sup> i lys av forståelsen som er utviklet her. Det er for omfattende å gjennomgå anbefalingene i detalj, men jeg velger ut tre alternativer og diskuterer oppsummeringen for hver av dem, som er sitert nedenfor:

- Delte entrepriser kan blant annet være fordelaktig ved uforutsigbart prosjektomfang, evt. mindre prosjekt - når byggherreorganisasjon selv har sterk prosjektledelseskompetanse og kapasitet.
- Generalentreprise kan blant annet være fordelaktig i prosjekter hvor alle fagene er godt definerte, hvor byggherre har sett fordel i å gjennomføre all prosjektering med egen rådgivergruppe.
- Totalentreprise kan blant annet være fordelaktig når en har et prosjekt som lar seg beskrive gjennom funksjonskrav, evt. et ukomplisert prosjekt, hvor suksessen ligger i en god gjennomføringsfase.

For det første ser vi at byggherrens egne kapabiliteter inngår i evalueringskriteriet, tydeligst uttrykt ved at delte entrepriser forutsetter at byggherren har en sterk prosjektledelseskompetanse og kapasitet. Avsnitt 6.1 beskrev eiendomsutvikleren som politisk handlende aktør i flertydige omgivelser som søker å etablere mulighetsrom med realopsjonsverdi og å sanke støtte til prosjektalternativer med sikte på gjennomføring. Utover i prosjektprosessen endrer oppgavens karakter seg i retning av økende koordineringsutfordringer (Avsnitt 7.5).

Eiendomsutviklerkompetanse er ikke noe grunnlag for å påta seg koordineringsoppgaven, men organisasjonen kan disponere egne eller innleide ressurser for denne oppgaven, ettersom man har valgt å utforme byggherreaktivitetene. Egne kapabiliteter og hvilke aktiviteter de settes til er strategisk posisjonerende og et kriterium for valg av entrepriseform.

Den delte entrepriseformens styrke henvises til byggherrens frihetsgrader. Det er i herværende oppgave formulert som behov for å videreføre usikkerhet og tilhørende itererende prosjektprosesser inn i gjennomføring og produksjon. For å kunne utnytte frihetsgradene må prosjekteier ha kapabiliteter til både å håndtere koordineringsutfordringene og ta irreversible beslutninger i takt med produksjonsprosessens fremdrift.

De frihetsgradene byggherren ønsker å beholde når delte entrepriser blir foretrukket, er ikke relatert til optimalisering av produksjonen, men til manglende lukking av prosjektforutsetninger som krever frihet til sene endringer av objektet som skal produseres. Valg av entrepriseform kan dermed relateres til byggherrens lukking av prosjektforutsetningene. Entrepriskontrakter etablerer lukking av prosjektforutsetninger, med økonomisk og eventuelt tidsmessig kompensasjon for å reåpne kontraktsfestede rammer.

Generalentreprisens forse henvises til situasjoner hvor byggherren forestår løsningsutvikling til en detaljert beskrevet gjennomføringsoppgave, som en tilnærmet kjent produksjonsoppgave. Skal det være en god akkvisisjonsstrategi må eiendomsutvikleren utøve prosjekteierrollen på en måte som oppfyller entrepriseformens underliggende forutsetning om at oppgaven kan forstås som endelig definert og beskrevet for å planlegges for rasjonell gjennomføring. Idealet er at løsningen

---

<sup>183</sup> Veilederen for valg av entreprise er hentet fra Oslo kommunes Undervisningsbygg, som henviser innholdet til DIFI. (<http://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/Veileder%20%E2%80%93%20fordeler%20og%20ulemper%20med%20ulike%20entrepriser%20-%20Undervisningsbygg.pdf>: 19.09-2015).

ligger fast i gjennomføringsfasen. Entreprenørens frihetsgrader begrenses til konfigurering og koordinering av produksjonsapparatet for tilpassing til prosjektforutsetninger og beskrevet løsning. Forutsetningen for å utnytte dem er at gjennomføringen kan skje i henhold til en detaljert løsning, uten forstyrrelser.

I både generalentrepriser og delte entrepriser har byggherren ansvaret for detaljløsninger som skal formidles i form av arbeidstegninger og produktspesifikasjoner. Det er hvordan arbeidet utføres som overlates til entreprenørene. I generalentreprisen omfatter det konfigurering og koordinering av produksjonsapparatet.

Totalentreprisen beskrives som potensielt fordelaktig for prosjekter hvor oppdragsgivers krav til oppgaven lar seg definere uten å detaljutforme løsningen. Da får entreprenøren stor frihet til å optimalisere produksjonen, som reflekteres i bibetingelsen at entreprisformen er gunstig når en god gjennomføringsfase er et viktig suksesskriterium. Kriteriene sier at oppgaven bør være ukomplisert eller lett å funksjonsbeskrive. Denne monografiens innfallsvinkel tilsier at det ikke er oppgaven i seg selv som er avgjørende, men prosjekteiers krav til løsningen. Med henvisning til generell praktisk erfaring er det heller ikke nødvendig at prosjekteiers krav til løsningen er lett å funksjonsbeskrive, men at den lar seg beskrive godt med et mindre detaljert prosjektmaterialet enn det som skal til for en generalentreprise; i prinsippet negativt definert med at prosjekteiers interesser og krav levner frihetsgrader av interesse for totalentreprenøren. Den praktiske tommelfingerregelen for bruk av totalentrepriser er at de er egnet når det gjenstår betydelige frihetsgrader etter at prosjekteiers interesser er vel definert. Typiske eksempler er lagerbygninger på funksjons- og byggeprogramnivå og utleiekontorer på arkitekt-forprosjektnivå med tekniske funksjonskrav basert på et skisseprosjektnivå. Uttrykt i terminologien i herværende monografi er det når verdien av prosjektets gjenværende realopsjoner er mange, men små og mer produksjons- enn bruksrelaterte.

Det har vært god latin at totalentrepriser burde være dyrere enn andre entreprisformer, fordi totalentreprenøren påtar seg et større ansvar og mer risiko enn i andre entreprisformer. Da ser man bort fra totalentreprenørens interesse og kompetanse i prosjektspektet av produksjonen. Frihetsgrader til løsninger og produksjonsmåter gir entreprenøren muligheter, eller opsjoner, med verdi. Økonomien i totalentrepriser ligger ikke i overføring av risiko, som gjerne fremheves, men overføring av tilhørende opsjonsverdi i frihetsgrader. Som kommentert om delte entrepriser skal det god koordineringskompetanse til for å nyttiggjøre seg verdien av frihetsgradene. Det er entreprenørenes konkurransefortrinn, som gjør disse frihetsgradene mer verd hos entreprenøren enn på byggherrens hender. Men som for generalentreprisen er entreprenørens forutsetning for å utnytte dem at rammebetingelsene ligger fast, eller i det minste at de låses fortløpende etter produksjonsprosessens behov. Totalentreprisen har fått et rykte for manglende fleksibilitet og høye endringskostnader, som samsvarer bedre med det man teoretisk kunne forvente (Avsnitt 7.4) enn salgsargumentene<sup>184</sup>.

Denne korte og relativt overfladiske gjennomgangen illustrerer at det er nære sammenhenger mellom strategisk etablering av ressursbase med tilhørende aktiviteter, prosjektforutsetninger og ressurskonfigurering og -akkvisisjon.

---

<sup>184</sup> Både totalentrepriser og CM-modellen lar seg lett innpasse i logikken som er presenter i denne monografien. Min erfaring tilsier at de er fornuftige ressurskonfigureringer for ulike situasjoner, som har kommet i miskreditt på grunn av dårlig praktisk håndtering. Begge kan benyttes for ulike detaljeringsgrader av prosjekteringsmaterialet, tilpasset byggherrens behov i hvert enkelt prosjekt.

#### 8.4.1 SAMSPILL I BYGGEPROSESSEN

##### *Bakgrunn*

En aktuell diskurs i norske bransjetidsskrifter tar som utgangspunkt at konfliktnivået i BAE prosjekter har økt. Nye samarbeidsformer møter derfor stor interesse. Kontraktsformen samspillskontrakt er et uttrykk for interessen for problemstillingen. Samspillmodellen har sitt utspring i en gjennomføringsmodell BP testet ut i 1992 (Morris; 2013-1: 79). Det ble med ett forsøk (ibid: 80), selv om det isolert sett falt svært så heldig ut (ibid.). BPs *post hoc* analyser viste at det var unntaks-elementene som skapte grobunn for suksessen og at modellen ikke er egnet for generell bruk. I henhold til Morris (ibid: 180) finnes det ikke dokumentert at *partnering* eller samspillprosjekter samlet sett er mer suksessfulle enn andre<sup>185</sup>.

Et norsk forskningsprogram på 1990 tallet; 'Samspill i byggebransjen' (1996-1999), tok for seg byggeprosjekter som samverdiskaping<sup>186</sup> mellom flere aktører. Tankegodset som ble fremmet herfra har referanser til verdikjeden som verdiskapingsmodell. Porters verdikjede er industribasert og knyttet til et markeds- og konkurransesyn som står langt fra samverdiskaping. Den blir ofte referert til av samverdiskapingsteoretikere som motsatsen til det markeds- og konkurransesynet de står for (Ramírez; 1999: 49, Normann og Ramírez; 2000: 65, Stabell og Fjeldstad; 1998: 414, 415 tabell 1). Porter har omfavnet idéen om felles utvikling av verdier (Porter og Kramer; 2011), men verdikjeden er hverken prosjektorientert eller basert på et samverdiskapingsperspektiv. Avsnitt 4.5 gir et rudimentært teoretisk grunnlag for en forståelse av prosjekter som samverdiskapingsystemer.

##### *Konflikter i byggeprosessen*

Diskusjonen om koordineringsmekanismer i avsnitt 7.5 antyder at det skjerpede konfliktnivået i byggeprosesser kan være en følge av at etablerte retningslinjer for god prosjektledelse er kommet i alminnelig bruk. Pedersens (2012) sosialantropologiske undersøkelse av en byggeplass gir en god beskrivelse av hvordan det kan ha seg. Han fant at så lenge gjensidig tilpassing, i hans terminologi kalt gjensidig gaveutveksling (ibid: 429), ble tillatt å fungere, så gled produksjonen. Et uautorisert tiltak av denne kategorien, som ble gjort for å avhjelpe en annen aktørs lokale problem, fikk uønskede konsekvenser. Etablert praksis og hensikten bak tiltaket ble oversett av prosjektledelsen, som i stedet viste til formaliserte styringsrutiner og påla 'gavegiveren' å rette opp i forholdet. Aktørene valgte da å følge alle tegninger, planer og instruksjoner til punkt og prikke (ibid: 428). Det skapte omfattende problemer, konflikter og ombyggingsbehov (ibid: 432).

Teorien i avsnitt 7.5 gir grunn til å forvente konflikter som følge av manglende rom for koordinering ved gjensidig tilpassing. Pedersens forklaring passer inn i dette teoretiske bildet. Undersøkelsen hans hadde ingen prosjektteoretisk angrepsvinkel og han gjør ingen forsøk på å generalisere til noe som kan brukes som styringsmodeller for senere prosjekter. Men han gir en god beskrivelse av hva som skjer om man faktisk skulle forsøke å følge PMIs anbefalinger om prosjektgjennomføring. Ettersom stadig flere gjør nettopp det, må vi forvente et økende konfliktnivå i prosjektene.

Tilsvarende effekter er vist i to sammenlignende *case*-studier (Kapsali, 2011, Osipova og Eriksson; 2013). Kapsali (2011) sammenligner 12 *cases* fordelt på to prosjektledelsesregimer.

---

<sup>185</sup> Samspillsentrepriser forutsetter at produksjonskompetansen skal inn før prosjektkonseptet konkretiseres, som innebærer å gi gjennomføringslogikken økt innflytelse på bekostning av de utforskende problemløsningsprosessene.

<sup>186</sup> Samspill i byggeprosessen var et FoU program i perioden 1996-1999. Se også Eikeland (1998/2001).

Osipova og Eriksson (2013) sammenligner balansering av fleksibilitet og kontroll i 2 cases med hensyn på effekten på usikkerhetshåndtering. Begge undersøkelser kommer til samme konklusjon. Der prosjektledelsen forsøker å følge etablerte retningslinjer for god prosjektledelse er det høyere konfliktnivå og lavere suksessrate enn der prosjektmetodikk og fullmakter gir rammer til å jobbe friere og mer inkrementelt (Kapsali; 2011: 404, Osipova og Eriksson; 2013: 396, 398). En tolking av disse nyere empiriske undersøkelsene i lys av det teoretiske rammeverket som er presentert her, ville vært at å samspille i byggeprosessen handler om la gjengjeldte avhengigheter bli koordinert gjennom gjensidig tilpassing. Man må påregne et høyere konfliktnivå og lavere suksessrate i prosjekter som ikke har tilrettelagt for samsvar mellom gjengjeldte avhengigheter og bruk av gjensidig tilpassing som koordineringsmekanisme.

Avsnitt 7.5 poengterer at etablerte retningslinjer for god prosjektledelse undervurderer betydningen av gjensidige avhengigheter og det tilhørende behovet for koordinering ved gjensidig tilpassing. Ett mulig utgangspunkt for bedre samspill er å ta utgangspunkt i tiltak for å begrense gjengjeldte avhengigheter. Et annet å utvikle tilnærminger til å koordinere dem ved å etablere strukturer som tilrettelegger for gjensidig tilpassing. *Last planner* (Ballard; 2000) kan tolkes som et eksempel på den strategien. Et tredje grunnlag for bedre samspill fra samme avsnitt kan være å finne i koordineringsmekanismen standardisering av kompetanse. Et utvalg av felles normer og kunnskaper på tvers av profesjoner, fag og aktører for bedre gjensidig forståelse er nok et potensielt grunnlag for samspill i prosjektene. Prosjektledelse er en naturlig felles disiplin. 'Neste Steg' (Avsnitt 8.4.4) er et forsøk langs denne linjen. Designteoribasert prosjektforståelse kunne være et egnet alternativ og strategisk ledelse av prosjekter som forslått i denne monografien kan utvikles til en felles referanse for prosjektdeltakere.

#### 8.4.2 BYGG 21

Bygg 21 har satset på benchmarking, pilotprosjekter og *lean* bygging for raskere prosjektgjennomføring i BAE-næringene:

*'Næringen er samstemt i at det finnes et stort potensiale i å gjennomføre byggeprosessen på en annen måte enn hva tradisjonen tilsier. Vi må lære oss å planlegge bedre og prosjektere ferdig det som skal bygges før oppstart. Dette er nødvendig for å skape en industri. (Petter Eiken, styreleder i Bygg 21)'* (Styringsdokument Speed-up, Norsk senter for prosjektledelse).

I bransjefora blir det vist til ulike eksempler på at til dels store og komplekse arbeider er produsert på svært kort tid med denne innfallsvinkelen. I USA skal en motorveibro over en motorvei i drift ha vært etablert på noen få dager. I media er det vist til at man i Kina har bygd 30 etasjers boligbygning på 15 dager (Avsnitt 7.1 Fotnote 111). Nedenfor diskuteres utsagnet fra Bygg 21s styreleder nærmere, i forhold til teorien som er utviklet i kapitlene 4-7.

##### *Industrialisering*

Mer og bedre planlegging har vært prosjektgjennomførings-perspektivets mantra siden Gantts diagram fra 100 år tilbake. Logikken i sitatet fra Bygg 21 er basert på en industriell produksjonstenking som også er helt i tråd med Thompsons teori (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*): Lukk den operative kjernen (Avsnitt 3.3.4 og Avsnitt 3.4.3) og planlegg arbeidet rasjonelt, uten åpning for å ta konsekvenser av ny informasjon enten den utvikles i eller utenfor prosjektet. Bygg 21s forslag viderefører denne tanken, i trygg forvisning om at minst 200 års industriproduksjon har vist at det fungerer i praksis. Når forutsetningene er til stede er det



all grunn til å følge rådet. Det er produksjonsmessig effektivt. Effektiviseringsgevinstene gir sterke økonomiske incitamenter til industriell produksjon. Hvis oppgaven er prosjektert ferdig og planlagt i detalj kan produksjonen gjennomføres under forutsetning om sikkerhet. Oppgaven er å forstå som kjent. Når oppgaven er kjent, kan produksjonen organiseres med idealet om perfekt rasjonalitet som rettesnor. Moderne informasjonsteknologi bør kunne integrere BIM-prosjektering med prosjektplanlegging på et nivå som gjør det mulig å gjennomføre byggeprosesser som forhåndsprogrammerte produksjonsoppgaver.

Det er allikevel liten grunn til å anta at eiendomsutviklingsprosjekter generelt skal kunne gjennomføres etter industriidealer. *Contingency*-teori forkaster ikke idealet om å etterstrebe rasjonalitet, men lar forutsetningen om perfekt rasjonalitet erstattes med en forutsetning om avgrenset rasjonalitet. Avgrenset rasjonell organisasjonsadferd tilsier å lukke kjerneteknologien fra omgivelsesusikkerhet (Figur 4.A). Men i praksis er det uopnålig (Scott; 1981) og den intensive teknologien er enda mindre egnet til å avgrenses mot omgivelsesusikkerhet enn andre verdiskapingsteknologier (Figur 4.F, Figur 5.D). Som Kapsali (2011, Kapsali Browaldh; 2013) påpeker innebærer åpne systemer at vi må forholde oss til både multifinalitet og ekvifinalitet; at samme årsak kan ha ulike virkninger og at ulike årsaker kan ha samme virkning. Det fører til både usikkerhet og mulighetsrom som eiendomsutviklere må håndtere, men som de også kan utnytte.

Denne monografien bygger på at prosjektbasert verdiskaping er et alternativ til industri. Styrken i prosjekt-teknologien er å kunne løse det eksepsjonelle eller nyskapende, mens ulempene er mangel på forutsigbarhet og lav gjennomføringseffektivitet.

#### *Prosjekt som gjennomføringsteknologi*

Administrerende direktør i Glava, Jon Karlsen sier til Byggeindustrien (07.05.16) at industrialisering betyr å spesifisere alt i detalj på forhånd, før man starter å bygge: 'Er et bygg skikkelig spesifisert og alle detaljer avklart (alt fra design til materialvalg) på forhånd, muliggjør dette en rasjonell produksjon. Ingen kan serieprodusere, moduliserer, prefabrikere eller gjøre det skikkelig rasjonelt uten at man vet nøyaktig hvordan det skal gjøres og hvilke materialer som skal inngå. «Eller tilsvarende» modellen må vekk!' Utsagnet samsvarer med Bygg 21s forslag om å effektivisere byggeprosjekter ved å gjøre dem om til industrielle ikke-prosjekter. Da er Toyotas *lean* ideologi relevant som et uttrykk for vår tids industriproduksjons-teori. Det er vel og bra. Men det fører oss ikke noe sted med hensyn på hvordan man skal utføre de oppgavene som fortsatt må utføres som prosjekter. Byggherrens og de prosjekterendes oppgave er fortsatt å definere og utvikle en ukjent oppgave til en kjent, produserbar løsning (Avsnitt 7.5). Det er prosjekt-arbeid som må følge prinsippene for det.

Spørsmålet om det er overordnet sett effektivt for samlet verdiskaping å produsere en bygning industrielt, som en kjent oppgave, må vurderes konkret fra sak til sak. Når forutsetningene ikke er til stede må byggenæringen evne å levere tilfredsstillende; satisfierende heller enn optimaliserende, i tråd med forutsetning om et åpent system og avgrenset rasjonalitet. På samme måte som bilindustrien utvikler nye modeller og produserer prototyper med prosjekt som teknologi, må byggebransjen kunne levere prosjekt-basert bygging etter behov. Byggebransjen må til eksempel dekke gjentatt ombygging av eksisterende bygningsmasse, også der vernekrav tilsier håndverksmessige produksjonsmåter og valg av løsning etter hvert som arbeider avdekker situasjonen.

Vi må også ta høyde for at selv om prosjektet defineres med fullført prosjektering og detaljplanlegging før byggestart, kan allikevel Scott (1981: 208) ha rett i at fullstendig avgrensning fra

omgivelsesusikkerhet knapt er mulig. Byggeoppgaver, som annen virksomhet, kan for det første bli påvirket av hendelser som i juridisk språkbruk går under betegnelsen *force majeure*<sup>187</sup>. Men også uten ekstremhendelser vil det normalt finnes potensielt avgjørende omgivelsespåvirkninger på prosessen (Söderholm; 2008: 80, Gerald, Lee-Kelley og Kutsch; 2010: 547). Det fører til usikkerhet som gjør at prosjektprosessen må håndteres som under forutsetningen om avgrenset rasjonalitet.

Usikkerhet om enkeltelementer aktualiserer gjengjeldte avhengigheter som ikke lar seg løse uten gjensidig tilpassing. Tilstrekkelig prosjektering, god planlegging og en egnet nedbrytningstruktur gir grunnlag for å begrense gjengjeldte avhengigheter på tvers av arbeidspakkene, men ikke med nødvendighet å eliminere dem. Prosjektledelsen må alltid vurdere om oppgaven virkelig er tilstrekkelig kjent til at den kan brytes ned i deler med bare *pooled* og sekvensiell avhengighet. Med mindre man står foran repetering av en kjent oppgave må man gjennomgå prosjektnedbrytningen med hensyn på gjengjeldte avhengigheter på tvers av arbeidspakker.

Prosjektledelsen trenger tid til å konsentrere seg om den krevende koordineringsmekanismen gjensidig tilpassing. God planlegging og hensiktsmessig standardisering er forutsetninger for effektiv koordinering av det som måtte finnes av sekvensielle og *pooled* avhengigheter, som er nødvendig for å frigi ledelseskapasitet til å håndtere gjensidig tilpassing. Smidige metoder illustrerer hvordan man kan ta utgangspunkt i gjensidig tilpassing for utforming av arbeidsmåter. *Last planner* (Ballard; 2000) kan forstås som institusjonalisering av rammer for gjensidig tilpassing. En alternativ tolking er som lokal planlegging under lukket systemforutsetning med kort tidshorison, innenfor rammene av tentative planer som kan utvikle seg over gjennomføringstiden.

Gjennomføring under åpen systemforutsetninger krever refleksive praktikere som satisfiserer mellom forhåndsprogrammering og prosjektets emergente<sup>188</sup> natur gjennom suksessive usikre beslutninger i real-tid. Det krever fortløpende oppfølging av etablerte forutsetninger og beslutninger for kontroll av holdbarheten i dem. Å prosjektere ferdig før vi bygger, som anbefalt av styreleder i Bygg 21, er nok nødvendig for å gjøre bygging til industri i stedet for prosjekt, som Henry Ford gjorde med bilproduksjon. Å gjøre prosjekter om til ikke-prosjekter kan være fremtiden for byggenæringen, men er ikke veien å gå for bedre å håndtere oppgaver som fortsatt må løses med den intensive teknologien; som prosjekt.

#### 8.4.3 SPEED UP

##### *Standardisering og gjentakelse*

Bygg 21s anbefaling å prosjektere ferdig før oppstart gikk byggebransjen bort fra på 1970 og -80 tallet, nettopp for å øke gjennomføringshastigheten. Overlappende prosjektering og bygging var mantraet og totalentreprisen skulle sørge for samkjøring mellom aktivitetene under entreprenørens samlede styring. Speed-up er en FoU satsing som ser med nye øyne på tiltak for radikal nedkorting av gjennomføringstiden for BAE prosjekter.

Ekstremt kort gjennomføringstid kan være kostbart, men mye verd. Skal det bygges bro over en viktig hovedferdselsåre er antakelig kostnader og tid til prosjektering, planlegging, innkjøp, tilrigging og teknisk løsning uvesentlige i forhold til gevinsten av å minimere forstyrrelser i trafikkavviklingen. Men Speed-up begrenser seg ikke til metoder for prosjekter med ekstremt

---

<sup>187</sup> *Force majeure*: Under sterk tvang; når uforutsette hendelser utenfor leverandørens kontroll gjør det umulig å levere som avtalt fritas han for kravet, mot å innfri sine forpliktelser så snart det er rimelig å kunne kreve det.

<sup>188</sup> Emergent: se Avsnitt 3.2.9 Fotnote 40.

tidsfokus. Målet er å utvikle mer generelle tilnærminger for kortere gjennomføringstid i BAE næringen.

Programmet antyder at standardisering og gjentakelse er egnede tiltak for redusert gjennomføringstid. 'Gjentakelse' gir assosiasjoner til en forståelse av industri som repetitiv masseproduksjon. Det er grunnlaget for ferdighusindustrien og modulbygging. Selvaag gikk i sin tid langt i retning av å etablere boligproduksjon som industriell plassbygging. Selvaags terrasseblokkbygging utnyttet gjentakelseeffekten av å produsere den samme oppgaven flere ganger, med i hovedsak det samme mannskapet hver gang. Det gir effektivitetsgevinster utover Bygg21s anbefaling om å produsere ferdig prosjekterte og planlagte oppgaver og mange vil hevde at gjentakelse må til for at en produksjonsmåte kan kalles industriell. En drøfting av gjentakelse og standardisering som premisse for effektivisering av prosjektbasert virksomhet ville ha fulgt de samme linjene som for industrialisering ovenfor (Avsnitt 8.5.2. *Industrialisering*).

Det være en fornuftig tilnærming for byggherrer å standardisere de aktivitetene som er satt ut til midlertidige prosjektenheter, gitt at de klarer å detaljere prosjektoppgavene tilstrekkelig. Beskrivelsen i kapittel 7 innebærer at om eiendomsutviklere er fleksibelt og åpent organisert som administrative verdiverksteder med sikte på å håndtere nye og dårlig definerte oppgaver, så kan de allikevel organisere den fysiske byggingen i strengt strukturerte former. Forutsetningen er at de først håndterer en iterativ løsningsdefineringsprosess for å detaljspesifisere hva som skal gjennomføres. Prosjekter endrer karakter og utfordringer gjennom prosjektprosessen, som beskrevet i avsnitt 7.5. Etter hvert som koordineringsutfordringene blir større øker gevinsten av å etablere bufre mot omgivelsespåvirkninger og standardisere, formalisere og rutinisere aktivitetene. Det kan være riktig å iverksette forskningsprogrammer for å finne ut hvordan prosjekter kan gjøres om til ikke-prosjekter. Hva som så skal gjøres når oppgaven har blitt et ikke-prosjekt er for det første godt kjent fra over 200 års industrialisme, for det andre dreier det seg ikke om prosjektledelse.

#### *Koordineringsmekanismer*

Speed-up viser til Mintzbergs (1983; 5) koordineringsmekanismer. De svarer et stykke på vei til Thompsons (1967: 56, Avsnitt 7.5), som er lagt til grunn i denne monografien. Mens Thompson operer med plan som én av tre koordineringsmekanismer, ser Mintzberg (1983; 5) på plan som standardisering av arbeidsflyt (ibid: 34). Standardisering er én av Thompsons tre koordineringsmekanismer, mens Mintzberg deler den igjen i tre (ibid: 5); standardisering av kompetanse, arbeidsprosesser og arbeidsflyt, som han også tolker som alternative formaliseringsmåter (ibid: 34). Mintzberg definerer direkte overoppsyn (*direct supervision*) som en egen koordineringsmekanisme. Begge forfatterne operer med gjensidig tilpassing som en koordineringsmekanisme.

Speed-up karakteriserer gjensidig tilpassing som den mest effektive mekanismen i situasjoner med høy kompleksitet. I herværende monografi er mekanismen tolket som den mest ressurskrevende mekanismen (Thompson; 1967: 58), som om mulig bør unngås. Men gjensidig tilpassing er den eneste mekanismen som fungerer i situasjoner med gjengjeldte avhengigheter. Gjengjeldte avhengigheter generer kompleksitet. Thompson (ibid.) anbefalte derfor å avgrense gjengjeldte avhengigheter til små autonome grupper med intragruppekoordinering gjennom gjensidig tilpassing og intergruppekoordinering ved standardisering og plan. Prosjektoppdeling i arbeidspakker kan tolkes som en oppfølging av den anbefalingen. Problemet er at i prosjektsammenheng klarer vi ikke å avgrense avhengighetene tilstrekkelig og ender med

gjengjeldte avhengigheter også mellom arbeidspakkene. Det krever den samsvarende koordineringsmekanismen gjensidig tilpassing, i stedet for prosjektledelsesdisiplinens 'grensesnitthåndtering'. Dermed får vi det komplekse mønsteret av gjensidig avhengige iterative prosesser som er beskrevet i kapittel 7.

Det er interessant at Speed-up legger opp til en syklisk prosess for egen del: 'Syklisk forbedringsmodell: *Den konkrete problemløsnings- og forbedringsmodellen følger syklusen: (i) diagnose – vurdering av status, (ii) planlegging av konkrete tiltak/innovasjoner basert på identifiserte behov; (iii) intervensjon – utprøving av innovasjoner; (iv) evaluering av innovasjonenes effekt; (v) refleksjon – læring og utvikling av ny kunnskap.*' Speed-up beskriver én sløyfe i syklusen. Gjennomgangen av prosjekt som problemløsning under avgrenset rasjonalitet i avsnitt 3.3.3 tilsier at prosjektet samlet sett vil fremvise hjul-i-hjul av den iterative grunnstrukturen (Avsnitt 7.3). Sluttresultatet vil forventningsvis utgjøre grunnlaget for nye prosjekter i en vedvarende spiralbevegelse.

Med det teoretiske rammeverket som er presentert her ville det være nærliggende å ta for seg den sykliske forbedringsmodellen og koordineringsmekanismen gjensidig tilpassing som prioriterte oppgaver å undersøke nærmere med sikte på forbedringer for redusert gjennomføringstid. I hehold til denne monografiens prinsipper kunne Bygg 21 og Speed-ups tilnærminger ivaretas gjennom et prosessforløp som først bearbeider løsningskonseptet i en syklisk forbedringsmodell frem til oppgaven er godt nok definert til å lukke overordnede beslutninger, for dernest å detaljere løsningen i en prosjekteringsprosess som er lagt godt til rette for koordinering ved gjensidig tilpassing og endelig planlegge for rask gjennomføring av en detaljprosjektert oppgave for produksjon i et lukket system.

#### 8.4.4 NESTE STEG

Bygg 21 og Norsk Eiendom har introdusert et forslag til felles inndeling av prosjektprosessen under betegnelsen Neste Steg. Arbeidet er utført av en kompetansegruppe ved NTNU tilknyttet BAE programmet i Prosjekt Norge. Resultatet representerer *state of the art* prosjektforståelse i norsk BA næring og academia. To forhold ved Neste Steg har særlig interesse for denne monografien; synspunkter om prosjektmodellen (fasenormen) og underliggende antakelser.

##### *Prosjektmodellen*

Høringsutkastet til fasenorm (v.0; 19.04.15) utvider det tradisjonelle gjennomføringsperspektivet på byggeprosjekter (ibid: 6). I stedet for å starte med en bestilling og slutte med overlevering lar Neste Steg prosjektet starte med et behov for endring og slutte med avhending<sup>189</sup>. Innenfor Neste Stegs prosjektforståelse finner vi konseptdefinisjon og verdirealisering. Herværende oppgave tar med prosjektakkvisisjon som nok en tidlig aktivitetsgruppe.

Arbeidsgruppen for Neste Steg skriver at: 'Eksakt definisjon av hvor prosjektet starter og slutter er av akademisk interesse' (ibid: 6). Herværende oppgave legger i stedet til grunn at hvor

---

<sup>189</sup> Høringsutkastets formulering er at prosjektet avsluttes når behovet ikke lenger er til stede, men det korresponderende steget er kalt avhending. Betegnelsen samsvarer med herværende oppgaves syn på eiendomsutvikling (Avsnitt 3.1). Derimot er behovet fortsatt til stede også etter avhendingen; det er derfor sluttproduktet genererer brukerverdi for bruker over driftstiden og kontantstrøm til eiendomsbesitteren: Behovet er der, men det er forutsetningsvis dekket av prosjektresultatet 'til det ikke lenger tjener formålet' (Høringsutkast til fasenorm; v.0; 19.04.15: 6).

prosjektet starter og slutter i høyeste grad har praktisk interesse. Men prosjekters start og slutt velges pragmatisk i henhold den praktiske interessen man måtte ha, enten det er på grunnlag av rollen man ivaretar eller temaet som diskuteres. En prosjekterende kan gjerne definere seg som deltaker i et prosjekterings-prosjekt, men diskutere eiendomsutviklerens prosjekt som en mer omfattende enhet, til eksempel i forhold til markedsorientert konseptavklaring, produksjonsorientert utforming eller driftsorientert verdirealisering. Konkrete prosjektavgrønsinger kan ha stor praktisk interesse, men prosjekter har ingen objektivt allmenngyldig start og slutt og prinsipielle prosjektavgrønsinger er konseptuelle konstruksjoner med begrenset gyldighet (Avsnitt 3.3.4).

Neste Steg (ibid: 6) viser til at prosjekters relevans og levedyktighet kan kompensere for manglende suksess i gjennomføringen. Det samme grunnsynet er uttrykt i herværende monografi, men formulert i en annen terminologi som skiller mellom prosjektets verdiskaping og prosjekteiers verdiapprobasjon. Relevans og levedyktighet har betydning for brutto verdiskaping, mens interessentenes verdiapprobasjon avgjøres i gjennomføringen. Eiendomsutvikleres verdiapprobasjon kan også avhenge like mye av vellykket timing som strømlinjeformet produksjon (Avsnitt 8.3.1).

Neste Steg holder seg til en sekvensiell fremstilling av prosjekter, men understreker at stegene 'kan tas i parallell eller i en annen rekkefølge ...' (ibid: 6). De sier ikke eksplisitt at stegene også kan itereres, men det er en logisk konsekvens av at modellen bygger på standard prosjektledelsesmetodikk med beslutningspunkter 'for å kontrollere status og bestemme om en velger å gå videre' (ibid: 5). Formuleringen antyder at alternativet er å stoppe og terminere prosjektet, men både logisk og praktisk har en prosjekteier også mulighet for å gå tilbake; gjenta siste steg eller vende tilbake til tidligere steg. Kompetansen til å ta de alternative beslutningene følger av prosjekteiers rolle (Avsnitt 6.2). Behovet for alternative beslutninger følger av begrepet avgrenset rasjonalitet som epistemologisk forutsetning og som adferdsbeskrivelse. Neste Stegs anbefalinger kan legges til grunn også når prosjekt forstås som en avgrenset rasjonell problemløsningsprosess.

#### *Underliggende antakelser*

Leveransen som Bygg 21 bestilte fra Neste Steg var en velegnet spesifisering av prosjektets ulike faser (ibid: 3). Bygg 21 forutsetter at om spesifiseringen er vel egnet, så kommer den i allmenn bruk, som igjen fører til at aktørene vil snakke samme språk. Av Bygg 21s hjemmeside fremgår det at det å snakke samme språk ses som viktig for verdibasert samhandling, som så skal føre til effektmålet for oppgaven; kvalitet og effektivitetsforbedringer i byggeprosessen. Denne monografien peker på at 'standardisering av kompetanse', forstått som etablering av felles normer og kunnskaper på tvers av profesjoner, kan forbedre samspillet i byggeprosessen (Avsnitt 8.4.1. *Bakgrunn*).

Bygg 21 velger å presentere Neste Steg under overskriften 'Vil utvikle felles språk'. Betydningen av et felles språk er også understreket i veilederen (November.15: 3). Dermed er det interessant hva arbeidsgruppen for Neste Steg mener om språk og forholdet mellom språk og virkelighet. Det sier de ikke mye om, men de presiserer å ville unngå at 'noen ord blir brukt om flere ting' (v.0; 19.04.15: 4). Arbeidsgruppen vil være nøye på at ett ord skal ha én betydning. Én betegnelse (ord) skal vise til ett begrep (betydning) som dekker ett fenomen (ting). Problemstillingen de er nøye på å unngå er illustrert med at 'ord som «forprosjekt» blir benyttet om både en fase, prosess, oppgave og et dokument' (ibid: 4).

Prinsippet fra Neste Steg innebærer at det skal være en 1:1 relasjon mellom betegnelser og begreper og mellom begreper og fenomener. Dette tilsynelatende selvnlysende utgangspunktet er ikke uproblematisk. Herværende monografi har til eksempel vist til definisjoner av prosjekt som både oppgave, prosess, organisasjon og mere til. Det er uttrykk for at fenomenet prosjekt kan betraktes i ulike perspektiver. I en forstand kan dette forstås som at de ulike definisjonene av prosjekt-begrepet til sammen dekker prosjektfenomenet som det faktisk er. Men det er hverken en nødvendig eller tilsiktet tolkning. Vi kan like gjerne si at prosjektfenomenet konstitueres av begrepsdannelsen. Prosjekt som fenomen er en effekt av at vi velger å betrakte fenomenet på denne måten og gjennom de ulike prosjektforståelsene velger ut hva vi ser av virkeligheten i overenstemmelse med begrepsdannelsen (Avsnitt 3.3.8. *Prosjekt som perspektiv*).

'Intensiv teknologi' betegner et begrep som henviser til et prosjektlignende, men ikke identisk fenomen. Først og fremst er kompleksitet et karakteriserende trekk for prosjekter, men ikke for den intensive teknologien (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*). Noen betraktninger om den intensive teknologien kan baseres på enkle eksempler, som et legebesøk (Avsnitt 7.3). For prosjekteierperspektivet i denne monografien har jeg foreslått å definere prosjekter som anvendelse av den intensive teknologien på komplekse oppgaver (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*).

Å løse en kompleks oppgave med intensiv teknologi innebærer at mange delementer skal syntetiseres til et samlet vel fungerende hele, som forutsetter at prosessene koordineres i tid og rom. Mens prosjektledelsesfagets produksjonsorientering understreker koordineringsoppgaven og designfagenes løsningsorientering leder til fokus på syntetisering av ulike deler til et hele, er eiendomsutviklingsfaget opptatt av å finne prosjektoppgaver forstått som muligheter med plausible konseptuelle løsninger og verdirealiseringsalternativer (Avsnitt 4.3 Figur 4.F, Avsnitt 5.4 Figur 5.D). Der Neste Steg representerer et prosjektledelsesfag som ser et vel avgrenset delsystem som kan plukkes fra hverandre i sine enkelte bestanddeler med hvert sitt navn, er eiendomsutviklerens virkelighet flytende, uklar og åpen for ulike tolkninger. Å utforme, formidle og få aksept for kommersielt attraktive tolkninger er grunnlaget for å gjøre det godt som eiendomsutvikler (Avsnitt 6.1).

### *Relevans*

Poenget med å bruke så mye plass på detaljer fra Neste Steg er å illustrere et tankesett som ligger under prosjektledelsesfaget. Tankesettet anses som selvnlysende (Williams; 2005) og påvirker hvordan problemstillinger tolkes og behandles, som når Turner beviser at prosjekter består av fem faser (Avsnitt 3.4.2). Neste Steg tar en pragmatisk tilnærming til inndeling i prosesstrinn som de kaller steg, men ideologien er at samvirke og effektivitet oppnås ved at en enkel og entydig verden fremstår som selvnlysende for alle aktører. Dette tankesettet gjennomsyrrer prosjektledelseslitteraturen. Det er prosjektstyringslogikken; den 'positivistiske' grunnholdningen, som tar overhånd (Avsnitt 3.4.2). Her ligger et vesentlig, men underkommunisert skille mellom dette og andre ledelsesfag, som er bakgrunnen for vinklingen på kapittel 2 og avsnitt 3.4.

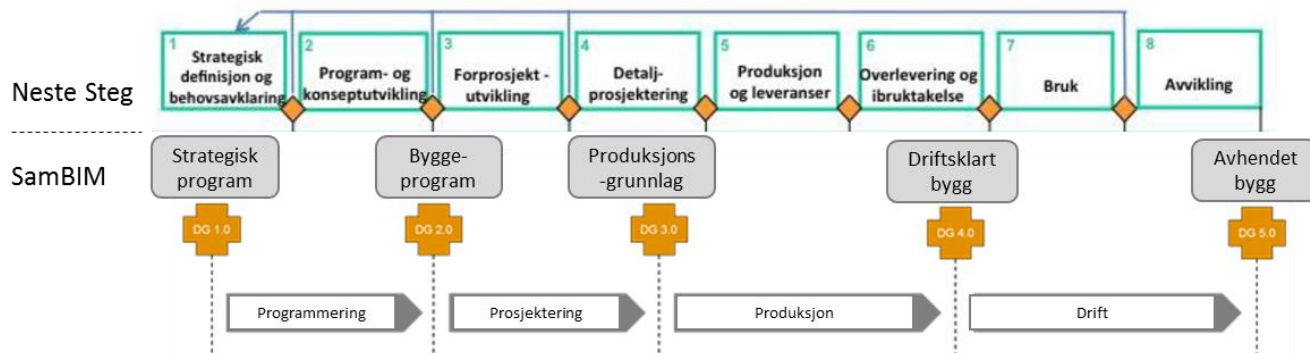
Hva som er årsaken til prosjektledelsesfagets tankesett er utenfor denne oppgaven å si noe om, men en nærliggende spekulasjon er at ingeniørfagets design-tilnærming er en del av svaret. Neste Steg gjenspeiler *systems engineering* idealer, som mye annen prosjektledelsestenking. For å kunne bygge vel fungerende systemer som gir ønsket effekt (et definert forhold mellom *input* og *output*), må systemets indre struktur, dets deler og sammenhengen mellom dem være godt kjent (Ritchey; 1991/1996: 11, Avsnitt 2.3.3). Neste Steg viser til systemtenking (ibid: 5) og at

prosjektmodellen de foreslår kan brukes til hvilken som helst gjennomføringsmodell ved at delementene i modellen settes sammen som legoklosser<sup>190</sup>. (Ibid: 8). Veiledningen (November 15) understreker også at forslaget bygger på systemtenking og benytter en *input-output* logikk (Ibid: 12). Logikken forutsetter kontroll på *input* og *output*, som for et tilnærmet lukket system (Avsnitt 3.4.3). Forståelsen som er presentert i denne monografien tar i stedet et systemperspektiv som forutsetter åpenhet utover kontrollert utveksling av *input* for transformasjon til *output*. Ethvert fokussystem forstås som et valgt utsnitt av virkeligheten og er en integrert del av andre overordnede utsnitt av den samme virkeligheten, eller generelt en integrert del av 'omgivelsene' (Avsnitt 3.2.5, 3.2.6 og 3.2.7).

#### 8.4.5 SAM-BIM

'Sam-BIM-prosjektets mål er å utvikle og etablere prosesser og samhandlingsmodeller understøttet av BIM for å øke verdiskapingen i byggeprosjekter, virksomhetene som deltar i prosjektene og byggebransjen' (<https://www.ntnu.no/ab/sam-bim>).

Som påpekt under 8.4.2. *Industrialisering* har BIM muligheter til å understøtte prosjektutvikling for oppgavegjennomføring som en kjent, ikke-prosjekt oppgave. Det vil innebære økt produksjonseffektivitet og mindre ressursløsning i produksjonsprosessen, som argumentert for i Sam-BIM. Som for andre samfunnsfaglige mekanismer er det viktig å avgjøre grensebetingelsene for denne effekten. Det prinsipielle utgangspunktet er at full nytte av effektiviseringspotensialet kan nås når oppgaven er entydig definert, avgrenset og planlagt som et lukket system.



Figur 8.F

(Egen sammenstilling av figurer fra Neste Steg og SamBIM)

Neste Steg og SamBIM behandler byggeprosessen som en steg-, eller fasedelt sekvensiell prosess delt opp med beslutningspunkter etter samme tradisjonelle prosjektstyringsideologi.

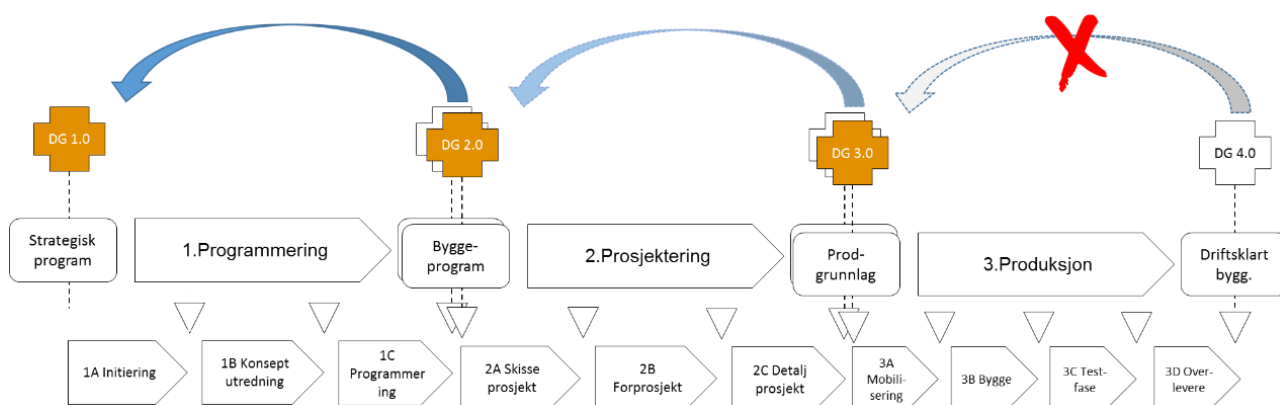
Hvert definerte skritt i prosessen(e) kan tolkes som definering og avgrensning av oppgaven for videre detaljering av ytterligere delementer i neste skritt. Ett budskap fra herværende monografi (Kapittel 7) er at prosessens karakter endres over de suksessive stegene. Tidlige skritt karakteriseres av strategisk agering for å håndtere store realopsjonsverdier, men små koordineringsutfordringer (Avsnitt 7.3). Etter hvert som vi beveger oss mot gjennomføring, domineres prosessen av en stadig mer kompleks struktur av tett koblede delprosesser som må koordineres, mens gjenværende

<sup>190</sup> Logikken i Neste Steg bygger på at prosjektsystemet har en indre hierarkisk trestruktur av entydige undersystemer og enkeltdeler. Dermed kan fenomenet beskrives med et sett av betegnelser som refererer til hvert sitt begrep, uten at samme ord viser til ulike ting eller ulike begreper dekker samme ting. Dermed gir legokloss-analogien god mening. Forutsetningen for å bygge nye fungerende prosjektsystemer med disse klossene er at også samvirket mellom elementene er kjent og forstått. Den epistemologiske forutsetningen er at vi har kognitiv tilgang til den indre strukturen.

realopsjonsverdier avtar (Avsnitt 7.4). Hvis definisjonsprosessen fører til at oppgaven kan forstås som kjent, kan den løses under forutsetningene for et tilnærmet lukket system med utstrakt bruk av tradisjonelle prosjektstyringsteknikker. I motsatt fall har vi fortsatt usikkerheter som gjør at vi må håndtere oppgaven etter prinsippene for avgrenset rasjonalitet.

Som Neste Steg baserer SamBIM seg på en standard prosjektledelsesmetodikk med beslutningspunkter for fasebehandling (Figur 8.F). Beslutningspunktene innebærer at man kan godkjenne og gå videre, stoppe og avslutte prosjektet eller gå tilbake for å bearbeide faseresultatet. Dermed oppstår iterasjoner i tråd med synet på prosjekt som problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Figur 8.G). Betraktningmåten innebærer iterasjoner på alle prosessnivåer, både ved fasebehandling og mellomliggende beslutninger; avklaringer og godkjenninger. Men iterasjoner blir stadig mer kostbare. Enkelte beslutninger er i praksis irreversible, som byggestart. Vi kan prinsipielt stoppe og fjerne det som er bygget for å begynne på nytt, men særlig praktisk er det ikke.

Sam-BIM rapport nummer 2 (Bråthen og Moland; 2015) tar for seg BIM i detaljprosjekteringen av Urbygningen ved NMBU. Byggherren Statsbygg krevde at de prosjekterende skulle samlokaliseres, benytte BIM teknologi og *lean construction*-metodikk. Forskerne velger å se oppgaven som et omstillingsprosjekt for innføring av ny teknologi. Målet for omstillingen er innføring av *lean* i kombinasjon med BIM. Bråthen og Moland (2015: 14) skriver om *lean construction* '...at byggeprosessens samlede effektivitet best kan økes gjennom å rette oppmerksomheten mot styringen av samspillet eller flyten mellom de ulike aktivitetene. Det er derfor vesentlig å legge til rette for en jevn flyt i den samlede byggeprosessen (Skinnarland & Moen 2010:13). Bedre flyt vil kunne fjerne eller redusere sløsing av ressurser gjennom å redusere venting, redusere antall feil på underlag (BIM-modell eller tradisjonelle tegninger), unngå feil på byggeplassen osv'.



Figur 8.G

(Egen fremstilling, bearbeidet av figur fra Sam-BIM)

Figuren sammenstiller Sam-BIMs illustrasjon av faser og beslutningspunkter for å illustrere at det er rom for iterasjoner i et tradisjonelt prosjektledelsesperspektiv, men også at det blir stadig mindre praktisk relevant ettersom prosjektet utvikles mot et resultat.

Bertelsen og Koskela (2004) påpeker at *lean construction* har beveget seg langt fra sitt historiske utgangspunkt og i en retning som har sterke sammenfall med herværende oppgave. De (ibid.) understreker prosjekters turbulente karakter, som er en god metafor for det spiral-mønsteret som følger av forståelsen av prosjekter som problemløsning under avgrenset rasjonalitet. Koskela har argumentert for å hente inspirasjon til ny prosjektteori fra Simons profesjonsteori, tilsvarende det



som er gjort her. Så langt jeg har klart å finne har ingen tidligere utviklet et teoretisk alternativ på dette grunnlaget.

Sam-BIMs hovedinnretning er mot byggebransjens gjennomføringsoppgave. Det er fjernt fra eiendomsutviklingsperspektivet og lenger inn i prosjektledelsesfagets operative problemstillinger enn herværende monografi. Et viktig budskap fra monografien er at prosessforståelse fra gjennomføring ikke er godt egnet for design- eller tidligfase. Prosjektutvikling krever avveining av behov mot løsningsmuligheter og kost/nyttebetraktninger. Programmering og prosjektering er derfor gjensidig avhengige elementer for en avgrenset rasjonell justering av aspirasjonene og det avledete prosjektomfanget, etter hvert som konsekvensene avklares. Skulle man basert anbefalinger til Sam-BIM på stoffet i denne monografien, ville de gått i retning av å ta høyde for adaptive aspirasjoner gjennom iterative prosesser i programmerings- og tidlige prosjekteringsfaser. Prosjektprosessen må tilrettelegges som hypoteseutvikling og –testing, med muligheter for å gå tilbake for å revidere tidligere hypoteser om omfang, mål og rammer.

#### 8.4.6 OSCAR

Oscar programmet fokuserer på verdiskaping, forstått som lønnsomhet for eier og bruker. Det harmonerer godt med innfallsvinkelen i herværende oppgave. Under Oscars programområde 2 spør man om betydningen av kontekst, som reflekterer en oppmerksomhet på problemstillinger fra kontekstualiserende teoriforståelser. Spørsmålstillingen synes nærliggende å se på som uttrykk for en formaliserende teoriforståelse, som samsvarer med herværende arbeid. Det generelle bildet er allikevel av et program basert på prosjektstyringsfagets dominerende myter (Blomberg; 1998) som legitimerer spørsmål og tilnærmingen til svar.

Oscar skal utvikle gode verktøy for beslutningsstøtte. Programmet er delt i tre områder, hvor de to første skal etablere grunnlaget for å utvikle metoder og verktøy i det tredje. Gode verktøy for beslutningsstøtte er normalt forbundet med normativ beslutningsteori, knyttet til det idealiserende teorisynet. Programmet er basert på et tradisjonelt prosjektstyringsperspektiv med fokus på optimaliseringsmodeller for beslutningsstøtte: 'Målet med Oscar er å utvikle kunnskap, metoder og analyseverktøy som muliggjør optimalisering av utformingen av bygg, ...' (<http://www.oscarvalue.no/om-oscar-prosjektet>; 08.05-2016). Prosjektprogrammets sluttmodul har to fokusområder, ett for bedre integrering av BIM i prosjektprosessen og ett som skal utvikle en simuleringsmodell for kost-nytte 'som hensyntar virksomhetens totale økonomi'. Prosjektets ambisjoner er en tilnærming til idealet om optimalisering under perfekt rasjonalitet.

Avgrenset rasjonalitet (Simon; 1945/1997) er avledet av empiriske funn om naturlig menneskelig adferd, men utnyttes blant annet i kunstig intelligens, som baserer seg på heuristiske regler og læring gjennom erfaring heller enn optimaliseringsmodeller. Herværende monografi har tatt avgrenset rasjonalitet som forutsetning og søkt forståelse som kan hjelpe reflekterende praktikere til formålstjenlig adferd, heller enn verktøy og modeller for optimalisering.

##### *Tidlig involvering*

Det er foreløpig (juni 2016) bare presentert ett forskingsarbeid på programmets nettsider; en masteroppgave om tidlig involvering av entreprenører (Sødal; 2014). Oppgaven tar for seg etablert prosjektledelseslitteratur med vekt på *lean construction*, som har et historisk startsted i Toyotas *lean production*. Industrireferansen er ett av de problematiske punktene denne monografien kritiserer etablert prosjektortodoksi for, som også berører *lean*-retningen.

Den teoretiske linsen vi bruker har betydning for hva vi ser. Sødal (2014: 25) ser på tidlig involvering av entreprenører gjennom litteratur som anbefaler nettopp det, og finner ingen problemer med det, om enn noen utfordringer. Herværende oppgave teoretiserer seg frem til den motsatte hypotesen; at tidlig involvering av gjennomføringskompetanse vil bety et press mot tidlig avslutning av iterative søk etter gode løsninger, som fører til at et lite bearbeidet svar på oppgaven blir utviklet til et detaljert bearbeidet løsning og lagt til grunn for oppstart. Da øker risikoen for det man ønsker å unngå; betydelige endringer sent i prosjektsyklusen. Sødal (2014) ser utfordringene i presset for fremdrift og byggbarhet, men altså ingen problemer.

I tillegg har jeg funnet et *paper* (Støre-Valen, Boge og Foss; 2016) fra Oscar innenfor samme programområde 1, som er presentert på CIB World Building Congress 2016 og ble tildelt prisen for beste innlegg på konferansen. Problemstillingen<sup>191</sup> deres er interessekonflikter i tidlige faser (Avsnitt 6.1) av eiendomsutviklingsprosjekter.

Forfatterne (ibid.) undrer blant annet over hvorfor prosjekteiere er mer interessert i tidlig involvering enn brukerne er? I det teoretiske bildet som er utviklet her kan brukerens posisjon forstås som en følge av de ikke vet hva de vil ha før de har testet ut mulighetene (ibid: 11) og justert aspirasjonene, som forklart ved prosessen for avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3): Vi utvikler problemdefinisjonen gjennom utprøving av løsninger, i en iterativ prosess. Prosjekteierens posisjon kan på sin side forstås som en følge av prosjektprosessens utvikling fra få, strategisk viktige, løst koblede og lett endringsbare elementer til mange, tett koblede, gjensidig avhengige elementer med uoverskuelige endringskonsekvenser (Avsnitt 7.4, 7.5). Det innebærer at det er gunstig for prosjekteieren å få tidlige avklaringer og lukking av beslutninger.

Paperet (ibid.) diskuterer verdi og verdiskaping i forhold til ulike interessenter. Herværende monografi fokuserer ensidig på prosjekteierens perspektiv som *residual claimant* med rett til det som måtte bli igjen av verdiskaping, etter at øvrige interessenter har fått det de har legitime krav på. Det gir ulike tilnærminger til verdi.

### *Verdiskaping*

Oscar presiserer forskningsprogrammets syn på verdiskaping som et flertydig begrep og fokuserer på lønnsomhet '... i form av bidrag til å oppfylle strategiske mål<sup>192</sup>, økonomisk avkastning<sup>193</sup> og effektiv kjernevirksomhet<sup>194</sup>.' Forfatterne (ibid: 2016: 4, 10) viser til CRISP modellen, som gjengitt i Spencer og Winch (2002). Den viser at bildet av aktører og faktorer som påvirker bygningsutformingen og dermed verdiskapingspotensialet, er komplekst og sammensatt av ulike perspektiver. Det betyr ikke at resultatet har de samme karakteristikkene. Spencer og Winch (2002) argumenterer også for å vurdere bygningsverdi etter en variant av *Balanced Score Card* metodikk for virksomhetsledelse. Men *Balanced Score Card* er et ledelsesverktøy, ikke et

---

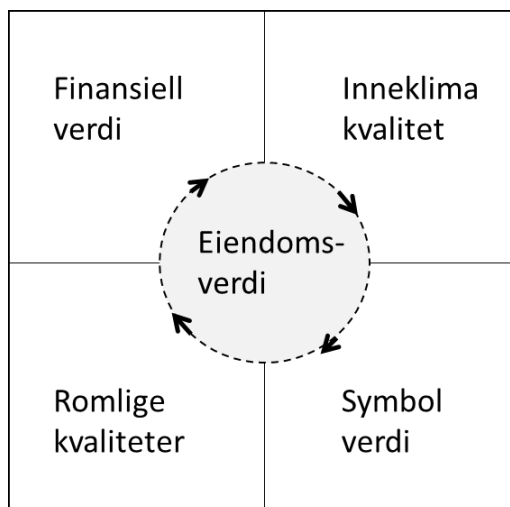
<sup>191</sup> Forfatterne har en kortfattet referanse til *co-creation* perspektivet (Støre-Valen, Boge og Foss; 2016: 5), som de mener er svært relevant for eiendomsutviklingsprosjekter. I herværende arbeid er prosjekt som samverdiskaping behandlet i et verdikonfigurasjonsperspektiv i avsnitt 4.5.

<sup>192</sup> I henhold til Porter (1980) er formålet med strategi å skape varig meravkastning. Middelet er å etablere konkurransefordeler gjennom posisjonering. *Sustainable competitive advantage* er alminnelig akseptert som målet for strategisk ledelse, også innenfor det konkurrerende ressursbaserte synet. Divergensen går om hvordan man skaper konkurransefordeler.

<sup>193</sup> Avkastning og verdiskaping er relaterte begreper, men har ikke samme dimensjon. Avkastning er et verdiskapingsmål over tid, operasjonalisert som en rente eller en prosent per tidsintervall. Forskjellen er til eksempel uttrykt i respektive internrente og nåverdi.

<sup>194</sup> Denne monografien ser på effektiv kjernevirksomhet som et strategisk virkemiddel for verdiskaping og meravkastning. I henhold til det *contingency*-teoretiske perspektivet som er anlagt her er effektivitet et spørsmål om tilpassing, 'fit', til eksterne og interne faktorer, *contingencies*.

verdsettelsesverktøy. Hverken CRISP eller *Balanced Score Card* gir argumenter for at verdi er komplekst, selv om verdiskaping kan være det.



Figur 8.H

(Egen fremstilling, etter Spencer og Winch; 2002: 16)

'Thus it is possible to represent the asset value arising from the production of a building as consisting of four key attributes' (Ibid.) Forfatterne viser til *balanced score card* som referanse og har gitt modellen sin et grafisk uttrykk deretter.

Spencer og Winch's (ibid.) '*balanced attributes of asset value*' (Figur 8.H) kombinerer kvalitetsindikatorer med finansiell markedsverdi. I den grad *the balanced attributes of asset value* er egnet til å utvikle bedre forståelse av eiendomsobjekters verdielementer vil det heve kvaliteten på partenes evaluering av alternativer. Når først en langsiktig leiekontrakt er inngått på markedsmessige vilkår er den finansielle verdien av generert kontantstrøm definerende for verdien, enten vi ser det fra perspektivet til eier av eiendommen eller eier av virksomheten som bruker den<sup>195</sup> og den balanserte tilnærmingen har bare betydning for evaluering av realopsjonsverdiene ved kontraktens avslutning, enten det er ved mislighold eller avtalt kontraktsutløp.

Støre-Valen, Boge og Foss (2016: 9) antyder at de ser en forskjell på operasjonell effektivitet og finansiell verdi. I det strategiske perspektivet som er anlagt for herværende monografi er operasjonell effektivitet en måte å øke verdiapprobasjon på, gjennom økt differanse mellom produktets markedspris og produksjonskost. Den økte differensen representerer en kontantstrøm med finansiell verdi.

### *Verdibegrepet*

Støre-Valen, Boge og Foss (ibid: 3) anser verdibegrepet som komplekst og varierende med valg av perspektiv (ibid: 2). Det er grunn til å spørre om 'verdi' er en referanse til ett begrep som er felles for alle perspektiver, eller om de ulike perspektiven innebærer at den samme betegnelsen anvendes på ulike begreper.

<sup>195</sup> Eier av brukervirksomhetens netto kontantstrøm skapes av driftens kontantstrømmer, hvor avtalt leie inngår som et element blant negative kontantstrømmer. For eiendomsbesitteren er det leie som utgjør den positive kontantstrømmen. Forventede fremtidige kontantstrømmer som kan knyttes til eiendommen definerer den finansielle verdien eiendommen har for de respektive. Kontraktsfestet kontantstrøm endres ikke av romlige kvaliteter og symbolverdier, men har betydning for partenes posisjoner i kontraktsforhandlings-situasjoner.

Økonomiske verdibegrep er historisk knyttet til moralfilosofiske utgangspunkter<sup>196</sup>. Økonomien fungerer innenfor institusjonelle rammer som satt på spissen klargjøres i rettsapparatet på grunnlag av gjeldende juridiske regler som formaliserer samfunnets etiske verdivurderinger. Juss kan forstås som et system for hvordan den ene regelen skal veies mot øvrige; hvordan én verdi skal rangeres i forhold til andre. Rangering og veiing av etiske verdier bak den alminnelige rettsfølelsen, så vel som til eksempel estetiske, eller kunstneriske verdier<sup>197</sup> er sosiale konstruksjoner i stadig endring gjennom ulike diskurser i samfunnet. Noen verdier er det større enighet om rangeringen av enn andre, men felles for verdibegrepene er at vi må kunne rangere verdiene om de skal gi mening. Høyere rangerte verdier har forrang fremfor lavere og kan legges til grunn for beslutninger *ex ante* og evalueringer *ex post*.

Herværende monografi legger et økonomisk verdibegrep til grunn. I økonomisk teori finner vi tre historiske hovedretninger av verdi-teorier. Én av dem viser til verdi som en egenskap ved det verdsatte selv, som når verdien av gull ses som en standard vi kan bruke i handel og vandel, eller knytte valutaer til. Det verdsatte er bærer av verdi, som blir et objektivt begrep. Et annet alternativ er arbeidsverditeorien som ble utviklet av klassiske økonomer som Smith og Ricardo<sup>198</sup>, men i dag assosieres med Marx<sup>199</sup>. Arbeidsverditeorien bygger på at verdi skapes gjennom arbeidet som er nedlagt i det verdsatte. Verdien av gull og edelstener avhenger av hvor kostbarte de er å utvinne. Merverdien i en Rolls Royce ligger i arbeidsinnsatsen i produksjonen. Det tredje, subjektivistiske, verdisynet er det som ligger til grunn for dagens verdiforståelse. Verdi følger av at noen har preferanser som gjør dem villige til å ofre noe; tid eller andre byttemidler, for å få noe annet.

Økonomisk verdi er nær relatert begrepet preferanser, som også er rangerbare. Hvis jeg prefererer A fremfor B betyr det at jeg tilordner A en høyere verdi enn B. Men begrepene er ikke identiske. I økonomisk forstand er verdi prinsipielt kvantifiserbart, mens preferanser bare er rangerbare. Verdi kan være intersubjektivt, mens preferanser er individuelle.

Markedsverdien materialiserer seg i skjæringspunktet mellom tilbydernes alternativkost for å levere tingen og etterspørernes betalingsvillighet for å overta den. For økonomisk teori er det ikke noe problem at vi ikke enes om hva verdien er, snarere tvert i mot er det uenighet om verdi som gjør transaksjoner aktuelle. Markedsprisen vil for de fleste transaksjoner ligge et sted mellom aktørenes verdsettelse, som innebærer at både kjøper og selger sitter igjen med noe av verdien; en gevinst. Å sikre seg en del av differensen mellom kjøper og selgers verdsettelse kalles å approbere verdi, i motsetning til å skape (mer-)verdi.

Handel øker velstanden i samfunnet fordi varer og tjenester flyttes fra dem som verdsetter dem lavere til dem som verdsetter dem høyere. Eiendomsutviklere søker å gjøre det samme gjennom en endring av eiendomsobjektet. Men om det blir skapt verdi eller utvikleren bare

---

<sup>196</sup> Blant økonomifagets fedre er Adam Smith den mest kjente, men langt fra den eneste med moralfilosofi som faglige bakgrunn.

<sup>197</sup> Jeg har tidligere vist til Duchamps *pissoar* (Avsnitt 3.3.1) som ble forkastet fra en utstilling fordi objektet ikke ble akseptert som kunst. Den kunstneriske verdien ble vurdert til null. I dag regnes det blant verdens viktigste kunstverk, på grunn av funksjonen som definerende for hva kunst er og ikke er.

<sup>198</sup> David Ricardo, 1772-1823, er en britisk økonom som blir sett på som etterfølger av Adam Smith og sentral i utviklingen av klassisk økonomi. Han er særlig kjent for sin analyse av komparative fortrinn i internasjonal handel, som med eksemplene vin fra Portugal og bomullsstoffer fra England viste hvordan handel kan gjøre to land mer velstående, selv om det ene er mer konkurransedyktig enn det andre på alle vareslag: Komparative fordeler innebærer at varierende relativ forskjell i konkurransevne allikevel fører til gjensidig gunstig handelssamkvem.

[https://no.wikipedia.org/wiki/David\\_Ricardo](https://no.wikipedia.org/wiki/David_Ricardo)

<sup>199</sup> Karl Marx (1818-1883). Samfunnsvitenskapsmann som har inspirert kommunistiske og sosialistiske politiske ledere og bevegelser. De sosiologiske analysene hans fortsatt stor innflytelse, mens han har mindre aktualitet som økonomisk tenker.

etablerer en bedre forhandlingsposisjon for approbasjon av en større del av den samme, eller endog en lavere verdi, har ikke betydning for det finansielle resultatet. Eiendomsutviklerens interesse er netto verdiapprobasjon (Avsnitt 4.1). Som oftest er det lettere å tenke seg hva som gir tilleggsverdi for bruk av en eiendom enn hva som gir eieren en bedre forhandlingsposisjon, så i praksis er det verdiskapende aktiviteter som fokuseres.

I en eiendomsutviklingskontekst er både behovene og leveransene komplekse, verdisammenhengene utydelige og alternativene lite sammenlignbare. Allikevel vil tilbudssiden ha en nedre grense for aksept og etterspørselssiden ha en øvre betalingsvillighet. Mellom de grensene finner vi transaksjonsverdien i det konkrete forholdet gjennom forhandlinger om partenes approbasjon av differensen. Verdien fordeles på én eller flere interessenter; utvikler, bruker, entreprenør, kjøper, eller andre som måtte ha påvirkningsmuligheter, som det offentlige, eller til tider långivere eller andre rettighetshavere som har kontroll på en ressurs det må forhandles om (Avsnitt 3.2.8), som til eksempel kontroll på adkomsten til eiendommen. I praksis bruker partene tommelfingerregler og sosiale tegn for strategisk agering i dialog til et for begge tilfredsstillende, satisfierende, resultat gjennom en avgrenset rasjonell prosess.

Herværende monografi har tatt utgangspunkt i et økonomisk verdibegrep (Avsnitt 3.3.6) som det relevante for eiendomsutviklere som de er definert i avsnitt 4.1. Verdi konseptualiseres som betalingsvillighet (Brandenburger og Stuart; 1996, Avsnitt 3.3.6) og verdiskaping som endring fra en mindre til en mer ønskelig situasjon (Stabell og Fjeldstad; 1998), forstått som fra en situasjon med lavere til én med høyere betalingsvillighet. Netto verdiskaping er differensen mellom ressursene som er brukt i en utviklingsaktivitet og den økte betalingsvilligheten som er oppnådd (Avsnitt 8.4.2). Utviklers verdiapprobasjon er residualen av netto verdiskaping som beholdes av prosjekt-eieren etter at alle andre har fått sine legitime krav dekket (Avsnitt 6.2, Avsnitt 8.3.1 Figur 8.D). I praksis etableres enigheter og beslutninger gjennom avgrenset rasjonelle prosesser hvor de profesjonelle deltakerne bruker sosiale strukturer til *sense making* og formaliserte beslutningsmodeller til å teste ut abstraherte muligheter gjennom tankeeksperimenter (Avsnitt 5.3.1). Støre-Valen, Boge og Foss' (2016) bidrag handler om å forstå ulike interessenters preferanser og adferd, for bruk av reflekssive praktikere som grunnlag for vurderinger om egne strategiske handlinger i konkrete situasjoner.

### *Problemforståelse*

For herværende arbeid er det interessant å se hvordan eiendomsutvikling behandles av andre, og at det teoretiske rammeverket som er presentert her forklarer tilsynelatende paradokser, som at prosjekteiere er mer interessert i tidlig brukerinvolvering enn brukerne selv. Med nye briller blir det andre observasjoner som vil stå frem som underlige og kreve atter nye teoretiske modeller. Denne monografien presenterer et sett briller, men har noen på fra før. Mine utgangspunkter er andre enn de Støre-Valen, Boge og Foss (2016) har på. Det blir klart allerede av deres første setning: '*...Norwegian real estate projects have traditionally focused on cost minimization rather than value optimization*' (ibid: 1). Den virkelighetsbeskrivelsen kjenner jeg meg ikke igjen i.

Eiendomsutvikling har alltid et verdiskapings- og verdiapprobasjonsfokus. Det ligger i betegnelsen. Eiendomsutvikling handler om eiendoms-verdi-utvikling. At kostnadssiden også er avgjørende for netto verdiskaping (Avsnitt 7.1) og at det er mulig å velge en strategisk posisjon som kostnadsleder i eiendomsutviklingsbransjen er Selvaags boligbygging på 1970 tallet et lysende eksempel på (Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling*, Avsnitt 8.5.2. *Industrialisering*), men det gjør hverken eiendomsutvikling eller strategisk posisjonering til kostnadsfokuserede oppgaver. Med utgangspunkt

som prosjekteier er verdiskapingsperspektivet selvinnytsende. For den som har prosjektverdenens operative ståsted er det rimelig at kostnadsfokus har dominert bildet. Det ser vi til eksempel i Bertelsen og Koskelas (2002: tabell 1) verdiperspektiv på produksjon som 'eliminering av verditap'.

#### 8.4.7 PRAKTISK STYRING AV USIKKERHET I ET EIERPERSPEKTIV

Praktisk styring av usikkerhet i et eierperspektiv er et forskningsprogram som gikk i perioden 2005-2012. Gjennomgangen her forholder seg til en doktorgradsavhandling med grunnlag i forskningsprogrammet, som ble levert ved NTNU i 2015 (Johansen; 2015).

Johansen (ibid.) viser til at prosjekter kan ses som systemer (ibid: 163) og poengterer at han forstår dem som åpne (ibid: 4, 47), som også er lagt til grunn her (Avsnitt 3.3.4). Han poengterer at om man skulle vært trygg på å holde mål, budsjetter og tidsrammer, måtte prosjekter vært fullstendig isolert fra omverdenen (ibid: 122). I terminologien her er det kalt et perfekt lukket system. Johansen (ibid: 11) sier videre at usikkerhetsstyring kan være ganske enkelt når oppgaven er klar, det er lagt inn tilstrekkelige buffere, slakk og reserver i tids- og kostnadsrammene og prosjektet får anledning til å holde seg til en forhåndsbestemt plan (Avsnitt 7.4). I herværende terminologi er det når prosjektet er tilnærmet lukket (Avsnitt 3.4.3). For praktiske lukningsbestrebelse bruker man mekanismer som buffere, slakk og reserver (Thompson; 1967). Perfekt lukking og ditto rasjonalitet kan være egnet som forenkende forutsetning, men i sosiale sammenhenger er det en praktisk umulighet. Med 'lukket' i denne monografien er derfor ment enten som 'mindre åpent', eller som en valgt forutsetning for idealiserende teoriutvikling.

Med forutsetningen om åpne systemer følger usikkerhet, som er Johansens (ibid.) tema. Han drøfter ulike terminologier og konkluderer med å skille mellom risiko og usikkerhet. Risikobegrepet knytter han til negative hendelser, i tråd med *loss-prevention* tradisjonen. Anbefalingen om å se risiko som fare for negative hendelser kan forstås som pragmatisk, eller politisk, under hensyn til prosjektfagets interessefelt og ordbruken i nærstående fagmiljøer. Andre fag har en annen forståelse. I investeringsteori er til eksempel risiko-justering av diskonteringsrenter avhengig av statistisk spredning, ikke sannsynligheten for negative utfall. Egenkapitalen står overfor usikkerheter både opp og ned. Bank og forsikring, derimot, har bare nedsiderisikoen. Forsikringsselskaper forplikter seg til utbetalinger ved negative hendelser. Banker får ikke noe bidrag av at låntakerne gjør det bra, men sitter med risikoen for om de kan dekke låneforpliktelsene sine.

I denne monografien har ikke sontringen vært sentral og betegnelsen risiko kan være brukt både som i dagligtale om trusler, eller som i investeringsfaget; prinsipielt et spredningsmål, men situasjonsbetinget underforstått at bare nedsiderisikoen er aktuell. I herværende avsnitt bestreber jeg meg på å følge Johansens anbefaling: Risiko knyttes til negative hendelser, mens usikkerhet dekker både trusler og muligheter.

Det finnes også en annen distinksjon mellom risiko og usikkerhet: Betegnelsene viser til respektive utfall som kan behandles som sannsynlighetsfordelte og de som ikke kan det. Blant annet i finansfaget gjør man den sontringen. Johansen (ibid: 121) slutter seg til at usikkerhet kan uttrykkes som en sannsynlighetsfordeling, men presiserer også at; '*there is more to uncertainty than «probability of future outcome»*'. Dette mer henvises til forfattere som er omtalt tidligere i avhandlingen (ibid: 100) og oppsummert i en egen tabell (ibid: 102 tabell 10). Der skilles det mellom variasjon, forutsigbar usikkerhet, uforutsigbar usikkerhet og kaos. Den uforutsigbare usikkerheten foreslås håndtert gjennom iterativ planlegging, med justering av både mål og gjennomføringsmåte. I

herværende kontekst er det naturlig å tolke som et uttrykk for avgrenset rasjonelle prosesser og adaptive aspirasjoner. Kaos-situasjonen er enda mer uregjerlig og krever kontinuerlig iterasjon og/eller parallell planlegging for gjentatt redefinering av prosjektet (ibid: 102 tabell 10). Tilsvarende synspunkter på prosjekter under stor usikkerhet er beskrevet her, i avsnitt 3.3.3 'Prosjekt som problemløsning under avgrenset rasjonalitet'.

Johansen viser til usikkerhetshåndtering som en strukturert, formell prosess tilpasset en generell prosjektledelsestilnærming (ibid: 142). Han presenterer en generisk usikkerhetsprosess som systematisk identifiserer fremtidige hendelser som kan inntreffe eller ikke, prioriterer dem, utvikler strategier, utfører tiltak og endelig følger opp og kontrollerer tiltakenes effekt (ibid: 141). Det finner vi i den samme tabellen (ibid: 102 tabell 10), angitt som 'forutsett usikkerhet'.

Eiendomsutviklere fokuserer i stedet på å møte uforutsett usikkerhet; den usikkerheten som vi ikke vet noe om sannsynlighetsfordelingen til. Med det for øyet skaffer man seg realopsjoner, eller et mulighetsrom<sup>200</sup> (Avsnitt 6.1). Et enkelt eksempel er å etablere en *exit*-strategi for å komme ut av en investering om noe uforutsett måtte foranledige ønske om det. Ikke alle prosjekter har *exit*-muligheter, men alle prosjekteiere har behov for et mulighetsrom til å møte overraskelser, i tillegg til prosjektenes handlingsplaner til å møte identifiserte trusler. En typisk manifestasjon av ønsket om rom til å møte en ukjent fremtid finner vi i dialogen med planmyndighetene. Utviklere kan ikke vite hvordan markedet ser ut når planen måtte bli vedtatt en gang i fremtiden. Derfor ber de i stedet om planer med rom for alternative utviklingsscenarier. Planleggeres profesjonelle tilnærming er en annen og setter eiendomsutvikleres evner som iterative *strategizers* (Avsnitt 6.1) på prøve.

Johansen (ibid: 98) skiller mellom ergodiske og ikke-ergodiske systemer<sup>201</sup>. Ergodisk betyr at systemet er styrt av et sett lovmessigheter. Når de er kjent kan man fra en gitt utgangssituasjon avlede systemets fremtid. Innenfor neoklassisk økonomisk teori har det vært forutsatt at samfunnet er ergodisk og lovmessighetene kan uttrykkes som sannsynlighetsfordelinger (Davidson; 1991). Det ergodiske aksiomet er en logisk forutsetning for at de idealiserte matematiske prognosemodellene kan gi meningsfulle resultater<sup>202</sup>.

Den motsatte forutsetningen om samfunnet som et ikke-ergodisk system har vært fremmet fra et post-Keynesiansk ståsted. Keynes brukte ikke begrepet, men var opptatt av usikkerhet. Han skrev blant annet at *uncertain knowledge: 'not only mean merely to distinguish what is known for certain from what is only probable. The game of roulette is not subject, in this sense to uncertainty; nor is the prospect of a Victory bond being drawn. Or, again, the expectation of life is only slightly uncertain. Even the weather is only moderately uncertain. The sense in which I am using the term is that in which the prospect of a European war is uncertain, or the price of copper and the rate of interest twenty years hence, or the obsolescence of a new invention, or the position of private wealth owners in the social system in 1970. About these matters there is no scientific basis on which*

---

<sup>200</sup> I prosjektlitteratur omtales gjerne frihetsgrader og realopsjoner som *room to manoeuvre* eller fleksibilitet (Olsson og Hansen; 2010).

<sup>201</sup> Problemstillinger om ergodiske systemer er nær knyttet til termodynamikk og faglig utvikling innefor fysikk rundt forrige århundreskifte. Overføringen til økonomifaget er et eksempel på naturvitenskapenes innflytelse på idealiserende standardvitenskapelig teoriforståelse (Avsnitt 2.2). Om et system er ergodisk er en ontologisk forutsetning, mens å betrakte et delsystem som lukket er ofte en bevisst forenkling for å utvikle elegante modeller, uten å anta at forutsetningen er sann.

<sup>202</sup> Den ergodiske forutsetningen ble kritisert fra et ny-Keynesiansk ståsted, men kritikken er omstridt også blant ny-Keynesianere. Diskusjonen går om dette ontologiske spørsmålet har betydning, eller om vi kan forholde oss til den epistemologiske problemstillingen knyttet til perfekt eller avgrenset rasjonalitet (Se også neste fotnote).

*to form any calculable probability whatever. We simply do not know. (1973, Vol. XIV, p. 113)*  
(Barkley Rosser; 2001: 548).

I henhold til Johansen (2015: 12) må ikke-ergodisk usikkerhet møtes med *'guts feeling and common sense'*. I terminologien her er det kalt intuisjon og avgrenset rasjonalitet, eller sunn fornuft (Kapittel 7. *Prosjektledelse som sunn fornuft*). Forutsetningen om avgrenset rasjonalitet kunne vært basert på ikke-ergodisk<sup>203</sup> usikkerhet, men begrunnes heller i mangel på innsikt. Hvorfor illustreres gjerne med sjakkspillet, som er entydig definert ved et lite antall brikker og noen få regler om hvordan de kan flyttes. Allikevel blir antallet kombinasjonsmuligheter for stort til å beregne og evaluere alle. Når kunstig intelligens setter profesjonelle sjakkspillere sjakk matt er det fordi de har tatt i bruk avgrenset rasjonelle beslutningsstrategier, i stedet for å prøve ut hele mulighetsuniverset. For praktisk beslutningstaking er det uvesentlig om virkeligheten prinsipielt er ergodisk så lenge vi ikke overskuer lovmessighetene som styrer systemet, eller som i sjakk; ikke evner å håndtere alle relevante muligheter.

Johansen (ibid: 149) drøfter læring som perspektiv på usikkerhetsprosessen. Det samme perspektivet er relevant for hele prosjektprosessen. Denne monografien har vist at forstått som avgrenset rasjonell problemløsning, er prosjekter en iterativ kunnskapsutviklings- og læringsprosess; gjennom prøving og feiling, hypoteseutvikling og –testing (Avsnitt 7.3). Prosjektutvikling er da karakterisert av iterative vekslinger mellom generering av hypoteser om muligheter, utvikling av løsningskonsepter og justering av aspirasjoner etter hvert som forståelsen øker. Williams (2005) pekte på kompleksitet og usikkerhet som to av de tre viktigste prosjektkarakteristikkene for å avgjøre om gjeldende normer eller en mer iterativ tilnærming er å foretrekke. Det er i overenstemmelse med teoretiseringen i kapittel 7.

Johansen (ibid: 121) deler usikkerhet i muligheter (for positive utfall) og trusler (for negative utfall) og forteller at litteraturen er splittet med hensyn på om disse to elementene håndteres best i en felles usikkerhetshåndteringsprosess, eller har ulikheter som gjør det mer hensiktsmessig å behandle dem hver for seg. Drøftingen hans konkluderer med det siste (ibid.).

Muligheter kan være mer eller mindre attraktive for ulike aktører. Håndteringen avhenger av hvem som tjener på endringen (ibid: 156) og betydningen den eventuelt får på verdifordeling mellom partene (Avsnitt 7.6). I praksis viser det seg at prosjekter avdekker mange trusler, men færre muligheter desto lenger ut i prosessen man kommer (ibid: 146). Forholdet til usikkerhet forandrer seg også kvalitativt gjennom prosessen. *'The uncertainty debate in the front end of a project is different from the uncertainty debate that goes on in the project management team appointed to deliver a project within certain specifications and within a certain time and budget'* (ibid: 9).

Muligheter som krever endringsgodkjenning (ibid: 175) er en eierbeslutning. Derfor er prosjekteiers rolle vesentlig for god usikkerhetsledelse (Johansen: 88, 90, 152, 153). Prosjekteierperspektivet knyttes til erkjennelsen av at prosjekter inngår i en dynamisk, uforutsigbar og kompleks virkelighet (ibid: 152). Herværende monografi beskriver prosjekteierperspektivet på prosjekter fra søk etter prosjektidéer via tidligfase, prosjektetablering og gjennomføring (Kapittel 6). For prosjekteiers tidligfasehåndtering er verdien av å holde gode muligheter åpne langt høyere enn

---

<sup>203</sup> Vi har ingen mulighet til å vite om prosjektomgivelsene er et ergodisk system eller ikke. Men det er heller ikke nødvendig å avklare det ontologiske spørsmålet for å etablere den formen for usikkerhet som prosjekt-beslutningstakere er utsatt for. De epistemologiske utgangspunktene for å forkaste perfekt rasjonalitet til fordel for avgrenset rasjonalitet er tilstrekkelig. I et begrenset (ikke-evig) tidsperspektiv kan ergodiske systemer avvike betydelig fra langsiktig gjennomsnitt. For tidsbegrensede oppgaver som prosjekter er det uinteressant om usikkerheten følger av usikkerhet om et ergodisk systems tilstander i det konkrete tidsintervallet, eller av at systemet er ikke-ergodisk.



de påregnelige negative konsekvensene. Da er prosjekteiere villige til å gripe nye muligheter ettersom de oppstår og interessert i å utsette egne beslutninger med det for øyet. Der Johansen ser en tidligfase rettet mot å finne den 'beste' løsningen (ibid. 135), tilsvarende Samset og Volden (2016; 298, 303, 310) og som anbefalt av normativ beslutningsteori, aksepterer herværende oppgave at man prøver ut den første løsningen som synes plausibel, i tråd med avgrenset rasjonalitet. Når man har funnet et løsningskonsept som er plausibelt satisfierende, leveres stafettspinnen videre til prosjektet som 'en vel definert oppgave' for effektiv gjennomføring. Prosjektprosessen utvikler seg fra iterativ *strategizing*, via avgrenset rasjonell løsningsutvikling med tilhørende adaptive aspirasjoner, til koordinering av et stort antall gjennomføringsprosesser.

I gjennomføringen er det forventet at prosjektet følger en overordnet sett lineær prosess, selv om det er betydelige iterasjoner mellom stegene som beskrevet av Morris (2013-2: 7, 3.3.2. *Iterative prosesser*). Som omtalt ovenfor er grunnlaget for en sekvensiell håndtering av prosessen, at man har lukket prosjektet så godt man kan. Monografien forklarer hvorfor det ikke løses hverken ved å forutsette at prosjektet er lukket, eller at virkeligheten er forutsigbar, som det er tendens til å gjøre i prosjektstyringstradisjonen. Den forståelsen som er lagt til grunn her er at lukking krever aktiv intensjonal adferd og allikevel knapt vil lykkes i særlig grad.

Det er store gevinster å hente også ved delvis lukking, så lenge vi har oppmerksomhet på at lukkingen faktisk forblir mangelfull (Avsnitt 8.4.2. *Industrialisering*). Da er prosessen potensielt turbulent og det er helt riktig observert av praktikerne at gode muligheter representerer en '*gamble*' (ibid: 175). Muligheter er risikable når prosjektet er utviklet til et komplekst system av mange iterative delprosesser med uoversiktlige, gjengjeldte avhengigheter. Det teoretiske bildet som er tegnet her begrunner altså at gjennomføringsprosjekter er mer fokusert på å unngå trusler enn å utnytte muligheter, som observert i prosjekter<sup>204</sup>. Mens Johansen (ibid: 175) kritiserer praksis for ikke å ta tilstrekkelig hensyn til muligheter utover i prosjektprosessen, har herværende monografi gitt en teoretisk beskrivelse av prosjekter som begrunner for hvorfor observert adferd er fornuftig (Avsnitt 7.4).

Mens Johansen (ibid.) behandler håndtering av usikkerhet i prosjekter, er mitt forehavende å forstå hvorfor de finnes og konsekvensene av det. Å betrakte systemer som åpne impliserer usikkerhet om omgivelsene, både med hensyn på hvor godt vi har forstått situasjonen og hvordan den kan komme til å endre seg. Én konsekvensen er at modeller som forutsetter perfekt rasjonalitet har begrenset nytteverdi<sup>205</sup>. Avgrenset rasjonalitet er derimot egnet for å bevege seg i ukjent terreng. Vi kjenner igjen adferdsbeskrivelsen i militærets *OODA-loop; observe, orient, decide, act* (Avsnitt 7.3 Fotnote 150 og Fotnote 151). Så snart en handling er utført må man observere effekten og motstanderens respons i en ny runde av den samme sløyfen. Det illustrerer at under stor usikkerhet, som i interaksjon med strategisk agerende 'andre', er vi avhengige av inkrementell utvikling av adferdsmønsteret vårt. Selv om prosjektvirkeligheten har lite å gjøre med kamptaktikk, så er det verdifullt å ha mulighet til å justere adferden ettersom både virkeligheten og forståelsen av den utvikler seg. Derfor vil strategisk agering i tidlige faser søke å utvikle og opprettholde mulighetsrom.

---

<sup>204</sup> Kahneman og Tverskys (1979) prospektteori bygger på at preferansestrukturen for tap og vinning er assymetrisk, som gir en annen forklaring på den samme effekten. Forklaringene er ikke gjensidig utelukkende, men komplementære og kan virke sammen.

<sup>205</sup> De normative beslutningsstøttemodellene benyttes som (tanke-)eksperimenter for å teste plausible prosjektmuligheter. Eksperimentene klargjør hvilke forutsetninger om omgivelsenes fremtidige systemtilstander som kan gjøre ulike alternativer gunstige. Det er nyttig, men for formalisering av diskusjoner om plausible fremtidstilstander, ikke for å konkludere valgsituasjoner.

Samset og Volden (2016: 300) deler suksesskriterier inn i taktiske og strategiske, som forholder seg til respektive prosjektleder- og prosjekteierperspektivene. De taktiske faktorene danner det tradisjonelle jerntriangelet kost, tid og kvalitet (ibid: 300 figur 2). Enten endringer møter en trussel eller utnytter muligheter påvirker de tid- og ressursbruken og skaper ny usikkerhet. Som avgrenset rasjonell, satisfierende eiendomsutvikler og prosjekteier ville jeg foretrukket å kunne stole på at prosjektledere når sine taktiske mål og rammer, fremfor at de kommer opp med nye muligheter med sikte på å optimalisere en usikker gevinst. Johansen (ibid: 175) konkluderer da også med at en mulig tilleggsverdi skal være betydelig for å bli akseptert. En formalisert begrunnelse finner vi i alminnelig investeringsteori. Merinntekten må ikke bare dekke forventet merkostnad med en tilfredsstillende margin, men også verdireduksjonseffekten av økt usikkerhet om den verdiskapingen som allerede er påregnelig og som har ligget til grunn for at prosjekteier valgte å påta seg prosjektet.

Prosjekteier forestår de strategiske suksesskriteriene; relevans, effektivitet og bærekraftighet (Samset og Volden; 2016: 300). Til det trenger prosjekteier mulighetsrom for tilpassing til omgivelsene, men også trygghet for at prosjektledelsen sikrer de taktiske suksesskriteriene for den delegerte oppgaven. En utfordring i tilpassingen mellom prosjekteier og prosjekt er å kommunisere effekten av å implementere stadig nye tilpassinger til omskiftelige omgivelser. Prosjektledere er evige optimister med stor tiltro til egen styringskompetanse og prosjekteiere har et molbo-gen som sier at; 'greier du den, så greier du den'. Hver gang det blir én for mye er det for sent. Det skjer først når prosjektet blitt såpass komplekst at etterfølgende ulykker kan tilskrives både den ene og den andre, som man også gjerne gjør. Den usikkerheten i prosjekter som følger av relasjonen mellom prosjekteier og –ledelse bør kunne begrenses med bedre prosesser, som Johansen (2015) argumenterer for og felles språk og forståelser, som Neste Steg (Avsnitt 8.4.4) er et forsøk på.

## 8.5 AKTUELL LITTERATUR

### 8.5.1 EN GJENNOMGANG AV INTERNASJONAL PROSJEKTLEDELSESFORSKNING

Andersen og Svejvig (2015) har publisert en *systematic review* artikkel som oppsummerer nyere prosjektledelsesforskning. De deler litteraturen inn i to hovedkategorier som de betegner respektive '*classic project management*' og '*rethinking project management*'. Deres klassiske kategori (ibid: 279 tabell 1) korresponderer med det som i denne monografien er kalt tradisjonell prosjektforståelse (Avsnitt 3.3.8 Tabell 3.B), eller normativ ingeniørtradisjon i overensstemmelse med Söderlunds (2004-1: 4) terminologi (Avsnitt 3.4.1).

Den herværende monografien befinner seg i kjølvannet av Rethinking Project Management (Avsnitt 3.3.1). Andersen og Svejvigs (2015: 279 tabell 1) gjennomgang viser at det er mange divergerende syn i denne strømmen. Gjennomgangen viser også at en langt overveiende andel av publisert litteratur fortsatt forholder seg til den klassiske retningen (ibid: 286). De ulike alternative synene konkurrerer om oppmerksomhet innenfor et beskjedent samlet publiseringsvolum. I tillegg til det svake publiseringsomfanget har nye betraktningmåter vanskelig for å få gjennomslag fordi fagfeltet er så sterkt institusjonalisert: '*CPM is highly institutionalized and strongly supported by "de facto standards" or "best practices," like PMBok (Project Management Body of Knowledge) (Project Management Institute, 2008) and PRINCE2-2009 (Projects in Controlled Environments) (Office of Government Commerce, 2009). Certification programs are associated with PMBOK, PRINCE2 and*

*others, and they retain and reinforce the classical view of project management* (ibid: 286).

Forfatterne (ibid.) går langt i Blombergs (1998) retning og spør om prosjektledelsesdisiplinen bør forstås som rasjonaliserte myter som legitimerer det tradisjonelle synet som 'ordentlig prosjektledelse', mens praktikere utøver faget på annet vis.

Som ellers blir det tradisjonelle synet på prosjektledelse karakterisert som positivistisk, objektivistisk og normativt (Andersen og Svejvig; 2015: 286). Betraktningmåten henvises til det 'harde' systemsynssettet, mens alternativene beskrives som subjektivistiske (ibid.) og henvises til et 'mykt' systemsynssett. Som diskutert tidligere (Avsnitt 2.3.1) er kategoriene uklare og dikotomien er lite egnet som typologi.

Tradisjonell prosjektstyring har røtter i et positivistisk vitenskapsideal, som også lå til grunn for Taylors *scientific management*. Det er en betraktningmåte som dominerte øvrige ledelsesfag frem mot 1960 tallet, men positivisme har siden det ikke vært et samfunnsfaglig relevant vitenskapsteoretisk ståsted (Avsnitt 2.3.1). Den subjektivistiske kritikken kan delvis føres tilbake til et humaniorainspirerte tanke sett, som Morris (2013: 246, Avsnitt 2.3.1) poengterer er mer opptatt av hvordan vi kan forstå noe som helst enn hva vi kan forstå om det vi måtte være interessert i; '*a totalizing sociology of knowledge*' (Mjøset 2010: 29). Denne kritiske innfallsvinkelen er aktiv også innenfor strategisk ledelse, men utgjør en ganske marginal retning. En annen retning innenfor den interne fagkritikken i prosjektledelsesfaget henvises til aktørsynssettet og den kritiske pragmatismen, som utgjør ståstedet til den såkalte skandinaviske skolen (Avsnitt 2.3.1). De to retningene reflekterer teorisynene i det spesifiserende hjørnet av Mjøsets metodologiske Kart (Avsnitt 2.2 Figur 2.B). Teoretiseringen i herværende monografi forholder seg til det tredje, formaliserende, hjørnet i Mjøsets Kart (ibid.), mellom den tradisjonelle idealiserende teoriforståelsen og den spesifiserende kritikken som er etablert innenfor prosjektledelsesfeltet. Mens det idealiserende hjørnet utgjør økonomifagenes ståsted, er det formaliserende hjørnet posisjonen til hovedstrømmene i organisasjons- og ledelsesfagene. I denne siste oppdateringen av prosjektledelseslitteraturen (Andersen og Svejvig; 2015), som ellers i tidligere oversikter, er ikke dette standpunktet erkjent.

På slutten av 1980 tallet var det en parole som het 'fra prosjektstyring til prosjektledelse'. 30 år senere ser vi ledelsesterminologien i alminnelig bruk, men styrings-logikken er bibeholdt. Fra prosjektstyring til prosjektledelse burde vært en bevegelse bort fra økonomifagenes idealiserende optimaliseringsmodeller til ledelsesfagenes formaliserende forståelser. Begge områdene har tatt til seg forutsetningen om avgrenset rasjonalitet, til erstatning for forutsetningen om perfekt rasjonalitet som dominerte tidligere. Med avgrenset rasjonalitet er ikke prosjektledelsesoppgaven lenger å oppfatte som termostatmodellens avskjekk og korrigerende mot plan, men hypotese- og læringsmodellens utprøving for revisjon av løsningsalternativ eller problembeskrivelse (Kapittel 6). Da er ikke prosjekter å forstå som et rettlinjete forløp av sekvensielt koordinerte aktiviteter, men et potensielt turbulent forløp av gjengjeldt avhengige, iterative delprosesser (Kapittel 7).

## 8.5.2 TO NYERE BIDRAG TIL STRATEGISK PROSJEKTLEDELSE

Prosjektporteføljeledelse og tilknytningen til strategisk ledelse er aktuelle temaer i forskningsfronten av strategisk prosjektledelse. Mot slutten av arbeidet er det blant annet publisert to artikler om disse temaene i *International Journal of Project Management*, som er av interesse for herværende arbeid.

Kaiser, El Arbi og Ahlemann (2015) hevder at sammenhengen mellom strategi og prosjektportefølje fortsatt anbefales håndtert med algoritmer for å optimalisere porteføljen og porteføljeledelse som et planleggings- og kontrollregime (ibid: 127). Den ingeniørbaserte prosjektstyringstradisjonen har beholdt grepet om disiplinen, også ved utvidelse av fagfeltet til strategisk prosjektledelse.

En av konklusjonene deres er at prosjektporteføljeledelse bør organiseres i den strategiske spissen (ibid: 129). Det er en naturlig refleksjon av at valg av prosjekt er strategiutvikling (Avsnitt 5.2), ikke bare tilpassing til en etablert strategi. Konklusjonen minner om Lorange's anbefaling (Avsnitt 8.3.1). Valg av prosjekt i eiendomsutviklingsammenheng er en investeringsbeslutning og normalt et styreanliggende. Et tilknyttet fenomen er at beslutningstakerne har betydelig handlingsrom for evaluering og valg av prosjekter<sup>206</sup> (Avsnitt 3.3.6, Avsnitt 5.3.1). De viser videre til at *contingency*-teori, som er denne monografiens teoretiske fundament (Avsnitt 3.2.1, Avsnitt 3.3.5. *Organisasjonsteknologi*), har betydelig forklaringssevne for de fenomenene undersøkelsen avdekker (ibid: 135).

Stettina og Hörz (2015) har gjennomført en komparativ case studie om smidige metoder i porteføljeledelsespraksis. De finner blant annet at forståelsen av både strategi og prosjekter er under fortløpende forhandling (ibid: 149) mellom de som er involvert i prosjektledelse, porteføljeledelse og toppladelse (ibid: 144). Endringer i prosjektgjennomføringsplanene gjør at ressursallokering etter etablert metodikk blir raskt utdatert. Om prosjekter siterer de et intervjuobjekt på at *'The result is a moving target and the world has changed during preparation'* (ibid: 149), som er helt i overensstemmelse med virkelighetsoppfatningen i herværende oppgave.

De (ibid.) ordner smidige porteføljeledelsesprosesser i fire hovedpraksisgrupper; *'strategize and roadmap'*, *'identify and funnel'*, *'review, prioritize and balance'*, *'allocate and delegate'*. Denne empirisk funderte grupperingen av en iterativ og smidig porteføljeledelsesprosess avspeiler *strategizing* (Avsnitt 5.2) som prosjektevaluering, valg (Avsnitt 5.3.1) og allokering av ressurser (Avsnitt 5.3.2), som teoretisk beskrevet i kapittel 5. Herværende monografi ser *'strategize and roadmap'* som en løpende porteføljeledelsesprosess (Kapittel 5) som omfatter *'review, prioritize and balance'*. *'Identify and funnel'* og *'allocate and delegate'* handler om å identifisere og definere oppgaver, fremskaffe og konfigurere ressurser og delegere oppgaven til disse ressursene, som er sentrale aktiviteter i det administrative verdiverksstedets aktivitetsdiagram (Kapittel 4).

I henhold til artikkelen (ibid.) har en del selskaper gått over til faste prosjektteam som får nye prosjekter etter hvert som de har kapasitet. Da unngår man konflikterende krav på felles *pooled* ressurser. Beskrivelsen av teamenes virkemåte følger Thompsons (1967: 58) hypotese om at organisasjoner under avgrenset rasjonalitet vil tendere til å avgrense gjensidig tilpassing i autonome grupper (Avsnitt 7.5), som blir situasjonen for denne organiseringen av en prosjektportefølje. Siden nye prosjekter ikke kan være perfekt tilpasset den enkelte gruppens ressurser ved et definert aktivitetsengasjement, må hver gruppe for seg basere seg på dynamisk tilpassing mellom oppgaver, aktiviteter og ressurser som beskrevet i avsnitt 5.3.2. Å hente prosjektressurser fra eksterne ressurs-*pooler* etter behov er prosjektorganiseringsens forse. Med godt utviklele kunnskapsbaserte tjenesteytende bransjer kan ulike prosjekteiere håndtere store variasjoner i kapasitetsbehov med støtte i dem som ressurs-*pooler*, enten man fordeler prosjekter på faste team eller starter med prosjektene forventede behov og fordeler ressurser på dem.

---

<sup>206</sup> *'Selection committees do not follow a mechanistic set of rules. Instead, while the criteria are usually defined, the committee has considerable freedom to weight and interpret the information provided for their selection decisions.'* (Kaiser, El Ari og Ahlemann; 2015: 136).

Begge artiklene (Stettina og Hörz; 2015, Kaiser, El Arbi og Ahlemann; 2015) understreker at dynamikk og usikkerhet er karakteriserende for prosjektporteføljer: *'The unique nature of individual projects makes predictions of their progress very difficult and therefore imprecise. ... For instance, if a project's risk profile changes after its initiation, the portfolio profile and therefore the selection of future project – accordingly – needs to reflect this change'* (Kaiser, El Arbi og Ahlemann ; 2015: 129). De beskriver et element i den dynamiske tilpassingen som er forklart i Avsnitt 5.2. *Strategiutvikling* og Avsnitt 5.3.

Begge disse empiriske undersøkelsene kunne vært basert på det teoretiske rammeverket som er utviklet i del III og IV og funnene er egnet for å tolkes i det perspektivet.

### 8.5.3 SYSTEMISK KAUSALITET

I en nylig artikkel i Huffington Post (*Why Trump?* Avsnitt 3.4.3 Fotnote 71) skilte Lakhoff mellom direkte og systemisk kausalitet. Lakhoff beskriver systemisk kausalitet som mer avansert og egnet for komplekse sammenhenger, mens direkte kausalitet er biljardbordets mekanistiske årsak-virkningssammenhenger. I herværende avhandling er direkte kausalitet forbundet med perfekt rasjonalitet og avansert algoritmisk tenking som grunnlag for formaliserte, matematikkbaserte modeller. Systemisk kausalitet, derimot reflekterer komplekse situasjoner som fører til teori som forståelse til støtte for *sense making* og adferd basert på mer eller mindre banal prøving og feiling. Det er en enkel tilnærming som vi faller tilbake på når problemstillingen blir så uoversiktlig at evnen til rasjonell modellering ikke strekker til, men vi søker å handle så rasjonelt vi kan, innenfor de begrensningene vi har. Det samme skjer når usikkerhet er et avgjørende element i problemet som skal løses.

Kunstig intelligens er et eksempel på at komplekse og usikre problemer håndteres bedre av den avgrenset rasjonelle logikkens tommelfingerregler med tilhørende prøving og feiling, enn avanserte optimaliseringsmodeller under strengt formaliserte forutsetninger (Simon 1996: 27). Det er en tilnærming til alminnelig, erfaringsbasert, sunn fornuft (Kapittel 7). Prosjekter håndterer hver oppgave for seg, som enkeltstående problemer vi ikke klarer å formalisere algoritmer for.

Klakegg, Williams og Shiferaw (2016: 292) peker på at implementering av rasjonelle systemer for prosjekterstyring med en høy grad av formaliserte vurderinger kan være motproduktivt. De konkluderer med at et kybernetisk kontrollsystem som tar hånd om alt ikke er realistisk. Det er et ekko av kritikken mot lukket, rasjonell systemteori som grunnlag for ledelsesteori på 1960 tallet. Vi er tilbake til Morris' *'1960's time warp'* (Avsnitt 3.4.2).

Forfatterne (ibid.) uttaler at over-formalisering kan slå tilbake, om man ikke åpner for uformelle prosesser og *'gut feeling'*. Det fremgår forhåpentligvis klart av monografien at også denne forfatteren ser behovene for uformelle prosesser i eiendomsutviklingsprosjekter og at intuisjon utgjør et viktig element i eiendomsutviklingsprofesjonen. Men alternativene står ikke mellom en klippefast tro på mekanistisk rasjonalitet, eller å akseptere at intensjonale aktører agerer politisk etter egne interesser og *'gut feeling'*. Med avgrenset rasjonalitet unngår man å måtte velge hvilken grøft å kjøre seg fast i. I stedet for å forutsette at prosjektaktører har den samme ufeilbarlige og totale oversikten som ellers tilskrives Vår Herre, kan vi betrakte virkeligheten og fremtidsmulighetene stykkevis og delt, men med rasjonelle aspirasjoner og med støtte i transparente evalueringsmodeller. Det eliminerer ikke politisk agering, som etter mitt beste skjønn er en god ting, men rammer inn problemstillingen og tydeliggjør premisser og argumenter. Modeller fra normativ beslutningsteori hjelper oss med å klargjøre forutsetningene for ulike

utviklingsbaner og fremtidsscenarioer. Sammen med forklaringer som etablerer forståelse med sikte på *sense making* i praksis blir kunnskapsbasert innsikt styrende for hva som er legitime og relevante argumenter i de politiserte prosessene som foregår i og rundt prosjektene. Det leder ikke til analytisk utvikling av den beste løsningen, men åpner for ulike synspunkter innenfor en mer oversiktlig beslutningsprosess enn March og Olsens (1976) boss-spann-modell, som for øvrig gir gode innsikter for forståelse av prosjekt som politiserte prosesser.

Thompson (1967) sonderer mellom systemkategoriene lukket/rasjonelle og åpen/naturlige. Han viste hvordan et åpent og lukket systemsyn kan komplettere hverandre i én samlet organisasjonsbeskrivelse (Avsnitt 4.2 figur 4.A). Videre viste han hvordan begrepet avgrenset rasjonalitet kan brukes til å tolke åpne systemer som tilstrebet rasjonelle. Williams (2005: 2) spurte hvorfor prosjekter feiler, hva som gjør at prosjekter ikke oppfører seg som forventet og hva som er galt med etablert prosjektteori. Herværende monografi gir andre svar enn hans *systemic modelling*, men begge knytter seg opp mot Simon (ibid: 5). Prosjekt -arbeidsformen kan i henhold til Simons (1982) teori om det kunstige forstås som problemløsning under avgrenset rasjonalitet og utøves som naiv prøving og feiling, men heller som mer avansert hypoteseutvikling og –testing enn instinktiv *gut-feeling*. Simon skiller mellom modeller basert på forutsetningen om perfekt eller avgrenset rasjonalitet. De har ulike styrker og svakheter som gjør dem egnede for alternative problemstillinger. I mange tilfeller kan de to tilnærmingene konverteres til hverandre med beskjedene modellendringer. Ulikhetene kan iblant være subtile og til tider kan det være vanskelig å se hvilken tilnærming som ligger under et konkret utsagn eller resonnement. I andre tilfeller er både prinsipielle og praktiske forskjeller betydelige.

Ulike system-betegnelser har bidratt til en del problemer i å følge prosjektledelsesfagets terminologi, på flere måter enn myk/hard dikotomien som ble diskutert i avsnitt 3.4.2. Weick (1998: 518) beskriver tilnærminger til teoriutvikling som '*the strategy of developing predictions in hypothetical or artificial closed systems*', eller '*the strategy of developing generalizations in open systems*'. I overensstemmelse med denne distinksjonen kan Lakhoffs systemiske kausalitet henvises til forståelser som ikke lar seg formulere i operasjonsanalytiske, eller *systems engineering* -modeller som predikerer, eller prognostiserer. Tradisjonell mekanistisk prosjektstyringslogikk representerer Lakhoffs direkte kausalitet, også i ulike system-sammenhenger. Prosjektstyringstradisjonen har i liten grad gjort forutsetningene sine eksplisitte (Jackson 2003; 49, Crawford og Pollack; 2004: 646, Pollack; 2007, Avsnitt 3.4.2) og det er derfor uklart om betraktninger og anbefalinger basert på direkte kausalitet er en følge en lukket systemforståelse, eller en ontologisk oppfatning om at virkeligheten faktisk er forusigbar. Herværende monografi har gjennomgående underforstått det første, mens Johansen (2015: 152) antyder alternativet: '*...the traditional approach tends to assume that the world is stable and predictable,...*'.

Lakhoffs distinksjon mellom direkte og systemisk kausalitet følger skillet mellom perfekt og avgrenset -rasjonell systemtenking, som Weick assosierer med respektive lukket og åpen systemteori. I prosjektstyringstradisjonen synes forutsetningen om åpne systemer også å behandles med modeller som kan inpasses i tankesett knyttet til normativ beslutningsteori som forutsetter perfekt rasjonalitet, om enn i probabilistiske formuleringer. Klakegg, Williams og Shiferaw (2016) understreker til eksempel at statlige prosjekteierstyrings-modeller er basert på rasjonell systemmodellering og implementering (ibid: 292), samtidig som man drøfter systemer som omfatter usikkerhetshåndtering og understreker kontekstuelle avhengigheter. I utgangspunktet var denne monografien skrevet med en formodning om at åpen- (uavgrenset-)rasjonell systemforståelse ikke

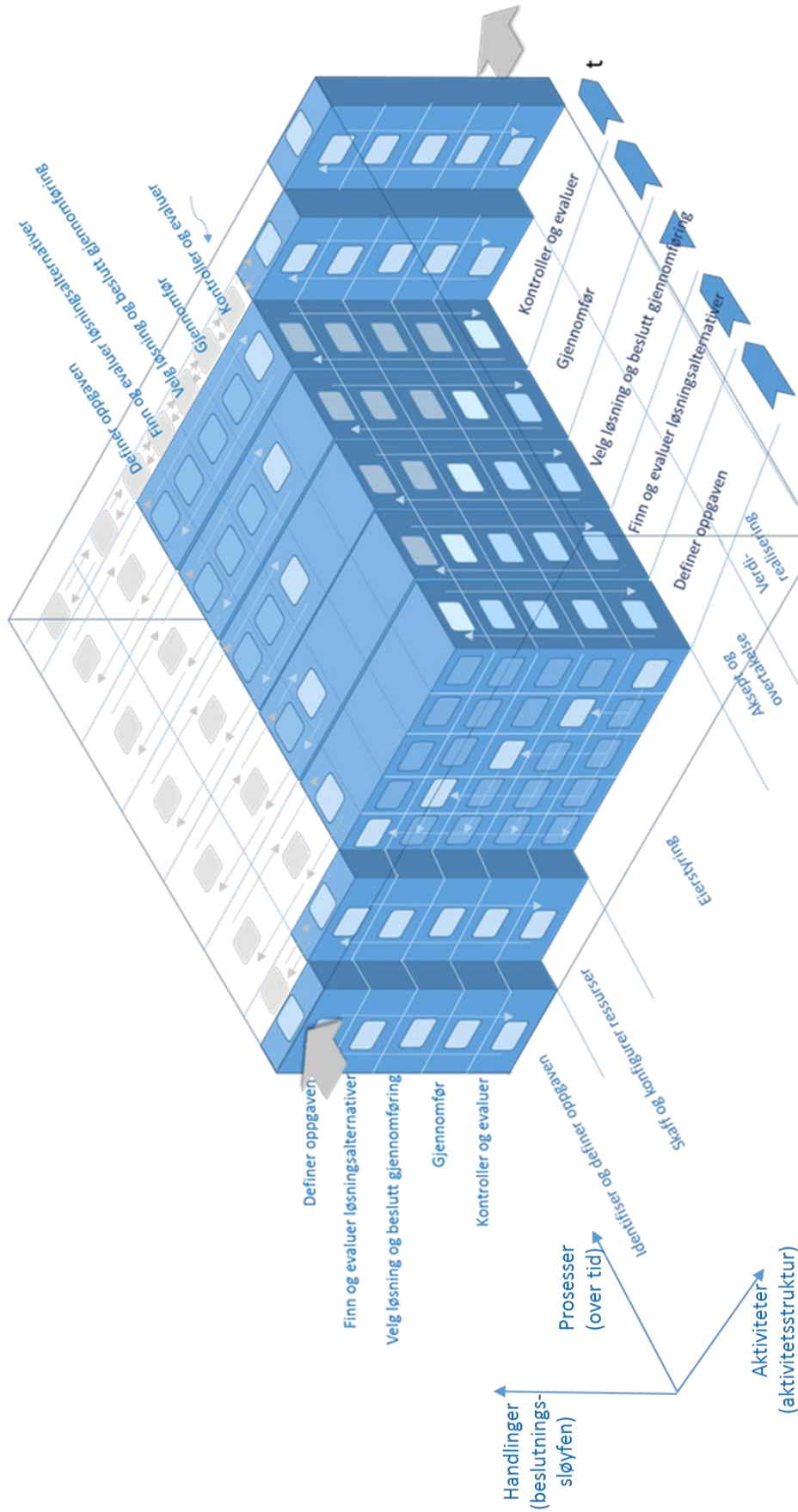
var en aktuell posisjon. Jeg har forsøkt å tilpasse terminologien for unngå konflikt med den motsatte antakelsen.

## 8.6 OPPSUMMERING

Herværende kapittel har gitt enkelte eksempler på at teorien fra kapitlene 4-7 har implikasjoner for både praksis og forskning. Drøftingene illustrerer at det teoretiske perspektivet er en alternativ forståelsesramme som begrunner andre forslag til tiltak for å forbedre prosjektpraksis enn dagens projektortodoksi. Den akademiske interessen for strategisk prosjektledelse er stadig økende. Empiriske undersøkelser tar opp temaer og rapporterer observasjoner som med fordel kunne vært undersøkt og tolket i lys av det teoretiske apparatet som er presentert i denne monografien.

Avsnitt 3.2.3 påpekte at prosjekteirvirksomhet er preget av beslutningstaking. Man kan si at beslutningstaking er prosjekteiers *modus operandi*. I avsnitt 4.2.4 ble det pekt på at siden prosjekteiers beslutningsaktivitet manifesterer seg i de fleste aktiviteter er det lite formålstjenlig for en aktivitetsbasert analyse å se prosjekteierbeslutninger som aktiviteter under verdiverkstedets valg-aktivitetsgruppe. Vi kan i stedet komplettere prosjektmodellillustrasjonen (Figur 8.D) med Simons beslutningssløyfe til en tredimensjonal illustrasjon av prosjekteieraktiviteter. Resultatet (Figur 8.I) viser prosesser (over tid), aktiviteter (aktivitetsstruktur) og handlinger/adferd (beslutningssløyfen). Prosessen itererer opp og ned i hver beslutningssløyfe og frem og tilbake mellom aktuell aktivitetsgruppe og tidligere utførte aktivitetsgrupper. Bare tidsdimensjonen er lineær. Figur 8.I er satt sammen av Simons hjul-i-hjul prosesser, prosjekteierdiagrammet basert på Thompsons intensive teknologi og prosjektfagets tidsperspektiv. Figuren illustrerer at disse tre perspektivene er ulike uttrykk for en felles underliggende virkelighet. Denne monografien er en teoretisk drøfting av dette sammensatte fenomenet. Iterasjonene, som sett over tid kan tenkes som spiralbevegelser i problemløsningsprosessen under avgrenset rasjonalitet, er kjernen i all prosjektvirksomhet. Bedre forståelse av hvordan de kan håndteres etter hvert som de blir flere og tettere koblet utover i prosjektprosessen bør være blant prosjektledelsesfagets hovedutfordringer. For eiendomsutviklingsfaget er det håndtering av realopsjonsverdiene som er prosjektutfordring nummer én.

Ikke noe er mer praktisk enn god teori, men velger vi feil teoretisk innfallsvinkel blir teoriene en belastning i stedet for hjelp. Strategisk prosjektledelse stiller mange av de spørsmålene som fremstår som viktige for en leder av eiendomsutviklingsvirksomhet, men etablert forståelse har svak teoretisk basis. Herværende arbeid er solid forankret i empirisk fundert formaliserende ledelsesteori. Gjennomgangen i dette kapitlet har vist likheter og forskjeller mellom de to tilnærmingene. Målet med monografien er å bidra til at eiendomsutviklingsfaget utvikler et strategisk perspektiv på eiendomsutviklingsvirksomhet på et solid teoretisk fundament.



Figur 8.1  
(Egen fremstilling)

En tredimensjonal prosjektmodell satt sammen av aktivitetsstrukturen til administrative adhocratier og prosjektfagets tidsorienterte prosessenking, kombinert med eiers beslutninger under avgrenset rasjonalitet. Den generiske prosjektermodellen (Figur 8.C) finner vi igjen i horisontplanet i figuren





## 9 DISKUSJON

Dette kapitlet diskuterer den valgte tilnærmingen med hensyn egnethet og i forhold til alternative innfallsvinkler. Først holdes prinsippene fra kapitlene 4-7 opp mot etablert prosjektledelsesteori (Avsnitt 9.1). Det er mulig, selv om det er generelt akseptert at prosjektledelsesdisiplinen ikke bygger på eksplisitt teori (PMBOK; 2013, Abrahamson, Conboy og Wang; 2009: 281, Ahleman, El Arbi, Kaiser og Heck; 2013: 44, Garel; 2013: 663, Gauthier og Ika; 2012: 5). Blant andre har Koskela (2000, 2008, Koskela og Howell 2002-1, 2002-2) vist hvilke teoretiske forutsetninger som er implisitte eller underforstått i etablerte retningslinjer for beste praksis. Andersen og Svejvig (2015) presenterte en systematisk litteraturgjennomgang (8.6.3) og Avsnitt 8.4 har presentert aktuelle teoretiske tilnærminger i en Norsk sammenheng.

Koskela (2000, 2008, Koskela og Howell; 2002-1, 2002-2), har gjennom en rekke arbeider presentert analyser og kritikk av implisitte, underliggende teoretiske forutsetninger og forståelser for etablerte prosjektledelsesretningslinjer (Avsnitt 3.4.2). Han står som kanskje den mest fremstående eksponenten for den tilnærmingen. Koskela er en særlig relevant akademiker både fordi han er sentral i forsøkene på å avdekke fagets teorigrunnlag og behov for teoriutvikling og fordi innfallsvinkelen hans er byggeindustrien som er direkte knyttet til eiendomsutviklere som prosjekteiere. Hans fremstillinger er sentrale her.

I følgende avsnitt diskuteres fagfeltets ståsted og utviklingsbehov med hovedvekt på Koskelas betraktninger, med sikte på å plassere monografiens drøfting av eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse i dette bildet. Først ses de teoretiske forslagene som ble utviklet i del IV i forhold til prosjektledelsesteori (Avsnitt 9.1). Derneft diskuteres monografiens anvendelse av teori (Avsnitt 9.2) og til slutt alternative teoretiske tilnærminger (Avsnitt 9.3).

### 9.1 PROSJEKTLEDELSESTEORI

Det har vært vanskelig å få klarhet i hva de prinsipielle forskjellene mellom etablert strategisk prosjektledelse og herværende arbeid egentlig består i. Problemstillingen har fått mye omtanke, som i det vesentlige er presentert i et eget avsnitt: Avsnitt 3.4 gav et historisk tilbakeblikk (Avsnitt 3.4.1) på prosjektledelsesdisiplinen, diskuterte fagets teoretiske grunnlag (Avsnitt 3.4.2) med vekt på systemperspektivet (Avsnitt 3.4.3) og utviklingen til strategisk prosjektledelse (Avsnitt 3.4.4). Mjøsets metodologiske kart illustrer én bakgrunn for spørsmålet: Strategisk prosjektledelses omtale av vitenskapsteoretiske overlegninger finner ikke rom for den posisjonen som herværende arbeid forholder seg til. Det er ikke noe plass til det formaliserende hjørnet mellom kategoriene positivisme og nominalisme. Kategorisering av systemforståelser er nok ett grunnlag for å forstå hvordan arbeidets grunnleggende betraktningssmåte skiller seg fra referansefagets. Von Bertalanffy delte systemer i lukkede og åpne. Gouldner beskrev systembetraktninger som naturlige eller rasjonelle. Scott pekte på at alle organisasjoner kan betraktes i perspektivene åpne, (avgrenset-) rasjonelle og naturlig. Prosjektledelse og strategisk prosjektledelse forholder seg til et (perfekt-) rasjonelt systemsynssett enten systemet forstås som lukket eller åpent.

I prosjektledelseslitteraturen kategoriseres systemforståelser som 'harde' eller 'myke' og relateres til respektive positivisme/nominalisme, objektivisme/subjektivisme, eller realisme/konstruktivisme. Det er ikke plass til hverken Mjøsets kontekstualisme og formaliserende teoriforståelser, eller Scotts systemkombinasjon i det bildet. Materialet som presenteres her er utenfor virkelighetsbildet i prosjektledelseslitteraturen, selv om ord, uttrykk og forfatter-referanser

er felles. Monografien presenterer ikke en diskusjon på fagets egne premisser. Det har heller ikke vært et mål i seg selv å være fullt ut oppdatert på fagområdet. Derimot har det inngått i arbeidet å sjekke om det synet som fremmes i det videre var presentert, akseptert og allmenngjort på feltet allerede. Først var hypotesen at så måtte være tilfellet. Det gjaldt bare å søke frem rett materiale. Etter hvert var spørsmålet i stedet om noen skulle komme meg i forkjøpet? Jeg har fortsatt, etter snart syv års arbeid, ikke funnet noe som tyder på det, selv om bidragene som er vist til i avsnitt 8.5 nærmer seg de samme svarene fra ulike vinklinger.

Analysen i denne monografien tilsier at prosjektstyringstradisjonen presenterer prosjekt som et produksjonssystem som kan forstås og håndteres med utgangspunkt i industrireferanser og normativ beslutningsteori basert på standardvitenskapens idealiserende teoriforståelse (Avsnitt 2.2 Figur 2.B, Avsnitt 2.3.1). Mye av litteraturen som har fulgt i fotsporet etter Rethinking Project Management er basert på spesifiserende teorisyn som forkaster systemsynssettet. Her anbefales det for eiendomsutviklingsfaget å heller legge til grunn en kombinasjon av formaliserende teoriforståelser, åpen systemteori, avgrenset rasjonalitet og intensiv teknologi.

### 9.1.1 ETABLERT PROSJEKTTEORI

Retningslinjer for beste prosjektledelsespraksis underforstår at prosjekter transformerer *input* til *output* (Koskela 2000: 148, Koskela og Howell, 2002-1: 3). Thompson (1967:18) forklarte at transformasjon av *input* til *output* er karakterisende for lang lenket, eller kjede-, teknologi, men ikke for den intensive (prosjekt-) teknologien (Avsnitt 3.3.5. *Organisasjons-teknologi*). *Input*-ressursene til prosjekter forestår transformasjon av et endringsobjekt. *Output* fra prosessen er oppnådd endring. Denne monografien legger Thompson (1967) til grunn, som betyr at prosjektledelsesfaget forutsetningsvis bygger på et grunnleggende feil teoretisk utgangspunkt. Koskela (2000,) konkluderte tilsvarende<sup>207</sup>. Koskela og Howell (2002-1 og 2002-2) karakteriserte de teoretiske utgangspunktene for prosjektledelse som utdaterte.

Prosjektledelsesdisiplinen forutsetter at prosjekter kan deles opp i velkjente avgrensede deloppgaver som enten er uavhengige eller sekvensielt avhengige (Koskela og Howell; 2002-1: 3; William; 2005: 10) og bygger opp en gjennomføringsplan med disse deloppgaven som byggestener. *Systems engineering* er et felt nært knyttet til prosjektledelsesfagets ingeniørtradisjon som søker å bygge opp systemer fra kjente elementer til fungerende enheter med ønsket effekt. Det setter et syntetiserende metodekrav. Syntese er en generisk designmetode (Simon; 1982: 4). Denne formen for syntetisering forutsetter både at enkeltdelene og effekten av ulike relasjoner mellom dem er godt kjent (Ritchey; 1991/1996: 11).

Denne monografiens forståelse av prosjekter innebærer at de ikke kan deles i diskret avgrensede enheter. Enhver deling vil etablere gjensidig avhengige delsystemer, med gjengjeldte avhengigheter, ikke sekvensielle som forutsatt av prosjektledelsesfaget (Avsnitt 7.4, Avsnitt 7.5). Videre innebærer usikkerhet om oppgaven at heller ikke delene kan forutsettes kjente eller forstått. Dermed er det også innlysende at prosjekter ikke kan gjennomføres ved å optimalisere deloppgaver ordnet etter en optimal sekvens. Denne forståelsen deles av Koskela og Howell (2002-2, Tabell 9.A).

---

<sup>207</sup> Koskelas kritikk er tilsvarende, men grunnlaget og svarene er ulike. Han viste til at produksjonsteori hadde utviklet seg bort fra *scientific management* som var utdatert (*obsolete*) og anbefalte i stedet *lean* produksjon som anbefalt teoretisk grunnlag. Herværende oppgave legger i stedet til grunn at industrireferansen er problematisk og bygger på innsikter fra strategisk ledelse med vekt på verdikonfigurasjonsteori.

Koskela (2000) avdekker generell produksjonsteori som grunnlag for å forstå og tolke de underliggende teoretiske forutsetningene for prosjektledelse. De produksjonsteoretiske utgangspunktene for prosjektledelsesdisiplinen har vært ukritisk overført fra industriell vareproduserende virksomhet, i tradisjonene fra Taylors *scientific management* og Fayols *administrative management* (Turner og Keegan; 1999: 298, 301, Kapsali; 2011: 397). Ledelsesteoriene til Taylor og Fayol var revolusjonerende rendyrkinger av industriproduksjonens muligheter. Prosjektledelsesfaget har blitt hengende igjen i deres tankeverden fra forrige århundreskifte<sup>208</sup>.

PMBOKs teoretiske fundament i henhold til Koskela og Howell (2004)			
Prinsipper	Forutsetninger		
Prosjekt er transformasjon av input til output			
Prosjekt kan deles i kjente/forståtte oppgaver	Deloppgaver er diskret, avgrensede enheter	Deloppgaver er sekvensielt avhengige	
Prosjekt kan gjennomføres ved optimalisering av deloppgaver ordnet i en optimal sekvens	Krav er spesifisert i utgangspunktet og kan dekomponeres med utvikling av arbeidet	Alt arbeid er avdekket gjennom ovenfra og ned dekomponering av prosjektet	Usikkerhet om ressursbehov og oppgaver er lav

Tabell 9.A

(Egen bearbeiding etter Koskela og Howell; 2002-2: 3 tabell 2)  
Det etablerte teoretiske grunnlaget for prosjektledelsesdisiplinen.

Koskela og Howell (2002-1 og -2) anbefaler i stedet en flytbasert forståelse inspirert av Toyotas *lean production*, konvertert til *lean construction*: 'Situasjoner med dårlig flyt kjennetegnes ofte av at tiden blir brukt på en uproduktiv eller motproduktiv måte. Uproduktiv tid kan være den tiden som går fordi man venter på andre for å kunne utføre sitt arbeid, dette innebærer at noe av den uproduktive tiden faktisk er nødvendig. Motproduktiv tid er derimot tid som går med for å rette opp feil skapt av en selv eller andre. På den andre siden har vi produktiv tid som direkte skaper verdi for kunden' (Bråthen og Moland; 2015: 14).

Synspunktene ligger nær opp til *supply chain management* filosofier (Vrijhoef og Koskela; 2000: 171), som ikke har lyktes godt i byggebransjen (Avsnitt 7.5). Vrijhoef og Koskela (ibid.) henviser *supply chain management* til en fabrikk-logikk, tilsvarende her. I deres terminologi reflekterer det et transformasjons-basert syn. Deres *lean construction* alternativ er i stedet flyt- og verdiskapingsorientert. Forståelsen her er at også denne overføringen av industrireferanser til prosjektfeltet underkjenner betydningen av prosjekt som en alternativ teknologi, ikke en degenerert industriproduksjon<sup>209</sup>. Prosjektledelse har å gjøre med de oppgavene vi ikke klarer å industrialisere, fordi de som unike og ukjente er åpne systemer, dominert av usikkerhet og omgivelsesavhengighet. *Lean construction* tar i noen grad høyde for dette: 'Lean Construction bygger på en antakelse om at vanlige produksjonsmetoder og prinsipper ikke kan la seg overføre

<sup>208</sup> Koskela og Howell (2002-1) konkluderer tilsvarende med at 'The underlying theory of project management is obsolete'.

<sup>209</sup> Bertelsen og Koskela (2004: 9) argumenterer tilsvarende for hvorfor *lean construction* har beveget seg bort fra *lean production* prinsippene.

direkte til byggebransjen. Byggebransjen kjennetegnes av mer variasjon og usikkerhet rundt produksjon enn hva som er vanlig i masseproduksjon. Felles for begge retninger er likevel tanken om å forsøke å minimere faktorer som ikke virker positivt inn på produksjonen og sluttproduktet (sløsing)' (Bråthen og Moland; 2015: 14).

*Lean construction* er myntet på gjennomføring av et konkretisert byggeprosjekt med tilstrekkelig lukking av systemet, som Vrijioef og Koskela argumenterer for (ibid: 176). Synet på eiendomsutviklingsprosjekt i herværende monografi er som en oppgave som må identifiseres og defineres (Avsnitt 3.3.1, Avsnitt 3.2.8 Tabell 3.B). Kravene er ikke gitt i utgangspunktet, men er åpne for strategiske valg i et samspill mellom involverte aktører. Dermed kan ikke systemet lukkes for tilpassing til *lean construction*-forutsetninger eller andre industriproduksjonsreferanser.

### 9.1.2 KRAV TIL NY PROSJEKTTEORI

Avsnitt 3.3.1 henviste til forskningsnettverket Rethinking Project Management (Winter og Smith; 2006, Winter m.fl.; 2006, Crawford, m.fl; 2006). De deler forslagene til videre forskning inn i gruppene for, om og i praksis. Inndelingen er tydelig inspirert av designteori (Avsnitt 2.4). Under for-gruppen plasserer de kategoriene prosjekt som sosial prosess, verdiskaping og utvidet konseptualisering. Under om-gruppen fokuseres kompleksitet i prosjekter og prosjektledelse. I-gruppen omfatter profesjonelle prosjektledere som reflekseive praktikere, med referanse til Schön (1982, Avsnitt 1.5).

I prosjekteierperspektivet blir prosjekt å betrakte som en sosial prosess for verdiskaping. Aktivitetssettet som gjengjeldt avhengige delprosesser resulterer i et syn på prosjekt som en kompleks og 'turbulent' (Bertelsen og Koskela; 2004) prosess. Prosjekter lar seg ikke håndtere ved å anvende et sett forhåndsdefinerte prosedyrer, verktøy og teknikker, men krever reflekseive praktikere (Schön; 192) som konstant søker og evaluerer ny informasjon (De Meyer, Loch, Pich; 2006: 10). Kapsali Browaldh (2013: 3) tolker forskernettverkets konklusjoner til at ny teori bør håndtere faktorene kompleksitet, sosial prosess, verdiskaping og praktiker-utvikling. I tillegg viser hun til et ønske om at begrepene relatert til disse elementene bør være videre og mer holistiske enn dem de tar sikte på å erstatte. Denne monografien tar verdiskaping som utgangspunkt og foreslår en mer kompleks grunnstruktur for forståelse av prosjektfenomenet enn prosjektledelsesdisiplinen tradisjonelt har lagt til grunn, og føyer seg dermed inn i en nokså omfattende litteratur i kjølvannet av nettverkets arbeid.

Koskela og Howell (2002-2: tabell 3) har også fremsatt forslag til elementer i et fremtidig teoretisk grunnlag for prosjektledelse. Ledelsesforståelse bør omfatte planlegging, organisering, tolking (språk og kommunikasjonsperspektiver), aktører (aktør-/aksjonsperspektivet), selvregulering (termostatmodellen) og/eller utprøving (eksperimentmodellen). De teoretiske perspektivene som denne monografien har presentert dekker et viktig utvalg av elementene. Verdikonfigurasjonsteori beskriver virksomheter som verdiskapingsystemer. De *contingency*-teoretiske utgangspunktene dekker ledelse som organisering, både med hensyn på aktiviteter og ressurser. Det operative verdiverkstedets grunnlag i Simons idéer innebærer at kontrollaktivitetene er å forstå som hypotesetesting.

Fremstillingen her har fokusert på gjengjeldte avhengigheter og koordinering ved gjensidig tilpassing, men underkjenner på ingen måte betydningen og viktigheten av planlegging. Som det fremgår av avsnitt 7.5 vil både *pooled* og sekvensiell avhengighet forekomme i situasjoner med gjengjeldte avhengigheter. Det fordrer koordinering ved standardisering og planlegging, i tillegg til

gjensidig tilpassing. Uansett den manglende behandlingen av planlegging, understreker fremstillingen betydningen av aktiviteten. Forståelsen av hva planlegging er og hvordan den best utføres kan avvike fra tradisjonelle retningslinjer for god prosjektledelse (Söderholm; 2008: 81, Pedersen; 2012: 422).

Følger vi Thompson (1967) og Mintzberg (1979) bør Koskela og Howells (2002-2: 4 tabell 3) teorielementer suppleres med standardisering. Mintzberg (1983) ser på planlegging som standardisering av aktiviteter og skiller mellom ytterligere to standardiseringsformer; standardisering av *input* og kompetanse. Profesjons- og fagdanning er uttrykk for den generelle termen standardisering av kompetanse. Det innebærer både felles kunnskap og delte normer for kunnskapsanvendelse, samarbeid, konkurranse og forhold til klienter. Standardisering av kompetanse møter organisatoriske krav fra valget av prosjekt som verdiskapingsprosess (Stinchcomb; 1959, Thompson; 1967) og er et alternativ til byråkratiske kommando- og kontrollregimer.

Koskela og Howells anbefaling av språk- eller aksjonsorienterte tilnærminger kan forstås som en refleksjon av at aksjons (eller aktør-) perspektivet og interpretive kritiske perspektiver er de dominerende alternativene til ingeniørtradisjonen i prosjektledelseslitteraturen. Monografien har i liten grad gått inn på slike temaer, utover *sense making* betraktningene (Avsnitt 5.3.1). Her anlegges i stedet et åpent, avgrenset rasjonelt og naturlig systemperspektiv (Scott; 1981) på prosjekter, som til eksempel Kapsali (2011, Kapsali Browaldh; 2013) argumenterer for. Det er radikalt forskjellig fra både prosjektdisiplinens rasjonelle systemtradisjon og de kritiske retningene som har vært fremtredende (Avsnitt 2.3.1). Teoriutviklingen i del IV dekker langt på vei Koskela og Howells (ibid.) syn på hva som kreves av et nytt teoretisk grunnlag for prosjektledelse.

Porter karakteriseres som knyttet til et transformasjonsperspektiv på verdiskaping (Koskela og Howell; 2002-1: 4). Det følger av idéen om én generisk verdikonfigurasjon hentet fra industriproduksjon. Koskela (2000: 97-99) viser til verdikjeden som en beskrivelse som omhandler de tre elementene verdiskaping, transformasjon og flyt<sup>210</sup>. Koskela (ibid: 87, 89 tabell 3, 90 tabell 4) hevder det er tre likestilte perspektiver som samlet utgjør et relevant grunnlag for produksjonsteori. Det teoretiske perspektivet i denne monografien (Kapitlene 4-7) dekker hele Koskela og Howells (2002-2) forslag til teoretisk grunnlag for prosjekt; transformasjon, flyt og verdiskaping, men som hierarkisk ordnede begreper: Verdiskaping kan deles i *input*, transformasjon, *output*. Prosjektene forestår transformasjonen (Avsnitt 3.3.6 Figur 3.L, Avsnitt 8.2.1 Figur 8.B) som kan deles i flyt og operasjoner. Prosjektets transformasjonsaktiviteter er verdiverkstedets primæraktiviteter; finn oppgaven, etabler og evaluer løsninger, velg løsning og besluttt iverksetting, gjennomfør, kontroller og evaluer. Hver primæraktivitetsgruppe kan beskrives som både flyt og operasjoner. Til eksempel vil valg av løsning omfatte aktiviteter for å presentere og legge frem saken for beslutning, som flyt, og en konkluderende valg-aktivitet som operasjon.

Monografiens utgangspunkt er verdikonfigurasjonsteoriens kombinasjon av Porters (1985) verdikjedeteori med Thompsons (1967) *contingency* teori. Thompson sier at den mest generelle betraktningen om organisasjoner som åpne systemer er at de omfatter *input*-transformasjon-*output*. Verdikjedens inn/utgående logistikk og operasjoner reflekterer den lang lenkede kjedeteknologien, som i Thompsons terminologi dekker transformasjon (Figur 3.A). Innenfor én verdikjede er flyt å forstå som inngående og utgående logistikk mellom operasjoner i produksjonssystemet. Inn- og utgående logistikk til/fra fokussystemet er respektive *input* og *output*

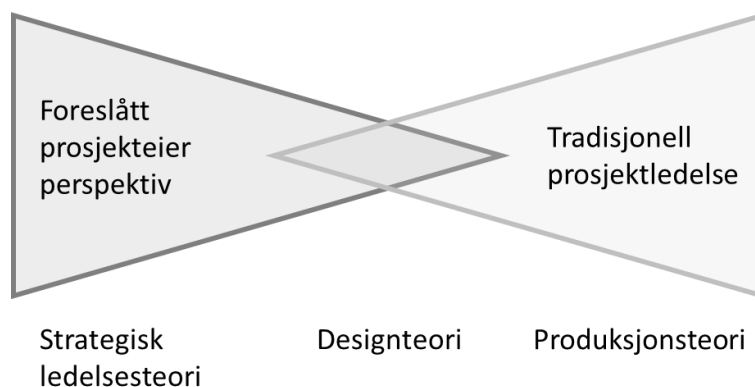
---

<sup>210</sup> Flyt og struktur er to tradisjonelle organisasjonsteoretiske tilnærminger til organisasjonsforståelse. Forskjellige deler av strukturen knyttes sammen av ulike flyt, som material-, informasjons- og autoritetsflyt (Mintzberg; 1979: 35).

for systemet som sådan. Porters andre delelement av transformasjon er operasjoner. Denne monografien benytter en begrepsstruktur i overenstemmelse med dette, hvor transformasjon er et samlebegrep for flyt og operasjoner. Flyt oppfattes som et begrep som dekker både fysisk logistikk, informasjonsflyt og andre flyt som måtte finnes i prosessen.

Et sentralt poeng i den kritikken av prosjektledelsesfaget som presenteres her er at man har bygget på industribaserte verdiskapingsforståelser. Det går like galt enten man trekker på idéer fra Ford eller Toyota. I forlengelsen av sitt mangeårige engasjement for å forstå prosjekt i et produksjonsteoretisk perspektiv (Koskela 2000, Koskela og Howell 2002-1 og -2, Bertelsen og Koskela; 2004) har Koskela (2008) argumentert for at designteori er et egnet grunnlag for prosjektteori (Avsnitt 2.4). Herværende monografi har i stedet tatt utgangspunkt i strategisk ledelsesteori. Som tidligere påpekt er verdiverkskedskonfigurasjonens primæraktiviteter basert på Simons designteori, som gir et nært slektskap til Koskelas anbefaling. Det operative verdiverkskedets primæraktiviteter er grunnstrukturen for den midlertidige prosjektorganisasjonens aktivitetsstruktur (Figur 3.A, I og L, Figur 7.E).

Sammenhengen mellom de tre teoretiske utgangspunktene strategi, design og produksjon er illustrert i figur 9.A. Prosjektfenomenet dekkes ikke av produksjonstilnærmingen alene, selv om den har betydning et gjennomføringsperspektiv. Strategi og designteori representerer innfallsvinkler til prosjektdefinering og oppgaveløsning som supplerer produksjonsperspektivet. Strategi, som har vært innfallsvinkelen her, utdyper prosjekt som organisatorisk forutsetning og strukturelle konsekvenser av det med hensyn på konfigurasjon av funksjoner og aktiviteter. Det aktivitetsbaserte synet sammenfaller med prosjektledelsesfagets fokus på aktivitet. Denne monografien har forsøkt å binde sammen det strategiteoretiske øyeblikksbildet av aktivitetsstrukturen med tidsperspektivet fra de prosjektfaglige referansene.



Figur 9.A  
(Egen fremstilling)

Strategisk ledelse, design og produksjon er tre forskjellige perspektiver på prosjektvirksomhet, som alle har noe å bidra med. Her foreslås et prosjekteierperspektiv basert på strategisk ledelsesteori. Tradisjonell prosjektledelse har tatt et produksjonsperspektiv. Designteori er i skjæringen mellom de to. Simons designteori er et sentralt utgangspunkt for verdiverkskedskonfigurasjonen, som denne monografien hviler tungt på. (Se også Figur A).

Den strategiske tilnærmingen viser prosjekteiers særskilte posisjon blant prosjektets interessenter. Som initiativtaker med retten til residualverdien etter at andre interessenter har fått dekket sine krav, har prosjekteieren både ansvar og myndighet over prosjektet. Prosjektet er prosjekteiers produksjonsapparat. Som tidligere diskutert er prosjektledelsesfagets eier-analogi og tilhørende terminologi problematisk. Prosjekt-eier konstallasjonen er ikke et skille av eierskap og

beslutningsmyndighet og har ikke lovbestemte institusjonaliserte rammer, men er en administrativ løsning av prosjekt som organisatorisk forutsetning. Prosjektorganisering er ikke etablering av et eget rettssubjekt underlagt eierstyring, men en midlertidig organisasjonsenhet underlagt administrativ oppfølging, analogt med en hovedkontor-filial konstellasjon, ikke en eier-firma relasjon<sup>211</sup>. Eiendomsutviklerorganisasjon som 'prosjekt-hovedkontor' dekker Thompsons grenseoverskridende omgivelseshåndterende aktiviteter, som beskytter eiendomsutviklingsprosjektet mot en del utvalgte direkte påvirkninger utenfra og lar prosjektet etablere buffere mot usikre omgivelser i form av prognoser, slakk og reserver. Prosjektet forblir åpent mot sine lokale omgivelser.

Herværende monografi har vært opptatt av grunnlagsforståelsen av prosjektbasert virksomhet. De klassiske distinksjonene mellom systemsynssett som åpen/lukket, rasjonell/naturlig er avgjørende for forståelsen. Prosjektledelsesfagets produksjonsteoretiske tilknytningen til tankegods basert på industrielle erfaringer følger Thompsons postulat om at tilstrebet rasjonalitet leder til tiltak for å etablere bufre for produksjonssystemet med sikte på å kunne operere det etter rasjonelle idealer. En sentral konklusjon er at prosjektledelsesdisiplinen i stedet bør bygge på både åpen, avgrenset rasjonell og naturlig systemteori (Scott; 1981).

Prosjektledelsesfeltets tradisjonelle tilnærming til operativ ledelse av prosjekter gir ikke grunnlag for å utvikle noe som med rimelighet kan betegnes strategisk prosjektledelse. Strategisk ledelse er knyttet til virksomhetsnivået. Strategisk prosjektledelse er her forstått som strategisk ledelse av prosjektbaserte virksomheter. Til det formålet trengs en strategisk ledelsestilnærming. Det forutsetter åpen systemteori for virksomhetenes håndtering av grenseoverskridende aktiviteter rettet mot omgivelseshåndtering (Thompson; 1967) og oppmerksomhet på både strategiutvikling og strategiimplementering.

Fagfeltet prosjektledelse har etter dette to åpenbare utfordringer for videre arbeid. For det første kan den normative tradisjonen med industrielle produksjonsidealene videreføres for å utvikle bedre forståelse for hvordan vi gjør en ukjent oppgave kjent og hvordan vi vet at det er oppnådd. Avsnitt 8.4 viste eksempler på den tilnærmingen. Ny informasjonsteknologi kan utmerket godt evne å gjøre gjennomføring av tradisjonelle prosjektoppgaver, som bygg og anlegg, til kjente ikke-prosjektoppgaver. Til eksempel kan detaljprosjektering i BIM-modeller ligge til grunn for ekstremt hurtig, detaljplanlagt gjennomføring uten åpning for endring eller usikkerhet. Avgjørende for håndtering av hver enkelt oppgave er hvorvidt forutsetningene for tilnærmet lukket systemhåndtering er nådd, eller om usikkerhet og gjengjeldte avhengigheter innebærer at oppgaven fortsatt karakteriseres av prosjektformens iterative problemløsningsprosesser. For det andre må profesjonen samtidig utvikle håndtering av oppgaver man ikke klarer å gjøre til ikke-prosjekter. Det kan best gjøres ved å legge bort produksjonsteoretiske tilnærminger til fordel for strategisk ledelsesteori for prosjekt-eierperspektiver og designteori for prosjektperspektiver.

Prosjekteiere setter rammene for hvert prosjekt utfra egne kapabiliteter, den konkrete oppgaven og de aktuelle omgivelseskarakteristikkene. Prosjekteiere må bevisstgjøre seg og prosjektorganisasjonen om oppgavens forutsetninger tilsier utvikling av en detaljert løsning før gjennomføring som en kjent oppgave, eller usikkerhet og tilhørende prosjekt-karakteristikk vil bli opprettholdt inn i gjennomføringsfasen, eller endog videreføres til driftsituasjonen med tilhørende behov for generalitet og fleksibilitet i utformingen av prosjektets leveranse. Det er avgjørende for

---

<sup>211</sup> Prinsipal – agent problemstillinger opptrer på alle hierarkiske nivåer, men det fører ikke til at prinsipalen på ulike nivåer er å forstå som 'eier'. Forholdet mellom eier og beslutningstaker er en spesialvariant av den generelle prinsipal - agent relasjonen (Avsnitt 6.2).



ressurskonfigurering og styringsopplegg, med betydning for 'prosjekt-hovedkontorstyring' så vel som prosjektorganisasjonens virkemåte.

Herværende monografi har skilt mellom prosjekteier som juridisk person og prosjekteierrollen som dennes representant. I sammensatte betegnelser som prosjekteierstyring, kommer ikke dette skillet frem. Da måtte betegnelsen lyde prosjekteier-rolle-styring. Jeg kan rettferdiggjøre ordbruken med at agenten (rollen) identifiseres med prinsipalen (eier som juridisk person). Men etablerte prosjektledelsesoppfatninger er med å gjøre distinksjonene uklare. Med etablert strategisk prosjektledelse som teoretiske briller kan assosiativ logikk og vanetenking lett gjøre at monografiens terminologi er egnet for misforståelser der den søker klargjøring. Det underliggende fenomenet fører til at mange ledelsesakademikere presenterer sin egen terminologi som igjen skaper andre problemer. Vi får leve med språkets *trade off* mellom presisjon og elastisitet. Monografien forsøker å bøte på det ved å presisere de samme poengene i ulike sammenhenger og vinklinger. Det kan gi et monomant preg, som må veies mot risikoen for misforståelser. Bare leseren kan avgjøre hvilken av grøftene resultatet har havnet i, eller om teksten har ført leseren trygt på vei gjennom landskapet.

## 9.2 TEORIANVENDELSE

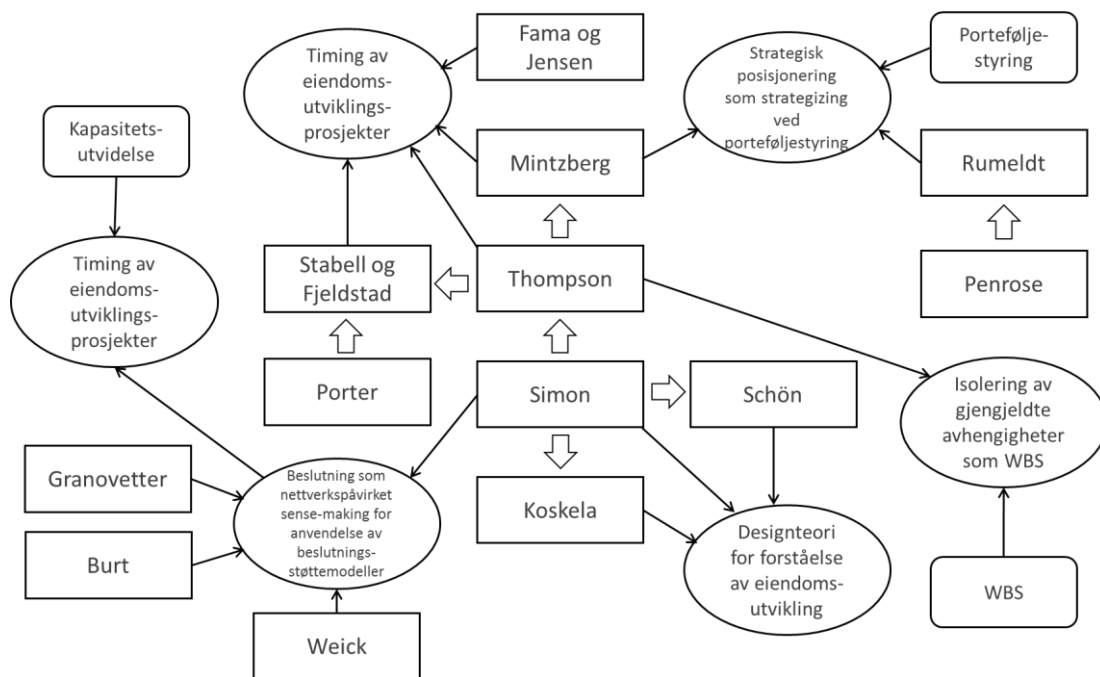
### 9.2.1 TEORIGRUNNLAG

Det teoretiske rammeverket som er presentert i denne monografien bygger på strategisk ledelsesteori. Figur 9.B illustrerer sammenhengen mellom sentrale forfattere og temaer som er diskutert gjennom monografien. Linjen Simon-Thompson-Mintzberg-Stabell og Fjeldstad utgjør den teoretiske stammen i fremstillingen. Simons begrensede rasjonalitet er den grunnleggende idéen for tilnærmingen til problemløsning og beslutninger. Det er lagt til grunn for både valg av prosjekt, ressursallokering, timing og prosjekteierstyrings-beslutninger (Kapitlene 5 og 6). Avgrenset rasjonalitet er samtidig avgjørende for Thompsons tolkning av organisasjoner som åpne, rasjonelle systemer, som er et viktig utgangspunkt for monografien. Den beslektede problemløsningsprosessen er sentral i designteori.

Avsnitt 5.2 diskuterer porteføljeledelse i eiendomsutviklingsvirksomheter som strategiprosess i et *strategizing* perspektiv. Mintzberg (1994) er en viktig bidragsyter til denne prosessforståelsen. Hans gjennomgang av strukturelle sammenhenger omfatter Thompsons teoretiseringer, som Stabell og Fjeldstads verdikonfigurasjonsteori er basert på. I avsnitt 7.5 holdes Thompsons gjengjeldte avhengigheter i prosjekter opp mot gjeldende retningslinjers anbefalinger om prosjektnedbrytingsstruktur. Denne monografien har i tillegg diskutert aktivitetsstrukturen for eiendomsutviklere og prosjekteiere generelt, med utgangspunkt i verdikonfigurasjonsteori (Kapittel 4). Stabell og Fjeldstads verdikonfigurasjonsteori trekker vekslers på Simons problemløsning under avgrenset rasjonalitet, Thompsons teknologier og Mintzbergs gjennomgang av *contingency*-teoretiske bidrag. Forslaget til aktivitetsdiagram for prosjekteierkonfigurasjonen har lagt bort Simons problemløsningsprosess og bygger i stedet på Thompsons organisasjonsbeskrivelse med en intensiv teknologi og samsvarer med Mintzbergs organisasjonskonfigurasjon administrativt *adhocrati*.

Prosjektporteføljeledelse og prosjekteierstyring korresponderer med eiendomsutvikling som virksomhet og eiendomsutvikling som prosjekt. Eiendomsutviklere er et spesialtilfelle av prosjektporteføljeeiere. Strategisk ledelsesteori om strategiprosesser er anlagt som perspektiv på

strategiutvikling i eiendomsutviklingsforetak. Videre er strategisk ledelsesteori lagt til grunn for å diskutere eiendomsutvikleres prosjektbeslutninger.



Figur 9.B  
(Egen fremstilling)

Et tankekart over sentrale teoretiske utgangspunkter for arbeidet. Kartet er ikke ekstensivt, men presenterer et utvalg sentrale teoretikere og sammenheng mellom dem og nøkkeltemaer i monografien. En pil fra en forfatter til en annen impliserer at den siste har referert til den første med hensyn på det temaet som er henvist til i figuren. Til eksempel er ikke Kosjela en forfatter som generelt trekker veksler på Simon, men argumentasjonen hans for å bruke designsteori for prosjektforståelse henviser til Simons designsteori.

### 9.2.2 TEORIOVERFØRING

Forslagene som er fremmet kan tolkes som overføring av teori og tilhørende begreper fra ett felt til et annet, fra strategisk ledelse til eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Det er ofte problematisk å flytte elementer fra en disiplin til en annen. Dubin<sup>212</sup> har formulert det generelle problemet på en elegant måte: «*..the theory may be contingent on a specified set of parameters, boundaries and/or system states that are unavailable in the existing theory of another discipline (Dubin, 1978)*» (McWilliams og Smart 1993: 19). McWilliams og Smart (ibid.) diskuterte Porters (1980) overføring av teori fra makroøkonomisk konkurransteori til strategisk mesoteori om suksessfaktorer for individuelle selskaper. Reich mfl. (2013: 938) viser til potensialet for tilsvarende problemer ved å overføre elementer fra generelle ledelsesstudier til prosjektledelse.

#### Organisasjonsteknologi

Thompson postulerte at prosjekter var en særskilt verdiskapingsmåte som skiller seg fra industriproduksjon på viktige måter. Hvis prosjekter er forskjellig fra industriproduksjon på

<sup>212</sup> Robert Dubin (1916-2013) var ph.d i sosiologi. Han startet sin akademiske karriere ved University of Chicago i 1947. I 1950 gikk han til University of Illinois og deretter University of Oregon i 1954 som professor og leder av Sosiologi-instituttet. I 1969 påtok han seg en dobbeltrolle som professor i administrasjon og i sosiologi ved Graduate School of Management, University of California-Irvine hvor han gikk av som professor emeritus i 1981. (<http://sociology.uoregon.edu/2014/10/07/professor-robert-dubin-1916-2014/>: 21.09-2015)

relevante og signifikante vis, så er ikke industribaserte konseptualiseringer anvendelige på prosjektledelsesfeltet. At teorioverføring fra industriorientert teori er problematisk tilsier at prosjektledelsesfagets grunnidéer er mistilpasset problemet. Særlig Taylor og Porter er opplagt problematiske i så henseende. Begge hevder at det finnes én generisk struktur, eller '*best way*', for å organisere verdiskapingsaktiviteter og at den kan hentes fra industrielle forbilder. Kjedefanalogiene som benyttes i en del prosjektledelseslitteratur omfattes av dette problemet. Også Fayol har inspirert prosjektledelsesdisiplinen med ideer myntet på industrivirksomhet.

Stabell og Fjeldstad (1998: 433) kritiserte Porter for å ha presentert verdikjeden som en generisk modell. De hevder at den ikke er valid utenfor domenet for håndtering av masseproduserte varer (ibid: 414). Deres verdikonfigurasjonsteori ser prosjekter som en særskilt tilnærming til verdiskaping, hvilket eliminerer det potensielle problemet med teorioverføring fra industribasert ledelsesteori.

Kapsali (2011) konkluderer en sammenlignende case-undersøkelse med at det er motproduktivt å følge gjeldende retningslinjer for god prosjektledelse. Det er i overenstemmelse med *contingency*-teoretiske hypoteser som tilsier at organisering etter prinsipper for industriproduksjon ikke fører til nødvendig *fit* med prosjekt-*contingencies*. Pedersen (2012) beskriver de sosiologiske mekanismene for gjensidig tilpassing og hvordan den industri-baserte ageringen som anbefales av gjeldende prosjektledelsesortodoksi reflekterer mangel på menneskelig respekt, som kilden til disse idéene har vært kritisert for siden industrialismens inntog.

Herværende monografi har i stedet bygget på strategisk ledelsesteori for å forstå eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Industriell aktivitet var lenge fokus også for strategifaget. Om teoretiske vurderinger, begreper og mekanismer fra strategisk ledelse er valide utenfor den industrielle settingen er ikke alltid klart og risikoen for overføringsproblemer mellom fagene kan være stor.

Ett grunnlag for å skille mellom industriell og prosjektbasert oppgavehåndtering er å finne i *contingency* teori som Thompson, Mintzberg og Stabell og Fjeldstad er eksponenter for. Deres arbeider har som grunntanke å klargjøre hva som gjelder industrielle virksomheter og hva som er relevant for prosjektbasert virksomhet. Disse sentrale referansene er uproblematiske utgangspunkter som eksplisitt tar sikte på å forstå ledelse av prosjektvirksomhet og prosjekter.

### *Systemnivå*

Monografien har drøftet stadig mer detaljerte elementer og mekanismer i eiendomsutviklersystemet. Analysen ender med enkeltbeslutningen eller problemløsningsprosessen som byggesten i utviklingsprosjektets indre struktur. Bruken av strategisk teori fra bedriftsenhetsnivået på operasjonelle enkeltprosjekter innebærer teorioverføring mellom to ulike systemnivåer. Det kan være problematisk. Verdikonfigurasjonsteori håndterer strategi på bedriftsenhetsnivå, men henter aktivitetsstrukturen fra det operative nivået. For verdiverkstedet betyr det at primæraktivitetene er hentet fra prosjektnivået. I denne monografien er aktivitetsstrukturen ført tilbake fra strategi til det prosjekt-systemnivået den er hentet fra. Vertikal teorioverføring utgjør dermed ikke noe problem.

Verdikonfigurasjonsteorien forutsetter at transformasjonsprosessen i enkeltprosjekter kan representeres av aktivitetsstrukturen til problemløsning under avgrenset rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3). Det følger av Simons designteori som forutsetningsvis er egnet for å utvikle prosjektteori (Avsnitt 9.3.2), også på samme systemnivå. Thompsons (1967) intensive teknologi er anvendt på selskapsnivå i overenstemmelse med originalteorien.

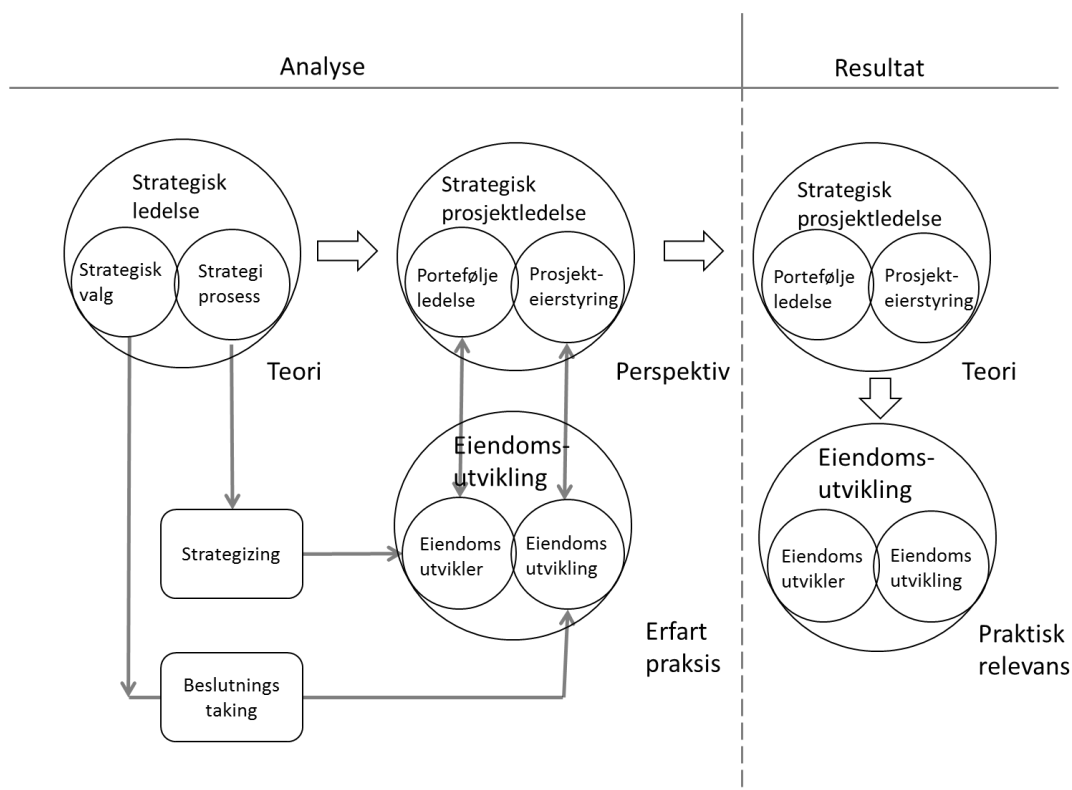
Strategisk prosjektledelse forsøker å anvende teori om operativ virksomhet på problemstillinger om portefølje- og selskapsnivåer. Det problematiske i tilnærmingen kan henvises til at det operative nivået er behandlet som et i et rasjonelt systemperspektiv, i henhold til Thompsons (1967) anbefaling, mens selskaps- og porteføljenivåene forutsetter åpen avgrenset-rasjonell systemteori i henhold til samme. Når monografien har foreslått å anlegge åpen systemteori også på enkeltprosjektet som kjerneteknologi er det i strid med Thompsons (ibid.) anbefaling, men følger Scotts (1981) kritikk av den og anbefaling om at alle deler av en organisasjon kan betraktes i et åpent, naturlig og avgrenset-rasjonelt systemperspektiv. Jeg ser ingen problemer med valg eller anvendelse av teori- og nivåkombinasjoner.

En annen forståelse av systemnivå følger av det grunnleggende skillet mellom systemets indre struktur og dets ytre virkemåte; hva systemet under ett gjør eller oppnår (Ritchey; 1991/1996: 6). Distinksjonen er viktig for å forstå at 'system' gir to høyst ulike assosiasjoner ettersom man er knyttet til et miljø som konsentrerer seg om det ene eller det andre perspektivet.

Prosjektledelsesfaget er utviklet av miljøer med detaljkunnskap innefra systemet. Faget har vært dominert av ingeniører med en analytisk metodetilnærming for å plukke et fokussystem fra hverandre i sine enkelte bestanddeler og en syntetiserende metodetilnærming for *systems engineering*. De har tatt sikte på å sette sammen erfarte elementer til et konsistent hele. Som Ritchey (ibid.) understreker, forutsetter det at bitene er både kjent og godt forstått. Også Simon (1982) forsikrer om at dette ikke gjelder for en ovenfra og ned tilnærming til fokussystemet, som en sort boks som interagerer med omgivelsene (Avsnitt 2.4.2). Del III forholder seg til ulike analysenivåer i et utenfra-perspektiv. Kapittel 4 presenterer en konseptuell aktivitetsmodell av eiendomsutviklerorganisasjonen, som kan replikere den overordnede funksjonaliteten til fokussystemet. Kapittel 5 tar utgangspunkt i en generalisert beskrivelse av strategiprosesser i prosjektbaserte organisasjoner og bruker det som teoretisk veiledning for å beskrive en konseptuell modell som gjenspeiler funksjonsmåten. Del IV gjør en tilsvarende tilnærming til enkeltprosjektene. Fokussystemene er på et mer detaljert nivå, men tilnærmingen er tilsvarende. Bildet som fremkommer på denne måten korresponderer godt med systemets virkemåte. Det behøver ikke være en god beskrivelse av hvordan systemet ser ut inni. Som Simon (ibid.) påpeker er det ett fett for en konseptuell modell om en enhet i praksis er bygget opp av reléer, transistorer eller mikroprosessorer. Det er funksjonsmåten som er av betydning for den typen modell-forståelse som del III og IV presenterer.

#### *Verdiverkstedet*

Stabell og Fjeldstad (ibid: 433) henviser verdiverkstedet til Mintzbergs operative adhocrati. Det er et mangel på samsvar mellom denne henvisningen og påstanden om at det operative verdiverkstedet dekker prosjekteier-organisasjonen. Dette kan fremstå som en uvesentlig detalj, men har reelt skapt betydelige vansker og mye arbeid i forbindelse med denne oppgaven. Opprinnelig håpet jeg å kunne bruke verdikonfigurasjonsteori som basis for utgangspunktstillingene. Innfallsvinkelen ble forkastet til fordel for ett års arbeid med kapasitetsutvikling som strategisk beslutning. Så vendte jeg tilbake til verdikonfigurasjonsteori under antagelsen at verdiverkstedskonfigurasjonen også gjelder for eiere. Etter mye strev innså jeg til slutt at så ikke var tilfellet. I avsnitt 4.2 er det argumentert for at eiendomsutviklere gjennomgående avviker fra verdiverkstedsmodellen, både med hensyn på aktiviteter og drivere.



Figur 9.C  
(Egen fremstilling)

Sammenhengen mellom strategi, strategisk prosjektledelse og eiendomsutvikling.

Eiendomsutviklere er et case av prosjektportefølleiere. Eiendomsutviklingsprosjekter er et case av prosjekt i et prosjekteierperspektiv. De to hovedtemaene porteføljeledelse og –eierstyring forstås som respektive *strategizing* og beslutningstaking. Drøftingene har eiendomsutviklingserfaring som referanse og leder til et teoretisk rammeverk for strategisk prosjektledelse. Rammeverket er relevant for virksomhetsledelse av eiendomsutviklere som prosjektportefølleiere. Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse har betydning for praksis, gjennom endret teoretisk tolking av observerte fenomener.

Eiendomsutviklere kan karakteriseres som kapitalintensive virksomheter som anskaffer prosjektoppgaver som investeringsobjekter og selger et produkt heller enn en tjeneste. Hvis så ikke er tilfellet, er behovet for en egen prosjekteierkonfigurasjon diskutabelt. Likeledes hvis jeg har misforstått Stabell og Fjeldstads (1998) karakterisering av det operative verdiverkstedet som en arbeidsintensiv, kunnskapsbasert tjenesteyter som anskaffer prosjektoppgaver gjennom innsalg av tjenester. Videre er det ikke bruk for noen egen modell for prosjekteiere dersom disse karakteristikene er uten betydning for anvendeligheten av den operative verdiverkstedskonfigurasjonen på eiendomsutviklere spesielt, eller prosjekteiere generelt. Herværende monografi bygger på at karakteristikene har betydning. Den oppfatningen har jeg gjort meg gjennom en rekke forsøk på å anlegge det operative verdiverkstedet som modell på eiendomsutviklere. Det foreslåtte administrative verdiverksteder som verdikonfigurasjon for prosjekteiere er ikke i stedet for operative verdiverksteder, men i tillegg til.

Av hensyn til presentasjonens klarhet gikk kapittel 4 i mindre grad inn på likhetene mellom administrative og operative verdiverksteder. Som to utslag av prosjektteknologien ville det vært overraskende om ikke det finnes mange likhetspunkter. Blant de viktigste er at prosjektvirksomhet har begrensede skalafordeler og tydelige skalaulempere. Men mens størrelse er en indikator på vellykket tjenesteleveranse for operative verdiverksteder, er prosjekteieres størrelse et tegn på

løfteevne for store eller risikable oppgaver og attraktivitet for ressurser som høykompetente medarbeidere og samarbeidsparter. En annen likhet er at den samsvarende prosessbeskrivelsen for beslutninger og problemløsning under bundet rasjonalitet er dominerende for begge organisasjoner, men som illustrert i Figur 8.1 er beslutningsprosessen karakteristisk for arbeidsformen i prosjekteierorganisasjoner, om ikke for verdiskapingsaktivitetene, som derimot problemløsningsprosessen er i operativ verdiverksteder.

Å løse problemer og ta beslutninger er nøkkelaktiviteter i eiendomsutviklingsprosjekter. Simons avgrenset rasjonalitetsbegrep er anvendelig for alle slike aktiviteter under usikkerhet og utgjør ikke noe overføringsproblem. Fra et prosjektfaglig perspektiv er Simon/Stabell og Fjeldstads iterative transformasjonsprosess en kontroversiell erstatning for prosjekt-livssyklus-modellen. Ikke en gang iterative smidige metoder henvises til dette teoretiske grunnlaget, selv om modellen er en vel etablert teoretisk beskrivelse av prosjektaktiviteter som iterative prosesser. Den er viden kjent fra Simons designteori fra 1960 tallet og gjentatt blant annet i Stabell og Fjeldstads verdikonfigurasjonsteori fra årtusenskiftet. Problemløsning under avgrenset rasjonalitet er et fremstående eksempel på at anerkjent ledelsesteori med direkte relevans for prosjekter ikke har fått gjennomslag i prosjektledelseslitteraturen. Tilsvarende er Thompsons intensive teknologi og tilhørende hypoteser vel kjent for prosjektdisiplinen (Morris; 1994/1997: 74, 2013-1: 57), uten å ha blitt lagt til grunn for prosjektforståelse.

Stabell og Fjeldstad (1998 : 423) så det operative verdiverkstedet som en egnet representasjon også for organisasjoner som setter bort gjennomføringen, men beholder eierskap og kontroll på oppgaven. Av sammenhengen fremgår det at originalteksten primært henviser til underentrepriser for del-oppgaver, men i et leverandørhierarki kan man se på prosjekteier som det øverste, eller siste, leddet som setter ut (del-) oppgaver. Eiendomsutviklere er et eksempel på slike prosjekteiere eller byggherrer.

Stabell og Fjeldstad (ibid: 424) kategoriserte verdiverksteder i søke-orienterte og utformingsorienterte, med oljeleting som et eksempel på førstnevnte og feltutvikling som eksempel på sistnevnte. De to beskrives som å følge hverandre gjennom en spiral-bevegelse, som ett verdiverksted utenpå et annet. Som en eiendomsutviklingsanalogi ville vi da hatt ett verdiverksted for å finne mulighetene og definere konseptene og ett for utforming og utbygging av konseptet. Det ville samsvare med at prosjekteier setter opp ett system for tidligfase og ett for gjennomføring av definerte oppgaver. Det er for så vidt en grei beskrivelse av virkeligheten, men gjør ingen forskjell i administrative *versus* operative verdiverksteder. Eiendomsutviklere organiserer ofte transformasjonsaktivitetene i to, eller tre suksessive prosesser; en lete og prosjektdefineringsprosess som dekker tidligfase og en gjennomføringsprosess etter valgt konsept. Eventuelt defineres et eget prosjektutviklings- og prosjekteringsprosjekt mellom de to. Statens investeringsregime legger opp til en slik inndeling, som beskrevet i kapittel 8 (Avsnitt 8.2.1 Figur 8.A).

Kapittel 4 presenterte en alternativ verdikonfigurasjon for eiendomsutvikleren som motsvar til et administrativt adhocrati. Aktivitetsstrukturen kan generaliseres til alle prosjekteiere. Det er to ting å merke seg knyttet til denne påstanden. For det første beskriver Mintzberg klart at bare komplekse organisasjoner konfigureres som administrativt adhocrati. Små prosjekteierorganisasjoner vil fremvise det han kaller en enkel struktur, eller endog den enkleste strukturen (Mintzberg; 1983: 160). Aktivitetsstrukturen, derimot er den samme enten organisasjonsstrukturen er et administrativt adhocrati eller en enkel struktur. For det andre har oppgaven tatt utgangspunkt i eiendomsutviklere som setter ut prosjekt-basert kjerneproduksjon.

Administrative adhocratier omfatter organisasjoner som har outsourcet kjernevirksomhet basert på alternative teknologier. Uansett ender det administrative adhocratiet med prosjektbasert virksomhet. Om den foreslåtte aktivitetsstrukturen for administrative verdiverksteder begrenser seg til prosjekteiere som har outsourcet prosjektbasert kjernevirksomhet har ikke dette arbeidet gitt noe grunnlag for å vurdere<sup>213</sup>.

Mintzberg (1983: 279) peker på krefter som trekker det administrative adhocratiet i retning av et maskinbyråkrati, mens det operative trekkes i retning av et profesjonelt byråkrati<sup>214</sup> (ibid: 278, Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*, Avsnitt 4.2.1). Stabell og Fjeldstad (1998: 433) viser til at verdiverkstedet organiseres som et operasjonelt adhocrati eller et profesjonelt byråkrati, i overenstemmelse med Mintzberg, men ser på verdinettverket som en aktivitetskonfigurasjon som kan utvikles til å korrespondere med det administrative adhocratiet. Herværende monografi har pekt på at eiendomsselskap som verdinettverk konverterer til en prosjekteier når infrastrukturen, forvaltningseiendommene, avhendes. Da sitter man igjen med en prosjekt- og transaksjonsbasert virksomhet<sup>215</sup> og den operative kjernen trunkeres (Avsnitt 4.2.4). Resultatet er en organisasjon med det administrative verdiverkstedets aktivitetssett.

Monografiens utvikling av verdikonfigurasjonsteori representerer ikke overføring mellom fag, men er et bidrag til strategifaget. Den øvrige anvendelsen av teorien innenfor strategisk prosjektledelsestemaer er heller ikke overføring av teori, men anvendelse av strategi-teori på en spesifikk bransje; eiendomsutvikling, som teorien er ment å dekke. Anvendelsen på prosjektledelse kunne vært å forstå som en overføring av teori fra ett felt til et annet, ettersom verdikonfigurasjonsteorien ikke er ment å si noe om enkeltprosjektet. Men fundamentet for verdiverkstedets aktivitetsstruktur er Simons profesjonsteori, som nettopp forsøker å si noe om hvordan profesjonelle forholder seg til de prosjektbaserte enkeltoppgavene sine (Avsnitt 9.2.2. *Systemnivå*). Teorien er overført mellom fag, men forholder seg til samme fenomen og kontekst.

### *Konklusjon teorioverføring*

Gjennomgangen har vist at monografiens grunnlag i sentrale teoridannelser ikke står og faller med problemer knyttet til teorioverføring. De kritiske antakelsene arbeidet bygger på er at problemløsning og beslutningstaking er nøkkelprosesser i prosjekter og at praksis fremviser et adferdsmønster i overenstemmelse med modellen for avgrenset rasjonalitet. Den førstnevnte antakelsen er gjennomgående lagt til grunn i prosjektlitteraturen. Denne monografien har argumentert for at strukturen på prosessene avviker fra det som beskrives der. Den andre forutsetningen, om avgrenset rasjonalitet, er gjengs i organisasjonsteori, statsvitenskap (Jones 1999: 302) så vel som sosialøkonomi (Conlisk; 1996). At avgrenset rasjonalitet er relevant på

---

<sup>213</sup> En alternativ betraktning er at eiendomsutviklere er restorganisasjonen av et eiendomsselskap som ikke bare har outsourcet infrastruktur-driften, men har kvittet seg med hele infrastrukturen og tilhørende tjenesteproduksjon, for å stå igjen med bare prosjektbaserte aktiviteter. I dette perspektivet er eiendomsutviklere å forstå som et case av et verdinettverk som er konvertert til et administrativt verdiverksted.

<sup>214</sup> Mintzberg skriver at konvertering fra administrativt adhocrati til maskinbyråkrati ofte ikke lar seg gjennomføre uten samtidig å bytte bransje. En enkel struktur, eventuelt den enkleste strukturen, derimot anser han som vel egnet for det administrative adhocratiets forutsetninger, eller *contingencies*.

<sup>215</sup> Oslo Areal AS hadde en enkel struktur under administrativt-adhocrati-forutsetninger (*contingencies*), tilpasset eiendomsutviklingsoppgaver og porteføljejusteringer analogt med Lorange's rederi (Avsnitt 3.3.5. *Prosjektbaserte organisasjonskonfigurasjoner*). Reve og Espelien (2007: 19) påpeker tilsvarende betydningen av at eiendom har blitt et finansobjekt som gjør at næringen utvikler likheter med '*..maritim virksomhet og shipping hvor mye av de store fortjenestene hentes ut ved å kjøpe og selge aktiva*'.

prosjektområdet er verifisert av Simon, Thompson (1967), Mintzberg (1983) og Stabell og Fjeldstad (1998). Begge de to kritiske antakelsene utgjør basisen for verdikonfigurasjonsteoriens verdiverksted.

Det er solid teoretisk grunnlag for de to kritiske antakelsene arbeidet bygger på. Monografien viser at prosjektledelsesfaget ikke lider under mangel på teori. Det disiplinen mangler er systematisk refleksjon over etablert ledelsesteori, anvendt på prosjekttemaer.

## 9.3 ALTERNATIVE TEORETISKE UTGANGSPUNKTER

### 9.3.1 PRODUKSJONSTEORI

Denne oppgaven tar utgangspunkt i prosjekt som verdiskapingsprosess, ikke produksjon som har vært en viktig innfallsvinkel til prosjektledelse som normativ ingeniørdisiplin. Koskela (2000) satte seg fore å avdekke en produksjonsteori for så å vurdere om det kunne belyse prosjektgjennomføring i byggebransjen. Produksjonsteorien hans kombinerer syn på produksjon som transformasjon, flyt og verdiskaping (Avsnitt 3.3.6, Avsnitt 8.5.5, Avsnitt 9.1.2). Transformasjonsforståelsen er som transformasjon av *input* til *output*, som er Thompsons beskrivelse av den lang-lenkede teknologien som ligger til grunn for samlebåndsmetaforen og de tilhørende kjede- betraktningene om prosjekt. Koskela viser til Fords produksjonsideologi som forløperen til Toyotas *lean production*. Den er senere forsøkt implementert som *lean construction* og representerer nok en samlebåndsinspirert tilnærming til prosjekt.

I Koskelas nomenklatur forholder transformasjon seg til arbeidsoperasjoner som gjør faktiske endringer på *input*, mens flyt betegner logistikken mellom arbeidsoperasjonene inklusive kontroll- og feiloppsettaktiviteter. I Thompsons beskrivelse av en lang lenket teknologi følger disse to hverandre annen hver og hver sin gang. Flyt-perspektivet skal ha vært undervurdert frem til 1980 tallet (Koskela; 2000: 52). I en prosjektsammenheng handler ikke flyt først og fremst om fysiske varer, selv om det kan se slik ut fra et bygge- og anleggsperspektiv, men informasjonshåndtering. Informasjonsflyt og -tilgjengelighet er sentrale utfordringer for prosjektledelse.

Det siste perspektivet Koskela bygger sin produksjonsteori på er verdiskaping. Han viser til tre forskjellige verdi-begreper (ibid; 77); verdi som pris, absolutt verdi og verdi relativt til andre produkter. Det sentrale i alle er at det er kundens verdi som er i fokus. Koskelas verdiforståelse innebærer at verdien skapes gjennom produksjonen som transformasjon (ibid; 88), som minner om arbeidsverditeori (Avsnitt 8.4.6. *Verdibegrepet*). Men fysisk transformasjon er ikke nødvendig for å skape verdi (Avsnitt 8.5.5). Thompson viste til en tredje teknologi hvor verdiskaping skjer gjennom matching av motsatte kundebehov. Teknologien ligger til grunn for Stabell og Fjeldstads verdinettverk. Verdiskaping i verdinettverket skjer uten noen fysisk transformasjon, som penger ikke transformeres når investorers og låntakeres behov *matches*. Heller ikke prosjektkonfigurasjonene skaper verdi gjennom omgjøring av *input* til *output* (Avsnitt 3.3.6).

Herværende oppgave distanserer seg fra produksjonstilnærmingen og den tilhørende forståelsen av prosjekt som en lang lenket teknologi. I stedet forstås prosjekt som endring (Avsnitt 3.3.2. *Prosjekt som endring*). Det innebærer at prosjekttransformasjon er endring av karakteristikkene til et transformasjonsobjekt, som til eksempel symptomene til en syk som endres til symptomfrie karakteristikk for en frisk. Transformasjonsaktivitetene som kan beskrives ved problemløsning under avgrenset rasjonalitet omfatter både operasjoner og flyt, hvor det er informasjonsflyt, heller enn vareflyt som er kjerneproblemstillingen. I transformasjonsprosessens gjennomføringsaktiviteter, kan vareflyt få en sentral betydning, som i produksjon på byggeplass.



Denne monografien argumenterer for en særskilt ledelsesteori for prosjekter. Prosjektbasert virksomhet er svar på et spesielt sett *contingencies* som har sine spesielle tilsvar både med hensyn på organisasjonsstruktur og aktivitetssett (Mintzberg; 1979, Stabell og Fjeldstad; 1998).

### 9.3.2 DESIGNTEORI

Koskela (2000: 76) peker på at *'the role of design in value generation is crucial'*. Jeg fikk kjennskap til designteori gjennom tilknytningen til NMBU og et metode-kurs der. På det grunnlaget reflekterte jeg over mulighetene for designteori som utgangspunkt for prosjektforståelse. Mens tradisjonell prosjektledelse bruker tilnærming til en laminær strøm av input til output, er designteori preget av en kompleks problemløsningsprosess som avklarer problemforståelse og mulighetsrommet (Jonassen; 2000: 80), hvor overordnede valg gjøres først. Gjennom iterative prosesser skapes et konsistent hele av overordnede systemvalg for så å suppleres og fylles ut med underordnede løsninger innenfor rammene av disse.

Simon utviklet en design-vitenskap generalisert til å gjelde profesjonsutøvelse generelt, med grunnlag i at alle profesjoners formål er å forandre faktiske situasjoner til foretrukne (Schön; 1982). Simons forståelse av profesjoners oppgave sammenfaller med en definisjon av prosjekter som prosess (Avsnitt 3.3.2) og er lagt til grunn for Stabell og Fjeldstads (1998: 421, 423) syn på verdiskaping ved prosjekter (Avsnitt 3.3.6). Jeg tror at prosjektledelse med fordel kan forstås som profesjonspraksis og utvikles i designteori. Koskela (2008) argumenterer for det samme med en annen innfallsvinkel.

Den designteoritradisjonen som ble fremhevet på NMBU tar utgangspunkt i Schöns (1982) refleksive praksis. Det utgangspunktet er mye sitert i prosjektledelseslitteraturen særlig med grunnlag i forskernettverket *Rethinking Project Management* (Winter og Smith; 2006, Crawford, m.fl.; 2006). Schöns idéer omfatter en aktørbasert kritikk av Simons systemorienterte tenking. Han (Schön; 1982: 48) bruker teknisk rasjonalitet som betegnelse på profesjonenes hang til normativ teori og tar sikte på å klargjøre den tekniske rasjonalitetens grunnlag og begrensninger. Schein<sup>216</sup>, Glaser<sup>217</sup> og Simon har på hver sin måte tatt tak i de begrensningene og foreslått alternative tilnærminger til å gjøre noe med dem (ibid: 45). Simons forslag var å utvikle en felles design-vitenskap for alle profesjoner, med utgangspunkt i at de har som felles formål å endre faktiske situasjoner til foretrukne (ibid: 46). Schön (ibid:) forkaster Simons design-vitenskap, men den refleksive praksisen han foreslår i stedet er snublende nær læring gjennom opplyst prøving og feiling, som kan beskrive Simons problemløsning ved avgrenset rasjonalitet: Hypotesetesting som praksis. Forskjellen ligger i at Simon hører til i de formaliserende teoriforståelsenes hjørne, mens Schön kan henføres til aktørsynssettets (Silverman; 1970) spesifiserende teoriforståelse (Kapittel 2, Figur 2.B).

Cross (2006: 102) karakteriserer Simon som positivist og beskriver bidraget hans til design-metodologi som: *'scientific' methods, similar to decision theory and the methods of operational research'*. Simons tidlige arbeider forholder seg til det lukket rasjonelle systemsynssettet (Scott; 1981: 128), som Cross bygger sin kritikk på. Dette var den moderne ledelsesteoriens vugge, med tenkere som Taylor, Fayol og Weber. Scott (ibid.) plasserer hovedtyngden av arbeider under dette

---

<sup>216</sup> Edgar Henry Schein (1928). Tidligere professor ved MIT Sloan School of Management. Mest kjent for temaer innenfor organisasjonsutvikling og organisasjonskultur. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein); 30.09-2015)

<sup>217</sup> Barney G. Glaser (1930). Amerikansk sosiolog. Mest kjent som medforfatter av *'grounded theory'*. (Glaser og Strauss; 1967/1995).

perspektivet til de første tiårene i det 20. de århundret, som er frem til positivismestriden startet (Avsnitt 2.1) og kan passe godt med et positivistisk grunnsyn (Schön; 1982: 37). Simons begrensede rasjonalitet, som Cross også viser til (2006: 7), assosieres derimot med det åpne systemsynssettet. Avgrenset rasjonalitet er en empirisk funderte kritikk av normativ beslutningsteori så vel som et epistemologisk ståsted og er i dag en standard forutsetning innenfor et vidt spekter av samfunnsfag (Avsnitt 3.3.3) med tilknytning til både standard og kontekstuelle teoriforståelser. Simons avgrensede rasjonalitet er et grunnleggende teoretisk utgangspunkt for herværende monografi.

At Koskela (2008) også har argumentert for at prosjektledelsesteori med fordel kan baseres på designteori med utgangspunkt i Simons profesjons- eller designteori, oppdaget jeg først mot slutten av arbeidet. For utdypende prosjektforståelse fra et prosjekteierperspektiv er designteori et interessant utgangspunkt. Strategisk ledelsesteori er et mer egnet grunnlag for eiendomsutvikling som virksomhetsledelse og et eierperspektiv på strategisk prosjektledelse.

### 9.3.3 INNKJØPSTEORI

Innkjøpslitteraturen gir viktige bidrag til prosjektinnkjøp. Det er et relevant perspektiv på prosjekteier-rollen, som ikke er nærmere behandlet i denne oppgaven, utover noen enkle betraktninger om ressursakkvisisjon. Innkjøpsperspektivet er et alternativ som jeg pekte på allerede i diplomoppgaven min på BI fra 1987. Innkjøpsperspektivet er sentralt i prosjektledelseslitteraturen (Morris; 2013-1: 177), Men innkjøpsteori er allikevel en lite fremtredende kunnskapskilde i prosjektledelsesfaget. Prosjekt er derimot et tradisjonelt tema for innkjøpslitteraturen. Det kan ha sin årsak i at innkjøpslitteratur tar prosjekteiers perspektiv på ressursakkvisisjon og underbygger støtteaktivitetenes prosedyre- og kontrakts-standardiseringsbestrebelse, heller enn prosjektledelsesfagets koordinerings-orientering. Innkjøp er ett opplagt og viktig grunnlag for å utvikle en solid teoretisk prosjekteier-forståelse som er et kjernetema i strategisk prosjektledelse.

### 9.3.4 AKTØRSYNSSETTET

Aktørsynssettet (Arbnor og Bjerke; 1977) er en betegnelse på Silvermans<sup>218</sup> (1970) aksjonsbaserte forslag til et alternativ til systemsynssettet. Som Child (1972) kritiserte han den systembaserte *contingency*-retningen for ikke å gi rom for strategisk valgfrihet og for å forfalle til strukturfunksjonalisme. Kritikken av systembaserte betraktninger pekte også på en tendens til objektivisering av organisasjonsbegrepet. Systemsynssettets biologiske utspring og metaforiske referanser førte til at organisasjoner tilskrives et eget liv, mål, mening og adferd. Ett eksempel er synet på at organisasjoners overordnede mål er sin egen overlevelse, som mange konkluderte med på 1960 tallet.

Aktørsynssettet tar i stedet individenes agering i sosiale systemer som utgangspunkt for forskningsinteresse og forklaringsmodeller. At verdikonfigurasjonsteori fokuserer på aktivitetsstruktur innebærer ikke at den kan henføres til det aksjonsorienterte aktørsynssettet (Avsnitt 9.3.2). Thompsons (1967) systemstrategi, som Scott (1981) betegner åpen, naturlig og (avgrenset-) rasjonell, gir rom for intensjonale aktører og unngår å se organisasjonen som et agerende subjekt.

---

<sup>218</sup> 'an «Action» frame of reference' (Silverman; 1970: 6).

### *Den skandinaviske skolen*

Den skandinaviske skolen i prosjektledelse representerer aksjonsbaserte tilnærminger (Packendorff; 1995: 325, 326, Lundin og Söderholm; 1995: 437). Neo-institusjonell sosiologisk teori henvises gjerne til denne tradisjonen, mens statsvitenskapelig og samfunnsøkonomisk neo-institusjonell teori kan ha andre grunnleggende forutsetninger, som Williamsons (1979 og 1999) transaksjonskostnadsteori. Neo-institusjonell sosiologisk teori har selvorganiserende enheter som *communities of practice* som studieobjekt, heller enn organisasjoner. Neo-institusjonelle akademikere vil gjerne være mer opptatt av miljøer i prosjektlandskapet enn av formaliserte organiseringstiltak. Myter og moter, kultur og tradisjon er viktige grunnlag for å forstå sosial praksis. Anvendt på prosjektområdet kan man til eksempel tenke seg at planleggingsparadigmet er en myte som underbygger troen på at oppgaven lar seg løse. Samspill er et moteord i prosjektmiljøet som underbygger praksiser som motivasjonstiltak for å trekke sammen. Entusiasme basert på felles myter og moter kan være viktigere for suksess enn rasjonelle mål-middel logikker og formaliserte beslutningsmodeller.

Aktørsynssettet er i Mjøsets nomenklatur (Avsnitt 2.2) subsumert under betegnelsen kritisk pragmatisme. Her finner vi blant annet etnografiske studier. Pedersen (2012, Avsnitt 7.5) utførte en slik studie av en byggeplass og beskrev en praksis han tolket som gjensidig gavebytte og som avviker fra rasjonelle prosjektledelsesnormer. Hver part hjelper hverandre ut av kniper etter hvert som de dukker opp. Hvis en part ikke innfrir gjeldende normer og forventningene til utveksling av tjenester vil samarbeidsklimaet lide. Studien beskrev en slik negativ utvikling på en byggeplass. Beskrivelsen kan lære oss mye av generell betydning for prosjektledelse, men aktørsynssettets syn på teori innebærer et lavt generaliseringsnivå, som legger opp til å servere fortellinger som myte-materiale, som vi kan bruke sammen med selvlærte erfaringer, fremfor generaliseringer vi kjenner fra andre teoriforståelser.

Plassert innenfor en felles kontekstualiserende metodologien kan vi ha forhåpninger om at aktørsynssettet og systemsynssettet kan være gjensidig befruktende. Jeg tror både Schöns refleksive praksis og Simons idé om et teoretisk grunnlag for endring av det bestående til det ønskede har betydelig potensiale for å bidra til utvikling av prosjektledelsesprofesjonen, både for økt forståelse og som bidrag til forbedret ytelse.

### *Beslutning versus aksjon*

Norm-perspektiver som myter, moter, kultur og tradisjon peker også hen på hva som anses passende; *appropriateness* (Becker og Stieglitz; 2008, March og Olsen; 2009) og idéen om sosiale kontrakter som styrende for adferd. Hva som er passende er gjerne et moralsk eller kulturelt spørsmål som potensielt kan komme i konflikt med rasjonelle, så vel som avgrenset rasjonelle overlegninger. Rawls (2001: 7) pekte på at rimelighet tilsier at man overholder aksepterte regler for *fair play* selv når en logisk rasjonell overlegning skulle vise at det lønner seg å bryte dem.

Også i et opportunistisk, rasjonelt perspektiv kan det være formålstjenlig å holde seg til en tidligere beslutning av hensyn til hva man vinner eller taper i troverdighet og tillit, selv om premissene for beslutningens attraktivitet blir borte. I prosjektsammenheng kan et analogt resonnement legges til grunn for låsing av beslutninger. Låsing betyr at alle kan stole på at beslutningen står, selv om bedre løsninger skulle dukke opp og derfor kan den låste beslutningen legges til grunn for ytterligere beslutninger. I denne forståelsen er låsing av beslutninger nok en mekanisme for avsondring av prosjekter, med sikte på rasjonell håndtering.

Lundin og Söderholm (1995: 437-438) argumenterer mot synet på beslutninger som sentralt for å forstå midlertidige organisasjoner og setter handling i stedet. De mener å ha belegg for at beslutninger ikke er sentrale grunnlag for handling, med referanse til blant andre Thompson (1967), Cohen, March og Olsen (1972) og March og Olsen (1976). Disse referansene er også relevante for herværende monografi, med den motsatte forståelsen av forfatternes grunnlagsforståelse og intensjoner. Thompson ble av Morris forstått som propagandist for målrettet, rasjonell beslutningstaking (Avsnitt 3.3.3). Med presiseringen at beslutningstakingen er avgrenset rasjonell har denne monografien lagt samme forståelse til grunn. Boss-spenn teorien til Cohen, March og Olsen (1972) som utvikles i de to publikasjonene Lundin og Söderholm viser til, handler ikke om annet enn beslutningstaking i organisasjoner. Hvordan de får disse referansene til å bli argumenter mot betydningen av beslutninger i organisasjoner er ikke lett å forstå. Utgangspunktet for herværende arbeid var at én sentral beslutning kunne lede til viktige forståelser av prosjekteierorganisasjoner (Avsnitt 1.4.1). De kildene som Lundin og Söderholm bruker som sannhetsvitner for at beslutninger ikke er veien å gå for å forstå dette fenomenet har dukket opp som viktige bidrag til å forstå det i et problemløsnings- og beslutningsperspektiv.

Store beslutninger, som til eksempel bedriftsovertakelser, kapasitetsutvidelser eller nyetableringer kan oppfattes som 'prosjekter' eller 'beslutningsprosesser'. Kriger og Barnes (1992) tok et beslutningsprosessperspektiv og presenterte et hierarki av beslutninger, beslutnings-handlinger, aktiviteter og prosesser som kan appliseres på forståelsen av prosjekter som komplekse beslutningsprosesser hvor aktør og aksjons -perspektivene også blir fremtredende.

#### *Generaliseringsnivå*

Morris (2013-1: 246) kritiserer organisasjonsteori for å reflektere over hvordan vi kan vite noe, i stedet for hva vi kan legge til grunn som viten. Det er hva Mjøset betegner spesifiserende sosialfilosofisk metodologi; en totaliserende kunnskaps-sosiologi. Som gjennomgått i avsnitt 2.2 har samfunnsfagene alternative teorier og ett nærstående alternativ til denne betraktningmåten. Morris (2013-1: 69, 233, 283) kritiserer disse 'myke' perspektivene, som representert ved den skandinaviske skolen i prosjektledelse, for å se hvert *case* for seg uten å bidra til generell innsikt av praktisk relevans. Herværende monografi forholder seg i stedet til det samme hjørnet som Morris (2013-1: 239) bekjenner seg til (Avsnitt 2.3.1) og åpner for mekanismer som er generaliserbare på tvers av *cases*, som Morris søker etter.

Prinsippene monografien har redegjort for er generalisert til eiendomsutviklere som opererer som prosjekteiere. Siden de bygger på generell teori for prosjektbasert virksomhet, bør de være generaliserbare også utover eiendomsutviklere og eiendomsutvikling, til prosjekteiere, prosjekteierstyring og prosjektledelse i sin alminnelighet. Det er utenfor oppgavens rammer å gå nærmere inn på forutsetninger og begrensninger i disse generaliseringsmulighetene.

#### *Valgt tilnærming*

Thompson viste hvordan avgrenset rasjonalitet håndterer et åpent systemperspektiv samtidig med å opprettholde nødvendigheten av intensjonale aktører med rasjonelle intensjoner. Stabell og Fjeldstad (1998) hevdet, med henvisning til Simon, at aktivitetsstrukturen til beslutninger under avgrenset rasjonalitet gjentar seg i en hjul-i-hjul struktur i komplekse problemløsningsprosesser, som prosjekter er. Denne monografien postulerer at den resulterende strukturen har innvirkning på adferden til prosjektdeltakere og derigjennom på prosjektytelse, og er derfor av avgjørende betydning for ledelse av prosjekter.

Denne monografien viser til en bredt anlagt fagintern kritikk av etablerte prosjektsannheter som uttrykk for et (perfekt) rasjonelt systemsynssett og foreslår å lempe på forutsetningene og legge det mindre restriktive åpne, naturlige og avgrenset rasjonelle systemsynssett til grunn. Det gir ny forståelse at et mindre idealisert, mer kompleks fenomen, hvor nye mekanismer trer frem.

Systemteori er utviklet med biologiske og fysiske referanser, hvor åpne og lukkede systemer korresponderende med organiske og ikke-organiske fenomener. Overføringen av systemtenking til sosiale forhold er et perspektiv som er egnet for å få frem sider ved sosiale fenomener som organisasjoner, men ikke grunnleggende realiteter. Sosiale fenomener er på et annet kompleksitetsnivå enn organiske systemer og fremviser emergente egenskaper som vi ikke finner i systemtenkningen. En utvikling av forståelsesrammer fra lukket, rasjonell til åpen, naturlig og avgrenset rasjonell systemteori gir oss derfor ikke sann kunnskap om fenomenene, men kan ikke desto mindre gi praktisk anvendelige og kommuniserbare generaliseringer til støtte for refleksiv praksis.

Som praktiker har jeg ingen behov for spesifiserende teoriforståelsers tykke fortellinger om det virkelige organisasjonslivet. Det har jeg allikevel mer inngående og detaljert taus forståelse for enn de nokså bleke avskygningene av virkeligheten selv velskrevne klassikere formidler. Det praktiske ledere trenger er, som Morris pekte på (Avsnitt 9.3.4. *Generaliseringsnivå*), generaliserende modeller for å forstå og gripe elementer av virkeligheten. At det ikke er den fulle og hele sannhet er vi som praktikere innforstått med. Den skal vi heller ikke regne med å finne med det første: *'For vi forstår stykkevis, og vi taler profetisk stykkevis. Men når det fullkomne kommer, skal det som er stykkevis, forsvinne'* 1.Kor 13: 9-13 (Paulus: ca. 55). Det kan ta sin tid.

Den valgte tilnærmingen med utgangspunkt i verdikonfigurasjonsteori, og åpent, naturlig og avgrenset rasjonelt systemsynssett fremstår som vel egnet for videre utvikling av en teoretisk base for strategisk prosjektledelse som svarer opp Morris mål om generaliserende teori som grunnlag for normative anbefalinger, om enn ikke teknikker og verktøy som bruksanvisninger, men innsikter til bruk av refleksive praktikere. Tentative teoretiske svar på forskningsspørsmålene er gitt i konklusjonen av hvert av kapitlene 4, 5, 6 og 7 og oppsummert i Avsnitt 1.5.

Kritisk realisme opprettholder det ontologiske synet på en underliggende virkelighet som prinsipielt er mulig å kjenne, men ikke den epistemologiske oppfatningen at vi kan kjenne den med sikkerhet. Pragmatistene lar spørsmålet ligge ubesvart og viser i stedet til at teori som er nyttig for oss er verdifull og mer verdifull desto mer egnet de er i bruk. De ser et fenomen som en teoretisk konstruksjon, mens observerbare data er empiriske uttrykk for fenomenet, ikke for teorien. For herværende arbeid er en pragmatisk tilnærming tilstrekkelig for arbeidets formål: Formålet er å presentere teori som gir forståelse av relevans for ledelsespraksis på eiendomsutviklingsfeltet. Men det teoretiske grunnlaget som arbeidet er basert på lener seg mot realistiske forestillinger om å presentere idealiserte, eller generaliserte, beskrivelser av verden som den er. Da er det prinsipielt problematisk at ulike, konkurrerende, teorier kan forklare eller forutsi de samme observerbare fakta. For arbeidets praktiske relevans, derimot er det ikke problematisk at det kan finnes annen konkurrerende teori som også beskriver og forklarer like godt. Om den teorien som presenteres har relevans avhenger av om betraktningene gir mening for praktikere og bidrar til deres evne til å agere formålstjenlig i ulike situasjoner som teorien sier noe om. Hvis så, er forslagene pragmatisk sett verdifulle. Med henvisning til egen praksis fremstår det som presenteres i det videre som praktisk relevant. Om forståelsen i tillegg bekreftes, heller enn avkreftes i møtet med empirisk testing av avledete hypoteser, så er teorien også vel fundert i et realistisk perspektiv. Det kan ikke dette arbeidet si noe om.

## DEL VI AVSLUTTENDE KOMMENTARER

Del I presenterte bakgrunnen for og målet med arbeidet. Del II formidlet det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Del III utviklet avhandlingens bidrag til strategisk ledelse av eiendomsutviklere som prosjektporteføljeeiere. Del IV behandlet bidraget til ledelse av eiendomsutviklingsprosjekter. Del V drøftet perspektivet med hensyn på praktisk og teoretisk relevans. Del VI (Kapittel 10) oppsummerer og presenterer tanker om veien videre.



## 10 KONKLUSJONER OG VIDERE ARBEID

Det herværende arbeidet startet med problemstillingen beste praksis for *timing* av eiendomsutviklingsprosjekter. Prosjektforslaget la opp til å forstå prosjekter som åpne, naturlige og (avgrenset-) rasjonelle systemer, med BIs ph.d program i strategisk ledelse som teorigrunnlag og verdikonfigurasjonsteori som et sentralt utgangspunkt. Kurspakken fra BI gav en vel egnet faglig plattform, men jeg fant ingen forskningsfront for de temaene og problemstillingene jeg hadde pekt ut.

Arbeidet fikk en ny vending da jeg dukket inn i prosjektledelseslitteratur og oppdaget feltet strategisk prosjektledelse. Her tok man for seg nettopp de spørsmålene jeg var interessert i. Fagfeltet presenterte samtidig et både avgrenset og nokså ulendt teoretisk landskap. Litteraturen poengterer at mangelen på teoretisk fundament er et problem. Enda mer problematisk opplevde jeg det at mitt eget kunnskapstilfang var lite kompatibelt med det som ble fremsatt av teoretiske overlegninger. Fremstillingene var ikke i overenstemmelse med hverken det erfaringsbaserte eller faglige kunnskapsgrunnlaget jeg hadde fra tidligere.

Jeg har skole-lærdom fra både prosjektstyring, som i sin tid var betegnelsen på det som i denne monografien har vært referert til som en tradisjonell ingeniørdisiplin, og ledelse av endring som har vært vist til som et samfunnsfaglig grunnlag i prosjektledelsesfaget. Da jeg begynte å jobbe på midten av 1980 tallet var den hjemlige prosjektdiskursen preget av et krav om å gå fra prosjektstyring til prosjektledelse. Litteraturen fra denne siden av årtusenskiftet er gjennomsyret av ledelsesterminologi, men logikken er prosjektstyringsfagets. Mismatchen understrekes av påstanden om mangel på teori. Denne monografien er drevet frem av BI-miljøets tese om at det finnes teori for alt. Jeg tok tak i et utvalg av prosjektledelsesfagets tematiske områder med strategifaglig teori som vinkling. Eiendomsutviklingserfaringen ble med som ballast for forståelse, tankeeksperimentering, skjønsmessige vurderinger og valg.

Monografien reflekterer en oppfatning om eiendomsutvikling som hverken en støttefunksjon for eiendomsvirksomhet, eller et kommersielt motstykke til offentlig arealplanlegging, men en generell type forretningsmodell basert på prosjekteierskap. For eiendomsutviklingsfaget fører dette synet til at strategisk prosjektledelse tilbyr et sett problemstillinger av betydning for utvikling av profesjonen. Forskningsfronten i strategisk prosjektledelse samsvarer med opplevde problemområder. Det betyr samtidig at eiendomsutvikling er et interessant *case* som forskningsarena for videre utvikling av strategisk prosjektledelse.

I utgangspunktet var jeg primært opptatt av *timing*, men behovet for et ryddet teoretisk terreng førte til at ressursene i sin helhet gikk med til teoretisering. Jeg har funnet frem etablert teori innenfor strategisk ledelse som er utformet for prosjektbasert virksomhet og appliserbar på eiendomsutvikling. Forhåpentligvis kommer det klart frem at tilfanget av relevant teori er stort og at den utbredte påstanden i prosjektfaget om mangel på teori ikke gjelder *per se*, men *per scientia*. Målet med monografien er allikevel betydelig mer ambisiøst enn å vise at det forefinnes relevant teori. Jeg har forsøkt å presentere hvordan relevant strategiteori kan anlegges på sentrale temaer og problemstillinger for eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. Mer presist har mitt forehavende vært å etablere et teoretisk fundert grunnlag for strategisk ledelse av eiendomsutviklingsvirksomhet.

Teorigrunnlaget knytter seg til idéer tilbake fra strategifagets barndom. Strategifagets videre fokus på industribasert virksomhet har begrenset utviklingen av innsikt i prosjektbasert virksomhet. Fornyet interesse har i stor grad etablert seg i opposisjon til industritenking, heller enn som videreføring av etablerte innsikter i prosjektbasert verdiskaping. Verdikonfigurasjonsteori er ett



unntak, som henter opp tanker som ble utviklet parallelt for industri- og prosjektvirksomhet og anvender dem som grunnlag for å utvide det senere industriperspektivet fra Porter (1985) til å dekke blant annet prosjektperspektivet. Behovet for å supplere verdikonfigurasjonsteorien med et særskilt administrativt verdiverksted for å beskrive prosjekteiere er fundert på erfaringer fra eiendomsutvikling som innebærer at eiendomsutviklere ikke passer inn i karakteristikkene for det operative verdiverkstedet.

Monografien kan tolkes som et innlegg om valg av teoretisk linse på temaer som er i ferd med å aktualiseres for eiendomsutviklingsdisiplinen. Hva er så nytt i det bildet som er tegnet her? Det avhenger av hvilke faglige briller materialet bedømmes etter (*Avsnitt 2.4.3.Faglig tilknytning*). Arbeidet har stilt spørsmål som er hentet fra strategisk prosjektledelse, men prosjektledelsesfagets produksjonsorienterte operative perspektiver og industribaserte tenking er ikke egnet til å etablere gode svar. I stedet er strategisk ledelsesteori brukt til å drøfte spørsmålene som er stilt. Med dette har monografien etablert et sett utgangspunkter for eiendomsutvikling på virksomhetsnivå. Som basert på empirisk fundert teori fra strategisk ledelse er det nærliggende å tro at den presenterte forståelsen av eiendomsutviklere er mer realistisk enn rådende oppfatninger om prosjekteiere fra et operativt prosjektledelsesfag som presenterer seg selv som teoretisk svakt fundert.

Fra et strategifaglig ståsted er det kapittel 4 som bidrar med nye betraktninger. Der utvikles et forslag til en egen aktivitetsstruktur for prosjekteiere som supplement til det prosjektleverandørorienterte operative verdiverkstedet. Konfigurasjonen er gitt betegnelsen administrativt verdiverksted fordi betingelsene for det samsvarer med dem Mintzberg (1979) beskriver for det administrative adhocratiet. Behovet for å supplere verdikonfigurasjonsteorien med et særskilt administrativt verdiverksted for å beskrive prosjekteiere er fundert på erfaringer fra eiendomsutvikling som innebærer at eiendomsutviklere ikke passer inn i karakteristikkene for det operative verdiverkstedet. Administrative og operative verdiverksteder samskaper verdi med midlertidige prosjektorganisasjoner som samverdiskapingsarena.

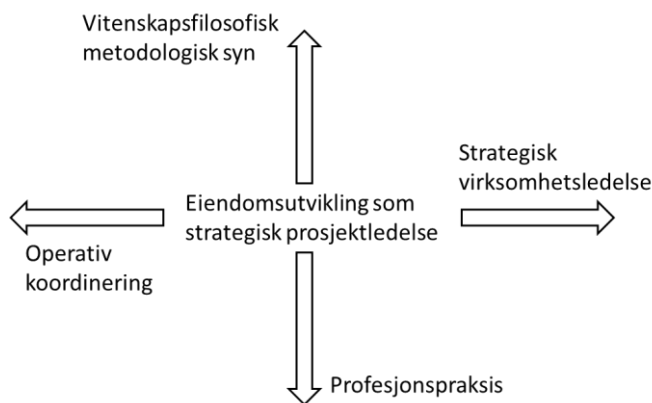
For strategi-perspektivet bringer ikke kapitlene 5 og 6 noe nytt til torvs, men henter opp en tradisjon for forståelse av prosjektbasert virksomhet som ble etablert parallelt med og i dialog med ledelsesfagenes forståelse av industrikonsernet. Dette bakteppet nyanserer senere betraktningsmåter, som i stor grad har vært presentert som å reflektere nye utviklingsretninger i en postindustriell virkelighet i kontrast til etablert industrikunnskap. Samverdiskaping og ressursbaserte betraktninger kan med fordel leses i forlengelse av Stinchcombs *crafts* og Thompsons intensive teknologi, i stedet for å kontrasteres med Porters verdikjede.

Drøftingene illustrerer at valg av teoretisk linse både er ikke-trivielt og avgjørende for å utvikle kumulativ kunnskap. Valg av teoretisk linse må baseres på forståelse av både det materielle feltet og alternative teories grunnidéer. Kapittel 2 pekte på at ulike teorier reflekterer ulike syn på hva teori er. Når man anvender teori, eller teoretiserer med utgangspunkt i etablert teori, må man forholde seg til teoriens vitenskapsteoretiske referanser. Likeledes, om man utvikler teori innenfor ett teorisyn må fremgangsmåten samsvare med teorisynet. Man bør til eksempel ikke utvikle formaliserende teori med en idealiserende fremgangsmåte, som Turner (2006-1,2,3 og 4) prøvde på (*Avsnitt 2.3.1*). Dernest må konteksten en teori hentes fra sammenlignes med den man ønsker å anvende den på. At organisasjonsøkonomiens agentteori behandler nivået mellom eier og toppleder er ikke omdiskutert. Å anvende den direkte på administrative nivåer, som mellom byggherre og prosjektleder er åpenbart utfordrende<sup>219</sup>. Den slags overføringer forutsetter i det

---

<sup>219</sup> Generell agentteori er anvendelig på alle forhold hvor én (agent) representerer en annens (prinsipalens) interesser under noen frihetsgrad. Men organisasjonsøkonomisk agentteori er et spesialområde som støtter seg på økonomifagets

minste en dyptpløyende diskusjon om teoriens grensebetingelser, tilsvarende McWilliams og Smarts (1993) diskusjon av Porters overføring av sosialøkonomisk bransje-strukturteori på strategisk ledelse (Avsnitt 3.2.7). Mindre klart er det om Taylor og Porters modeller er generiske, som de selv påstod, eller industri-kontekst avhengige, som blant annet *contingency*-kritikken går ut på. Denne monografien hviler tungt på det siste standpunktet.



Figur 10.A  
(Egen fremstilling)

Monografiens perspektiv spenner vidt, men over et fokusert emne. Kapittel 2 tok for seg metodologiske grunnsyn for forståelse av prosjektbasert virksomhet, mens kapittel 8 så nærmere på praksis. Kapittel 4 og 5 diskuterte strategisk virksomhetsledelse, mens kapittel 6 tok opp administrative problemstillinger og kapittel 7 beveget seg til spørsmål knyttet til operativ koordinering.

Spennet i materialet er en følge av sammenhengene mellom problemstillinger på ulike nivåer, ikke en mer eller mindre tilfeldig konsekvens av personlig interesse.

Kapittel 7 dreier seg mer om taktiske og operative enn strategiske ledelses-spørsmål, men trekker veksler på strategiteori om avhengigheter og koordineringsmekanismer. Det presenterer konsekvensene av aktivitetsbasert *contingency*-teori til en forståelse av grunnstrukturen i prosjekter på et vis som følger av etablert teori, men ikke tidligere er presisert på dette systemnivået. Her kombineres Simon (1982) og Stabell og Fjeldstads (1998) aktivitetsstruktur med Thompsons (1967) mekanismer.

Fra et strategisk prosjektledelsesfaglig ståsted er kapittel 4 utenfor den aktuelle faglige horisonten, mens de påfølgende kapitlene 5 og 6 langt på vei kan leses som en polemikk mot etablerte sannheter. Som det fremgår av referansene er kildene kjent, men forståelsen og vektleggingen av de strategifaglige utgangspunktene begrunner synspunkter i eksplisitt motstrid med kjente prosjektledelsesautoriteter. *Strategizing* er kjent stoff i prosjektledelseslitteraturen, men det presenterte synet på prosjektporteføljeledelse som strategiutvikling er allikevel et brudd med rådende ortodoksi. Enkelte stemmer i prosjektmiljøet ytrer noen av de samme synspunktene som er presentert i denne monografien. Loch og Stylianos (2010) mener at *strategizing* perspektivet innebærer at valg av prosjekter gjelder strategiutvikling like mye som gjennomføring og at prosjekter utøves i en verden som endres mens man går. De viser til søketeori som grunnlag for de samme påstandene som Simon har argumentert for; at både økologisk utvelgelse og

---

idealiserende teoriforståelse og ditto strenge forutsetninger og standard resonnementer som ikke er allmenngyldige eller umiddelbart lar seg anvende i andre sammenhenger. Hovedresonnementet i denne retningen er at eier-toppleder relasjonen fungerer innenfor effisiente finansmarkeder. Konklusjonen er at dette forklarer hvorfor separasjon av eierskap og beslutningsmyndighet kan være effektivt nok til å være de utviklede industrisamfunnenes primære løsning på organisering av verdiskapingsaktiviteter, på tross av det åpenbare prinsipal-agent problemet dette innebærer.

optimaliseringsforsøk under avgrenset informasjonstilgang bare fører til lokale, ikke globale optimum og at problemløsningsprosesser i praksis er karakterisert av iterative problemløsningsforsøk, ikke forhåndsdefinerte algoritmiske prosedyrer. Videre viser de til at beslutninger tas på grunnlag av sosial interaksjon, som i denne monografien er henvist til nettverksteori. Tidligere arbeider av Loch (som med- forfatter) er vist til gjennom monografien som eksempler på at prosjekters iterative natur er empirisk belagt.

De tre kapitlene 4, 5 og 6 representerer en utvidelse av eiendomsutviklingsfaget fra prosjekt til forretningsvirksomhet. Med denne innfallsvinkelen kan også strategisk prosjektledelse utvides til strategisk ledelse av prosjektbasert virksomhet, i stedet for taktisk implementering av vedtatte strategier. Kapittel 7 tar for seg enkeltprosjektet, som er prosjektledelsesfagets tradisjonelle domene og eiendomsutviklingsfagets alminnelige interessefelt, men fortsatt i et generelt ledelsesfaglig perspektiv som vi ikke normalt finner i eiendomsutviklingslitteraturen (Avsnitt 1.1 Tabell 1.A).

Det teorigrunnet som er diskutert i denne monografien er ikke bransjeavhengig, men et uttrykk for generell ledelsesteori. Ledelsesfag er innrettet for spørsmål på tvers av bransjer og profesjoner. Tilnærmingen innebærer at drøftingene også har relevans for prosjekteirvirksomhet generelt. Eiendomsutvikling ses da som et *case* av en mer generell kategori, som et eksempel på prosjekteir-virksomheter. Prosjekteiere har vært lite omhandlet i ledelseslitteraturen. Denne monografien er et bidrag til å plassere temaet på ledelsesfag-kartet.

Bidragene til prosjektledelseslitteraturen er for det første knyttet til et nytt perspektiv. Jeg har lett i litteraturen etter den tilnærmingen som er valgt her uten å finne den (Avsnitt 2.4.1). Det nærmeste er Loch og Stylianos (ibid.) som har mange tilknytningspunkter til herværende monografi, men uten den aktivitetsbaserte *contingency*-teoretiske verdikonfigurasjonsteori-referansen som er introdusert her. Øvrige bidrag til prosjektledelseslitteraturen er knyttet til kritikken av etablerte oppfatninger, som starter med påstanden om mangel på teori og fortsetter med å påpeke problemer med utvalgte teoretiske referanser som har fått en viss aksept på feltet.

Det vanligste problemet er at prosjektledelseslitteraturen forholder seg til et malplassert industriideal. Industri var en programmering av håndverksfagene, som ved standardisering og rutinisering gjorde det mulig å produsere høykvalitetsprodukter med ufaglært arbeidskraft mer effektivt enn trenede fagfolk klarte med tradisjonell *crafts*-teknologi. Den grunnleggende teknikken innebar at meningsfylt arbeid ble delt opp i meningsløse enkeltaktiviteter. Prosjektledelsesfagets forsøk på å gjenta suksessen er reflektert i oppdelingen i faser, arbeidspakker og videre ned på enkeltoppgaver (*tasks*). Jeg har ved selvsyn opplevd et kompetent prosjektledelsesmiljø dele ut en oppgave som isolerte arbeidspakker for håndtering av ulike personer, i tråd med fagets gjennomføringsideologi. Som Gaddis (1959: 90) spådde, skjedde ingenting så lenge man ikke brød seg med å formidle hvorfor.

Ingeniørtradisjonen i prosjektledelsesfaget er utviklet på basis av synet på industriell verdiskaping som den overlegne metoden i tradisjonen fra Taylor og Fayol. Prosjekt betraktes som en slags degenerert industriproduksjon i stedet for en særskilt teknologi med andre grunnleggende forutsetninger. Som kanskje den fremste eksponenten for synet på produksjonsteori som grunnlaget for etablert prosjektledelsesforståelse har Koskela (2000) først fremmet *lean* som et oppdatert industriforbilde (ibid: 1999), for deretter å peke på at byggeprosjekter ikke fremviser de

samme karakteristikene som industrivirksomhet<sup>220</sup> (Bertelsen og Koskela; 2004) og endelig å foreslå designteori som et mulig bedre grunnlag for innsikt i prosjektledelse (Koskela; 2008).

Morris (2013-1) utlegger ledelsesfagene som basert på *scientific-* og *administrative management* (ibid: 19,22, 57), for senere å beskrive dagens organisasjonsteori på en måte som plasserer faget i sin helhet innenfor Mjøsets *totalizing sociology of knowledge* (Mjøset; 2010: 29). Det første er uttrykk for det mekanikk-inspirerte idealiserende standard- teorisynet fra industrisamfunnets tidligste ledelsesteorier (Avsnitt 2.2). Det andre er det spesifiserende hjørnet i Mjøsets kart (Avsnitt 2.2.) Ingen av de to teorisynene kan sies å representerer hovedstrømmene i ledelsesfagene. Om noe, er det tredje hjørnet i Mjøsets kart det dominerende ståstedet; de formaliserende teorisynene (Avsnitt 2.3.2). Morris viser til bidragsytere som Thompson og Mintzberg som begge befinner seg her, sammen med Morris' (2013-1: 239) eget ståsted, kritisk realisme (Avsnitt 2.3.1).

Monografiens bidrag angår hvilke teoretiske referanser som er egnet. Gjennomgangen har ført til noen innsikter som kan bidra til å lede prosjektledelsesfaget ut av sitt '*1960's time warp*' (Morris; 1994/1997; 217; Avsnitt 2.3.1, Avsnitt 7.6) og søke alternative tilnærminger for kanskje å få bukt med det vedvarende fraværet av reell produktivitets- og effektivitetsforbedring i BAE næringene, eller mer nærliggende å reversere utviklingen som har gått i retning av økende konfliktnivå.

Det finnes mange fruktbare betraktningmåter, men det finnes også dem som er misvisende. Strategisk prosjektledelse reiser de riktige problemstillingene, som valg av prosjekt og håndtering av porteføljerisiko, men flere sentrale forfattere bygger på lite egnet teori, som til eksempel tilpassing til strategi hentet fra utdatert industrielt orientert strategiprosess-teori (Mintzberg; 1994), eller gjør en ulogisk teorioverføring som å anvende finansteoriens anbefalinger om finansiell adferd på operative forhold. Arbeidet anbefaler å erstatte enkelte av disse teoretiske referansene med forslag til alternative betraktninger.

Simon så på profesjonsutøvelse som problemløsning. Det forutsetter utvikling av forståelse, ikke gjennomføring av forhåndsprogrammerte aktiviteter. Schön (1982) har foreslått et syn på profesjonelle som forståelsesutviklende aktører; reflekterende praktikere. Utvikling av forståelse er uforutsigbar, som kunnskapsutvikling er det (Popper; 1960; vi). Derfor har ikke industriidealet noen relevans for problemløsningsoppgaver. Industribasert teori omhandler en situasjon hvor grunnleggende kjente oppgaver skal repeteres. Da er det standardisering og rutinisering som gjelder.

Williams (2005) viser at prosjekter ikke følger den lukkede system-logikken til gjeldende prosjektledelsesnormer og at kompleksitet og usikkerhet er to av de tre viktigste prosjektkarakteristikkene for å avgjøre om gjeldende normer eller en mer iterativ tilnærming er å foretrekke. Det er i overenstemmelse med teoretiseringen i kapittel 7.

Hverken strategisk ledelse eller strategisk prosjektledelse er etablerte interesseområder på eiendomsutviklingsfeltet. Monografien peker på at virksomhetsledelse generelt er et forsømt tema innenfor eiendomsutviklingslitteraturen. Et viktig bidrag til eiendomsutviklingsfaget er å etablere en teoretisk grunnforståelse av virksomhetsledelse for eiendomsutviklere; den administrative

---

<sup>220</sup> Bertelsen og Koskelas (2004) resonnement er nær det som er fremlagt i denne monografien. De kontrasterer industriproduksjon som en laminær strøm med byggeprosjekter som turbulente prosesser (ibid: 5). Herværende beskrivelse av prosjekter som bestående av iterative prosesser som kan gå frem og tilbake, gjenta samme aktivitet eller hoppe over noen og i tidsdimensjonen fremstår som sammennevvede spiralstrukturer gjør turbulensmetaforen nærliggende, i motsetning til den sekvensielle lang lenkede teknologien som kan forstås som en laminær strøm.

verdiverkstedskonfigurasjonen og *strategizing* som strategiprosess. Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse er også et nytt perspektiv. Monografiens bidrag er å presentere strategisk ledelsesteori i en eiendomsutviklingskontekst med hensyn på de samme temaene som har oppmerksomhet innenfor strategisk prosjektledelse; porteføljeledelse, porteføljerisiko, tidligfase og prosjekteierstyring.

Som mentalt innstilt i samme retning som Morris, med hang til praktisk rettet forståelse fremfor refleksjoner over kunnskapsproduksjon *per se*, har jeg etter fattig evne presentert et syn som hverken forfaller til positivistisk orientert lukket systemteori, eller *totalizing sociology of knowledge* (Mjøset; 2010: 29). Ståstedet er '*dominated by rationality of purpose and decision making*' (Morris; 2013-1: 243), eller mer presist; dominert av tilstrebet, men imperfekt, rasjonalitet (Avsnitt 3.3.3). Monografien har drøftet teoretiske linser på prosjektbasert virksomhet og presentert *contingency*-baserte forståelser av prosjekt som en særskilt teknologi.

For eiendomsutviklingsfaget kan arbeidet forhåpentligvis illustrere muligheten til å se feltet i et ledelsesfaglig perspektiv og inspirere til å utvikle det parallelt med etablerte syn på feltet. For enkeltprosjektene er særlig tidligfase-arbeidet viktig å forstå på flere måter enn som på den ene siden et finansielt regneark for investeringsbeslutninger og på den andre siden et inngrep i samfunnsutviklingen, enten det er fra fysiske eller samfunnsgeografiske ståsteder. Monografien gir en teoretisk gjennomgang av forhold som har avgjørende betydning for håndtering av eiendomsutvikling og byggherrevirksomhet.

På et praktisk nivå er relevante forståelsesmodeller avgjørende for å gjøre gode prioriteringer. Den presenterte teoretiske forståelsen gir praktikere en innfallsvinkel til egen eiendomsutvikling. Da står man i det minste ulike mye bedre enn de som ikke har en god forståelsesmodell, eller enda verre baserer seg på teoretiske referanser tilpasset andre virksomheter som leder til å kaste bort tid og krefter på motproduktive prosesser eller lite betydningsfulle problemstillinger.

Opgaven er innrettet mot intern organisering og funksjonsmåte, på bekostning av omgivelseshåndtering. Det er en naturlig følge av at problemstillingene er hentet fra '*strategisk prosjektledelse*', som er en utvidelse av et operativt gjennomføringsperspektiv til administrativ porteføljeledelse. I et strategisk ledelsesperspektiv kan vi si at drøftingen har fokusert på interne styrker og svakheter og i mindre grad behandlet muligheter og trusler i omgivelsene, analogt med Porters (1985) verdikjedeteori uten den tilhørende konkurranseteorien (Porter; 1980). Verdikonfigurasjonsteorien som monografien hviler tungt på dekker begge perspektivene. Den understreker prosjekters nettverkskarakter, både som intern virkemåte og ekstern konkurransemåte.

Verdikonfigurasjonsteorien omfatter en utvidelse av Porters konkurranseteori som er et godt utgangspunkt for en mer komplett forståelse av strategisk ledelse av prosjekteierorganisasjoner. Da trenger vi også en bedre forståelse av prosjekteiers relasjoner til omgivelsene. Monografiens beskrivelse av det administrative verdiverkstedets forhold til omgivelsene er oppsummert i figur 5.D (Avsnitt 5.4). Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse kan og bør videreutvikles til strategisk ledelse av eiendomsutviklingsvirksomhet som inkluderer konkurranseforhold og et mer utviklet syn på relasjonene til omgivelsene enn presentert her.

Verdikonfigurasjonsteori tilbyr en modell for aktivitetsbasert strategisk analyse av prosjektbaserte virksomheter. I en strategisk analyse blir aktivitetsanalysen fulgt opp med et neste trinn for analyse av kostnads- og verdidrivere. Tanken er å skape et sammenfall mellom drivere, strategi og aktiviteter med sikte på optimalisering for konkurransekraft. Denne monografien går ikke så langt som til å drøfte hele det prinsipielle analyseapparatet i en prosjekteierkontekst, men

drøftingen peker på muligheten for eiendomsutviklere til å bruke verdikonfigurasjonsanalyse som grunnlag for å utvikle strategiske konkurransefordeler. Det administrative verdiverkstedet som er presentert her (Avsnitt 4.2) er egnet for en strategisk aktivitetsanalyse av prosjekteivirksomheter. Som Stabell og Fjeldstad (1978: 433) påpeker vil strategiimplementering omfatte organisasjonsstruktur i tråd med tradisjonell *contingency*-teori, Mintzberg (1979) som et naturlig utgangspunkt.

Forslagene som fremmes innebærer å revitalisere den *contingency*-teoretiske grunntesen om teknologi som avgjørende for ulike tilnærminger til ledelse. Selv om forskningsinteressen langs denne retningen kan være uttømt hva angår industrielle foretak er det åpenbart rom for videre arbeid på prosjektbaserte bransjer, også med hensyn på hvordan prosjektvirksomhet som støttefunksjon innenfor forretningsmodeller basert på andre teknologier tilpasser seg rammebetingelsene fra disse.

Godt begynt er halvt fullendt. Å stille de riktige spørsmålene er en begynnelse, men først med avklaring av hvor svarene er å finne kan vi starte ut i riktig retning. Det viktigste bidraget til eiendomsutviklingsfaget er å peke ut en fruktbar retning for videre arbeid med strategisk ledelse av eiendomsutviklingsvirksomhet. Teoriutvalget fra strategisk ledelse kan knyttes til designteori, som gjør arbeidet åpenbart interessant for miljøet ved NMBU. Universitetets omorganisering kan plassere både handelshøyskolens ledelsesfag og ILPs designteori under samme fakultet. Det gir betydelige muligheter for profesjonsutdanningen i eiendomsutvikling til å trekke på begge kompetansemiljøene, men også en unik mulighet til å videreutvikle ledelsesfagenes syn på prosjektbasert virksomhet. Det er en utfordring institusjonen bør ta for å fylle samfunnsoppdraget sitt.

Eiendomsutvikling er en spekulativ aktivitet (Avsnitt 1.1) med høy risiko. Den imponerende verdiskapingen som kommer fra gode prosjektidéer og konsepter til rett tid, kan tåle mindre vellykket prosjektgjennomføring og allikevel levere positive resultater. Prosjektledelsesprofesjonen har et dårlige omdømme med hensyn på å levere innenfor gitte rammer og mål (Avsnitt 7.1, Morris; 2011: 215). Det gir grunn til å spørre om ikke attraktiviteten bak økende bruk av prosjektorganisering ligger i verdiskapingspotensialet ved valg og utvikling av prosjektoppgaver og -konsepter, heller enn gjennomføringsmåten? Eiendomsutviklerens verdiapprobasjon er avhengig av god *timing* (Avsnitt 8.3.1). Jeg slutter der jeg skulle startet: Er *timing* av eiendomsutviklingsprosjekter godt håndverk eller bare flaks? Det skisserte rammeverket gir grunnlag for å velge ut faktorer som kan vurderes i forhold til beste praksis for *timing*. Er det gevinster å hente ved alternative evalueringsmodeller, som til eksempel realopsjonsmodeller i stedet for nåverdmodeller, som det var da nåverdiberegninger erstattet '10 ganger'n'? Gir enkle heuristikker bedre resultater enn avanserte analyser? Hva er kriteriene for valg mellom alternative tommelfingerregler? Hvordan setter vi best sammen nettverk for bedre beslutninger? Gir store, åpne nettverk tilgang til prosjekter av betydning i tider med prosjektknapphet, eller er informasjonseffekten lite verd i den situasjonen man har mest behov for den? Er interne kompetanser avgjørende og hva karakteriserer i så fall humanressurser som tar gode beslutninger? Kan strukturkapital være utslagsgivende? Er det selve oppstartsbeslutningen eller evnen til å gjøre nye beslutninger, som risikoavlastning, som gir konkurransefordeler og økt suksessrate? Spørsmålene er *legio* og monografien gir ikke svar, men et teoretisk rammeverk for å undersøke forholdene nærmere.

Våre forhåndsforståelser ligger til grunn både for hva vi ser, hvordan vi tolker omgivelsene, og for hva vi tror er egnede tiltak gitt situasjonsoppfatningen. Eiendomsutviklere som refleksive

praktikere er avhengige av gode forhåndsforståelser. Abstraksjonsnivået i herværende arbeid gjør det lite egnet for direkte presentasjon for praktisk rettet profesjonelle, men gir forhåpentligvis gode innspill til akademikere som vil utvikle og formidle kunnskap om eiendomsutvikling som virksomhetsledelse. Arbeidet har lært meg at når oppgaven er kompleks og henger systemisk sammen som et hele, så er det ikke tilstrekkelig å undersøke hvert enkelt problem for seg. Metoden som er brukt her reflekterer grunnstrukturen i prosjektarbeid: 'Forskningsprosjekt som problemløsning under avgrenset rasjonalitet'. Både induksjon og deduksjon, syntese og analyse var med i prosessen. Delresultatene ble reformulert til hypoteser for testing i tankeeksperimenter som grunnlag for konkludere om løsningen var akseptabel for å innlemmes i sluttrapporten. Fremgangsmåten gjør ikke at andre kan replikere arbeidet, men presentasjonen av resultatet følger en analytisk logikk som kan følges, gjentas og evalueres intersubjektivt. Da monografien var ferdigstilt innså jeg at det som er gjort svarer opp mitt opprinnelige ønske om å gjøre implisitt erfaringsbasert innsikt til eksplisitt teoribasert kunnskap, som var en viktig motivasjon for å gå i gang med den opprinnelige problemstillingen. Jeg håper arbeidet kan bidra til videre forskning og utvikling av kunnskap av interesse og nytte for refleksive praktikere.

SNB\16.09-16

## REFERANSER

1. Abrahamson P., Conboy K., Wang X., 2009. 'Lots done, more to do': the current state of agile systems development research. *European Journal of Information Systems*, 18, pp 281-284.
2. Ahlemann F., El Arbi F., Kaiser M.G., Heck A., 2013. A process framework for theoretically grounded prescriptive research in the project management field. *International Journal of Project Management*, 31, pp 43-56.
3. Ahola T., Kujala J., Laaksonen T., Aaltonen K., 2013. Constructing the market position of a project-based firm. *International Journal of Project Management*, 31, pp 355-365
4. Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J., 2014. What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32, pp 1321-1352.
5. Ahuja G. 2000. Collaborative networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, pp 425-455.
6. Alastalo M., 2008. The history of social research methods. I *The Sage Handbook of Social research methods*. Alasuutari P., Bickman L., Brannen B. (red.), Sage publications, London.
7. Alleman G.B., 2004. *Is there an underlying theory of software project management? A critique of the transformational and normative view of project management*. Work in progress v 4.0, 1.30.04, Niwot Ridge Consulting, Niwot, Colorado.
8. Alvesson M., Spicer A., 2012. A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49, 7 pp 1194-1220.
9. Andersen E. S., 2012. Illuminating the role of the project owner, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 1 pp 67-85. Godkjent, innsendt manuskript pp 1-20, <http://brage.bibsys.no/bi>.
10. Andersen E.S., Grude K.V., Haug T., 1984. *Måltrettet prosjektstyring*. NKI forlaget, Oslo.
11. Andersen P., Svejvig P., 2015. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33, pp 278-290.
12. Andrews K.R., 1971, 3. utgave 1980/1987. *The concept of corporate strategy*. McGraw Hill, New York.



13. Anshoff H.I. 1965. *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw Hill, New York.
14. Arbnor I, Bjerke B. 1977. *Företaksekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.
15. Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M., 2008. What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26, pp 4-12.
16. Artto K., Davies A, Kujala J., Prencipe A,(2010). The project business. Analytic framework and research opportunities. I *The Oxford Handbook of Project Management* (Morris Pinto og Söderlund, red.) Oxford University Press, New York.
17. Atkinson R., Crawford L., Ward S., 2006. Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24, pp 687-698.
18. Baksaas J.F., 2006. Reflections on Telenor's experience using the value network model, Letter to the Editor, *Long Range Planning*, 39, pp 105-106
19. Ballard H.G., 2000. *The last planner system of production control*. Ph.d thesis. University of Birmingham, School of Civil Engineering, Birmingham.
20. Bankvall L., Bygballe L.E., Dubois, A., Jahre, M., 2010. Interdependence in supply chains and projects in construction. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15, 5 pp 385–393.
21. Barkley Rosser J. Jr., 2001. Alternative Keynesian and post Keynesian perspective on uncertainty and expectations. *Journal of Post Keynesian Economics*, 23 nr 4, pp 545-566.
22. Barnard C., 1938. *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
23. Barney J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1 pp 99-120.
24. Barney J. B., Ouchi W. G. (red.), 1986. *Organizational economics: Toward a new paradigm for understanding and studying organizations*. Jossey Bass, San Fransisco.
25. Barnett-Page E., Thomas J.; 2009. Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review. *ESRC National Center for Research Methods, Working Paper Series 01/09*.
26. Becker M., Stieglitz N., 2008. *Toward a logic of appropriateness? Rules, identities, and organizational coordination*. Conference paper at Entrepreneurship and

Innovation – Organizations, Institutions, Systems and regions. Copenhagen CBS, København.

27. Bendassolli P.F., 2013. Theory building in qualitative research: Reconsidering the problem of induction. *Forum: Qualitative Social Research. Sozialforschung*, 14. 1, art. 25.
28. Berntsen S., Sunde T., 2006. *Styring av prosjektporteføljer i staten. Usikkerhetsavsetning på porteføljenivå*. Concept rapport 1, NTNU, Trondheim.
29. Bertelsen S., Koskela L., 2002. *Managing the three aspects of production in construction*. 10<sup>th</sup> annual conference in the International Group for Lean Construction, Gramado, Brasil.
30. Bertelsen S., Koskela L., 2004. *Construction beyond Lean: A new understanding of construction management*. 12<sup>th</sup> annual conference in the International Group for Lean Construction, Elsinore, Danmark.
31. Blau P.M., Scott R.W., 1962. Nytt opplag 2003. *Formal organizations. A comparative approach*. Stanford Business Classics. Stanford, California.
32. Blomberg J., 1995. *Ordning och kaos i projektsamarbete- en socialfenomenologisk oppløsning av en organisationsteoretisk paradox*. Ph.d thesis, Handelshögskolan i Stockholm.
33. Blomberg J, 1998. *Myter om projekt*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm
34. Boyd B.K., Dess G.G., Rasheed A.M.A., 1993. Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18, 2 pp 204-226.
35. Brandenburger A.M., Stuart H.W., 1996 Value based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 1 pp 5-24.
36. Bredillet C.N., 2010. Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal*, 41, 3 pp 4-20.
37. Bredillet C.N, Conboy K, Davidson P, Walker D., 2013. The getting of wisdom: The future of PM university education in Australia. *International Journal of Project Management*, 31, pp 1072-1088.
38. Brookshear J.G., 2011. *Computer science, an overview*. 11. utgave, for Kindle. Addison-Wesley.
39. Brown T.E., Kirchoff B.A. 1997. The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

40. Bråthen K., Moland L., 2015. Samhandling med BIM og Lean i detaljprosjekteringsfasen på Urbygningen ved NMBU. *Sam-Bim rapport, Fafo-rapport 2015:53*, Oslo.
41. Bugge L., 2004. Bevissthetens strukturelle forutsetninger. En kritisk diskusjon av den norske positivismekritikken. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 24, 1 pp 31-64. Universitetsforlaget
42. Burt R. S., 1992. *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge: MA: Harvard University Press
43. Bygballe L.E. og Jahre M., 2009. Balancing value creation logics in construction. *Construction Management and Economics*, 27, pp 695-704.
44. Campbell R., Pound P., Morgan M., Daker-White G., Britten N., Pill R., Yardley L., Pope C., Donovan J., 2011. Evaluating meta-ethnography: systematic analysis and synthesis of qualitative research. *Health Technology Assessment*, 15, 43.
45. Carlile P.R, Christensen C.M., 2004 version 5.0. *The cycles of theory building in management research*. Working paper 05-057, Harvard Business School, Boston.
46. Chandler A.D., 1962/2003. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Beard Books, Washington DC.
47. Chang A., Chih Y-Y, Chew E., Piskari A., 2013. Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognizing the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31, 8 pp 1139–1153
48. Child J., 1972. Organization structure, environment and performance - The role of strategic choice. *Sociology*, 6, pp 1-22.
49. Chreim S., 2005. The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42, 3 pp 567-593.
50. Cicmil S., Hodgson D., 2006. New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal*, pp 111-122.
51. Coase R.H., 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4, 16 pp 386-405.
52. Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P., 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1 pp 1-25.
53. Coleman J.S., 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 5 pp 95-210
54. Colquitt J.A., Zapata-Phelan C.P., 2007. Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *The Academy of Management Journal*, 50, 6 pp 1281-1303.

55. Conlisk J., 1996. Why bounded rationality? *Journal of Economic Literature*, 34, 2 pp 669-700.
56. Crawford L., Hobbs B., Turner J.R., 2006. Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and do them right. *Project Management Journal*, 37, 2 pp 38-50.
57. Crawford L., Morris P., Thomas J., Winter M., 2006. Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24, pp 722-733.
58. Crawford L., Pollack J., 2004. Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22, pp 645-653.
59. Cross N., 2006. *Designerly ways of knowing*. Springer-Verlag, London
60. Cyert R., March J.G., 1963. *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, (Nytt opplag 1992, Blackwell)
61. Danermark, B., Ekström M., Jakobsen L., Karlsson J. Ch., 2001. *Explaining Society: An introduction to critical realism in the social sciences (Critical realism: Interventions)*, Routledge, Milton Park.
62. Davidson P., 1991. Is probability theory relevant for uncertainty? A post Keynesian perspective. *The Journal of Economic Perspectives*, 5 nr 1, pp 129-143
63. Davis G.B., Olson M.H., 1985. *Management Information Systems*. McGraw-Hill, New York.
64. Davis A., Dogdson M., Gann D., 2016. Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow terminal 5. *Journal of Project Management*, 47, 2 pp 26-46.
65. De Bondt W.F.M., Thaler R.H., 1994. *Financial decision making in markets and firms: A behavioural perspective*. Working Paper No.4777, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts.
66. De Meyer A., Loch C.H., Pich M.T., 2006. *Management of novel projects under conditions of high uncertainty*. Working paper 21/2006, Judge Business School, University of Cambridge, UK.
67. Derrida J., 1967, engelsk oversettelse 1978. *Writing and difference*. The University of Chicago Press, Chicago.
68. Dess G.G., Beard D.W., 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 1 pp 52-73.
69. DiMaggio P.J., 1995. Comments on "What theory is not". *Administrative Science Quarterly*, 40, pp 391-397.

70. Drane J., 2013. *The state of contemporary property development theory*. 19<sup>th</sup>. Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference, Melbourne.
71. Drazin R., Van de Ven A.H., 1985. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, pp 514-539.
72. Duncan R.B., 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, pp 313-327.
73. Dyer J.H., Singh H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4 pp 660-679.
74. Eccles R.G., 1981. Bureaucratic versus craft administration: The relationship of market structure to the construction firm. *Administrative Science Quarterly*, 26, 3 pp 449-446.
75. Eikeland P.T., 1998/2001. *Teoretisk analyse av byggeprosjekter* (Revidert 20.08-01). Samspillet i Byggeprosessen, Trondheim
76. Eisenhart K.M., 1989-1. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 1 pp 57-74.
77. Eisenhart K.M., 1989-2. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *The Academy of Management Journal*, 32, 3 pp 543-576.
78. Eisenhart K.M., 1989-3. Building theory from case study research. *The Academy of Management Review*, 14, 4 pp 532-550.
79. Elster, J., 2011. Hard and soft obscurantism in the humanities and social sciences. *Diogenes*, 58, pp 159-170.
80. Emery M., 2004. Open systems theory. Implications for development and learning. I *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Boonstra (red.), John Wiley Sons, Chichester.
81. Emery F.E., Trist E.L., 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18, pp 21-32.
82. Ernø-Kjølhede E., 2000. *Project management theory and the management of research projects*. MPP Working Paper No.3, Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy.
83. Fahy J, Smithee A., 1999. Strategic marketing and the resource based view. *Marketing Science Review*, 10, pp 1-20.
84. Fama E.F., Jensen M.C, 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. I Barney, J.B., Ouchi W.G. (red) *Organizational Economics*, San Francisco: Jossey Bass. 1986, pp 276-298.

85. Finansdepartementet, 2008. *Systematisk usikkerhet*. Concept Veileder nr 4. v1.0, 11.03-2008, Finansdepartementet, Oslo.
86. Finansdepartementet, 2010-1. *Utarbeidelse av KVU/KL dokumenter*. Concept Veileder nr 9 v1.1, utkast 28.04-2010, Finansdepartementet, Oslo.
87. Finansdepartementet, 2010-2. *Konseptvalg og detaljeringsgrad*. Concept Veileder nr 11 v1.0, utkast, 24.05-2010, Finansdepartementet, Oslo.
88. Fjeldstad Ø.D., 2003. Verdiskaping, verdikjeder, verdiverksteder og verdinettverk. I Løwendahl, B.R. og Wenstøp F.E.: *Grunnbok i strategi*, 2. utgave, kapittel 6, pp 135-159. Damm og Søn, Oslo.
89. Fjeldstad Ø.D., 2008: Innovasjon i et verdinettverksperspektiv. *Magma*, 5.
90. Fjeldstad Ø. D., Andersen E., 2003. Casting off the chains. *European Business Forum*, 14, pp 47-53.
91. Fjeldstad Ø.D., Andersen E., Viken M.G., 2000. Verdiskaping og internasjonal konkurransedyktighet i norsk IKT-sektor. I Reve T. og Jakobsen E.W (red.) *Et verdiskapende Norge*. Forskningsrapport 11, Handelshøyskolen BI, Oslo.
92. Fjeldstad Ø.D., Haanæs K., 2001. Strategy tradeoffs in the knowledge and network economy. *Business Strategy Review*, 12, 1 pp 1-10.
93. Fjeldstad Ø.D, Snow C.C., Miles R.E, Lettl C., 2012. The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33, pp 734-750.
94. Florida, R. L., 2002. *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY, Basic Books.
95. Flyvbjerg B., 2013: Quality control and due diligence in project management: Getting decisions right by taking the outside view. *International Journal of Project Management* 31, pp 760- 774.
96. Flyvbjerg B.; Holm M.S., Buhl S., 2002. Undersetimating costs in public works projects: Error or lie? *Journal of the American Planning Association*, 68, 3 pp 279-
97. Friberg C., 2010. Moving into the field of the unknown. A reflection on the difference between theory and practice. I Friberg C., Parekh-Gaihede R., Barton B. (red.), 2012. *At the Intersection Between Art and Research. Practice Based Research in The Performing Arts*, pp 19-39, NSU Press, Malmö
98. Gaddis P.O., 1959. The project manager. *Harward Business Review*, 37, 3 pp 89-97
99. Garell G. 2013. A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management* 31, pp 663-669.

100. Gauthier J-B., Ika L.A., 2012. Foundations of project management research: An explicit and six faceted ontological framework. *Project Management Journal*, 43, 5 pp 5-23.
101. Geltner D.M., Miller N.G., Clayton J., and Eicholtz P., 2007. *Commercial Real Estate Analysis and Investment*, 2nd ed. Cengage Learning Inc., Cambridge, Mass.
102. Geraldi J.G., Lee-Kelley L., Kutsch E., 2010. The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. *International Journal of Project Management*, 28, pp 547-558.
103. Gerrard B., 1991. Keynes's general theory: Interpreting the interpretations. *The Economic Journal*, 101, 405 pp 267-287.
104. Gibbs S.R.R., 2009. Exploring the influence of task-specific self-efficacy on opportunity recognition perceptions and behaviors. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29, 6 pp 1-15.
105. Gilovich T., Griffin D. Kahneman D. (Red.), 2002. *Heuristics and Biases. The psychology of Intuitive Judgement*. Cambridge University Press, USA.
106. Glaser B.G., Strauss A.L., 1967 oppdatert 1995. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative resarch*. Aldine Transasctions, London.
107. Gottschalk, P., 2003. *Ledelse av intellektuell kapital. Kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Universitetsforlaget, Oslo
108. Gottschalk, P., 2007. *Knowledge management systems: Value shop creation*. Idea Group, Inc., London.
109. Granovetter M.S., 1973. The strengths of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 6 pp 1360-1380.
110. Green G.H., 1988. Strategic management practices of real estate developers in a volatile economic climate. *The Journal of Real Estate Research*. 3, 3 pp 63-72.
111. Grenadier S.R., 1996. The strategic exercise of options: Development cascades and overbuilding in real estate markets. *The journal of finance*, 51, 5 pp 1653-1679.
112. Gross N., 2009: A pragmatist theory of social mechanisms. *American Sociological Review*, 74, pp 358-379.
113. Guthrie G., 2009. *Evaluating real estate development using real options analysis*. Victoria University of Ellington
114. Hacking I., 1983, 22. opplag 2008. *Representing and intervening*. Cambridge University Press, Cambridge New York.
115. Hacking I., 1999. *The social construction of what?* Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

116. Hambrick, D.C., Hiller N.J., 2005. Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper) core self-evaluations in strategic decision-making, *Strategic Management Journal*, 26, 4 pp 297-319.
117. Hanisch B., Wald A., 2012. A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research. *Project Management Journal*, 43, pp 4-23.
118. Hayward M.L.A., Forster W.R., Sarasvathy S.D., Fredricson B.L., 2010. Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25, pp 569-578.
119. Hayward M.L.A., Shepherd D.A., 2006. A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52, pp 160-172.
120. Hellgren B, Stjernberg T., 1995. Design and Implementation in major investments- a project network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 4 pp 377-394.
121. Helsedirektoratet, 2011. *Veileder Tidligfaseplanlegging i sykehusprosjekter*, IS-1369, Helsedirektoratet, Oslo
122. Herring R.J., Wachter S., 1999. *Real estate booms and banking busts: An international perspective*. Working Paper 99-27, Wharton Financial Institutions Center, Pennsylvania
123. Hills G.E., Lumpkin G.T., Singh R.P., 1997. Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/hills/hill1.htm>
124. Ika L.A., 2009. Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40, 4 pp 6-19.
125. Jackson M.C. 2001. Critical systems thinking and practice. *European Journal of Operational Research*, 128, pp 233-244.
126. Jackson M.C. 2003. *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
127. Jakobsen E.W., 2008: Eieres investeringsbeslutninger. I Olsson, Frydenberg, Jakobsen, Jessen, Sørheim og Waagø: *Investorers vurdering av prosjekters godhet*, Concept rapport nr 20, pp 23-37. NTNU, Trondheim.
128. Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D., 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 1 pp 5-27.
129. Jensen M.C., Meckling W.H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 4 pp 305-360. I Barney J.B., Ouchi W.G. (red), 1986. *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*. San Francisco, Jossey Bass, pp 214-264.



130. Johansen A. 2015. *Project uncertainty management: A new approach – the lost opportunities*. Thesis for the Doctor Philosophea degree, NTNU, Trondheim.
131. Jonassen D.H., 2000. Toward a design theory of problem solving. *Educational technology research and development*, 48, 4 pp 63-85.
132. Jones, B.D., 1999. Bounded rationality. *Annual Review of Political Science*, 2, 297–321. June.
133. Kahneman D., 2013. *Tenke fort og langsomt*. Pax forlag, Oslo.
134. Kahneman D., Tversky A., 1979. Prospect theory: An analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, 2 pp 263 – 292.
135. Kaiser M.G., El Arbi F.E., Ahlemann F., 2015. Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33, pp 126-139.
136. Kapsali M. 2011. Systems thinking in innovation project management: A match that works. *International Journal of Project Management*, 29, pp 396-407.
137. Kapsali Browaldh M. 2013. Equifinality in project management. Exploring causal complexity in projects. *Systems Research and Behavioral Science*, 30, 1 pp 2-14.
138. Karlsen, J.T., 1998. *Mestring av omgivelsesusikkerhet. En empirisk studie av prosjekter*. NTNU, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, Ph.d avhandling.
139. Kastner M., Tricco A.C., Soobiah C., Lillie E., Perrier L., Horsley T., Welch V, Cogo E., Antony J., Straus S.E., 2012. What is the most appropriate knowledge synthesis method to conduct a review? Protocol for a scoping review. *BMC Medical Research Methodology*, 12, 14. <http://www.biomedcentral.com/1471-2288/12/114>.
140. Kilduff M., Mehra A., Dunn M.B., 2011. From blue sky research to problem solving: A philosophy of science theory of new knowledge production. *Academy of Management Review*, 36, 2 pp 297-317.
141. Killen C., Jugdev K., Drouin N., og Petit Y., 2012. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30, pp 525-538.
142. Klakegg O.J., Williams T., Shiferaw A.T, 2016. Taming the ‘trolls’: Major public projects in the making. *International Journal of Project Management*, 34, pp282-296.
143. Klein A., Gulati M., 2004. Economic Organization in the construction industry: A case study of collaborative production under high uncertainty. *Berkely Business Law Journal*, 1, pp 137-174.

144. Koskela L. J., 1999. *Management of production in construction: A theoretical view*. 7<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction, pp 241 – 249. Berkeley, California, USA.
145. Koskela L. J., 2000. *An exploration towards a production theory and its application to construction*. Ph.d monografi, Technical Research Centre of Finland, Espoo.
146. Koskela L. J., 2008. *Which kind of science is construction management?* 16<sup>th</sup> Annual Conference of the International Group for Lean Construction. Manchester, UK.
147. Koskela L. J., Howell G., 2002-1. *The underlying theory of project management is obsolete*. Proceedings of the PMI Research Conference, pp 293-302. Innsendt versjon; University of Salford Manchester, USIR - The University digital repository, pp 1-13.
148. Koskela L. J., Howell G., 2002-2. *The theory of project management: Explanation to novel methods*. Proceedings IGLC-10, pp 1-10. Gramado, Brasil.
149. Koskela L.J, Howell G., Ballard H.G, Tommelin i.D.; 2002: The foundations of Lean Construction. I Best R., De Valence G., red., *Design and construction: Building in value*, pp 211-226.
150. Kotter J.P, 1982. What effective general managers really do. *HBR Classics, Harward Business Review*, 1999, pp 145-159.
151. Kotter J.P, 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. I *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, pp 101-109, Harvard Business School Publishing Corp. 1998, USA.
152. Kraatz M.S., 1998. Learning by association? Interorganizational Networks and adaptation to environmental change. *The Academy of Management Journal*, 41, 6 pp 621-643.
153. Kriger M.P., Barnes L.B., 1992. Organizational decision-making as hierarchical levels of drama. *Journal of Management*, 29, 4 pp 439-457.
154. Kwak Y.H., Anbari F.T., 2009. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27, pp 435-446.
155. Lakhoff G., Johnson M., 1980 i norsk oversettelse 2003. *Hverdagslivets metaforer. Fornuft, følger og menneskehjernen*. Pax forlag, Oslo.
156. Lawrence P.R., Lorsch J.W., 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1 pp 1-47.
157. Lenfle L. and Loch C., 2010. Lost Roots: How Project Management came to Emphasize Control Over Flexibility and Novelty. *California Management Review*, 53 Issue 1, pp 32-55.

158. Levering R., Ligthart R., Noorderhaven N., Oerlemans L., 2013. Continuity and change in interorganizational project practices: The Dutch shipbuilding industry, 1950-2010. *International Journal of Project Management*, 31, pp 735-747.
159. Loch C., Stylianos K., 2010. Implementing strategy through projects. I *The Oxford Handbook of Project Management* (Morris Pinto og Söderlund, red.) Oxford University Press, New York.
160. Lorange P., 2010. *Leading in Turbulent Times: Lessons Learnt and Implications for the Future*. Emerald, Bingley UK.
161. Luehrman T.A., 1998. Strategy as a portfolio of real options. *Harvard Business Review*, pp 89-99, Reprint number 98506.
162. Lundin R.A. og Söderholm A., 1995. A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 4, pp 437-455.
163. Lædre O., Olsson N., Torp O., Hansen O-P., Samset K., udatert. *Managing the front-end of projects- a bibliographic guide*. NTNU avdeling for anleggs- og transportteknikk, upublisert, tilgjengelig fra ola.laedre.@bygg.ntnu.no, Trondheim.
164. Løwendahl, B. R., 2005. *Professional service firms*, 3. Utgave, Copenhagen Business School Press, København.
165. Løwendahl, B.R., 2011. *Knowledge intensive firms*. Upublisert, i arbeid våren 2011.
166. Løwendahl B., Revang Ø., 1998. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, 19, 8 pp 755-773.
167. Løwendahl B., Revang Ø., 2004. Achieving results in an after modern context: thoughts on the role of strategizing and organizing. *European Management Review*, 1 pp 49-54.
168. March J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 1 pp 71-86.
169. March J. G., Olsen J. P., 1976, 2<sup>nd</sup> opplag 1982. *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget, Oslo.
170. March J. G., Olsen J. P.; 2009. *The logic of appropriateness*. Arena Working Paper 04/09, Universitetet i Oslo.
171. Markides C.C.; 1995. Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16, 2 pp 101-118.
172. Martinsuo M., 2013. Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31, pp 794-803.
173. Mayntz R., 2003: Mechanisms in the analysis of social macro-phenomena. *Philosophy of the social sciences*. 34, 2 pp 237-259.

174. McWilliams A., Smart D.L.; 1993: Efficiency vs. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19, 1 pp 63-78.
175. Meland Ø., Elnan H., Robertsen K., 2005. *Forretningsorientert prosjektutvikling*. Byggherren i fokus, Forprosjektrapport, Høgskolen i Agder, Kristiansand
176. Meland Ø., Elnan H. Robertsen K., 2007. *Realopsjoner og fast eiendom*, Byggherren i fokus, BIF-rapport nr 11, hovedrapport nr 2., Høgskolen i Agder, Kristiansand.
177. Miles M.E., Berens G.L., Eppli M.J., Weiss M.A., 2007. *Real Estate Development: Principles and Process*, 4. Utgave. Urban Land Institute, Los Angeles.
178. Miles R.E., Snow C.C, Fjeldstad Ø.D., Miles G., Lettl C., 2010. Designing organizations to meet 21-century opportunities and challenges. *Organizational Dynamics*.
179. Miller R., Lessard D., 2001. Understanding and managing risks in large engineering projects. *International Journal of Project Management*, 19, pp 437-443.
180. Mingers J., White L, 2010. A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European Journal of Operational Research*, 207, pp 1147-1161.
181. Mintzberg H. 1979. *The structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
182. Mintzberg H., 1983. *Structures in fives: Designing effective organization*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
183. Mintzberg H., 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall, Dorchester.
184. Mintzberg, H., McHugh, A., 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, no. 2, 160–197. June.
185. Mir F.A., Pinnington A.H., 2014. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, pp 202-217.
186. Mjøset L. 2002. *An essay on the foundations of comparative historical social science*. Working Paper 02 22, ARENA Center for European Studies, University of Oslo.
187. Mjøset L. 2005. Challenges to grounded theory. 37<sup>th</sup>. *World Congress of the International Institute of Sociology*. Research paper.
188. Mjøset L., 2009. The contextualist approach to social science methodology. I Byrne D., Ragin C.C. (red.) *The Sage Handbook of Case-based methods*, pp 39-68. Sage publications, London.
189. Mjøset L. 2010-1. Samfunnsfagene, universitetet og vitenskapen i Norge. Et vitenskapssosiologisk perspektiv på norsk tenking og forskning om samfunnet

gjennom to hundre år. I Balsvik E., Solli S., *Introduksjon til samfunnsvitenskapene – en antologi*, utkast september 2010, Universitetet i Oslo, Samfunnsvitenskapelig fakultet.

190. Mjøset L. 2010-2. *A map of methodologies and notions of theory in the postwar social sciences*. Utkast September 2010. Universitetet i Oslo, Samfunnsvitenskapelig fakultet.
191. Mohamed H.E., 2010, Towards establishing global measures for organizational task environment, *International review of business research papers*, 6, 6 pp 246-258.
192. Molinaux P. 2002. Creating customer value. *SPECTRA The Journal of Management Consultants*. pp 19-22
193. Morris P.G.W., 1994, paperback edition 1997. *The management of projects*. Thomas Telford, London.
194. Morris P.G.W., 2004. *The irrelevance of Project Management as a professional discipline*. Upublisert, (<http://andradeivan.com/wp-content/uploads/2012/04/The-Irrelevance-of-Project-Management-as-a-Professional-Disc.pdf>).
195. Morris P.G.W., 2011. Managing the front end: Back to the beginning. *Project perspectives*, 33, pp 4-9.
196. Morris P.G.W., 2013-1. *Reconstructing project management*. Wiley- Blackwell, Chichester.
197. Morris P.G.W., 2013-2. Reconstructing project management reprised: A knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44, 5 pp 6-23.
198. Morris P.W.G, Crawford L., Hodgson D., Shepherd M.M, Thomas J., 2006. Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession- The case of project management. *International Journal of Project Management*, 24, 710-721.
199. Morris P.W.G., Pinto J.K., Söderlund J. (ed.), 2010. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford New York.
200. Neth H., Meder B., Kothiyal A., Gigerenzer G., 2013. Homo heuristicus in the financial world: From risk management to managing uncertainty. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 7, 2 pp 134-144.
201. Nicolai A.T., Thomas W.T., 2006. De-diversification activities of German corporations from 1988 to 2002: Perspectives from agency and management fashion theory. *Schmalenbach Business Review*, 58, pp. 56-80.
202. Nilsen A. 2008. From questions of methods to epistemological issues: The case of biographical research. I Alasuutari P., Bickman L. og Brannen J. (red.) *Social Research Methods*. Sage publications, London.

203. Nordahl B., 2006. *Deciding on development. Collaboration between markets and local governments*. NTNU, Institutt for byplanlegging, Ph.d avhandling.
204. Normann R., Ramírez R., 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, 4 pp 65-77.
205. Nyborg G.L., 1999. *Teoretiske tilnæringer itl forståelsen av vekst i små og mellomstore foretak*. Discussion paper 8/1999, BI, Sandvika.
206. Obstfeld D., 2005. Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, pp 100-130.
207. Olsson N., udatert. *Fleksibilitet i prosjekter – et tveegget sverd*. Concept publikasjon, unummerert, NTNU, Trondheim.
208. Olsson N., Frydenberg S., Jakobsen E.W., Jessen S.A., Sørheim R., Waagø L., 2008. Investors vurdering av prosjekters godhet. *Concept Rapport Nr. 20*, NTNU, Trondheim.
209. Olsson N.O.E., 2004. Flexibility in engineering projects: Blessing or curse? På *NORDNET International PM conference*, NTNU, Avdeling for bygge- og anleggsteknikk, Trondheim.
210. Olsson N.O.E., 2006. Management of flexibility in projects. *International Journal of Project Management*, 24, pp 66-74.
211. Olsson N.O.E., Hansen G.K., 2010. Identification of critical factors affecting flexibility in hospital construction projects. *Health Environments Research & Design Journal*, 3, 3 pp 30-47.
212. Olsson N. O. E., Magnussen O. M., 2007. Flexibility at Different Stages in the Life Cycle of Projects: An Empirical Illustration of the Freedom to Maneuver. *Journal of Project Management*, 38, 4 pp 25-32.
213. Olsson N.O.E., Østbø Sørensen A., Leikvam G., 2015. On the need for iterative real estate project models – applying agile methods in real estate developments. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. *Procedia Economics and Finance*, 21, pp 534 - 531.
214. Osipova E., Eriksson P.E., 2013. Balancing control and flexibility in joint risk management: Lessons learned from two construction projects. *International Journal of Project Management*, 31, pp 391-399.

215. Packendorff J., 1995. Inquiring into the temporary organization: New Directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 4, pp 319-333.
216. Paré G., Trudel M-C., Jaana M., Kitsiou S., 2015. Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information and Management*, 52, pp 183-199.
217. Parthasarathy K.V., Madhumathi R., 2010. Real options analysis in valuation of commercial project: A case study. *The IUP Journal of Infrastructure*, 8, 1-2 pp 7-25.
218. Pedersen, M., 2012. A situated perspective on the regulation of practice. *Theory & Psychology*, 22, pp 420-435
219. Penrose, E.T., 1959. *The theory of the growth of the firm*, 3. utgave, 1995 Oxford: Oxford University Press.
220. Perrow C., 1967. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review* 32, 2 pp 194-208.
221. Petit Y., 2012. Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30, pp 539-553.
222. Pfeffer J. 2003. Introduction to the classic edition. I Pfeffer og Salancik, 1978/2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press, Stanford, California.
223. Pfeffer J., Salancik G.R., 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
224. Pich M.T., Loch C.H., De Meyer A., 2001. *On uncertainty and complexity in project management*. Working paper CIMSO RR&D, INSEAD, Fontainebleau.
225. PMBOK, 2004 3<sup>rd</sup> ed. *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK Guide), Project Management Institute, Pennsylvania.
226. PMBOK, 2008 4<sup>th</sup> ed. *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK Guide), Project Management Institute, Pennsylvania.
227. PMBOK, 2013 5<sup>th</sup> ed. *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK Guide), Project Management Institute, Pennsylvania.
228. Pollack, J., 2007. The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25, pp 266-272.

229. Popper K.R., 1960, 2. utgave. *The poverty of historicism*. Routledge & Kegan Paul plc, Henley-on-Thames, Oxon.
230. Popper K.R., 1981. *Fornuft og rimelighet som tenkemåte*. Dreyer, Oslo.
231. Porter M.E., 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
232. Porter M.E., 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
233. Porter M.E., 1989. *Competitive strategy and real estate development. Remarks to the 1989 Harvard Business School real estate symposium*. Foredrag ved Harvard Business School for eiendomsutviklings-ledere, ihh til fotnote av Porter datert juni 2002.  
[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Porter\\_Strategy\\_Real\\_Estate1\\_456d5de5-a5af-4001-b439-789044972e6a.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Porter_Strategy_Real_Estate1_456d5de5-a5af-4001-b439-789044972e6a.pdf)
234. Porter M.E., 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Mars-April 1990, pp 73-93.
235. Porter M.E., 1996. What is strategy? I *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, pp 74-91, Harvard Business School Publishing Corp. 1998, USA.
236. Porter M.E., Kramer M.R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* Reprint R1101C pp 2-17.
237. Prahalad C.K, Hamel G., 1990. The core competence of the corporation. I *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, pp 62-73, Harvard Business School Publishing Corp. 1998, USA.
238. PRINCE2, 2010. *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. TSO, London.
239. Purunam P., Stieglitz N., Osman M., Pillutla M.M., 2015. Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects. *The Academy of Management Annals*, 9, 1 pp 337-392.
240. Ramer S. L., 2005. Site-ation pearl growing: Methods and librarianship history and theory. *Journal of the Medical Library Association*, 93, 3 pp 397-400.
241. Ramírez R., 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, pp 49-65.
242. Rawls J., 2001. *Justice as Fairness. A restatement*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.



243. Ray, G., Barney J.B., Muhanna W.A., 2008. Capabilities, processes and competitive advantage: Choosing the independent variable in empirical tests of the resource based view. *Strategic Management Journal*, 25, pp23-27.
244. Reich H.B. (ed.), Liu L., Sauer C., Bannerman P., Cicmil S., Cooke-Davies T., Gemino A., Hobbs B., Maylor H., Messikomer C., Pasian B., Semniuk M., Thomas J., 2013. Developing better theory about project organizations. *International Journal of Project Management*, 31, pp 938-942.
245. Reinhart C.M., Rogoff K.S. 2008. *This time it's different: A panoramic view of eight countries of financial crises*. NBER.
246. Reve T., 1990. The firm as a nexus of internal and external contracts. I *The Firm as a Nexus of Treaties*, Aoki M., Gustafsson B., Williamsson O.E. (ed), pp 133-159.
247. Reve T., Espelien A., 2007. *Hva skal vi leve av i fremtiden? En verdiskapende byggeanlegg og eiendomsnæring*. Forskningsrapport 5/07 BI, senter for byggenæringen, Oslo.
248. Reve T., Levitt R.E., 1984. Organization and governance in construction. *Project Management*, 2, 1 pp 17-25.
249. Ritchey T., 1991 revidert versjon 1996 ISSN 0731. Analysis and Synthesis. On scientific method - based on a study by Bernhard Riemann. *Systems Research*, 8, 4 pp 21-41. Fra [www.swemorph.com](http://www.swemorph.com)
250. Robbins, S.P., 1983. *Organization theory: The structure and design of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
251. Rogers E. M., 2003. *Diffusion of innovations*. Free Press, New York.
252. Rolstadås A., 1981, 2. Utgave 1983. *Prosjektstyring*. Tapir, Trondheim.
253. Rumelt R.P., 1984. Towards a strategic theory of the firm. I Lamb R.B. *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ:. Prentice Hall, pp 130-145.
254. Røsnes A. E., Kristoffersen Ø. R., 2009. *Eiendomsutvikling i tidlig fase*. Senter for eiendomsfag, Oslo.
255. Sage D., Dainty A., Brookes N., 2010. A consideration of reflexive practice within the critical projects movement. *International Journal of Project Management*, 28, pp 539-546.

256. Samset, K., 1998. *Project management in a high-uncertainty situation. Uncertainty, risk and project management in international development projects*. Ph.d dissertation Norwegian University of Science and Technology, Dept. of Building and Construction Engineering.
257. Samset, K., 2004. Features of a project. Concept rapport, NTNU, utdrag av *Project evaluation. Making investments succeed*. Tapir Academic Press, 2003.
258. Samset, K., 2009. Projects, their quality at entry – And challenges in the front-end phase. I Williams T., Samset K., Sunnevåg K (red), *Making essential choices with scant information.*, pp 18-38. Fra [https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262022437/058\\_Samset%20%20quality%20at%20entry.pdf](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262022437/058_Samset%20%20quality%20at%20entry.pdf), pp 1-15.
259. Samset K., 2010. *Early project appraisal: Making the initial choices*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
260. Samset K., Volden G.H., 2013. Statens prosjektmodell. Concept rapport nr 35, NTNU Trondheim.
261. Samset K., Volden G.H., 2016. Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34, pp 297-13.
262. Sandelowski M., Docherty S. og Emden C., 1997. Focus on qualitative methods. Qualitative metasynthesis: Issues and techniques. *Research in Nursing & Health*, 20, pp 365-371.
263. Sauer C., Reich H.B., 2007. What do we want from a theory of project management? A response to Rodney Turner. *International Journal of Project Management*, 25, pp 1-2.
264. Schleifer A., Vishny R. W., 1997. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52, 2 pp 737-783.
265. Schlosser R.W., Wendt O., Bhavnani S., Nail-Chiwetalu B.; 2006. Use of information seeking strategies for developing systematic reviews and engage in evidence based practice: The application of traditional and comprehensive pearl growing. A review. *International Journal of Language Communication Disorders*, 41, 2 pp 567–582.
266. Schön D.A., 1982. *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books Inc., US.
267. Scott W. R., 1981. *Organizations. Rational, natural and open systems*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

268. Sevaldsson B., 2010. Discussions & movements in design research. A systems approach to practice research in design. *FORMakademisk*, 3, 1 pp 8-35.
269. Shadish W.R., Cook T.D., Campbell D.T., 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Company, Boston.
270. Sharfman M.P., Dean J.W., 1991. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, 17, 4 pp 681-700.
271. Sheehan N.T., Stabell C.B., 2010. Reputation as a driver in activity level analysis: Reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms. *Corporate Reputation Review*, 13, 3 pp 198-208.
272. Shenar A.J., Dvir D., 1996. Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25, pp 607-632.
273. Silverman D., 1970. *The theory of organisations*. Heineman, London.
274. Simon H.A., 1945, 4. utgave 1997. *Administrative behavior*. The Free Press, New York
275. Simon H.A., 1972. Theories of bounded rationality. I McGuire C.B., Radner R., (red), *Decisions and Organizations*, North-Holland.
276. Simon H.A., 1982, 3. utgave 1996. *The sciences of the artificial*. The MIT Press. Cambridge, Massachussets.
277. Skaare L.H., Jessen S.A., 1983. *Prosjektadministrasjon og utredningsteknikk*. Tanum-Norli, Oslo.
278. Skånland H., 1995. Særtrykk fra OPAK 1996. *Kriser i eiendomsmarkedet*. Marked, konkurranse og politikk. Fagbokforlaget, Oslo.
279. Slevin D.P., Pinto J.K., 1987. Balancing strategy and tactics in project implementation. *Sloan Management Review*, pp 33-44.
280. Slovic P., Fischhoff B., Lichtenstein S., 1977. Behavioral decision theory. *Annual Review Psychology*, 28, pp 1-28.
281. Soda G., Alessandro U., Zaheer A., 2004, Network memory: The influence of the past and current networks on performance. *Academy of Management Journal*, 47, 6 pp 893-906.

282. Spencer N. C., Winch G., 2002. *How buildings add value for clients*. Thomas Telford, London
283. Squires G., Heurkens E., 2015. Conclusion: Concluding international approaches to real estate development. I Squires G., Heurkens E. (ed.), *International Approaches to Real Estate Development*. Routledge, New York.
284. Srivannaboon, S., 2006. Linking project management with business strategy. På *PMI Global Congress Proceedings*, Seattle, Washington.
285. Stabell C.B., 2001. *New models for value creation and competitive advantage in the petroleum industry*. Research report 1/2001, Norwegian School of Management BI, Department of Strategy.
286. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 5 pp 413–437.
287. Stettina C.J., Hörz J., 2015. Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33, pp 140-152.
288. Stinchcomb A.L., 1959, Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study. *Administrative Science Quarterly*, 4, 2, pp 168-187.
289. Støre-Valen M., Boge K., Foss M., 2016. *Contradictions of interest in early phase of real estate projects – What adds value for owners and users?* CIB World Building Congress 2016, Tampere
290. Sunstein C.R., 2002. *Hazardous Heuristics*. John M. Olin Law and Economics, Working Paper no 165 (10/02), The Chicago University Working Papers Series.
291. Sutton R.I., Staw B.M, 1995. What theory is not. *Administrative Science Quarterly* 40, pp 371-384.
292. Södal A.H., 2014. *Early contractor involvement. Advantages and disadvantages for the design team*. Master thesis, NTNU, Trondheim.
293. Söderholm A. 2008. Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management* 26, pp 80-86.
294. Söderlund J., 2004-1. Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22, pp 183-191.
295. Söderlund J., 2004-2. On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22, pp 655-

667.

296. Söderlund J., 2011. Pluralism in Project Management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *British Academy of Management*, 13, 153-176.
297. Taylor F.W.; 1911 (Nytt opplag 1998). *The principles of scientific management*. Dover Publications, New York.
298. Teece T.G., Pisano G., Shuen A.; 1990. *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*. Working paper EAP-38, University of California.
299. Teece T.G., Pisano G., Shuen A.; 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7 pp 509-533.
300. Thompson J.D., 1967 (2008). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, 2nd ed. McGraw-Hill, New York.
301. Turner J.R., 2006-1. Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management*, 24, pp 1-3.
302. Turner J.R., 2006-2. Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 24, pp 93-95.
303. Turner J.R., 2006-3. Towards a theory of project management: The functions of project management. *International Journal of Project Management*, 24, pp 187-189.
304. Turner J.R., 2006-4. Towards a theory of project management: The nature of the functions of project management. *International Journal of Project Management*, 24, pp 277-279.
305. Turner J.R., Keegan A., 1999. The versatile project based organization: Governance and operational control. *European Management Journal*, 17, 3 pp 296-309.
306. Turner J.R., Müller R., 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, pp 1-8.
307. Tushman M.L., Anderson P. 1986. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 3 pp 439-465.
308. Unger B.N., Gemünden H.G., Aubry M., 2012. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30, 608-620.

309. Uzzi, B., 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp 35-67.
310. Vandell K.D., 1990. Real estate development: An academic perspective. *Journal of Real Estate, Finance and Economics*, 3, pp 111-115.
311. Von Bertalanffy L., 1972. The history and status of general systems theory. *The Academy of Management Journal*, 15, 4 pp 407-426.
312. Vrijhoef R., Koskela L., 2000. The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, pp 169-
313. Weed M., 2005. 'Meta-interpretation': A method for the interpretive synthesis of qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5, 1 art. 37.
314. Weick K.E., 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, pp 305-317.
315. Weick K.E., 1989. Theory construction as disciplined imagination. *The Academy of Management Review*, 14, 4 pp 516-531.
316. Weick K.E., 1995. What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40, 3 pp 385-390.
317. Welde M., Samset K., Andersen B., Austeng K., 2014. Lav prising- store valg. En studie av underestimerting av kostander i prosjekters tidligfase. *Concept rapport 39*, NTNU, Trondheim
318. Wernefelt B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp 171-180.
319. Westhagen H., 1987. *Prosjektarbeid*. Universitetsforlaget, Oslo
320. Whist E., Christensen T., 2011 Politisk styring, lokal rasjonalitet og komplekse koalisjoner. Tidligfaseprosesser i store offentlige investeringsprosjekter. *Concept rapport 26*, NTNU, Trondheim.
321. Wikström K., Hellström M., Artto K., Kujala J., Kujala S., 2009. Services in project based firms- Four types of business logics. *International Journal of Project Management*, 27, pp 113-122.
322. Williams T., 1999. The need for new paradigms for complex projects. *International Journal of Project Management*, 17, 5 pp 269-273.

323. Williams T., 2005. Assessing and moving from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Enigneering Management*, 52, 4 pp 497-508. (Innsendt versjon fra Williams konto på Research Gate).
324. Williams T., Samset K., 2010. Issues in front-end decision making on projects. *Project Management Journal* 41, 2 pp 38-49.
325. Williamson O.E., 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 2 pp 233-261.
326. Williamson O.E., 1999. Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, pp 1087-1108.
327. Winch, G.M., 2010. Governing the project process: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19, 8 pp 799-808.
328. Winch, G.M., 2011. Towards a theory of construction as production by projects. *Building Research & Information*, 34, 2 pp 154-163.
329. Winch, G.M., 2013. Escalation in major projects: Lessons from the Channel Fixed Link. *International Journal of Project Management*, 31, pp 724- 734.
330. Winter M., Andersen E.S., Elvin R., Levene R., 2006: Focusing on business projects as an area for future research: An exploratory discussion of four different perspectives. *International Journal of Project Management*, 24, pp 699-709.
331. Winter M., Smith C., 2006. *Rethinking Project Management. Final Report*, Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC), Swindon, UK.
332. Winter M., Smith C., Morris P.G.W, Cicmil S., 2006. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24, 8 pp 638-649.
333. Wolf W.B., 1982. *The Basic Barnard: An introduction to Chester I. Barnard and his theories of organizations and management*. ILR paperback no 14, Cornell University, New York.
334. Yao H., Pretorius F., 2014. Demand uncertainty, development timing and leasehold land valuation: Empirical testing of real options in residential real estate development. *Real Estate Economics*, 42, 4 pp 829-868.
335. Yin R.K., 1981. The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1 pp 58-65.

336. Young M., Conboy K., 2013. Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management. *International Journal of Project Management*, 31, pp 1089-1100.