



UNIVERSITETET I AGDER

# Gjennomføring av prosjekter fra et eierperspektiv

En kvalitativ studie av forskjellige tolkninger

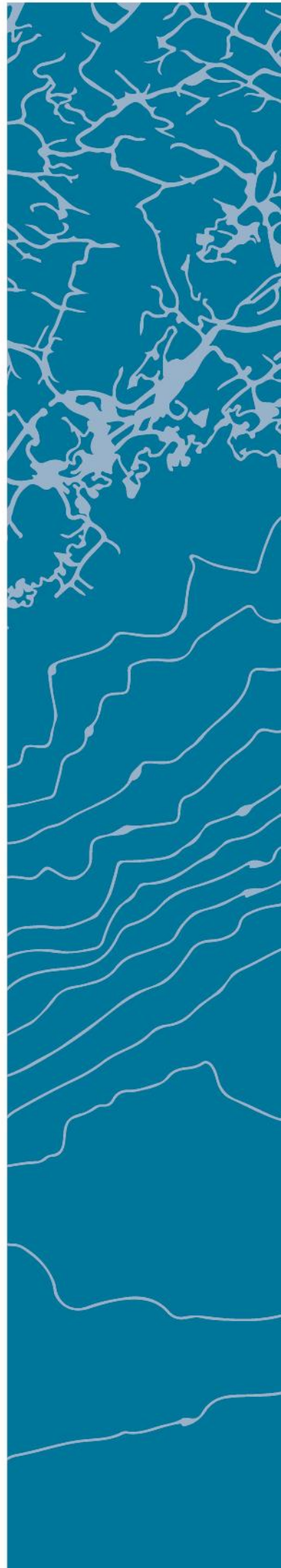
av Sol B. Aarøy og Grethe Frisløe

Veileder

Gøril Hannås

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for Handelshøyskolen



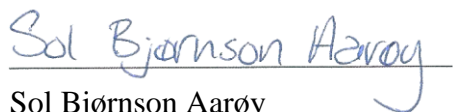
## Forord


Denne masteroppgaven er utarbeidet våren 2017, og er den avsluttende oppgaven i masterprogrammet Industriell økonomi og teknologiledelse (Indøk) ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

I oppgaven har vi valgt å benytte en kontroversiell forskningsmetode, som ikke er benyttet i masteroppgaver på Indøk i Grimstad tidligere. Ved å ta utgangspunkt i kvalitativ forskning og en induktiv fremgangsmåte, ønsker vi å utfordre eksisterende «sannheter» om hva prosjekteiere må håndtere i styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter. Denne masteroppgaven er en del av forskningssamarbeidet mellom UiA og Nye Veier AS, hvor det søkes å bidra til at NV kan bygge gode norske hovedveier, raskt og smart. Vi ville derfor utføre en kvalitativ studie for å kartlegge den eksisterende prosjekteierstyringslitteraturens tolkninger av hva som inngår i temaet, presentere en oversikt over hva som er de viktigste aspektene, samt beskrive utfordringene som ikke er håndfaste eller direkte målbare.

Først og fremst vil vi gjerne takke vår veileder Gøril Hannås, som har pushet og trodd på oss helt fra start. James Karlsen som har geleidet oss igjennom forskningsmetodens utfordrende jungel, og Marianne Resell som har holdt ut våre skrivefeil og ufullstendige setninger. Videre takker vi alle som deltok på workshopen i februar, som var med på å bygge opp fundamentet denne oppgaven er bygget på. Det har også krevd uendelig mye tålmodighet og hjelp fra familiene våre i denne perioden, vi retter derfor en spesielt stor takk til dere som har heiet oss frem og stilt opp på alle måter.

Grimstad, 29. mai 2017

  
Sol Bjørnson Aarøy

  
Grethe Frislie

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag.....	5
1. Innledning.....	6
2. Teori og tidligere forskning knyttet til prosjekterstyring .....	8
2.1. Store, komplekse prosjekter .....	8
2.2. Transaksjonskostnadsteorien .....	13
2.3. Prinsipal-agentteorien .....	14
2.4. Stewardshipteorien .....	15
2.5. Organisasjonsteorier i prosjektenes kontekst .....	15
3. Metode.....	20
3.1. Oppgavens kontekst.....	20
3.2. Design og metodisk tilnærming.....	20
3.3. Datagenerering.....	22
3.4. Analytisk metode .....	25
3.5. Kvalitet i forskningen .....	26
3.6. Avgrensninger og utfordringer .....	27
4. Analyse og resultater .....	28
4.1. Resultater fra dokumentanalysen.....	28
4.2. Funn i workshop med akademia og praksis.....	30
4.3. Ulike vinklinger på prosjekterstyring .....	32
4.4. Konseptuelle utfordringer identifisert i litteraturen.....	38
5. Drøfting/diskusjon.....	47
5.1. Tolkninger av prosjekterstyring i vitenskapelig prosjektlitteratur.....	47
5.2. Styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter .....	53
5.3. Utfordringene en prosjekter må håndtere .....	59
6. Konklusjon .....	65
Referanseliste .....	67

**Figurliste:**

Figur 1: Prosjektene tradisjonelle livssyklus, i henhold til Kolltveit og Reve (1998).....	9
Figur 2: Utvidet og forenklet livssyklus, i henhold til Samset (2014) .....	10
Figur 3: Illustrasjon av prosjektstyring, inspirert av Müller (2009).....	11
Figur 4: Dimensjon 1 av prosjekteierstyring.....	49
Figur 5: Dimensjon 2 av prosjekteierstyring.....	50
Figur 6: Dimensjon 3 av prosjekteierstyring.....	50
Figur 7: Dimensjon 4 av prosjekteierstyring.....	51

**Tabelliste:**

Tabell 1: De vitenskapelige tidsskriftene kildematerialet er hentet fra.....	23
Tabell 2: Dokumentanalysens resultater .....	28

## **Sammendrag**

Denne oppgaven presenterer konseptet prosjekteierstyring, og skal svare på hva som kjennetegner god styring og gjennomføring av prosjekter fra et eierperspektiv. De underliggende forskningsspørsmålene søker svar på 1) forskjellige tolkninger av prosjekteierstyring i vitenskapelig prosjektlitteratur, 2) kjennetegn ved god styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter, samt 3) de medfølgende utfordringene prosjekteierne må håndtere. Oppgaven inspireres av grunnleggende prosjektteori, i tillegg til den tradisjonelle transaksjonskostnadsteorien og prinsippal-agentteorien, samt den nyere og mer ukjente stewardship-teorien. Det ble gjennomført en workshop med en samling profesjonelle aktører fra praksis og akademia, for å danne grunnlaget for problemstillingens utgangspunkt. Deretter ble det gjennomført en kvalitativ dokumentstudie for å belyse prosjektlitteraturens tolkning på konseptets underliggende mening. Oppgavens fremgangsmåte styres av et induktivt design, hvilket betyr at det er de empiriske funnene som legger føring for forskningen. Dette er en utradisjonell metode innen ingeniørfag, der vi søker å utfordre disiplinens strenge tradisjoner. Funnene viser at begrepet tolkes på forskjellige måter i både forskning og praksis, hvilket skaper grunnlaget for misforståelser og uklare definisjoner. Det identifiseres tre forskjellige dimensjoner innen prosjekteierstyringen. I disse tydeliggjøres prosjekteiernes rolle, og hvilke mekanismer som inngår i styringen og gjennomføringen av store, komplekse prosjekter. Utfordringene med å håndtere denne styringen presiseres ikke i disse dimensjonene. Det gjør heller ikke en oversikt over den helhetlige styringsrollen prosjekteierne må håndtere i praksis. Dermed introduseres en fjerde dimensjon, som beskriver de komplekse relasjonene som må håndteres. Funn i litteraturen beskylder også den tradisjonelle prosjektlitteraturen for å være rigid og lite åpen for alternative tilnærminger. Det konkluderes med at prosjekteierstyring er en kompleks oppgave, som krever innovasjon og åpenhet for å følge med i utviklingen. Det er behov for bredere aksept for teoretiske bidrag innen andre paradigmer, samt et tettere samarbeid mellom forskning og praksis for å innovere og utvikle prosjektlitteraturen ytterligere.

# 1. Innledning

Prosjekt som arbeidsform benyttes stadig oftere som virkemiddel for å løse store samfunnsoppgaver (Lundin & Söderholm, 1995). Her har særlig etterkrigstidens behov for nye tilnæringsmetoder for store, komplekse oppgaver, ført til utviklingen av prosjektledelse og styring som egen disiplin (Morris, 1997). Store prosjektoppgaver løses ofte ved å opprette midlertidige, målrettede og selvstendige organisasjoner, som opererer på tvers av faste organisasjoner (Samset, 2014). Disse prosjektene skal løse unike utfordringer, er svært dynamiske av natur og er preget av større grad av kompleksitet, usikkerhet og risiko enn det mindre prosjekter er. Samset påpeker at utvikling av disse store, komplekse prosjektene krever økt kunnskap, nye verktøy og større forståelse for å håndtere styringen og gjennomføringen av dem (Samset, 2014).

Winch og Leiringer (2016) understreker mangelen på kunnskap innen prosjekteierstyring, og etterlyser forskning på hvilke tilnæringer som er mest hensiktsmessige i forskjellige sammenhenger. De etterlyser også kunnskap om hvilke evner prosjekteierne bør inneha for å sikre prosjektets verdiskapning. Dette kunnskapsgapet danner grunnlaget for denne studien, der styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter undersøkes, fra et eierperspektiv. Det vil være interessant å undersøke hvordan prosjekteierstyringen defineres og tolkes forskjellig i den vitenskapelige prosjektlitteraturen, og hvilke kunnskapsgap som påpekes her.

Turner og Keegan (1999) påpekte for snart 20 år siden at prosjektlitteraturens dominans av klassiske ledelsesteorier må videreutvikles. Likevel kan det se ut som om litteraturen fremdeles preges av denne dominansen. Det vil derfor være like interessant å søke etter innovative løsninger, som kan bidra til videreutvikling på området, for å undersøke om det allerede er beskrevet løsninger på utfordringene.

Opgaven søker svar på den overordnede problemstillingen:

*Hva kjennetegner god styring og gjennomføring av prosjekter fra et eierperspektiv?*

Med de underliggende forskerspørsmålene

- I. Hvordan tolkes prosjekteierstyring forskjellig i vitenskapelig prosjektlitteratur?
- II. Hva kjennetegner god styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter?
- III. Hvilke utfordringer står prosjekteierne ovenfor i gjennomføringen av store, komplekse prosjekter?

Oppgaven er delt opp i til sammen seks kapitler. Det første presenterer tema for oppgaven, problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Det andre kapitlet tar for seg teorier og videreutvikling av prosjekt som arbeidsform, samt etablerte teorier innen klassisk organisasjonsledelse og en supplerende teori hentet fra sosiologi- og organisasjonsteori. I kapittel tre beskrives de metodiske valgene som er tatt for å sikre forskningens kvalitet, samt en beskrivelse av datainnsamlingen og analysens fremgangsmåte. Kapittel fire er oppgavens analyse og resultatdel. Her presenteres først resultatene fra dokumentstudiet som er utført, samt funn i en akademisk workshop med 20 deltagere. Deretter presenteres den underliggende prosjektlitteraturens forskjellige vinklinger på konseptet prosjekteierstyring, før de identifiserte konseptuelle utfordringer beskrives til slutt. I oppgavens diskusjonsdel, kapittel fem, diskuteres funnene opp imot teori og litteraturens tolkninger. Dette kapitlet er strukturert etter oppgavens tre forskningsspørsmål og besvares etter tema. Til slutt konkluderer vi med oppgavens viktigste funn i kapittel seks, her presenteres også en redegjørelse for hvilke implikasjoner funnene kan ha for forskning og praksis.

## **2. Teori og tidligere forskning knyttet til prosjekteierstyring**

I dette kapittelet presenteres relevante teorier og tidligere forskning som er med på å belyse den overordnede problemstillingen. Først presenteres teoriene som beskriver store, komplekse prosjekters kjennetegn og hvordan man styrer dem. Etterfulgt av den veletablerte og tradisjonelle *transaksjonskostnadsteorien*, som gir et viktig underlag for å vurdere merkostnader som følge av styringstransaksjoner i prosjektet. *Prinsipal-agentteorien* presenteres deretter for å beskrive fremgangsmåten og kontraktsforholdet mellom prosjektets eiere og innleide aktører, der antagelser om mistillit og kontroll legger grunnlag for styring av relasjonene. For å nyansere tilnærming til adferd i disse relasjonene presenteres dernest den mindre utstrakte *stewardshipteorien*, som hevder tillit og frihet også bør vurderes i prosjektrelasjoner. I siste delkapittel kontekstualiseres teoriene til prosjekteierstyring. Her beskrives valgene mellom prinsipal-agentrelasjoner eller en prinsipal-stewardrelasjoner i styringen av de store, komplekse prosjektene, og hvilke følger hvert valg kan medføre.

### **2.1. Store, komplekse prosjekter**

#### **2.1.1. Prosjektens kjennetegn**

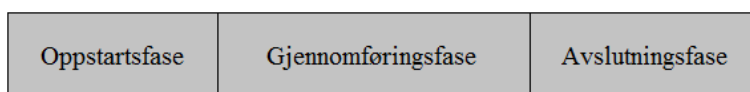
Håndteringen av prosjekter blir ifølge Morris (1997) ansett som en av menneskes eldste og mest respekterte arbeidsformer, noe han eksemplifiserer med oppføringen av Antikkens syv underverker. Etterkrigstidens behov for nye tilnæringsmetoder i gjennomføringen av store, unike arbeidsoppgaver, knyttet videre til utviklingen av prosjektarbeid som egen disiplin. Eksempler på slike store oppgaver er datidens våpenutvikling og romkappløpet mellom USA og Sovjetunionen.

Lundin og Söderholm (1995) kategoriserer prosjekt som en midlertidig form for organisering. Dette kjennetegnes av definerte oppgaver, som skal utføres av en prosjektgruppe innen en begrenset tidsperiode for å oppnå et fastsatt mål. Oppgaven som skal utføres er med på å definere selve prosjektet og kan bestå av en helt unik løsning, eller være av mer standardisert karakter. Prosjektgruppen må settes sammen med tanke på godt samspill og evne til å gjennomføre oppgaven tilfredsstillende (Lundin & Söderholm, 1995). Kolltveit og Reve (1998) spisser inn dette synet i sin definisjon av prosjekt, som en lavfrekvensoppgave med egne rammer for tids- og ressursbruk. Dette knyttes til en økonomisk transaksjon og opptrer som en del av en innovasjonsprosess. Eksempler på prosjektarbeid kan være forskning, produktutvikling, markedsføring, bygging, system- og organisasjonsutvikling. Denne typen arbeid etableres gjennom prosjektorganisasjoner, som oftest med en forankring i en fast



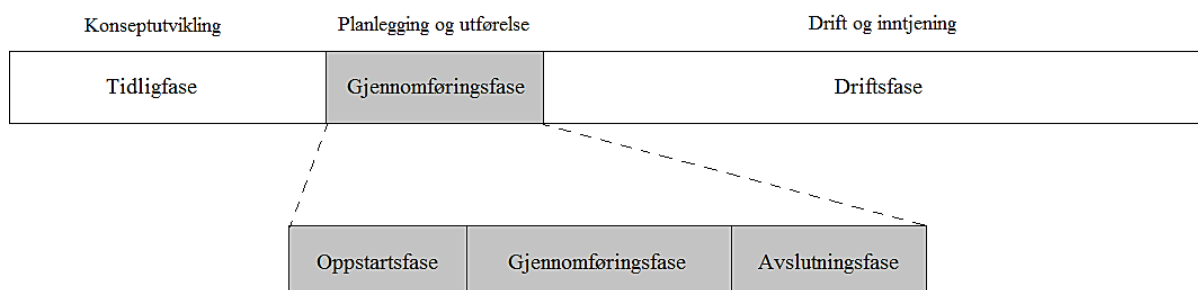
basisorganisasjon. De fleste prosjektdeltagerne har formell ansettelse i en egen basisorganisasjon. Dermed kan én prosjektorganisasjon gjerne ha tilknytning til flere basisorganisasjoner. Videre karakteriseres prosjektene ifølge Kolltveit og Reve (1998) ut ifra deres grad av *usikkerhet, frekvens, unikhet og størrelse*. Usikkerhet beskrives som differansen mellom komplett informasjon og tilgjengelig informasjon. Frekvens beskriver prosjektoppgavens tendens til å gjentas. Her skilles det mellom engangsoppgaver med ekstremt lav frekvens, og de som gjentas hyppigere. Prosjektene med lav frekvens deles igjen i to kategorier. Den første betegnes som en *engangsoppgave*, eksempelvis byggingen av Eiffeltårnet. Den andre er prosjekter med såpass høy frekvens, at både læring- og kunnskapsoverføring vil være er mulig. Et eksempel på dette kan være byggingen av en flyplass. Begge disse typene prosjekt kan beskrives som unike, likevel vil det også finnes en rekke elementer med store likhetstrekk. Dette gir rom for effektivisering. Karakteristikken unikhet dreier seg om hvilket alternativ som finnes til å velge andre løsninger. Her tas det utgangspunkt i Williamsons transaksjonskostnadsteori fra 1985. Han introduserte begrepet *spesifikke investeringer*, som beskriver kostnader som knyttes til en transaksjon der det ikke gir noen alternativ verdi å benytte andre transaksjoner (Kolltveit & Reve, 1998). Et prosjekts unikhet vil øke i takt med det antallet spesifikke investeringer de er avhengige av. I den grad prosjektet innfører nye løsninger, øker også graden av unikhet. Størrelsen på et prosjekt avhenger av både antall mennesker som involveres i prosjektet, og budsjett, tidsaspekt og fysiske størrelse. Størrelsen på prosjektet har videre påvirkning på organisasjonsstruktur, styringsform, kontraktsutforming og usikkerhet (Kolltveit & Reve, 1998).

I følge Samset (2014) har prosjektene økt i størrelse og omfang de siste årene. Store prosjekter kjennetegnes ved at de har store budsjett, inkluderer stor kompleksitet og er av større viktighet for samfunnet og eierorganisasjonen enn tidligere (Klakegg, 2009). Det oppstår komplekse nettverk av aktører og interessenter i slike prosjekter, som øker både styringen og gjennomføringens kompleksitet. Tradisjonelt sett kjennetegnes også prosjekter av en fast livssyklus delt i tre faser: *oppstart, gjennomføring, og avslutning* (Kolltveit & Reve, 1998) illustrert i Figur 1.



Figur 1: Prosjektens tradisjonelle livssyklus, i henhold til Kolltveit og Reve (1998)

Samset (2014) understreker viktigheten med også å inkludere periodene før og etter disse tre fasene. Han utvider og forenkler dermed denne livssyklusen, ved å legge til *tidligfase* i forkant, slå sammen Kolltveit og Reves fire faser i én *gjennomføringsfase*, før han avslutter med *driftsfase*. Illustrert i Figur 2.



Figur 2: Utvidet og forenklet livssyklus, i henhold til Samset (2014)

I tidligfasen skal premisene for prosjektet defineres. Den starter når en ide unnfanges og avsluttes idet eieren har tatt beslutningen om å initiere prosjektet. Gjennomføringsfasen omfatter alle aktiviteter fra prosjektet initieres til det er fullført. Deretter overføres det til driftsfasen, der eiendelen settes i drift og til slutt avvikles. Det presiseres at tidligfasen er viktig for å realisere den ønskede verdien i driftsfasen (Samset, 2014).

### 2.1.2. Styling av prosjekter

I 2001 beskrev Turner og Keegan forskjellig styling i ulike bransjer. Innen for eksempel markedsføring og regnskap vil arbeidsoppgavene innebærer en rekke gjentakende arbeid. Slike oppgaver kjennetegnes av forutsigbarhet og organisasjonene kan finansieres av gjeld, og forvaltes av arbeidstakere og deres ledere. I organisasjoner med høy grad av skreddersøm derimot, må finansieringen komme fra egenkapital (Turner & Keegan, 2001) Prosjekter går inn under denne kategorien. I følge Turner & Keegan (2001) beskriver også et prosjekt som en midlertidige organisasjon, der stylingen må tilpasses etter prosjektenes natur, samtidig som man må beholde styrkene fra klassisk organisasjonsledelse. I et prosjekt oppstår det også en rekke gjensidige avhengigheter, der eierorganisasjonen må ivareta kundens interesser. Dette er viktig for å kunne styre insentiver ex ante (før begivenheten finner sted). Prosjektets unike ressurser må planlegges, anskaffes og håndteres. I tillegg til dette, fører også prosjektarbeid til økt grad av risiko og usikkerhet. Dette krever styling og håndtering for å balansere kontraktens mulig mangler, samt unngå uoverensstemmelser mellom partene. Disse punktene inngår ikke i prosjektets daglige aktiviteter, men må håndteres på eierens nivå (Turner & Keegan, 2001).

Winch (2001) definerte styring av prosjekter som kontroll og koordinering av alle de forskjellige transaksjonene som finner sted i et prosjekts livssyklus. Hvorpå Turner og Keegan (2001) videre forklarer at mekanismene som inngår i prosjektstyringen, omhandler håndteringen av grensesnittene som oppstår mellom prosjektteamet og andre aktører. Turner (2009) tar også tak i styring av prosjekter, hvor han i likhet med (Müller, 2009) deler prosjektstyringen inn i tre nivåer, *strategisk styringsnivå*, *taktisk porteføljenivå* og *individuell prosjektnivå* (Müller, 2009; Turner, 2009).

1. **Strategisk styringsnivå:** Utarbeide organisasjonens strategiske målsetninger i tråd med den overordnede strategien. Organisasjonens styre bestemmer her hvorvidt arbeidsoppgaven skal gjennomføres i form av prosjekt som virkemiddel, for å oppnå den overordnede strategien.
2. **Taktisk porteføljenivå:** Her sørger organisasjonen for at de rette ressurser og evner er til stede for bruk i prosjekter. Hvorpå det utføres en vurderingsprosess på hvilke prosjekter som skal igangsettes som en del av organisasjonens prosjektportefølje. Prosjektene vurderes opp mot hverandre, slik at organisasjonens ressurser blir benyttet hensiktsmessig.
3. **Individuelt prosjektnivå:** Det skal velges en individuell styringsgruppe innen hvert prosjekt. Med utgangspunkt i overordnet strategi, utarbeider styringsgruppen et konsept som setter rammen for hvordan prosjektet skal oppnå de strategiske målsetningene på øverste nivå. Deretter skal prosjektet oversees og gjennomføringen skal styres.

Disse tre nivåene, med avhengigheter er illustrert i Figur 3.



Figur 3: Illustrasjon av prosjektstyring, inspirert av Müller (2009)

I Figur 3 ses sammenhengen mellom organisasjonens strategi og de etterfølgende prosjektene. Disse er koblet sammen i en leveransesirkel som illustrert med piler. Den overordnede strategien bestemmer strategiske målsetninger som tas med inn i porteføljens vurderingskriterier. På porteføljenivå bestemmes det hvilke individuelle prosjekter som skal inngå og hvilken rekkefølge disse skal prioriteres i. På individuelt nivå vil også gjennomføring og valg av konsept ha tilbakekobling til de strategiske målsetningene, for å kunne tilpasse skiftende omgivelser (Müller, 2009). Hensikten med at eieren skal styre et prosjekt, er å sikre forutsigbar leveranse, at den er i tråd med prosjektplanen og at prosjektet lever opp til interessentenes forventinger. Müller (2009) hevder dette kun oppnås med presis og ensartet eierstyring. Det må også innføres på alle nivåer, og i alle ledd av organisasjonen.

Det beskrives to ulike definisjoner på eierens styring av prosjekter. Den første definisjonen på *prosjekteierstyring* gis av Turner (2009) og er tilpasset prosjekter, men basert på «Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utviklings» (OECD) definisjon av virksomhetsstyring som sier at (2004, s. 11):

*“Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board (or management team), its shareholders, and other stakeholders. It provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.”*

Her knyttes begrepet *prosjekteierstyring* til styring av prosjekter på det nederste styringsnivået i Figur 3, begrenset til styring av individuelle prosjekter (Turner, 2009). Müller (2009) tar utgangspunkt i den samme definisjonen. Den andre definisjonen, kommer fra den britiske Association for Project Managements (APM), hvor de definerer det som (APM, 2004, s. 4; 2011)

*“The governance of project management concerns those areas of corporate governance that are specifically related to project activities. Effective governance of project management ensures that an organisation’s project portfolio is aligned to the organisation’s objectives, is delivered efficiently and is sustainable. Governance of project management also supports the means by which the board and other major project stakeholders exchange timely, relevant and reliable information.”*

APM inkluderer både styringsnivå to og tre fra Figur 3 og individuelt prosjekt- og taktisk porteføljenivå i definisjonen. De omtaler styringen som *styring av prosjektledelse*. De unngår

begrepet prosjekteierstyring slik at det ikke skal forveksles med Turners definisjon (APM, 2011).

Prosjekteierstyringens natur oppsummeres av Turner (2006) med at eierorganisasjonen styrer prosjektene som midlertidige organisasjoner, for å skape verdi i prosjektet. Videre består det av å definere målsetninger, skaffe midlene for å oppnå dem, og virkemidler for å overvåke leveranse, prestasjon, ytelse og resultat. De stegene eierne må utføre i prosjekteierstyring er å *planlegge, organisere, implementere, og kontrollere* (Turner, 2009). Müller (2009) påpeker at dette innebærer å definere prosesser, roller og ansvar for de involverte aktørene i prosjektet.

De rollene som befinner seg i et prosjekt, må tas hensyn til i eierens prosjektstyringsprosess. Disse er *prosjekteierne*, som skal forsyne prosjektene med de ressursene som trengs for å skape nytte og verdier til den faste organisasjonen. *Brukerne* er de som avslutningsvis skal benytte den verdien som skapes, på eiers vegne. *Investoren* er de som bidrar med de økonomiske ressurser til prosjektet. De menneskelige *ressursene* er de som utfører prosjektarbeidet. *Prosjekteierrepresentanten* skal styre prosjektorganisasjonen og sikrer fremdrift, kvalitet og overvåkning (Turner, 2009).

## **2.2. Transaksjonskostnadsteorien**

Transaksjonskostnadsteorien handler om transaksjoner og tilhørende koordinasjon mellom kontraktspartnere, som utgangspunkt for analyse av kostnader. Teorien plasseres i krysningspunktet mellom jus, økonomi og organisasjon, og settes dermed i sammenheng med kontraktuelle problemer (Williamson, 1996). I følge Williamson kan det defineres tre kritiske dimensjoner innenfor prosjekttransaksjoner: *usikkerhet, frekvens og grad av varige spesifikke investeringer som oppstår*. Sistnevnte knyttes direkte til løsnings skreddersøm, og understrekes av Williamson som den viktigste dimensjonen. Transaksjonskostnadsteorien baseres på antagelser om menneskelig atferd, som stammer fra klassisk organisasjonsteori (Williamson, 1996). Disse sier at alle mennesker har *begrenset rasjonalitet*, som forklares med en atferd som er ment rasjonell, men som bare i begrenset grad faktisk er det. Her poengteres det også at mennesker vil opptre opportunistisk ved første mulighet. Opportunisme kjennetegnes ved at mennesker utnytter situasjoner til egen fordel, og tar lite hensyn til omgivelsene (Williamson, 1985).

Basert på disse antagelsene, brukes TKT for å identifisere, forklare og redusere kontraktuelle farer. Karl Llewellyns ide om kontrakt som rammeverk fra 1931, ligger til grunn for teorien. Rammeverket skal fungere som norm dersom relasjonene mellom kontraktspartene svikter

(Williamson, 1996). Komplekse kontrakter beskrives som ukomplette, nettopp på grunn av menneskers begrensede rasjonalitet, og vil derfor utfordre og øker transaksjonskostnadene. I følge Williamson benytter oppdragsgiver insentiver som styringsmekanisme, for å justere partenes opportunistiske atferd i ønsket retning. Turner og Keegan (2001) understreker at det ikke vil være mulig å kontraktsfeste alle fremtidige usikkerheter og eventualiteter, og at det også er viktig å unngå nærsynthet. Usikkerheten som oppstår, håndteres dermed ved å innføre kontroll og styringsstrukturer i kontraktene. Det påpekes også at transaksjonskostnadsanalyse kan benyttes til å granske sammenlignbare kostnader innen planlegging, tilpasning og kontroll i forskjellige styringsstrukturer (Turner & Keegan, 2001).

Müller (2009) hevder at organisasjoner tilpasser sine styringsstrukturer etter TKT for å minimere transaksjonskostnadene. Han setter teorien i sammenheng med prosjekter, ved at den beskriver behovet for ulike styringsstrukturer i prosjekter, og behovet for kontrakter. Teorien kritiseres for å være bastant, primitiv, mangelfull og gi for stor grad av frihet (Williamson, 1985).

### **2.3. Prinsipal-agentteorien**

Prinsipal-agentteorien bygger i likhet med TKT, på antagelsen om at mennesker er begrenset rasjonelle og opportunistiske (Eisenhardt, 1989). Teorien beskriver kontraktsforhold mellom to eller flere parter, spesielt i situasjoner der en part, *agenten*, er innleid, og får autoritet til å ta avgjørelser på vegne av den andre parten, *prinsipalen* (Jensen & Meckling, 1976). I sammenheng med prosjekteierstyring kategoriseres prinsipal-rollen som prosjekteierne og agentene med prosjektlederne. I følge Eisenhardt (1989) omfatter teorien både forskjellige kontraktsalternativer og elementer for å optimalisere styring av agentens adferd igjennom kontrakten. Hovedutfordringene i kontraktuelle situasjoner mellom de to partene, er *asymmetrisk informasjon*, *opportuniste* og *risikofordelingsproblemer* (Eisenhardt, 1989). Asymmetrisk informasjon oppstår når prinsipalen ikke kan overvåke agentens handlinger uten merkostnader, og agenten sitter igjen med informasjon prinsipalen ikke har tilgang på (Müller, 2009). I slike situasjoner kan agenten opptre opportunistisk og utnytte fordeler på bekostning av prinsipalen. Risikofordelingsproblemet oppstår når agenten og prinsipalen har forskjellig holdning til risiko (Eisenhardt, 1989).

Essensen i PAT beskrives som prinsipalens valg om å investere i metoder for å måle adferd eller kontrollere agentens resultater, og å overføre risiko til agenten (Eisenhardt, 1989). Prinsipalen kan unngå interessekonflikt ved å kontrollere, samt opprette hensiktsmessige

insentiver i agentens kontrakt (Jensen & Meckling, 1976). Insentiver er kontraktuelle virkemidler, som ofte styres av forhåndsbestemte belønningsformer for å påvirke agentens handlinger. Usikkerhet her, baserer seg på at kontrakten kun kan inkludere de forhold prinsipalen er i stand til å forutse på forhånd. Dette gir igjen agenten rom for å handle opportunistisk (Rindfleisch & Heide, 1997).

Agentteorien kritiseres for å kun anse situasjoner som økonomiske transaksjoner og for å anta at mennesker primært vil opptre opportunistisk (Müller, 2009).

## **2.4. Stewardshipteorien**

Som et svar på Jensen og Mecklings (1976) argument om at aksjonærenes avkastning ville reduseres dersom det ikke ble innført mer hensiktsmessige styringsstrukturer, introduserte Donaldson og Davies (1990) *stewardshipteorien*. Denne teorien gir en kontrast til det dominerende fokuset på PAT innen strategiske prosjektledelse og forretningspolitikk. Der PAT beskriver ledere som beregnende aktører, med hensikt å maksimere egen profitt og handle imot organisasjonens interesse, hevder organisasjonpsykologiske og -sosiologiske teorier derimot noe helt annet (Donaldson & Davis, 1990). Her beskrives mennesker som tillitsfulle, motivert av mestring, ansvarsfulle og villige til å vise autoritet i bytte mot anerkjennelse. PAT tar utgangspunkt i at prinsipalen og agenten har sprikende interesser (Jensen & Meckling, 1976), mens stewardshipteorien sier at imøtekommenhet mellom partene bør legges til grunn i styringsstrukturen. Hensikten med teorien er å ta hensyn til tillitsbaserte forhold, der ikke lederne nødvendigvis trenger å opptre opportunistisk (Donaldson & Davis, 1990).

En *steward* beskrives som en forvaltende leder, som ønsker å handle i tråd med organisasjonens beste. Gitt et valg, vil en slik ledertype velge å handle i tråd med prinsipalens interesse, fordi samarbeid og felles interesse prioriteres høyt. Stewardens oppførsel beskrives videre som organisatorisk sentrert, der han ønsker å ta beslutninger på vegne av det han oppfatter som helhetens beste. Stewarden antas å klare håndteringen av kompromisset mellom personlige og organisasjonens behov, siden han anser det som en og samme ting (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Som i PAT, relateres prinsipalen til prosjekters eiere, og stewarden til prosjektets ledelse.

## **2.5. Organisasjonsteorier i prosjektenes kontekst**

Turner og Keegan (2001) beskriver prinsipal-agentteorien som en eierstyringsteori, med både likheter og ulikheter med transaksjonskostnadsteorien. Der PATs hensikt er å justere agentens

insentiver, fokuserer TKT på hvordan en skal unngå uoverensstemmelse på forhånd. Dette eksemplifiseres med at TKT tar utgangspunkt i å styre transaksjoner for å balansere menneskers begrensede rasjonalitet, og at kontrakter aldri kan være uttømmende. Insitamentene som benyttes i PAT har til hensikt å styre menneskers oppførsel slik at de tar rasjonelle beslutninger og unngår opportuniste. Videre setter Turner og Keegan (2001) dette i sammenheng med behovet for eierstyring i prosjekter, der det som nevnt er høy grad av skreddersøm. I følge PAT skal organisasjoner som domineres av skreddersøm ha et uavhengig styre for å kunne ivareta aksjonærenes interesser. Her sitter styret med beslutningskontroll, mens prosjekteier tar beslutninger på vegne av styret.

Gulati (1995) utfordret dette overdrevne fokuset på transaksjonskostnader i prosjektarbeid. Han hevdet at dette er en tilnærming der mulighetene til å skape *tillit* mellom samarbeidende parter ignoreres. Dermed bestemte han seg for å undersøke hvilke faktorer det er som påvirker valget av styringsmekanismer i samarbeid mellom to eksterne organisasjoner, der transaksjonene gjentas flere ganger. Han mente sosiale forbindelser er noe som bygges opp over tid, og utførte dermed en studie over en periode på 19 år. Undersøkelsen innebar koblinger mellom uavhengige allianser mellom eksterne bedrifter, der transaksjonene også ble gjentatt (Gulati, 1995). Gulatis studie resulterte i forståelsen av at globalisering medfører nye muligheter for organisasjonssamarbeid. Han anser økningen av interorganisatorisk prosjektsamarbeid som utløsende faktor for en dramatisk økning i strategiske allianser internasjonalt. Dette er former for allianser der kontraktuelle ordninger muliggjør fellesforetak (joint ventures), som for eksempel: felles FoU-avtaler, teknologiutveksling, direkte investeringer, lisensiering og en rekke andre ordninger (Gulati, 1995). Her må de faktisk forventede transaksjonskostnadene i prosjektet legge grunnlag for valg av kontrakt og metoder, for eksempel: mulighet for opportuniste, forhandlingskostnader, utforming av betingelser, overvåking, håndheving av juridiske løfter og håndteringen av eventuelle kontraktsbrudd. Gulati (1995) understreker dermed at TKT-baserte metoder kun er hensiktsmessige i situasjoner der det ikke er snakk om gjentagende samarbeid mellom partene. Undersøkelsen til Gulati (1995) viste at parter som har erfaring med hverandre, skaper bånd igjennom samarbeidet. Her oppstår det gjerne tillit i relasjonene som reduserer de faktiske transaksjonskostnadene i fremtidig samarbeid med den samme parten. Den strenge formelle styringen som legges til grunn i TKT-metoder, utelukker muligheten for å ta hensyn til disse båndene. I tillegg til at kontraktsforhold som forutsetter mistillit og opportunistiske aktører, bryter de tillitsfulle båndene.



Gulatis syn støttes av Davis et al. (1997) som understreker at et tankesett som beskriver én relasjonsteori som «korrekt» og en annen som «feil», blir overfladisk. De beskriver videre to underliggende faktorer som ligger til grunn for en leders valg av steward- eller agent-tilnærming (Davis et al., 1997):

### **Psykologiske faktorer:**

- **Motivasjon:**

Den første psykologiske faktoren tar utgangspunkt i Ryan og Decis (2000) motivasjonsteori. PAT benytter ytre motivasjon i form av håndgripelige og målbare verdier, der det benyttes konkrete belønningssystem for å styre prosjektdeltakerne. Stewardshipteorien tar utgangspunkt i indre motivasjon, som beskrives som mindre håndgripelig. Her handler det om å motivere til indre vekst, måloppnåelse, tilhørighet og selvrealisering, basert på etablerte motivasjon- og behovsteorier.

- **Identifisering:**

Mennesketyper beskrives å identifisere seg med organisasjonen han (eller hun) er medlem i, så lenge han aksepterer den overordnede visjon og formål (Davis et al., 1997). En steward-type kobles til en som identifiserer seg, og dermed tar ære i organisatorisk suksess. Han vil dermed arbeide i tråd med prinsipalen, siden det er hans indre motivasjon. Davis et al. viser til en rekke studier som viser at ledere som ønsker å unngå skyld, tar avstand fra organisasjonen de er medlem av. Dette kobles til agent-typer, som vil ta opportunistiske beslutninger for å unngå skyld (Davis et al., 1997).

- **Makt:**

*Makt* er den siste psykologiske faktoren som skiller individuelle preferanser hos ledere. Det forankres i en rekke maktteorier (Gibson et al., 2012), og sammenlignes med *institusjonell* og *personlig* makt. En agent vil benytte institusjonell makt og belønningskraft, insitament og autoritet for å kontrollere relasjoner. Mens stewarden vil benytte personlig makt som oppstår naturlig, uten påvirkning av formell autoritet for å håndtere relasjoner. Det påpekes at det tar lengere tid å utvikle personlig makt, da det i hovedsak baseres på tillit, men makten opprettholdes til gjengjeld over lengere tid (Davis et al., 1997)

### **Situasjonelle faktorer:**

- **Ledelsesfilosofier:**

Lawler (1991) beskriver valgene mellom *kontrollorientert* og *involveringsorientert* ledelse, som Davis et al. benytter til å illustrere skillet mellom agenten og stewarden. Den

kontrollorienterte, sidestilles med prinsipal-agent-relasjoner. Her tas det utgangspunkt i å separere tenking og kontroll fra selve utføringen av arbeidet. Mens den involveringsorienterte oppfordrer til selvkontroll og selvforvaltning, der tenking, kontroll og utførelsen av arbeidet anses som en helhet, og sidestilles med en prinsipal-steward-relasjon.

- **Kultur:**

I følge Davis et al. er både individers kulturelle bakgrunn og organisasjonens opparbeidede kultur med å påvirke valget mellom agent- eller stewardship-baserte relasjoner. Organisasjoner som domineres av individualisme, fokuserer gjerne på selvstendige mål og de inngår forretningsavtaler uten innslag av personlige relasjoner. Dette er typisk for Anglo Amerikanske kulturer og Vest-Europa (Davis et al., 1997), og relateres til prinsipal-agent-relasjoner. Kollektivism er typisk gjenkjent i Syd-Europa og Asia. Her dominerer fokuset på langvarige forretningsrelasjoner, som tar lang tid å bygge opp. De unngår konflikter og foretrekker direkte kommunikasjon og relateres til prinsipal-steward-relasjoner.

- **Maktavstand:**

Denne kategorien henger sammen med kultur. Det tas utgangspunkt i Hofstedes flerkulturelle motsetninger fra 1980 og 1991 (Davis et al., 1997). I følge Davis et al. domineres enkelte kulturer av makt og status, dette defineres som høy maktavstand. Lavere maktavstand kjennetegnes i kulturer som arbeider for å jevne ut forskjeller, hvor det oppfordres til uavhengighet. Disse mønstrene kan også gjenkjennes i prosjektorganisasjoner. Stor maktavstand relateres til sentraliserte organisasjoner, der det er stor forskjell på autoritet, lønn og privilegier. Desentraliserte organisasjoner med horisontal struktur, kjennetegnes av lav maktavstand (Davis et al., 1997). Forfatterne kobler høy maktavstand til PAT, på grunnlag av teoriens aksept av ulikheter, hierarkiske utvikling, kontrollmekanismer og ulike belønningssystem. Lav maktavstand, kan derimot kobles til steward-relasjoner.

På grunnlag av kontrasteringen mellom PAT og stewardshipteorien som er gjort, beskriver Davis et al. (1997) hvordan ulike kombinasjoner av relasjonstilnærming fra de to prosjektpartene kan påvirke arbeidsforholdet deres, samt hvilken konsekvens det kan ha i en samarbeidssituasjon. Det kan oppstå fire forskjellige relasjoner, hvor to er fordelaktige og to ikke er det. En *ekte prinsipal-agentrelasjon* kan redusere kostnader, og oppstår der både prinsipalen og lederen tar utgangspunkt i en agent-relasjon. En *ekte prinsipal-stewardrelasjon* bygger på tillit og lederens frie spillerom, denne oppstår der både prinsipalen og agenten tar

utgangspunkt i en steward-relasjon. Det er viktig å merke seg at det kun er i ekte steward-relasjoner at nye muligheter i samarbeidet vil oppstå, på grunn av ledernes muligheter til å yte utover de kontraktuelle forholdene. I de to situasjonene hvor partene ikke har samme utgangspunkt, kan det oppstå dilemmaer som utnyttelse av motparten, tap av motivasjon, ubalanse i relasjoner og fare for økte transaksjonskostnader (Davis et al., 1997).

I enkelte prosjektsituasjoner vil det være mest hensiktsmessig å velge en PAT-tilnærming, for eksempel der kostnad er kritisk. Dette forutsetter likevel at begge partene er enig om denne relasjonen, og at de begge er villige til å inngå et kontrollregime. Ved behov for tillit og nytenking derimot, vil stewardship-relasjonen være best. Davis et al. (1997) antar at det er risiko som er den underliggende årsaken til PAT-dominerte styringsmekanismer. Nærmere bestemt, i aktørens aksept eller villighet for å utsette seg for en risiko som baseres på tillit. Fellesskapets beste, beskrives å være fokus i stewardship-relasjoner, mens det er ekte agent-relasjoner som medfører lavest mulig risiko for tap.

### 3. Metode

I arbeidet med denne masteroppgaven er det tatt en rekke metodiske valg. Dette kapittelet redegjør for disse valgene, og hvilken følge dette kan ha for forskningens kvalitet. Først presenteres en beskrivelse av oppgavens utgangspunkt og kontekst, deretter begrunnes valget av metodisk tilnærming og oppgavens design. Videre presenteres dokumentutvalget som ligger til grunn for analysen, samt hvordan datagrunnlaget er blitt generert. Gangen i den analytiske metoden fra rådata, til analyse og deretter til diskusjon, inspireres av den nyutviklede *stegvis-deduktiv induktive* (SDI) metoden (Tjora, 2017). Denne SDI-inspirerte fremgangsmetoden blir introdusert og beskrevet. Med utgangspunkt i disse valgene, beskrives det hvordan man sikrer kvalitative studiers kvalitet igjennom reliabilitet, validitet og mulighet for å generalisere. Til slutt beskrives det hvilke avgrensninger og utfordringer vi har støtt på i løpet av arbeidet med oppgaven.

#### 3.1. Oppgavens kontekst

Utgangspunktet for oppgaven er et forskningssamarbeid mellom det ny-oppstartede veiutbygningsselskapet Nye Veier AS (NV) og Universitetet i Agder (UiA). NV er et heleid statlig aksjeselskap, opprettet som følge av den nye transportreformen i 2015. Målet deres er å: «*planlegge, bygge og drifte veier raskere, billigere og bedre*» (NV, 2016). Ifølge NV er kostnadsnivået for veibygging i Norge om lag dobbelt så høyt som i Sverige. Dette skyldes både Norges topografi og vårt generelt høye prisnivå. Konsulentrapportene som dokumenterer forskjellig prisnivå viser også til at om lag 30 prosent av kostnadsforskjellen skyldes valg av gjennomføringsmodeller og utforming i veibygging (NV, 2016). Samarbeidsprosjektet mellom NV og UiA inneholder fire forskningsområder, der ett av dem er «*gjennomføringsmodeller og kontraktsstrategi*». Prosjektets overordnede formål er, fra et forskningsståsted, å bidra til å belyse hvilke gjennomføringsmetoder som er mest egnet for å planlegge og bygge veier på et vis som er bedre og raskere enn før. Denne masteroppgaven utføres som en del av oppstarten i forskningssamarbeidet. Oppgavens hensikt er å belyse sentrale elementer og utfordringer i styring og gjennomføring av prosjekter, sett fra et eierperspektiv.

#### 3.2. Design og metodisk tilnærming

Det er i hovedsak benyttet et kvalitativt dokumentstudie som metode for innsamling av rådata til denne oppgaven. Hensikten med å benytte en kvalitativ metode, er å vektlegge litteraturens forståelse av oppgavens tema, snarere enn en beskrivelse av temaet. Det benyttes også en induktiv fremgangsmåte, som Tjora (2017) enkelt forklarer med at forskningen drives frem av

samspeillet mellom empiri og teori, ved at man forsøker å få overblikk over en virkelighet, uten å ta utgangspunkt i hypoteser eller teorier.

I startfasen av oppgaven ble det invitert til en workshop i regi av samarbeidsprosjektet mellom Nye Veier og UiA. Det ble invitert både akademikere fra UiA og NTNU, ledere i forskjellige avdelinger i Nye Veier, samt noen PhD-stipendiater og masterstudenter. Til sammen 20 profesjonelle aktører innen prosjektledelse og styring satt sammen for å diskutere substansen i begrepet «gjennomføringsmodell». For denne oppgavens del, ble workshopen benyttet som en forstudie og kan defineres som et kvalitativt *fokusgruppeintervju*, der vi var åpent, deltagende observatører. Workshopens første del ble filmet, med deltagerens godkjenning, for å forenkles prosessen i ettertid. Hensikten med workshopen var å søke etter det Tjora (2017) kaller *empirisk-analytiske referansepunkter* (EAR). Dette vil si at man som forsker observerer elementer i løpet av datainnsamlingen eller i selve analysen, som *trigger analytiske ideer*. Et eksempel på en empirisk trigget ide, er et interessant og uventet utsagn som blir sagt under et intervju, som forskeren noterer ned. Dersom dette spesifikke utsagnet observeres flere ganger i løpet av studien, betegnes det som et EAR. Ifølge Tjora klargjør dette et helt konkret funn knyttet til det empiriske og det fortolkede elementet. For å notere ned disse ideene er det benyttet en forskningsdagbok igjennom hele studien, både for å notere ned funn og å kunne gjenkjenne EARs, men også for å kunne se utviklingen oppgaven har tatt. Her ble det notert direkte ned både ting som ble sagt og lest, i tillegg til dato, sted, samt vår forståelse og tanke omkring det som ble observert. På den måten kan vi gå tilbake til disse notatene og hente informasjon som ikke er blitt farget av vår egen bevissthet.

Funn i workshopen trigget en rekke analytiske ideer som ble undersøkt videre. Det ble blant annet diskutert at begrepet *gjennomføringsmodell* i seg selv, ikke definerer hvilken dimensjon i prosjektet det henvises til. Siden NV representerer eierdimensjonen i denne konteksten, fokuseres denne oppgaven omkring prosjekteierens styring og gjennomføring av prosjekter. Med dette som utgangspunkt ble det først igangsatt en litteraturgjennomgang. Det er denne litteraturen som legger grunnlaget for resten av oppgaven. Metoden for hvordan rådata ble valgt ut og tolket, for deretter analysert, presenteres i de neste kapitlene.

### 3.3. Datagenerering

Det empiriske kildematerialet til denne oppgaven baseres på et begrenset utvalg dokumenter, hentet fra vitenskapelige tidsskrifter innen ledelse av prosjekt, konstruksjon, innkjøp, verdikjede og økonomi. Innen kvalitativ forskning, hevder Tjora (2017) at dokumenter er en like viktig kilde til datagenerering, som observasjon og intervju. En dokumentstudie benyttes gjerne i kombinasjon med andre metoder, men også gjerne som en ren dokumentstudie. Her er *dokumenter* definert som alt fra lovverk til avisartikler til forskningsdokumenter (Tjora, 2017). Det vesentlige er at teksten gir leseren informasjon om et saksforhold skrevet på oppgitt dato, sted og publiseringskanal. I følge Tjora (2017) bør dokumenter som kildemateriale få en mer sentral plass innen samfunnsvitenskapelig forskning, fordi dokumenter styrker kunnskap om historisk utvikling. De bidrar også til å videreutvikle eksisterende teorier og nyansere empiriske funn som allerede er tilgjengelig. Tjora (2017) hevder også at denne måten å skaffe rådata på, gir forskeren tilgang til allerede eksisterende empiri uten å forstyrre bidragsyteren selv. Intervjuer og åpen observasjon påfører forstyrrelser for forskere, og bør derfor begrenses (Tjora, 2017). Dette er et viktig element i valget av å fokusere så mye på en ren dokumentstudie i denne oppgaven.

Funn som ble gjort i den innledende litteraturgjennomgangen av denne oppgaven, stammer fra alle deler av verden. Enkelte områder i verden ser ut til å bidra mer enn andre innen prosjektlitteraturen, for eksempel USA og Europa. Noen bransjer viser tydelig dominans, som for eksempel bygg- og anleggsbransjen.

For å kunne belyse de sentrale elementer innen gjennomføring av prosjekt fra eiers perspektiv, mener vi det er viktig å legge til grunn prosjektlitteratur fra forskjellige bransjer, land og også vitenskapelige grener. Utvalget som ligger til grunn er dermed plukket bevisst med tanke på mangfold innen disse temaene. For å finne materialet er det tatt utgangspunkt i godkjente databaser, tilgjengelige igjennom UiA sitt nett. De første søkene er utført på Science Direct, under nøkkelordet «Project Governance». Kravet her var at begrepet dukket opp i tittel, nøkkelord eller sammendrag. Samtlige tidsskrifter er også sjekket opp imot «Norsk senter for forskningsdata» (NSD) (2017), og deres register over vitenskapelige publiseringskanaler. Da søkeresultatene ga et relativt lavt antall artikler, ble også *snøballmetoden* benyttet for å finne flere relevante artikler. Artiklene er hentet fra helt tilbake til 1984 for å synliggjøre prosjekteierstyringslitteraturens utvikling. Tabell 1 viser en oversikt over utvalgte dokumenter, hvilket år de er utgitt, og hvilket tidsskrift de er publisert i.

Tabell 1: De vitenskapelige tidsskriftene kildematerialet er hentet fra

Tidsskrift Vol. No.	Tittel	Utgitt	Forfattere
Construction Management and Economics			
Vol. 19, no. 8	<i>Governing the project process: a conceptual framework</i>	2001	Winch
European Management Journal			
Vol. 19, no. 3	<i>Mechanisms of Governance in the Project-based Organization: Roles of the Broker and Steward</i>	2001	Turner og Keegan
International Journal of Managing Projects in Business			
Vol. 1, no. 1	<i>Subcontractors' business relationships as risk sources in project networks</i>	2008	Artto, Eloranta og Kujala
Vol. 2, no. 4	<i>Pursuing relevance and sustainability Improvement strategies for major public projects</i>	2009	Klakegg
International Journal of Project Management			
Vol. 2, no. 1	<i>Organization and governance in construction</i>	1984	Reve og Levitt
Vol. 24, no. 7	<i>Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia</i>	2006	Abednego og Ogunlana
Vol. 25, no. 4	<i>A new framework for understanding organisational project management through the PMO</i>	2007	Aubry, Hobbs og Thuillier
Vol. 26, no. 3	<i>Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education</i>	2008	Bredillet
Vol. 27, no. 2	<i>Dimensions of distance in a project network: Exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project</i>	2009	Ruuska, Artto, Aaltonen, og Lehtonen
Vol. 32, no. 8	<i>The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization – An agency and stewardship approach</i>	2014	Toivonen og Toivonen
Vol. 32, no. 8	<i>The management of project management: A conceptual framework for project governance</i>	2014	Too og Weaver
Vol. 33, no. 4	<i>Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk</i>	2015	Zwikael og Smyrk
Vol. 34, no. 2	<i>Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the "strong owner" concept</i>	2016	Winch og Leiringer
Vol. 34, no. 2	<i>Taming the 'trolls': Major public projects in the making</i>	2016	Klakegg, Williams og Shiferaw
Vol. 34, no. 2	<i>Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance</i>	2016	Samset og Volden

International Project Management Association			
Vol. 29	<i>A Framework for Building Successful Project-Based Organizations</i>	2008	Müller og Stawicki
Vol. 31	<i>Project Governance The Role and Capabilities Of The Executive Sponsor</i>	2009	Crawford og Cooke-Davies
Journal of Purchasing & Supply Management			
Vol. 11	<i>Governance of complex procurements in the oil and gas industry</i>	2005	Olsen, Haugland, Karlsen og Husøy
Project Management Journal			
Vol. 36, no. 3	<i>Governance regimes for large complex projects</i>	2005	Miller og Hobbs

Når de relevante kildene er valgt ut, må de settes i sammenheng med den foreliggende kontekst, en må tolke kildenes innhold og bestemme kildens pålitelighet (Tjora, 2017). De utvalgte kildene er satt i sammenheng på grunnlag av fokus på begrepet «project governance» oversatt til prosjekteierstyring på norsk. De kildene som ikke har dette begrepet i tittel, nøkkelord eller sammendrag, har alle benyttet dette begrepet i løpet av dokumentet. De øvrige dokumentene er også blitt sitert en eller flere ganger av de første dokumentene som ligger til grunn. Det finnes et stort utvalg av relevante dokumenter innenfor prosjektlitteraturen. Det påpekes herved at utvalget på ingen måte er uttømmende, eller gir noe helhetlig bilde av alle tolkninger som finnes. En betydelig mengde dokumenter er tatt ut av utvalget, på grunn av denne oppgavens begrensede tidsperiode.

Innen kvalitative dokumentstudier er det forskerens ansvar å tolke opphavsmannens budskap (Tjora, 2017). Det er dermed relevant å nevne at vår forståelse av budskapet, ikke nødvendigvis er i samsvar med det opphavsmannen har ment å formidle. Tjora (2017) påpeker også at det er viktig å være klar over hvilken påvirkning man selv har på tolkningen av dokumentet. Det er ikke lenger bare forfatterens budskap, men også forskerens egen tolkning som gir mening i analysen.



### 3.4. Analytisk metode

Som analytisk metode i denne oppgaven, inspireres vi av den helt nyutviklede metoden *stegvis-deduktiv induktiv* (SDI) metode, av Aksel Tjora (2017). Denne metoden beskrives kort ved at man arbeider i etapper, i induktiv retning fra data til teori eller konsept. Deretter testes det teoretiske eller konseptuelle tilbake til empirien, ved for eksempel å ta tak i EAR som har oppstått og koble det tilbake til tidligere funn. På denne måten tar man valget om å gå videre med EARen eller forkaste det som funn dersom det ikke er generaliserbart.

SDI-metoden tar utgangspunkt i tradisjonell datagenerering, mens det i analysen utføres koding av data som ligner på den tradisjonelle, men omfattende, metoden «grounded theory». Hensikten med SDI er å kunne gjennomføre analysen raskere og mer effektivt (Tjora, 2017). For å analysere dokumentene, kodes de i detalj ved hjelp av dataprogrammet nVivo. Noe av essensen i metoden er at en ikke skal ta utgangspunkt i teorier eller søke etter forhåndsdefinert innhold, men la empirien tale for seg selv. Målet med kodingen er delt i tre, der den første går ut på å hente ut essensen fra hvert dokument. Deretter skal materialets volum reduseres ved å kobles sammen og grupperes i noder, hvor de mest sentrale elementene til slutt plukkes ut. Et eksempel på en EAR som ble oppdaget tidlig i workshopen, var at navn på de samme rollene i forskjellige prosjekter ble benyttet om hverandre. En rolle kunne i ulike situasjoner ha forskjellige navn, men forskjellige roller kunne også ha samme navn. Dette dukket fort opp som funn når vi startet kodingen, da flere dokumenter omtalte rollene, men med forskjellige navn.

I starten besto kodene av lengere sitater, men vi forsto fort at det ikke ville være en hensiktsmessig måte å arbeide på. Vi fanget da heller opp essensen i hva som ble presentert. Introduksjon, diskusjon og konklusjon ble mer vektlagt enn dokumentenes litteraturgjennomgang, case og metode. Når vi var igjennom alle dokumentene, satt vi igjen med 415 koder. Noen eksempler på koder var: «behov for endring», «mangel på relasjonsbygging», «rollebeskrivelse», «prosjekteierstyring omhandler...». Disse ble dermed kategorisert. Vi kategoriserte kodene etter de mest omtalte temaene, som sto tydelig frem på dette tidspunktet. De viktigste temaene vi gjenkjente er hva som inngår i prosjekteierstyring, og behov for holdningsendringer eller videreutvikling, roller, relasjoner og nettverk, tillit og risiko, kapabiliteter, utfordringer og diskusjon omkring teoretiske utgangspunkt. Disse temaene danner også utgangspunktet for hvordan vi håndterte oppgaven videre.

Når grupperingen er klar, skal gjenkjente konsepter utvikles, men her skal det styres ut ifra teori (Tjora, 2017). Vi må nå forsøke å forstå hva det egentlig handler om, om det finnes en mer

generell måte å forklare ting på. Et eksempel her, er at prosjekterstyringen i første omgang så ut til å begrenses til styring av grensesnittet mellom fast og midlertidig organisasjon. Det vil samtidig si at porteføljestyring og valg av konsept underlegges organisasjonens overordnede virksomhetsstyring, og ikke ansees som en del av prosjekterstyringen. Dette ble gjenkjent som et gjennomgående konsept i enkelte av dokumentene. Andre inkluderte porteføljestyringen som en del av konseptet, mens andre igjen understreker viktigheten med å trekke samtlige styringsnivåer ut av virksomhetsstyringen, og håndtere prosjektet helhetlig.

### **3.5.Kvalitet i forskningen**

Alle metodevalgene som er tatt i denne oppgaven, vil påvirke undersøkelsens kvalitet. Dette skal igjen gi en indikator på om vi kan stole på de resultatene som blir presentert. Det er forskerens rolle å vurdere effekten av de valgene som er tatt, for så å redegjøre for dem. De tre forholdene er *pålitelighet*, *validitet* og *generaliserbarhet* (Busch, 2013; Nyeng, 2012; Tjora, 2017).

*Pålitelighet*, eller reliabilitet, omhandler oppgavens totale sammenheng og interne logikk (Tjora, 2017). Det er SDI-metoden som legger mye av grunnlaget for dette i denne oppgaven, da metodens strenge krav til generering av data og analysens koding er fulgt. Dette er kun én av betingelsene for at en empirisk undersøkelse skal kunne vise til god kvalitet (Nyeng, 2012). *Gyldighet*, eller validitet, handler om å sikre en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming, funn og de forskningsspørsmålene som skal besvares (Tjora, 2017). I følge Nyeng (2012) benyttes begrepet mest innen kvantitativ forskning, og omhandler *målesikkerhet*. Innen kvalitativ forskning er det vanskelig å si noe om målesikkerheten, men man må likevel sikre at kildematerialet som samles inn er holdbart og nøyaktig (Nyeng, 2012). I og med at alle artiklene er hentet fra vitenskapelig godkjente tidsskrifter, der det stilles strenge krav til kontroll før publisering, stilles det ikke spørsmål til dokumentenes holdbarhet og nøyaktighet. Ellers har vi benyttet forskningsdagboken for å fange opp EARs og vår egen forståelse, i løpet av oppgaven. Denne dagboken har også vært fin for å gå tilbake for å finne datoer for når ting har funnet sted. Vi sikrer validiteten i notatene våre fra workshopen, ved å gå igjennom opptakene som ble gjort. Disse opptakene blir slettet når arbeidet med oppgaven er avsluttet. *Generaliserbarheten*, eller overførbarheten handler om forskningens relevans utover det som faktisk er undersøkt (Busch, 2013; Tjora, 2017). Tjora (2017) beskriver dette som samfunnsforskningens og SDI-metodikkens egentlige formål. Hensikten med denne masteroppgaven, er å videreutvikle de konseptene som allerede er utviklet, ved å sette de i sammenheng med temaets helhet. Datagrunnlagets dokumenter sikrer mye av generaliserbarheten, siden generaliseringen i stor

grad allerede er gjort. Vi benytter også teori og tidligere forskning for å støtte opp om både gyldighet og generaliserbarhet. Det er likevel verd å nevne at konklusjonene som trekkes fra teksten i dokumentene, kun baseres på vår tolkning.

### **3.6. Avgrensninger og utfordringer**

Denne oppgaven avgrenses til å omhandle eierstyring i store, komplekse prosjekter. Det begrenses ikke til noen spesifikk bransje, men underlaget domineres av dokumenter som representerer bygg- og anleggsbransjen. Videre legges i utgangspunktet kun workshopen og dokumentstudiets utvalg til grunn for analysen og resultatene. Det er likevel trukket inn noe tilleggslitteratur, for å støtte opp under påstander eller teoretiske beskrivelser.

Opgaven avgrenses også til å omhandle prosjekteierstyring, eller på engelsk «project governance». Dette er et begrep som oversettes litt ulikt i norsk litteratur, men vi har oftest sett denne oversettelsen. Trolig vil begrepet også benyttes forskjellig i bransjene både innen det norske, og andre språk. Dette er det ikke tatt hensyn til i denne oppgaven.

#### **Utfordringer**

En av utfordringene vi støtte på, var underveis i kodingen i dataprogrammet nVivo. Vi startet opp uten noen erfaring i programmet, hvilket bød på en bratt læringskurve. Dette resulterte i ulik koding, der de siste har tettere kodingstetthet enn de første. Dette er det forsøkt å rette opp i, i form av å gjenta kodingen i de tidligste dokumentene. Tidsbegrensningen sørger også for at vi måtte kode hver vår halvdel av dokumentene, hvilket medfører ulike tolkninger og skjevhet i kodene. Totalt sett kodet den ene av oss tettere enn den andre. Det optimale her, hadde vært at begge to kodet alle dokumentene, for så å sammenligne resultater. Dette er kunnskap vi tar med oss videre, og ville gjort annerledes ved en annen anledning.

## 4. Analyse og resultater

Dette kapittelet presenterer oppgavens funn og resultater på grunnlag av dokumentanalysen som er foretatt, og ting som ble tatt opp og diskutert i workshopen. Først presenteres resultatene fra dokumentanalysen i en oversiktlig tabell, etterfulgt av en kort oppsummering av resultatene. Deretter presenteres de viktigste funnene fra workshopen. Litteraturens forskjellige tolkninger og beskrivelse av prosjekteierstyring presenteres, før kapittelet avsluttes med en presentasjon av de identifiserte utfordringene.

### 4.1. Resultater fra dokumentanalysen

Dokumentene som ligger til grunn for analysen og hvilket tidsskrift de er hentet fra finnes i avsnitt 3.3. og Tabell 1. Analysens resultater er presentert i Tabell 2, og presenterer relevante funn i analysen. PES er forkortelsen for prosjekteierstyring.

Tabell 2: Dokumentanalysens resultater

Forfatter	Kategorikode	Konseptuelle utfordringer	Bransje
<b>Konseptuelle dokumenter</b>			
Reve & Levitt (1984)	Roller Relasjoner Tillit	For lite fokus på uformelle relasjoner	Bygg og anlegg
Winch (2001)	PES Roller	Manglende helhetlig fokus	Bygg og anlegg
Aubry et al. (2007)	PES Nettverk Relasjoner Manglende kobling	Manglende teoretisk fundament for å forstå håndteringen av komplekse relasjoner i praksis	
Bredillet (2008)	PES Behov for endring	Positivistenes smale fundament Utvikle prosjektlitteraturen	Akademia
Müller & Stawicki (2008)	PES	Styringen av prosjekt må tilpasses organisasjonens prosjektorganisering	IT Bygg og anlegg
Crawford & Cooke-Davies (2009)	PES Roller Kapabiliteter	Grensesnittet mellom fast og midlertidig organisasjon	
Too & Weaver (2014)	PES	Manglende kobling mellom styring og ledelse. Styringen er vanskelig å håndtere, ikke utviklingen av verktøyene	
Winch & Leiringer (2016)	PES Kapabiliteter	Prosjekteiernes kapabiliteter Det finnes ikke noen fasitsvar på hva som er en god eier	Bygg og anlegg

Empiriske dokumenter			
Turner & Keegan (2001)	PES Roller	Tilpasse mekanismer og roller etter konteksten	Bygg og anlegg
Miller & Hobbs (2005)	PES	Trenger dynamiske styringssystemer	Bygg og anlegg
Olsen et a. (2005)	PES Tillit Kapabiliteter	Styringsmekanismenes komplekse samspill påvirker valget av hensiktsmessige mekanismer	Olje og gass
Abednego & Ogunlana (2006)	PES	God prosjekteierstyring beskrives. Aktørenes ulike tilnærming til risiko kompliserer styringen	Bygg og anlegg
Artto et al. (2008)	PES Relasjoner Nettverk	Håndtering av grensesnittet mellom fast og midlertidig organisasjon Samspillet mellom aktører	Bygg og anlegg
Klakegg (2009)	PES	Tidligfasens valg av relevante og levedyktige konsepter	Bygg og anlegg
Ruuska (2009)	PES Nettverk Relasjoner	Avstanden mellom aktørene i prosjektnettverket må reduseres	Bygg og anlegg
Toivonen & Toivonen (2014)	PES Tillit Relasjoner	Tillitsbaserte relasjoner må vedlikeholdes igjennom prosjektet for å ikke gå over til kontrollbaserte relasjoner	Bygg og anlegg, eiendom
Zwikael & Smyrk (2015)	PES Tillit	Mekanismer må tilpasses konteksten. Manglende fokus på fordelsrealisering	Bygg og anlegg
Klakegg et al. (2016)	PES	Manglende kunnskap om hva store, komplekse prosjekter virkelig innebærer.	Bygg og anlegg
Samset & Volden (2016)	PES	Manglende fokus på tidligfase Prosjektene domineres av for stort fokus på taktiske mål	Bygg og anlegg

Funnene viser at styring av prosjekter er blitt diskutert siden 1984 (Reve & Levitt, 1984), men at selve begrepet prosjekteierstyring ikke blir teoretisert som fenomen før omkring 2009 (Müller, 2009; Turner, 2009). Emnene som omtales oftest, er prosjekteierstyring generelt, samt utfordringer i forbindelse med håndteringen av relasjoner, tillit, nettverk og behov for et bredere teoretisk fundament. Det legges også vekt på det som anses som viktige bidrag innenfor tidligfasens utfordringer, og hvilke kapabiliteter prosjekteierne bør ha. Det kan også observeres at resultater på emnet både kan fremstilles som konseptuelle rammeverk og testes ut i empiriske undersøkelser.

## 4.2. Funn i workshop med akademia og praksis

Resultatene fra workshopen viser at det er ulike tolkninger av begrepet gjennomføringsmodell. Meningene er ofte relatert til hverandre, men da ikke spesifisert til hvilket nivå. Styringsnivå og gjennomføringsnivå blandes ofte sammen. Det ble presentert at gjennomføringsmodeller skal strukturere prosjekter med sikte på omfang, kvalitet og kostnad. Dette gjøres da gjennom fem steg; 1) entreprisform, 2) struktur og styring, 3) organisering, 4) anskaffelses- og kontraheringsstrategi og 5) vederlagsform. Disse stegene skal sikre eierens beslutningsevne og kontroll, på samme tid som det skal sikre anskaffelse av de rette aktørene til det spesifikke prosjektet. Kontraktpartnerens handlingsrom skal spesifiseres og prosjektet deles opp i arbeidspakker, for så å tilordnes operativt ansvar. Deretter fastsettes strategi for kontrahering, hensiktsmessig valg av kontraktsform bestemmes og betalingsform fastsettes. Gjennomføringsmodellen blir omtalt som et rammeverk, som skal sikre at viktige aktører forblir igjennom hele gjennomføringen av prosjektet. Det skal også fremme klare spilleregler og gi en helhetlig oversikt. I den påfølgende felles diskusjonen ble det påpekt at selv om begrepene entreprisform og kontraktsform ofte omtales synonymt, er det mer riktig å si at entreprisform er et strategisk valg, og at kontraktsform er et taktisk valg.

I gjennomføringsfasen snakkes det også om fordeling av risiko og kompetanse, med fokus på å benytte kompetansen der kompetansen allerede er opparbeidet. Her påpekes det at markedet ofte innehar bedre kompetanse enn eieren selv. Årsaken til dette kan være at leverandører som konkurrerer i et marked har større insentiver for produktinnovasjon og kompetanseutvikling for å vinne kontrakter, enn det eierne har. Eierorganisasjoner og prosjektbestillere bør utnytte markedets kompetanse i større grad for å videreutvikle egen organisasjon, og for å dra nytte av markedets kapabiliteter. Dette er i tråd med den økende tendensen i markedet for tidlig involvering av entreprenører og rådgivere i planleggingsfasen, der markedsaktørene blir invitert til å bidra med sin kompetanse, før eierorganisasjonen kontraherer for gjennomføringsfasen.

En interessant diskusjon her var at gjennomføringsmodeller må anees som situasjonsavhengige og til dels også bransjeavhengig. Forskjellige aktører, på forskjellige nivåer i verdikjeden og i ulike prosjektbransjer, vil ikke nødvendigvis ha det samme synet på hva som inngår i en slik modell. Det er heller ikke gitt at begrepet gjennomføringsmodell trenger å være begrenset til selve gjennomføringsfasen av prosjektet. Workshopens aktører diskuterte begrepet både i sammenheng med samfunns mål, prosessmål og individuelle prosjektmål. Ut ifra denne diskusjonen, kan felles enighet om begrepets substans synes umulig.

Ut ifra andre samarbeidsprosjekter som ble nevnt, kan det likevel se ut som om bygg- og anleggsbransjen i Norge er i gang med arbeidet om å enes om et felles begrepsapparat.

Workshopens diskusjoner omhandlet også elementer som inngår i styring og gjennomføring av prosjekter. Under følger en oversikt over de temaer som ble diskutert, og som settes i sammenheng med prosjekteierstyring:

- **Mangel på felles mål er en usikkerhetsfaktor.** For å dempe usikkerheten må målsetninger kommuniseres klart og tydelig og det må defineres hvem som er ansvarlig for å nå målet.
- **Transaksjonskostnader øker som følge av konflikt og samhandlingskontroll.** Innsats for å redusere konfliktnivået mellom aktørene på alle nivåer i prosjektet, kan redusere transaksjonskostnader.
- **Det er de menneskelige faktorene hos aktørene som skaper konflikt.** Det er derfor viktig at det legges til rette for at aktørene opplever en følelse av fellesskap, eierskap og tillit i prosjektgruppen og prosjektet i seg selv. Det påpekes også at tillit og konflikt henger mye sammen med kompetanse. Et økende konfliktnivå observert i bygg- og anleggsbransjen i dag, kan gjerne spores til tapt kompetanse på grunnlag av endrede prosjektorganiseringsformer.
- **Endringer i styringsregimer skaper forvirring, økt risiko og usikkerhet.** Det må fremlegges en modell som gjelder fra oppstart til avslutning.
- **Klare insentiver for fordeling av risiko og muligheter kan redusere sub-optimalisering.**
- **Kjøp og gjenkjøp er en viktig regulator på kvalitet i leveranse.** Det kan oppstå ineffektivitet når anbudsprosessen gjør at *flergangskunder* oppfører seg som *engangskunder*. Mulige stordriftsfordeler forsvinner og videreføring av gode relasjonelle virkemidler kan ikke benyttes.
- **Diskontinuitet i overføringer fra én fase til en annen,** påpekes som et gjentakende problem. Det påpekes et gap mellom fasene, som ikke bør oppstå.
- **Riktig bruk av tillitsmekanismer i kontrakt kan erstatte behovet for tillit i andre relasjoner.** Med dette utsagnet tolkes det som at aktørene bare trenger å ha tillit innad i prosjektgruppen, men at tilliten i grensesnittet mellom eier og utfører ikke behøver fokus dersom kontraktene baseres på slike mekanismer.
- **Avlæring er like nødvendig i enkelte situasjoner som læring.** Avlæring på kontroversiell prosjektorganisering i interne og eksterne verdikjeder påpekes som nødvendig for å kunne industrialisere prosjekter. Prosesser litt lengere ut i verdikjeden standardiseres i stor grad, i

motsetning til i skreddersydd produksjon. Det er likevel viktig å vurdere dette perspektivet, selv i enkeltstående prosjekter. Det er ikke nødvendigvis slik at alle prosesser og elementer er unike i slike prosjekter. Det finnes et potensial for stordriftsfordeler som ikke utnyttes, på grunn av innlærte antagelser. En prosjektnekbrytningsstruktur kan være hensiktsmessig å benytte for å kartlegge helheten, og dermed kunne identifisere standardiserbare prosesser.

Det stilles også spørsmål til om gjennomføringsmodeller kan være til hinder for, eller kan fremme insentiver som fokuserer på risiko og belønning. Altså utfordre de regulatoriske rammebetingelsene i lov om offentlig anskaffelse, for å unngå lange prosesser med høye transaksjonskostnader. Her er spørsmålet om man heller bør kunne velge partnere man tidligere har positive erfaringer med. Det påpekes at regelverket ofte benyttes som unnskyldning for å unngå å forsøke nye metoder i disse situasjonene.

Workshopen omhandlet gjennomføringsmodeller sett fra både eiers og fra entreprenørs ståsted. I sammenheng med denne oppgaven, er det interessant å se hva prosjektlitteraturen fremstiller som relevant og vesentlig innen styringen av prosjektene fra prosjekteierorganisasjonens side.

### **4.3. Ulike vinklinger på prosjekteierstyring**

De forskjellige dokumentene beskriver gjerne hovedelementene i prosjekteierstyringen på forskjellig måte. I dette kapittelet presenteres disse forskjellige elementene som påpekes. Det er noen av dokumentene som ikke bidrar til diskusjonen omkring konseptet prosjekteierstyring direkte, men likevel bidrar på spesifikke områder innen prosjektstyringen. Dokumentenes bidrag presenteres i kronologisk rekkefølge, og beskriver vår tolkning av de områdene der dokumentet skiller seg fra andre. Det tas også med enkelte eksempler fra dokumentenes empiriske funn, som understreker sentrale poeng i denne sammenheng.

Miller og Hobbs (2005) tar utgangspunkt i APMs definisjon om styring av prosjekter, der de inkluderer både styring på individuelt nivå og porteføljnivå. For å illustrere forskjellen på virksomhetsstyring og prosjekteierstyring, beskriver Miller og Hobbs (2005) først virksomhet- og eierstyring som en overvåkningsfunksjon. Dette er en funksjon som består av stabile strukturer, med hensikt å styre et sett med dynamiske aktiviteter, uten selv å forandres. Når det kommer til prosjekteierstyring av store, komplekse prosjekter, kreves det styringsstrukturer som selv er dynamiske. Disse strukturene må i tillegg forandre seg etter hvilken kontekst de skal tas i bruk i.



Abednego og Ogunlana (2006) understreker viktigheten av hensiktsmessig risikofordeling mellom partene i prosjektet, samt håndteringen av risiko og medfølgende konsekvenser. Den empiriske undersøkelsen viser at prosjekteierne ser ut til å være fornøyde med resultatene, så lenge prosjektrisikoen blir håndtert så snart truslene om konsekvenser oppstår. Prosjektgruppen arbeider med å utvikle byggemetoder, forenkling på byggeplassen og verktøy for å takle utfordringene under selve gjennomføringen. Dette ser ut til å ha hatt gode resultater, da alvorlige konsekvenser unngås og prosjekter ofte ferdigstilles til planlagt tid. Funnene viser derimot at kostnadene på lang sikt øker, når man håndterer risiko på denne måten. Denne håndteringen løser de utfordringene som oppstår der og da, men det er ingen strategisk god løsning. Abednego og Ogunlana (2006) hevder at det rette fokuset bør være at eierne selv utformer styringsrammer som også uttrykker forebyggende tiltak. For å oppnå riktig risikofordeling er det eierens ansvar å undersøke hvilke typer risikoer som kan oppstå i prosjektet, hvem som bør håndtere den, når den skal allokeres og hvilken strategi som skal benyttes for å hindre eller minimere konsekvensene. Videre presenterer Abednego og Ogunlana (2006) en oversikt over åtte krav til god prosjekteierstyring (Abednego & Ogunlana, 2006, s. 627):

1. Riktige beslutninger skal tas til rett tid, noe som inkluderer aktiv deltagelse
2. Rettferdige kontrakter
3. Informasjonsåpenhet
4. Tilpasningsdyktighet, konkret handling skal skje innen rimelig tid
5. Kontinuerlig kontroll og overvåking for å sikre resultater og forventinger
6. Like vilkår for alle involverte parter
7. Effektivitet og effekt
8. Ansvarlighet

Müller og Stawicki (2008) tar også utgangspunkt i APMs definisjon om styring, og omtaler det som en metode for å kunne håndtere styringen av flere parallelle prosjekter i en organisasjon. Et viktig moment hos Müller og Stawicki (2008) er deres påstand om at styringen av prosjekter må tilpasses eierorganisasjonens grad av prosjektorientering. Det finnes en rekke verktøy og tilpasninger en organisasjon kan investere i for å forbedre ytelse i prosjektene sine. Noen av disse krever lav investering, mens andre krever omlegging av hele organisasjonens styresett. For å balansere avkastningen på egenkapitalen er det derfor nødvendig å definere hvilken grad av prosjektorientering en organisasjon har. Müller og Stawicki (2008) presenterer et rammeverk, som definerer tre grader av prosjektorientering. Den første beskriver

organisasjoner med lav grad av prosjektbaserte aktiviteter. På dette nivået er det lite behov for ytterligere investeringer for å forbedre prosjektstyringen, da det ikke vil gi noen særlig avkastning. Grad to, tilsvarer moderat prosjektorientering, der en bør investere i sertifisering av egne prosjektledere og egne prosjektledelseskontorer. Den tredje graden er når organisasjoner domineres av store komplekse prosjekter. Her bør organisasjonen introdusere avanserte prosjektledelsesteknikker, som spesialiserte planleggingsverktøy og ansette menneskelige ressurser med særskilt høy kompetanse. Eksempler på planleggingsverktøy kan være flerdimensjonale digitaliseringsverktøy som bygningsinformasjonsmodellering (BIM).

Ruuska, Artto, Aaltonen, and Lehtonen (2009) mener prosjekteierstyringslitteraturen har overdrevent fokus på risiko og suksesskriterier. Samtidig etterlyser de forskning rundt de underliggende årsakene til prosjekters kompleksitet og usikkerhet, og metoder for å håndtere styringen i store, komplekse prosjekter. Eksempler på slike prosjekter kan være konstruksjonen av store tunneller, marinebaser, store transportsystemer, offentlige bygninger og broer, samt klargjøring og gjennomføring av olympiske leker (Ruuska et al., 2009). De tar for seg utfordringer som oppstår i de store nettverkene av relasjoner som dannes i og omkring et prosjekt. Nettverkene inkluderer en rekke aktører fra flere organisasjoner, interne og eksterne interessenter, samt offentlige styringsorgan. Samtlige av disse sitter gjerne med egne mål og forventninger, både på personlig og organisatorisk plan. Gjerne også mål og forventninger som ikke er sammenfallende. Eierens utfordring her, er å styre og koordinere aktivitetene til alle aktørene, på tvers av det komplekse nettverket (Ruuska et al., 2009). Ruuska et al. identifiserer utfordringer som oppstår i tre dimensjoner rundt nettverkene. De utvikler dermed et rammeverk som skal hjelpe prosjekteierne å se helheten i utfordringene, analysere de komplekse interorganisatoriske prosjektnettverkene, og tilpasse styringen til konteksten. Den første dimensjonen tar for seg problemer internt i organisasjoner, der aktørene kan mangle relevant erfaring. De kan ha for dårlig utviklede systemer og prosesser, samt mangel på lokal, nødvendig kunnskap. Den andre dimensjonen tar for seg utfordringer som kan oppstå i selve nettverket, som for eksempel ulik forståelse av målsetninger, uklare roller og ansvar, mangel på tillit, handling eller passivitet basert på antagelser og lignende. Den tredje dimensjonen handler om utfordringer som oppstår som direkte følge av hvordan det enkelte prosjektet håndteres. Dette kan skyldes mangelfull tilbudsinformasjon, feil valg av leverandør/entreprenør, mangelfulle prosedyrer, manglende kommunikasjonsverktøy, dårlig kommunikasjon, samt feil valg av kontrakttype (Ruuska et al., 2009). Av disse utfordringene, trekker Ruuska et al. frem aktørens ulike målsetninger som det viktigste elementet å håndtere. Her må det benyttes

styringsstrukturer i insentivkontrakter. For å sikre overholdelse av fastsatte rammer, må aktørenes handlinger overvåkes, men etter hvert som tilliten og kunnskapen øker, kan en redusere graden av overvåkning. Ruuska et al. påpeker videre at opprettholdelse av tydelige retningslinjer og standarder, har en betydelig innvirkning på prosjektenes aktører. Til slutt beskrives viktigheten med å vite hvilke aktører man kombinerer. Hensikten med å sette sammen slike nettverk av aktører er å skape en kollektiv og aggregert nettverksferdighet. Prosjekteierne må derfor sikre en sammensetning av aktører som arbeider godt sammen og har de evnene som kreves av dem.

Crawford og Cooke-Davies (2009) bemerker at god styring kjennetegnes av åpenhet og tydelig ansvarsfordeling. De legger til at prosjekteieren er ansvarlig for å identifisere og definere rollene, fordele ansvar og autoritet for beslutningstaking, samt legge til rette for forvaltning og ledelse på prosjektnivå. Det innebærer også koordinering og håndtering av relasjoner i gjennomføringsfasen. Alt dette skal gjøres på en gjennomsiktig måte, som oppfordrer til ansvarliggjøring og at det skal være vanskelig å skjule feil. Crawford og Cooke-Davies (2009) benytter også begrepet prosjekteierstyring i kombinasjon med APMs definisjon på styring av prosjektledelse. Crawford og Cooke-Davies (2009) utvider dette synet til å inkludere styringen i grensesnittet mellom den faste organisasjonen og den midlertidige prosjektorganisasjonen. De betegner denne rollen som Executive Sponsor, heretter omtalt som prosjekteier. Rollen besittes av én person, med hovedansvar for det individuelle prosjektet fra eierorganisasjonens side. Prosjekteieren fungerer som styringskobling mellom de to organisasjonene og skal overføre organisasjonens strategi til prosjektet. Det er også hans rolle å sikre definerte leveranser, som videre avgjør prosjektets grad av suksess. I følge Crawford og Cooke-Davies (2009) må prosjekteieren kunne håndtere tre viktige elementer samtidig: toppledelsens strategi, prosjekteierens leveranser i form av profitt, tjenester og ressurser, samt prosjektgruppens leveranser som skal bli prosjektets suksess. Videre må han ha oversikt over alle strategiske muligheter før prosjektet iverksettes, for å oppnå effektivitet. Han må sikre prosjektgruppens tilgang til ressurser og sørge for at alle har den autoriteten de trenger for å gjennomføre oppgavene sine. Til slutt må han sørge for å sikre kvaliteten på spesifikasjonene prosjektet er autorisert på grunnlag av, delegere oppgaver til rett person og på rett plass, samt sikre tekniske ytelseskrav (Crawford & Cooke-Davies, 2009).

Crawford og Cooke-Davies (2009) viser til resultater fra en spørreundersøkelse utført i både prosjekteierorganisasjoner og i deres prosjektorganisasjoner. Her kom det frem at kun tre prosent mente organisasjonens portefølje av prosjekter møtte eller overgikk forventningene. I

den samme undersøkelsen viste det seg at kun syv prosent av prosjektene leverte alt, eller mer enn det som var forventet. På tross av dette, svarte nesten alle eierne at de ikke var spesielt misfornøyde med de totale resultatene.

Klakegg (2009) tar opp problemet omkring manglende fokus på strategisk nivå. Prosjektens suksess defineres ut ifra relevans og levedyktighet i hele driftsfasen. Relevans defineres som graden av samsvar mellom tiltakets mål på den ene siden, og brukernes/samfunnets behov, interesser og prioriteringer på den andre siden. I sammenheng med prosjekter kobles levedyktighet til hvilken grad tiltaket fremdeles bidrar til realisering av effektmål og samfunns mål etter at prosjektet er ferdigstilt og igjennom den antatte levetiden (Klakegg, 2009). Dette omtales også som vurdering av netto nytte over tid (Samset, 2014). Klakegg (2009) viser videre til empiriske funn som sier at de viktigste årsakene til mislykkede prosjekter stammer fra tidlige beslutninger, som mangler relevans og levedyktighet. I følge Klakegg (2009) er spørsmålene om strategiske beslutninger viktigere enn alt annet som er beskrevet i OECDs evalueringsmodell for styring av prosjekter.

Too og Weaver (2014) hevder at systemiske feil som skjer i prosjekter, skyldes mangelfull styring. Prosjekteierstyring innebærer å finne balansen mellom styring i prosesser, for å sikre ønsket effekt, og å gi ledelsen nok spillerom til å yte mer enn forventet. Too og Weaver (2014) påpeker et åpenbart, men viktig poeng: styringsmekanismer er bare mekanismer som benyttes for å oppnå god styring, men de representerer ikke god styring i seg selv. Hovedrollen til eierorganisasjonen (heretter omtalt som eierne) er, ifølge Too og Weaver (2014), å være i stand til å håndtere alle porteføljens prosjekter samtidig. Dette innebærer å balansere tilgjengelige ressurser og å prioritere de prosjektene som bidrar mest til organisasjonens langsiktige vekst. Hele prosjektporteføljens leveranser må også balanseres i forhold til hverandre, siden de deler eiernes ressurser, informasjon og teknologi på tvers. Dette krever forhandlinger på daglig basis. Derfor deler Too og Weaver (2014) eiernes funksjon i to. Den første går ut på å velge ut hvilke prosjekter som skal inn i porteføljen. Dette innebærer å spesifisere interessentenes rettigheter og ansvar, et beslutningsrammeverk som er i tråd med retningslinjer og prosedyrer, strategisk rammeverk for å sikre organisasjonens overordnede mål, og mekanismer for å sikre effektiv og hensiktsmessig bruk av ressurser (Too & Weaver, 2014). Den andre funksjonen er eiernes systemer for oversiktlig håndtering og tilsyn av prosjektene. Den innebærer å sikre at prosjektene gjennomføres i tråd med både overordnet organisasjonsstrategi og prosjektets individuelle strategi, samt tilpasse strategien dersom omgivelsene endres. Gjennomføringen av prosjektene overvåkes, for å sikre hensiktsmessig fremdrift og forvalte ressursene effektivt.

Denne funksjonens rolle er også å kommunisere med eksterne og interne interessenter. Videre påpeker Too og Weaver (2014) at prosjektledelsens rolle ikke kan fungere uten effektiv støtte fra den overordnede prosjektstyringen. Prosjektledelsen skal speile prosjektstyringen ved å ta avgjørelser innenfor styringsrammene som er satt av eierne, for å oppnå deres mål. For at dette skal være praktisk mulig, må informasjon og instruksjoner kommuniseres til de som utfører oppgavene. Det må også legges til rette for tilbakemeldinger fra prosjektgruppen, slik at eierne kan følge prosjektets fremdrift.

Samset og Volden (2016) understreker også viktigheten med å se på prosjektenes helhet, når det kommer til prosjekteierstyring. Det innebærer både strategiske og taktiske prosesser, samt systemer og rammer som en eierorganisasjon må inneha for å sikre prosjekters suksess. Prosjekteierne må presentere et regulerbart rammeverk som sikrer kvalitet fra oppstart, men også en revisjon av dette. I tillegg til dette, kommer styring og problemløsning underveis i prosjektet inn, på individuelt styringsnivå. Samset og Volden (2016) påpeker også viktigheten med å gjennomføre en evaluering av prosjekter etter at de er gjennomført og eventuelt avsluttet. Dette er et sentralt ledd i prosjekteierstyringen, for å sikre kunnskap og læring, og må inkludere hele spekteret fra «suksessfulle» til «mislykkede» prosjekter.

For å understreke poenget om riktig valg av konsept, sammenligner Samset & Volden (2016) to store norske prosjekter utført i Norge på 2000-tallet. De begynner med å presentere utbyggingsprosjektet av Rikshospitalet i Oslo, som ble levert flere år etter fastsatt dato og endte med store kostnadsoverskridelser. Dette prosjektet ble fremstilt som mislykket i blant annet media, men når Samset & Volden (2016) setter overskridelsene av tid og kost opp mot driftsinntektene i etterkant av utbyggingen, utgjorde det ubetydelige summer i et levetidsperspektiv. Noen år etter ferdigstillingen ble det i tillegg fastslått at prosjektet er å anse som svært suksessfullt. Sykehuset har i dag betydelig større kapasitet og bedre teknologisk utstyr enn hva som var spesifisert. Det andre prosjektet Samset & Volden (2016) presenterer, er byggingen av et torpedobatteri langs kysten i Troms, i 2004. Anlegget var svært komplekst, bygget inn i fjellet og skulle huse 150 militær personell. Den offisielle åpningen fant sted til planlagt tid, og ble gjennomført til planlagt budsjett. Én uke etter åpningen, besluttet stortinget å stenge ned anlegget, da det var åpenbart at potensielle fiender aldri ville vise seg på en så utsatt plass. Prosjektets strategiske fiasko kom aldri så langt som til media, siden konseptet allerede var tatt over av andre. Samset & Volden (2016) spekulerer i om prosjektets taktiske suksess er grunnen til at det ikke fikk noen medieoppslutning.

Klakegg et al. (2016) hevder at det enda er mye vi ikke forstår innenfor store, komplekse prosjekter. Her studeres tre store prosjekter i Norge, UK og Nederland. Funnene viser at de implementerte styringsrammene ser ut til å ha ønsket effekt der de er innført, men at effekten avtar med tiden. En av utfordringene er at kunnskapen om god prosjekteierstyring øker, samtidig som kompleksiteten og omfanget i prosjektene også øker. Klakegg et al. (2016) viser til at formelle systemer ikke er i stand til å håndtere alle styringselementene, da den største utfordringen som regel skyldes menneskelige begrensninger. Klakegg et al. (2016) etterlyser dermed en total «verktøykasse» med oversiktlig fremstilling av alle elementene som inngår i rammeverk, styringssystem og metoder. Dette ville vært en god kilde til kunnskap og ressurser for praktikere og akademikere. Likevel hevder de at innføringen av nye elementer, som skal kompensere for systemiske og menneskelige begrensninger, vil øke kompleksiteten i rammeverkene ytterligere. I følge Klakegg et al. (2016) må dermed prosjekteierstyringen inkludere dialog mellom aktørene, som tillater bruk av instinkt og profesjonell erfaring. Denne profesjonelle «magefølelsen» skal likevel ikke erstatte de formelle mekanismene, men integreres for å styrke dem (Klakegg et al., 2016).

Eierne må identifisere potensielle kilder til risiko som kan oppstå i prosjektet, og innføre forebyggende tiltak for å redusere eller hindre konsekvenser av disse. De må også fremstille klare styringsrammer som uttrykker ansvarsfordeling og strategi for håndteringen av konsekvensene dersom de likevel oppstår (Abednego & Ogunlana, 2006).

#### **4.4. Konseptuelle utfordringer identifisert i litteraturen**

I dette kapittelet presenteres litteraturens beskrivelser av de konseptuelle utfordringene som er kategorisert i Tabell 2, kapittel 4.1. Først presenteres prosjekteierstyringens utfordringer med å håndtere komplekse prosjektreelasjoner. Så beskrives viktigheten og behovet for tillit, og hvorfor prosjekteierne bør legge til rette for tillitsbaserte relasjoner i store, komplekse prosjektgrupper. Deretter beskrives forskjellige typer nettverk som oppstår i prosjekter og deres tilknyttede basisorganisasjoner, og hvordan prosjekteierne er nødt til å håndtere utfordringene i alle disse dimensjonene. De tre siste delkapitlene omhandler utfordringer i prosjektenes tidligfase, kapabiliteter som behøves for å bli en god prosjekteierorganisasjon og til slutt litteraturens beskrivelse av et kunnskapsgap mellom praksis og teori.

##### **4.4.1. Relasjoner**

Artto et al. (2008) forklarer at en aktør i et prosjekt ikke står som en isolert enhet, men at det vil opprettes relasjoner til de øvrige aktørene i prosjektet. Det er opp til aktørene selv å hvilke

relasjoner som opprettes. I følge Jensen og Meckling (1976) kan prinsipalen velge å benytte en transaksjonsbasert relasjon for å kontrollere agentens handlinger i relasjonen. Prinsipalen kan også legge opp til tillitsbaserte relasjoner, med et ønske om felles problemløsning og større frihet for aktørene (Artto et al., 2008). Transaksjonsbaserte relasjoner baserer seg på TKT og PAT, mens tillitsrelasjoner baserer seg på stewardshipteorien (Davis et al., 1997). En utfordring som kan oppstå i tillitsbaserte relasjoner, er at aktører som i det ene prosjektet er forventet å samarbeide, kan være konkurrenter i det neste. Dette kan påvirke tillitsforholdet mellom partene negativt (Reve & Levitt, 1984). Abednego og Ogunlana (2006) påpeker videre at god prosjekteierstyring kjennetegnes av likhet og rettferdighet mellom alle involverte aktører, for å inngå likeverdig partnerskap.

I litteraturen er det en tendens til å fokusere for mye på hvordan to aktører relaterer seg til hverandre. I sammenheng med store komplekse aktørnettverk, vil det også være nødvendig å se på utviklingen av relasjonene mellom flere aktører i samspill (Artto et al., 2008; Olsen, Haugland, Karlsen, & Husøy, 2005). I følge Artto et al. (2008) vil en analyse av relasjoner mellom flere aktører, påvirkes på andre måter enn den tradisjonelle tilnærmingen mellom to parter. I situasjoner der to aktører har et stabilt og tillitsbasert forhold seg imellom, kan en tredje aktør komme inn i relasjonen og endre dette. Artto et al. (2008) påpeker viktigheten med å være observant på dette i sammensetningen av en prosjektgruppe. Et eksempel kan være i en tillitsrelasjon mellom prosjekteieren og en leverandør. Her kan det være ønske om åpenhet for å sikre prosjektets utfall. En tredje part som innføres i denne relasjonen kan opptre som hinder i denne åpenheten, dersom han for eksempel antar at han kan bli en konkurrent på et senere tidspunkt (Artto et al., 2008).

#### **4.4.2. Tillit**

Mayer, Davis og Schoorman (1995) definerer tillit i sammenheng med prosjekt, som aktørens villighet til å være sårbare i relasjonene som oppstår. Tillit beskrives også som en forventning til at samarbeidsparter opprettholder moralsk integritet (Olsen et al., 2005; Zwikael & Smyrk, 2015). Reve og Levitt (1984) beskriver at tillit oppstår på grunnlag av normene som dannes i en prosjektgruppe, for eksempel igjennom delte verdier, åpenhet og igjennom det faktiske samværet. I følge Olsen et al. (2005) lindrer tillit frykten for at andre skal opptre opportunistisk. Derfor har tilliten mellom samarbeidende parter mye å si i prosjektreasjoner. Følelsen av tillit vil øke samholdet i gruppen og effektivisere samarbeidet (Abednego & Ogunlana, 2006). I prosjektgrupper er samarbeid kritisk, der det må legges til rette for god kommunikasjon og sosial tilknytning, også på utsiden av arbeidsplassen. Gode sosiale relasjoner kan føre til at det

oppstår uformelle bånd også på utsiden av den profesjonelle prosjektgruppen. Dette kan videre lede til samarbeidende problemløsning, gjensidig forpliktelse og tillit i arbeidssituasjonen (Artto et al., 2008).

For å oppnå forutsigbare forventinger til samarbeidspartnere, hevder Artto et al. (2008) at kontrakter kan erstattes med tillitsbaserte relasjoner. Slike relasjoner kan også benyttes for å redusere behovet for overvåkning, og redusere transaksjonskostnader (Artto et al., 2008). Zwickel og Smyrk (2015) støtter dette utsagnet, og påpeker videre at tillit assosieres med gjensidig forståelse, læringsflyt og åpen kunnskapsdeling, noe som er fordelaktig i prosjektreasjoner. Som nevnt, er prosjektgruppe en midlertidig sammensetning av relasjoner. I mange tilfeller vil samarbeidende parter hverken har felles fortid eller utsikter om en felles fremtid. I andre tilfeller derimot, vil partene ha kjennskap til hverandre fra før. Dette vil også påvirke tilliten i relasjonen (Swärd, 2016). Dersom partene allerede har opparbeidet tillit til hverandre vil det forenkle arbeidet med å skape bånd i gruppen, men det motsatte er også tilfelle. Parter som allerede har erfart mangel på tillit, vil være desto vanskeligere å knytte sammen (Bakker, 2010; Swärd, 2016). Ifølge Bachmann og Inkpen (2011) er det prosjekteierne som må ta ansvar for utviklingen av tillit i de tidlige fasene i en relasjon.

I sammenheng med store prosjekter og bruk av tillitsmekanismer, undersøkte Olsen et al. (2005) hvordan bruken av forskjellige mekanismer i kontraktsammenheng påvirker hverandre. Mekanismene de undersøkte var basert på tillit, autoritet og insentiver i samspill. De fant at disse mekanismene er uløselig sammenkoblet, og at tillit er nøkkelen til god og tidlig etablering av autoritetsstrukturer og hensiktsmessige incentivordninger. Et annet viktig funn er at de tre mekanismenes avhengighet gjør at de også påvirkes av hverandre. Olsen et al. (2005) betegner denne påvirkningen som *multiplikatorvirkninger*. Riktig bruk av én mekanisme vil kunne øke effekten av de andre mekanismene. Det er derimot viktig å merke seg at det motsatte er tilfelle ved utilstrekkelig bruk av slike mekanismer, og multiplikatorvirkningen vil ha en negativ effekt på de andre mekanismene. Olsen et al. (2005) understreker at mekanismer må skreddersys til hverandre og til prosjektkonteksten. Det er også en forutsetning at aktørene kan benytte de valgte mekanismene og at kombinasjonen av dem sikrer positive multiplikatorvirkninger (Olsen et al., 2005).

Et annet av funnene fra studien til Olsen et al. (2005) er at teambuilding, felles forståelse og uformelle grenser, er effektive virkemidler i arbeidet med å utvikle en prosjektgruppes felles prosjekteierskap. Samlokalisering fremmer utvikling av tillit og åpenhet i tillegg til en følelse av felles identitet. Forutsetningene for å ta i bruk mekanismer basert på tillit i et prosjekt, er at



det må være av relasjonell karakter, ikke på kalkulerende grunnlag. Dette er for å kunne legge til rette for hensiktsmessig påvirkning av arbeidsprosessen og det endelige utfallet (Olsen et al., 2005).

Toivonen og Toivonen (2014) presenterer en empirisk studie av bilaterale (tosidige) relasjonsforhold, knyttet opp imot prosjekter, prinsipal-agentteorien og stewardshipteorien. De involverte aktørene i casen de studerte, tok utgangspunkt i en tillitsbasert stewardship-relasjon. Oppstarten av prosjektet ble kjennetegnet av kollektivistisk identitet, autonomi og frihet til å ta beslutninger, i tråd med Davis et al. (1997) definisjon av en stewardship-relasjon. Utover i prosjektet derimot, oppsto det en kritisk endring som førte til at styringen skiftet karakter, ledere ble skiftet ut, og toppledelsen innførte strengere kontroll. Toivonen og Toivonen (2014) beskriver situasjonen som en «trigger», som førte til en uønsket overgang fra tillit til kontroll i relasjonen. Forholdet gikk nå over til å domineres av strenge prosedyrer, individualistisk identitet og selv-interesse, beskrevet som en agent-relasjon. Her hevder Toivonen og Toivonen (2014) at et relasjonsforhold ikke bare baseres på hvilket utgangspunkt aktørene har til hverandre, men også hvordan det utvikler seg over tid. De hevder også at det er viktig at prinsipalen i slike forhold, her representert ved toppledelsen og eierorganisasjonen, kontinuerlig arbeider for å opprettholde de gode relasjonene utover i prosjektet. Spesielt i pressede og uforutsette situasjoner, som kan trigge overgangen til et mer kontrollbasert forhold (Toivonen & Toivonen, 2014).

Zwikael og Smyrk (2015) påpeker at deler av litteraturen antar at tillit og kontroll er to forskjellige ledelsestilnærminger, mens andre mener at det er ytterpunktene av samme sak. Deres beskrivelse sier at valget mellom kontroll og tillit må vurderes i hvert enkelt prosjekttilfelle. I stabile prosjekter, med lav risiko vil kontroll være en overlegen ledertilnærming sett fra et effektivitets- og transaksjonskostnadsperspektiv. I motsetning til dette er tillit mellom prosjekteier og prosjektleder en forutsetning i turbulente og komplekse prosjekter. Ved høy grad av tillit, overføres en del av kontrollen fra prosjekteieren til prosjektlederen (Zwikael & Smyrk, 2015).

#### **4.4.3. Nettverk**

Store prosjekter kan ses på som et nettverk av aktører (Artto et al., 2008; Eccles, 1981; Ruuska et al., 2009). De mange organisasjonene som deltar i dette prosjektnettverket, kan alle ha forventninger og mål som kan være både kontroversielle og motstridene i forhold til andre aktører. Motstridene mål kan være en kilde til risiko, derfor er det viktig å bygge opp relasjoner

og sikre felles målsetning i hele nettverket. Dette er prosjekteierens ansvar (Artto et al., 2008; Olsen et al., 2005). Prosjektnettverkets natur beskrives som midlertidig, da den spesifikke sammensetningen av aktører begrenser seg til prosjektets levetid (Artto et al., 2008). En utfordring i disse midlertidige prosjektnettverkene, er at de påvirkes av aktørenes langsiktige interesser og deres faste basisorganisasjoner. Aktørene kan møtes i andre nettverk, både med basis i deres faste organisasjon, men også i andre prosjekter (Eccles, 1981). En direkte konsekvens av det dynamiske samspillet i et midlertidig prosjektnettverk og det underliggende organisasjonsnettverk, er at man ikke kan forvente at aktørene vil utvise rasjonell atferd i enkeltsituasjoner. Dette kan eksempelvis være på grunn av langsiktige organisasjonsmål, som går på bekostning av det kortsiktige prosjekts-perspektivet (Artto et al., 2008). I basisorganisasjonens nettverk samarbeider partene i større eller mindre grad over tid, og avhengighetene kan være løst koblet. Prosjektnettverket er derimot tettere sammenkoblet, siden prosjektets suksess avhenger av alle aktørenes sekvensielle bidrag. Det stilles dermed strengere krav til eiernes utvelgelse av aktører, når prosjektgruppen skal settes sammen. Derfor er det viktig å gjøre seg kjent med de relasjonene som allerede finnes i organisasjonsnettverket. På den måten kan en ta hensyn til både forhenværende og mulige fremtidige relasjoner som kan påvirke samarbeidet (Artto et al., 2008).

Ruuska et al. (2009) beskriver også viktigheten med gode relasjoner og sammensatte nettverk i prosjektgjennomføring. Prosjektnettverket består av en sammensetning av enkeltindivider som alle innehar mer eller mindre unike kapabiliteter. Til sammen danner disse prosjektets nettverkskapabiliteter. I følge Ruuska et al. (2009) oppstår det ulike former for distanse mellom aktørene i slike nettverk. Avstanden mellom aktørene kan skyldes ulike interesser, forskjellige prioriteringer, ulik målforståelse og skjulte agendaer. Det er prosjekteierens ansvar å redusere denne distansen og arbeide for å skape og å opprettholde gode relasjoner i prosjektnettverket for å sikre effektivt og fremdrift i prosjektene (Ruuska et al., 2009)

Artto et al. (2008) beskriver viktigheten av å ikke isolere individuelle prosjekter fra basisorganisasjonen. Risiko i prosjekter påvirkes også av det langsiktige organisasjonsnettverket og de relasjonene som allerede er etablert her. I prosjektlitteraturen har det, ifølge Artto et al. (2008) vært en tendens til å overse disse relasjonene. Prosjekteieren bør derfor legge ned tid på å bli kjent med både de relasjonene som allerede eksisterer, samt se hvilke koblinger de kan dra nytte av i prosjektet (Artto et al., 2008).

#### 4.4.4. Tidligfasens ti paradokser

Samset og Volden (2016) påpeker at i de tilfellene prosjekter feiler på det strategiske plan, er det stor sannsynlighet for at det kan spores tilbake til beslutninger tatt i konseptutviklingen i tidligfase. De ansvarlige må sikre at riktige beslutningene blir tatt så tidlig som mulig, for å kunne oppnå god strategisk prestasjon i driftsfasen (Samset & Volden, 2016)

Det er ifølge Samset and Volden (2016) i tidligfase man har mest påvirkning på sluttresultatet i et prosjekt. Her er det fremdeles mulighet for endringer i konseptet, uten store merkostnader. Det er likevel på dette tidspunktet man har minst informasjon tilgjengelig. Analysen i denne fasen må bygge på erfaringsdata, tillagt antagelser og skjønn, siden det skal vurderes for fremtidig verdirealisering (Samset & Volden, 2016).

Mange av utfordringene i tidligfase er identifisert i form av ti paradokser. De tre første baserer seg på ineffektivitet som problemkilde, i form av kostnads- og tidsoverskridelser. De syv påfølgende omhandler prosjektstrategi som medfører feil valg av konsept (Samset & Volden, 2016):

1. **Hvordan suksess kan forstås:** suksess blir målt på taktisk istedenfor strategisk prestasjon.
2. **Viktigheten med tidligfase:** eierne benytter færre ressurser i startfasen for å identifisere den beste konseptuelle løsningen, enn det benyttes til forberedelse av den taktiske prestasjonen i implementeringsfasen.
3. **Tidlig informasjonsoverflod:** beslutninger er basert på mengder av detaljert informasjon i starten, istedenfor å nøye velge ut fakta og bedømmingsinformasjon som er relevant for å utheve de viktigste spørsmålene.
4. **Mulighetsrommet:** valg av konseptuell løsning tas uten systematisk vurdering av mulighetsrommet i begynnelsen
5. **Strategisk tilpasning:** strategi og tilpasning av mål er fremhevet som viktige anliggende, men oftest benyttes feil intern logikk av årsakssammenheng, og sannsynlighet feilberegnes.
6. **Kostnadsestimering:** fokuset er på det endelig kostnadsestimat (budsjettet), mens tidlige kostnadsestimater blir oversett.
7. **Ignorerte analyser av kostnad og fordel:** detaljert estimering av kostnader og fordeler er normalt gjort i begynnelsen, men ofte ignorert av beslutningstakere, som ofte vektlegger andre aspekter.
8. **Forutse og forsørge:** tendensen til å velge en strategi basert på forventninger og forsørgelse, istedenfor å finne alternative løsninger.

**9. *Perverse insentiver:*** offentlige investeringer uten noen finansiell obligasjon for målgrupper, kan skape *perverse* insentiver og resultere i prosjekter som virker mot sin hensikt

**10. *Nærsynte beslutninger:*** langsiktig levedyktighet er intensjonen, men planleggingshorisonten er for kort. Dette resulterer i sub-optimalisering av valg, preget av anger i etterkant

Samset og Volden (2016) konkluderer med at de langvarige demokratiske beslutningsprosessene er komplekse, og resultatet derfor blir vanskelig å forutsi. Ved å styrke den analytiske prosessen og gjøre beslutningsprosessen transparent, vil man finne et potensial for forbedring. Videre er noen prosjekter til dels standardisert, men på grunn av skiftende tid, sted og aktører vil et prosjekt alltid være nytt og unikt. Klakegg et al. (2016) påpeker her at det ofte vil være hensiktsmessig å ha mange standardiserte prosesser, men da må de alltid tilpasses både de nye aktørene og konteksten, hver gang.

#### **4.4.5. Eierens kapabiliteter**

Winch og Leiringer (2016) påpeker at eieren av prosjekter må inneha visse kapabiliteter for suksessfull gjennomføring av prosjekter. En organisasjons *dynamiske kapabiliteter*, er ifølge Helfat et al. (2009) organisasjonens evne til å skape, utvide eller tilpasse sine menneskelige og materielle ressurser. De *operasjonelle kapabilitetene* er videre evnen til å ta i bruk ressursbasen på best mulig måte i prosjektet (Helfat et al., 2009). Eiers *prosjektkapabiliteter* er de dynamiske kapabilitetene eierorganisasjonen trenger for å forbedre sine operasjonelle kapabiliteter, disse må også justeres mot leverandørens operasjonelle kapabiliteter (Winch & Leiringer, 2016).

Winch and Leiringer (2016) beskriver hvilke kapabiliteter eieren må sørge for i prosjekter, og deler dem inn i tre dimensjoner. Den *strategiske* dimensjonen som består av oppgaver eieren har fullt ansvar for alene. Grensesnittet mellom eieren og aktørene, utgjør den *kommersielle* dimensjonen. Mens *eierstyring* beskriver den dimensjonen som tar for seg grensesnittet mellom den permanente eierorganisasjonen og den midlertidige prosjektorganisasjonen. Videre eksemplifiseres de forskjellige dimensjonene (Winch & Leiringer, 2016):

#### **Strategisk dimensjon:**

- Prosjektutvelgelse: investeringsvurdering og ressursallokering
- Definisjon av prosjektoppdrag: definere samfunnsnyten, plassering av verdi
- Prosjektfinansiering: sørge for penger til prosjektet

- Porteføljestyling: vurdere prosjekters egnethet og bidrag til organisasjonens vekst
- Interessenthåndtering: vurdere interessenters påvirkning på prosjektet

#### **Kommersiell dimensjon:**

- Prosjektnedbrytningsstruktur: dele inn i arbeidspakker for å gi helhetsbilde
- Kontrahering: anbud, kontrakter, insentiver for atferd, transaksjoner
- Relasjonsbygging: bygge forhold til aktørene, den delen som ikke kan kontraktfestes

#### **Eierstyringsdimensjon:**

- Sikring: prosesser, beslutningstaking, informasjon om livssyklus-status
- Prosjektkoordinering: kontroll på budsjett og fremgang
- Overdragelse av verdier: overtakelse av den skapte verdi, fordelsrealisasjon

Winch og Leiringer (2016) påpeker videre viktigheten av *absorberende kapabiliteter*, i form av modning. Dette innebærer evnen til å identifisere, og å få tilgang til andres kunnskap, som er viktig for riktig ressursallokering i prosjekter. På samme tid må eieren lære fra tidligere investeringsprosjekter, samt evne å analysere, prosessere, tolke, forstå og benytte den informasjonen som er innhentet (Winch & Leiringer, 2016). Som en sterk eier, antydes det at man har makt i forhold til andre, noe som også betyr at eieren får større ansvar. Det er derfor viktig at den ansvarlige, sterke eieren vet hvordan denne makten benyttes hensiktsmessig (Winch & Leiringer, 2016).

Menneskelige kapabiliteter er også et element i organisasjonskapabiliteter for kunnskapsintensive, prosjektbaserte organisasjoner (Bredin, 2008). Dette er kapabiliteter som håndterer sosiale arbeidsforhold og sammensetning av mennesker. I arbeidet med å sette sammen en prosjektgruppe, er det viktig å få mennesker med riktig kompetanse inn i rollene. Det er da også viktig å tenke på gruppedynamikken, slik at personlighetene innad i prosjektgruppen komplimenterer hverandre. Disse evnene blir utviklet over tid ved hjelp av bevisste avgjørelser, for å håndtere forholdet til de menneskene som er viktige for organisasjonens drift (Bredin, 2008).

#### **4.4.6. Manglende kobling mellom praksis og teoretisk fundament**

Både Aubry et al. (2007) og Bredillet (2008) kategoriserer det tradisjonelle perspektivet innen prosjektlitteraturens forskning og praksis, innenfor positivismen. Dette er et forskningsparadigme som kjennetegnes av hypotesetesting, kvantitative data, verifikasjon eller

falsifisering og i realismens ånd, kun én sannhet (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). Bredillet (2008) mener positivismen forenkler menneskelige relasjoner, og hevder derfor at det er en tradisjon med for liten toleranse for håndteringen av komplekse relasjoner. Han hevder det ikke vil være hensiktsmessig å separere personlig vurdering fra vitenskapelige metoder i forskningen. Dermed bør prosjektlitteraturen baseres på kunnskap fra både positivistiske og konstruktivistiske tradisjoner (Bredillet, 2008). Bredillet (2008) etterlyser et skifte også innenfor akademia og utdanning av fremtidens prosjektledere, der positivismen bør åpne for mer alternative tilnærminger. Han mener et skifte bør testes ut i praksis og at tilknytningen mellom utdanning og praksis bør utnyttes i større grad. Hensikten med dette, er å utvikle det Bredillet kaller *prosjektvisdom*. Aubry et al. (2007) etterlyser også tettere bånd mellom akademia og praksis. De beskriver utfordringen som en manglende kobling mellom akademisk litteratur, og den komplekse håndteringen av prosjekter i praksis. De hevder det er behov for innovasjon i akademia, der man må søke etter en reell *forståelse* av strukturer og dynamiske elementer som bidrar til god håndtering i praksis. Dette kan oppnås ved å introdusere alternative teorier innen innovasjon, sosiologi og psykologi.

## 5. Drøfting/diskusjon

### 5.1. Tolkninger av prosjekteierstyring i vitenskapelig prosjektlitteratur

I dette diskusjonskapittelet forsøker vi å svare på det første forskerspørsmålet: *Hvordan tolkes prosjekteierstyring forskjellig i vitenskapelig prosjektlitteratur?* Dette spørsmålet åpner for tolkning og vurdering fra vår side. Vi starter med å diskutere viktigheten med at prosjektaktørene forstår hverandre og benytter de samme begrepene om de samme tingene. Både i workshopen og i litteraturgjennomgangen dukker det opp tvetydig bruk av både begreper og konsepter. I dokumentanalysen er det identifisert fire forskjellige dimensjoner innen konseptet prosjekteierstyring. Disse dimensjonene presenteres med en forklaring om hvilke styringselementer som inngår i hver av dem. Til slutt diskuteres forvirringen rundt disse begrepene og hvilke konsekvenser en slik heterogen begrepsbruk kan ha for forskning og praksis.

#### 5.1.1. Viktigheten med felles begrepsbruk

Felles forståelse internt og eksternt i prosjektgrupper påpekes som kritisk for prosjektets suksess (Olson & Olson, 2000; Ruuska et al., 2009). Innad i en fast, varig organisasjon vil det oppstå et internt, felles fagspråk de ansatte har lik forståelse av. Olson og Olson (2000) kaller denne typen felles språk for *felles grunn*. Vi kobler det sammen med normene og den interne kulturen som oppstår i relasjoner over tid. Det kan derimot se ut til at denne bruken av faguttrykk ikke nødvendigvis sprer seg homogent på tvers av organisasjonene, selv i samme bransje. Workshopens diskusjon omkring begrepet gjennomføringsmodell, ga tydelige indikasjoner på at en aktørs bruk av begrepet ikke nødvendigvis oppfattes på samme vis hos en annen. Om de kommer fra ulike bransjer, vil det kanskje oppleves som naturlig at begrepene endrer substans til en viss grad. Likevel ser det ut til at begrepsforvirringen like gjerne oppstår innad i samme bransje. I løpet av denne studien har vi også sett tendenser til at akademia ikke holder seg til en entydig bruk av begreper og konsepter.

Når en arbeidsoppgave skal løses i form av prosjektarbeid, settes gjerne prosjektgruppen sammen av aktører fra ulike basisorganisasjoner (Kolltveit & Reve, 1998). Desto større prosjektet er, desto flere aktører må arbeide sammen. Desto flere deltagere, desto større sannsynlighet er det også for at gruppens oppfattelse av et og samme begrep er tvetydig (Olson & Olson, 2000). Ved felles forståelse av det som blir kommunisert, er det lettere å få klarhet i felles målsetninger. Arbeidsoppgaven til prosjektgruppen skrider lettere frem, og sjansene for å lykkes er større. Avvik i forståelsen derimot, skaper belastninger i relasjonene og det kreves

mer av både ledelse og eiere (Olson & Olson, 2000). Ruuska et al. (2009) påpeker viktigheten av å arbeide med å knytte aktørene sammen via felles grunn. De hevder dette er noe som øker produktiviteten, og letter kommunikasjon.

Innenfor konseptet prosjekteierstyring påpeker også Biesenthal og Wilden (2014) begrepets varierende substans. De har foretatt en litteraturgjennomgang, og hevder begrepet fremstilles på en rekke forskjellige måter. Dette gjør det vanskelig å tolke begrepets substans nøyaktig. I følge Zwikael and Smyrk (2015) finnes det ingen felles og etablert forståelse av dette begrepet. Likeledes poengterer Too og Weaver (2014) at det er en uklar ordbruk de kjenner igjen både i praksis og i akademia. Abednego og Ogunlana (2006) knytter god kommunikasjon direkte opp til prosjektets suksess. Reve og Levitt (1984) poengterer også kommunikasjonens viktighet i sammenheng med prosjektkoordinering. De hevder at kvaliteten på informasjonen som blir formidlet avhenger av hvilken tillit partene har til hverandre og til det som kommuniseres. Viktigheten med felles begrepsbruk fremstår dermed som ekstra kritisk i prosjektsammenheng, og det er prosjekteierens ansvar å sikre god kommunikasjon nedover i prosjektet.

### **5.1.2. Forskjellige tolkninger av begrepet prosjekteierstyring**

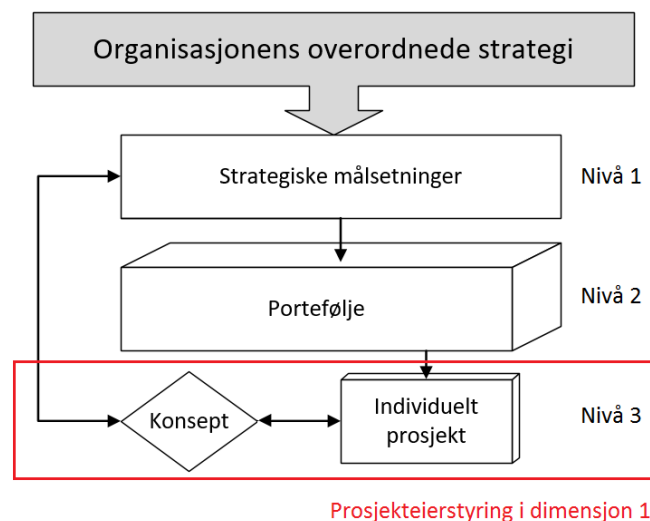
Av dokumentene som ligger til grunn for denne oppgaven fant vi også tvetydig bruk av begrepet *prosjekteierstyring*. Vi har bevisst låst oss inn på det engelske begrepet «project governance», oversatt til prosjekteierstyring for å forsøke å fange litteraturens gjengivelse av konseptet. Av de dokumentene som definerer begrepet, tar alle utgangspunkt i enten definisjonen som er fremsatt av Turner (2009) eller gitt i veiledningen til APM (2011). Begge er beskrevet i kapittel 2.1.2. Disse to definisjonene er ikke like, da Turner (2009) begrenser prosjekteierstyringen til å omhandle det individuelle prosjektnivået, mens APM (2011) definerer styring av prosjekter både på individuelt prosjektnivå og taktisk porteføljenivå. I APMs(2011) veileder «Directing Change», påpekes det at deres definisjon ikke må forveksles med begrepet prosjekteierstyring (project governance). De holder seg til begrepet *styring av prosjektledelse*. Likevel benytter både Miller og Hobbs (2005) og Crawford og Cooke-Davies (2009) denne definisjonen i sammenheng med begrepet prosjekteierstyring. Andre begreper benyttes også om hverandre i større eller mindre grad.

Vi ønsket å undersøke dette mer i dybden i analysen, og identifiserte fire forskjellige dimensjoner i litteraturens fremstilling av begrepet prosjekteierstyring. Den første dimensjonen omhandler de som kun anser styring av prosjekter på individuelt prosjektnivå. Den andre dimensjonen inkluderer porteføljestyling i tillegg. Den tredje dimensjonen er de som påpeker



at prosjektene må ses som en helhet og inkluderer de strategiske valgene i styringen. Disse tre dimensjonene kan kjennes igjen på de tre styringsnivåene illustrert i Figur 3, kapittel 2.1.2. Den fjerde dimensjonen omhandler de komplekse relasjonene, og de utfordringene prosjekteierne må håndtere for å kunne utøve god prosjekteierstyring.

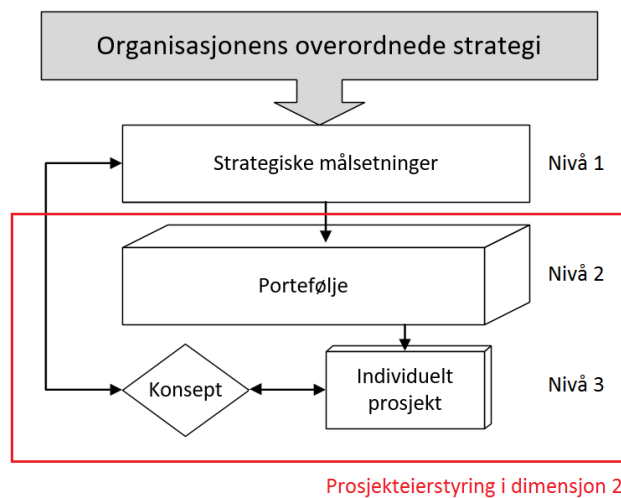
Den første dimensjonen er i tråd med Turners (2009) definisjon, som sier at prosjekteierstyring begrenses til styring på individuelt prosjektnivå. Dette er illustrert i Figur 4. Winch (2001), Olsen et al. (2005), Abednego og Ogunlana (2006), Aubry et al. (2007) og Ruuska et al. (2009) omtaler kun styringen i sammenheng med håndteringen av individuelle prosjekter. Kort oppsummert inngår følgende elementer på nivå 3: utformingen av et rammeverk for beslutningstaking og strategi, som klart definerer det spesifikke prosjektets retningslinjer og prosedyrer. Det utnevnes en representant fra eierorganisasjonen som fungerer som prosjektets eier. Hans rolle er å ha oversikt og direkte tilsyn i prosjektgjennomføringen, men han skal ikke lede prosjektet selv.



Figur 4: Dimensjon 1 av prosjekteierstyring

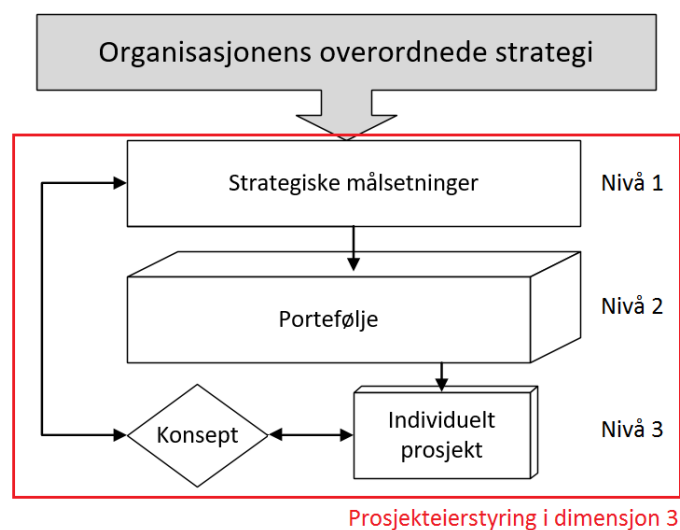
Den andre dimensjonen er illustrert i Figur 5 og inkluderer det taktiske porteføljestyringsnivået. Dette er i tråd med APM (2011) definisjonen, og inkluderer alle punktene som er nevnt i den første dimensjonen, samt porteføljestyring i eierorganisasjonen. Miller og Hobbs (2005), Müller og Stawicki (2008) og Crawford og Cooke-Davies (2009) begrenser sine beskrivelser av prosjekteierstyring til disse to nivåene. For eierorganisasjonen innebærer porteføljestyringen å prioritere de prosjektene som bidrar mest til organisasjonens langsiktige vekst. Når flere prosjekter gjennomføres parallelt, innebærer det også å balansere prosjektene i forhold til

hverandre i prosjektporteføljen, siden de må dele eierorganisasjonens ressurser, informasjon og teknologi.



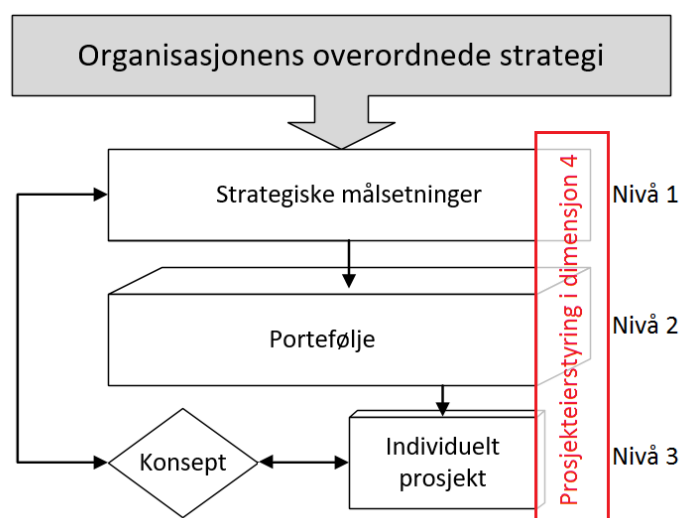
Figur 5: Dimensjon 2 av prosjekteierstyring

I den tredje dimensjonen, illustrert i Figur 6, understrekes behovet for å se prosjektet som en helhet. Denne dimensjonen inkluderer dermed også det øverste strategiske nivået i tillegg til de to nederste. Her skilles prosjektene overordnede strategi fra virksomhetsstyringen forøvrig, og inkluderes for å poengtere at tidlige beslutninger har stor påvirkning på prosjektets sluttverdi. Dokumentene som beskriver prosjekteierstyringen i denne dimensjonen ser ikke ut til å ta utgangspunkt i noen konkret definisjon på begrepet prosjekteierstyring (Klakegg, 2009; Klakegg et al., 2016; Samset & Volden, 2016).



Figur 6: Dimensjon 3 av prosjekteierstyring

Vi merket oss tidlig at utfordringene som påpekes i en rekke av dokumentene, gjerne ikke inngår i de tre dimensjonene som allerede er beskrevet. Det representerer de bakenforliggende relasjonene og utfordringene som omhandler styringen i seg selv. Too og Weaver (2014) sier dette på en god måte, som illustrerer poenget ganske godt: *Styringsmekanismer er bare mekanismer som benyttes for å oppnå god styring, de representerer ikke god styring i seg selv* (Too & Weaver, 2014). Dimensjon fire skal dermed representere elementene som må håndteres for å kunne oppnå god styring. I kategoriseringen av kodene fra nVivo fikk vi et klart svar på hvilke elementer som gikk igjen i denne dimensjonen, håndteringen av komplekse relasjoner og det medfølgende nettverket. I den sammenhengen spiller tillit en stor rolle. I tillegg til dette, trakk vi ut noen elementer til, som vi mener er sentrale i spørsmålet om hva som representerer god styring. Det er de utfordringene som må håndteres i tidligfase, da man sitter med de aller viktigste beslutningene, samtidig som man ikke innehar nok informasjon til å ta dem (Klakegg, 2009; Klakegg et al., 2016; Samset & Volden, 2016). Det omhandler også hvilke kapabiliteter prosjekteierne bør inneha for å kunne representere en sterk eierorganisasjon (Winch & Leiringer, 2016). Til slutt inkluderer vi behovet for å utvikle og innovere i bransjer som ser ut til å preges av tradisjonelle og dominerende teorier. Her diskuterer Aubry et al. (2007) og Bredillet (2008) noen interessante kunnskapshull, og hvordan vi kan overkomme disse utfordringene. Den fjerde og siste dimensjonen har vi derfor valgt å plassere på tvers av de tre styringsnivåene, illustrert i Figur 7. Her inkluderes roller, relasjoner og tillit, tidligfasens paradokser, prosjekteierens kapabiliteter og prosjektlitteraturens manglende kobling mellom teori og praksis.



Figur 7: Dimensjon 4 av prosjekteierstyring

### **5.1.3. Oppsummering og noen siste ord om begrepsbruk**

Det første forskerspørsmålet har søkt svar på hvordan prosjekteierstyring kan tolkes på forskjellige måter i vitenskapelig prosjektlitteratur. For å besvare dette diskuterte vi først viktigheten med at aktørene i et prosjekt snakker et felles språk, siden dette sikrer fellesskap og effektivitet i gruppen. Deretter illustrerte vi tolkningen av prosjekteierstyring i tre forskjellige dimensjoner, som viser at prosjektlitteraturen viser tendenser til en heterogen sammensetning av begrepets betydning. Vi valgte også å introdusere en dimensjon til, som viser til den komplekse håndteringen av prosjektets aktører i praksis. I følge diskusjonen som kom opp på workshopen kan det se ut som om de forskjellige aktørene innad i en bransje kan finne på å komme til enighet, men hvor reelt er det egentlig å forvente at begrepsbruken skal være unison på tvers av bransjer? Dersom det gjelder de norske bransjene, kan det kanskje være et mål. Likevel er det viktig å huske på at de store prosjektene gjerne utføres av internasjonale prosjektaktører, der arbeidsspråket er engelsk. Her vil uklarhetene i begrepsbruken vokse eksponentielt, på grunn av det engelske språkets geografiske utstrekning og variasjon. Diskusjonen omkring konsepters rammer og definisjoner vil være viktigere i academia, for å oppnå hensiktsmessig følgeforskning. Det viktigste i prosjektene må være å sikre at de involverte aktørene faktisk forstår det som blir sagt, og hvilken mening som ligger bak.

Når det kommer til de fire dimensjonene, er vår forståelse at alle er like viktig, og at det også er budskapet til forfatterne bak dokumentene. Prosjekter må styres på alle de forskjellige nivåene i organisasjonen, men spørsmålet er hvem som foretar denne styringen og hvordan den utføres. I de neste kapitlene diskuterer vi de to siste spørsmålene. Her forsøker vi først å svare på hva som kjennetegner styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter, deretter hvilke utfordringer prosjekteierne står ovenfor.

## 5.2. Styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter

Dette kapittelet tar for seg diskusjonen omkring kjennetegn på god styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter, fra prosjekteierens ståsted. Svaret på dette spørsmålet omhandler hovedsakelig de styringsmekanismene og elementene som fremgår i de tre første dimensjonene beskrevet i det forrige kapittelet, samt en diskusjon omkring disse funnene. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av de viktigste punktene vi kommer frem til.

Siden dimensjon tre og fire inneholder elementer fra alle styringsnivåene, skilles det ikke lenger på de forskjellige dimensjonene. Eiernes rolle for styring og gjennomføring av prosjekter fremstilles dermed som en helhetlig oppgave som må løses i forskjellige deler av organisasjonen og av forskjellige utøvere. Crawford og Cooke-Davies (2009) kjennetegner god styring med åpenhet og tydelig ansvarsfordeling, mens Too og Weaver (2014) mener det er å finne balansen mellom styringen i alle prosessene for å sikre effekt. De mener også at god styring i prosjektene er å gi ledelsen nok spillerom til å yte enda mer enn det som er forventet av dem. I følge Davis et al. (1997) er dette spillerommet noe som forutsetter en ren stewardship-relasjon. Der de mener det kun er mulig å oppnå *mer* enn det som er forventet, dersom både prinsipalen og hans ledere tar utgangspunkt i en slik tillitsbasert relasjon. Dermed anser vi det som en forutsetning at eierstyringen må baseres på tillitsforhold, dersom man ønsker å oppnå mer det som er spesifisert. I følge Artto et al. (2008) kan slike tillitsbaserte relasjoner til og med erstatte bruken av kontrakter i samarbeidsforhold. Prosjekteierstyringen må likevel vedlikeholdes, og problemer må håndteres når de oppstår (Samset & Volden, 2016), slik at ikke uforutsette hendelser fører til at relasjonene sklir over i en kontrollerende agent-relasjon, som i casen Toivonen og Toivonen (2014) beskriver.

Det er viktig å påpeke at styring av prosjekter ikke bare innebærer selve gjennomføringen av dem. Samset og Voldens (2016) beretning om Rikshospitalets taktiske nederlag og langsiktige suksess, sammenlignet med torpedobatteriets totale fiasko, understreker viktigheten av å se på prosjektene helhet. Dette torpedobatteriet trekkes stadig frem i media, da samfunnet sitter igjen med et enormt anlegg inne i fjellet som ingen vil ha (Ekroll & Gedde-Dahl, 2013). Strategisk styring begrenses altså ikke til gjennomføringen av prosjektene, men inkluderer også valg av relevante og levedyktige konsepter (Klakegg, 2009). I dette ligger det at eierne må vurdere prosjektets netto nytte over tid.

Videre er prosjekteierne ansvarlige for å identifisere og definere rollene som skal fylles i prosjektet, samt fordele ansvar og autoritet for beslutningstaking (Crawford & Cooke-Davies,

2009). Dette innebærer tre ting: 1) utforme et strategisk rammeverk for å sikre organisasjonens overordnede mål, 2) utforme et beslutningsrammeverk som er i tråd med fastsatte retningslinjer og prosedyrer og 3) velge ut et sett med mekanismer som skal sikre effektiv og hensiktsmessig bruk av ressurser (Too & Weaver, 2014). Olsen et al. (2005) påpeker viktigheten av at de involverte aktørene må være med å velge ut disse mekanismene, siden det er en forutsetning at de er i stand til å bruke dem. Dersom det velges ut mekanismer som aktørene ikke er i stand til å utnytte hensiktsmessig, kan det føre til negative multiplikatorvirkninger. Om vi forstår Olsen et al. (2005) rett, så kan dette føre til en slags dominoeffekt som ødelegger effekten av de øvrige mekanismene.

Eierne må være i stand til å håndtere alle de pågående prosjektene som gjennomføres samtidig (Crawford & Cooke-Davies, 2009; Too & Weaver, 2014). Dette innebærer å balansere de ressurser som er tilgjengelige mellom alle de pågående prosjektene (Too & Weaver, 2014). På samme tid skal det legges til rette for forvaltning og ledelse på prosjektnivå (Crawford & Cooke-Davies, 2009). Dette krever forhandlinger i forskjellige ledd i eierorganisasjonen på daglig basis, siden hele prosjektporteføljen skal dele eiernes ressurser, informasjon og teknologi på tvers (Too & Weaver, 2014).

Prosjekteierstyringen innebærer også en rolle som skal ha oversikt og sørge for tilsyn direkte i prosjektet (Too & Weaver, 2014). Denne rollen skal besittes av én representant fra eierorganisasjonens side (Crawford & Cooke-Davies, 2009). Vedkommende har hovedansvar for styringen i prosjektet og skal sikre hensiktsmessig fremdrift, samt forvalte ressursene effektivt (Crawford & Cooke-Davies, 2009; Too & Weaver, 2014). Denne personen fungerer også som en styringskobling mellom den faste og midlertidige organisasjonen, og skal overføre den faste organisasjonens strategi til prosjektet. Det er også en del av rollen å sikre definerte leveranser, som videre avgjør prosjektets grad av suksess (Crawford & Cooke-Davies, 2009), samt kommunisere med eksterne og interne interessenter (Too & Weaver, 2014). I følge Crawford og Cooke-Davies (2009) må prosjekteieren være i stand til å balansere toppledelsens strategiske føringer og prosjektgruppens leveranser for å sikre prosjektets suksess. Han må også ha oversikt over tilgjengelige strategiske muligheter før prosjektet iverksettes, sikre prosjektgruppens tilgang til ressurser og sørge for at alle har den autoriteten de trenger (Crawford & Cooke-Davies, 2009). Dette innebærer at vedkommende må fungere som en ambassadør for sitt eget prosjekt i eierorganisasjonen. Alle prosjektene har en slik representant, der hver og en ønsker å sikre sitt prosjekts individuelle målsetning. På den andre side, må de også sikre at prosjektet gjennomføres i tråd med organisasjons overordnede målsettinger, samt

tilpasse strategien dersom omgivelsene endres (Too & Weaver, 2014). Dette krever en kompetent person, med en rekke kapabiliteter som eierorganisasjonen er nødt til å sikre på forhånd.

Styring av prosjektgjennomføring innebærer avansert koordinasjon av et komplekst nettverk av aktører. Disse aktørene stammer fra både ulike organisasjoner, politiske hold, toppledelsen og øvrige interessenter (Crawford & Cooke-Davies, 2009; Ruuska et al., 2009). Som Ruuska et al. (2009) påpeker, kan samtlige av disse sitte igjen med ulike og ikke sammenfallende målsetninger. Koordinasjonen skal foregå på tvers av dette komplekse nettverket. Abednego og Ogunlana (2006) påpeker viktigheten med at dette foregår på en åpen og gjennomsiktig måte, som ifølge Crawford og Cooke-Davies (2009) oppfordrer til ansvarliggjøring og gjør det vanskelig å skjule feil. Dette er elementer som kjennetegner god prosjekteierstyring ifølge Abednego og Ogunlanas (2006) åtte krav. For å forenkle nettverkskoordinasjonen, bør aktørene få spillerom og klart definerte rammer. I følge Davis et al. (1997) vil indre motivasjon lede til aktører som identifiserer seg med organisasjonen, slik at deres målsetninger kan sammenfalle med organisasjonens. I følge Ruuska et al. (2009) vil kontinuerlig opprettholdelse av tydelige retningslinjer og standarder ha en betydelig innvirkning på aktørene som gjennomfører prosjektet. Dersom disse retningslinjene består av klare målsetninger, faste rammebetingelser og ellers fritt spillerom for prosjektgruppens ledere, trenger man kanskje ikke ta utgangspunkt i at mennesker er begrenset rasjonelle og opportunistiske slik prinsipal-agentteorien sier (Eisenhardt, 1989).

For å kommunisere denne styringen, må den fremstilles på en entydig, god og åpen måte. Ruuska et al. (2009) trekker særlig frem at aktørenes ulike målsetninger er et av de viktigste elementene å håndtere i styringen. Dette setter vi derfor i sammenheng med kommunikasjon i grensesnittene både fra eiere til prosjektgruppe og fra prosjektgruppen tilbake til eierne. Åpne, tillitsfulle relasjoner, gjenkjent i stewardshipteorien (Davis et al., 1997) legger til rette for ærlige og samarbeidsvillige aktører. Disse vil ønske å dele informasjonen de sitter på og innrømme feil som er gjort, for å få hjelp til å rette de opp igjen. Vi stiller likevel spørsmål til hvordan eventuelle feil og misforståelser håndteres i forhold til dette. For at kommunikasjonen skal være åpen, må aktørene vite at de ikke straffes dersom de innrømmer å ha gjort feil. Crawford og Cooke-Davies (2009) forklarer også at ledere ofte unngår relasjoner basert på tillit, på grunn av at det krever denne åpenheten som vil synliggjøre feil. Prosjektgruppens interne kommunikasjonsproblemer, eller mangler i gruppens tilbakemeldinger til prosjekteierne er en ting, men kommunikasjonen kan også svikte fra eierens side. Dette ser ikke ut til å ha mye fokus

i litteraturen. Prosjektets ledere skal ta avgjørelser innenfor de styringsrammene som kommuniseres fra eierne og speile det som er kommunisert til dem. Dersom eierstyringen er mangelfull, vil også ledelsen gjennomføres mangelfullt (Too & Weaver, 2014). Kommunikasjonen må derfor legges til rette på en slik måte at det er tilgjengelig for alle. Dette krever at valget av kommunikasjonsverktøy må tilpasses prosjektets spesifikke situasjon og at alle må ha praktisk tilgang til dem, samt at eierne må følge opp tilbakemeldinger for å sikre prosjektets fremdrift.

Hittil har gjengivelsen av prosjekteierstyringslitteraturen omhandlet styring som bygger på tilrettelegging, god kommunikasjon, verktøy og kompetente ledere. En ting vi fant interessant i kontrast til dette, er at både Miller og Hobbs (2005), Abednego og Ogunlana (2006), Ruuska et al. (2009) og Too og Weaver (2014) hevder at prosjektene må kontrolleres og overvåkes. Det er klart at styringen må innebære en eller annen form for sikkerhet for at aktørene faktisk utfører den rollen de er leid inn for å gjøre. Likevel er det interessant å se hvordan denne formen for kontroll plasseres inn i endel situasjoner som tar utgangspunkt i tillit og allianser. Ruuska et al. (2009) forsøker å møte dilemmaet på halvveien ved å si at aktørenes handlinger bør overvåkes i starten, men at graden av overvåkning kan reduseres etter hvert som tilliten øker. Hensikten med å redusere kontrollen er ment for å utvikle tillit, men også for å redusere transaksjonskostnadene som kobles til avanserte overvåkningsmetoder (Ruuska et al., 2009; Williamson, 1985). Her stiller vi spørsmål til om ikke dette er en ganske selvmotsigende metode. I følge Davis et al. (1997) vil et utgangspunkt som baseres på agent-relasjoner fostre agenter. Det vil si at prinsipaler som antar en agent-relasjon i tråd med PAT, også vil oppnå opportunistiske og beregnende aktører. Ved å innføre et overvåkningssystem, sendes det et signal til prosjektgruppen at eierne ikke har tillit til dem. Hvordan kan eierne da forvente at det skal oppstå tillit i gruppen? Tilliten bør også gå begge veier. Dersom man skal følge Davis et al. (1997) sitt råd om å fostre tillitsfulle steward-relasjoner, bør kanskje eierne heller investere penger i relasjonsbygging og aktiviteter som øker graden av tillit slik Toivonen og Toivonen (2014) foreslår. Prosjekteieren må ha klare retningslinjer for hvordan situasjoner håndteres dersom tillitsbrudd oppstår, men trenger ikke nødvendigvis å ta det opp med de øvrige aktørene før en situasjon oppstår.

Dette fører oss over på prosjekteierstyringens behov for tilpassede mekanismer og fleksibilitet i styringssystemene. Miller og Hobbs (2005) hevder at prosjekteierstyringen i sammenheng med store prosjekter krever styringssystemer som er dynamiske. Dette er et område Aubry et al. (2007) og Bredillet (2008) også engasjerer seg i. Aubry et al. (2007) beskriver den



eksisterende prosjektlitteraturen som statisk, i kontrast til prosjektstyring i praksis som domineres av dynamiske prosesser og komplekse relasjoner. Bredillet (2008) hevder de eksisterende bransjestandardene baseres på verktøy og teknikker som ikke er utviklet for å håndtere disse prosessene og relasjonene. Videre mener de begge at dette er et fagfelt som domineres av et for smalt teoretisk fundament hvor det er behov for å utvikle kunnskapen, ved å åpne opp for alternative teoretiske tilskudd. Stewardshipteorien til (Davis et al., 1997) er med på å bidra til et litt bredere og nyansert syn på saken, ved å poengtere viktigheten av tillit og tro på dem man samarbeider med. Det fremstår likevel som åpenbart for oss igjennom arbeidet med denne oppgaven, at transaksjonskostnadsteorien og prinsippal-agentteorien dominerer kraftig. Det er åpenbart at begge disse teoriene er naturlige fundament, som ikke trenger å skiftes ut. Spørsmålet er likevel hvilke aspekter man kanskje går glipp av, ved å ta utgangspunkt i det samme teoretiske fundamentet, uten å trekke inn kontrasterende teorier, eller alternative tilnærminger på de samme temaene. Klakegg et al. (2016) ønsker seg en *komplett verktøykasse*, som kan svare på alle prosjekteierstyrings utfordringer. Dette er noe de likevel selv hevder ikke vil være praktisk mulig. Det finnes ingen statisk løsning, i form av litteratur eller håndbøker, som kan løse dynamiske problemer i sann-tid (Klakegg et al., 2016). De beskriver at dette er utfordringer som må løses ved bruk av aktørers instinkt og profesjonelle erfaring. Denne formen for profesjonell «magefølelse» er ikke ment å ta over for de formelle mekanismene, men være et viktig og integrert supplement til dem (Klakegg et al., 2016).

Som avsluttende del av svaret på hva som inngår i styring og gjennomføring av prosjekter, understrekes viktigheten med en etter-evaluering av prosjektene som er utført. Samset og Volden (2016) påpeker dette som en sentral del i prosjekteierstyringen. Som nevnt innledningsvis, vil det være elementer av repetisjon i store komplekse prosjekter, hvilket muliggjør lærings- og kunnskapsoverføring (Reve & Levitt, 1984). Det er viktig at alle former for prosjekter evalueres, både de «suksessfulle» og de «mislykkede» (Samset & Volden, 2016). Et sentralt element litteraturen ikke har besvart her, er prinsippal-agentteoriens antagelser om at mennesker er begrenset rasjonelle og opportunistiske (Eisenhardt, 1989). Det står ingenting om hvem som bør utføre denne evalueringen, og vi spekulerer derfor i om prosjekteieren vil velge å opptre opportunistisk, dersom det er han som utfører denne oppgaven. Han kan samle inn prosjektgruppens evalueringer, og kan dermed ha anledning til å fjerne negativ omtale om sitt eget arbeid, for å unngå å stilles i et dårlig lys. I den sammenheng trekker vi frem Crawford og Cooke-Davies (2009) studie om vellykkede prosjekter. Det vises til resultater fra en spørreundersøkelse utført i 168 prosjekteierorganisasjoner og i deres underliggende

prosjektorganisasjoner. Det kom frem at kun tre prosent mente organisasjonens portefølje møtte eller overgikk forventningene. I den samme undersøkelsen viste det seg at kun syv prosent av prosjektene leverte alt, eller mer enn det som var forventet. På tross av dette, svarte nesten alle eierne at de ikke var spesielt misfornøyde med de totale resultatene. Her spekulerer vi også i om ikke en del av respondentene ønsker å fremme sin egen organisasjon i godt lys. Det stemmer for øvrig også med stewarder, beskrevet av Davis et al. (1997), som identifiserer seg så mye med organisasjonen de representerer, at de føler et personlig nederlag ved å innrømme at de er misfornøyde med egne resultater.

I dette forskningsspørsmålet, har vi søkt å forklare hva som kjennetegner god styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter. Innledningsvis blir det forklart at alle dimensjonene som inngår i tolkningene i kapittel 5.1.2 må inngå i styringen og gjennomføringen, slik at prosjekteieren kan behandle det som en helhetlig oppgave. Det forklares at en eier skal sørge for god ansvarsfordeling, at alle roller er besatt og gitt tilstrekkelig autoritet. Videre trekkes åpenhet, tillit og god kommunikasjonsflyt frem som viktige elementer i relasjonene som oppstår i prosjektnettverket. Det påpekes at det er viktig å velge relevante og levedyktige konsepter, for så å gi prosjektaktørene klart definerte rammer for gjennomføring. I tilfeller hvor det må velges mellom kontroll og tillit i nettverksrelasjoner, vil det være mest hensiktsmessig å allokere finansielle ressurser til relasjon- og tillitsbygging for å oppnå mer verdi i prosjektresultatet. Dessuten påpekes det at sluttevaluering av prosjektet bør vektlegges større fokus, for å ta vare på prosjektlærdom og legge til rette for kunnskapsoverføring til senere prosjekter. Dette bør utføres av en tredjepart, for å unngå informasjonsoppportunisme. Avslutningsvis vil vi fremheve at profesjonell «magefølelse» må aksepteres og innføres som et viktig supplement til eierstyringsmekanismene, for å oppnå god styring og gjennomføring av prosjekter.

### **5.3. utfordringene en prosjekteier må håndtere**

I dette kapitlet søker vi svare på det siste forskerspørsmålet, som spør hvilke utfordringer prosjekteierne står ovenfor i styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter. Svaret på dette spørsmålet har vi funnet i de konseptuelle resultatkategoriene vi har plassert i den fjerde dimensjonen av litteraturens bidrag. Vi fant også svar på noen av utfordringene forskningen står ovenfor, for å kunne presentere et bredere teoretisk fundament og bygge bro mellom teori og praksis. Det er vanskelig å plassere disse kategoriene i noen prioritert rekkefølge, da alle elementene må håndteres som en helhet. Det understrekes derfor at dette kapitlet ikke presenteres i rekkefølge av viktighet, prioritering eller hovedfokusområde. Vi starter med å diskutere utfordringene prosjekteierne må håndtere i sammenheng med relasjoner, nettverk og tillit. Imot slutten av diskusjonskapitlet drøftes tidligfasens paradokser og eiernes nødvendige kapabiliteter. Vi avslutter med en diskusjon omkring prosjektlitteraturens teoretiske fundament, og behovet for å knytte forskning og praksis tettere sammen.

#### **5.3.1. Relasjoner, tillit og nettverk i prosjekteierstyring**

Store, komplekse prosjekter inkluderer, som nevnt en rekke aktører fra forskjellige basisorganisasjoner (Kolltveit & Reve, 1998). Disse knyttes sammen i et relasjonsnettverk (Artto et al., 2008; Eccles, 1981; Ruuska et al., 2009), der tillit beskrives som kritisk for å oppnå problemløsende samarbeid og effektiv gjennomføring av prosjektet (Artto et al., 2008; Mayer et al., 1995). Tillit mellom relasjonene er det Zwikael og Smyrk (2015) knytter til gjensidig forståelse, læringsflyt og kunnskapsdeling i prosjektene. Eiernes oppgave blir dermed å legge til rette for god kommunikasjon og styrke aktørenes sosiale relasjoner, slik at det kan knyttes bånd for oppnå felles målsetninger og godt samarbeid (Artto et al., 2008). I følge Mayer et al.s (1995) definisjon er tillit aktørenes villighet til å være sårbare i relasjonene som oppstår, mens Olsen et al. (2005) også knytter tillit til forventningen om aktørenes moralske integritet.

I sammenheng med prosjektgrupper, relasjoner, nettverk og tillit diskuteres en rekke faktorer enkeltvis. Reve og Levitt (1984) påpeker behovet for bygge opp tillit i prosjektgruppene, og at en må arbeide for å oppnå «klanaktige»-relasjoner. Artto et al. (2008) hevder man kan erstatte kontrakter med tillitsbaserte relasjoner, for å oppnå mer forutsigbare forventninger til de andre nettverksaktørene og dermed redusere transaksjonskostnader. Olsen et al. (2005) beskriver hvordan aktørenes samspill påvirker hverandre og at de må plukkes ut hensiktsmessig for å sikre positive multiplikatorvirkninger. Mens Toivonen og Toivonen (2014) viser til hvordan tillitsbaserte relasjoner kan skli over i kontroll og mistillit ved uforutsette «kriser» i prosjektene. Vi ser en fellesnevner i alle disse utfordringene, nemlig eiernes ansvar for å sikre prosjektets

progresjon. Etter å ha presentert styringsoppgavene eierne må håndtere før og under gjennomføringen av prosjektet, begynner det å bli åpenbart at gode relasjoner, tillit og effektive prosjektnettverk ikke bare kan forutsettes. Det krever mer forarbeide enn å bare sette sammen en prosjektgruppe, for så å inngå tillitsbaserte relasjonskontrakter eller allianser med dem. Olsen et al. (2005) hevder at tillit vil lindre frykt for opportunisme, men hva da med aktører som allerede har mistillit til hverandre før de starter å arbeide sammen? Eller i situasjoner der det plutselig oppstår uforutsette situasjoner som krever større grad av kontroll? I følge Davis et al. (1997) virker det som om det bare er opp til prosjekteierne (prinsipalen) å foreta et valg, basert på hva som er hensiktsmessig i det spesifikke prosjektet. Enten kan de kontrollere agentens handlinger, i tråd med PAT-teorien, eller de kan velge tillitsbaserte relasjoner med større frihet i tråd med stewardshipteorien. I følge Gulati (1995) benyttes det i større grad allianser og tillitsbaserte kontraktsforhold, i tråd med sistnevnte valg. Prosjekteierne er dermed nødt til å håndtere andre relasjoner enn de som blir forutsatt i den tradisjonelle prosjektlitteraturen. Likevel kan ikke stewardshipteorien svare på alle disse utfordringene.

Swärd (2016) hevder at samarbeidene parters historiske kjennskap til hverandre, påvirker tillit og relasjonsbygging. Her trekker vi inn multiplikatorvirkningene til Olsen et al. (2005), men vi setter dem i sammenheng med nettverket, og sammensetningen av flere forskjellige aktører. Man kan kjenne til samspillet mellom to aktører, og kjenne til deres etablerte tillit. Når det derimot føres inn en tredje part i samarbeidet, kan denne parten ha negativ innvirkning på de to første. For eksempel kan en aktør spre negative hendelser fra fortiden inn i det eksisterende nettverket. Dette kan skyldes faktiske hendelser, men det kan også skyldes antagelsen om fremtidig konkurranse, der denne aktøren vil tjene på å opptre opportunistisk. For en eier kan det være vanskelig å forutse potensielle trusler som ikke engang angår det prosjektet de arbeider i, siden dette er noe som følger prosjektets nettverk og ikke prosjektet i seg selv. Dette er en utfordring det likevel er prosjekteierens ansvar å forsøke å forebygge (Bachmann & Inkpen, 2011). Eierne må dermed tilegne utvelgelsen av aktørene stort fokus, og ta hensyn til både historiske og mulige fremtidige relasjoner for å unngå negative multiplikatorvirkninger (Artto et al., 2008). Vi forutsetter nå turbulente og komplekse prosjekter, og følger Zwikael og Smyrks (2015) anbefaling om en tillitsbasert ledelsestilnærming. Videre tar vi utgangspunkt i Davis et al.s (1997) stewardshipteori, og antar stewardship-relasjoner. Her må Toivonen og Toivonens (2014) videreutvikling av teorien også tas med i betraktning. I følge dem holder det ikke å bare ta utgangspunkt i den relasjonen, for så å tillate fritt spillerom for aktørene. Enkelte situasjoner krever mer kontroll. Spesielt ved uforutsette hendelser som plutselig krever strengere kontroll

og oppfølging av aktørene (Toivonen & Toivonen, 2014). Eiernes utfordring her er å opprettholde de gode relasjonene, og sørge for at aktørene ikke mister tillit til hverandre. Olsen et al. (2005) foreslår teambuilding, og uformelle grenser for å utvikle prosjektgruppens felles prosjekteierskap. Reve og Levitt (1984) foreslår søken etter klan-relasjon, som vi knytter sammen med Davis et al. (1997) beskrivelse av felles kultur og organisasjonsidentitet. Eierne bør dermed sikre slik positiv oppbygging av prosjektteamet før arbeidet starter opp. Som Artto et al. (2008) hevder, vil de uformelle båndene som oppstår på utsiden av det profesjonelle samarbeidet, trekkes inn på arbeidsplassen og lede til både samarbeidende problemløsning, gjensidig forpliktelser og tillit i gruppen. Det må likevel settes klare rammer for hva som forventes av aktørene. I følge Ruuska et al. (2009) øker fritt spillerom, innenfor tydelige definerte retningslinjer og standarder, samarbeidet mellom aktørene. Dersom eierne i tillegg følger kravene til Abednego og Ogunlana (2006) om god prosjekteierstyring, legger de til rette for rettferdighet mellom partene og stiller de samme kravene til alle i nettverket. Likhet mellom gruppene reduserer distansen i nettverket, og øker sannsynligheten for effektivitet og progresjon (Ruuska et al., 2009).

Et viktig poeng som må legges til når det kommer til tillit, er at dette ikke er noe som forbeholdes prosjektgruppen. I workshopen ble det tatt opp at prosjekteierne kan legge til rette for tillit nedover i verdikjeden ved å forutsette de rette insentivene i kontraktsforholdet. Dermed fremsto det som at arbeidet med å håndtere tillit i prosjektet var ferdig håndtert, og eierorganisasjonen ikke trengte tenke noe mer på det. Vi opplever dette som en skremmende bruk av tillitsmekanismer. Det er klart at aktørene i nettverket må ha tillit til hverandre i prosjektnettverket, men hva da med grensesnittet mellom eierorganisasjon og prosjektorganisasjon? Om man ignorerer dette grensesnittet virker det urealistisk å forvente god dialog på tvers av denne grensen, mellom eiere og prosjektgruppe. Selv om dette ikke er noe vi har lest eksplisitt, virker det naturlig å understreke at eierorganisasjonens egen opptreden i forhold til tillit ovenfor prosjektgruppen, er akkurat like sentral som arbeidet de må legge i relasjonsbyggingen i prosjektnettverket.

### **5.3.2. Manglende fokus på tidligfasens valg av konsept**

Samset og Volden (2016) hevder prosjektlitteraturen hovedsakelig har fokusert omkring de kortsiktige prosjektmålene i en årrekke, som *tid*, *kost* og *kvalitet*. De påpeker viktigheten med også å inkludere det langsiktige perspektivet i prosjektene. Beretningen deres om utbyggingen av sykehuset og torpedobatteriet på 2000-tallet, understreker dette feilaktige fokuset. Suksess er et begrep som sier noe om fordeler, prestasjon eller måloppnåelse, men det kan også tolkes

og oppleves helt ulikt av et prosjekts involverte aktører. Taktisk suksess, kan vi koble til torpedobatteriet, der både tid, kost og kvalitet ble tilfredsstilt, mens dets strategiske suksess var fullstendig fraværende. Samset og Volden (2016) hevder prosjekteierne fokus har vært feilsentrert og at den langstrakte og kritiske tidligfasen, samt levedyktigheten i driftsfasen har mye større betydning for prosjektets totale suksess, enn det gjennomføringsfasen har. Vår oppfatning av dette, etter denne studien, stemmer overens med Samset og Volden. Workshopens diskusjon omhandlet i første omgang gjennomføringen av prosjekter fra eier og byggherres perspektiv. Likevel er det interessant å merke seg at tidligfasens valg av konsept ikke en gang ble nevnt. Det er et overveldende fokus på gjennomføringsfasen i prosjektlitteraturen. Generelt sett er det lite fokus på prosjekteierrollen i seg selv, i tradisjonell litteratur. Dokumentene fra analysen, er intet unntak, her er det også minimalt med fokus på prosjekteierstyring på det strategiske nivået. Vi velger dermed å putte denne diskusjonen inn i svaret på hvilke utfordringer prosjekteierne står ovenfor, i styring og gjennomføring av prosjekter. Dette er et fokus som generelt ser ut til å være svært lite hensyntatt, annet enn fra de norske bidragene. For å underbygge Samset og Voldens argumenter her, viser vi til Klakeggs empiriske funn allerede i 2009, som sier at de viktigste årsakene til mislykkede prosjekter stammer fra tidlige beslutninger. Han legger til at spørsmålene om strategiske beslutninger bør være viktigere enn de punktene som er beskrevet i OECDs evalueringsmodell for styring av prosjekter. Det er i tidligfasen usikkerheten er høyest, og informasjonen er mest mangelfull, likevel er det her de viktigste beslutningene må foretas. Derfor må prosjekteierne investere mer i den informasjonen som faktisk er relevant i denne fasen. Samset og Volden (2016) fremhever at det er viktig å få oversikt og analysere de situasjonsspesifikke utfordringene. Her må man ta hensyn til alle interessentene, benytte kreativitet, fantasi og innsikt fremfor kvantitative data, for så å komme frem til strategisk lønnsomme konsepter.

### **5.3.3. De utfordrende kapabilitetene som sørger for en sterk eier**

Prosjekteierne må inneha en del evner for å kunne skape, utvide og tilpasse både de menneskelige og materielle ressursene prosjektet (Helfat et al., 2009; Winch & Leiringer, 2016). Dette innebærer evnene til å bruke, fordele og balansere de ressursene de har til rådighet, men også å forberede prosjektgruppen på rollen som skal oppgaven som skal gjennomføres (Winch & Leiringer, 2016). Dette kobles sammen med prosjekteierne evne til klare å balansere de taktiske og strategiske utfordringene beskrevet at Samset og Volden (2016), samt evnen til å plukke ut de aktørene som sikrer positive multiplikatorvirkninger.

Winch og Leiringer (2016) presenterer først den *strategiske dimensjonen* som kobles til valg av konsept, investeringsvalg, porteføljeprioritering og balanseringen i eierorganisasjonen. En av utfordringene vi ikke har funnet noe om i litteraturen, er prioriteringen innad i eierorganisasjonen, mellom prosjektorganisasjonene. De forskjellige ambassadørene som velges til å eie prosjektene er kolleger i det ene øyeblikket, men så er de konkurrenter i det neste. De skal sikre sitt prosjekt, samtidig som de skal videreføre organisasjonene langsiktige og overordnede strategi. Dette krever omhyggelig gjennomtenkte valg av prosjekteier. Denne rollens personlige kapabiliteter er også noe som bør vektlegges.

Den *kommersielle dimensjonen* finner sted i grensesnittet mellom eierstyring- og gjennomføringsnivå. Her understreker Winch og Leiringer (2016) viktigheten med å dele opp prosjektet i håndterlige delleveranser (arbeidspakker), men fremdeles uten å miste den helhetlige oversikten. Dette ble også tatt opp som et sentralt poeng i workshopen, men kommer ikke frem som sentralt i dokumentene. De to andre elementene i denne dimensjonen, kontraheringsprosess og relasjonsbygging, kommer derimot tydelig frem. Dette kobles også til gjennomføringsmodellen som ble presentert i workshopen. Eiernes viktigste rolle her, er å evne utvelgelsen av hensiktsmessig entrepriseform for å sikre fremdrift og samtidig være sikker på at de rette styringsmekanismene kombineres for. Som Olsen et al. (2005) poengterer, kan feil kombinasjon av mekanismer medføre negative multiplikatorvirkninger, og bryte ned hele fundamentet prosjektet bygger på.

*Eierstyringsdimensjonen* representerer grensesnittet mellom den individuelle prosjekteieren og eierorganisasjonen han representerer. Han må evne å ha kontroll på budsjett og fremgang i prosjektet og rapportere tilbake til eierorganisasjonen, slik at de ser at investeringen er på riktig vei (Winch & Leiringer, 2016). Som nevnt tidligere, krever dette en person som håndterer balansen i dette grensesnittet. Hans rolle er å håndtere to parter som trolig vil ha motstridende interesse i flere situasjoner. Vi mener også at dette er en rolle som bør innehas av en person som innehar mange av stewardship-egenskapene. Det forstås som at denne rollen kan befinne seg i to dimensjoner samtidig. I prosjektorganisasjonen tilsvarer han prinsipalen, som skal håndtere relasjonene med prosjektlederne. I eierorganisasjonen derimot, er han lederen som enten må innfinne seg i en agent- eller steward-relasjon, alt ettersom hva situasjonen krever. Dette antas å være en krevende rolle, som krever en tilpasningsdyktig person. Artto et al. (2008) presenterer et eksempel: prosjekteieren ønsker å legge til rette for full åpenhet nedover i prosjektet, mens eierorganisasjonen ønsker å holde tilbake informasjon, i frykt for fremtidig konkurranse med aktørene. Dilemmaet som oppstår er at prosjektets beste er åpenhet og tillit,

mens organisasjonens beste på lang sikt, er å holde informasjonen tilbake. Prosjekteieren er nødt til å kunne håndtere slike situasjoner i det øyeblikket de oppstår.

#### **5.3.4. Hvordan knytte forskning og praksis tettere sammen?**

Det kommer tydelig frem for oss at prosjeklitteraturen domineres av sterke tradisjoner, og en rekke fastsatte retningslinjer og bransjenormer. Dokumentstudiet vi har gjennomført, strekker seg tilbake til 1984. Det har skjedd mye på prosjeklitteraturfronten siden den tid. Både kunnskapen, verktøyene og ledelsen ser ut til å ha nådd nye høyder. Likevel ser det ut som om utfordringene vi har plassert i den fjerde kategorien kommer igjen og igjen. Reve og Levitt (1984) påpekte for over 30 år siden, at prosjektene manglet fokus på tillit og samarbeid, hvilket fører til større behov for overvåkning og kontrollsystemer. De hevdet allerede da at det burde være bedre å investere i at aktørene knytter bånd og skape tillit, enn i kontrollmekanismer. Om lag ti år etterpå beskrev Miller og Hobbs (2005) at styringslitteraturen fremstår som statisk, til tross for de dynamiske prosessene og omgivelsene som omgir store prosjekter. Samme året tok Olsen et al. (2005) tak i behovet for relasjonsbygging, felles forståelse og uformelle grenser. I årene som fulgte finner vi Aubry et al. (2007) og Bredillet (2008) som kritiserer prosjeklitteraturens dominans av statisk og lite tilpassningsdyktig litteratur. Bredillet (2008) som hevder det er positivismen som forenkler de komplekse relasjonene i praksis, og ikke tillater personlig vurdering i vitenskapelige metoder. Et eksempel på dette er prinsippal-agentteorien beskrevet av Rindfleisch & Heide (1997). Agent-relasjoner baseres på forutsette virkemidler, der usikkerhet oppstår som følge av at man ikke kan kontraktfeste alle eventualiteter. Dette gir agenten rom for å opptre opportunistisk. Davis et al. (1997) omtaler dette som en selvoppfyllende profeti, i den grad at agenten alltid vil lete etter hull han kan utnytte i kontrakten. Ved å tillate alternative tilnærminger, basert på for eksempel sosiologiske og psykologiske teorier, kan det åpne seg andre muligheter som tradisjonell prosjektledelse ikke engang vurderer, siden de allerede har funnet «beste praksis». Vi stiller oss bak forslaget til Bredillet (2008) som etterlyser et skifte mellom akademia og utdanning av fremtidens prosjektledere, der litteraturen som undervises kan ta utgangspunkt i et bredere spekter av teorier fra en rekke ulike paradigmer. Kanskje også praksis hadde hatt godt av å ikke bare ansette erfarne og kunnskapsrike ingeniører i prosjektledelse og eierroller, men invitere til alternative tankesett og ansette ledere med annen akademisk bakgrunn? Både Bredillet (2008) og Aubry et al. (2007) mener det er behov for å knytte forskning og praksis tettere sammen. Slik at vi sammen, kan utvikle enda bedre prosjektvisdom.



## 6. Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å svare på den overordnede problemstillingen omkring hva som kjennetegner god styring og gjennomføring av prosjekter fra et eierperspektiv. Vi besvarer denne problemstillingen i form av tre underliggende forskerspørsmål, som søker etter 1) forskjellige tolkninger av prosjekteierstyring i vitenskapelig prosjektlitteratur, 2) kjennetegn ved god styring og gjennomføring av store, komplekse prosjekter, samt 3) de medfølgende utfordringene prosjekteierne må håndtere.

Når det kommer til det første forskningsspørsmålet, indentifiserte vi tre ulike dimensjoner av prosjekteierstyringen i dokumentene. Uklarhet omkring begrepets konsept ser dermed ut til å oppstå både i forskning og praksis. Det virker ikke hensiktsmessig å forvente homogen begrepsbruk i store, komplekse prosjekter, på grunn av sammensetningen av så mange ulike bransjer. Prosjekteierne må likevel gjøre sitt beste for å sikre at det som kommuniseres, åpner for minst mulig tolkning og sikrer aktørenes felles grunn. I sammenheng med dette første forskningsspørsmålet legger vi også til en fjerde dimensjon, som beskriver den praktiske håndteringen av styringsmekanismene, for å oppnå god prosjekteierstyring. Dette er utfordringer litteraturen beskriver på siden av styringsmekanismene og konseptet i seg selv, men som vi velger å innlemme for helhetlig og fleksibel håndtering av komplekse relasjoner i praksis.

Når det kommer til styring og gjennomføring for en prosjekteier, inkluderer vi alle de fire dimensjonene som beskrives, og hevder at prosjekteierens rolle er en helhetlig oppgave. Prosjekteierne må sette sammen en hensiktsmessig prosjektgruppe som sikrer progresjon igjennom hele prosjektet. De må presentere rammebetingelser som signaliserer retningslinjer og normer, basert på enten kontroll eller tillit, alt etter hva som kreves i den spesifikke situasjonen. Et viktig poeng er at prosjekteierrollen både krever håndtering av de utvalgte eierstyringsmekanismene, og aksepten for å ta instinktive beslutninger i uforutsette hendelser.

Den fjerde dimensjonen representerer mye av svarene på det tredje forskerspørsmålet. Av de største utfordringene prosjekteierne står ovenfor, beskrives først arbeidet med å velge ut den rette kombinasjonen av aktører, for så å bygge dem opp til en sterk og effektiv prosjektgruppe. Eierne oppfordres også til å skifte fokus over mot prosjektenes langsiktige og strategiske målsetninger, fremfor det dominerende fokuset på taktisk tid, kost og kvalitet. Det er ofte eiernes strategiske valg i tidligfase som tilegnes skylden for mislykkede prosjekter, så verdi og suksess i driftsfasen bør vektlegges i større grad enn i gjennomføringsfasen. For at

prosjekteierne skal kunne håndtere disse utfordringene, kreves en sterk organisasjon, som håndterer styring i tre dimensjoner. Eierne må foreta de rette valgene, ressursene må balanseres mellom porteføljens prosjekter, og ambassadøren må kunne benytte de respektive styringsmekanismene og geleide prosjektlederne igjennom utføringen av prosjektet med minst mulig friksjon. Det siste spørsmålet peker også på et langvarig kunnskapsgap. Det er behov for tettere samarbeid mellom praksis og akademia, samt større åpenhet for alternative tilnærminger til nåværende beste praksis. Det hevdes at prosjekteierstyring av store, komplekse prosjekter er en svært kompleks oppgave, som krever innovasjon og åpenhet for å henge med i utviklingen. Dette krever at eiere har viljen til å utvikle seg sammen, for å nå nye høyder. For forskningens del medfører det et behov for å akseptere alternative teoretiske vinklinger, i tillegg til de teoriene som allerede eksisterer. På denne måten kan vi finne alternativer til de løsningene som benyttes i dag, for å styrke forståelsen av prosjekteierstyrings kompleksitet.

En svakhet med denne studien er at den baseres på et relativt lavt utvalg av vitenskapelige forskningsdokumenter. Et større utvalg ville kunne gitt andre resultater og konklusjoner. Gitt denne oppgavens tidsbegrensning, ansees det likevel som et representativt resultat. Det påpekes til slutt at denne oppgaven kun presenterer en konseptuell fremstilling av hva begrepet prosjekteierstyring innebærer, ment som et grunnlag for empirisk testing i fremtiden.

## Referanseliste

- Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006). Good project governance for proper risk allocation in public–private partnerships in Indonesia. *International Journal of Project Management*, 24(7), 622-634.
- APM. (2004). Directing Change, A guide to governance of project management In Association for Project Management (Ed.). Princes Risborough: Buckinghamshire, UK.
- APM. (2011). Directing Change, A guide to governance of project management. In Association for Project Management (Ed.). Princes Risborough.
- Artto, K., Eloranta, K., & Kujala, J. (2008). Subcontractors' business relationships as risk sources in project networks. *International Journal of managing projects in business*, 1(1), 88-105.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization studies*, 32(2), 281-301.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291-1308.
- Bredillet, C. N. (2008). Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 238-250.
- Bredin, K. (2008). People capability of project-based organisations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26(5), 566-576.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor-og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Crawford, L., & Cooke-Davies, T. (2009). Project Governance: The Role and Capabilities of The Executive Sponsor *Project Perspectives*, XXXI, 8.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management Review*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1990). *CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory*: Australian graduate School of Management, University of New South wales.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research*: Sage.

- Eccles, R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 335-357.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Ekroll & Gedde-Dahl. (2013). Kommunen kjøpte torpedobatteri – nå vil de levere det tilbake. *Aftenposten*. Hentet 16.03 2017 fra: <http://www.aftenposten.no/norge/Kommunen-kjopte-torpedobatteri--na-vil-de-levere-det-tilbake-104550b.html>
- Norsk senter for forskningsdata, (2017). Register over vitenskapelige publiseringskanaler. Hentet 03.04 2017 fra: <https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/Forside>
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2012). *Organizations: behavior, structure, processes* (Vol. 14). New York: McGraw-Hill.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: John Wiley & Sons.
- Jensen, & Meckling. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Klakegg. (2009). Pursuing relevance and sustainability: Improvement strategies for major public projects. *International Journal of managing projects in business*, 2(4), 499-518.
- Klakegg, Williams, T., & Shiferaw, A. T. (2016). Taming the ‘trolls’: Major public projects in the making. *International Journal of Project Management*, 34(2), 282-296.
- Kolltveit, B. J., & Reve, T. (1998). *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Lawler, E. E. (1991). *High involvement management: Participative strategies for improving organisational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management Review*, 20(3), 709-734.
- Miller, R., & Hobbs, J. B. (2005). *Governance regimes for large complex projects*.
- Morris, P. W. G. (1997). *The management of projects* (Vol. 2). London: Thomas Telford.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.

- Müller, R., & Stawicki, J. (2008). A Framework for Building Successful Project-Based Organizations. *Project Perspectives 2007-2008*, XXIX(1), 68-71. Hentet 03.03.2017 fra: [http://www.ipma.world/assets/re-perspectives\\_2007-08.pdf](http://www.ipma.world/assets/re-perspectives_2007-08.pdf)
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelpbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*: Fagbokforlaget.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004). *OECD Principles of Corporate Governance* (pp. 69). Paris, France: Head of Publications Service, OECD Publications Service.
- Olsen, B. E., Haugland, S. A., Karlsen, E., & Husøy, G. J. (2005). Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply management*, 11(1), 1-13.
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-computer interaction*, 15(2), 139-178.
- Reve, T., & Levitt, R. E. (1984). Organization and governance in construction. *International Journal of Project Management*, 2(1), 17-25.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Ruuska, I., Artto, K., Aaltonen, K., & Lehtonen, P. (2009). Dimensions of distance in a project network: Exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project. *International Journal of Project Management*, 27(2), 142-153.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Samset, K. (2014). *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- 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(2), 297-313.
- Swärd, A. (2016). Trust, reciprocity, and actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. *Organization studies*, 0170840616655488.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Toivonen, A., & Toivonen, P. U. (2014). The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization—An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1358-1370.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.

Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 2(24), 93-95. Hentet 04.04.2017 fra

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786306000342>

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (Vol. 3). United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Turner, J. R., & Keegan, A. (1999). The versatile project-based organization: governance and operational control. *European Management Journal*, 17(3), 296-309.

Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3), 254-267.

Nye Veier AS (2016). Nettside: Nye Veier. Hentet 07.02 2017 fra: <http://www.nyeveier.no/>

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The Mechanism of Governance*. New York: Oxford University Press.

Winch, G. (2001). Governing the project process: a conceptual framework. *Construction Management & Economics*, 19(8), 799-808.

Winch, G., & Leiringer, R. (2016). Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the “strong owner” concept. *International Journal of Project Management*, 34(2), 271-281.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852-862.