

Kapittel 2

Eventer som koalisjoner av aktivitetssystemer

FINN ØRSTAVIK

SAMMENDRAG I dette kapitlet presenteres et teoretisk perspektiv på eventer, og leseren gis en dypere forståelse av hva eventer er, og hvilke organisatoriske utfordringer de byr på. Det foreslås å se eventer som dynamiske og komplekse koalisjoner av aktivitetssystemer og ikke som enhetlige linjeorganisasjoner. Aktivitetssystemer er arbeidsgrupper, og koordinering av aktivitetssystemenes virksomhet må skje gjennom en form for matriseorganisering. Den økte kompleksiteten som følger av dette, gjør eventorganisasjonen i stand til å takle sine omgivelser, men skaper samtidig noen utfordringer.

NØKKELORD aktivitetssystem | event | innovasjon | komplekse | dynamiske systemer | planlegging | produksjon | temporære organisasjoner

ABSTRACT This chapter presents a theoretical perspective on events, and offers insights regarding what kind of organizations events are and the challenges they create for organizers. It is suggested to conceive of events as dynamic and complex coalitions of activity systems. These systems are workgroups coordinated by way of a matrix organization. The increased complexity of this organization is necessary to deal with a complex, dynamic environment, but does represent additional challenges for event organizers.

KEYWORDS activity system | complex dynamic system | event | innovation | planning | production | temporary organizations

INNLEDNING

Prosjekter og andre midlertidige (temporære) organisasjoner spiller viktige roller og er blitt stadig mer vanlige i moderne samfunn (Bakker, 2010). Eventer er ett eksempel på slike organisasjoner. De bidrar til økonomisk verdiskapning samtidig som de kan ha stor betydning kulturelt, politisk og på andre vis (Getz & Page, 2016), men utspiller seg ofte over forholdsvis korte tidsrom og kan innebære betydelig økonomisk risiko (Bowdin, Allen, Harris, McDonnell & O'Toole, 2012).

Hva slags organisasjoner er eventer? Kan organisasjonsteori hjelpe oss til å forstå bedre hvordan eventer bør skapes og gjennomføres? Dette er spørsmål som behandles i dette kapitlet. Hensikten er å gi leseren både et overblikk og en dypere forståelse som vil være til nytte i praktisk arbeid med eventer og eventledelse.

Utgangspunktet for den følgende analysen er blant annet forfatterens kvalitative, etnografiske og caseorienterte forskningsbidrag om byggevirksomhet. Data-materialet som analysen bygger på, er dokumentert i andre sammenhenger (Dainty & Orstavik, 2016; Orstavik, 2015, 2018, 2019; Orstavik, Dainty & Abbott, 2015; Orstavik & Harty, 2017), og det gjøres ingen videre bearbeiding av primærdata i dette kapitlet. Forskningsdesignet er abduktivt (Behfar & Okhuysen, 2018; Tjora, 2018). Det betyr at funn blant annet fra egen empirisk forskning i komplekse byggeprosjekter sammenfattes i en allmenn *forklarende hypotese*; det vil si en «plausible explanation that can be subjected to additional scrutiny or validation through induction and deduction» (Behfar & Okhuysen, 2018, s. 326). Det foreslås å se eventer som koalisjoner av aktivitetssystemer, og det begrunnes i det følgende hvorfor dette perspektivet er relevant for beskrivelser og analyser av eventer og andre midlertidige organisasjoner. Det endelige svaret på hvor fruktbart og holdbart dette er, kan imidlertid ikke gis her. Dette må etterprøves i videre forskning og testes ut i praksis.

Eventer kan være svært forskjellige, men de har noen fellestrekk. Eventer kan være engangsforeteelser, eller de kan gjentas med visse mellomrom. Både det *temporære* og det *temporale* er uansett viktig for eventer: Det vil si at selv om det meste som foregår rundt og i et event, kan ha kort levetid og slik sett er temporært, er betydningen av *temporal presisjon*, altså at alt skjer presist på et fastsatt tidspunkt, ofte helt avgjørende.

På tross av at eventer og *byggeprosjekter* har en del iøynefallende ulikheter, har de også noen interessante likheter. Byggeprosjekter frembringer selvsagt andre typer produkter og tjenester enn eventer, og er avhengige av andre kompetanser og ferdigheter enn det som trengs når det skapes eventer. Men ledelse av eventer og byggeprosjekter byr på noen utfordringer som er ganske like. Det viser seg at

de prinsipielle diskusjonene om *ledelse* som er relevante for byggeprosjekter, kan være minst like relevante for eventer.

Ved innledningsvis å trekke opp noen lange historiske linjer i den faglige debatten om prosjekter og prosjektledelse blir det som er felles for midlertidige organisasjoner, tydeliggjort i det følgende. Selv om inngangen i dette kapitlet er historisk, er poenget ikke å skrive idéhistorie, men å kaste lys over noen av de sentrale poengene som har vært debattert i faglitteraturen om organisasjon og ledelse, og som er relevante for forståelsen av hva eventorganisasjoner er.

HISTORISKE UTVIKLINGSLINJER

Det tas her utgangspunkt i et skille mellom tre sentrale perspektiver på prosjekter: et rasjonalistisk perspektiv, et pragmatisk perspektiv og et innovasjonsperspektiv. Det prinsipielle poenget er at desentraliserte organisasjoner basert på aktivitetssystemer er bedre egnet enn hierarkiske linjeorganisasjoner til å takle omskiftelige omgivelser.

RASJONALISTISK FORSTÅELSE AV FORHOLDET MELLOM PLANLEGGING OG PRODUKSJON

I sin drøfting av hvordan fenomenet *prosjekter* og ideer om *prosjektledelse* har utviklet seg over tid, påpeker Garel (2013) at prosjektledelse «raises the dual issue of envisaging a future undertaking and the act of making it happen» (s. 663). Han legger vekt på hvordan evnen til å «designer» fremtiden kan etterspores historisk på en spesielt tydelig måte når det gjelder produksjonen av det bebygde miljøet i samfunnet. Aktiviteter der forestillinger om fremtidige resultater blir konkretisert gjennom tegninger og regnestykker, har blitt skilt ut fra den fysiske produksjonen. Der tidligere tiders arbeidsmåter var basert på tradisjoner og faglige og kulturelle forestillinger om hvordan byggverk skal være, er det i dag etablert et klart skille mellom prosjektering og produksjon. I Europa, sier Garel, synliggjøres dette skillet på et tidlig tidspunkt i prinsippene for bygging som renessansearkitekten, vitenskapsmannen og maleren Alberti formulerte i Italia i det 15. århundret (Alberti, 1988; Garel, 2013).

Imidlertid vil dette skillet mellom design, planlegging og gjennomføring føre til nye utfordringer, blant annet når det gjelder hvordan noens ideer og planer kan bli omsatt til konkret virkelighet på eksakte og effektive måter av andre. At dette ikke er lett, ser vi blant annet av at det stadig diskuteres hvordan bedre samarbeid kan fremmes på tvers av fag (Egan, 1998; Thorstensen, 2015). I byggevirkosomhet var

utfordringene rundt dette i utgangspunktet et anliggende for arkitekter fordi de ikke bare tegnet bygninger, men også ledet selve byggevirksomheten. Dette forandret seg imidlertid over tid, blant annet fordi ingeniører begynte å gjøre seg gjeldende i byggevirksomhet på andre måter enn før. Ingeniører drev tidlig med militære byggearbeider (Reynolds, 1991), men fikk etter hvert en betydelig rolle i industrien (Hounshell, 1984). Ingeniører fikk oppgaver knyttet til industriell planlegging, utvikling og produksjon, og etter som fabrikkaneleggene stadig ble større, ble driftsutfordringene og organiseringen av virksomheten stadig viktigere.

Slik sett er det ikke så overraskende at to av dem som gikk i bresjen for å utvikle systematiske, vitenskapelige teorier om arbeidsorganisering og ledelse, Taylor i USA og Fayol i Frankrike, selv var ingeniører (Fayol, 2016; Taylor, 2011). Senere, særlig i store militærindustrielle utviklingsarbeider, ikke minst i USA i krigstid, ble ny kunnskap utviklet om hvordan nyskaping og produksjon kan organiseres i prosjekter. I academia ble læren om prosjekter og prosjektledelse etter hvert skilt ut fra det generelle organisasjons- og ledelsesfaget (Bresnen, 2016), og i det nye prosjektfaget ble skillet mellom *design* og *plan* på den ene siden og *produksjon* på den andre siden ytterligere utdypet. Profesjonaliseringen av prosjektledelsesfaget innebar mer vitenskapeliggjøring. Da ga det god mening å skille klart mellom akademiske og teoritunge aktiviteter (som i stor grad må utføres av arkitekter, ingeniører og andre høyt utdannede) i en prosjekteringsfase på forhånd og det manuelle produksjonsarbeidet (som kan gjøres for en stor del av ufaglærte arbeidere) i en etterfølgende utførelsesfase. Slik tenkte også Fayol og Taylor, som med vitenskapelig autoritet slo fast at produksjonsoppgaver bør standardiseres og forenkles mest mulig, og at produksjonskontroll og -ledelse bør skilles ut som egne funksjoner for å få så høy effektivitet, produktivitet, kvalitet og lønnsomhet som mulig.

IDEER OM RESSURSMOBILISERING OG ORGANISATORISK LÆRING

Masseproduksjonens vektlegging av planlegging, arbeidsdeling, jobbdesign og standardisering ble på denne måten dominerende også i prosjektfaget, og i sammenheng med midlertidige organisasjoner der produksjonssystemer har relativt kort levetid, og målene for aktiviteten er mer orientert om utvikling og nyskaping enn om effektiv produksjon av standardiserte produkter og tjenester. Denne overføringen av ideer er ikke til å forundres over, når vi tar i betraktning at det er kombinasjonen av systematisk arbeidsdeling, maskinetterliknende arbeidsmåter i produksjon, effektiv koordinering og stordriftsfordeler gjennom serieproduksjon som er blitt fremhevet som den avgjørende årsaken til hele den materielle utviklingen

som har skjedd etter at den industrielle revolusjonen begynte i England (Durkheim, 1964; Landes, 2003; Smith, 1985).

Likevel er denne insisteringen på masseproduksjonens innebygde rasjonalitet problematisk. Spesielt gjelder dette når troen på et absolutt skille mellom planlegging og gjennomføring blir dogmatisk. Her ligger nemlig en innbakt forutsetning om at alt som frembringes av en organisasjon, uten unntak kan designes og planlegges i detalj på forhånd. At denne forutsetningen er uholdbar, påvises blant annet av Womack og hans kollegaer i deres ofte siterte bok om amerikansk og japansk bilindustri (Womack, Jones & Roos, 1990). Disse forfatterne hevder at selv masseproduksjon av klassisk type er avhengig av at arbeidere har kunnskaper og kompetanse, og at de aktivt lærer og bidrar til kunnskapsbaserte prosessforbedringer og innovasjon i produksjonen.

Det samme poenget gjelder i enda større grad for midlertidige organisasjoner, som *eventer*. Der er nyutvikling ofte langt viktigere enn produksjon, og målet er å få til en transformasjon av tenkemåter og praksis som nettopp ikke kan forutsies, som prinsipielt sett ikke kan planlegges, og der effektene slett ikke kan kalkuleres nøyaktig på forhånd. Dette påpekes blant annet av Kreiner (1992, 1995) i sin diskusjon av prosjekter i flytende omgivelser. Resultatene en organisasjon skaper, avhenger av meningsskaping og er prinsipielt sett *emergente* (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Sagt med en enkel metafor betyr dette rett og slett at veien for en stor del må bli til mens man går. Arven fra Fayol og Taylor, spesielt det at prosjektledelse dreier seg om å skape *planlagte resultater* innenfor et *på forhånd* oppsatt budsjett, med *avtalt* kvalitet og til et kontraktsfestet tidspunkt (Morris & Pinto, 2007), kan dermed ikke gi eventarrangører (og andre prosjektledere) alle svarene de trenger.

PROSJEKTER, NYSKAPING OG INNOVASJON

Cicmil, Hodgson og andre har siden 1990-tallet bidratt til å åpne opp for nye måter å tenke på om prosjekter og prosjektledelse (se blant annet Cicmil & Hodgson, 2006; Cicmil et al., 2009; Cicmil, Williams, Thomas & Hodgson, 2006). Blant de skandinaviske forfatterne i dette feltet (for eksempel Kreiner, 1992, 1995, 2015; Lindgren & Packendorff, 2007; Lundin & Söderholm, 1995; Packendorff, 1995) blir det blant annet understreket at prosjekter og andre midlertidige organisasjoner generelt tas i bruk – også av masseproduserende konserner – for å gjennomføre kreative prosesser.

Ett interessant aspekt ved dette er hva midlertidige organisasjoner innenfor eller knyttet til permanente organisasjoner kan bety for mulighetene til å få konserngiganter til å danse (Kanter, 1989; Kidder, 1981). Et annet aspekt er hva temporære

organisasjoner representerer for dem som engasjerer seg i å starte opp ny virksomhet. Mange prosjekter og eventer er nettopp slik: skapt for å gjøre noe for første gang og med mål om å frembringe noe unikt. Disse har mye til felles med innovasjonsprosjekter: Det er mye som må læres underveis, det er mye usikkerhet, og som Schumpeter fremhever som et grunnleggende poeng, de drives vanligvis ikke frem av rasjonelle *kremmere*, men av *entreprenører* med motiver som grenser til å være *økonomisk irrasjonelle* (Schumpeter, 2006). Schumpeter er overbevist om at virkelig nytutvikling ikke skjer med utgangspunkt i rasjonelle kalkyler og detaljerte fremtidsplaner, for til det er usikkerheten ved innovasjonsprosesser for stor. Likevel er entreprenørenes evne til å se fremover og å tenke strategisk helt avgjørende. Den som vil realisere noe helt nytt, må se hvordan en fremtidig situasjon kan komme til å bli, om man bare har evne og vilje til å gjøre det som er nødvendig. Å gjøre det som er nødvendig, er imidlertid langt fra en triviell oppgave. Slik også Machiavelli (1975) viste i sin klassiske analyse av politisk makt, oppstår det konflikter når det som virkelig er nytt, skal realiseres. For det nye må bygges på ruiner av en del av det som allerede eksisterer som aksepterte og innarbeidede løsninger. Målbevisst strategisk handling og «spill» kan være avgjørende for at entreprenører skal klare å overvinne slik motstand.

ET DYNAMISK SYSTEMPERSPEKTIV PÅ TEMPORÆRE ORGANISASJONER

Utfordringen for eventskapere som vil skape noe nytt, er ikke i første rekke å skape en effektiv, hierarkisk og sentralt styrt produksjonsorganisasjon, men å etablere en slagkraftig koalisjon av interessenter som sammen kan bidra til å realisere det nye man har satt seg fore å skape. Slik eventskapning likner ikke lite på innovasjon, og det er på denne bakgrunn det her foreslås å betrakte eventorganisasjoner som koalisjoner av aktivitetssystemer.¹

AKTIVITETSSYSTEMER

Manuelle arbeidsprosesser er utgangspunktet både i Adam Smiths teori om vekst i kapitalistiske økonomier og i Schumpeters teori om innovasjon (Schumpeter,

1. Det er viktig å unngå sammenblanding med teorien om aktivitetssystemer slik denne er utviklet av Engeström og kollegaer (Engeström, 2001; Engeström, Miettinen & Punamäki, 1999). Modellen av aktivitetssystemer som foreslås, dreier seg ikke om pragmatiske perspektiver og epistemologi, men om arbeidsgrupper slik disse er blitt analysert av systemorienterte sosiologer som Bales (se for eksempel Bales sitt bidrag i Parsons et al., 1953).

2006; Smith, 1985), og var utgangspunktet også da Taylor og Fayol gikk i bresjen for å bruke vitenskapelige metoder til å systematisere og effektivisere produksjonsprosesser og produksjonsledelse. Mennesker og maskiner betraktes med ingeniørblick, som elementer i et integrert produksjonssystem der ferdigheter spesialiseres, operasjoner rutineres og atferd disiplineres av regler. Begrensningene i Taylors og Fayols perspektiver kommer til syne nokså tidlig, i Roethlisberger og Dixons studier av arbeidsorganisering i General Electric (Dickson & Roethlisberger, 1939). Deres forskning inspirerte en rekke senere sosiologiske studier av arbeidsgrupper og organisering av produksjon. Blant de mest betydningsfulle av disse er studiene til Bales og Parsons i USA (Bales, 1950; Parsons, Bales & Shils, 1953) og Trist og Bamforth (1951) i Storbritannia.

Trist og Bamforth viser i sin studie av spesifikke arbeidsprosesser at det i en produksjonsorganisasjon er et gjensidig avhengighetsforhold mellom mennesker, materiell, rutiner, uformelle normer og formaliserte regler. De tar i bruk betegnelsen *sosioteknisk system* for å fremheve at arbeiderne er medlemmer av sosiale grupper, samtidig som de er engasjert i å håndtere (og spille roller innenfor) de tekniske systemene som er konstruert for å opprettholde effektiv produksjon.

Den tekniske komplementariteten i arbeidsroller sammen med den sosiale integrasjonen i arbeidsgrupper tematiseres også i nyere bidrag, for eksempel i forskningen om *communities of practice* (Brown & Duguid, 2001; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1999). I denne litteraturen vektlegges det at arbeidsgrupper er praksisfellesskap og læringsfellesskap, og de er en kilde til profesjonell identitetsutvikling, også i tilfeller der folk ikke arbeider på samme geografiske sted (Johnson, 2001). Det som i dette kapitlet defineres som et aktivitetssystem, kan i noen grad ha preg av å være et *community of practice*. Dette er imidlertid ingen nødvendig forutsetning, og det er viktig å skille de to begrepene fra hverandre i analysen.

Gjennom etnografisk og caseorientert forskning på prosjektbasert produksjon i byggevirkosomhet er det godt dokumentert at den grunnleggende enheten i produksjonen er relativt små og nokså selvstendige arbeidslag (Kadefors, 1995; Orstavik, 2018, 2019). Disse lagene kan i noen få tilfeller være bare én person, men vanligvis er hver arbeider del av et lag, og arbeider under ledelse av en arbeidende lagleder. I et byggeprosjekt er laglederen *basen*. Basens lederrolle viser seg ofte å ha stor grad av legitimitet blant folkene i aktivitetssystemet, og basen tar ofte vare på gruppemedlemmenes interesser både innenfor det formelle administrative systemet og utenfor dette.

Hvert lag har bestemte oppgaver knyttet til bygging av ett av de mange distinkte delsystemene som et byggverk i siste instans består av. Det er et nært forhold mel-

lom oppgavene laget skal utføre, og verktøyet, utstyret og materialene som er i bruk. Samtidig er laget tilpasset oppgaveløsningen gjennom den kompetansen og kunnskapen som medlemmene av laget besitter. Graden av sosial integrasjon i lagene varierer imidlertid mye, og det samme gjelder hvor ofte folk skiftes inn og ut av systemene. I noen tilfeller skjer utskiftning raskt og med liten grad av forutsigbarhet for den enkelte. Selv om medlemmene av et aktivitetssystem i noen tilfeller kan oppleve at gruppa er læringsfellesskap de identifiserer seg med faglig, altså at laget er det vi forstår som et *community of practice*, er dette slett ikke alltid tilfellet.

Det generelle bildet av aktivitetssystemene er at de er produksjonsenheter som består av noen ganske få og gjensidig avhengige elementer. De viktigste er (i) menneskene med sine kunnskaper og ferdigheter; (ii) verktøy, utstyr, materialer og annet materiell; (iii) arbeidsmåter og rutiner; og (iv) formelle og uformelle regler og normer. Slik det er vist i sosiologisk forskning på arbeidsgrupper, er disse elementene gjensidig avhengige av hverandre, og de tilpasses hverandre over tid (Sundstrom, McIntyre, Halfhill & Richards, 2000; Trist & Bamforth, 1951). Menneskene i produksjonssystemet besitter også ressurser i form av språk, kommunikasjonsevne og relasjoner til andre, og det er gjennom dette at arbeidslaget blir et dynamisk system. Det kan slik være rimelig å se på kommunikasjon som et femte grunnleggende element i ethvert aktivitetssystem.

MATRISEORGANISERING OG KOALISJONER AV AKTIVITETSSYSTEMER

Byggeprosjektet er en koalisjon av ulike aktivitetssystemer. Slik det er vist i Orstavik (2019), er aktivitetssystemene i et byggeprosjekt engasjert med å produsere ett bestemt delsystem av de mange systemene som det ferdige byggverket består av. Aktivitetssystemene består av folk som har ansettelse i firmaer og bransjer som leverer materiell og arbeid (tjenester) inn i den prosjektbaserte produksjonen. Det er allokeringsbeslutninger i de ulike leverandørbedriftene som i siste instans avgjør hvordan aktivitetssystemet er sammensatt, og hvilke ressurser det rår over. Hensynet til kontinuitet blir veid mot andre hensyn (ressursutnyttning, kompetansebehov, det enkelte prosjektets viktighet osv.)

En del av de formelle reglene som gjelder for et aktivitetssystem, er utviklet av den bedriften der folkene er ansatt. Andre regler er utviklet av byggeprosjektledelsen på stedet der produksjonen foregår. Basen for et aktivitetssystem som utgår fra en leverandør, har dermed *to sjefer*; to rapporteringslinjer og to sett av formelle og uformelle regler å forholde seg til. Slik kan ethvert aktivitetssystem som er del av et prosjekt, være i en posisjon der to ulike overordnede kan ta

beslutninger, og der det ikke alltid er åpenbart hva basen skal gjøre når det tas motstridende beslutninger.

EVENTER SOM KOALISJONER AV AKTIVITETSSYSTEMER

Det å skape et event innebærer å regissere et sett av hendelser som utspiller seg på en koordinert måte over et begrenset tidsrom. Store eventer involverer en rekke forskjellige interessenter. Eventorganisasjonen vil måtte skreddersys for de oppgavene som må løses i forbindelse med det bestemte eventet. Dersom målet er å skape noe unikt og nytt, kan det være at mange av dem som settes til å løse oppgavene, ikke har mye tidligere erfaring, og selv i tilfeller der det som skal skapes, har klare forløpere og involverer erfarne interessenter, vil hver ny event ofte likevel ha preg av å være noe unikt. Derfor har det å skape et event mye til felles med entreprenørinnsats, i Schumpeters forstand. Eventskaping er ikke en enkel administrativ prosess i trygge omgivelser der alle viktige elementer og sammenhenger er kjent på forhånd. En idé om en ønskverdig og mulig fremtidig situasjon må formuleres og formidles til andre på en troverdig måte, og på en måte som får andre overbevist om at dette er verdt å satse på også for dem. Samtidig må de som vil skape eventet, være i stand til å takle motstand og stå i politiske prosesser som utløses av deres initiativ. Det kan også være at eventskaperne må være fleksible i forhold til hva målene skal være, for å klare å bygge de alliansene som er nødvendige. Ulike parter kan ha forskjellige oppfatninger og sprikende interesser, og det vil dessuten ofte skje forskyvninger og endringer underveis som innebærer at mange aktører må være fleksible og tilpasningsdyktige.

AVSLUTNING

Den praktiske organiseringen av et event vil avhenge av mange typer leverandører og samarbeidspartnere, og det er en betydelig utfordring for eventskapere å etablere en koalisjon av aktivitetssystemer som kommuniserer godt nok og er robust nok til å kunne forberede og gjennomføre eventet på en god måte. Ofte vil aktivitetssystemene ha tilhørighet til helt forskjellige bedrifter og organisasjoner, med kulturer som er preget av bransjene disse hører hjemme i. Graden av integrasjon i eventorganisasjonen vil kunne variere både over tid og mellom eventer. Uansett vil lederen for et aktivitetssystem måtte forholde seg både til eventledelsen og til ledelsen av organisasjonen hun eller han er ansatt i. Denne tosidigheten vil kunne skape situasjoner med betydelig autonomi og armslag for å utvikle kreative løs-

ninger, og kan også representere en kilde til mangelfull kommunikasjon og fragmentering.

Et aktivitetssystem i et event vil stå i et gjensidig avhengighetsforhold til andre aktivitetssystemer både før og under eventet. Nødvendige endringer i ett system vil bare kunne skje hvis slike avhengigheter blir tatt hensyn til og håndtert på en effektiv måte i eventorganisasjonen. Men i eventer kan tiden man har til rådighet, ofte være begrenset. Dette kan skape press og hindringer for læring, og da kan hverdagen i eventorganisasjonen bli preget av brannslukking og krisehåndtering. Er eventorganisasjonen for svakt integrert, uklart strukturert og preget av ressursmangel, kan de involverte se seg tvunget til å spille spill der det først og fremst gjelder ikke å bli sittende igjen med «svarteper».

Levinthal og Workiewicz (2018) påpeker at matriseorganisasjoner kan være et godt alternativ til tradisjonelle linjeorganisasjoner i ustabile og komplekse omgivelser. Deres poeng er at organisasjoner med medarbeidere som typisk har mer enn én sjef, har noen vesentlige fordeler fordi de gir større grad av autonomi ute i organisasjonen og slik sikrer muligheter til å skape lokale tilpasninger uavhengig av den sentralstyringen som preger den tradisjonelle linjeorganisasjonen. Den økte kompleksiteten i matriseorganisasjonen kan gjøres til en fordel når målet for aktiviteten er nyskaping og/eller innovasjon.

En aktivitetssystembasert eventorganisasjon vil nettopp ha slike egenskaper. Eventarrangører må takle omgivelser som antakelig er minst like komplekse som omgivelsene rundt byggentreprenører. Da blir det viktig for eventarrangører å ikke tenke for konvensjonelt, hierarkisk og linjeorientert med hensyn til hvordan eventorganisasjonen skal struktureres. Den aktivitetssystembaserte og desentraliserte organisasjonsmodellen kan være enda mer relevant for eventskapere enn den er for aktører i byggenæringen.

KILDER

- Alberti, L. B. (1988). *On the Art of Building in Ten Books*. Cambridge og London: The MIT Press.
- 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.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Behfar, K. & Okhuysen, G. A. (2018). Perspective – Discovery Within Validation Logic: Deliberately Surfacing, Complementing, and Substituting Abductive Reasoning in Hypothetico-Deductive Inquiry. *Organization Science*, 29(2), 323–340.

- Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I. & O'Toole, W. (2012). *Events management*. Abingdon: Routledge.
- Bresnen, M. (2016). Institutional development, divergence and change in the discipline of project management. *International Journal of Project Management*, 34(2), 328–338.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213.
- Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111–122.
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M., Packendorff, J., Case, P., Piñeiro, E. ... Alderman, N. (2009). Project management behind the façade. *ephemera*, 9(2), 78–92.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Dainty, A. & Orstavik, F. (2016, 3.-5. september 2016). *On the doing of building work: 'Ways of knowing' as modes of coping with complexity*. Paper presented at the The 32nd Annual AR-COM Conference, Manchester.
- Dickson, W. J. & Roethlisberger, F. J. (1939). *Management and the worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Chicago: Harvard University Press.
- Durkheim, E. (1964). *The division of labor in society*. New York, NY: The Free Press.
- Egan, J. (1998). *Rethinking construction. The report of the Construction Task Force to the Deputy Prime Minister, John Prescott, on the scope for improving the quality and efficiency of UK construction*. London: Department of Trade and Industry.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R.-L. (red.). (1999). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Mansfield Centre, Connecticut: Martino Publishing.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663–669.
- Getz, D. & Page, S. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Abingdon: Routledge.
- Hounshell, D. A. (1984). *From the American System to Mass Production, 1800–1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Johnson, C. M. (2001). A survey of current research on online communities of practice. *The Internet and Higher Education*, 4(1), 45–60.
- Kadefors, A. (1995). Institutions in building projects: Implications for flexibility and change. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 395–408.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*. London: Simon & Schuster.
- Kidder, T. (1981). *The soul of a new machine*. London: Penguin Books.

- Kreiner, K. (1992). The Postmodern Epoch of Organization Theory. *International Studies of Management & Organization*, 22(2), 37–52.
- Kreiner, K. (1995). In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 335–346.
- Kreiner, K. (2015). Built-in Innovation and the Ambiguity of Designing Accessibility. I F. Orstavik, A. Dainty & C. Abbott (red.), *Construction Innovation* (s. 29–45). Chichester: Wiley Blackwell.
- Landes, D. S. (2003). *The unbound Prometheus: technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Levinthal, D. A. & Workiewicz, M. (2018). When Two Bosses Are Better Than One: Nearly Decomposable Systems and Organizational Adaptation. *Organization Science*, 29(2), 207–224.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Performing arts and the art of performing – On co-construction of project work and professional identities in theatres. *International Journal of Project Management*, 25, 354–364.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
- Machiavelli, N. (1975). *Il Principe*. Milano: RCS Rizzoli Libri.
- Morris, P. W. G. & Pinto, J. K. (red.). (2007). *The Wiley guide to project organization & project management competencies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Orstavik, F. (2015). Incentives for Innovation in Construction. I F. Orstavik, A. Dainty & C. Abbott (red.), *Construction Innovation* (s. 13–28). Chichester: Wiley Blackwell.
- Orstavik, F. (2018, 3.–5. september 2018). *Negotiating and Knowing Built Quality*. Paper presented at the The 34th Annual ARCOM Conference, Belfast.
- Orstavik, F. (2019). Activity systems and innovation in project-based production: The case of construction. I M. I. Havensvid, Å. Linné, L. E. Bygballe & C. Harty (red.), *The Connectivity of Innovation in the Construction Industry*. Abingdon: Routledge.
- Orstavik, F., Dainty, A. & Abbott, C. (2015). Introduction. I F. Orstavik, A. Dainty & C. Abbott (red.), *Construction Innovation* (s. 1–12). Chichester: Wiley Blackwell.
- Orstavik, F. & Harty, C. (2017, 4.–6. september 2017). *The Unexplored Brutality of Performance Recipes*. Paper presented at the The 33rd Annual ARCOM Conference, Cambridge.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring Into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
- Parsons, T., Bales, R. F. & Shils, E. A. (1953). *Working papers in the theory of action*. Glencoe: Free Press.
- Reynolds, T. S. (red.) (1991). *The engineer in America. A historical anthology from Technology and Culture*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Schumpeter, J. (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Smith, A. (1985). *The wealth of nations. Books 1–3. With an introduction by Andrew Skinner*. Harmondsworth: Penguin Books.

- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44.
- Taylor, F. W. (2011). *The principles of scientific management. The fundamentals*. New York: Prism Key Press.
- Thorstensen, O. (2015). *En snekkers dagbok*. Stavanger: Pelikanen Forlag.
- Tjora, A. (2018). *Qualitative Research as Stepwise-Deductive Induction: A Stepwise-Deductive Inductive Approach*. Abingdon: Routledge.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. New York: Simon and Schuster.