



Kunnskapsgrunnlag Ledelse, effektive team og kultur i megaprojekter

Oslo, 12. desember 2024, versjon 1.

Programledelse:

Professor Ragnhild Kvålshaugen, Handelshøyskolen BI, Senter for byggenæringen

Professor Endre Sjøvold, Institutt for Industriell økonomi, NTNU

Publisert av forskningsprogrammet Bedre megaprojekter

Innholdet i dokumentet står for forfatterens egen regning.

Sammendrag:

Kompetent ledelse, effektive team og etablering av felles mål for prosjektet samt systemintegrasjon, er avgjørende for suksess til megaprojekter. Dette sikrer at de mange og komplekse delene fungerer sammen på en måte som maksimerer effektivitet, reduserer risiko for feil, og oppnåelse av ønskede resultatene innenfor planlagt tidsramme og budsjett. Å utvikle ledere som har relevant kompetanse for å håndtere systemintegrasjon vil være en viktig arbeidsoppgave knyttet til dette forskningstema. Dette notat gir bakgrunn for denne forskningstematikken i Bedre megaprojekter og reiser noen aktuelle temaer som bør utforskes og belyses rundt ledelse, effektive og kultur knyttet til planlegging og gjennomføring av megaprojekter i Norge.

1. Bakgrunn

Dårlig samarbeid er kostbart i alle typer prosjekter, men får en eksponentiell betydning i megaprojekter (Flyvbjerg & Gardner, 2023). I et notat fra Samfunnsøkonomisk analyse (Ibenholt & Kostøl, 2018) gjort på vegne av Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA) viser at samfunnet påføres en årlig kostnad tilsvarende 2,2 milliarder kroner som følge av tvistesaker i anleggsprosjekter alene. Disse konfliktene kunne vært unngått ved bedre forventningsavklaring og samarbeid i planlegging- og gjennomføringsfasene av prosjekter. Studien viser at høyt konfliktnivå i anleggsprosjekter fører til ineffektivitet, dårlig omdømme og økonomiske tap både for bransjen og samfunnet. Hovedproblemene som identifiseres er avvik fra standardkontrakter, dårlig håndtering av endringer og sluttoppgjør, mangelfull koordinering og samspill, svak prosjektering og planlegging og manglende samspillskompetanse hos sentrale aktører. Med andre ord det er stort behov for å få bedre kvalitet på samarbeidet og mer effektive team på tvers av organisasjonene som er involvert i prosjektene for å unngå ineffektive prosjekter. For å få til dette kreves det spesielt utvikling av samspillskompetanse for ledelse av megaprojekter. Samspillskompetanse forstås som kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som bidrar til godt samarbeid i prosjektet. Viktige egenskaper er empati, omtanke og vilje til å støtte prosjektets deltakere (Bygg21, 2019). Rapporten fra Bygg 21 (2019) konkretiserer hvordan samspillskompetanse vises i praksis og den er til stede når ledelsen:

- er oppmerksomme og åpne mot alle, respekterer og lytter til råd og innspill fra alle parter,
- etablerer gode arenaer for samspill der mål kan oppdateres og konkretiseres,
- definerer tydelige roller og ansvar,
- utarbeider felles usikkerhetsanalyser, forstår og respekterer hverandres risiko og muligheter,
- er åpne om avvik, og løser uforutsette hendelser i felleskap,
- fremhever ønsket atferd og gir ros og anerkjennelse, og
- støtter utvikling og legger til rette for læring for å jobbe smartere.

En forutsetning for å oppnå dette er evnen til å kunne ta opp viktige og kanskje ubehagelige avvik tidlig og på en konstruktiv måte. Ledelsen er premissgiver for utvikling av en prosjektkultur hvor direkte og ærlig tilbakemelding er en selvfølge. En sterkere oppmerksomhet knyttet til ledelse av megaprojekter, teamutvikling og kulturbygging er derfor sentralt for å redusere ineffektivt samspill og kostnadsøkende konflikter i megaprojekter.

1.1 Ulike interesser, samarbeid og konflikt

Overskridelser og fiasko er vanlig i kompliserte prosjekter og har en tendens til å øke med prosjektets størrelse (Flyvbjerg & Gardner, 2023). Vi mennesker har en unik evne til å tenke abstrakt og formidle bilder, forestillinger og historier. Det er denne evnen som skiller oss fra andre arter og som har gjort oss så mektige som art, men som kan skape problemer i et komplekst samarbeid mellom ulike interesser i et megaprojekt. Alle grupper opprettholder sin identitet og skaper sine grenser til andre grupper gjennom de historier som deles og gjentas i gruppen (Hewstone, Hantzi, & Johnston, 1991; Tajfel, 1982). Siden vi mennesker ikke kan ha full oversikt over en komplisert verden, forenkler vi den ved å kategorisere andre grupper (Simon, 1976). Arkitekter er slik, ingeniører er slik og underleverandørens folk er slik. Kategorisering gjør oss forutinntatt i samarbeidet med andre grupper (Lakoff, 1987) og kan føre til at vi feiltolker handlinger, oftest i negativ retning (Sjøvold, 2016). Tradisjonelt styres prosjekter med stor vekt

på struktur med stramme prosedyrer, IT-verktøy og kontroll. Når kompleksiteten og uforutsigbarheten i situasjonen øker, vil denne strukturen bli en barriere for effektivt samspill mellom grupper (Sjøvold, 2022; Sjøvold, Espevik, & Stålsett, 2025 (in press) og forsterke partenes kategorisering av «de andre». Til sammen kan dette hindre en felles forståelse av hva prosjektet skal oppnå.

Som overordnet begrep for disse fenomenene brukes ofte begrepet **kultur** som består av sosiale normer og mentale modeller. Sosiale normer styrer hva som er «riktig» atferd, hvilke tema det er greit å snakke om og hvordan vi forholder oss til andre personer grupper. Mentale modeller er den situasjonsforståelse en part har av egen rolle, egen gruppes samspill og oppfatningen av «de andre». Det er et vel dokumentert fenomen at vi mennesker tillegger oss selv og egen gruppe mer positive egenskaper enn andre (Allport, 1954). I konflikter forsterkes dette og gjør det vanskelig å løse konflikter med rasjonelle tilnærminger (eks Thompson Kilmann modellen).

Kjernen i ledelse av megaprojekter er å forstå og styrke samarbeid mellom ulike parter gjennom å identifisere partenes normer og mentale modeller, deres kultur, og bygge en felles forståelse som bidrar til å realisere prosjektets mål ambisjoner.

2. Kunnskapsgrunnlag

Vi har allerede en del kunnskap om hva som kjennetegner effektiv ledelse, etablering av produktive team og bygging av en god prosjektkultur i megaprojekter. Det er spesielt studier som omhandler forskning på ledelse av megaprojekter (for eksempel Denicol & Davies, 2022; Marrewijk, Sankaran, Drouin, & Müller, 2023; Muruganandan, Davies, Denicol, & Whyte, 2022; Roehrich, Kalra, Squire, & Davies, 2023; Van Marrewijk, Ybema, Smits, Clegg, & Pitsis, 2016) og effektive interorganisatoriske team (for eksempel Bygballe, Swärd, & Vaagaasar, 2016; Edmondson, 2012; Karrissey, Mayo, & Edmondson, 2021; Sjøvold, 2022; Swärd, 2016; Swärd, Kvålshaugen, & Bygballe, 2023) som er relevante.

Videre har Denicol, Davies, and Krystallis (2020) gjort en gjennomgang av internasjonal forskning på ledelse og styring av megaprojekter. De identifiserer seks hovedtemaer som påvirker megaprojekters prestasjon: beslutningstaking, strategi og styring, risiko og usikkerhet, ledelse og kompetente team, interessentengasjement, og forsyningskjedekoordinering. Knyttet til ledelse, effektive team og etablering av integrert prosjektkultur er spesielt følgende tematikker viktige (Denicol et al., 2020):

1. **Prosjektledelse:** Effektiv ledelse krever dedikerte ledere som skaper og opprettholder en felles kultur, formål og struktur i prosjektet. Dette innebærer å utvikle en kultur som oppmuntrer til samarbeid og sikkerhet, og som engasjerer de involverte teamene i prosjektmålene.
2. **Kompetanse:** Effektive team krever at medlemmene har riktig kompetanse (kunnskap, ferdigheter og evner til samspill). Litteraturgjennomgangen fremhever viktigheten av å rekruttere og beholde kompetent personale, noe som styrker kontinuiteten i prosjektarbeidet og reduserer utfordringer knyttet til høy turnover.
3. **Organisatoriske evner:** Artikkelen diskuterer betydningen av å utvikle organisasjoners evner til å håndtere utfordringer gjennom hele prosjektets livssyklus, inkludert kunnskap om hvordan man best mulig organiserer samarbeid med leverandører og andre interessenter inklusive myndigheter og samfunnet ellers.

Mye av dette henger sammen med å skape **effektive team**. Det er i de enkelte team en god prosjektkultur slik vi har beskrevet ovenfor etableres. Effektive team er de som kan tilpasse sitt samspill og samarbeid til de kravene prosjektet og oppgavene stiller samt evne til å forstå andre gruppers perspektiv og unngå stereotype oppfatninger av «de andre». Det eksisterer ingen ideell måte å samspille på som er effektiv i alle situasjoner (Healey, Vuori, & Hodgkinson, 2015; Hjelseth, Slotina, & Sjøvold, 2025; Kozlowski, 2015; Pentland, 2012; Sjøvold, 2007). Effektive team evner å endre sitt samspill til ulike faser av prosjektet og ikke minst når kritiske situasjoner oppstår. Dette innebærer også å vite når det er mest effektivt med tydelig ledelse og høy grad av struktur og når høy grad av involvering er mest effektivt.

Prestasjonsteam er definert som team som er i stand til å løse komplekse oppgaver, i uforutsigbare situasjoner under sterkt emosjonelt press. For å bygge effektive team som nærmer seg prestasjonsteam, kreves det kompetent ledelse, bevisst teambygging og vilje til å endre samarbeidet i gruppen. Det viser seg at i praktisk prosjektledelse er det liten forståelse av hva som skal til for å skape effektive team. Ofte legges det stor vekt på struktur, kontroll og til og med personlige egenskaper hos teammedlemmene, i stedet for å bli bevisst og forbedre interaksjonene mellom medlemmene i teamet (Stålsett, Sjøvold, & Olsen, 2016).

Den iboende kompleksiteten et megaprojekt representerer, tilsier at vi har mye å lære fra forskningen på prestasjonsteam. Foruten å utvikle samspillet, er det sentralt å utvikle en felles forståelse av hva prosjektet skal oppnå (prosjektets intensjon), og at det utvikles gjensidig tillit slik at vanskelig saker kan tas opp og drøftes åpent uten frykt for sosiale sanksjoner (Edmondson, 1999).

2.1 Målinger av samspillskvalitet hjelper

Teammedlemmer i megaprojekter trenger å være bevisst samspillet i eget team og forstå hvordan de kan påvirke kvaliteten på samarbeidet. Samspillet og samarbeidet med andre parter oppleves ulikt av deltakerne i prosjektet. Om spriket i opplevelser (de mentale modellene) blir for store, vil dårlig stemning bre seg og samarbeidet og prosjektsresultater påvirkes i negativ retning. Det kan utvikle seg til en «skyld på» kultur. Hvor stor asymmetrien er mellom deltakerne opplevelse av samarbeidet og hvilke forhold som er spesielt kritiske, (relasjoner, kommunikasjon, tillit) er ikke alltid like lett å forstå og sette inn tiltak rundt. Derfor kan ulike kartleggingsverktøy av samarbeidskvalitet være nyttige. Det finnes flere verktøy som kan brukes til dette formålet. Vi fremhever to som vi har brukt:

SPGR (Systematisere Person-Gruppe Relasjonen) (www.SPGR.no) som måler interaksjonene mellom individer i en gruppe eller relasjonene mellom grupper (Sjøvold, 2007). Atferd er et av de sikreste kulturuttrykk å måle. Ved hjelp av algoritmer utviklet over de siste førti årene, kan atferdsdata gi analyser av gruppedynamiske parametre med høy grad av validitet. Det er ikke mulig å kartlegge gruppedynamikk ved spørsmål i klartekst (intervju eller spørreskjema). Med SPGR kartlegges forskjeller og likheter i partenes forståelse ved en standardisert atferdsskala, ved direkte observasjon eller ved sensorer. Kartlegging av gruppens dynamikk er en forutsetning for teambygging. Kartlegging av dynamikken mellom team er effektivt for å løse en opphetet konflikt hvor likheten i vurdering av egen posisjon oftest er sammenfallende, mens «de andre» får en mindre flatterende vurdering. Innsamling og prosessering av data for disse analysene tar ikke mange minutter, men vil spare mange timer med orkesløse kamper om hvem som har skylden.

Relasjonell koordinering (Gittell, 2016; Kvålshaugen & Swärd, 2018; Kvålshaugen & Swärd, 2025) måler kvaliteten på relasjoner og kommunikasjon i arbeidsprosesser. Relasjoner måles ved å undersøke om aktørene som inngår i arbeidsprosessen deler felles mål og kunnskap for arbeidet og at de respekterer hverandre. Kommunikasjon vurderes ut ifra om den er hyppig, rettidig, presis og problemløsende. Relasjonell koordinering er et verktøy som skal brukes til forbedrings- og utviklingsarbeid (Gittell & Douglass, 2012). Det er ikke ment å brukes som et prestasjonsmålingsverktøy. Forbedringer og utvikling kan skje på det strukturelle nivået, dvs. knyttet til måten man er organisert på og de systemer som støtter koordinering i organisasjonen. For det andre kan forbedringer skje knyttet til selve arbeidsprosessen ved å gjøre ulike tiltak for å bidra til at den blir mer effektiv. Til slutt kan resultatene fra kartlegging av relasjonell koordinering synliggjøre behov for utvikling og forbedring av relasjoner. Det kan for eksempel handle om at man har en gjensidig forventningsavklaring som ofte er hensiktsmessig hvis det er asymmetriske relasjoner (en part opplever relasjonen annerledes enn den andre) eller konflikthåndtering ved eventuelle grunnleggende uenigheter mellom noen arbeidsgrupper.

2.2 Systemintegrasjon

Hvilke strukturer man arbeider i påvirker teamenes effektivitet. Strukturer i prosjekter forstås som organisering av prosjektet i delprosjekter, kontraktmodeller, møtearenaer, fremdriftsplaner, rapporteringssystemer, kvalitetsoppfølging og resultatoppfølging for å nevne noen. Det anbefales at megaprojekter forstås som et komplett produksjonssystem fra planlegging, til design, produksjon, overlevering og bruk (livssyklus) som innlemmer alle aktører og aktiviteter når og hvor det er nødvendig for at byggeriet skal realiseres i henhold til overordnede mål. For å lykkes med det kreves **systemintegrasjon**. Dette er prosessen med å kombinere flere, ofte komplekse komponenter eller systemer i en sammenhengende enhet slik at de fungerer som et samlet produksjonssystem (Davies & Brady, 2000; Muruganandan et al., 2022). I megaprojekter betyr systemintegrasjon å koordinere og binde sammen ulike tekniske, organisatoriske og administrative deler, levert av forskjellige aktører, for å sikre at det endelige byggeriet leveres som forventet, fungerer som planlagt og gir høy samfunnsverdi.

Systemintegrasjon handler om integrasjon på flere områder:

- **Teknisk integrasjon** som handler om å sikre at ulike teknologier, programvarer, maskinvare og andre tekniske løsninger fungerer sammen uten feil. Det innebærer å integrere avanserte teknologiske løsninger, både eksisterende og nyutviklede, på en måte som unngår tekniske konflikter og gir sømløs operasjon.
- **Organisatorisk integrasjon** som handler om å etablere prosesser, roller og ansvar på tvers av involverte organisasjoner (arkitekter, entreprenører, leverandører, rådgivere og myndigheter) for å sikre god kommunikasjon, samarbeid og koordinering gjennom hele prosjektforløpet.
- **Prosessintegrasjon** som handler om å tilpasse ulike organisasjoners metoder og standarder slik at alle involverte parter følger samme prosedyrer, standarder og mål. Det er spesielt viktig for å ha kontroll med prosjektgjennomføringen.
- **Kommunikasjon og informasjonsdeling** som bidrar til at all relevant informasjon flyter fritt mellom alle deler av systemet, slik at ledere, team og interessenter har tilgang til nøyaktige og oppdaterte data som trengs for å ta beslutninger.

En viktig ledelsesfunksjon i megaprojekter er **systemintegrator**. Denne rollen er mer omfattende og kompleks enn en tradisjonell byggeleder/prosjektleder/prosjekteringsleder/prosjektsjefrolle siden integrasjonen skjer på flere

nivåer, fra enkeltprosjekter til større programmer, der hvert nivå krever spesifikke ledelsesstrategier for å sikre at de ulike delene fungerer sammen. Det er viktig å etablere en «systemarkitektur» tidlig i prosjektet, som legger grunnlaget for samarbeid mellom leverandører og sikrer at de forskjellige komponentene fungerer sammen til et funksjonelt system. En slik struktur fra prosjektets ledelse bidrar til å redusere risiko for misforståelser og forsinkelser, som ofte oppstår når design, planer og grensesnitt ikke er fullt ut avklart og forstått av de involverte. Videre trekkes det fram at en effektiv systemintegrator organisasjon må ha kapasitet til å håndtere den komplekse koalisjonen av leverandører som er involvert i prosjektet. Dette innebærer utvikling av koordineringsrammeverk som støtter integrasjonen på tvers av dynamiske krav og midlertidige leverandørnettverk.

Ledelseskompetanse for systemintegratorrollen i megaprojekter handler om evne til å skape en *felles prosjektkultur*, sørge for *rett kompetanse* til de ulike arbeidsoppgavene og *koordinering av komplekse leverandørnettverk* (Denicol & Davies, 2022). Hvis ledelsen mislykkes med dette, får det negative konsekvenser for megaprojektet når det gjelder å levere på tid, innenfor kost og med forventet kvalitet:

- Mangelfull prosjektkultur og konflikterende prosjektmål fører ofte til misforståelser og målkonflikter, noe som kan svekke samarbeidet innad og mellom de interorganisatoriske teamene og mot eksterne aktører.
- Manglende kompetanse bidrar til høy turnover, noe som reduserer prosjektets evne til å beholde nødvendig ekspertise over tid. Dette skaper en negativ spiral hvor prosjektet mangler kvalifiserte ressurser og kontinuitet, noe som ofte fører til forsinkelser og ineffektivitet.
- Manglende integrasjon i leverandørnettverk fører til at prosjektledelsen ikke evner å bygge en organisasjonsstruktur som håndterer grensesnittene mellom involverte aktører på en effektiv måte. Dette får konsekvenser for planleggings- og produksjonsflyten i prosjektet. Resultatet blir ofte fragmentering, konflikt og fokus på hvem som har skyld for at ting ikke får som planlagt.

Samlet sett undervurderer ledere i megaprojekter ofte behovet for felles mål, en klar struktur og kultur som støtter samarbeid samt kompetanse til å rekruttere og beholde viktig menneskelige ressurser i prosjektet over tid.

2.3 Aktuelle forskningsspørsmål

Som en oppsummering av det vi har drøftet foran, foreslår vi en rekke forskningstemaer som er aktuelle for Ledelse, effektive og kultur i megaprojekter. Disse er foreløpig og vil bli gjenstand for videreutvikling når de ulike demoprojektene er på plass.

1. Effektiv prosjektledelse og systemintegrasjon:

- Hvordan kan systemintegratorrollen (for eksempel prosjekt direktør og prosjektkontor) styrkes for å sikre integrasjon av tekniske, organisatoriske og prosessuelle elementer i megaprojekter?
- Utforsk hvilke ledelsesstrategier som fremmer samarbeid og reduserer risiko for konflikter og misforståelser gjennom prosjektets livssyklus.
- Undersøk hvordan rammebetingelser (ressurser, kompetanse og kapasitet) påvirker evnen til å oppnå prosjektmål.

2. Teamdynamikk, utvikling og utvelgelse:

- Hvilke typer teamdynamikk kreves og hvilke faktorer påvirker teamenes effektivitet i ulike faser av megaprojekter, og hvilke konsekvenser har dette for hvordan prosjekt- og prosjektlederteam bør utvikles?
- Hvilke krav stiller ulike entrepriser- og kontraktsmodeller til teamdynamikk, inter- og intragruppe samspill og hvordan kan vi velge de beste UL teamene?
- Identifisere konkrete tiltak som kan fremme høy ytelse og tilpasningsevne i interorganisatoriske team («teams of teams»).

3. Kulturbygging og samspillsfremmende tiltak:

- Hvilke tiltak kan bidra til å bygge en integrert og resiliert prosjektkultur som fremmer samarbeid og reduserer konfliktnivået i komplekse prosjekter?
- Hvordan kan felles normer, mentale modeller og gjensidig tillit (psykologisk trygghet) fremmes i prosjekter med mange aktører.

4. Konflikthåndtering i komplekse prosjekter:

- Hvordan kan ledere trenes til å identifisere og håndtere latente konflikter før de eskalerer?
- Hvordan kan spesifikke verktøy, som SPGR og Relasjonell Koordinering, brukes systematisk for å løse og forebygge konflikter?

5. Rammebetingelser og suksessforutsetninger:

- Hvordan kan byggherrer og oppdragsgivere sikre rammebetingelser for vellykket prosjektgjennomføring, inkludert forventningsavklaring, kompetanseutvikling og kontraktstrategier?
- Utforske hvordan rammebetingelser og incentiver kan justeres for å fremme måloppnåelse og suksess i ulike entrepriserformer.

6. Internasjonale erfaringer og norske megaprojekter:

- Hvordan kan beste praksis fra internasjonalt vellykkede megaprojekter, som London Heathrow og Crossrail, tilpasses og implementeres til norske forhold?
- Identifiser hvilke verktøy og metoder som kan bidra til bedre systemintegrasjon og ledelse i norsk prosjektkontekst.

3. Konklusjon

Kompetent ledelse, effektive team og etablering av felles mål for prosjektet samt systemintegrasjon, er avgjørende for suksess til megaprojekter. Dette sikrer at de mange og komplekse delene fungerer sammen på en måte som maksimerer effektivitet, reduserer risiko for feil, og oppnåelse av ønskede resultatene innenfor planlagt tidsramme og budsjett. Å utvikle ledere som har relevant kompetanse for å håndtere systemintegrasjon vil være en viktig arbeidsoppgave knyttet til dette forskningstema.

4. Referanser

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.

Bygballe, L. E., Swärd, A. R., & Vaagaasar, A. L. (2016). Coordinating in construction projects and the emergence of synchronized readiness. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1479-1492. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.006>

Bygg21. (2019). *Samhandling i byggeprosjekter*. https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_interaktiv_arb.gr_4_hovedrapport_samhandling.pdf

Davies, A., & Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions [Article]. *Research Policy*, 29(7/8), 931-953. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3622860&site=ehost-live>

Denicol, J., & Davies, A. (2022). The Megaproject-based Firm: Building programme management capability to deliver megaprojects. *International Journal of Project Management*, 40(5), 505-516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.002>

Denicol, J., Davies, A., & Krystallis, I. (2020). What are the causes and cures of poor megaproject performance? A systematic literature review and research agenda. *Project Management Journal*, 51(3), 328-345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/8756972819896113>

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). *How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between*. Penguin Random House.

Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance*. Stanford University Press.

Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles [Article]. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0438>

Hewstone, M., Hantzi, A., & Johnston, L. (1991). Social categorization and person memory: The pervasiveness of race as an organizing principle. *European Journal of Social Psychology*, 21(6), 517-528. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ejsp.2420210606>

Ibenholt, K., & Kostøl, F. B. (2018). *Beregning av kostnader ved tviste-saker i anleggsbransjen*. E. B. o. A. (EBA).

Kerrissey, M., Mayo, A. T., & Edmondson, A. C. (2021). Joint Problem-solving Orientation in Fluid Cross-boundary Teams. *Academy of Management Discoveries*, 7(3), 381-405. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0105>

- Kvålshaugen, R., & Swärd, A. R. S. (2018). *Samhandling og prosessledelse* (Forskningsrapport, Issue. https://www.bi.no/globalassets/forskning/senter-for-byggenaringen/publikasjon/2018_1_samhandling_prosessledelse.pdf
- Kvålshaugen, R., & Swärd, A. R. S. (2025). Managing complex collaboration in construction projects. In S. Moradi, K. Kahkonen, L. Koskela, O. J. Klakegg, & K. Aaltonen (Eds.), *Routledge Handbook of Collaboration in Construction* (pp. 271 - 286). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003379553-22>
- Lakoff, G. (1987). *Women, Fire, and Dangerous Things*. The University of Chicago Press.
- Marrewijk, A. v., Sankaran, S., Drouin, N., & Müller, R. (2023). Climbing to the top: Personal life stories on becoming megaproject leaders. *Project Leadership and Society*, 4, 100085. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100085>
- Muruganandan, K., Davies, A., Denicol, J., & Whyte, J. (2022). The dynamics of systems integration: Balancing stability and change on London's Crossrail project. *International Journal of Project Management*, 40(6), 608-623. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.007>
- Roehrich, J. K., Kalra, J., Squire, B., & Davies, A. (2023). Network orchestration in a large inter-organizational project. *Journal of Operations Management*, 69(7), 1078-1099. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joom.1237>
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior* (3. ed.). Free Press.
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktmisbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations [Article]. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860. <https://doi.org/10.1177/0170840616655488>
- Swärd, A. R. S., Kvålshaugen, R., & Bygballe, L. E. (2023). Unpacking the Duality of Control and Trust in Inter-Organizational Relationships through Action-Reaction Cycles. *Journal of Management Studies*, 60(8), 2091-2124. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12864>
- Tajfel, H. (Ed.). (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press.
- Van Marrewijk, A., Ybema, S., Smits, K., Clegg, S., & Pitsis, T. (2016). Clash of the titans: Temporal organizing and collaborative dynamics in the Panama Canal megaproject. *Organization Studies*, 37(12), 1745-1769. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840616655489>