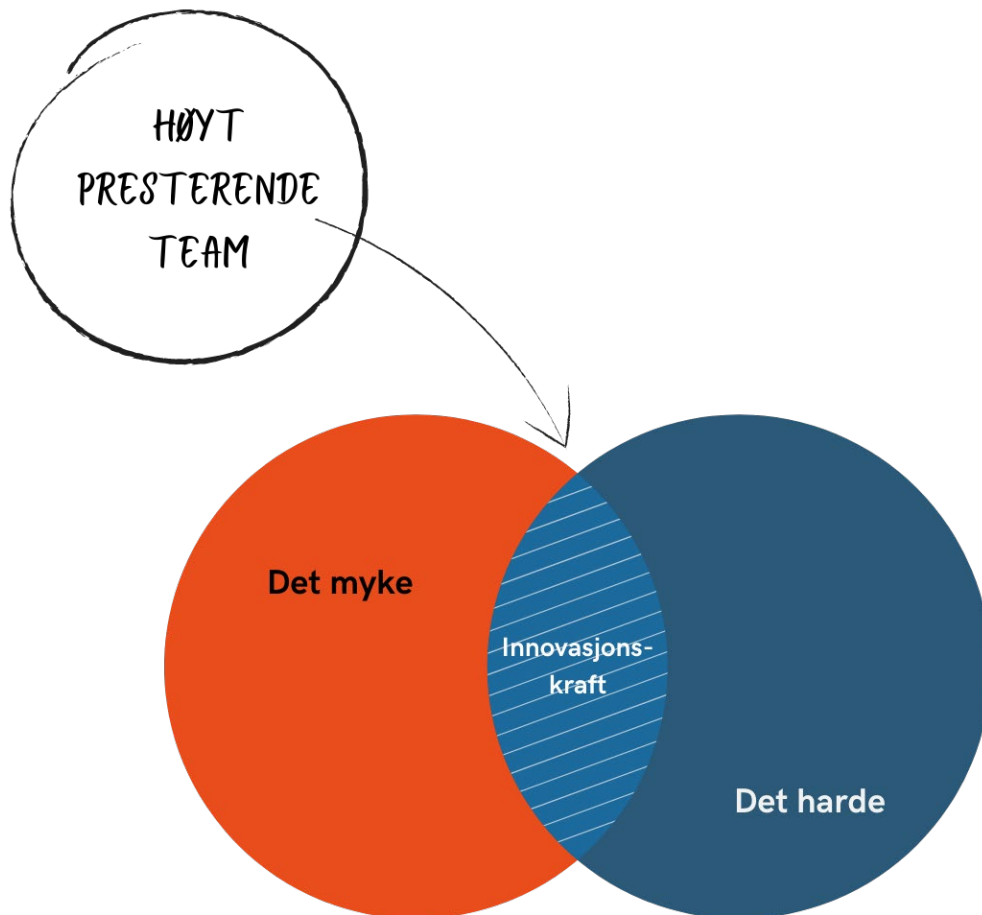


Høyt presterende team – som innovasjonskraft

Rapport fra et utviklingsprogram



Høyt presterende team

Rapport fra et utviklingsprogram

Forord

– høyt presterende som innovasjonskraft

I praksis skjer verdiskapingen og innovasjon der det myke møter det harde – der strategi og rammeverk møter ledelsesfilosofi og kultur, der det er folka det kommer an på og evnen til å bygge høyt presterende team som avgjør prestasjonen til syvende og sist.

For å øke verdiskapingen må vi akselerere kunnskapsutvikling og ta i bruk nye innsikter ved å kombinere praktisk kunnskap med en forskningsbasert arbeidsform. Innsiktene vi har kommet frem til er ærlige – vi sier det som det er: Alle sier de bygger høyt presterende team – men få gjør det i praksis, fordi man ikke evner hvordan eller er villig til å investere i *forutsetningene* om hva som virkelig skal til for å ta ut potensialet i team.

Vi ønsker å utfordre etablert praksis og tankesett og skape en bevisstgjøring og bevegelse hos ledere om deres rolle og betydning for å skape høyt presterende team i organisasjon og prosjekter på ekte. Derfor er den digitale veilederen og denne rapporten ingen tradisjonell prosessveileder, men heller en «ledelsesbevisstgjører».

Det er også behov for å utfordre og forbedre forskningsagendaen på høyt presterende team som innovasjonskraft; den etablerte måten vi samhandler på mellom forskning og næringsliv for at vi raskere og på en bedre måte skal forene begge perspektiver som gir økt nytte i praksis. På samme måte håper vi også at utviklingsprogrammet kan gi innspill til å utvikle enda mer relevante tverrfaglige forskningsspørsmål som styrker behovet for samarbeid mellom erfaringsdeling og forskning. (Klakegg, Hunn og Larssen, 2019).

Jeg vil takke deltagerne i utviklingsprogrammet for et meget godt engasjement, gode diskusjoner og at de ville være med å bidra til å skape nye innsikter. De representerer både offentlig og private virksomheter og teller både entreprenører, rådgivere og byggherrer.

BAE programmet i Prosjekt Norge har støttet arbeidet for å fange erfaringer og innsikter til en digital veileder og lage en rapport om forutsetninger for høyt presterende team. Fra Marstrand har Jon Lerheim, Erik Aursnes Dammen og Morten Aagaard bidratt med tung erfaring og friske diskusjoner. Kamalan Rashasingham og Ole Jonny Klakegg fra NTNU er langvarige samarbeidspartnere som det alltid er en glede å jobbe sammen med.

Som leder av utviklingsprogrammet håper jeg at arbeidet vårt inspirerer, gir riktig tankesett og vilje til å investere i høyt presterende team som innovasjonskraft – der det er folka det kommer an på.

Lars Kristian Hunn

Sammendrag

– høyt presterende team som innovasjonskraft

Er du klar for å skape høyt presterende team – der det myke møter det harde!?

Innsiktene vi har kommet frem til i Utviklingsprogrammet for høyt presterende team er ærlige – vi sier det som det er: Alle sier de bygger høyt presterende team – men få gjør det i praksis, fordi man ikke evner hvordan eller er villig til å investere i *forutsetningene* om hva som virkelig skal til for å ta ut potensialet i team. Leveransen består av:

- En enkel digital veileder/råd til ledere om forutsetninger for høyt presterende team.
- En rapport som forteller hvordan vi har jobbet sammen gjennom utviklingsprogrammet, innsiktene vi har kommet frem til speilet mot ulike forskningsperspektiv og praktiske erfaringer for høyt presterende team.

Her får du:

- Råd om hva du må gjøre som leder for *virkelig* å skape riktige forutsetninger for høyt presterende team.
- Råd om hva du som leder *ikke* skal gjøre for å ødelegge mulighetene for å skape et høyt presterende team.
- Eksempler på forutsetninger for å skape høyt presterende team.

Det er opp til deg om du vil:

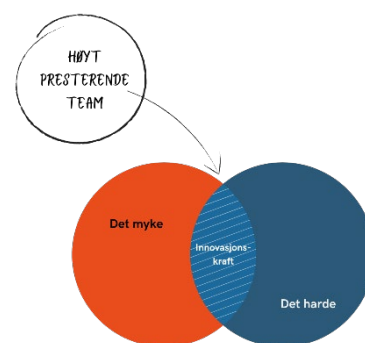
- Bruke vårt utviklingsarbeid for å utfordre etablert praksis og tankesett.
- Skape riktig mindset i din virksomhet for at dere skal dra nytte av høyt presterende team som innovasjonskraft i din organisasjon
- Skape riktige forutsetninger for høyt presterende team i praksis.
- Ta ut potensialet og maksimere verdi i din organisasjon der det myke møter det harde.

#deterfolkadetkommeranpå

Lykke til!

Lars Kristian Hunn

Leder av utviklingsprogram for Høyt presterende team



Figur 1 Høyt presterende team

Innholdsfortegnelse

Forord – høyt presterende som innovasjonskraft	i
Sammendrag – høyt presterende team som innovasjonskraft	ii
Figurhenvisning	iv
Tabellhenvisning	iv
Utviklingsprogram for å skape et høyt presterende team	1
Målsetting og arbeidsform for utviklingsprogrammet	1
Praktiske innsikter om høyt presterende team – et sammendrag	2
<i>Noen eksempler på relevante erfaringer fra surveyene og deltagerne diskusjoner:</i>	<i>3</i>
<i>Når det myke møter det harde</i>	<i>4</i>
<i>Påvirkningen fra organisasjonsform og gjennomføringsmodell</i>	<i>7</i>
<i>Har vi glemt hvorfor vi lager det harde?</i>	<i>8</i>
<i>Kulturinnovasjon i praksis – er det mulig for organisasjonen å ta ut sitt fulle potensial?</i>	<i>9</i>
Kjennetegn på høyt presterende team	10
<i>Andre kjennetegn på et høyt presterende team – eller det motsatte</i>	<i>11</i>
<i>Høyt presterende team er avgjørende for å løse oppgaver med stor kompleksitet</i>	<i>13</i>
<i>Relasjonell kapasitet for å få til godt samspill</i>	<i>14</i>
<i>Kjennetegn på god samhandling – fire gode råd</i>	<i>16</i>
<i>Måling av relasjonskvaliteten</i>	<i>17</i>
Forutsetninger for at et team skal prestere på høyt nivå	18
<i>Type oppgave avgjør hva som skal kreves av teamprestasjon</i>	<i>18</i>
<i>Hvordan velge team</i>	<i>19</i>
<i>Tre ting som har betydning for effektiviteten av et team</i>	<i>21</i>
<i>Hvordan bygge team</i>	<i>22</i>
<i>Hvordan vedlikeholde/videreutvikle team</i>	<i>25</i>
<i>Virksomhetsledelse og prosjekteiere må investere i høyt presterende team</i>	<i>26</i>
<i>Hva er det – egentlig – som gjør at vi får et høyt presterende team</i>	<i>30</i>
Hvordan skape riktige forutsetninger for høyt presterende team	31
Anbefalinger for riktige forutsetninger for høyt presterende team	32
Status nå og vegen videre	41
Referanser	44

Figurhenvisning

Figur 1 Høyt presterende team.....	ii
Figur 2 Det harde møter det myke - et rammeverk for å forstå forutsetningene for høyt presterende team.	6
Figur 3 Kjennetegn på høyt presterende team.....	10
Figur 4 Typer av team etter Sjøvold (2006)	18
Figur 5 Prosess for utvelgelse av leverandørteam (Marstrand).....	21
Figur 6 Prosess for utvikling av team (Marstrand).....	26
Figur 7 Perspektiv og nivå - en prinsipiell ramme for rådene	31

Tabellhenvisning

Tabell 1 Eksempler på hva vi legger i det harde og det myke	5
Tabell 2 Eksempler på effektmål og gevinster av kompetanseutvikling	28
Tabell 3 Anbefalinger for høyt presterende team på organisasjonsnivå	33
Tabell 4 Anbefalinger for høyt presterende team på prosjektnivå	35
Tabell 5 Anbefalinger for høyt presterende team på teamnivå	38

Utviklingsprogram for å skape et høyt presterende team

Målet med utviklingsprogrammet er å samle praktiske råd om hvilke forutsetninger som skal til for å skape høyt presterende team. Hensikten er å gå råd til ledere, både i virksomheter og i prosjekter, for at de skal kunne investere tilstrekkelig for å ta ut verdipotensialet i høyt presterende team.

Rådene er basert på innsikter vi har kommet frem til gjennom å dele praktiske erfaringer på tvers av organisasjonen som deltok i utviklingsprogrammet, uavhengig av organisasjonstype og gjennomføringsmodell. Vi har samlet innsiktene og rådene i denne rapporten og en enkel digital veileder. Grunnlaget for innsiktene er empirisk og solid basis for læring fra det virkelige liv – en kunnskap som er samskapt ved deling av erfaringer på tvers av roller og posisjoner.

Målsetting og arbeidsform for utviklingsprogrammet

Det er folka det kommer an på når man skal få prosjekter til å skape gode resultater. Prosjekt Norge sammen med NTNU og Marstrand har tatt initiativ til denne bransjedugnaden for å samle kunnskap, beskrive god praksis og videreutvikle ferdigheter for å hente ut potensialet som ligger i *menneskene og teamet*. Den viktigste suksessfaktoren for prosjekter.

I dette arbeidet har vi forent praktisk kunnskap med en forskningsbasert arbeidsform. Vi har kombinert faglige diskusjoner med praktisk erfaringsutveksling der alle deltagerne har presentert hvordan de jobber med høyt presterende team i sine egne prosjekter og organisasjoner. Vi har utført to ulike spørreundersøkelser blant de deltakende organisasjonenes medarbeidere. Alle de deltakende virksomhetenes representanter er intervjuet hver for seg om forutsetninger for hvordan skape høyt presterende team. I tillegg er det gjennomført to workshoper der alle deltakerne kom sammen og utvekslet erfaringer, drøftet problemstillinger og arbeidet med temaene i grupper. Ut over dugnaden i denne deltakergruppen er også fagekspertene på ulike sider av teamarbeid intervjuet. Alle individuelle intervjuer ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer i en uformell setting og med varighet fra en til to timer.

Den opprinnelige planen var å utvikle en veileder for utvikling av høyt presterende team. Innsiktene fra arbeidet viste imidlertid tidlig at folk i stor grad vet hva som skal til, det er til og med ofte beskrevet i organisasjonens rammeverk. Konklusjonen er derfor at det ikke er enda en lærebok eller tradisjonell veileder byggebransjen trenger. Derimot trengs det råd om hvilke forutsetninger som skal til for å skape en bevisstgjøring og bevegelse hos ledere om deres rolle og betydning for å skape høyt presterende team i organisasjon og prosjekter på ekte. Derfor er denne veilederen ingen tradisjonell prosessveileder, men heller en «ledelsesbevisstgjører».

Praktiske innsikter om høyt presterende team – et sammendrag

Hovedinnsiktene vi har kommet frem til er samlet i de følgende punktene.

På den ene siden får vi bekreftet at:

- Høyt presterende team er viktig for virksomhetene. For eksempel så står dette ofte sentralt i virksomhetenes kvalitetssystem og er en toneangivende del av hvordan ledelsen beskriver for omverdenen at man skal jobbe i egen virksomhet. Budskapet er at det å jobbe i team er den foretrukne måten å jobbe på.
- Høyt presterende team er en verdidriver for å ta ut potensialet i komplekse prosjekter.
- Det er relativt stor deskriptiv kunnskap – teoretisk og beskrivende – om hva et høyt presterende team er. Folk vet hva det er, og hvordan man – i teorien – skal gå frem for å bygge et høyt presterende team.

På den andre siden får vi også bekreftet at:

- Det er stor forskjell på de «riktige tingene» ledelsen sier man skal gjøre for å bygge høyt presterende team, og *faktisk* evne å gjøre dette, eller faktisk sørge for at dette skjer i virkeligheten.
- Det investeres lite i å bygge høyt presterende team.
- Man måler og evaluerer teamprestasjon i svært liten grad.
- Det investeres nesten ingen ting i å vedlikeholde team over tid.
- Det «myke» taper mot det «harde» selv om høyt presterende team er en verdidriver

Innsiktene viser at alle (entreprenører, rådgivere og byggherrer) «vet» hva et høyt presterende team er – i teorien:

- Alle har en oppfatning av hva et høyt presterende team er
- Alle har en berettiget mening om at det leder til gode resultater
- Alle har omtrent samme oppfatning av hvilke egenskaper et høyt presterende team må ha
- Det er ingen vesentlig forskjell mellom offentlig og privat sektor

Innsikter vi har fått om toppledelsens rolle for å skape høyt presterende team er:

- Ledelsen etterspør effektiv samhandling

- Ledelsen etterspør **ikke** det som gir effektiv samhandling
- Ledelsen etterspør **ikke** at teamet skal utnytte sine ulikheter
- Toppledelsen ser på prosjektledelsen/teamledelsen som nesten eneansvarlig for teamets prestasjonsnivå

Spesifikt burde ledelsen i virksomhetene etterspørre mer – hvis de vil ha høyere prestasjonsnivå.

Innsiktene som er presentert er kommet frem gjennom samarbeid på tvers – og de gir rom for videre inspirasjon og refleksjon for den enkelte teammedlem og leder. Vi burde, uavhengig av hvilken rolle vi har i virksomheten eller hvor vi befinner oss i verdikjeden være interessert i hvordan vi kan utnytte potensialet i folka våre, egen organisasjonen og de vi samarbeider med.

Det er folka det kommer an på!

Noen eksempler på relevante erfaringer fra surveyene og deltagerens diskusjoner:

Det kom frem et stort spekter av synspunkter og erkjennelser, men essensen kan oppsummeres slik:

- Linjeledere/mellomledere/seksjonsledere mener de selv er flinke til å bruke tid på å følge opp sine medarbeidere. Derimot har de ikke tid til å utvikle seg selv. De ønsker et individuelt kompetanseløft for egen del.
- Lederne mangler et måleverktøy som kan måle myke verdier. Det må framover utvikles måleverktøy som inkluderer flere indikatorer (KPIer) både på «harde verdier» og «myke verdier», gjerne et benchmarking-system.
- Kontinuitet er viktig. Lederne savner muligheten til å overføre og beholde de gode teamene i framtidige prosjekter der det passer. Det gode teamet blir splittet og de nye teamene blir ikke engang nær like gode. Vi mister et godt team og vi mister muligheten til å bringe videre det som var et godt team.
- Når erfaring viser at et team fungerer i en sammenheng, så oppstår ambisjonen om å skape det samme miljøet i andre prosjekt. I praksis viser det seg at dette ikke alltid er mulig.
- Oppgaven er viktig for teamets prestasjonsnivå. Kravet til hva et team skal prestere varierer med oppgaven. Derfor vil ikke et team som fungerer i en sammenheng nødvendigvis fungere i en annen.
- Hvem skal være med i teamet er viktig. Gjennomføringsmodellen legger føringer for om det skal være autonome team på utførende side eller integrerte team der alle parter inngår.

- I komplekse prosjekter må byggherren også være en integrert del av utviklingsarbeidet i prosjektet. Byggherrens representanter må være med og utvikle team-arbeidsformen for å kunne kommunisere og bidra med sin kompetanse i prosjektet.
- Effektive beslutningsprosesser er viktig. Når saker ikke blir løst kan dette gi signal om at teamet ikke fungerer som forutsatt.
- Målinger er viktig, men må brukes riktig. For eksempel, når planleggingsindikatoren PPU (Prosent Planlagt Utført) blir målt lavere enn forutsatt så skylder man ofte på mangel på ressurser. Det er slett ikke sikkert det er riktig tolking. For eksempel i noen tilfeller deltar ikke fagdisiplinene fra byggherren i avklaring, og saken blir fortsatt ikke løst selv om man kanskje skulle tro det. Forutsetningen for å kunne måle må være innfridd, ellers måler en på falske premisser og tolkningen blir derfor feil.
- Deltakerne savner råd og veiledning (mentoring og coaching) fra nøytrale ressurser. Når målet er høyt prestasjonsnivå bør en benytte en nøytral, ekstern ressurs som bevisst hjelper teamet til å få de beste forutsetninger for å lykkes og for å trene teamet. Intern coaching og mentoring vil ikke alltid bli oppfattet positivt. Det kan bli hyggelig, men «såre» temaer kan bli unnlatt å ta opp. Derfor er det mer effektivt med noen som er nøytrale – som kan ta opp alle problemstillinger og kan si hva de vil når de vil.
- Mangel på psykologisk trygghet er et problem. Flere teammedlemmer savner å bli «baket opp» av sine ledere i møter/samlinger etc. De savner også en arena hvor de kan utforske/gjøre feil uten å bli straffet. Toleransen for feil er for lav, og det skaper unødig mye friksjon, støy, usikkerhet og stress. Mangel på evne til å håndtere dette med god kommunikasjon med en gang fører til utsettelse som ender opp i konflikt.
- Det er en opplevelse av at for få ledere, både i virksomhet og prosjekt, mener det er nødvendig å investere i å bruke tid på å bygge team, selv om det er høy grad av ambisjoner for samspill. De blir målt på andre ting (harde indikatorer) og det setter et annet fokus.

Når det myke møter det harde

En av innsiktene fra utviklingsprogrammet er at byggebransjen er full av mer eller mindre gode «harde» beskrivelser av «beste praksis». Her beskrives prosjektmodeller som det er brukt mye ressurser på å lage og ofte har gode intensjoner, men som ikke er i aktiv bruk og som ikke gir reell effekt og verdi.

Vi har en situasjon der det «harde» - det nedskrevne - ikke sammenfaller med den virkeligheten vi har eller ønsker oss. Spesielt når vi kommer til hvordan ledelse faktisk utøves og hvordan vi forholder oss til hverandre – «det myke». Tabell 1 viser eksempler som illustrerer poenget.

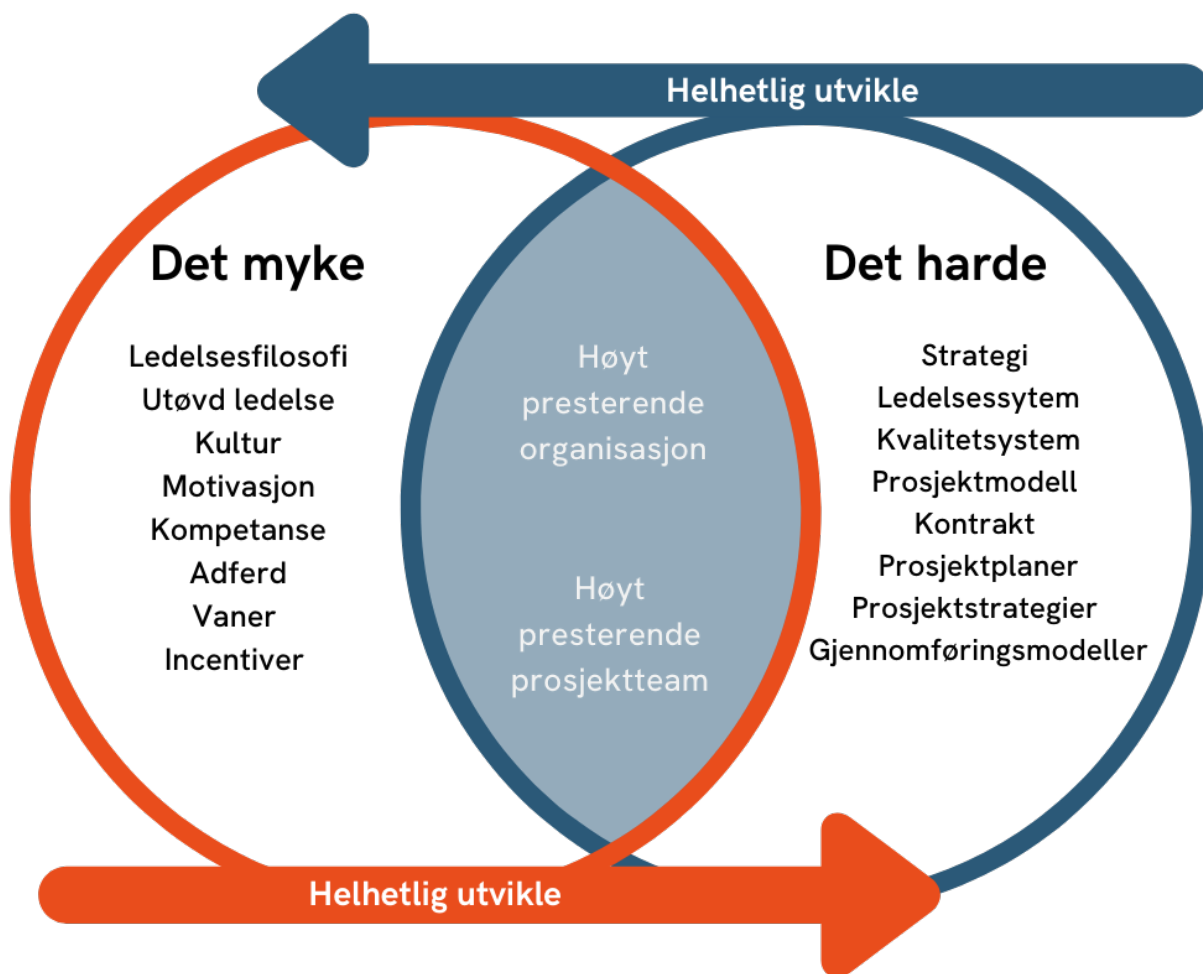
Tabell 1 Eksempler på hva vi legger i det harde og det myke

«Det myke»	«Det harde»
<ul style="list-style-type: none">• Ledelsesfilosofi• Utøvd lederskap i virksomheten• Kultur• Prosjektledelse• Kompetanse• Motivasjon• Adferd• Vaner• Incentiveeffekter	<ul style="list-style-type: none">• Virksomhetsstrategi• Virksomhetens forretningsmodell• Ledelsessystem• Kvalitetssystem• Prosjektmodell• Prosjektstrategier• Gjennomføringsmodeller• Prosjektplaner• Kontrakt• Betalings-/belønningsmodell

Virksomhetsutvikling har tradisjonelt handlet om å lage det «beste» rammeverket, tilgjengeliggjøre dette, samt lære opp organisasjon i teori og rammeverk. Deretter forutsettes det å være implementert. Dette er ikke tilstrekkelig.

Det som kjennetegner høyt presterende organisasjoner som evner å etablere høyt presterende team i praksis, er at utøvd ledelse i praksis gjenspeiler rammeverket til virksomheten og utvikler en kultur som støtter opp om høyt presterende team.

Virksomhetens styringssystemer bør beskrive den ledelsesfilosofi og organisasjon man ønsker og som er uttalt fra toppledelsen og nedfelt i strategier, slik de faktisk skal oppleves både av ansatte og ledere. Dette skal tilsvarende videreføres i prosjektmodeller, kontrakter og prosjektplaner. Da skal det være balanse mellom det harde og det myke som illustrert i Figur 1.



Figur 2 Det harde møter det myke - et rammeverk for å forstå forutsetningene for høyt presterende team.

Mange organisasjoner har forsøkt å finne veien til høyt prestasjonsnivå ved å adoptere og kopiere praksiser fra andre organisasjoner eller anerkjent beste praksis, uten å hensynte preferansene og rammebetingelsene i egen organisasjon. Resultatet er at det oppstår en ubalanse mellom det harde og det myke. Folk kjenner seg ikke igjen i det nedskrevne og vedtatte og føler ikke det er relevant eller riktig. «Det er ikke slik vi har det eller ønsker å ha det.»

En riktig balanse oppnås når det er samsvar mellom kultur, praksis, kompetanse, evne og lederskap og det nedskrevne.

Ved ubalanse mellom det harde og det myke så vil prestasjonsnivået både i organisasjon, prosjekt og team bli tilfeldig. Vi blir avhengige av ildsjelene for å få høyt prestasjonsnivå. Ildsjeler som klarer å skape prestasjon på tross av at rammebetingelsene for høyt presterende team ikke er på plass.

Når det går galt i prosjekter får ofte det «harde» - for eksempel strategi, ledelsessystem, gjennomføringsmodell, eller kontrakt skylda. Oppmerksomheten på det «myke» - for eksempel ledelsesfilosofi, utøvd ledelse, motivasjon og adferd blir som regel mindre vektlagt.

Ofte er lederutviklingen i organisasjoner helt frikoblet fra prosjektvirksomheten. Da blir det vanskelig å sette ut all den deskriptive kunnskapen i praksis og følge opp det man lærer på kurs om god ledelse. Det blir også ofte helt opp til den enkelte hvordan man forvalter lederrollen og evner å omsette kunnskapen for å bygge team i praksis. Da blir det tilfeldig om man lykkes med å etablere gode team i prosjektene.

Derfor trengs det å jobbe videre med aspekter rundt ledelsesfilosofi – hva slags lederskap vi skal ha for å nå våre mål, og utvikle hensiktsmessig ledelseskultur. Hvordan skaper vi vilkår for å virkeliggjøre ledelsesfilosofien, og utnytte lederkompetanse – hvordan dyktiggjør vi den enkelte leder for å bygge høyt presterende team?

Påvirkningen fra organisasjonsform og gjennomføringsmodell

Sannsynligheten for å få en høyt presterende organisasjon og gjentakende høyt presterende prosjekter og -team øker dersom rammene settes riktig i forhold til oppgaven og situasjonen.

En del av diskusjonene fra utviklingsprogrammet om balansen mellom det myke og det harde gjenspeiler refleksjoner om viktigheten av en teamfremmende kultur (Hillestad, 2008).

Ofte snakkes det om gode eller dårlig kulturer, men Hillestad legger heller vekt på funksjonelle (teamfremmende) eller dysfunksjonelle (teamhemmende kulturer). En kultur er god eller dårlig i forhold til oppgaven man skal løse, for eksempel å lykkes med sine prosjekter. Han skriver blant annet om overgangen fra hierarkiske organisasjonsmodeller med en kontrollerende ledelse til mer fleksible nettverksbaserte transformativt modeller der hensikten er å skape mest mulig verdi.

Byråkratiske, transaksjonsbaserte organisasjoner bygger tradisjonelt på et tankesett som fokuserer definerte oppgaver og å redusere kostnaden. Transformativt organisasjoner er utviklet for å løse komplekse utviklingsoppgaver og bygger på ideen om at ledelsen skal legge til rette og veilede for at tverrfaglige team skal lykkes med å skape mest mulig verdi.

Poenget er at valg av gjennomføringsmodell og formelle rammebetingelser uttrykker hvordan en ønsker at oppgavene skal utføres. Hva som uttrykkes gjennom formelle strukturer vil ikke nødvendigvis styre hvordan man i praksis utfører oppgavene. Organisasjonskulturen i virksomheten påvirker også om man lykkes med en teamfremmende praksis. Hillestad påpeker at et svært viktig aspekt i forståelsen av utvikling og endring av organisasjonskultur i et ledelsesperspektiv, er skillet mellom bedriftenes forfektede og levde verdier. Forfektede verdier

representerer en organisasjons utalte verdier, de verdiene man er seg bevisst. Levde verdier er de man faktisk handler etter i praksis, og de er ofte ubevisste.

Skillet mellom forfektete og levde verdier er på mange måter et paradoks og en stor ledelsesmessig utfordring. En ting er hva man sier at man skal gjøre, en annen ting er hva man faktisk gjør i praksis. Et eksempel er at ledelsen på den ene siden sier at en av de viktigste verdiene (forfektete) er at man skal bygge høyt presterende team, hjelpe hverandre på tvers av enheter, dele kunnskap og at dette er de mest virkningsfulle virkemidlene for at organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå sitt sine mål. På den andre siden belønnes og anerkjennes i realiteten individuelle resultater og prestasjoner (levde verdier) som måles etter tradisjonelle harde KPI'er som for eksempel kortsiktig økonomisk resultat.

Dersom vi erfarer at våre handlinger ikke gir ønskede resultater, vil vi mest sannsynlig endre vår adferd, men kun innenfor rammene av de levde verdiene. Det blir derfor viktig for ledere og team å frigjøre seg fra dette og evne å tenke utenfor de etablerte formelle KPI'ene. En organisatorisk avlæring må til.

Tankesettet må endres til å skape verdi fremfor å kun redusere kostnad. Målene må være langsiktige. For å skape tilstrekkelig teameffektivitet til å hente ut potensialet som ligger i teambaserte arbeidsmåter må man gå fra et transaksjonsbasert til et mer transformativt tankesett. Team med diversitet og evne til å lære må utvikles, og organisasjonen bør måle prestasjon både på det myke og det harde. Da vil det lønne seg å ha en adferd som fremmer funksjonelle, høyt presterende team.

Har vi glemt hvorfor vi lager det harde?

Hvorfor vi lager vi egentlig en strategi, et ledelsessystem, en prosjektmodell eller en prosjektplan? Hensikten er ikke å kunne si at man har det, eller at den skal være på høyde med de beste i utlandet på papiret. Hensikten er at vi har gode beskrivelser som vi kan støtte oss på, og som sikrer entydig og ryddig kommunikasjon og kunnskap om hva vil oppnå. De skal legge føringer for hvordan vi skal komme dit og hvordan vi skal jobbe sammen og hver for oss for å komme dit.

Skal de formelle strukturene ha ønsket effekt, så må det støtte opp om den ledelsesfilosofien vi har eller ønsker oss, den ledelsen vi ønsker oss, den kultur vi mener er hensiktsmessig, og hva som kreves av lederskap og arbeidsform for å få denne kulturen.

Formalitetene befester mønstre og systemer som vi mener er hensiktsmessige. Beskrivelsene må fortelle hvordan vi ønsker å ha det, og hvordan ønsker vi å jobbe. Planene må fortelle hvilken kompetanse vi har, hvor er denne plassert i organisasjonen og hvordan ønsker vi å benytte den.

Det må fremgå hva slags adferd vi ønsker at organisasjonen vår skal kjennetegnes ved og hva krever dette av vår ledelse og vårt rammeverk.

Kulturinnovasjon i praksis – er det mulig for organisasjonen å ta ut sitt fulle potensial?

Vi vet at arbeids- og ledelsesform nedskrevet i rammeverk påvirker kulturen. Hvis rammeverket er transaksjonsorientert (med tyngdepunkt i det harde) så får man en transaksjonsorientert kultur. Hvis rammeverket er transformativt (med tyngdepunkt mer imot det myke) så kan vi få en transformativ kultur. For å endre kulturen må en være bevisst hva det er som motiverer oss og hva er det som driver oss. Hvilke typer incentiver er det som gir ønsket adferd og hvilke formaliteter er det som setter effektive rammer for adferd. Hva må rammeverket beskrive og hvordan skal man lykkes med å etablere og etterleve prestasjonsindikatorer som gir en teamfremmende kultur?

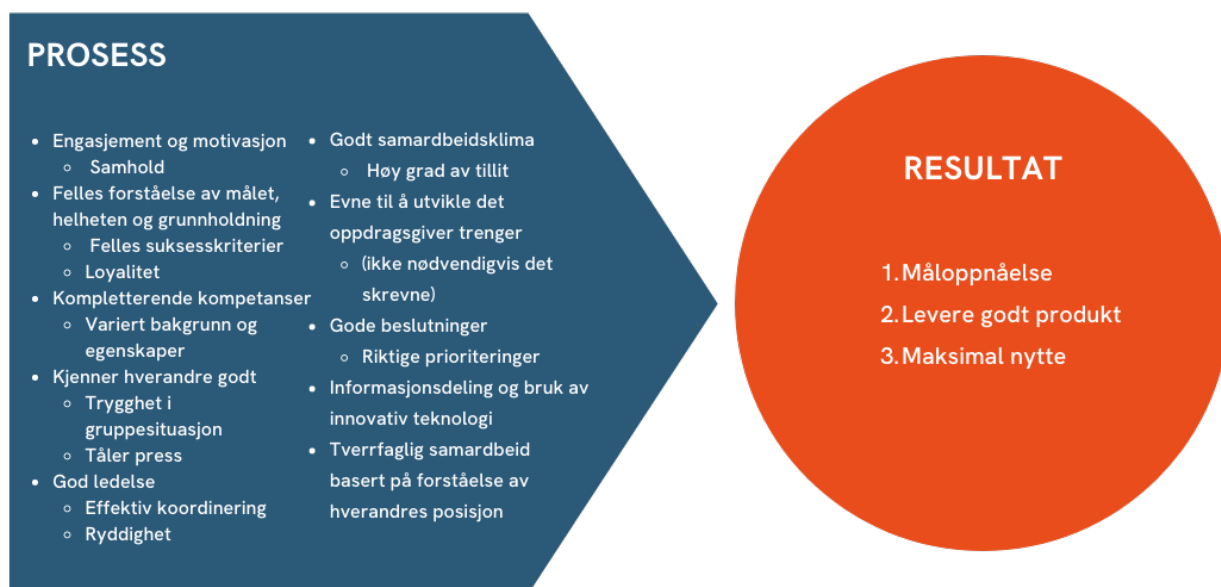
Det er likevel ikke nok for organisasjonen å skifte til et transformativt rammeverk. En må leve verdiene i praksis og skape en funksjonell kultur i daglig virke. Lykkes vi med å balansere det harde og det myke så øker vi sjansene for å få en høyt presterende organisasjon og høyt presterende team i prosjektene.

Diskusjonene i utviklingsprogrammet omhandlet hvordan man må jobbe med å utvikle virksomhet og organisasjon i grensesnittet der det harde møter det myke. Det gir mening å si at vi driver kulturinnovasjon. Det betyr at vi innoverer hvordan vi som organisasjon tar ut vårt fulle potensial med de folka vi har og slik vi ønsker å ha det.

Forutsetningen for å lykkes er å gjøre det en sier at en skal gjøre – si det en ønsker, og så sette det ut i livet. Målet er å forbedre organisasjonens funksjonalitet i forhold til oppgavene som skal løses. Her ligger nøkkelen til den største kulturinnovasjonen – først når vi har lykkes med dette kan vi ta ut potensialet i organisasjonen i form av høyt presterende team.

Kjennetegn på høyt presterende team

Gjennom innsiktsarbeidet i utviklingsprogrammet spurte vi deltagerne i utviklingsprogrammet om de selv kunne beskrive høyt presterende team. Figur 2 er en illustrasjon som beskriver kjennetegn på prosesser og resultater basert på deltagerens egne svar.



Figur 3 Kjennetegn på høyt presterende team

Henning Bang (2008) har forsket på effektivitet i lederteam. Vi tar med noen innspill fra hans forskning i vår rapport – følgende er essensen av hans funn som relaterer seg til temaet i denne rapporten.

Et høyt presterende team kan defineres som en gruppe som har forpliktet seg til å prestere for å oppnå et felles mål som alle i gruppen har samme eierforhold til. Gruppen, med alle individene, føler en grunnleggende trygghet for at alle i gruppen vil hverandre vel og jobber for å oppnå samme felles mål. Gruppen deler normer og forståelse for hvordan oppgavene skal utføres.

Et team opererer over en viss tid, gjerne begrenset som i et prosjekt, og det er bestemte krav om kompetanse og kapasitet for å oppnå medlemskap. Det kan også forstås som en organisatorisk enhet og en spesifikk arbeidsmåte for å løse en bestemt oppgave. Eksempler på faktorer som definerer om man har et høyt presterende team eller ikke er;

- Klare mål
- Fokuseret innsats
- Trygghet for alle i gruppa med en involverende og effektiv arbeidsmåte
- At man utnytter at man er forskjellige og har ulike egenskaper der man stimulerer til å spille på hverandres kompetanser for å skape synergier

- Grappa er i stand til å lære og forbedre seg gjennom refleksivitet.

Når et team ikke presterer eller er dysfunksjonelt opplever folk ofte en form for psykologisk utrygghet og lav tillit mellom medlemmene i grappa der man:

- Lar være å stille spørsmål fordi andre kan tenke at de ikke har fulgt med og tenker «dette burde jeg sikkert visst»
- Lar være å nevne feil eller stille spørsmål i frykt for å bli sett på som inkompetent, uerfaren eller ikke smart nok
- Virker negativ eller er problemfokuset eller vanskelig å samarbeide med hvis man stiller spørsmål eller kritiserer andres arbeid
- Vil ikke forstyrre eller bruke tida feil ved å be om tilbakemeldinger eller stille spørsmål.

Andre kjennetegn på et høyt presterende team – eller det motsatte

Basert på våre egne notater fra innsiktarbeidet i utviklingsprogrammet erkjenner vi at et høyt presterende team er i stand til å jobbe sammen, be hverandre om hjelp og omfavne feil og begrensinger. Her fikk vi også innspill fra Søren Leth Nielsen som driver sin egen rådgivningsvirksomhet på teameffektivitet.

Vi diskuterte hva det kan være å se etter kjennetegn på dårlig teameffektivitet:

Mangel på tillit til hverandre

Tillit er en forutsetning for et godt team med høyt prestasjonsnivå. Mangel på tillit stammer ofte fra en motvilje mot å vise sårbarhet. Hvis teamet ikke har rom til å snakke om feil og svakheter, blir det umulig å skape grunnlag for tillit. Teammedlemmer må bli kjent med å være sårbare for hverandre, og de må ha tillit at deres sårbarhet ikke brukes mot dem. De må våge å avsløre sin mangel på profesjonelle kompetanse på visse områder, erkjenne sine feil og be om hjelp når det trengs.

Konfliktsky

Uten tillit til teamet er ikke medlemmene i stand til å bli involvert i diskusjoner. Diskusjonene vil bli uklare og kommentarene blir forsiktige og vage. Alle relasjoner trenger en konstruktiv konflikt for å kunne utvikle seg. En konstruktiv konflikt er begrenset til begreper og ideer og handler ikke om individene. Team som vet hvordan de skal engasjere seg i konstruktive konflikter vet at målet ikke er å vinne, men å oppnå best mulig løsning på kortest mulig tid.

Mangel på engasjement

Engasjement inneholder to elementer: klarhet og overholdelse. Når teammedlemmer ikke kan ha en åpen og ærlig diskusjon, vil de sjelden erkjenne reelle forpliktelser til beslutningene tatt på et møte, selv om de synes å være enige under møtet. Velfungerende team gjør det klart at beslutninger forplikter og enkeltmedlemmer gjør ting med 100 prosent støtte fra alle teammedlemmer. Gode lag vet at ren konsensus sjelden er oppnåelig. Derfor vil de finne andre måter å koble til på. Alle ideer må oppriktig vurderes, fordi det øker viljen til alle til å mobilisere sin innsats for å fremskaffe gode idéer og følge opp teamets beslutninger.

Ingen holder hverandre ansvarlige

Ansvarlighet er når teammedlemmer tør å ta opp sine kollegers prestasjoner eller atferdsmønstre hvis det skader laget. Team som har denne evnen, forbedrer sine relasjoner og viser at de respekterer hverandre og har høye forventninger til hverandres innsats. Når det er mangel på forpliktelse til beslutninger, eller når medlemmene av teamet ikke tør å engasjere seg i konfliktene, går prestasjonsnivået ned. Ansvarlige kollegaer vil nøle med å iverksette tiltak som ikke er hensiktsmessige eller til nytte for teamet.

Uoppmerksomhet mot mål/resultater

Hvis medlemmene av teamet ikke kan holde hverandre ansvarlige, vil de ikke ha sin oppmerksomhet på felles mål. I stedet vil de prioritere deres egne individuelle behov. Operative mål bør handle om hva organisasjonen planlegger å oppnå i en gitt tidsperiode og delmålene teamet definerer for seg selv underveis.

Å oppnå suksess i et team handler om å bruke sunn fornuft kombinert med disiplin og utholdenhet.

Medlemmer av velfungerende team anerkjenner sine menneskelige feil, overvinner sine naturlige tilbøyeligheter som gjør de dem dysfunksjonene. Da kan de bidra til at teamet når høyt prestasjonsnivå.

Høyt presterende team er avgjørende for å løse oppgaver med stor kompleksitet

Prosjekter kan blant annet kjennetegnes av at arbeidssituasjonen er intens og oppgaven kompleks. Både intensitet og kompleksitet øker ofte med prosjektenes størrelse og antall involverte parter. både leverandører, entreprenører og underentreprenører.

Men hva mener vi med kompleksitet?

Det finnes mange ulike definisjoner på kompleksitet, men de uttrykker stort sett det samme. Kompleksitet er kjennetegnet med noe uoversiktlig, uforutsigbart, foranderlig og vanskelig. Her vil kompleksitet knyttes til tre ulike kategorier:

- Strukturell kompleksitet:
 - Antall enheter som inngår og deres oppbygging og funksjon
 - Strukturell kompleksitet knyttet til planlegging og styring
- Situasjonskompleksitet
 - Uklart hva som skal oppnås (målkompleksitet)
 - Mangel på oversikt i situasjonen, betingelsene og forutsetninger
 - Behovet for innovasjon og entreprenørskap, endringer, utvikling og vekst
- Relasjonell kompleksitet
 - Mangel på klarhet i grensesnitt
 - Gjensidige avhengigheter og påvirkning

Alle tre kategorier kompleksitet må vi beherske for å utvikle og vedlikeholde prestasjonssterke team.

En større undersøkelse ved Cranfield University, School of Management, (Maylor m.fl., 2008) har sett nærmere på begrepet kompleksitet og hva man tradisjonelt trener på for å skape gode prosjektteam.

I denne undersøkelsen var det 246 endringsledere som svarte. I første omgang svarte de på hva man trente på for å skape gode team. Resultatene var som følger:

- Mer enn 80 % av treningen var knyttet til strukturell kompleksitet
- Mindre enn 10 % av treningen var fokusert på innovasjon, endringer og vekst
- Mindre enn 10 % av trening var knyttet til relasjonell kompleksitet.

Det er betryggende at det trenes på strukturell kompleksitet som jo er koblet til teknisk kompetanse, god planlegging og styring, både av materielle og menneskelige ressurser, samt penger.

Undersøkelsen stilte deretter spørsmål om hvor de største utfordringene knyttet til kategoritype av kompleksitet er. Resultatene var som følger for hvilken type kompleksitet som er vanskeligst å mestre:

- Mer enn 65 % av utfordringene er knyttet til relasjonell kompleksitet, som linkes til lederskap og team
- Om lag 20 % av utfordringene er knyttet til innovasjon, endringer og entreprenørskap
- Mindre enn 15 % av utfordringene er knyttet til strukturell kompleksitet.

Paradokset er da:

Hvorfor trenes prosjektgrupper primært på mestring av strukturell kompleksitet, når hovedutfordringene er den relasjonelle kompleksiteten?

Det er viktig å beherske planlegging og styring på en profesjonell og transparent måte. Imidlertid har det ikke vært tilstrekkelig fokus på den relasjonelle kompleksiteten. Dette må endres for å skape forutsetninger for høyt presterende team.

Innsiktene som kom frem gjennom utviklingsprogrammet for høyt presterende team bekrefter at disse funnene fra Cranfield University også er gjeldende i Norge. Det er folka som teller, og organisasjoner som vil lykkes må prioritere å investere i å mestre den relasjonelle kompleksiteten.

Mestring og ledelse av den relasjonelle kompleksiteten er en kritisk forutsetning og suksessfaktor for utvikling av høyt presterende team.

Relasjonell kapasitet for å få til godt samspill

I et godt samspill så bruker mennesket hele seg. Da krever det trygghet. Vi har iboende ønske og kraft til å bidra, men det er også noen krefter som gjør det vanskelig og holder oss igjen. Det er relasjonen mellom individet og fellesskapet som er viktig for samhandlingen.

Samhandlingsklimaet er det vi som utvikler i organisasjonen og det påvirker denne relasjonen. Google begynte en studie i 2012 for å finne ut hva som kjennetegnet de mest effektive teamene deres. Som de fleste av oss trolig ville gjort, så de på individuelle egenskaper og sammensetning av individene, men de fant ikke noe godt svar som kunne forklare hva som kjennetegnet de beste teamene deres. Først når de spurte team-medlemmene om hvordan de opplevde gruppens samhandlingsklima fant de svar på spørsmålet. Det svaret de fant var psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet (Edmondson, 1999) betyr at medlemmene opplever det som trygt å ta relasjonell risiko, at man ikke blir straffet eller ydmyket for å si åpent og direkte hva en mener, at det er greit å være uenige, å innrømme feil, vise usikkerhet eller be om hjelp. Teamet må oppleves trygt for at individet skal våge å ta relasjonell risiko. Altså et samhandlingsklima hvor

det er ok å ikke være perfekt. En arena der man deler idéer som ikke er ferdig utviklet, som man kan bygge videre på i fellesskap, og hvor et mangfold av perspektiver blir verdsatt.

Dette er ikke bare viktig i eksisterende team, men det er spesielt viktig i prosessen hvor team formes og skal utvikles til å bli høyt presterende team. Daniel Massie (2021) har skrevet doktorgrad basert på byggebransjen hvor han har beskrevet relasjonell kapasitet som evne til å komme sammen, skape og ta del i produktive samarbeid. Med dette sier han at organisasjoner med høy relasjonell kapasitet – høy relasjonskompetanse - kjennetegnes av at de er orientert mot hverandres kompetanser og behov, de ser etter avhengighetene mellom hverandres arbeid og å håndtere dem i fellesskap. Relasjonene er preget av gjensidig respekt og de deler kunnskaper, kompetanser og perspektiver, er problemløsende i sin tilnærming og er åpen for å utforske nye arbeidsprosesser, metoder og løsninger i fellesskap. Massie viser at relasjonell kapasitet fasiliterer samskapingen med kunder, kollegaer og mellom ledere.

I det motsatte tilfellet så vil lav relasjonell kapasitet vil si at man ikke søker å bli kjent med sine kollegaer, deres arbeid eller kompetanse, man mangler respekt for andres bidrag, er innoverorientert og kan gå seg fast i vanetenking og er mer opptatt av å fordele skyld enn å finne løsninger. Det resulterer i fragmenterte og ukoordinerte innsatser som reduserer effektiviteten i prosessen og kvaliteten i det felles arbeidet.

Kjennetegn på god samhandling – fire gode råd!

Hvordan kan vi styrke samarbeidet med andre folk som har ulike perspektiver for å skape felles løsninger i situasjoner med tverrfaglige utfordringer? Basert på forskningen på dette feltet har Massie (2021) fire gode råd:

1. **Bli først enige om hva og hvorfor, deretter hvordan**

De beste lederne er tydelig på formål - hva man skal oppnå og hvorfor det er både meningsfylt og viktig å lykkes med det. Når utfordringer oppstår, noe det alltid gjør, kan man bruke formålet som en ledestjerne og gjøre justeringer basert på det, hvordan det skal løses vet de med fagkompetansen best.

2. **Fordel klare roller og etabler gode møtearenaer**

Tydelige roller skaper forutsigbarhet, ansvarlighet og eierskap. De må ta ansvar for hvordan arbeidet bidrar til helheten og arbeidet som andre utfører. Gode møtearenaer bidrar til informasjonsflyt, koordinering og en helhetsforståelse av hvordan arbeidet henger sammen.

3. **Før dialog som gir mening**

Snakk med de andre faggruppene, ikke bare om dem. Det kan være vanskelig å ta opp uenigheter, men det er en viktig samtale å ta. Vær ærlig, direkte og løsningsorientert. Språk skaper forståelse. Ledelse handler om å skape virkelighetsbilder som gir felles mening og forståelse omkring de tverrfaglige utfordringene.

4. **Se, forstå og bygg på andres perspektiver**

For at mangfold skal omsettes til prestasjon, i stedet for å bli en kime til konflikt, er evnen og viljen til å forstå hva andre forstår og bygge videre på hverandres forståelser viktig. Man kan prøve å bytte roller for en kort stund, for å leve seg inn i hverandres situasjon og perspektiv.

Måling av relasjonskvaliteten

Vi hadde en interessant samtale med Ragnhild Kvålshaugen. Hun er professor på BI, Senter for Byggenæring, og hun gav oss noen smakebiter på sitt forskningsarbeid om å måle relasjonell koordinering og relasjonell kapasitet i byggebransjen. Hensikten med å måle er å forbedre kvaliteten på hvordan vi samhandler. For å kunne drive forbedringsarbeid må man kunne kartlegge nåsituasjonen. For å kunne måle må vi vite hva det er vi skal måle og hvordan.

Relasjonell koordinering tar utgangspunkt i noen relativt veldefinerte og velbeskrevne oppgaver som team skal løse, for eksempel hva som må gjøres når politi, ambulanse og brannmannskaper ankommer en trafikkulykke, eller i en produksjonsfase av et byggeprosjekt, der oppgavene og fagfolkenes roller er definert og avgrenset på forhånd og man oppgavene man utfører er å regne som transaksjoner. Her handler det mer om å utøve en prosedyreorientert ledelse. Dette er relatert til det vi i neste kapittel beskriver som rollebaserte team.

Relasjonell kapasitet handler mer om evne til å koordinere, samhandle og samarbeide på tvers av faglige, organisatoriske forretningsmessige interesser. Her er det mer effektivt de å utøve en involverende og dynamisk ledelse for å skape en integrasjon horisontalt på tvers av ulike organisatoriske enheter og ansvarsområder og vertikalt på tvers av ledelseshierarkiet. Dette er relatert til det vi i neste kapittel beskriver som synergibaserte team.

Et viktig funn som har kommet frem gjennom hennes forskningsarbeid er at relasjonell koordinering og relasjonell kapasitet krever en erkjennelse at disse er to vidt forskjellige arbeidsformer, eller to ulike type oppgaver som skal løses (Kvålshaugen og Swärd, 2018). Måling av relasjonell koordinering passer bra i produksjonsprosesser med tydelig definerte roller og arbeidsprosesser, for eksempel i en produksjonsfase i et byggeprosjekt. Måling av relasjonell kapasitet kreves i mer komplekse og dynamiske arbeidsprosesser, for eksempel design, konseptutvikling og innovasjon. Kvålshaugens forskningsarbeid har nå søkelys på betingelser for samarbeid i tidlig fase av byggeprosesser i samarbeid.

Forskningen hennes viser også at det er avgjørende for at forbedringsarbeidet skal lykkes at man følger målingene på en strukturert tilbakemeldingsprosess på myke parametere. Kvålshaugen er tydelig på at for å drive forbedringsarbeid må vi kunne måle – og vite hva slags oppgave vi faktisk måler og hvorfor. Videre at man må ta tak både de positive og negative funnene og løse det som er vanskelig undervegs og ansvarlig gjøre i alle ledd i organisasjonen.

Disse innsiktene styrker innsiktene fra utviklingsprogrammet om at en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med å skape et høyt presterende team er å forstå og evne å drive forbedringsarbeid i praksis.

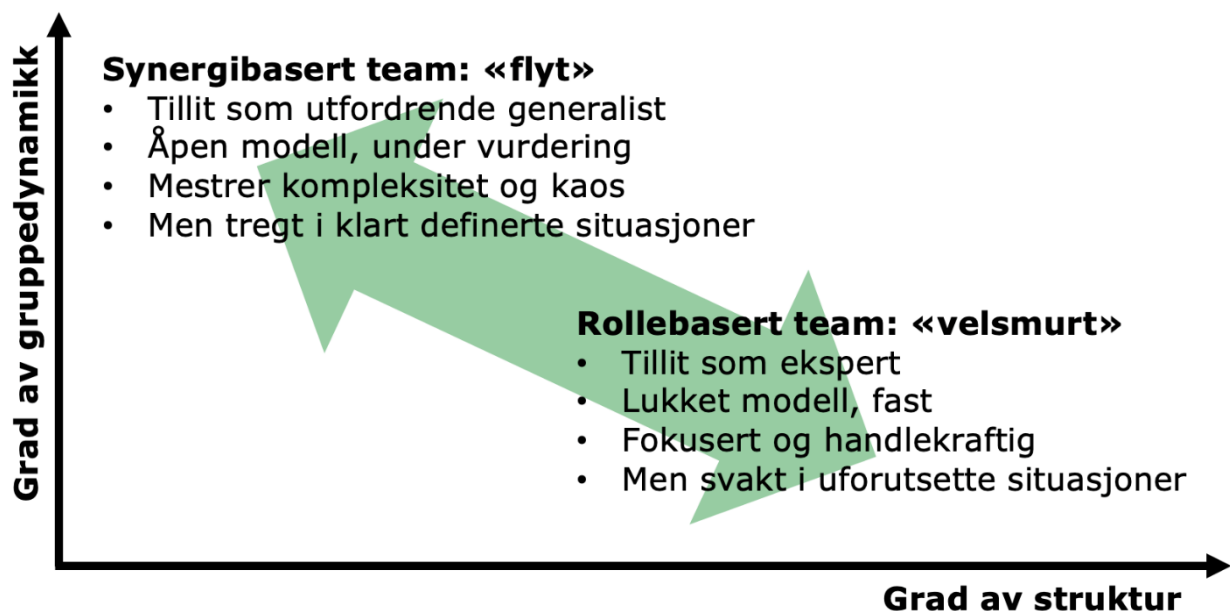
Forutsetninger for at et team skal prestere på høyt nivå

Type oppgave avgjør hva som skal kreves av teamprestasjon

Det finnes ikke noen oppskrift som alltid gir høyt presterende team. Det finnes team som er mer eller mindre godt eller dårlig tilpasset situasjonen og oppgaven. Prosjekter ansees per definisjon i større eller mindre grad unike. Derfor er kreves situasjonstilpasset ledelse og innovasjon mer og mer etter hvert som prosjekt er den foretrukne arbeidsformen i samfunnet.

Team kan beskrives som basert på rolledeling eller synergi. Et rolledelt team vil normalt være mer effektivt og levere en høyere prestasjon når de løser en på forhånd definert oppgave eller en forholdsvis kjent og standardisert oppgave. Et team som er egnet for å kunne løse en ukjent oppgave og innovere er preget av en langt større gruppedynamikk enn et rolledelt team.

Professor Endre Sjøvold ved NTNU har forsket på team i førti år og har laget en beskrivelse som illustrerer dette spekteret av arbeidsformer og tilhørende team. Figur 3 er en forenklet utgave.



Figur 4 Typer av team etter Sjøvold (2006)

I et synergibasert team er det relasjon, harmoni, kommunikasjon og ønske om å skape synergier og prestasjon deltakerne imellom som er i fokus. System og struktur har liten plass fordi en ikke har et system, prosedyrer og struktur som er egnet for å løse oppgaven. Tillit og åpenhet er

viktig for vilje og evne til å utfordre. Teamet har i større grad et transformasjonsfokus. Slike team må være eksperter på å håndtere det ukjente, det unike og det å skape høy prestasjon i en usikker situasjon.

I et rolledelt team med sterk struktur utfører vi våre oppgaver og samarbeider i henhold til definerte roller, arbeidsformer og prosesser. Teamprestasjonen er en serie små definerte transaksjoner. I Slike team blir ikke våre preferanser/personlighet og gruppedynamikk det bestemmende for prestasjon. Vi jobber etter et predefinert og innøvd mønster. Så lenge alle på teamet kjenner rollene, rollefordeling og oppgavene, er lojale og kompetente til å utføre disse oppgavene og har samme trening så kan slike team kan være høyeffektive. Gruppen er rett og slett ikke egnet til å løse en ukjent oppgave eller innovere.

Det finnes ikke én ideell måte å bygge team på, og ikke ett ideelt team som fungerer hver gang. Egenskaper ved oppgaven som skal løses, konteksten denne skal løses i, strukturen som man opererer innenfor, gruppedynamikk, ledelse og de menneskene som utgjør teamet vil også ha stor påvirkning på teamets evne til å prestere. Dette må hensyntas når man arbeider for å skape et høyt presterende team. Helt sentralt for at et team skal fungere er hvordan vi kommuniserer og hvordan våre relasjoner er, brukes og utvikles.

Teamutvikling er ikke noe man gjør en gang, det er noe man gjør hele tiden som del av ledelse av teamet og arbeidet i teamet. Det er noe ledelsen gjør, og det er noe det enkelte teammedlem gjør og bidrar til gjennom sin adferd og arbeidsmåte.

Gruppedynamikk, betegnelse på det sosialpsykologiske stadium av hvordan grupper fungerer. Konkret studeres hvordan medlemmene samhandler, kommuniserer med hverandre, hvordan konflikter oppstår og løses, virkningene av de forventninger gruppen stiller til den enkelte, presset mot solidaritet og konformitet, og gruppens utvikling over tid. (Store norske leksikon)

Hvordan velge team

I utviklingsprogrammet for høyt presterende team har vi diskutert ulike praksiser for å sette sammen team i både egen organisasjon og på tvers av ulike virksomheter. Dette har gitt flere innsikter:

- Ved valg av team i kontrahering er det i dag de harde faktorene som vektet tyngst (pris, oppgaveforståelse og fagkompetanse)
- Teamsammensetting og teameffektivitet bør vektet høyt
- Det er stor avstand mellom det respondentene mener er riktig vektning av valgkriteriene og den vektningen som faktisk skjer

- I prosjekter der høyt presterende team er ønsket er det likevel pris som dominerer valget i kontraheringen
- Prosjekter der høyt presterende team er ønsket er det en tendens til å benytte en «mykere» tilnærming til utvelgelsesprosessen

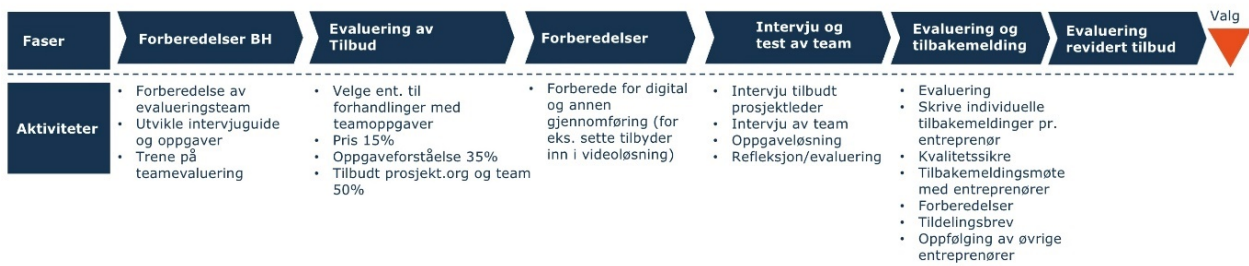
Prosessen inkluderte en diskusjon om offentlige prosjekter, med konkrete eksempler og erfaringer fra prosesser der samspill har vært den foretrukne kontraktstrategien. Innsiktene viser at både private og offentlige byggherrer kan virkeliggjøre muligheten for å velge og utvikle høyt presterende team.

I kontraheringsprosessen bør kunden/byggherren finne frem til de folka som kan samspille best med egen organisasjon og velge de samarbeidspartene som tilbyr det beste teamet for å gjennomføre sine prosjekter.

Marstrand har utviklet en prosess for å bistå byggherrer med å anskaffe leverandørteam uavhengig av bransje, se figur 4. Denne er gjennomført flere ganger av offentlige byggherrer i prosessen for å velge best egnet team for samspillsprosjekter. Tildelingskriteriene har i økende grad blitt vektet mot at det er det tilbudte teamet som skal telle mest blant tildelingskriteriene. De harde kriteriene har fått tilsvarende gradvis mindre vekt. Dette er en del av en utvikling som går vekk fra transaksjonsbaserte kontrakter og over til mer relasjonsbaserte kontrakter. Dette fordrer en større grad av integrering av både kundens og leverandøren forretningsmessige mål, noe som gir økt behov for relasjonell kompetanse og effektiv samhandling i høyt presterende team. Dette er en ønsket utvikling hos disse byggherrene.

Noen av de viktigste evalueringskriteriene for å evaluere teamet er;

- Nøkkelpersoners personlige egnethet
- Relasjonskompetanse (evne til samarbeid)
- Forståelse av samspill og tidligfasekompetanse
- Kunnskap om, og praktisk anvendelse av, oppgaveforståelse (tildelingskriteriet)
- Bevisst teamsammensetning
- Teamets funksjonalitet mot oppgaven som skal løses
- Hvordan teamet samhandler og utnytter sitt potensiale



Figur 5 Prosess for utvelgelse av leverandørteam (Marstrand)

Tre ting som har betydning for effektiviteten av et team

Når en velger team er det er særlig tre ting som har betydning for effektiviteten av teamet. Det er;

1. Teamets størrelse
2. Medlemmenes kompetanse og personlighet i forhold til den oppgaven som teamet skal løse
3. Mangfold

Det finnes mye litteratur og forskning på temaet høyt presterende team. Det er opp til den enkelte å vurdere selv hvilke kilder som er relevante. Vi tar også her utgangspunkt i en artikkel fra Henning Bang om effektivitet i team i tillegg til de diskusjonene vi har hatt gjennom utviklingsprogrammet (Bang, 2008).

Teamstørrelse

Team blir gjerne mindre effektive når de blir større. Hva som er den optimale størrelsen på teamet avhenger av hvilken funksjonalitet som er relevant for oppgaven som skal løses. Ofte består store prosjekter av flere team i teamet.

For at et kjerneteam skal fungere effektivt er det fordel at det ikke er for mange medlemmer i teamet. Hvis teamet har mer enn 7-8 medlemmer er det en stor fare for at man ikke koordinerer effektivt og får mindre tid til produktivt arbeid. Når teamet vokser blir det mindre tid for hvert medlem å bidra, samtidig som sjansen for misforståelser og «gratispassasjerer» øker.

Medlemmenes kompetanse og personlighet

Medlemmenes kompetanse er naturlig nok viktig for at kvaliteten på teamets prestasjoner.

Dette handler ikke bare om fagkompetanse, men også relasjonskompetanse.

Relasjonskompetanse handler om hvordan teamet samhandler og hvordan man evner å utfylle hverandres forskjellige styrker og svakheter for å utnytte teamets potensial.

I utviklingsprogrammet delte vi også gode erfaringer med å bruke arbeidspsykologiske verktøy som den Jungianske Type Index (JTI). Dette er et verktøy som gir mennesker en innsikt i deres

egen og andres personlighet. Hensikten er at folk bedre skal forstå seg selv og andre slik at man kan yte optimalt og gjøre det beste ut av sine relasjoner på arbeidsplassen.

Når JTI benyttes riktig legger det til rette for en effektiv samhandling mellom teammedlemmer og et redusert konfliktnivå slik at alle i teamet yter på et høyest mulig nivå.

Brukt på en enkel og fornuftig måte kan slike verktøy hjelpe oss til å forstå likheter og forskjeller mellom oss selv og andre mennesker, hvorfor vi foretrekker noen arbeidsoppgaver og arbeidsmåter framfor andre, hvorfor vi raskt «finder tonen» med noen mennesker, mens vi kan oppleve andre som vanskeligere å kommunisere med.

Det er kanskje ikke primært enkeltmedlemmers personlighet som er viktig for teamets prestasjoner, men heller blandingen av personligheter i teamet, der man får utnyttet de ulike egenskapene som trengs for å løse komplekse oppgaver. For eksempel kan en person som er kreativ og frittenkende ofte utfylle en person som er mer strukturert og løsningsorientert og omvendt.

Diversitet

Det hevdes ofte at diversitet eller mangfold - at man er forskjellige - er viktig i et team. Mangfoldet kan være både demografisk (kjønn, alder, utdanning, etnisitet), psykologisk (for eksempel i personlighet, kunnskap, verdier) og organisatorisk (for eksempel ansiennitet, avdelingstilhørighet og hierarkisk nivå). I tillegg kommer ulike tekniske eller faglige kompetanser.

Sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet er kompleks. Det kommer an på oppgaven som skal løses. Noen ganger er det en fordel at man er så like som mulig – homogene grupper. Andre ganger må man ha ulike egenskaper og kompetanse for å løse en sammensatt oppgave. Teamet må altså finne en måte å hente ut potensialet fra det faktum at de kan ulike ting. På den andre siden er det sikkert lettere å arbeide sammen med andre innen sitt eget fagfelt (like barn leker best). I hvert fall kommer de raskere i gang med oppgaven, men det er ikke nødvendigvis gitt at de løser oppgaven best. Graden av mangfold blir positivt assosiert med kreative løsninger og kan gi høy kvalitet på beslutningene i teamet. Samtidig kan det virke negativt inn på samholdet, og ha en negativ effekt på effektiviteten.

Hvordan bygge team

Teambygging er langsiktig, systematisk og målrettet arbeid hvor teamet jobber med de oppgaver de er satt til å løse, i den kontekst de normalt skal fungere i. I de fleste tilfeller vil det være den formelle lederen som har rollen som teambygger. En grundigere gjennomgang av hva teambygging er, oversikt over teorier samt verktøy finner du i boka *Teamet - utvikling, effektivitet og endring i grupper* (Sjøvold 2009).

Gjensidig tillit er forutsetningen for at vi skal trives og prestere. Dette skapes selvsagt ikke ved å snakke om det eller vedta at slik skal det være. Lederen må bruke seg selv som instrument og modell for å oppnå dette. Gjennom sin respons på viktige hendelser i gruppen mobiliserer han eller hun det beste hos sine medarbeidere.

Å utvikle en høyytelsesgruppe er både tid- og ressurskrevende, og en slik tilstand vil alltid være temporær. Høyt prestasjonsnivå varer ikke evig. Det er med teambygging som med all annen trening: Opprettholder vi ikke presset på prestasjon, og faller den indre motivasjonen, tapes formen ganske raskt. Dess høyere prestasjonsnivå en gruppe er på, dess mer treningsinnsats må til.

I kreative og innovative grupper er ledelse så å si unødvendig siden ingen er låst i en fast rolle. En rekke forhandlinger må finne sted før gruppen kan handle, noe som igjen medfører at gruppen responderer tregt og blir både ustabil og sårbar i situasjoner med enkle standard oppgaver. Rollestrukturer og normer etableres raskt og er meget vanskelige å endre når de først er etablerte. Det er derfor et primært mål i teambygging å rive folk ut av rollen sin så raskt som mulig for å utvikle en slik gruppe.

Grupper med fast rollestruktur stiller krav til sterk ledelse. Slike grupper vil også være mer utsatt for destruktive prosesser og konflikter.

Fire teamfunksjoner

Gjennomgående identifiseres fire typer funksjoner som må oppfylles om grupper skal fungere over tid. Disse fire grunnleggende *funksjonene kalles* henholdsvis *omsorg*, *opposisjon*, *avhengighet* og *kontroll* etter SPGR-teorien (Sjøvold, 2007).

1. I en velfungerende gruppe vil medlemmene bekrefte hverandre som verdifulle medlemmer av det sosiale fellesskap (*omsorg*). Slik opprettholdes og utvikles det sosiale samholdet i gruppen.
2. Medlemmene vil videre akseptere en viss grad av korreksjon og uenighet (*opposisjon*) slik at nye løsninger kan utvikles og læring kan skje.
3. Det er også sentralt at gruppemedlemmene gir uttrykk for sin aksept av gruppen og lojalitet til dens normer (*avhengighet*), og ikke minst at
4. gruppemedlemmene sikrer effektiv bruk av ressurser når gruppen skal løse sine oppgaver (*kontroll*). Slik understøttes gruppefunksjonene gjennom medlemmenes væremåte.

Fem myter

Feilaktige forestillinger eller myter om hva som er sant om teambygging overlever fordi de fremstår som enkle, intuitive og gjerne påberopes å gjelde alle i alle situasjoner. I tillegg er

det en forutsetning at de ikke umiddelbart lar seg verifisere. Grupper er komplekse systemer som ikke lett lar seg forstå, og er derfor utsatt for mytedannelse. Her er fem slike:

1. Alle grupper følger samme utvikling gjennom gitte utviklingsfaser. Tvert imot ser det ut til at ulike grupper velger den fasen eller funksjonen som er mest hensiktsmessig for at de skal løse sin oppgave på en effektiv måte. Så lenge målet er klart både med hensyn til omfang og tid, vil grupper normalt være produktive systemer. Effektive grupper velger normalt funksjon ut fra de kravene som intern dynamikk, oppgaven og den kontekst gruppen opererer i stiller.
2. God teambygging starter med å skape en atmosfære preget av harmoni, hygge og trivsel. Dette gir åpenhet og tillit mellom medlemmene. Effektiv teambygging skjer kun i de omgivelser der gruppen faktisk skal prestere. Dess tidligere gruppen møter alvorlige utfordringer, dess bedre. Hygge er ingen forutsetning for godt teamarbeid, men tillit er det. Tillit fordrer forutsigbarhet, og forutsigbarhet fordrer at «jeg vet hvor jeg har deg». Tillit skapes derfor gjennom åpenhet og direkte kommunikasjon, og dess tidligere det «går litt varmt» i gruppen, dess lettere lærer gruppen å håndtere dette. Åpenhet oppnår vi kun ved å være direkte og konstruktivt konfronterende med hverandre
3. I teambygging er det viktig å identifisere hvilken «rolle» den enkelte har i teamet, og bygge videre på de sterke sidene ved denne rollen. Den viktigste premissen for vellykket utvikling av team er at alle, inkludert den som leder, trener på å utvide det spekteret av væremåter som skal anvendes. Nøkkelen til dette ligger i å erfare hvordan måten du oppfører deg på, virker på andre, og hvordan andres væremåte virker på deg. De personene som vi opplever som gode teamspillere, er nettopp dem som mestrer et stort spekter av roller. Dess mer trent medlemmene i en gruppe er til dette, dess mindre konfliktfyllt og mer kreativt og konstruktivt vil arbeidet i gruppen være. Individbaserte verktøy kan benyttes for å bevisstgjøre inngangsrollen i gruppen og til å se hva som bør vektlegges i den videre læring. Det beste er dog å bruke verktøy som kartlegger relasjonene og dynamikken i gruppen. Det er disse forholdene som er det primære målet for utvikling
4. En annen misoppfatning som ofte følger bruken av individbaserte verktøy, er at et ideelt team bør settes sammen av mennesketyper eller roller som utfyller hverandre akkurat som legoklosser. Slike valg bør baseres på formal- og realkompetanse. Legomodellen for teambygging er og blir en myte. En av de mest sentrale nøklene til vellykket teambygging er nettopp å øke medlemmenes evne til å bruke mer av sitt adferdsspekter.
5. Teambygging kan gjennomføres over samme mal for alle grupper. Det er farlig å tro at det som virker positivt for en gruppe, også har samme effekt for en annen. Det er en vesentlig forskjell mellom å bygge et slagkraftig fotballag og å utvikle en effektiv ledergruppe. Dette åpenbare faktum skyldes ganske enkelt at de skal ha suksess på helt

ulike arenaer og utfører vidt forskjellige oppgaver. Det er også forskjeller mellom dynamikken i ledergrupper i ulike nasjonale kulturer. Teknikker og fremgangsmåter som fungerer bra i en nasjonal kultur, gir ikke nødvendigvis de samme resultatene i en annen. Teambygging er alltid skreddersøm!

Valg av teknikker og fremgangsmåter for teambygging må alltid forankres i gruppens konkrete behov og være et resultat av en valid analyse. Et viktig element i god teambygging er å oppskatte bevissthet, kritisk vurdering og evne til selvstendig tenkning og handling.

Den primære hensikten med teambygging er å fremme samhandling, og det kan derfor være smart å ta gruppen din med på analyse og valg av hva som konkret skal gjøres. Stol på teamets egen vurdering.

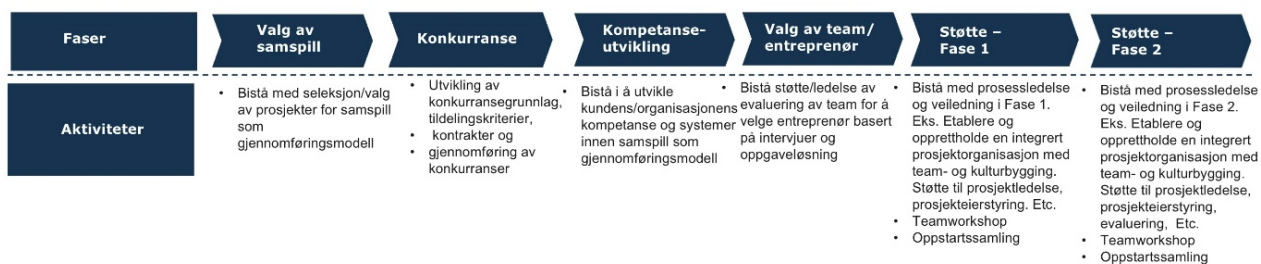
Hvordan vedlikeholde/videreutvikle team

En av innsiktene fra utviklingsprogrammet er at det nesten ikke investeres i å vedlikeholde team gjennom prosjektets ulike faser. Erfaringene og innsiktene fra deltagerne i utviklingsprogrammet tilsier at det ikke er tilstrekkelig å kun investere en tradisjonell oppstartsamling i startfasen av et prosjekt for å bygge et høyt presterende team. Her noen av de viktigste innsiktene fra surveyene og diskusjonene som ble gjennomført:

Innsikter:

- Teamprestasjonen påvirkes i stor grad av utskiftninger og endringer
- Det tillates i liten grad at enkeltpersoner ikke bidrar eller at teamet som helhet ikke når sine mål
- Utskiftninger og endringer godtas likevel lett
- Når teamet ikke når målene sine – når det er for sent - da settes det inn tiltak
- Kunnskapen om virkemidler for å vedlikeholde team er lite utviklet
- Nesten halvparten av respondentene svarer at de ikke vet hvordan virksomheten vedlikeholder høyt prestasjonsnivå i team.

I utviklingsprogrammet ble det vist til flere eksempler på hvordan en kan bygge integrerte organisasjoner og kjerneteam (for eksempel av byggherre, rådgivere og entreprenør) for å etablere en prosjektkultur som evner å skape et funksjonelt samspill i praksis. Figur 5 viser et eksempel fra Marstrand.



Figur 6 Prosess for utvikling av team (Marstrand)

En viktig innsikt er at oppgavene til den integrerte organisasjonen endrer seg gjennom prosjektets ulike faser. Et eksempel er at oppgaven det integrerte teamet skal løse i fase 1 av et samspillsprosjekt (konseptutvikling og innovasjonsarbeid) er annerledes enn i fase 2 som er mer en planleggings- og gjennomføringsoppgave (avklaring og konkretisering). Dermed endrer også kravet til teamet seg om hva som er et høyt prestasjonsnivå.

Et annet forhold som krever vedlikehold og investering i teamet er at folk kommer og går i et prosjekt. Det er derfor viktig at man både mestrer en integrering av nye teammedlemmer (onboarding) og samtidig avviker gamle teammedlemmer (offboarding) underveis i prosjektforløpet.

Å vedlikeholde og videreutvikle teamet er derfor et viktig tema som må prioriteres, vedlikeholdes og tilpasses gjennom prosjektets ulike faser.

Virksomhetsledelse og prosjekteiere må investere i høyt presterende team

Høyt presterende team krever investering. En viktig forutsetning for å prioritere investering i å utvikle høyt presterende team er at det er mulig å måle effekt og tilhørende gevinster.

Innsikter fra utviklingsprogrammet viser at:

- Ledelsen legger til rette for teamutvikling ved oppstarten av prosjektet, men senere er det bare pliktløp (rapportering)
- Det er veldig lite oppfølging fra ledelsen underveis, og knapt noe i det hele tatt etterpå.
- Nesten ingen av deltakerorganisasjonene har hatt konkrete tiltak for å øke kompetansen på teamarbeid siste 12 måneder
- En fjerdedel av respondentene vet ikke om det har vært tiltak for å øke kompetanse på teamarbeid siste år

Innsiktene og diskusjonene mellom deltagerne i utviklingsprogrammet ga en klar anbefaling:

- Prestasjonen bør måles
- Hensikten med å måle er læring
- Måling må starte tidlig, gjentas underveis og etter avslutning
- Måling kan være et tveegget sverd – det må ikke benyttes til å henge ut enkeltpersoner eller tildele straff
- Viktigste årsaker til å ikke måle er at det er vanskelig, og at det ikke blir prioritert
- Manglende trygghet og frykt for negative tilbakemeldinger er en barriere for måling av prestasjon
- Det beste målet på teamets prestasjon er måloppnåelse og verdien av leveransen

Både ledernes og teamets prestasjon bør måles. Relevante effekt-indikatorer bør være inkludert i lederes målekort for evaluering av oppnådde resultater. Det er en ting å ha funksjonelle KPI'er som balanserer det myke og det harde. Men måling må faktisk finne sted og resultatene må etterspørres. Da først skaper man en organisasjonskultur og virksomhetsledelse som faktisk prioriterer betydningen av høyt presterende team. Eksempler på effektmål og tilhørende gevinster for lederutvikling i en virksomhet er gitt i tabell 2.

Tabell 2 Eksempler på effektmål og gevinster av kompetanseutvikling

Lederutvikling		
Strategisk nivå		
Tema	Effekt	Gevinst/verdi
<ul style="list-style-type: none"> • Bedre strategisk prioritering • Bidra til bruk av nye digitale og disruptive forretningsmodeller 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedret konkurranseposisjon • Økt konkurransekraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye tjenester og • Nye kunder
Operativt nivå		
Explore/utforske/ innovasjon		
Tema	Effekt	Gevinst/verdi
<ul style="list-style-type: none"> • Leder som stimulerer medarbeidere til å skape nye ideer 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt antall ideer til nye løsninger og tjenester 	<ul style="list-style-type: none"> • Bredere tjenesteportefølje • Bedre og mer presise løsninger og tjenester • Økt virksomhetsvolum
<ul style="list-style-type: none"> • Det er lov å gjøre feil 	<ul style="list-style-type: none"> • Det skapes en tillit og trygghet i enheten som gjør at man tør å prøve 	<ul style="list-style-type: none"> • Skaper et mer kreativt miljø, flere og bedre ideer
<ul style="list-style-type: none"> • Leder søker aktivt samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser/ interaksjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer helhetlige løsninger • Synergier og nye løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye Business Cases
Exploit/utnytte/drift		
Tema	Effekt	Gevinst/verdi
<ul style="list-style-type: none"> • Lean produksjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt flyteeffektivitet • Fjerne flaskehals • Minimalisere sløsing 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduserte enhetskostnader i arbeidsprosessene til enheten
Kompetanse og teamutvikling		
Tema	Effekt	Gevinst/verdi
<ul style="list-style-type: none"> • Systematisere erfaringslæring mellom medarbeidere 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergier mellom medarbeidere • Bygge på hverandres kompetanser 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt kompetanse hos den enkelte medarbeider og i teamet. Måling av kvalifikasjoner mot større

	<ul style="list-style-type: none"> • Nye helhetlige systemkompetanser etableres 	arbeidsområde for den enkelte. Mer attraktiv
<ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggjøre teamroller 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonssterke team med kreativitet, tillit og interaksjon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt teameffektivitet; måling av output i forhold til ressursinnsats
<ul style="list-style-type: none"> • Talentfabrikk 	<ul style="list-style-type: none"> • Skape attraktive medarbeidere som er etterspurt fra andre deler av organisasjonen • Skaper omdømme for sin organisasjonsenhet der det er spennende å arbeide. • Talenter søker seg dit 	<ul style="list-style-type: none"> • Måle antall talenter som «eksporteres» til andre enheter i organisasjonen. • Gir akselererte utviklingsmuligheter • Produksjon av «fast track – kandidater»

Hva er det – egentlig – som gjør at vi får et høyt presterende team

Vi kan ikke beslutte oss til at et team oppnår høyt prestasjonsnivå, men med målrettet og riktig innsats kan vi absolutt skape det. Når ledelsen blir målt på effekten av høyt presterende team vil utviklingen av høyt presterende team bli prioritert.

Innsiktene fra utviklingsprogrammet viser at **det er et kjempepotensial for å skape mer verdi gjennom å investere i å sette sammen, bygge og vedlikeholde høyt presterende team**. Noen erkjennelser:

- Nesten halvparten av respondentene vet ikke om prestasjonsnivået for team måles i organisasjonen
- Entreprenørene bruker systematisk lønnsomhet og økonomisk resultat som måleparameter for teamprestasjon
- Toppledelsen uttrykker eksplisitt vilje til å investere i høyt presterende team i egen organisasjon
- Toppledelsen uttrykker at investering i høyt presterende team er viktig, men bruker ikke ressurser på tiltak på tvers av organisasjoner
- **Ingen trener systematisk på å bli god i teamarbeid**

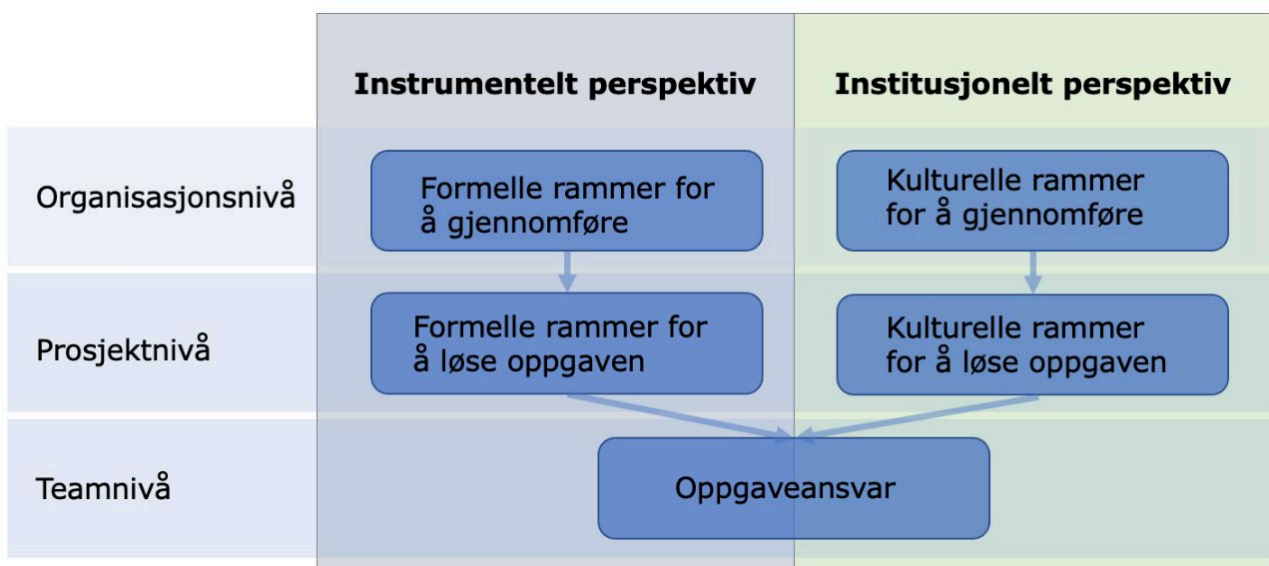
Resultatene av en norsk forskningsrapport om Integrated Project Delivery (IPD) fra Senter for byggenæringen ved BI, utarbeidet av Lena Bygballe m.fl. (2019) bekrefter at balansen mellom kulturelle og strukturelle forhold (eller mellom det harde og det myke som vi bruker som begrep her) er avgjørende for å skape god prosjektgjennomføring. Rapporten trekker spesielt frem evne til å etablere teamintegrasjon, kommunikasjon og tillit som kritiske suksessfaktorer, noe som understreker viktigheten av å investere tilstrekkelig i å bygge og utvikle høyt presterende team.

Prestasjonen er noe en gruppe sammen leverer som et team og noe ledelsen i og rundt teamet må stimulere og legge til rette for. Viktigheten av at organisasjonens ledere (toppledelse) prioriterer dette kan ikke overvurderes. De må etterspørre, måle og tilrettelegge for at prosjektledelsen faktisk evner å etablere og utvikle høyt presterende team, ikke bare ved starten av prosjektet, men gjennom alle fasene fra start til slutt.

Hvordan skape riktige forutsetninger for høyt presterende team

For at et team skal kunne prestere på høyt nivå er det avgjørende å sikre forutsetninger som gjør det mulig. Disse forutsetningene peker på hvilke rammer teamet trenger for å utføre oppgaven sin på en effektiv måte. Disse rammene er ikke (bare) diktert av situasjonen og de ytre omgivelsene. Tvert imot er de hovedsakelig skapt av overliggende organisatoriske nivåer og valg som ledelsen gjør. Derfor trengs det å sette fokus nettopp på disse rammene som forutsetning for høyt presterende team.

Figur 6 setter de organisatoriske nivåene opp og illustrerer at en kan se dem i to ulike perspektiver: Det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet. Disse to perspektivene samsvarer grovt sett med metaforen brukt over: det harde møter det myke. Det instrumentelle perspektivet tilsvarer hovedsakelig det harde og det institusjonelle perspektivet tilsvarer det myke.



Figur 7 Perspektiv og nivå - en prinsipiell ramme for rådene

Det instrumentelle perspektivet ser på organisasjoner som redskaper eller instrumenter for ledelsen for å oppnå en mest mulig effektiv produksjon av varer og tjenester. Denne måten å se organisasjoner på har røtter til Max Weber og Fredrick Taylor og andre teoretikere fra den industrielle revolusjonen. Det instrumentelle perspektivet bygger på konsekvenslogikk. Det er basert på en mål-middel-rasjonalitet hvor man forsøker å forutsi fremtidige konsekvenser av den handling som utføres (Christensen m.fl., 2004). Et instrumentelt perspektiv vil typisk uttrykkes gjennom at det etableres formelle rammer i form av systemer, retningslinjer etc.

Det institusjonelle perspektivet fokuserer sosialt skapte fenomener innen en organisasjon og mellom organisasjonen og omgivelsene. Institusjonaliseringen av organisasjonen skjer gjennom medlemmene og deres samhandling. Handlingsregler utvikles i form av sosiale konvensjoner (Berger og Luckmann 1967 og Berger, Berger og Kellner 1973). Virkeligheten skapes altså gjennom sosial interaksjon, hvor gjentagende handlinger gis felles fortolkninger. Etter hvert utvikler dette seg til verdier, organisasjonsformer, prosedyrer og tenkemåter som medlemmene tar for gitt (Christensen, 1991). Disse fenomenene utgjør rammer og forutsetninger for hvordan oppgaver løses, og vi velger å kalle dette for organisasjonens kultur.

Ledelse på alle nivå former både formelle og kulturelle rammer gjennom de virkemidler og valg som gjøres. Toppledelse bestemmer hvilke formelle forutsetninger som skal gjelde og går foran som forbilder i utviklingen av ønsket kultur. Prosjektledelsen har tilsvarende ansvar for å velge hensiktsmessige virkemidler, både formelle og kulturelle, på prosjektnivået. Teamnivået skal ta ansvar for oppgavene og finne den egnede samarbeidsform som gjør at jobben løses godt og effektivt, inkludert å utvikle sin egen ledelsesform og sette riktig fokus.

I det følgende skal vi trekke ut konkrete anbefalinger om hvordan ledelsen på ulike nivå kan legge til rette for et høyt prestasjonsnivå for teamet.

Anbefalinger for riktige forutsetninger for høyt presterende team

Her har vi sammenfattet arbeidet fra utviklingsprogrammet i konkrete råd til ledere på ulike nivåer for å skape riktige forutsetninger for høyt presterende team. Vi har supplert med avsluttende intervjuer av 3 av deltagerne som representerer byggherre-, rådgiver-, - og entreprenør perspektivet. Vi har valgt en direkte og muntlig stil som også finnes igjen i den digitale veilederen.

På **organisasjonsnivå** er målgruppen toppledelse, styrer og strategiske linjeledere som har ansvar for helheten av hvordan organisasjonen tar ut sitt potensiale. Disse lederne er premissgivere for virksomhetens rammeverk for å prestere og har definisjonsmakt for å definere både harde og det myke prestasjonsmål. Disse lederne blir målt på harde resultatkrav av styret eller konsernleder. Anbefalingene for organisasjonsnivå er presentert i tabell 3.

Tabell 3 Anbefalinger for høyt presterende team på organisasjonsnivå

Gjør dette – fremmer HPT	Ikke gjør dette – hemmer HPT
<ul style="list-style-type: none"> • Verdsett forskjellighet • Sikre en balanse mellom det nedskrevne, festtalene og utøvd ledelsesadferd i praksis • Ikke la ledere på prosjekt- og teamnivå være pionerer som alene må være pådriver/ildsjeler for strategiske endringer knyttet til å skape innovasjon inne HPT alene for å etablere myke og harde KPI'er... • Invester i råd og veiledning (mentoring og coaching) fra nøytrale ressurser. Når målet er høyt prestasjonsnivå bør en benytte en nøytral, ekstern ressurs som bevisst hjelper teamet til å få de beste forutsetninger for å lykkes og for å trene teamet i praksis • Etabler KPI'er både på det harde og det myke som fremmer forretningsmessige mål • Etabler et individuelt tilpasset treningsprogram for den enkelte leder • Belønne ledere som fremmer høyt presterende team • Sett krav til hvordan man velger ut team, utvikler team og vedlikeholder team • Sett HPT på agendaen i styremøter og konsernmøter • Sørg for at det investeres nok i å bygge tilstrekkelig teamkompetanse og forståelse av faglige forutsetninger for HPT i egen ledergruppe • Gjør det du sier- si det du gjør • Stå bak det når det røyner på – mene det • Bli målt på KPI'ene som fremmer samhandling og henger sammen med de 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke begrens porteføljestyling og ressursprosjektstyring til å utlukkende handle om CV'er og kapasitet • Tro at man automatisk får HPT selv om det står nedskrevet i verdigrunnlag og styringssystem • Tro at man automatisk får HPT selv om det undervises i teamet på interne lederutviklingskurs • Delegere ansvar for HPT til prosjektlederne • Tro at det å fortsette med samme lederstil som du bestandig har gjort er tilstrekkelig for å skape forutsetninger for HPT i fremtiden • Se på det myke som en investering som kun er nødvendig å gjøre på individnivå • Tro at talent for HPT er medfødte egenskaper som ikke kan påvirkes • Bare måle på harde KPI'er • La være å åpne opp om sin egen sårbarhet • Ikke være åpen for andres innspill og kunnskap • La være å støtte ildsjeler og tanker som utfordrer etablert praksis og tankesett • La være å sette fokus på det du blir målt på (før kun økonomi, nå HMS, miljø). • La være å reflektere over en iboende konflikt mellom harde og

<p>KPI'ene som de andre ledelsesnivåene blir målt på</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ta imot kunnskap og kompetanse fra andre perspektiv • Tørre å ta i utfordringer som støtter andre tanker • Jobbe med relasjonell kompetanse- og lederutvikling • Utvikle et KPI sett som likestiller både harde og myke KPI'er • Tørre å erkjenne målkonflikter og tørre å ta valg og stå i valgene • Følge opp det KPI-settet som er etablert – der egen adferd avgjør hvordan organisasjonen oppfatter hvordan toppledelsen selv «walks the talk» • Ta ansvar selv - Gå i seg selv – er du villig til å investere i å faktisk bygge HPT i praksis • Er du villig til å fronte dette selv • Onboarding av hele topplederteamet for at alle skal forstå betydningen av teamkompetanse og at den enkelte i topplederteamet selv blir målt på både harde og myke KPIer • Måle konsernledelsen på både harde og myke KPI'er • Velge ut ledere med egenskaper og kompetanse som fremmer innovasjon og samhandling – som evner å vise tillit og kan utfordre tankesett og praksis • Innføre og støtte avlønningssystemer som belønner både harde og myke KPIer 	<p>myke KPI'er og utrykke at man forstår det</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikke peke ut noen andre som skal utføre toppleransvaret for å sørge for gjennomføring av HPT • Ikke undervurder behovet for å endre og tilpasse organisasjonen styrings- og rapporteringssystem • La være å likestille harde og myke KPI'er • La være å tørre - «stå i det» - «Walk the talk»
---	---

På **prosjektnivå** er målgruppen avdelingsledere, prosjektsjefer, prosjektdirektører og ledere i stab-støtte som har rapporteringsansvar eller er med i en regional ledergruppe som har sitt eget budsjett. Disse lederrollene kan for eksempel være medlem av ulike styringsgrupper og rykker ofte inn hvis det er noe som «ikke fungerer» i prosjektene. Denne målgruppen har ansvar for en portefølje av prosjekter/regionsansvarlige/fagområde ansvarlige og har samtidig personalansvar for sine medarbeidere. Organisasjonens størrelse kan variere fra ca. 50 medarbeidere til over 1000, avhengig av størrelse og hvordan man organiserer virksomheten. Disse lederne er mellom «barken og veden» og premissgivere for hvordan lederne i prosjektene i praksis støtter og legger til rette for høyt presterende team i de ulike prosjektene. Disse lederne blir også målt på harde resultatkrav av toppledelsen. Tabell 4 viser anbefalingene for prosjektnivå.

Tabell 4 Anbefalinger for høyt presterende team på prosjektnivå

Gjør dette – fremmer HPT	Ikke gjør dette – hemmer HPT
<ul style="list-style-type: none"> • Forstå og ager slik at du setter krav om at din linjeleder er ansvarlig for å sikre tilstrekkelig investering for HPT – hver gang • Sett av tid/be om rammer for å utvikle deg selv og ha et eget lærings- og treningsprogram • Sørg for at det investeres nok i å bygge tilstrekkelig teamkompetanse og forståelse av faglige forutsetninger for HPT i egen ledergruppe • Invester i råd og veiledning (mentoring og coaching) fra nøytrale ressurser. Når målet er høyt prestasjonsnivå bør en benytte en nøytral, ekstern ressurs som bevisst hjelper teamet til å få de beste forutsetninger for å lykkes og for å trene teamet i praksis • Etterspør og inkluder teamutviklingskompetanse i interne lederutviklingsprogram • Etabler et individuelt tilpasset treningsprogram for den enkelte leder 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke sett folk i bås • Overlate HPT til prosjektleder alene • Ha et ensidig fokus på KPI'er som hemmer HPT • Tro at det automatisk bygges HPT selv om det er en del av det nedskrevne verdisett og uttalte ledelsesfilosofi • La være å ta opp vanskelige ting – være ærlig – både oppover og nedover • Være ærlig at man står i motsetninger mellom harde og myke KPI'er • La være å måle på «balansert» KPI sett • Ikke skift ut nøkkelressurser før oppgaven er fullført • Intern coaching og mentoring vil ikke alltid bli oppfattet positivt. Det kan bli hyggelig, men «såre» temaer kan bli unnlatt å ta opp. Derfor er det mer effektivt med noen som er nøytrale – som kan ta opp alle problemstillinger og kan si hva de vil når de vil. Ikke fordel skyld, ikke lag skyldkulturer

<ul style="list-style-type: none"> • Etterspør utviklingsplan og treningsprogram på teamutvikling hos den enkelte leder du har lederansvar for • Engasjer deg i hvordan man setter sammen team • Legge til rette for at teamet skal gjennomføre det som organisasjonen ønsker • Skape riktige rammer og tid for at teamet skal lykkes • Involvere, gi rom for trening, oppfølge • Velge riktig team til oppgaven som skal løses • Omformulere organisasjons mål og sette disse ut i live i praksis • I komplekse prosjekter må byggherrens folk være en del det integrerte teamet med entreprenørens egne folk • Uttrykke sin egen personlige ledelsesfilosofi basert verdigrunnlaget som virksomheten har – være ekte – og utøve autentisk/troverdig lederskap med samsvar i det nedskrevne • Kommunisere dette ut.. Og tørre å dele og inspirere, støtte, trene og etterspørre egne ledere (teamnivået) til å utrykke sin egen ledelsesfilosofi • Etterspørre et balansert KPI sett fra topledelsen • Be om hjelp til å håndtere iboende konflikter som ligger mellom produksjons-oppgaver og innovasjonsoppgaver. • Beholdnøkkelressursene/flaggbærerne/kulturbærerne til oppgaven er helt avsluttet • Ikke la teamlederne være pionerer som alene må være pådriver/ildsjeler for strategiske endringer knyttet til å skape 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke tro at dersom et team fungerte i en sammenheng, at samme team nødvendigvis vil fungere i en annen • Ikke tro at gjennomføringsmodellen ikke legger føringer om det skal være autonome team på utførende side eller integrerte team der alle parter inngår • Målinger er viktig, men må brukes riktig. Forutsetningen for å kunne måle må være innfridd, ellers måler en på falske premisser og tolkningen blir derfor feil.
--	--

<p>innovasjon inne HPT alene for å etablere myke og harde KPI'er...</p> <ul style="list-style-type: none">• Planlegg teamsammensetting i forhold til at oppgavene for team endres undervegs i prosjektet• Være til stede for prosjektteamet hele vegen• Skape tillit gjennom å gå foran og etterleve verdigrunnlag for både egen organisasjonen og for prosjektet• Sette krav til egen toppledelse om at man blir målt og belønnet for å følge opp både harde og myke KPIer og at KPIene blir tillagt samme vekt• Sette krav til prosjektet teamet• Etterspørre og måle prosjektteamet på at de driver kontinuerlig forbedringsarbeids• Skap trygghet. Lag en delingskultur som ikke utpeker svarteper	
--	--

På **teamnivå** er målgruppen forretningsmessig og fagansvarlige i prosjektene. Disse representerer sin virksomhet i prosjektene, (for eksempel prosjektledere, prosjekteringsledere, arkitekter, teknisk ansvarlige, avdelingsledere (fra underleverandører). Denne gruppen av ledere har ansvar for å skape verdi i praksis for sin virksomhet og for prosjektets felles beste. Uavhengig av gjennomføringsmodell eller kontraktsform. Disse har samtidig personalansvar for sine egne team/medarbeidere. Teamstørrelse varierer med størrelse på prosjektet, men kan variere fra ca. 5 medarbeidere til over 50, avhengig av størrelse og hvordan man organiserer prosjektet. Disse lederne må forholde seg til de to andre ledelsesnivåene og er på sin egen måte mellom «barken og veden» der utalte verdier møter etterlevde verdier i praksis. Disse lederne er premissgivere for hvordan teamet presterer i praksis. Samtidig er de avhengige av hvordan øvrige ledelse utøver «det de sier at de skal gjøre» og hvordan både toppledelse og ledere på prosjektnivå setter krav og måler prestasjonen i teamet. Lederne på teamnivå blir også «målt» av sine egne medarbeidere og samarbeidspartnere på hvordan man presterer som leder. Disse lederne blir målt på harde resultatkrav av både toppledelsen og sin egen linjeledelse. Anbefalingene for teamnivå er presentert i tabell 5.

Tabell 5 Anbefalinger for høyt presterende team på teamnivå

Gjør dette – fremmer HPT	Ikke gjør dette – hemmer HPT
<ul style="list-style-type: none"> • Verdsatt forskjellighet • Vær nysgjerrig menneskene du har i ditt team • Forstå oppgaven som skal løses – og hva slags krav til prestasjon det medfører • Bruk tid på å forstå hva som kreves av teamkompetanse for at prosjektet skal lykkes • Invester i nok tid for å bygge og vedlikeholde teamet • Be/avklar om å kunne investere tilstrekkelig i råd og veiledning (mentoring og coaching) fra nøytrale ressurser. Når målet er høyt prestasjonsnivå bør en benytte en nøytral, ekstern ressurs som bevisst 	<ul style="list-style-type: none"> • Tro ikke at du noen gang blir ferdig med å utvikle teamet ditt • Ikke sett folk i bås og tro at en person som ikke fungerer i teamet på grunn av «feil» personlighet • Ikke overlat teamytelse til tilfeldighetene • Ikke tro at man har HPT gjennom hele prosjektet selv om man hadde en god start/høy teameffektivitet i starten av prosjektet • Ikke trene på å forstå hverandre • Ikke vær forutinntatt og ikke være åpen for at andre ser ting fra en annen side og komme andre perspektiv i møte • Ikke be andre om hjelp – dele utfordringer og melde behov oppover kontinuerlig

<p>hjelper teamet til å få de beste forutsetninger for å lykkes og for å trene teamet i praksis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sett krav om å bli målt på både harde KPI'er og myke KPI'er fra egen toppledelse • Bli kjent med hverandres forskjellighet • Trene bevisst for å bli bedre på kommunikasjon • Ha mot for å stå i at andre er forskjellige ... • Sørg for at alle i teamet forstår helheten av oppgaven dere skal løse sammen • Se på det å jobbe for høy teamytelse som en viktig del av det å drive effektiv prosjektstyring • Skape trygghet og tillit fra dag 1 • Onboardingsprosessen er ekstremt viktig, ikke bare i oppstarten, men også som en del av det å vedlikeholde teamet undervegs. • Sette egne krav til ressursene som skal velges ut til teamet • Kartlegge kompetanse og personlige preferanser i teamet som støtter interaksjon og samhandling med andre mennesker • Lede gjennom å være en rollemodell som går foran og viser ønsket adferd i praksis • Sette krav til at prosjektet har reelle rammevilkår for å kunne gjennomføre den spesifikke oppgaven temaet har blitt satt til å gjøre: for eksempel. Utvikling og innovasjon krever andre KPI'er enn gjennomføringsfasen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falle tilbake til harde KPI'er når ting begynner å bli vanskelig • Ikke gå inn i et samarbeid med uavklarte strategiske rammevilkår for samspillet for alle aktører (ikke bare hos byggherre og entreprenører) • La å være å avklare rammevilkår, at man måler KPI'er på samme måte hos alle involverte • Fordele skyld – gir en «Blame-kultur» • La negative personer som ikke fremmer samspill bli i teamorganisasjonen – eller la være å utvikle folk slik de kan trene på riktig teamarbeid •
--	--

<ul style="list-style-type: none">• Sette krav til egen ledelse at man avklarer strategiske og operative forutsetninger for HPT som organisasjonens toppleder sier at man skal gjøre - på forhånd• Må selv personlig investere i å vedlikeholde teamarbeidet, vise sårbarhet og skape dialog.• Hele tiden ta tempen på ditt eget tem: måle kvalitet på samarbeid, samhandling kvalitet og psykisk trygghet• Drive forbedringsarbeid i teamet basert på måling av både harde KPI'er og myke KPI'er• Gi masse ros og oppmuntring ...	
--	--

Status nå og vegen videre

Innsiktene fra utviklingsprogrammet viser at det ser ut som at alle sier de bygger høyt presterende team – men få gjør det i praksis, fordi man ikke evner hvordan eller er villig til å investere i *forutsetningene* om hva som virkelig skal til for å ta ut potensialet i team.

Utgangspunktet var at vi skulle lage en veileder, en slags verktøykasse, som ledere kunne bruke for å sikre høyt presterende team. Innsiktene fra arbeidet viste imidlertid tidlig at folk i stor grad vet hva som skal til, det er til og med ofte beskrevet i organisasjonens rammeverk. Det ble en «aha» opplevelse for oss – en avgjørende innsikt – for at vi skiftet derfor fokus til konkrete råd om hvilke forutsetninger som skal til for å skape en bevisstgjøring og bevegelse hos ledere om deres rolle og betydning for å skape høyt presterende team i organisasjon og prosjekter på ekte. Derfor er denne veilederen ingen tradisjonell prosessveileder, men heller en «ledelsesbevisstgjører».

Vår «aha» opplevelse viser at det er rom for andre «aha» opplevelser også der vi skiftet tankesett fra en «transaksjonsbasert» verktøykasse til en «transformasjonsbasert» tenkeboks for å bevisstgjøre ledere.

En annen realitet er at ledere i de ulike virksomhetene som er representert har begrenset tid for å kunne engasjere seg i FoU arbeid. Ledelsesfilosofien som ligger bak arbeidsformen i dette utviklingsprogrammet hadde som mål å i å hensynta dette perspektivet og legge opp til en smidig organisering og gjennomføringsform av programmet, slik at folk hadde mulighet til å møtes å delta i strukturerte diskusjoner med en forskningsbasert metodikk i bunn.

Vi er også klar over begrensingene der man alltid skulle hatt mer tid og lagt opp til en grundigere forskningsprosess som kunne gitt en tyngre datainnsamling, dokumentasjon og mer bearbejdede forskningsspørsmål.

Allikevel har utviklingsprogrammet *i praksis* evnet å akselerere kunnskapsutvikling og komme frem til legitime innsikter for *forutsetninger* for å skape høyt presterende team som viser et enormt potensial for å skape mer verdi der det myke møter det harde.

Arbeidet vårt har gitt oss inspirasjon til å fortsette og utvikle innsikter og etablere relevante forskningsspørsmål og temaer for nye utviklingsprogram som:

1) Hvordan man kan utfordre etablert praksis og tankesett i byggebransjen. En hypotese kan være at de neste årene skal vi innenfor bygg- og anleggsbransjen se at det «myke» knuser «det harde».

Ikke fordi det «myke» er mer viktig, men fordi det «myke» i fremtiden vil være helt avgjørende for at man skal få mobilisert og nyttiggjort seg av den harde kompetansen. Fremtidens

utfordringer og oppgaver må i større grad løses sammen i team og mens vi går opp veien for å i praksis skape mest mulig verdi, der oppgaven til byggherre er endret – fra kostnadseffektivitet til verdioptimalisering og bærekraft i sentrum. Fremtiden krever noe annet av oss enn fortiden, som individ og som team.

Plutselig er ting som INNOVASJON, utvikling, raske skift, agile prosesser og samarbeid avgjørende

Hvem byggherre ønsker å inngå samarbeid med er endret, fra «utfører, underordnet og motpart» til «utvikler, medspiller og partner».

Folka som jobber i bygg og anlegg er en ganske homogen gruppe når det gjelder teamkvaliteter. Kanskje er det vi nå observerer årsaken til utfordringer vi ser mht. endrings- og forbedringsevne og at det er behov for å rekruttere inn og legge til rette for høyere grad av diversitet, med tanke på både kompetanse, kjønn og folk som naturlig har en mere intuitive styrker som fremmer innovasjon, kreativitet og samhandling.

Evne til å levere høyt presterende team og sammen med byggherre danne høyt presterende team for å skape innovasjonskraft vil være avgjørende for bærekraft og konkurransekraft.

Marstrands erfaringer er at teamevaluering som del av anskaffelse gjør det lettere å skille og velge riktig tilbyder som evner å etablere samhandling i praksis. Det holder ikke å kun se på formell kompetanse og en kartlegging av teamprofil, vi må se på oppgaven som skal løses og reell anvendt kompetanse. To team med «samme» teamprofil kan ha vidt forskjellig potensial til å løse oppgaven. Våre observasjoner og læring tilsier at de teamene som er godt forberedt og effekten av at teamet har trent sammen har vesentlig betydning for oppgaveløsning og prosjektet.

For å løse fremtidens utfordringer, oppgaver og oppdrag så må nye teamkvaliteter heies på, trenes på og rekrutteres inn i bransjen. Noen har våknet – Spennet er stor - Disrupsjonen har startet...

2) Utvikle en modenhetsmodell for systematisk valg og bruk av KPIer, som likestiller måling av både det harde og myke.

For at man skal kunne håndtere bransjens utfordringer fremover så viser våre innsikter at bransjen og de enkelte virksomhetene må etablere et likestilt KPI sett mellom det harde og det myke for å beholde og styrke sin egen konkurransene. Hva og hvordan man måler påvirker adferd. Ønsker man en adferd som premierer høyt presterende team som innovasjonskraft må virksomhetene endre praksis. Da må man ikke bare si de riktige tingene, men også forbedre både instrumentell og institusjonelle verktøy som gir ønsket adferd i praksis.

3) Vi mener at veien til å forbedre praksis ligger i evnen til å akselerere kunnskapsutvikling gjennom å etablere samhandling i tverrfaglige grupper som innehar både praktisk og forskningsbasert kompetanse.

Der aktørene i byggebransjen møter nye krav om integrasjon og innovasjon og krav om å evne å bygge høyt presterende team som har innovasjonskraft, må også forskningsmiljøene endre etablert tanke sett og praksis. I så måte er dette utviklingsprogrammet et eksempel på hvordan folk fra forskning og folk fra praktiske roller sammen kan samhandle for å skape innsikter raskere enn tradisjonell forskning, samtidig som den mer tyngre del av forskningsprosessen beholder sin integritet. Forutsetningen er også her å bygge høyt presterende «innsikts team» - for å skape innovasjonskraft i praksis. Her kan dette utviklingsprogrammet være et eksempel man kan ta som utgangspunkt for å forbedre kunnskapsutvikling som følger bransjens behov for å utfordre etablert praksis og tanke sett.

Referanser

- Bang, H. (2008) *Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det.*
Tilgjengelig fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>
- Berger, P.L., Berger, B og Kellner, H. (1973). *The Homeless Mind. Modernization and Consciousness.* New York: Random house, Vintage Books
- Berger, P.L., Luckmann, T (1967). *The Social Construction of Reality.* New York: Doubleday
- Bygballe, L. E., Klovning, F., Paulsen, L. (2019). *Integrated Project Delivery (IPD): En litteraturstudie.* Forskningsrapport 1/19. Handelshøyskolen BI. Tilgjengelig fra: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2625462/Forskningsrapport%201-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Christensen, T. (1991) *Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning.* Otta: Engers boktrykkeri AS
- Christensen, T., T., Egeberg, M, P. Lægred, Roness P. G., Røvik, K. A (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Edmondson A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly.* 1999;44(2):350-383. doi:10.2307/2666999
- Hillestad, T (2008) *Den krevende reisen fra hierarki til team – lederen som kulturell arkitekt,* artikkel i: Assmann Rune (Red.) 82008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner.* Fagbokforlaget
- Klakegg, O. J., Hunn, L. K., Larssen, P. F. (2019) "Bispevika Project: Research for Constructing a Collaborative Value Chain". In 10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. Published online: 26 Apr 2019; 9-16. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/S2516-285320190000002011>
- Kvålshaugen, R. og Swärd, A.R.S. (2018) *Samhandling og prosessledelse.* Forskningsrapport Handelshøyskolen BI Nr. 1/2018.
- Massie, D (2021) *God samhandling er etterspurt – Hvordan få det til i praksis* Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-i-praksis/>

Maylor, H., Vidgen, R., Carver, S. (2008) Managerial Complexity in Project-Based Operations: A Grounded Model and Its Implications for Practice, *Project Management Journal*, 39 (1) 15-26. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/pmj.20057>

Sjøvold, E. (2006) *Teamet-utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sjøvold, E. (2007) *Systematizing Person-Group Relations (SPGR); A Field Theory of Social Interaction*. *Small Group Research*, Vol. 38 (5) 615-635. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1177/1046496407304334>

Sjøvold, E. (2009) *Før du vurderer teambygging – myter og fakta om ledergrupper og effektivitet*. Magma nr. 1/2009. Econa. <https://www.magma.no/foer-du-vurderer-teambygging-myter-og-fakta-om-ledergrupper-og-effektivitet>