

# Anbefalinger for riktige forutsetninger for høyt presterende team

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.

Gjør dette – fremmer HPT	Ikke gjør dette – hemmer HPT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdsatt forskjellighet</li> <li>• Sikre en balanse mellom det nedskrevne, festtalene og utøvd ledelsesadferd i praksis</li> <li>• 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...</li> <li>• 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</li> <li>• Etabler KPI'er både på det harde og det myke som fremmer forretningsmessige mål</li> <li>• Etabler et individuelt tilpasset treningsprogram for den enkelte leder</li> <li>• Belønne ledere som fremmer høyt presterende team</li> <li>• Sett krav til hvordan man velger ut team, utvikler team og vedlikeholder team</li> <li>• Sett HPT på agendaen i styremøter og konsernmøter</li> <li>• Sørg for at det investeres nok i å bygge tilstrekkelig teamkompetanse og forståelse av faglige forutsetninger for HPT i egen ledergruppe</li> <li>• Gjøre det du sier- si det du gjør</li> <li>• Stå bak det når det røyner på – mene det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke begrenns porteføljestyring og ressursprosjektstyring til å utlukkende handle om CV'er og kapasitet</li> <li>• Tro at man automatisk får HPT selv om det står nedskrevet i verdigrunnlag og styringssystem</li> <li>• Tro at man automatisk får HPT selv om det undervises i teamet på interne lederutviklingskurs</li> <li>• Delegere ansvar for HPT til prosjektlederne</li> <li>• Tro at det å fortsette med samme lederstil som du bestandig har gjort er tilstrekkelig for å skape forutsetninger for HPT i fremtiden</li> <li>• Se på det myke som en investering som kun er nødvendig å gjøre på individnivå</li> <li>• Tro at talent for HPT er medfødte egenskaper som ikke kan påvirkes</li> <li>• Bare måle på harde KPI'er</li> <li>• La være å åpne opp om sin egen sårbarhet</li> <li>• Ikke være åpen for andres innspill og kunnskap</li> <li>• La være å støtte ildsjeler og tanker som utfordrer etablert praksis og tankesett</li> <li>• La være å sette fokus på det du blir målt på (før kun økonomi, nå HMS, miljø).</li> <li>• La være å reflektere over en iboende konflikt mellom harde og myke KPI'er og uttrykke at man forstår det</li> <li>• Ikke peke ut noen andre som skal utføre topplederansvaret for å sørge for gjennomføring av HPT</li> <li>• Ikke undervurder behovet for å endre og tilpasse organisasjonen styrings- og rapporteringssystem</li> </ul>

- Bli målt på KPI'ene som fremmer samhandling og henger sammen med de KPI'ene som de andre ledelsesnivåene blir målt på
- 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 avlønningsmekanismer som belønner både harde og myke KPIer

- La være å likestille harde og myke KPI'er
- La være å tørre - «stå i det» - «Walk the talk»

# Anbefalinger for riktige forutsetninger for høyt presterende team

På **prosjektnivå** er målgruppen avdelingsledere, prosjektsjefer, og ledere i stab-støtte som har rapporteringsansvar, ansvar for en portefølje av prosjekter. De 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 målt på harde resultatkrav av toppledelsen.

<b>Gjør dette – fremmer HPT</b>	<b>Ikke gjør dette – hemmer HPT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forstå og ager slik at du setter krav om at din linjeleder er ansvarlig for å sikre tilstrekkelig investering for HPT – hver gang</li><li>• Sett av tid/be om rammer for å utvikle deg selv og ha et eget lærings- og treningsprogram</li><li>• Ikke la ledere på teamnivå være pionerer som alene må være pådriver/ildsjeler for strategiske endringer knyttet til å skape innovasjon innen HPT alene for å etablere myke og harde KPI'er...</li><li>• Sørg for at det investeres nok i å bygge tilstrekkelig teamkompetanse og forståelse av faglige forutsetninger for HPT i egen ledergruppe</li><li>• 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</li><li>• Etterspør og inkluder teamutviklingskompetanse i interne lederutviklingsprogram</li><li>• Etabler et individuelt tilpasset treningsprogram for den enkelte leder</li><li>• Etterspør utviklingsplan og treningsprogram på teamutvikling hos den enkelte leder du har lederansvar for</li><li>• Engasjer deg i hvordan man setter sammen team</li><li>• Legge til rette for at teamet skal gjennomføre det som organisasjonen ønsker</li><li>• Skape riktige rammer og tid for at teamet skal lykkes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ikke sett folk i bås</li><li>• Overlate HPT til prosjektleder alene</li><li>• Ha et ensidig fokus på KPI'er som hemmer HPT</li><li>• Tro at det automatisk bygges HPT selv om det er en del av det nedskrevne verdisett og uttalte ledelsesfilosofi</li><li>• La være å ta opp vanskelige ting – være ærlig – både oppover og nedover</li><li>• Være ærlig at man står i motsetninger mellom harde og myke KPI'er</li><li>• La være å måle på «balansert» KPI sett</li><li>• Ikke skift ut nøkkelressurser før oppgaven er fullført</li><li>• 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</li><li>• Ikke tro at dersom et team fungerte i en sammenheng, at samme team nødvendigvis vil fungere i en annen</li><li>• Ikke tro at gjennomføringsmodellen ikke legger føringer om det skal være autonome team på utførende side eller integrerte team der alle parter inngår</li><li>• Målinger er viktig, men må brukes riktig. Forutsetningen for å kunne måle må være</li></ul>

- 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 toppledelsen
- Be om hjelp til å håndtere iboende konflikter som ligger mellom produksjons-oppgaver og innovasjonsoppgaver.
- Beholdnøkkelressursene/flaggbærerene/kulturbærerne til oppgaven er helt avsluttet
- Ikke la teamlederne være pioner 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...
- 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

innfridd, ellers måler en på falske premisser og tolkningen blir derfor feil.

# Anbefalinger for riktige forutsetninger for høyt presterende team

På **teamnivå** har vi for eksempel prosjektledere og fagansvarlige. 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. Disse lederne er avhengige av hvordan toppladelse utøver «det de sier at de skal gjøre» og hvordan både toppladelse og ledere på prosjektnivå setter krav og måler prestasjonen i teamet. Disse lederne blir målt på harde resultatkrav av både toppladelsen og sin egen linjeledelse

<b>Gjør dette – fremmer HPT</b>	<b>Ikke gjør dette – hemmer HPT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verdsett forskjellighet</li><li>• Vær nysgjerrig menneskene du har i ditt team</li><li>• Forstå oppgaven som skal løses – og hva slags krav til prestasjon det medfører</li><li>• Bruk tid på å forstå hva som kreves av teamkompetanse for at prosjektet skal lykkes</li><li>• Invester i nok tid for å bygge og vedlikeholde teamet</li><li>• 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 hjelper teamet til å få de beste forutsetninger for å lykkes og for å trene teamet i praksis</li><li>• Sett krav om å bli målt på både harde KPI'er og myke KPI'er fra egen toppladelse</li><li>• Bli kjent med hverandres forskjellighet</li><li>• Trene bevisst for å bli bedre på kommunikasjon</li><li>• Ha mot for å stå i at andre er forskjellige ...</li><li>• Sørg for at alle i teamet forstår helheten av oppgaven dere skal løse sammen</li><li>• Se på det å jobbe for høy teamytelse som en viktig del av det å drive effektiv prosjektstyring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tro ikke at du noen gang blir ferdig med å utvikle teamet ditt</li><li>• Ikke sett folk i bås og tro at en person som ikke fungerer i teamet på grunn av «feil» personlighet</li><li>• Ikke overlat teamytelse til tilfeldighetene</li><li>• Ikke tro at man har HPT gjennom hele prosjektet selv om man hadde en god start/høy teameffektivitet i starten av prosjektet</li><li>• Ikke trene på å forstå hverandre</li><li>• Ikke vær forutinntatt og ikke være åpen for at andre ser ting fra en annen side og komme andre perspektiv i møte</li><li>• Ikke be andre om hjelp – dele utfordringer og melde behov oppover kontinuerlig</li><li>• Falle tilbake til harde KPI'er når ting begynner å bli vanskelig</li><li>• Ikke gå inn i et samarbeid med uavklarte strategiske rammevilkår for samspillet for alle aktører (ikke bare hos byggherre og entreprenører)</li><li>• La å være å avklare rammevilkår, at man måler KPI'er på samme måte hos alle involverte</li><li>• Fordele skyld – gir en «Blame-kultur»</li><li>• La negative personer som ikke fremmer samspill bli i teamorganisasjonen – eller la</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skape trygghet og tillit fra dag 1</li> <li>• Onboardingsprosessen er ekstremt viktig, ikke bare i oppstarten, men også som en del av det å vedlikeholde teamet undervegs.</li> <li>• Sette egne krav til ressursene som skal velges ut til teamet</li> <li>• Kartlegge kompetanse og personlige preferanser i teamet som støtter interaksjon og samhandling med andre mennesker</li> <li>• Lede gjennom å være en rollemodell som går foran og viser ønsket adferd i praksis</li> <li>• 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.</li> <li>• Sette krav til egen ledelse at man avklarer strategiske og operative forutsetninger for HPT som organisasjonens toppleder sier at man skal gjøre - på forhånd</li> <li>• Må selv personlig investere i å vedlikeholde teamarbeidet, vise sårbarhet og skape dialog.</li> <li>• Hele tiden ta tempen på ditt eget tem: måle kvalitet på samarbeid, samhandling kvalitet og psykisk trygghet</li> <li>• Drive forbedringsarbeid i teamet basert på måling av både harde KPI'er og myke KPI'er</li> <li>• Gi masse ros og oppmuntring!</li> </ul>	<p>være å utvikle folk slik de kan trene på riktig teamarbeid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
---	---