

# 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/flaggbærer/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.