

Teamfokus 2026

Resultaterne er hårde. Vejen derhen er menneskelig.

18 leder- og nøglepersonsperspektiver på mål, kompetencer og læring i high performance teams

Hovedkonklusion

Teams bliver målt på vækst, drift, effektivitet, implementering og transformation. Men det, der skal få dem i mål, er i høj grad menneskelig adfærd: samarbejde på tværs, læring, ejerskab, tydelig retning og evnen til at omsætte ny viden til hverdagspraksis.

- 1. Samarbejde på tværs er det tydeligste kompetencebehov.
- 2. Læring, nysgerrighed og forandringsparathed går igen både som kompetence og som træningsfokus.
- 3. Forankring i hverdagen er den tydeligste udfordring i arbejdet med træning og udvikling.
- 4. Tryghed fylder i beskrivelserne af velfungerende teams – men trænes sjældent direkte som et selvstændigt område.
- 5. Digital-, data- og AI-kompetence er vigtig, men fylder mindre end de tværgående menneskelige og organisatoriske kompetencer.

Overordnet anbefaling: Organisationerne mangler ikke nødvendigvis mere faglighed. Udfordringen er i højere grad at få den faglighed, der allerede findes, til at virke bedre sammen. Det peger på en udviklingsopgave, hvor fokus flyttes fra den enkeltes viden til teamets evne til at skabe fælles retning, samarbejde på tværs, lære sammen og omsætte nye erkendelser til adfærd i hverdagen. Psykologisk tryghed er en vigtig del af fundamentet – men får først værdi, når den gør det lettere at stille spørgsmål, være uenig, lære af fejl og bringe forskellige fagligheder i spil.

Blandt de deltagende organisationer

Novo Nordisk • Novonesis • Københavns Lufthavn • Falck • Nets | Nexi Group • KMD • f&p • blandt andre

HumanGartner • Lars de Fries

Fem fund, én sammenhæng

Teamfokus 2026 er en kvalitativ temperaturmåling – ikke en repræsentativ undersøgelse. Dens værdi ligger i de mønstre, der gentager sig på tværs af 18 forskellige cases.

12/18	10/18	16/18
nævner samarbejde på tværs som nødvendig kompetence	nævner læring, nysgerrighed eller forandringsparathed som kompetence	har forankring i hverdagen som del af træning/understøttelse

De fem hovedfund

- Forretningsmålene er konkrete – men vejen til dem går gennem adfærd.
- Samarbejde er sjældent et mål i sig selv; det er en forudsætning for at levere på målet.
- Læring er ikke længere noget, der kan placeres ved siden af arbejdet. Den skal ind i arbejdet.
- Tryghed ser ud til at være en styrke i flere velfungerende teams – men er sjældent gjort til et eksplicit udviklingsgreb.
- Der er et ønske om et skifte fra individuel faglighed til kollektiv performance: fra “mit” til “vores”.

Overordnede anbefalinger

1. Gør retningen fælles – ikke kun tydelig

Teamet skal kunne oversætte målet til fælles prioriteringer, valg og fravalg i hverdagen.

2. Træn samarbejdet – ikke kun fagligheden

Når ekspertisen allerede findes, ligger næste potentiale ofte i samspillet mellem mennesker, fagligheder og teams.

3. Flyt udvikling ind i hverdagen

Kobl læring til møder, opgaver, feedback, refleksion og konkrete eksperimenter – ikke kun til kurser og workshops.

4. Brug tryghed som fundament for performance

Gør tryghed konkret gennem åben kommunikation, uenighed, læring af fejl og aktiv brug af forskelligheder.

En enkel model



Rapportens gennemgående pointe er, at udvikling først får værdi, når koblingen mellem mål, ønsket adfærd, træning og hverdag er tydelig.

Tre spørgsmål til ledere

- Hvilken adfærd skal være anderledes om seks måneder, hvis I skal nå jeres vigtigste mål?
- Hvor bliver den adfærd faktisk trænet – ikke bare talt om?
- Hvad i jeres hverdag gør det let eller svært at fastholde den nye adfærd?

Hvad har vi undersøgt?

Teamfokus 2026 er en kvalitativ temperaturmåling baseret på 18 interviewcases med ledere, HR-profiler og andre nøglepersoner fra danske og internationale organisationer. Formålet er at identificere mønstre, dilemmaer og fokusområder i arbejdet med teams – ikke at beskrive “danske virksomheder” generelt.

Spørgsmålene

- Hvilken adfærd i teamet gør, at teamet lige nu er succesfuldt?
- Hvilke 1–2 resultater skal teamet skabe inden udgangen af 2026?
- Hvilken konkret adfærd eller hvilke kompetencer bliver afgørende for at lykkes?
- Hvordan vil I træne eller understøtte denne adfærd i hverdagen?

Spørgsmålene er formuleret fra et styrkeperspektiv: først se på det, der allerede virker, og derfra undersøge næste mål og den adfærd, der skal bringe teamet videre.

Hvem er med?

Organisationer: Falck Teknik • Nets | Nexi Group • Falck Danmark A/S • Brita Nordic • f&p • Novo Nordisk • wienerberger • Fibia • Redmark • Statens-IT • EGN Danmark • KMD • Det Danske Madhus • Novonesis • Københavns Lufthavn • UL Solutions • CBS

Stillingsbetegnelser: Operation Director • Head of Data & AI products • Head of Data, Insights and AI. Senior Director • Direktør • HR-Chef • Senior Manager • Senior Vice President, Head of Human Resource and Organisation Development • adm Direktør • Afdelingschef • HR Engagement Manager • Transition Manager • Business Unit Director • Lead Business Analyst • CEO • Head of Leadership development • Senior Business Executive • IT-Chef • én respondent uden oplyst stillingsbetegnelse

Brita Nordic er medtaget i denne arbejdsudgave. Offentlig brug af navnet bør ske efter den aftalte godkendelse.

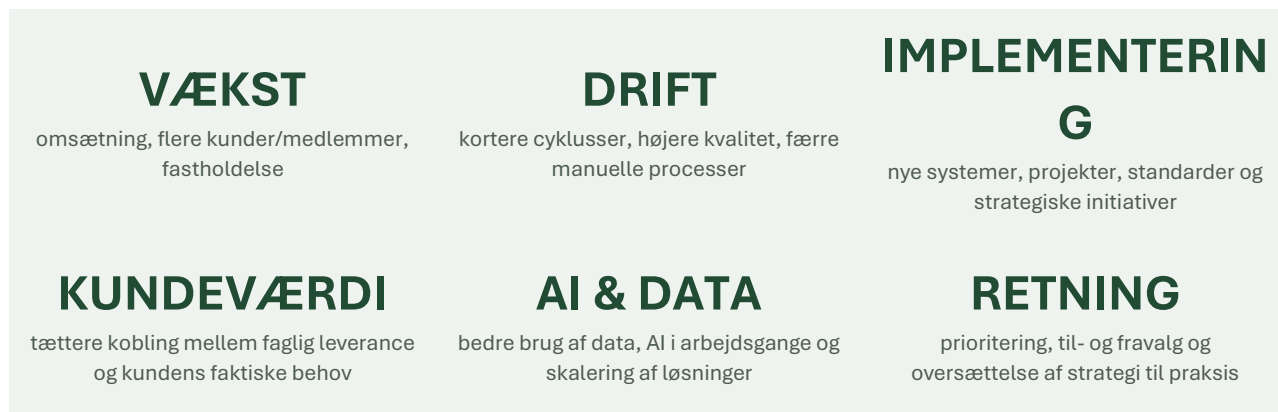
Hvad kan undersøgelsen ikke sige?

- Den er ikke repræsentativ, og procenter skal læses som mønstre i de 18 cases – ikke som markedsstatistik.
- Kodningen er analytisk. Ét svar kan være kodet i flere temaer, og hyppighed siger ikke noget om kvalitet eller modenhed.
- Spørgsmålet om eksisterende styrker/succes er dokumenteret i 11 af de 18 cases. Den del af analysen har derfor mindre datamæssig tyngde end mål, kompetencer og træning.
- Interviewnoterne er fortrolige. Rapporten sammenfatter og parafraserer mønstre og bruger ikke direkte citater.

Hvilke mål arbejder teams imod?

Målene er i høj grad klassiske forretningsmål: vækst, effektivitet, kvalitet, implementering, kundeværdi og transformation. Men mange af dem kræver samtidig, at teamet ændrer måden, det arbejder sammen på.

Et bredt, men genkendeligt målbillede



Et tydeligt mønster i retning

Fælles retning og prioritering optræder i 10 af 18 cases i målsvarene, men kun i 3 cases som en allerede eksisterende styrke. Det peger på, at retning for mange ikke bare er noget, man har; det er noget, der løbende skal skabes, oversættes og holdes levende.

Det interessante er derfor ikke kun, hvad teamet skal nå. Det er også, om målet er oversat så konkret, at medarbejderne kan se, hvad det betyder for deres valg i hverdagen.

Eksemplerne spænder fra drift og omsætning til AI-implementering, digitalisering, kompetencespredning, sikkerhed, transformation og nye systemer. Det gør det vanskeligt at tale om én fælles "teamopgave" – men lettere at få øje på de adfærdsmønstre, der går igen.

ANBEFALING 1 • Gør retningen fælles – ikke kun tydelig

Målet får først kraft, når teamet deler forståelsen af, hvad der skal prioriteres – og hvad der skal vælges fra.

Hvilke kompetencer og hvilken adfærd bliver afgørende?

Her bliver undersøgelsens hovedpointe tydeligst: De hyppigste behov er ikke specialistkompetencer. De handler om at få fagligheden til at virke bedre sammen.



Figur 1. Antal cases, hvor kompetence-/adfærdsområdet er tydeligt nævnt. Én case kan indgå i flere kategorier.

12 af 18 peger på samarbejde på tværs. 10 af 18 peger på læring, nysgerrighed og forandringsparathed. Til sammenligning nævner 5 af 18 en konkret digital-, data- eller AI-kompetence.

Det betyder ikke, at teknologi er uvigtig. Tværtimod er AI og digitalisering centrale mål i flere organisationer. Men teknologien bliver ofte kun værdifuld, hvis teamet samtidig kan samarbejde, prioritere, lære og tage ejerskab på tværs af faglige grænser.

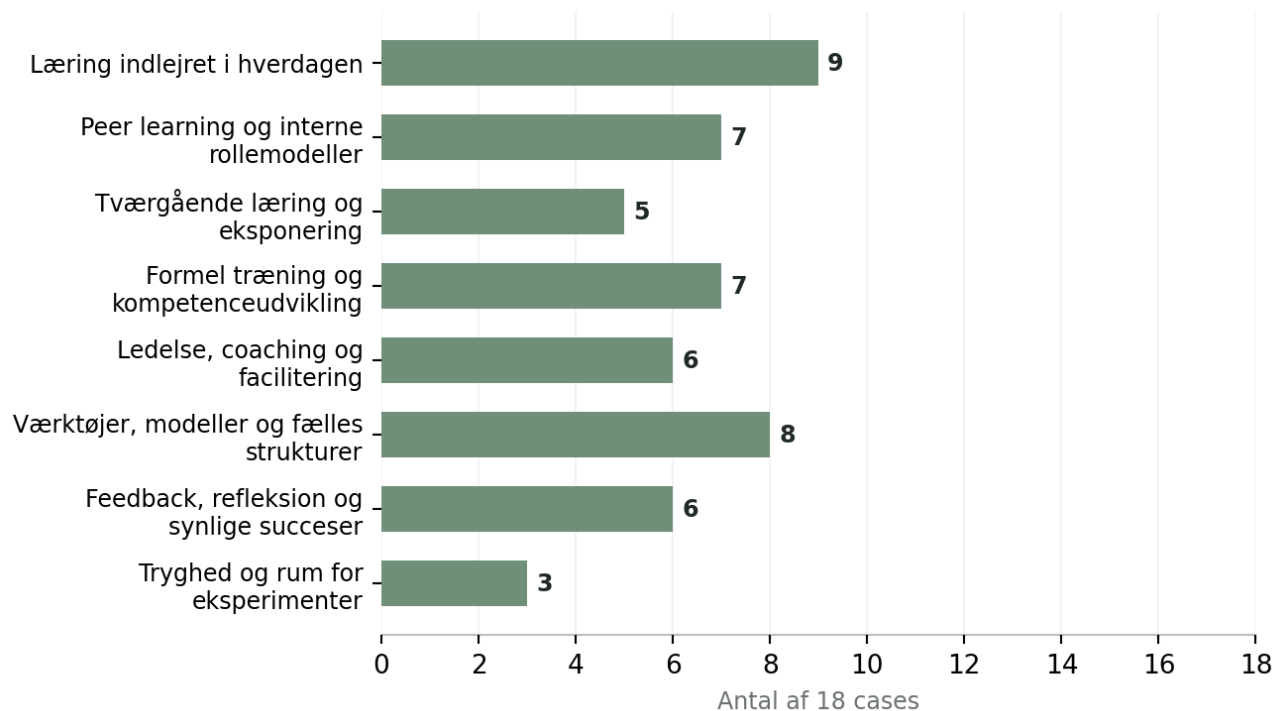
ANBEFALING 2 • Træn samarbejdet – ikke kun fagligheden

Data peger på et større behov for tværgående samspil end for endnu mere individuel specialistviden.

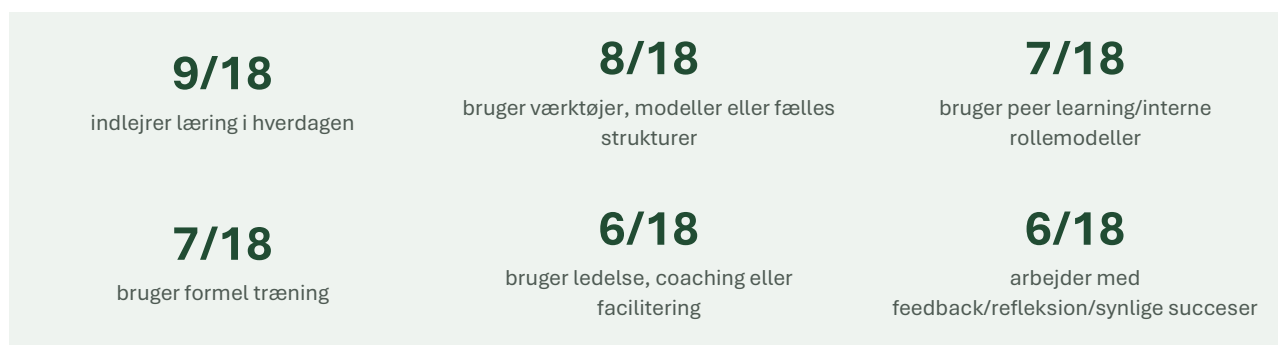
Hvordan trænes adfærden?

Respondenterne beskriver mange forskellige greb – fra formelle kurser til ændrede møder, sidemandslæring, coaching og fælles modeller. Det mest interessante er, at træning sjældent står alene som et event.

Hvordan læring og adfærd understøttes



Figur 2. Fokus i beskrivelserne af træning og understøttelse. Én case kan indgå i flere kategorier.



På tværs af den overordnede temakodning optræder “forankring i hverdagen” i 16 af 18 cases under træning/understøttelse. Det er et stærkere signal end en præference for én bestemt metode: udvikling skal kobles til de faktiske opgaver, møder, beslutninger og relationer.

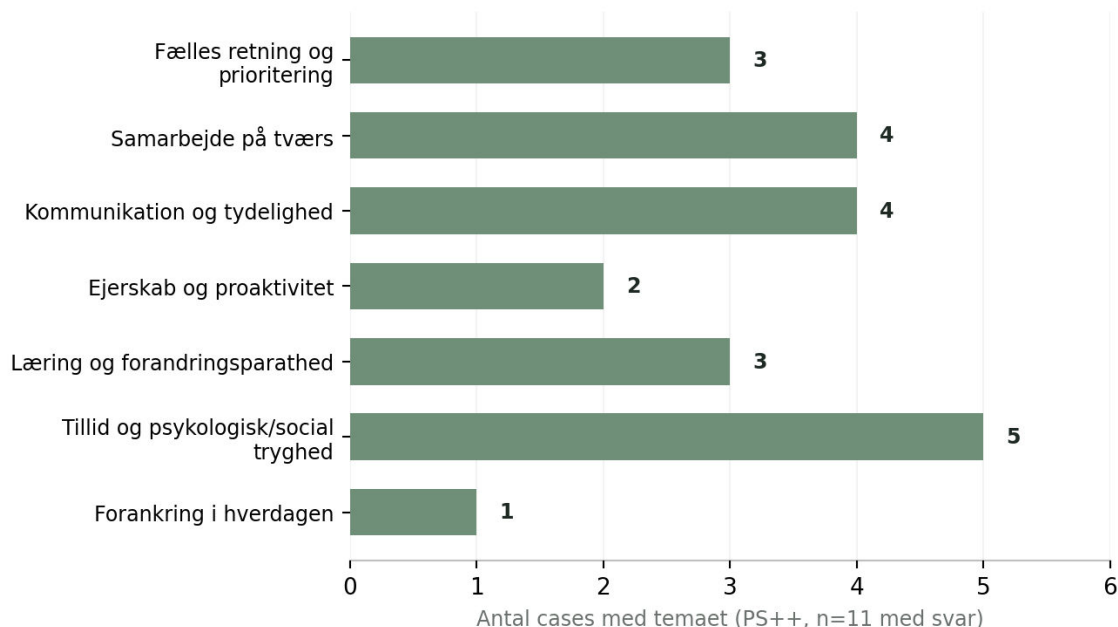
ANBEFALING 3 • Flyt udvikling ind i hverdagen

Forankring sker, når den ønskede adfærd bliver en del af opgaver, møder, feedback og beslutninger – ikke et særskilt udviklingsspor.

Hvad kendetegner teams, der allerede lykkes?

Styrkesporet er kun dokumenteret i 11 af 18 cases og skal derfor læses mere forsigtigt. Alligevel er der et interessant mønster i de svar, der findes.

Temaer i beskrivelserne af det, der allerede virker



Figur 3. Temaer i PS++-beskrivelserne. n=11 cases med dokumenteret svar; temaerne overlapper.

Tillid og psykologisk/social tryghed er det mest fremtrædende tema i styrkesporet: 5 cases. Samarbejde og kommunikation ses i 4 hver.

Beskrivelserne handler blandt andet om at kunne vise usikkerhed, dele fejl, stille “dumme” spørgsmål, hjælpe uden for eget område, dele erfaringer og have en leder, der skaber tydelighed og plads.

Det giver en mulig blind vinkel: Tryghed bliver genkendt som en kvalitet, når den er der, men står langt sjældnere frem som et eksplicit træningsgreb. I den underliggende optælling indgår tryghed i 3 af 18 cases under træning/understøttelse.

ANBEFALING 4 • Brug tryghed som fundament for performance

Tryghed bør ikke stå alene som indsats. Den skal kunne ses i måden teamet spørger, udfordrer, lærer og bruger forskelligheder på.

De vigtigste spændinger

Undersøgelsen viser ikke én opskrift på high performance. Den viser snarere nogle spændinger, som ledere og teams skal kunne stå i samtidig.

HÅRDE MÅL	MENNESKELIGE FORUDSÆTNINGER	Resultaterne måles i vækst, kvalitet, drift og implementering. Vejen dertil går ofte gennem samarbejde, læring og ejerskab.
MERE FART	MERE DIALOG OG LÆRING	Kortere cyklusser og hurtigere teknologi øger ikke kun tempoet. Det øger behovet for feedback, tværgående kontakt og evnen til at justere undervejs.
STÆRK FAGLIGHED	STÆRKERE SAMARBEJDE	Flere respondenter beskriver høj faglighed som et udgangspunkt. Udviklingsbehovet ligger i at få faglighederne til at arbejde bedre sammen.
MANGE INITIATIVER	FORANKRING FØR NYT	Flere cases handler ikke om at finde endnu en metode, men om at få det allerede besluttede til at leve i møder, prioriteringer og adfærd.

High performance ser i dette materiale mindre ud som “mere af det samme” og mere som evnen til at skabe fælles retning og ny adfærd, mens arbejdet fortsætter.

Hvad betyder det for ledere?

Rapporten peger ikke på en universel metode. Den peger på nogle spørgsmål, som er svære at springe over, hvis udvikling skal kunne ses i resultaterne.

1**Hvor tydelig er jeres fælles retning?**

Kan medarbejderne oversætte strategien til valg, prioriteringer og fravalg i deres egen hverdag?

2**Hvor godt arbejder fagligheden på tværs?**

Er samarbejdet stærkt nok til, at teamets samlede kompetence faktisk er større end summen af de enkelte?

3**Hvor bliver udvikling trænet i hverdagen?**

Hvilke møder, rutiner, 1:1-samtaler eller feedbackloops gør den ønskede adfærd lettere at gentage?

4**Hvilken adfærd skal ændres for at nå næste mål?**

Er det tydeligt, hvad mennesker konkret skal gøre mere, mindre eller anderledes – ikke kun hvad de skal levere?

5**Hvad gør det trygt at lære?**

Kan mennesker vise tvivl, dele fejl og udfordre vaner uden at miste status eller blive gjort til problemet?

Teamfokus 2026 er gennemført af HumanGartner. Analysen bygger på 18 interviewcases indsamlet i 2026 og på en kvalitativ kodning af svarene.

Rapportversion 3 • september 2026