



PRAKSISOMRÅDER FOR TEAMUTVIKLING

SYV PRAKSISOMRÅDER

"De syv praksisområdene gjør teamutvikling håndgripelig uten å overforenkle. En veiviser for de som skjønner at det ikke er lett, men at noe likevel må gjøres."

Jan Ketil Arnulf - Professor BI, Institutt for ledelse og organisasjon (2025)

De fleste team oppfører seg som gutten som løper ved siden av sykkelen sin. Pedalene treffer hælene, og gutten banner, men fortsetter å løpe ved siden av. «Hvorfor setter du deg ikke opp på sykkelen?» roper vi. «Har ikke tid», svarer gutten. «Pedagogikk» stammer fra det greske ordet for veileder. Ordet «ped» i «pedagogikk» kan forveksles slik vi gjenkjenner det i ord som «pedaler». Pedaler handler om fremdrift, og nøkkelen til teamets produktivitet er å hoppe opp på sykkelen.

Det er syv praksisområder for teamutvikling. De oversetter idealene fra forskning til håndfaste grep dere kan trene på i hverdagen:

1. **Retning:** Felles forståelse av mål, mening og kurs fremover
2. **Relasjoner:** Tillit, samhold og et trygt klima innad i gruppen
3. **Rutiner:** Hvordan arbeidet organiseres – med klare avtaler, roller og informasjonsflyt
4. **Samarbeide (internt):** Hvordan teamet fungerer sammen i det daglige
5. **Samhandle (eksternt):** Hvordan teamet samspiller med omverdenen
6. **Levere:** Å skape gode resultater og levere det som er lovet – hver gang
7. **Lære:** Kontinuerlig forbedring gjennom refleksjon, tilbakemeldinger og nytenkning



Først må teamet **etablere** en solid grunnmur gjennom retning, relasjoner og rutiner. Deretter gjelder det å **fungere** best mulig både internt og i møte med omgivelsene (samarbeide og samhandle). Når fundamentet og flyten er på plass, ligger alt til rette for at teamet kan **prestere** for fullt og samtidig fortsette å lære og utvikle seg.

Begrepet «**praksisområde**» understreker at teamutvikling består av aktive komponenter. **Teamutvikling krever en aksjons- og handlingsorientert tilnærming.** Hvert praksisområde har flere underliggende metoder og verktøy. Inkluder det som fungerer best for dere, og benytt flere underveis i en kontinuerlig forbedringsprosess. Det er viktig at alle vet hva som er de viktigste driverne for sitt teams produktivitet. **Hva må akkurat dere gjøre for å bli enda bedre sammen?**

1. RETNING

«Retning» er deltakernes felles forståelse av helheten for alle målene som veileder teamets beslutninger, prioriteringer og handlinger. En klar retning er avgjørende for å skape engasjement og samhold. Retning er en felles plattform for å koordinere teamets innsats effektivt. Jo tydeligere retning, som også er motiverende, desto høyere innsats vil deltakerne levere.

Det går ikke an å samarbeide uten å vite hva man skal oppnå sammen. Tenk om en fotballtrener kun instruerer laget sitt med oppdragsbeskrivelsen «vinn seriegullet!» uten at laget forstår spillestil, sin individuelle rolle, felles taktikk og hva de skal trene på? Det høres tåpelig ut, men skjer rett ofte i organisasjonslivet.

En felles retning er avgjørende for å oppnå høye prestasjoner i team. Det handler ikke om å bli enige om hver minste detalj, men om å finne en vei som gir alle energi og inspirasjon. Det skal være en alltid synlig «varde», så fremtredende at teamet alltid kan vende tilbake selv når de tøffeste utfordringene oppstår.



RETNING (definisjon)

Handler om å sette en tydelig kurs, planlegge fremtiden, arbeide systematisk, definere konkrete mål, identifisere problemer, finne nødvendige løsninger. Dette krever strukturerte metoder for målformulering, handlingsplaner og oppfølging.

MÅL

Har ambisiøse mål som hele teamet støtter.

STRUKTUR

En metodisk tilnærming for å vurdere oppgaver og begrensninger.

PLANLEGGING

En tydelig og gjennomførbar plan der hvert trinn henger logisk sammen mot målene.

Vi har felles mål

Vi jobber strukturert

Vi har en plan som viser hva som skal gjøres

2. RELASJONER

Teamdeltakere trenger ikke være nære venner, men de må kunne stole på hverandre i krevende arbeidssituasjoner og løse uenigheter konstruktivt. Teamet skal ha konstante oppgavekonflikter, men dette skal aldri utvikle seg til relasjonskonflikter.

Konfucius skal ha sagt: «En som gjør en feil og ikke retter på den, gjør enda en feil.» Det handler om å etablere og vedlikeholde en tilbakemeldingskultur med tillit, ærlighet og respekt for å håndtere arbeidsoppgavene effektivt. Team med høy grad av gjensidig tillit oppnår bedre samarbeid og resultater.

Felles oppgaveløsning er avgjørende for prestasjoner og opprettholdelse av tillit i team. Dette bygger opp felles opplevelser og viser gjensidig avhengighet. Deltakere får konkrete muligheter til å vise sin kompetanse, at de **holder det de lover, viser velvilje og støtter hverandre.**



RELASJONER (definisjon)

Handler ikke bare om hyggelige samtaler og sosial trivsel. Det handler mer om hvordan deltakere i teamet håndterer utfordringer, tar imot tilbakemeldinger, bygger tillit og løser konflikter.

TILLIT

Viser tillit til egen og hverandres kompetanse, integritet og velvilje.

Jeg stoler på de andre i teamet

KONFLIKTMESTRING

Håndterer uenigheter på en uanstrengt måte som fremmer et bedre samarbeid.

Jeg opplever at uenigheter håndteres på en god måte

TILBAKEMELDINGSKULTUR

Gir, mottar og handler konstruktivt på anerkjennelse, veiledning og evaluering.

Jeg opplever at det er konstruktiv tilbakemeldingskultur i teamet

3. RUTINER

Rutiner limer det hele sammen og skaper forutsigbarhet slik at alle vet hva som forventes. Rutinene i et team utgjør selve rammen rundt samarbeidet og øker teamets effektivitet. De gjør at teamene møter utfordringer på en systematisk måte, og reduserer risikoen for misforståelser. Når deltakerne vet **hva** de skal gjøre, og **hvordan** de skal gjøre det, frigjøres både tid og mental kapasitet.

Rutiner er en helt nødvendig målestokk for evaluering og læring. Først når en rutine er på plass, blir det mulig å identifisere avvik eller behov for endring. Det kan inkludere faste møtetidspunkter, møtekultur, innmelding av saker, sjekklistes, maler og standardiserte arbeidsprosesser m.m. For å kunne evaluere et møte er det jo en forutsetning at det allerede foreligger noen «møteregler».

Gode rutiner gjør det betydelig enklere å koordinere arbeidsinnsatsen. Det frigjør energi, engasjement, initiativ og kreativitet når alle vet hvilke retningslinjer de skal følge.

HVORDAN JOBBER VI NÅR VI FUNGERER PÅ VÅRT BESTE?



RUTINER (definisjon)

Rutiner gir forutsigbarhet. Rutiner er repeterende og meningsfulle handlinger som utføres for å forenkle og forbedre teamets prestasjoner. Rutiner gir forutsigbarhet. De inkluderer daglige rutiner for kommunikasjon, møtestandarder og aktiviteter når viktige hendelser oppstår.

ROLLER

Rolleklarhet med tydelig
ansvarsfordeling og
fleksibilitet.

Vi har en tydelig
ansvarsfordeling

STANDARDE

Følger etablerte rutiner som endres basert på nytteverdi, erfaring og tilbakemelding.

Vi er enige om
hvordan arbeidet utføres

VANER

De gjør nødvendige handlinger: åpenbare, attraktive, enkle og tilfredsstillende.

Vi har faste rutiner for
våre viktigste oppgaver

4. SAMARBEIDE (INTERNT)

Neste skritt er å få alt til å flette sammen i praksis.

Den etablerte strukturen må veksles inn til en levende prestasjonskultur. Teamet går fra å være «på papiret» til å fungere i reelle arbeidssituasjoner. Denne overgangen er alltid forbundet med små og store vanskeligheter. De «enkle» teoretiske ambisjonene møter hverdagens krysspress.

Først når hver enkelt deltaker har en klar forståelse av sine oppgaver, kan de bidra med sin skjerv der både individuelle og kollektive prestasjoner forbedres. Dette handler om hvordan alle får mobilisert sine styrker, forstår sin rolle, bidrar i problemløsning, beslutningsprosesser, deler kunnskap og gjør det som trengs. Både kvalitet og kvantitet på kommunikasjonen påvirker teamets fungering.

Overkommunikasjon blir slitsomt, men ofte er det et større problem at folk ikke kommuniserer nok, eller at de kommuniserer slurvete. **Klar, konkret og rettidig kommunikasjon** reduserer misforståelser og gir et felles situasjonsbilde.



SAMARBEIDE INTERNT (definisjon)

Evne til å gjennomføre profesjonelle samtaler (diskusjon, debatt og dialog), kommunisere klart og presist skriftlig og håndtere saker på en konstruktiv måte.

MUNTLLIG

Diskuterer, debatterer og har dialog med høy kvalitet.

Vi lytter aktivt til hverandre

SKRIFTLIG

Utformer klare, presise og relevante budskap til hverandre og eksterne interessenter.

Vi gir skriftlige beskjeder som er enkle og forstå

SAKSHÅNDTERING

Tar initiativ, griper tak i utfordringer, organiserer, prioriterer og følger opp saker.

Vi følger systematisk opp saker til de er løst

HVORDAN SØRGER VI
FOR AT TEAMET ER
VIKTIG FOR SINE
EKSTERNE
INTERESSENER?

5. SAMHANDLING (EKSTERNT)

Team som forstår sin rolle i den større organisatoriske sammenhengen, klarer lettere å tilpasse seg og innlemme eksterne innspill i sitt eget arbeid.

Samhandling kan defineres som en «vekselvirkning mellom to eller flere personer eller enheter som handler i forhold til hverandre». Teamet må forholde seg til ledelsen, andre avdelinger, kunder, leverandører og partnere utenfor organisasjonen. Teamet må vite hvordan de skal presentere sitt arbeid, skaffe nødvendige ressurser, og ta hensyn til krav eller forventninger fra omgivelsene og sine interesser.

Dette er en aktiv, ikke tilfeldig prosess. Teamet må koordinere informasjon, oppdatere viktige støttespillere og identifisere nye muligheter. Dette innebærer alltid å håndtere internpolitikk i organisasjonen slik at teamet forebygger uventede hindringer. Et team kan lett «forsvinne i mengden» om de ikke formidler sine mål, utfordringer og resultater til sine interesser.



SAMHANDLING EKSTERNT (definisjon)

Hvordan teamet aktivt oppsøker og videreutvikler relasjoner, felles mål og suksesskriterier sammen med andre interesser utenfor teamet.

INTERESSENER

Løpende og god innsikt i alle sine interessents behov og påvirkning.

Vi kjenner behovene til våre interesser

GRENSEKRYSSING

Solid forståelse av det større organisatoriske systemet de er en del av, og utvikler sine eksterne relasjoner løpende.

Vi søker aktivt innspill og kunnskap fra våre interesser

STRATEGI

Klar strategi for å skape bærekraftig merverdi for sine interesser.

Vi har en strategi for å skape merverdi for våre interesser

6. LEVERE

Dette er overgangen fra ord til handling, der «dekket møter veien». Å levere innebærer at teamet beveger seg i riktig retning, realiserer sine mål og leverer merverdi for sine interessenter. Prestasjoner har dere kontroll over selv, mens resultatet blir som fortjent. Det virkelige kjennetegnet med et eksepsjonelt team ligger i evnen til å prestere kontinuerlig over tid. Å levere på et høyt nivå og samtidig lære å bli bedre. Prestasjoner er ikke en «endestasjon», men stedet der alt forutgående kommer sammen. Her omsettes kunnskap, kommunikasjon og koordinering i konkrete leveranser.

Teamet identifiserer flaskehalser, løser problemer, prioriterer fornuftig og gjennomfører oppgavene. Høye prestasjonskrav kan være en pådriver, men kan også skape nødvendig stress i teamet. Det kan føre til at enkelte tar snarveier eller gjør bevisste forsømmelser. Det er svært lite som skal til for at motivasjonen faller og kvaliteten på leveransene svekkes. Motgiften er en åpen og ærlig kultur, der man støtter hverandre, men samtidig gir hverandre tøffe tilbakemeldinger og feirer når man lykkes.

HVORDAN LEGGER VI
TIL RETTE FOR SOLIDE
PRESTASJONER
OVER TID?



LEVERE (definisjon)

Teamets samlede praktiske problemløsning, beslutningsdyktighet og risikostyring.

PROBLEMLØSNING

Identifiserer, analyserer og utvikler kreative løsninger på problemer (eksisterende og nye).

Vi undersøker årsakene til problemene vi møter

BESLUTNINGSDYKTIGHET

Tar beslutninger med både høy kvalitet og gjennomføring.

Vi gjennomfører beslutningene vi tar

RISIKOSTYRING

Identifiserer, forebygger og reduserer risiko, noe som sikrer teamets stabilitet, produktivitet og retning.

Vi vurderer jevnlig mulig risiko

HVORDAN LÆRER VI KONTINUERLIG FOR Å FUNGERE STADIG BEDRE?

7. LÆRE

De mest vellykkede teamene lærer systematisk gjennom praksislæring av hva de gjør bra og hva de gjør galt. Resultatet blir et team som utvikler seg over tid.

De beste teamene evaluerer seg selv, snakker om hva de gjør **galt**, hva de gjør **bra** og finner ut hvordan de kan bli enda **bedre**. Å lære av egne og (helst) andres erfaringer er en ferdighet. Et lærende team reflekterer over sine erfaringer og tilpasser sin praksis til endringer i «virkeligheten».

Du har ikke lært noe før du vet hva du kan gjøre! Praksis, som begrep, stammer fra det greske ordet «praxis» og minner oss om det eldgamle prinsippet: **å handle er kilden til sann læring**. Dette henger sammen med behovet for å reagere hurtig på endringer, løse komplekse problemer, hurtig etablere og avvike noen team, stabilisere andre og samhandle i tverrfaglige team. Dette vil prege de fremste organisasjonene i årene som kommer: en kultur som verken frykter feil eller lar seg binde av snevre rutiner, men dynamiske praksisområder og som lærer i sanntid.



LÆRE (definisjon)

Dette betyr systematisk bruk av kritisk tenkning, evaluering, refleksjon og ansvarliggjøring. Hensikten er å styrke både individuell og kollektiv kompetanse.

KRITISK TENKNING

Utfordrer hverandres antakelser, vurderer informasjon grundig og er åpne for ulike perspektiver.

Vi utfordrer hverandre med kritiske spørsmål

EVALUERING

Evaluerer resultater, prosesser og tilbakemeldinger for å identifisere forbedringsmuligheter.

Vi evaluerer jevnlig det vi oppnår

REFLEKSJON

Har refleksjon som en inngrodd vane (både individuelt og kollektivt).

Vi reflekterer regelmessig over hvordan vi jobber