

## Den nu obeaktade kollektiva kompetensen och intelligensen

av Bengt-Åke Wennberg



**Kraven på kompetens i arbetslivet har ökat dramatiskt under 1900-talet och början av 2000-talet. Därför måste många av de föreställningar och förväntningar på vad arbetet är och hur det skall utföras förändras.**

Kraven på kompetens i arbetslivet har ökat dramatiskt under 1900-talet och början av 2000-talet. Därför måste många av de föreställningar och förväntningar på vad arbetet är och hur det skall utföras förändras.

I mina senaste bloggar har jag visat att denna utveckling dels leder in i komplexa kontexter som kräver en ny kompetens av deltagarna och dels att individerna i samhället på grund av den sociala accelerationen löpande måste förändra sin självbild.

Detta medför att den organisatoriska struktur de verkar i måste ändras för att göra detta möjligt. Två för vår tid nya begrepp, som jag fastnat för och som illustrerar detta förhållande, är kollektiv kompetens och kollektiv intelligens.

Jag mötte dessa begrepp första gången i mitt arbete med dåvarande Armens Centrum för Ledarskap (ACL) i slutet av 1900-talet. Grunden lades av två forskare Jörgen Sandberg och Henrik Hansson från Handelshögskolan i Göteborg. Sandberg studerade motoroptimerare vid Volvo och Hansson studerade den kompetens som krävdes för kappsegling. Sandberg konstaterade att hur motoroptimerarna såg sin uppgift skiljde sig åt baserat på om de såg den kontext de verkade i som komplex eller komplicerad.

Den komplexa kontexten krävde en helt annan förståelse för optimeringsarbetet. Optimerare med denna inställning arbetade enligt Snowdens principer "probe", "sense" och "respond" medan den som enbart såg processen som enkel eller komplicerad valde att följa på förhand fastställda moment för att nå ett resultat. Sandberg kallade denna kompetensskillnad för en vidgad "förståelsehorisont".

Det visade sig att den komplexa ansatsen blev allt mer nödvändig ju mer kundorienterad man var. Den uppfattning om problematiken som Sandberg förde fram förändrade därför hela produktionsupplägget. Ville man vara kundorienterad kunde man inte begränsa sig till att utföra arbetet enbart efter på förhand givna instruktioner. Produktionsprocessen måste anpassas till varje kunds speciella krav.

Detta tog Hansson fasta på genom att studera hur produktionsprocessen genomfördes på en kappseglingsbåt. För att segla en kappseglingsbåt krävs vissa bestämda procedurer och moment. Dessa kan studeras och dokumenteras. Kappsegling kan därför ses som en komplicerad kontext. Man kan se på den på samma sätt som den mindre kunnige motoroptimeraren såg på sitt arbete.

Enligt denna mindre kunnige optimerare skulle seglandet då kunna utföras inom ramen för (1) **handboksliknande instruktioner**. Vad som då skulle krävas var att varje person i besättningen (2) **förstod sin roll och rätt kunde utföra de instruktioner som beskrivningen erbjuder**. Besättningen och optimeraren kunde på detta sätt verka inom ramen för en (3) **begränsad förståelsehorisont**. Avvikelse skulle kunna korrigeras (4) **genom instruktioner av skepparen**.

Genom Frederick Taylors, och Henri Fayols arbeten har ovanstående förgivettaganden blivit *den vanemässiga inställningen* hos ledningar och produktionsplanerare och i organisationslitteraturen.

Hansson visade emellertid att denna inställning till produktionsprocessen inte utnyttjar besättningens fulla potential. Samarbetet blir mindre effektivt

än det kunde vara – i varje fall när det gäller kappsegling. Denna samordning av produktionsprocessen utgår från förgivettaganden om människans kapacitet som inte stämmer. Kappsegling, på samma sätt som den motoroptimering mot kundens specifika behov som Sandberg studerade, är en komplex kontext. Varje individ har förutsättningar att förstå och hantera en sådan kontext.

Denna insikt om den vanliga människans kapabilitet, som både Sandberg och Hansson kom fram till, gäller också alla andra produktionsuppgifter. Komplexiteten blir särskilt uttalad i en tjänstebaserad produktion. De verksamheter med medarbetare som kan hantera komplexiteten blir därmed mer framgångsrika än de som inte har sådana medarbetare.

Komplexitet karaktäriseras av att de situationer som uppstår, både i Sandbergs och Hanssons fall, erbjuder variationer och nya utmaningar som ständigt måste hanteras av besättningen respektive av optimerarna. Man måste ha frihet att gå utanför ramarna. Men man kan inte göra vad som helst trots att man har frihet till detta. De som sitter i båten och de som konstruerar en motor behöver därför underkasta sig ett **samarbetsåtagande** för att synkronisera sina insatser i den komplexa kontext de måste verka i.

I en kappsegling handlar synkroniseringen om att anpassa sig till varandra i båten och i fallet med optimering handlar synkroniseringen om att anpassa "produktionen" till kundens användning av motorn. I sådana komplexa kontexter är samarbetsåtagandet mer omfattande än att bara mekaniskt följa en instruktionsbaserad produktionsprocess eller följa en chefs order.

Komplexiteten kräver en speciell professionalitet hos de som skall samverka. Även om det ideala sättet att utföra uppgiften, eller fullfölja funktionen, skulle kunna vara välkänd och skulle kunna beskrivas i en doktrin, ideologi, regelbok etc., så skulle detta inte i sig medföra att de aktuella aktörerna har förmåga att synkroniserat utföra de moment och handgrepp som krävs i de många och olikartade situationer de möter. Detta kräver en ny och annorlunda kompetens utöver den man tidigare har räknat med i i de verksamheter där arbetet delats upp i stuprör som koordinerats genom en plan eller en instruktion.

Det gemensamma resultatet är således också beroende av:

- medarbetarnas förmåga att synkronisera sig,

- varje persons förståelse för betydelsen av att samarbeta med de andra och
- dennes villighet att underkasta sig det aktuella samarbetsåtagandet.

Detta är alltså grunden för den kollektiva kompetensen.

Men det finns också något som kan kallas kollektiv intelligens.

Under våra diskussioner med ACL, och senare också med Lysekils Trafikskola om körkortsutbildning, visade det sig att det finns typer av kontexter i samhället – utanför specifika verksamheter – av samspelssituationer där kraven på synkronisering måste höjas. I dessa samarbetsituationer kan man inte tala om en gemensam uppgift eller kräva att aktörerna fullgör en specifik funktion.

Ett sådant konkret exempel är flödet av människor på en station. Varje person har sina mål. Samtliga aktörer måste trots detta underkasta sig ett samarbetsåtagande – *nämligen att hjälpa till att skapa ordning och flyt i folkströmmen*. Flytet bestäms dels av personernas rörelseförmåga och dels av deras enskilda förmåga och villighet att uppfylla samarbetsåtagandet.

När det gäller hur människoflödet på en station gestaltar sig, eller för den delen hur en mobilisering kan genomföras, hur en bra trafik uppstår eller hur de demokratiska strukturerna fungerar, kunde vi med ACL och Trafikskolan därför tala om behovet av **kollektiv intelligens**.

Kollektiv kompetens och kollektiv intelligens utvecklas således mellan personerna genom att aktörerna tillsammans gör vad de gör. Resultatet, de uppkomna positiva mönstren, kan inte kopieras av andra verksamheter bara genom att man kopierar den yttre arbetsprocess som uppstått. Vad som hänt är att det skapats en generativ process som lett fram till mönstret. En teknisk ansats som syftar till att genom studier av redan existerande mönster, som ju bara är ett specialfall och ett unikt resultat av en specifik generativ process, fastställa modeller för den bästa produktionsprocessen, förlorar därmed sin mening.

Sandbergs och Hanssons forskning visar således att det finns en kunnighet som gör att personerna tillsammans kan hantera vissa situationer snabbare, effektivare och bättre än om de bara följde explicita instruktioner. De har då tillägnat sig en implicit kunskap om det aktuella samarbetsåtagandet genom sitt samspel med de andra. En ny medlem, även om denne har utmärkta formella kvalifikationer kan därför bryta mönstret – just för att denne inte

förstår samarbetsåtagandet och känner till mönstret – och man måste då på nytt bygga den kollektiva kompetensen och inkludera den ”nye”.

Daniel Stern ägnar i sin bok "Ögonblickets Psykologi" ett helt kapitel åt det han beskriver som det implicita vetandet. Enkelt uttryckt är implicit kunskap icke-symbolisk, ickeverbal, procedurmässig och omedveten i meningen att den inte är reflexivt medveten. Den växer fram ur själva upplevelsen. Explicit kunskap är symbolisk, verbaliserbar, propositionell, möjlig att berätta och reflexivt medveten. Den formuleras i samtal med varandra. Genom samtalen om de gemensamma upplevelserna kan det implicita kunnandet bli explicit.

Att för varandra bara verbalt förklara eller berätta om samspeletsituationen och dess krav medför inte en förändring av individens implicita kunnighet. Kunnigheten uppstår enligt Stern först genom **en gemensam reflektion** av känslor och handlingar i realtid – i den verkliga världen och med verkliga människor. Individerna bär sedan med sig denna erfarenhet in i nästa möte. Detta gäller både kollektiv kompetens och kollektiv intelligens och såväl positiva erfarenheter om nya möjligheter som mer negativa insikter om existerande begränsningar.

En nyckel till förståelse av hur kollektiv kompetens och intelligens uppstår verkar vara att kompetensen växer fram genom en kombination av två typer av erfarenheter. Dels att personen själv *tvingas agera i situationen* – vilket ger ett inifrån lärande – men också att personen genom sina kontakter med andra deltagare i kontexten lär sig att se *sig själv i sammanhanget* – ett slags utifrån lärande som man får del av genom att få reda på hur andra ser på en själv, på situationen som sådan och på det mönster som skapas av det man gemensamt gör.

Om man, som ofta är fallet i dag, begränsar sig till Snowdens fält ”enkel” och ”komplicerad”, och använder sig av HPR som framework för analysen, så tar man för givet att behovet av kollektiv kompetens och intelligens täcks i samband med att individen löpande *tränas in i* de verksamheter denne ingår i.

Detta var en rimlig utgångspunkt för hundra år sedan. Innehållet i samarbetet i det moderna arbetslivet har emellertid i dag blivit mycket mer omväxlande, föränderligt, omfattande och krävande. Det man en gång tränat in blir snabbt föråldrat. En bättre beskrivning av dagens arbetsliv är därför, som Runsten och Werr beskriver, att samhället och arbetslivet allt mer går mot att vara ett *nätverk* av självständiga individer. Det

organisatoriska landskapet kan därför bättre beskrivas som ett antal *flyktiga mikrosystem*.

Personerna i arbetslivets och samhällets nätverksstrukturer måste därför numera mellan sig "på studs" skapa en *kollektiv intelligens* och personerna i de flyktiga mikrosystemen måste snabbt kunna bygga upp sin *kollektiva kompetens*. Detta gör att den *enskilda* samarbetskompetensen blir av avgörande betydelse. Detta ställer helt nya krav på att dagens arbetsituationer tillhandahåller möjligheter till gemensam reflektion och samtal om det samspelssystem man skapar och deltar i för att därigenom utveckla det implicita kunnandet.

Många frågeställningar blir då aktuella som man inte tidigare behövt bry sig om: Vilken implicit kunskap måste genereras? Hur kan denna växa fram naturligt i verksamheten? Hur skall ett sådant kunnande spridas och förmedlas till nya generationer medarbetare? Vilket stöd måste ges av samhällets institutioner för att en sådan utveckling skall bli möjlig? I en kommande blogg skall jag närmare beskriva våra erfarenheter av dessa frågor.

## Referenser

Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Rosa H (2012): Acceleration, modernitet och identitet. Tre essäer. Göteborg: Daidalos.

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB.

Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS

Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Stockholm: Natur och Kultur.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

## Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3087>