

## Att bygga upp kollektiv kompetens

av Bengt-Åke Wennberg



I denna blogg skall vi lyfta upp tankar som av och till dykt upp i samband med våra projekt under i varje fall tjugo år tillbaka – men som trots sin uppenbara relevans för att hantera komplexa verksamheter inte riktigt fått genomslag.

Nyligen hittade vi grundprinciperna väl beskrivna och konkretiserade i en licavhandling av Fredrik Forsman, avdelningen för Shipping and Marin Technology, på Chalmers. Då vi tror att den typen av forskning är synnerligen viktig för komplexa verksamheters fortsatta utveckling ser vi det som angeläget att i några kommande bloggar försöka beskriva vår erfarenhet av studier i denna riktning.

1998 doktorerade Henrik Hansson på en avhandling med namnet "Kollektiv kompetens". Kollektiv kompetens är ingen ny upptäckt. De flesta människor

känner till den från sin praktiska erfarenhet. Men det var ett fenomen som behövde ett namn och en belysning. Först då kunde den forskningsmässigt undersökas vidare.

Hansson hade studerat besättningen på en tävlingsbåt och konstaterat att deras förmåga att samarbeta gjorde att man presterade bättre som lag än om man bara slumpvis satte samman lika duktiga och kvalificerade seglare. Inget konstigt med det. Men fenomenet fick genom avhandlingen ett namn "kollektiv kompetens". Hansson kunde exempelvis visa att om en besättningsman byttes ut – även om ersättaren var en mästare på segling – så presterade laget sämre. Inget konstigt med det heller.

När vi och andra studerade fenomenet vidare så visade det sig att fenomenet kollektiv kompetens finns *i alla sociala system* allt från parrelationer till multinationella företag. Två forskare Philip Runsten och Andreas Werr valde då att kalla fenomenet för kollektiv intelligens – en beteckning som vi tyckte stämde bättre. Det handlade ju om att handla klokt i nya situationer av komplex natur.

Det intressanta var att förekomsten av kollektiv intelligens inte bara gjorde de komplexa verksamheterna mer effektiva och stimulerande för medarbetarna. Bristen i den kollektiva intelligensen gjorde dem sämre, mer sårbara och nedlägningshotade. Bristen på tillräcklig kollektiv intelligens gjorde dem också ohälsosamma för dess medarbetare. Flera psykosociala arbetsmiljörisker kunde kopplas just till denna svaghet.

Nå – varför måste man då forska på detta? Jo, de sociala system som förr kunnat bygga upp en kollektiv intelligens har kunnat göra det genom att de varit stabila under lång tid. Detta har gjort att man haft gott om tid att bygga upp relationer och förtroende mellan sig. Många verksamheter har emellertid numera under trycket av stora och ständiga förändringar, chefsbyten och stor omsättning av personal varken förmått att utveckla eller kunnat vidmakthålla den kollektiva intelligensen.

Som en följd av att den kollektiva intelligensen successivt har brutits ner har det etablerats större styrning och mer kontroll. Detta har ytterligare försvårat den uppbyggnad av kollektiv intelligens som skulle behövts. Dessutom verkar ingen då ha vetat hur man skulle göra. Få har närmare undersökt hur just själva uppbyggnaden gått till.

Problemet består i att sociala system, trots försöken att kontrollera och styra dem, ständigt skapas av de som deltar i dem. Detta sker utanför – och ofta i protest mot – den styrning och kontroll som någon försöker utöva. I många av dessa informella system riktas energin därför på att motverka styrningen och undandra sig ansvar för den helhet huvudmannen siktar på. Detta skapar konflikter och ineffektivitet, passivitet, korruption, kriminalitet. Försöken att stärka kontroll och styrning uppifrån och utifrån gör då bara saken värre.

Om man i dagens nätverkssamhälle inte förstår hur man snabbt kan bygga upp kollektiv intelligens i de flyktiga mikrosystem som numera utgör den organisatoriska formen i de flesta verksamheter är man förlorad. Då hamnar man i en ond cirkel.

Likaså om man inte förstår hur man kan transformera de destruktiva systemen till konstruktiva. Det är här Henrik Hanssons avhandling och Fredrik Forsmans forskning får betydelse.

Sociala system behöver inte uppfinnas. De finns och skapas vare sig vi vill eller inte. De blir som de blir genom att människor gör som de gör. Vad som då blir viktigt är att kunna skilja vad som är ”goda” system från de som är destruktiva. När man väl gjort det blir det därefter viktigt att förstå hur de goda skeendena skapas och vad man kan göra för att bromsa de destruktiva och stödja de konstruktiva.

Första steget i denna forskningsprocess är att formulera ett försök till beskrivning av *hur de goda systemen fungerar*. Vi väljer då att använda oss av en modell från Fredriks Forsmans licentiatavhandling som stämmer väl med våra egna uppföljningar av det som inom vår bransch kallas ”goda exempel” och där man visat på förekomsten av kollektiv intelligens.

Alltså:

1. De personer som varit berörda har delat *ambitionen att aktivt samarbeta* med varandra – inte bara passivt koordineras utifrån. De inser att de är beroende av varandra på ett sådant sätt att vad den ena gör påverkar den andra på ett signifikant sätt.
2. De som behöver samarbeta har varit *överens om de grundförutsättningar* som gäller. Detta krav har uppfyllts genom samtal i vilka de olika påverkande faktorerna förts fram och gemensamt analyseras. I

dess analyser har det växt fram ett gemensamt språk som gjort det möjligt för deltagarna att snabbt förstå varandra i sin kommunikation om verksamheten. Ofta är detta språk obegripligt och meningslöst för en utomstående betraktare. I dessa samtal ingick också att man med varandra delat information om hur det som hänt eller händer påverkat arbetet just nu och för framtiden och hur långt man kommit i processen.

3. I dessa verksamheter har var och en förstått och *rätt kunnat tolka varandras agerande*. Man har således haft förmåga att förutse och anpassa sig till vad de andra kan komma att göra i en framtid. Man har kunnat sända signaler till varandra om vad som för tillfället kan behöva göras annorlunda eller hur något måste utföras. Man har lärt sig känna igen och agera på dessa signaler. Man har övat in ritualer och återkommande sekvenser för att gemensamt hantera återkommande situationer.

När man väl har konstaterat att det är detta man gemensamt skall sträva efter och att det är detta som kräver särskilda insatser för att åstadkommas i dagens nätverkssamhälle återstår att ta reda på vilka dessa insatser är och hur de kan få effekt.

Man måste då också förstå vilka svårigheter som är inblandade och hur de kan kringgås. Här finns mycket att göra både för forskning och praktiker. Därefter måste förstås kunskaperna spridas vilket inte är självklart enkelt. Vi skall återkomma till detta i senare texter.

Vill du veta mera – se också vår hemsida [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se). Den är nu utvidgad och innehåller mycket information om dessa frågor.

## Referenser

Forsman F (2015): Navigation Methodology and Teamwork in High Tempo Operations. Göteborg: Department of Shipping and Marine Technology. Chalmers University of Technology. Sid 40-46.

Klein G.A o.a. (2004): Common Ground and Coordination in Joint Activity. i boken W.Rouse & K. Boff (eds), *Organisation Simulation*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

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

Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3612>