



# Creating Collective Intelligence

---

INFLUENCE

# INFLUENCE

Telephone: +46 8-678 21 53, E-mail: [info@influence.se](mailto:info@influence.se)

Address: Hamngatan 2, 5 tr, 111 47 Stockholm, Sweden

---

# Människor behöver samarbeta – nu mer än någonsin tidigare

Föreställ dig alla människor som var involverade i ditt liv från det att du vaknade i morse tills det att du åt frukost.

En mängd människor bidrog: Någon har byggt ditt hus, en annan tillverkade din kyl, en tredje såg till att det fanns vatten i kranen osv. Om du hade levt för ett par hundra år sedan skulle du troligen ha behövt göra alla de sakerna själv.

Så är det inte idag, vilket beror på specialisering. För att dagens samhälle ska fungera krävs det att miljontals specialiserade individer utbyter idéer och kunskap, vilket innebär att vi är mer beroende av varandra än någonsin tidigare. Dagens organisationer behöver ställa sig frågan ”hur effektivt distribuerar och integrerar vi kunskap”, dvs. ”hur effektivt samarbetar vi?”

---

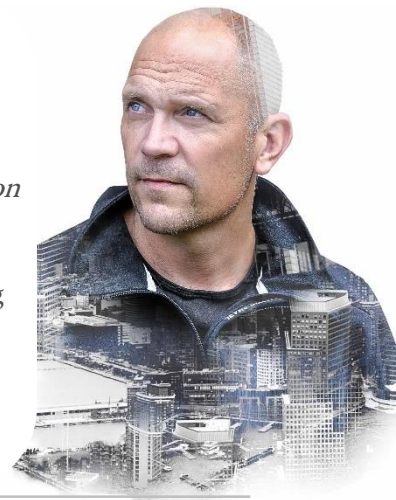
## PhD. Philip Runsten

Philip Runsten har en doktorsgrad från Handelshögskolan i Stockholm och arbetar f.n. vid Center for HRM and Knowledge Work vid Handelshögskolan i Stockholms forskningsinstitut. Han erhöll sin doktorsgrad 2011 med avhandlingen *Collective Ability - a thesis on knowledge integration in work groups*.

Avhandlingen fick utmärkelsen Årets HR-forskning 2011.

Runsten är en av Influence grundare, och hans forskning om Kollektiv intelligens är grunden i Influence arbete.

---



---

# Hur bra är vi på att samarbeta i team?

Dagens organisationer är komplexa och beroende av fungerande samarbete. Detta beror bl.a. på att organisationer idag består av alltfler högt specialiserade medarbetare. Idag måste medarbetare därför ständigt dela och integrera kunskap med varandra.

Forskning visar att team i genomsnitt presterar lågt när det gäller att distribuera och integrera kunskap - en förmåga som är essentiell för att utveckla team.

En studie av ledningsgrupper visade på signifikant skillnad mellan de högst respektive lägst presterande grupperna. I vissa fall var variationen i nedlagd tid på liknande uppgifter över 100%.\* Detta berodde inte på skillnader i struktur eller individuell kompetens, utan snarare på skillnader i *kollektiv intelligens mellan teamen*, dvs. hur skickliga teammedlemmarna var på att dela och integrera kunskap med varandra. Trots detta är just struktur och utveckling av individuell kompetens fokus för majoriteten av dagens företag, snarare än samarbete mellan individer inom organisationen.



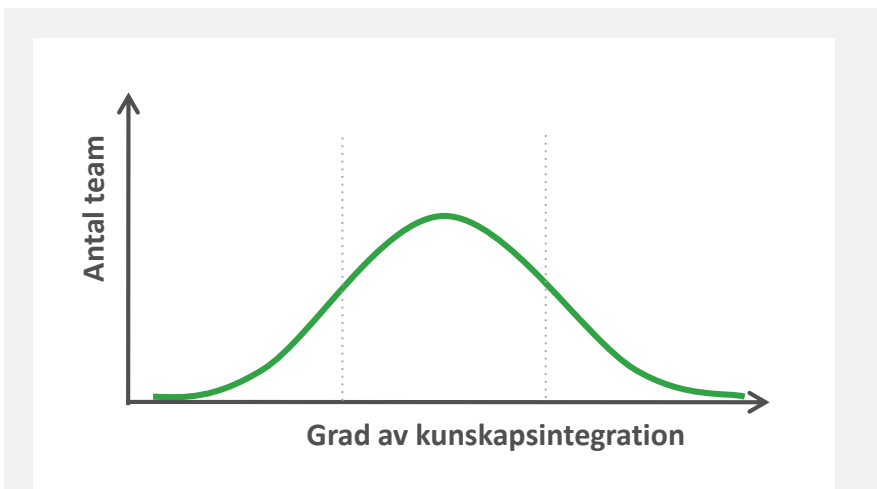
100%

Variation i nedlagd tid på liknande uppgifter mellan ledningsgrupper i amerikanska företag\*

\*Källa: *Wheelan (2005), Losada and Heaphy (2004)*.

## Genomsnittsteamet presterar dåligt

Idag är betydelsen av samarbete så pass hög att varje team som uppvisar en låg grad av kollektiv intelligens har en stor nackdel. Tyvärr visar forskning att team i genomsnitt ägnar endast 38% av tillgänglig arbetstid på den faktiska uppgiften. **Detta motsvarar 23 minuter per timme.**



Källa: Baserat på Wheelan (2005), Losada & Heaphy (2004)

Detta innebär att:

- 16 av 100 team lägger mindre än 38% av tillgänglig tid på att lösa uppgifter
- 68 av 100 team lägger i genomsnitt 38% av tillgänglig tid på att lösa uppgifter
- 16 av 100 team lägger upp till 76% av tillgänglig tid på att lösa uppgifter

Om ett team ökar förmågan att integrera kunskap ökar samtidigt förmågan att lösa uppgifter.

Fundera en stund på detta. Vad skulle det innebära för din organisation om teamen i den presterade som topppercentilen och därigenom ökade sin produktivitet med 100%? Med andra ord, som om de hade varit dubbelt så många medarbetare...

## Varför ägnar inte team mer tid åt uppgiften?

Generellt tenderar människor som interagerar med varandra att lägga mycket tid på sociala processer som "stjäla" uppmärksamhet från själva uppgiften. Dessa sociala processer går t.ex. ut på hur individer och grupper interagerar med varandra, och hur de skapar relationer och beteendemönster. När människor arbetar kollektivt med en uppgift, vilket tvingar dem att dela kunskap, är det omöjligt att separera själva arbetet från de sociala processerna.

Exempel på när de sociala processerna kan orsaka problem:

Historiskt har det viktigaste för människor som interagerar med varandra varit hur man uppfattas. Detta innebär att så fort man arbetar tillsammans med andra dras uppmärksamheten ständigt från uppgiften till funderingar kring hur man uppfattas av de andra gruppmedlemmarna.

Människor har ett starkt behov av att känna trygghet när de interagerar i en grupp. Om denna trygghet saknas kommer gruppmedlemmarna sannolikt inte att bidra med idéer och åsikter, eftersom man i första hand koncentrerar sig på att skydda sig själv.

## CICS-modellen hjälper team att öka sin kollektiva intelligens

När de sociala processerna stjälar för mycket tid hindrar det team från att prestera på topp. **Därför kan ett team inte vara effektivt utan att de sociala processerna i teamet fungerar väl.**

Slutsatsen är att en effektiv organisation måste skapa fungerande sociala processer vid sidan av sina uppgiftsspecifika processer.

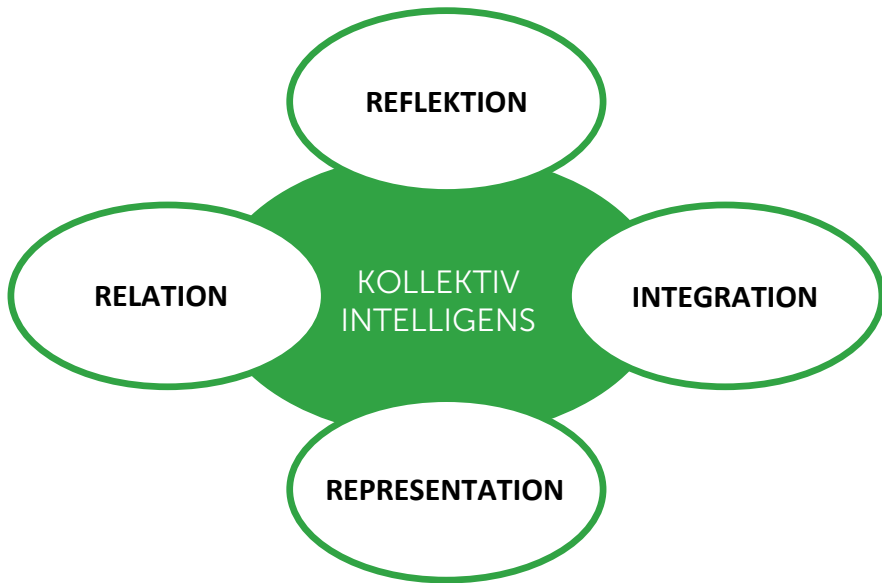
“Collective Intelligence Capability System” (CICS) är en modell som baseras på forskning genomförd vid Handelshögskolan i Stockholm. CICS-modellens syfte är att hantera denna utmaning. PhD Philip Runstens och Andreas Werr<sup>\*</sup> forskning visar att CICS-modellen och dess fyra förmågor hjälper team att öka sin kollektiva intelligens och därigenom prestera bättre. Detta genom att dels minska de faktorer som hämmar de sociala processerna och dels genom verktyg som gör att team blir bättre på att dela och integrera kunskap. Modellen innehåller också mer uppgiftsspecifika verktyg. Genom strukturerad träning kan alla team öka sin kollektiva intelligens. Det kommande kapitlet beskriver dessa fyra förmågor.



*\* Professor inom Management vid Handelshögskolan i Stockholm och chef för Center of HRM and Knowledge Work på SSE Institute for Research.*

---

# CICS-modellen består av fyra förmågor



## Relation

Teamets förmåga att skapa en öppen och trygg social miljö där teammedlemmarna känner förtroende för varandras kompetens och avsikter.

## Integration

Teamets förmåga att agera som en enhet baserat på omsorg om varandra och uppmärksamhet på den gemensamma uppgiften.

## Reflektion

Teamets förmåga att reflektera och lära sig av sitt samarbete för att gradvis förbättra problemformulering, problemlösning samt relationer och beteenden inom teamet.

## Representation

Teamets förmåga att formulera en gemensam bild av uppgiften och dess sammanhang.

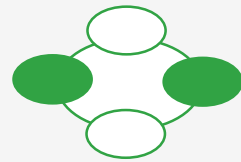


## Ett team är ett dynamiskt system

- Om en förmåga ändras kommer den också att påverka de andra förmågorna och den samlade kollektiva intelligensen i teamet
- Förändring och utveckling kan påbörjas på flera sätt, vilket gör att det finns flera möjliga strategier...
- ...men eftersom effekterna är sammanlänkade är den enda säkra strategin att arbeta simultant med alla aspekter av ett team

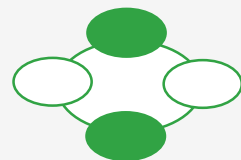
### Den kollektiva axeln: Integration och Relation är nära sammanlänkade

- Varma och trygga relationer inom ett team är en förutsättning för att teammedlemmarna ska ta individuellt ansvar för den gemensamma uppgiften, dvs. ett team med varma och trygga relationer kommer att dela på ansvaret
- Delat ansvar för en uppgift skapar bättre relationer inom ett team

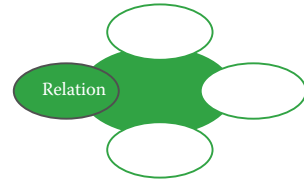


### Kunskapsaxeln: Representation och Reflektion är nära sammanlänkade

- Reflektion förstärker och uppdaterar den gemensamma bilden av uppgiften
- Den gemensamma bilden av uppgiften är utgångspunkten för all reflektion



Relation: förmågan att skapa en öppen social miljö där medlemmarna litar på varandra



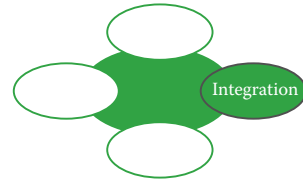
Relationsförmågan handlar just om att bygga trygga relationer i teamet. Detta leder till att teammedlemmarna förstår såväl varandras avsikter som varandras förmågor. Viktigast är förtroendet för teamets förmåga att lösa svåra uppgifter – ett sorts kollektivt självförtroende.

Tilltro till varandra och förmågan att skapa en emotionellt trygg miljö inom teamet är avgörande för att stimulera samarbete. Ömsesidig tilltro till varandras kompetens ökar också teamets emotionella trygghet och uppfattade förmåga att lösa uppgifter. Detta i sin tur driver förståelsen för varför det är viktigt att dela kunskap. Om teamet har hög tilltro till sin förmåga brukar teammedlemmarna också ha ett större intresse av att förstå varandra.

Förtroende för varandras kompetens möjliggör för teamet att oftare kunna nyttja enskilda medlemmars specialområden. Risken att individer hamnar "utanför" blir mindre. Full uppmärksamhet kan istället riktas mot vad individerna verkligen behöver för att teamet ska prestera väl.



Integration: förmågan att agera som en enhet baserat på stödjande beteende



Teamets integrationsförmåga handlar om de individuella medlemmarnas beteende. Denna dimension är viktig eftersom den förklarar varför ett team aldrig kan bli effektivt om man bara fokuserar på dess samlade förmåga. I ett team med en hög grad av integration koordinerar medlemmarna sina förmågor för att uppnå det gemensamma målet.

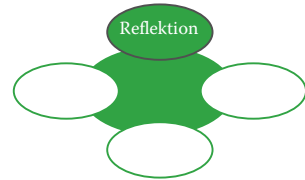
Integrationsförmågan handlar alltså om medlemmarnas lyhördhet för teamets behov, vilket måste inkludera lyhördhet för de andra individernas behov.

Det fungerar på samma sätt som när medlemmar i ett idrottslag använder sina individuella förmågor samtidigt som de spelar i ett lag. Om enskilda spelare utvecklar sin teknik och fysik ger det ett positivt bidrag till laget som helhet. Om enskilda spelare överskattar sin egen förmåga kommer det inte att hjälpa laget. Om enskilda spelare agerar med mod och styrka när laget möter motgångar kommer de att bidra till lagets styrka och vinnarförmåga.

*Collective Intelligence  
in Action*



## Reflektion: förmågan att ständigt lära sig



Förmågan att reflektera kan beskrivas som teamets styrka att samla medlemmarnas individuella färdigheter och integrera dem. Målet handlar delvis om att nå högt nyttjande av enskilda förmågor (hur stor del av varje individs förmåga som blir tillgänglig för teamet). Målet är också att uppnå dynamik i teamet vilket möjliggör att kunskap utbyts, utvecklas och förbättras (är summan av de enskilda förmågorna större eller mindre än medlemmarnas ackumulerade individuella färdigheter?).

Ett team med hög reflektionsförmåga är bra på att samordna individuella lärande- och problemlösningsprocesser. Typiskt för ett sådant team är förmågan att reflektera över och lära sig av specifika situationer för att nå ett förbättrat resultat. De enskilda medlemmarna i ett team har alltid olika infallsvinklar i reflektion – t.ex. arbetar en del helst med problemdefinition medan andra fokuserar på att lösa problemet. Dynamiken i sådana situationer kan leda till värdefulla diskussioner som tar teamet framåt. Dynamiken kan dock begränsa ett team om man t.ex. har för bråttom till problemlösning. Sammanfattningsvis är reflektion central för att förbättra ett teams arbetssätt och beteende.

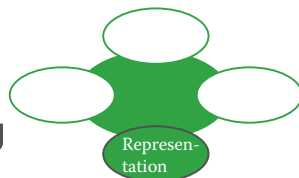


**Companies need to change the way they manage and lead to match the way that modern humans actually work and live.**

- Brian Halligan, CEO, Hubspot

---

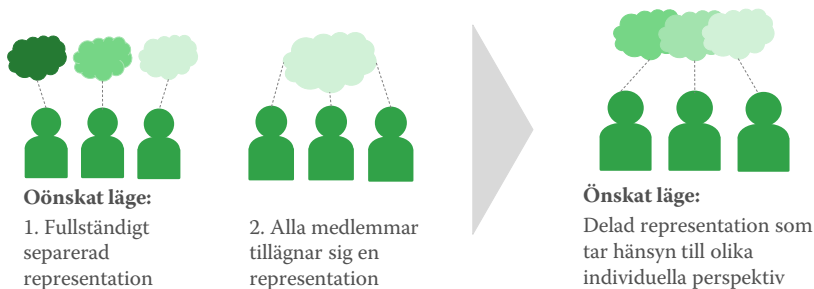
Representation: förmågan att formulera en gemensam bild av uppgiften och dess sammanhang



Representationsförmågan visar hur bra teamet är på att skapa och behålla samförståelse för uppgiften samt att fördela resurser för att lösa den.

Olika individer har olika färdigheter och uppfattningar av specifika situationer. Utmaningen vid problemlösning är därför att kunna kombinera olika perspektiv utan att tappa den övergripande orienteringen. För många perspektiv och för mycket komplexitet kan göra en situation ohanterlig och kaotisk, vilket i sin tur kan leda till överdrivet analyserande eller handlingsförlamning.

Teamets representationsförmåga kan alltså beskrivas som förmågan att använda så många perspektiv som möjligt vid slutförandet av en uppgift, samtidigt som synlighet och hanterbarhet upprätthålls. Team med stark representationsförmåga har typiskt sett en gemensam bild av och förståelse för uppgiften.



Representation handlar således om två utmaningar:

- Att skapa en representation som är så nära en komplex verklighet som möjligt
- Att skapa tillräcklig konsensus i förståelsen för uppgiften, dvs. delad representation



Collaborate  
with us

---

**INFLUENCE**

Telephone: +46 8-678 21 53, E-mail: [info@influence.se](mailto:info@influence.se)

Address: Hamngatan 2, 5 tr, 111 47 Stockholm, Sweden

Do you believe  
in Collective  
Intelligence?