

Intelligentare organisationer genom ökad självorganisering:

- professionalism som samarbetsskicklighet

Skolledare,
Tylösand
sep 2017

Philip Runsten

Handelshögskolan i Stockholm,



INFLUENCE

Workshop

- Introduktion – behovet av ökad intelligens i organisationer
- Reflektion över hur dagens samarbeten ser ut
- Teser och genomgång av kunskapsintegration på gruppnivå som grund för kollektiv intelligens
- 10 min Paus
- Grunder för en organisationsstrategi
- Reflektion om hur en tillämpning i skolan skulle kunna se ut? Vad finns att bygga på? Vad finns för hinder?

Tänk dig den bästa grupp du varit med i...

- Det ni gjorde var intressant...
- Det kändes viktigt...
- Men ni hade kul...
- Fast ni jobbade hårt...
- Och ni var nöjda med det ni fick gjort...
- Gick något på tok, så pratade ni om det, och rättade till det så fort ni kunde...
- Och du blir lite varm om hjärtat när du tänker på den tiden



INFLUENCE



1955



"Intressent
nöjdhets-
index"

x6

Medarbetar
Index

Innovation

Global konkurrens



Regleringar

Hållbarhet

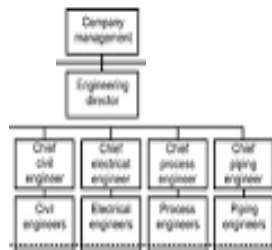
Miljö

Teknikutveckling

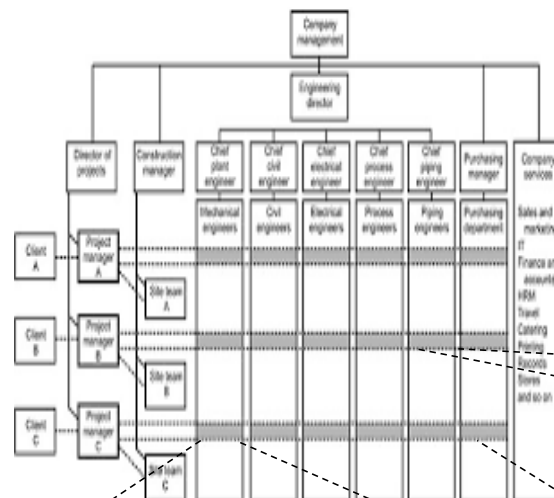
2011

INFLUENCE

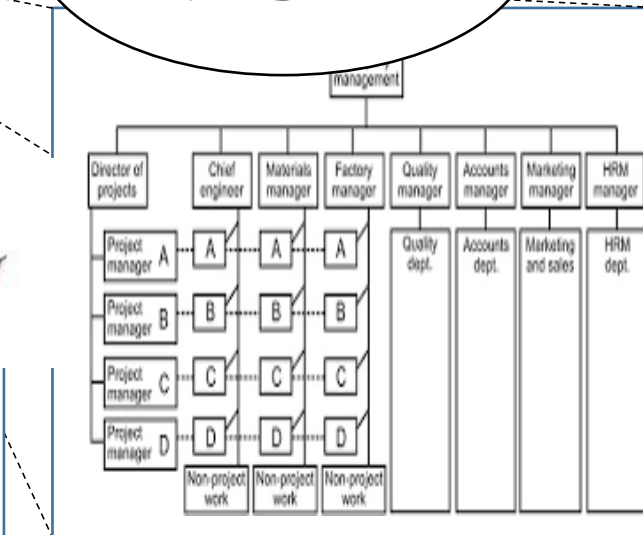
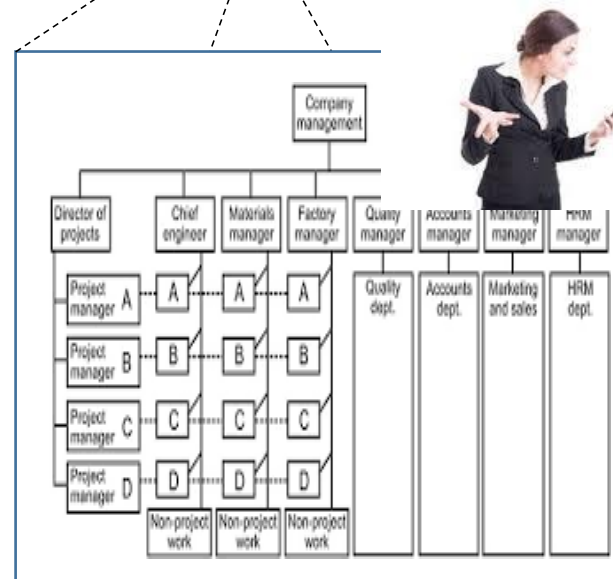
Source: Harvard Business Review/Boston Consulting Group



1955



Organisation
x 35

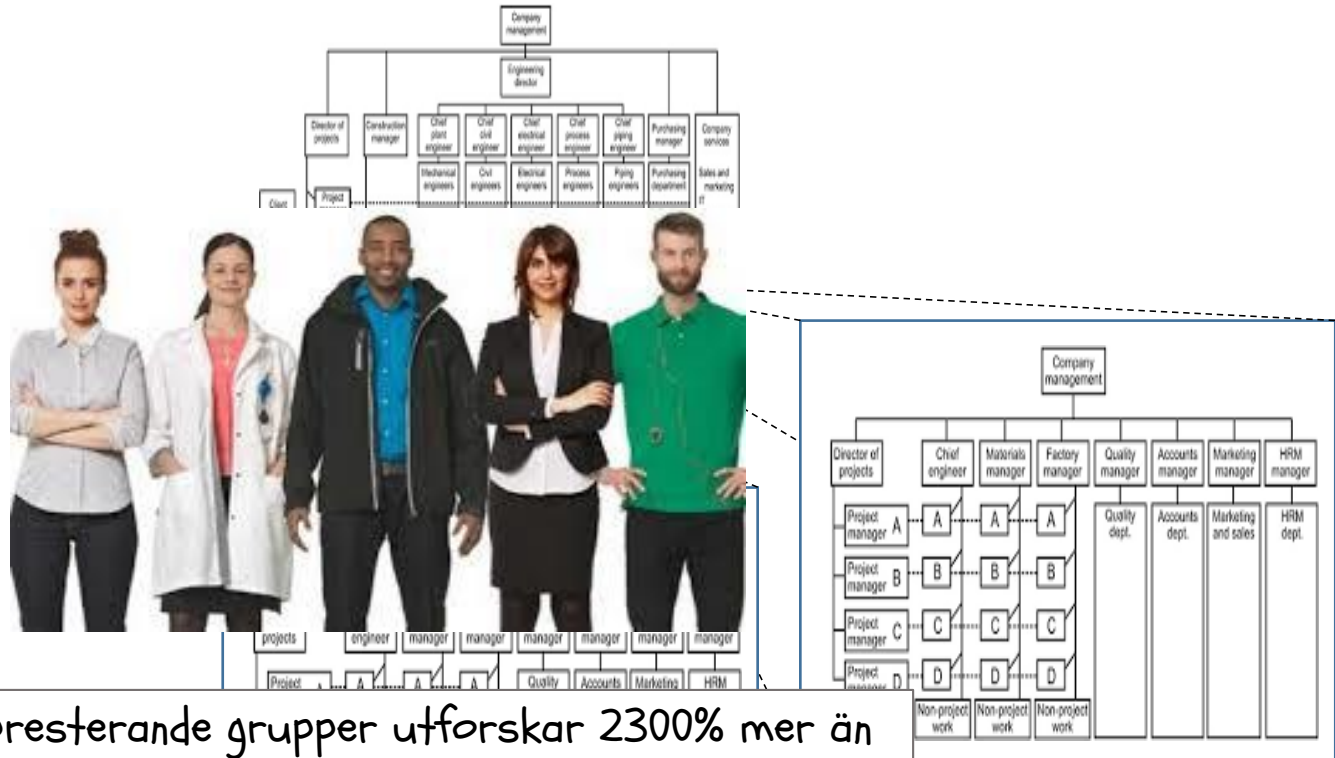


2011

Färre personer ska göra svårare saker på kortare tid, till lägre kostnad och till högre kvalitet...

INFLUENCE

Hur ser den "intelligenta" organisationen ut?



Högpresterande grupper utforskar 2300% mer än lågpresterande

Högpresterande grupper lyssnar 1500% mer än lågpresterande

Idag: 3-5% av medarbetare står för 20-35% av all kompletterande koordinering

INFLUENCE

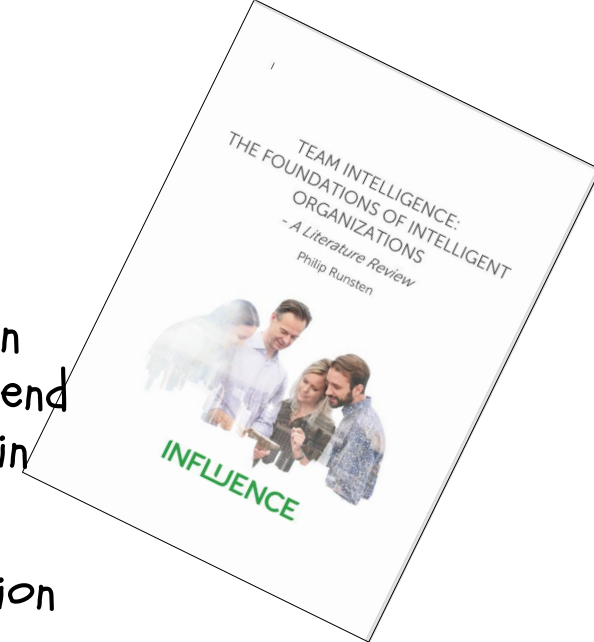
Förutsättningar

- “Over the past two decades, the time spent by managers and employees in collaborative activities has ballooned by 50% or more. [...] Time people spend in meetings, on the phone, and responding to e-mails hovers around 80% in many organizations.”
(Cross, Rebele & Grant, 2016)

- “Research across more than 300 organizations shows that the distribution of collaborative work is often extremely lopsided. In most cases, 20% to 35% of value-added collaborations come from only 3% to 5% of employees.”
(Cross, Rebele & Grant, 2016)

- “For about the last 50 years we have been aware of the inadequacy of group decision making (Davis, 1996; Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997; Kerr & Tindale, 2004).”
(Witte & Engelhardt, 2004)

- “The popular assumption that groups show greater aptitude at problem solving tasks than individuals has been refuted by a vast amount of intensive research. Only very few exceptions to those results could be published (Laughlin, Zander, Kinevel & Tan, 2003).”
(Witte & Engelhardt, 2004)



INFLUENCE

Spelar det någon roll???



Bäst! = "verkligt team" = Lägst fel, skador, stress



Näst bäst! = "göra själv" = inget team alls



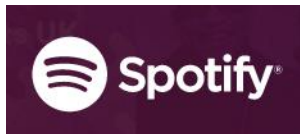
sämst = "pseudo-team" = ?
= 55%

INFLUENCE

Vad var ett "verkligt" team?



1. "Har ditt team tydliga mål?"
2. "Måste du arbeta nära de andra teamdeltagarna för att uppnå ert mål?"
3. "Träffas teamet regelbundet för att diskutera sin effektivitet och hur den kan förbättras?"



"In short the findings suggest that real team membership in hospitals saves lives." (Lyubovnikova et al, 2015)

Handelsbanken



INFLUENCE



Det kommer inte bli mindre komplext...

Elevhälsan, kollegialt lärande, digitaliserat lärande, nya pedagogiska former, nya ämnen...

- Vilka grupper eller andra viktiga samarbeten har du runt dig?
- Hur ser dom ut?
- Hur tycker du att dom fungerar?

Teser

- Kunskap och förmåga till samarbete bör ses som en del av förväntad "professionalism"
- Grunderna i detta bör vara
 - Förståelse av den kollektiva intelligensens process (kunskapsintegration)
 - Förståelse av de mänskliga behov som utgör villkor för denna process
 - Tillämpande av gemensamma meta-modeller för koordinering kring samarbetsfrågor

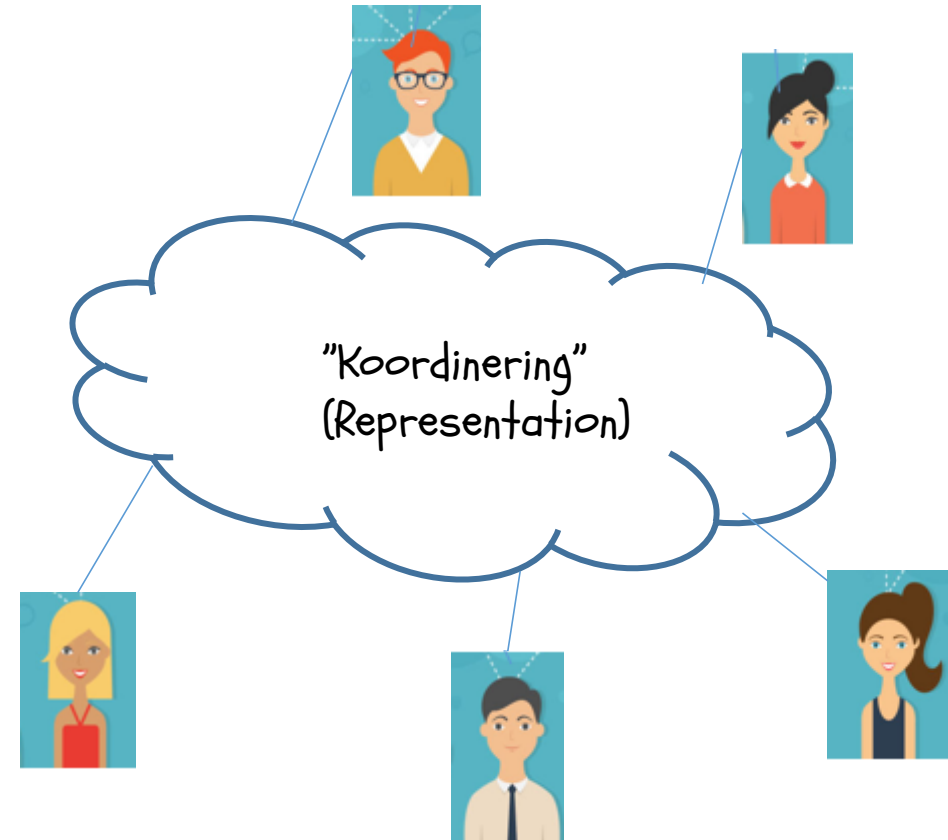
Hur ser intelligent samtal ut?

Varför måste grupper vara varma?

För att kunna samarbeta
kring samarbete

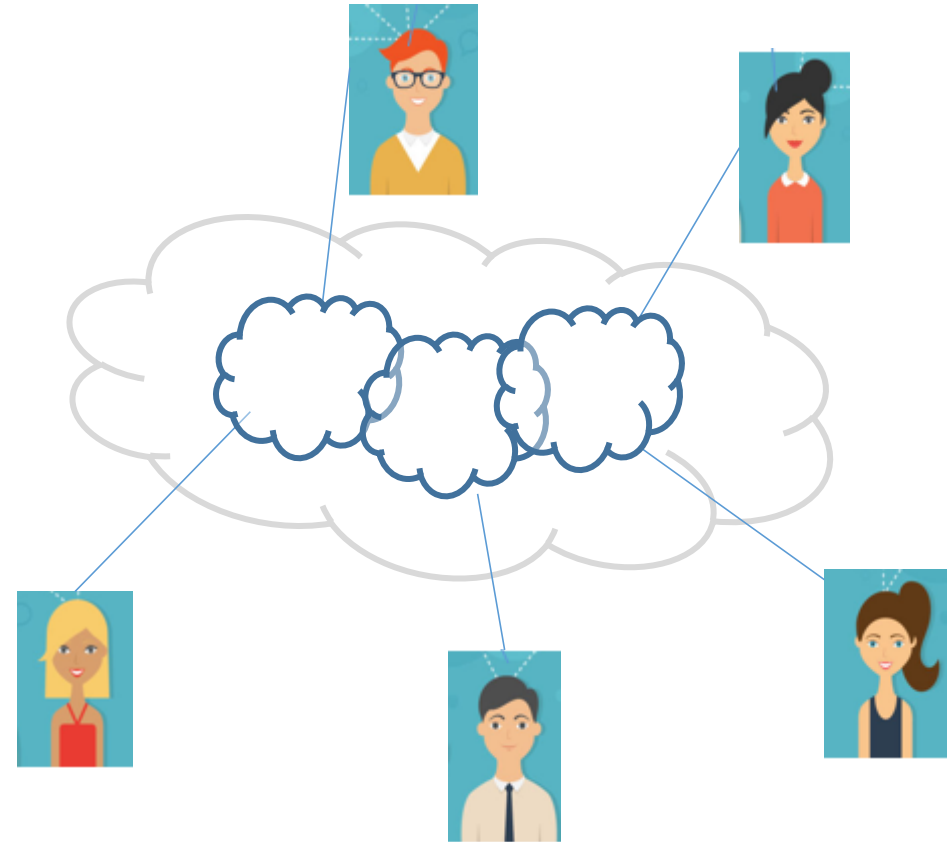
INFLUENCE

Kunskapsintegration - alla gruppers grundutmaning



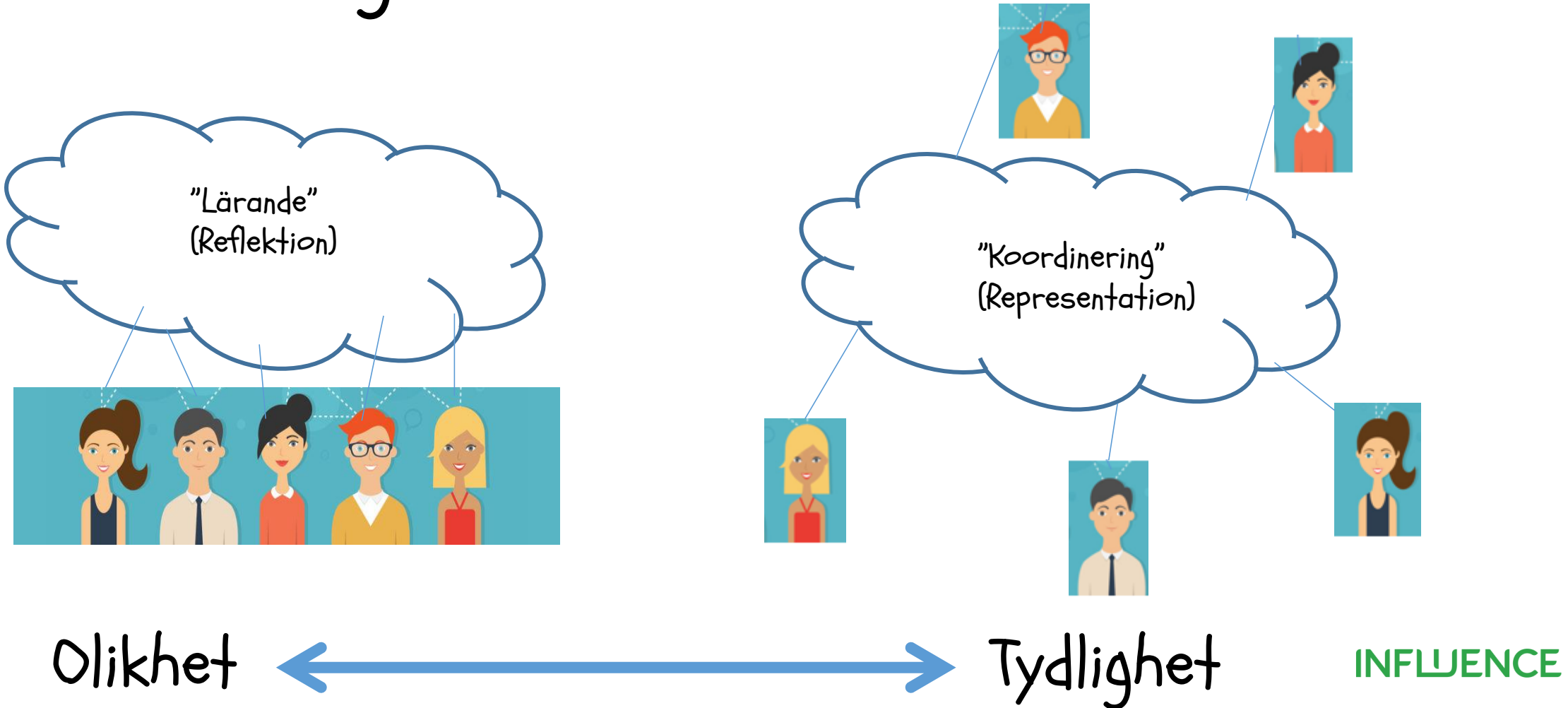
INFLUENCE

Kunskapsintegration - alla gruppers grundutmaning

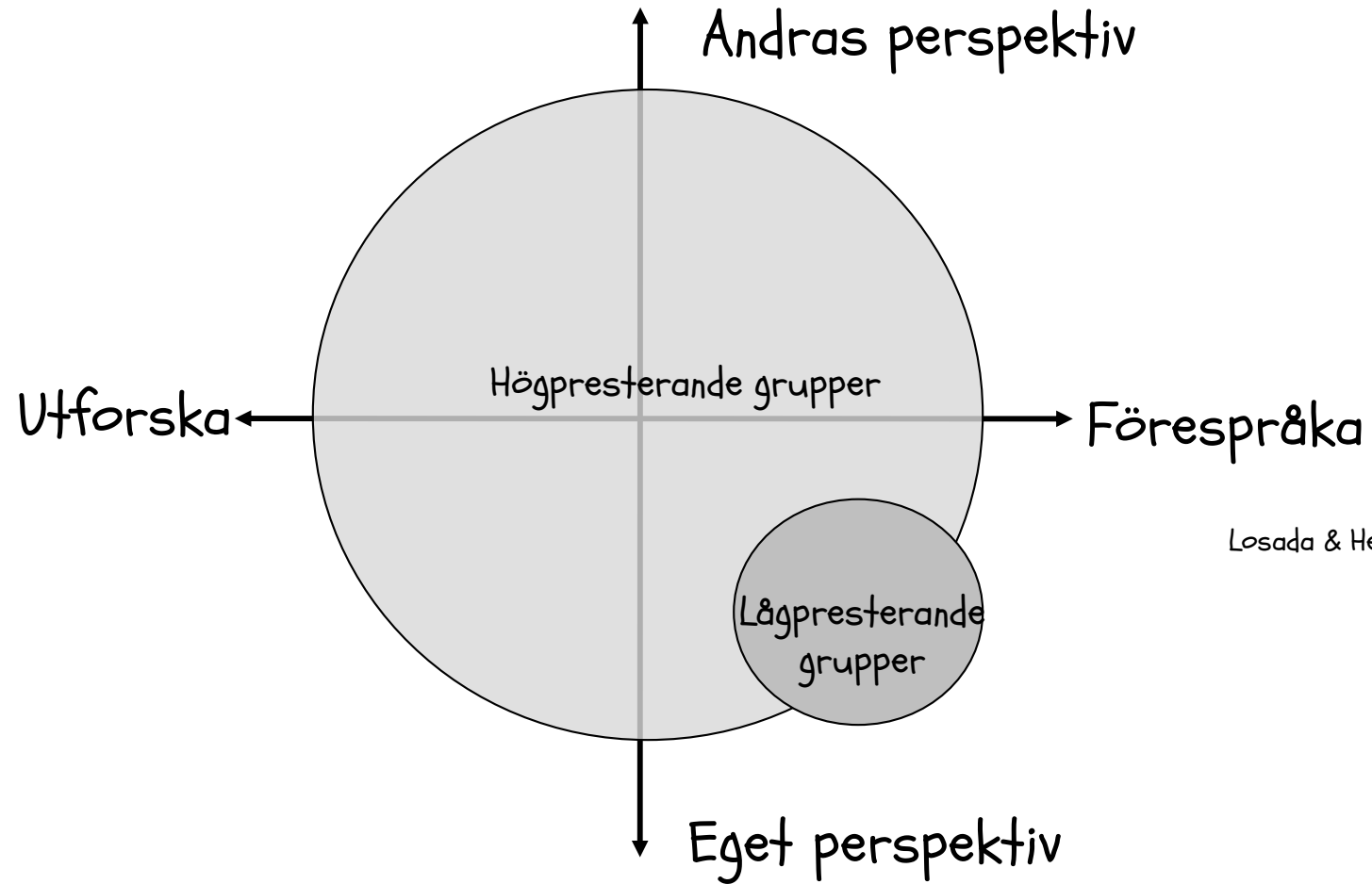


INFLUENCE

Kunskapsintegration - alla gruppers grundutmaning



Det intelligenta samtalet



Losada & Heaphy, 2004

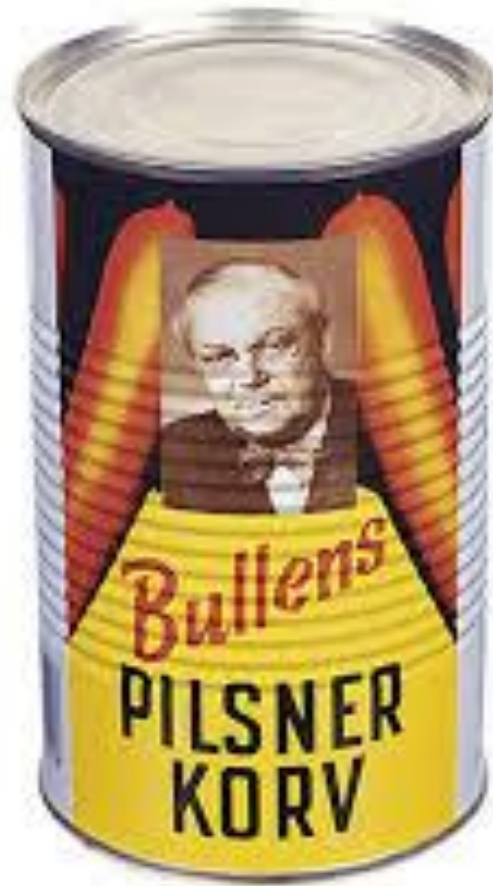
INFLUENCE

Öppna

Laga mat

Äta mat

Leva bra liv



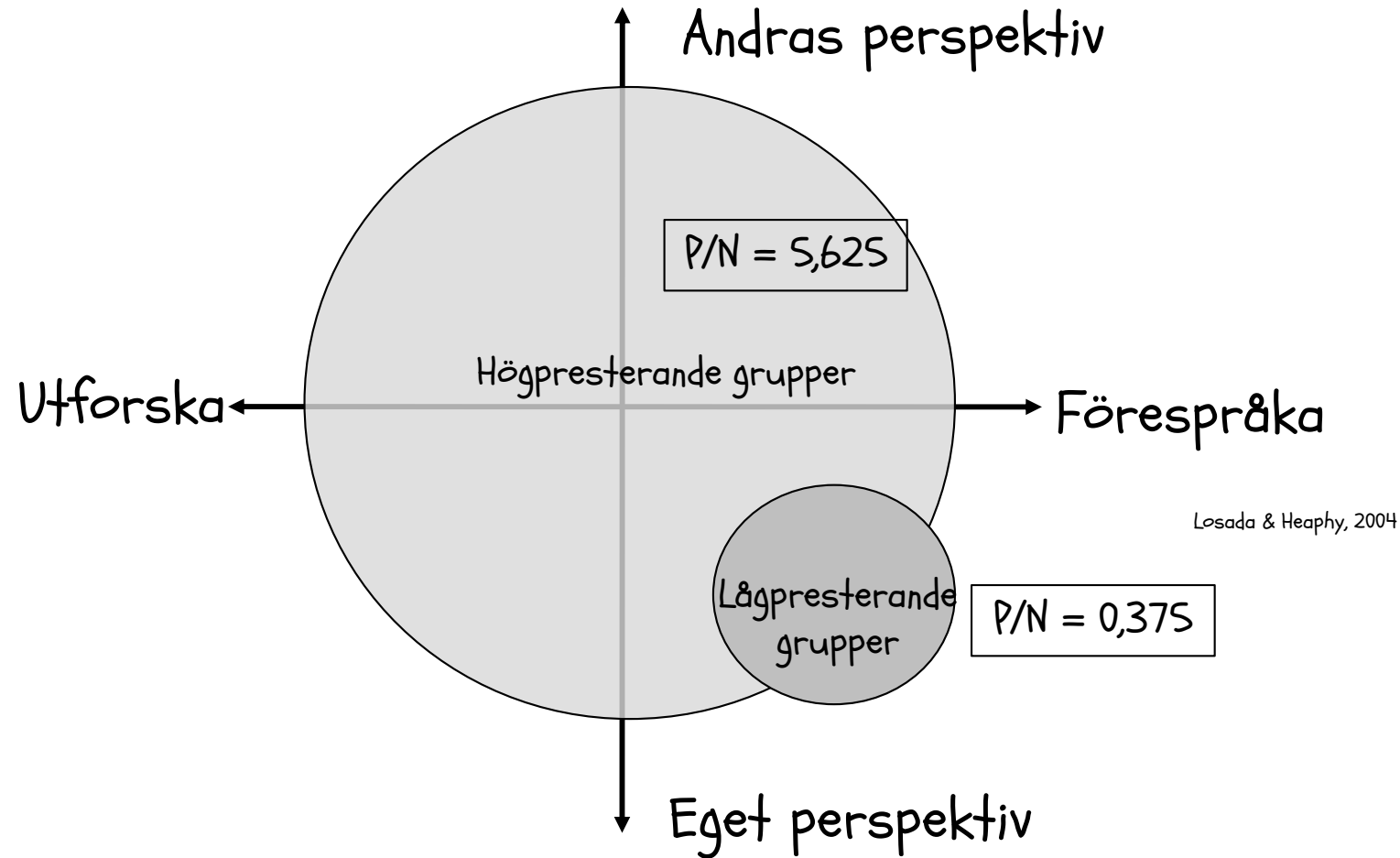
Kniv, bil, granne...

Frys, bröd, fil...

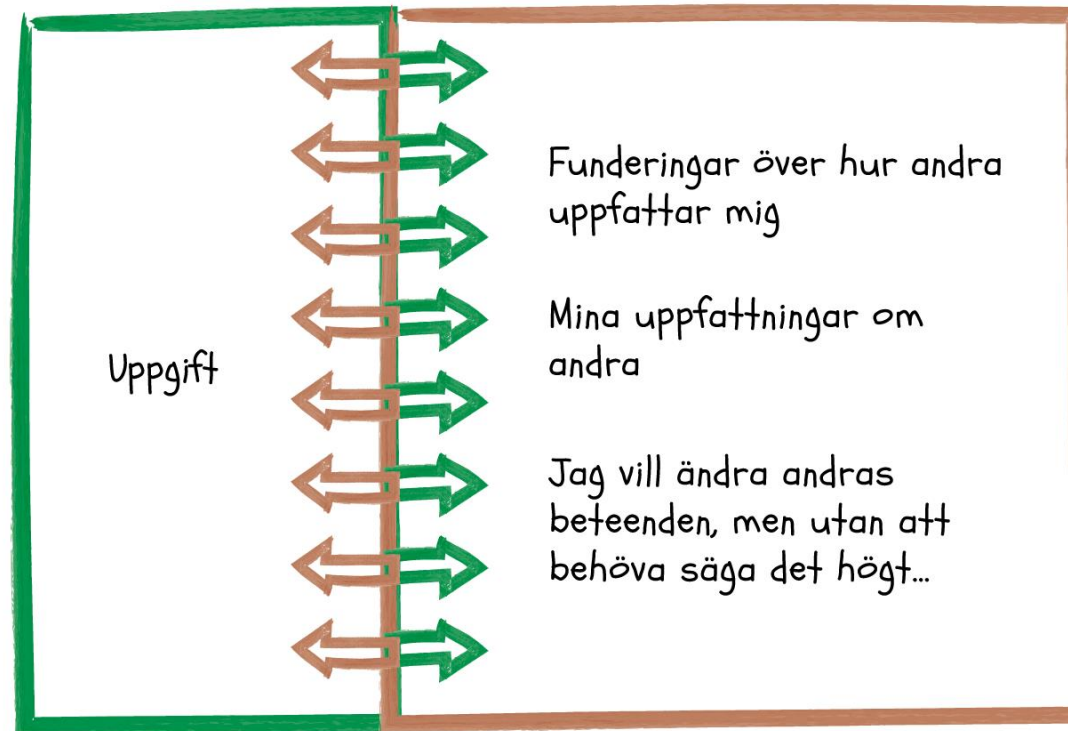
Hempizza, Donken...

Jogga, jobba, umgås

Det intelligenta samtalet



Kollektiv intelligens; relationsförmåga



Hur ser "relation" ut?

Det kritiska momentet - P/N ratio och "aktivt lyssnande"

Playful

Comforting

Annoyed

Bored?



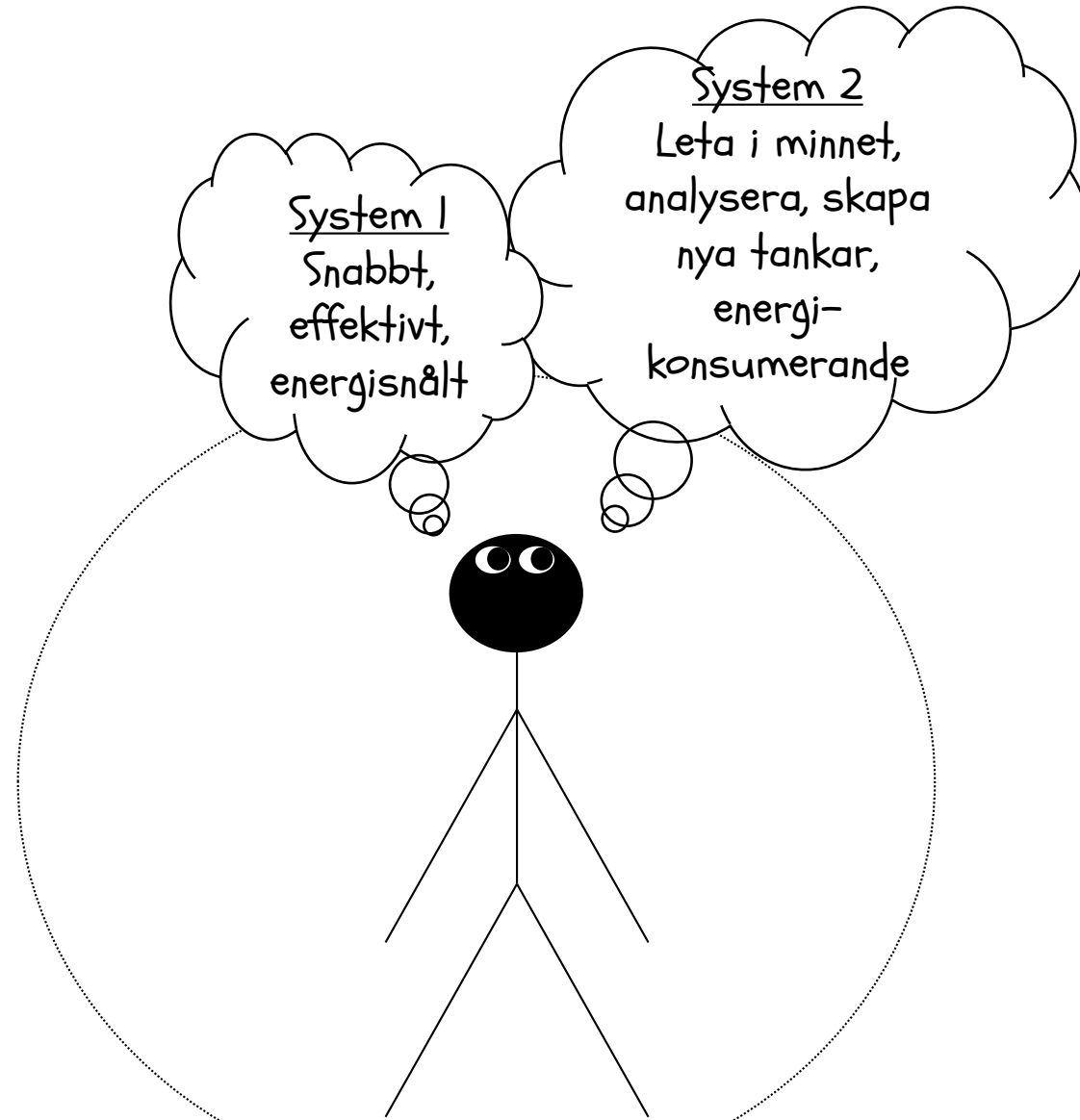
MIT studies of team intelligence correlating RME-test with c-factor

Tillgång till intelligens beror av relationer

Hjärnan designad att arbeta energisnålt

"Förprogrammerat" - system 1
Reflektera och omvärdera -
system 2

Hot/Stress/trötthet/dåliga
relationer
-> system 1



INFLUENCE

Paus

Teser

- samarbetsförmåga som del av "professionalism"

- Förståelse av den kollektiva intelligensens process (kunskapsintegration)
- Förståelse av de mänskliga behov som utgör villkor för denna process
- Tillämpande av gemensamma meta-modeller för koordinering kring samsarbetsfrågor

Hur ser intelligenta samtal ut?

Varför måste grupper vara varma?

För att kunna samarbeta
kring samarbete

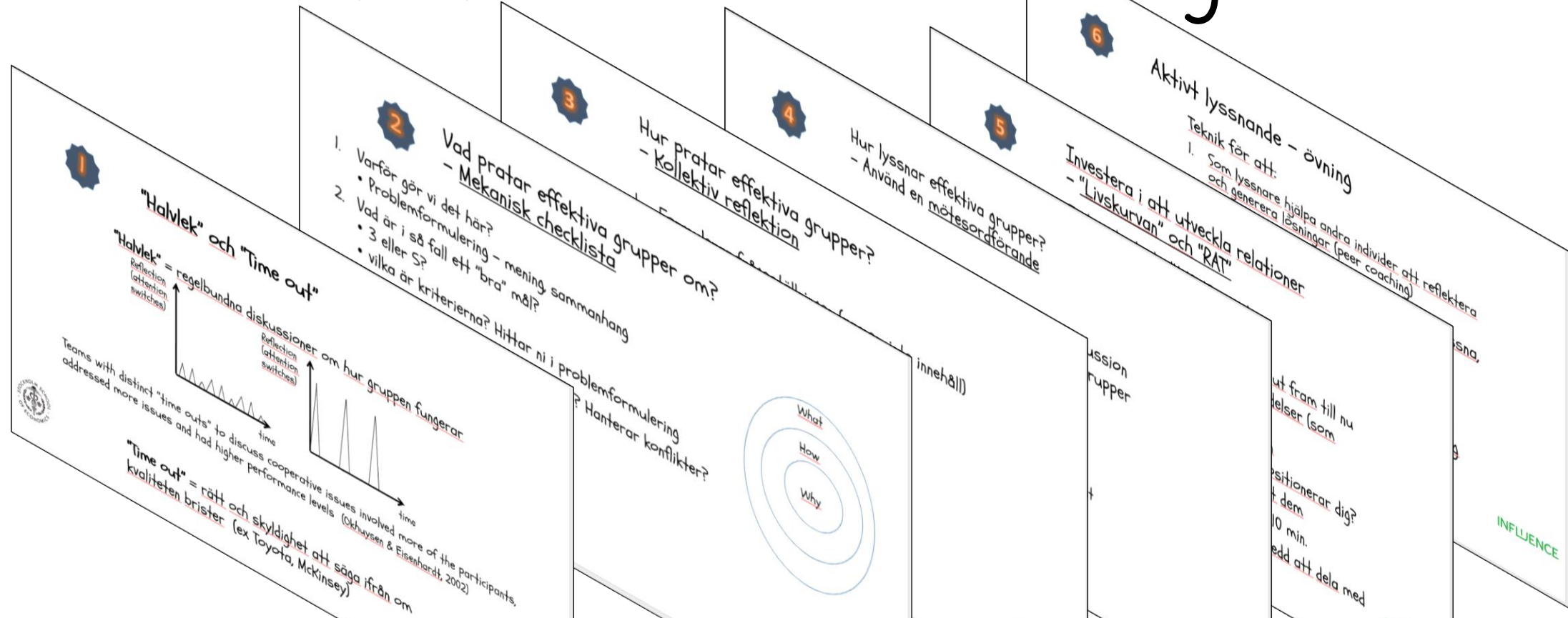
1. Att samarbete öppet "problematiseras" dvs görs till en "organisationsfaktor"

- Team training by has a positive effect on performance, Meta-study (Salas et al, 2008)
 - "[...] the database consisted of 93 effect sizes representing 2,650 teams. [...] The results suggested that moderate, positive relationships exist between team training interventions and each of the outcome types [team cognitive, affective, process, and performance outcomes]. [...] findings suggest that team training interventions are a viable approach organizations can take in order to enhance team outcomes."
 - Team building has a positive effect on performance, meta-study (Klein et al 2009)
 - "[...] team building does improve team outcomes. Specifically, process and affective outcomes were most improved by team-building interventions. Moreover, all the components (i.e., role clarification, goal setting, interpersonal relations, and problem solving) of team building had a moderate effect on outcomes but the goal-setting and role-clarification components had the largest effect. Although teams of all sizes benefited from team building, large teams appeared to benefit the most."
 - Debriefs has a positive effect on performance, meta-study (Tannenbaum & Cerasauli, 2012)
 - "[...] on average, debriefs improve effectiveness over a control group by approximately 25% ($d = .67$). Average effect sizes were similar for teams and individuals, across simulated and real settings, for within- or between-group control designs, and for medical and nonmedical samples. Meta-analytic methods revealed a bolstering effect of alignment and the potential impact of facilitation and structure. Conclusion: Organizations can improve individual and team performance by approximately 20% to 25% by using properly conducted debriefs."
 - Working with shared team mental models (SMM) is positively related to performance, meta-study (DeChurch & Mesemer-Magnus, 2010)
 - "SMMs were positively related to team performance regardless of the manner of operationalization. In summary, knowledge structure is predictive of team process, and both knowledge content and structure are predictive of team performance."
 - Group goal-setting has a positive effect on performance (O'Leary & Kelley, 1994)
 - Groups who set goals perform a standard deviation better than groups who do not. Goal-setting theory suggests that goals are associated with enhanced performance. Goal-setting theory suggests that goals encourage persistence and strategy development (Locke & Latham, 1990).
 - Self-generated interruptions increase team performance (Okhuysen, 2001)
 - "Group members initiate self-interruptions by switching their attention to social concerns (in familiar groups) or to discussion instructions (in groups using formal working strategies. Results suggest that familiarity with structures that lead to superior performance and self-organization) can be used for mitigating human brain (Bonabeau, 2009) (evaluation) a or groups that have not traditionally been e process can be used to aggregate data from e. [...] Self organization is the mechanisms that ers to become "a whole" being larger than the ger: If the interaction mechanisms are not o being much less than the sum of its parts. ouside of self-organization."
- Exempel: Vetenskapliga utgångspunkter

Exempel: Vetenskapliga utgångspunkter



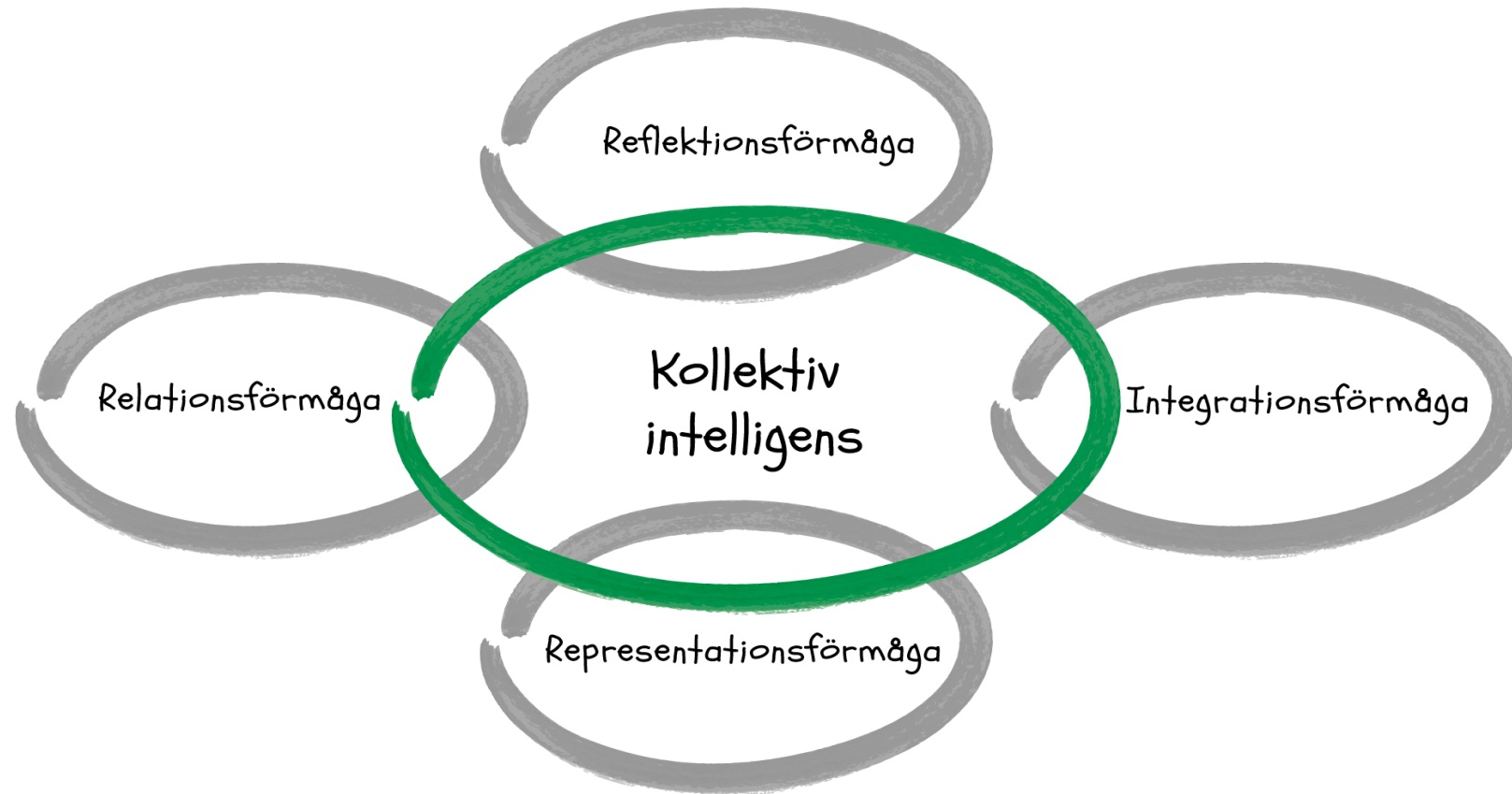
2. Öka individuell samarbetskicklighet



Sedan hösten 2014 lär sig Handelshögskolans samtliga 8k 1 studenter sex stycken grundverktyg för att arbeta effektivare i grupp (bli skickligare på samarbetets grundmoment)

INFLUENCE

3. Gemensam modell för vad "samarbete på gruppnivå" är

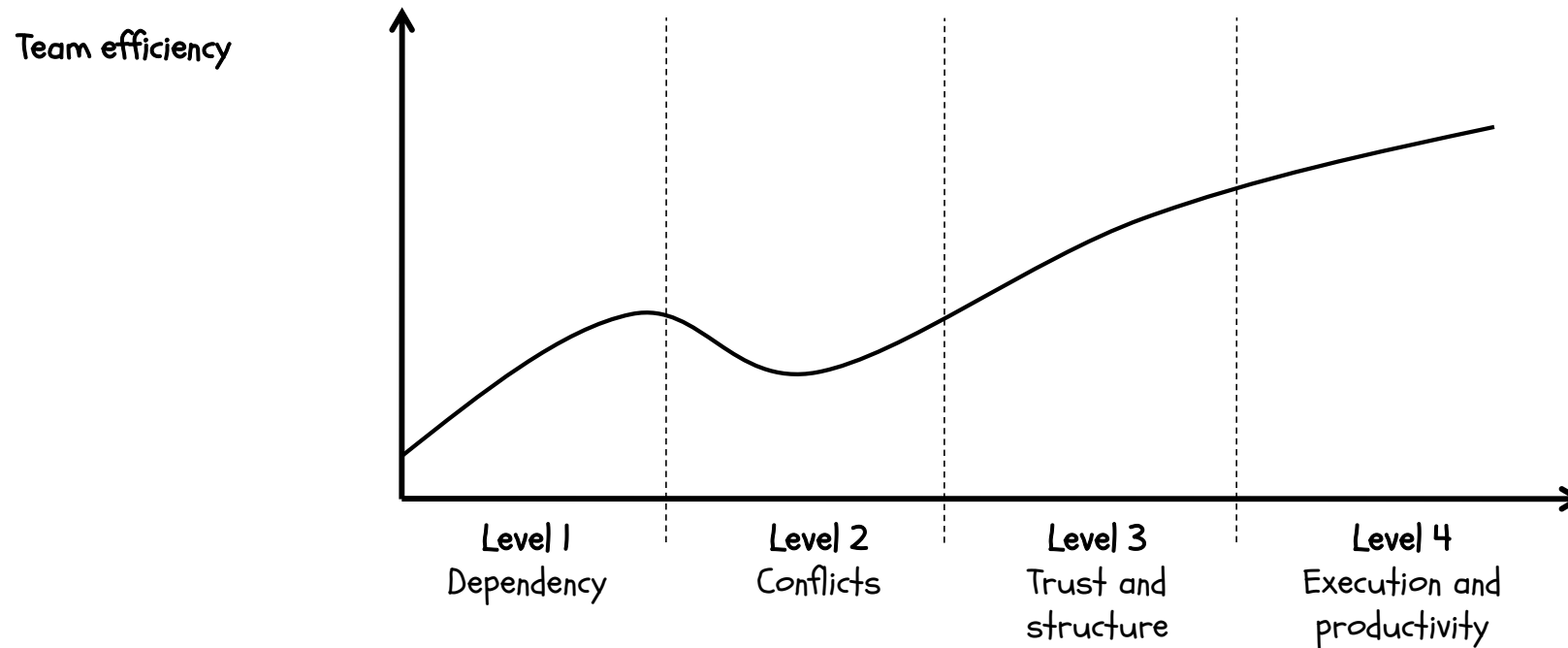


Exempel: modell Runsten & Werr, 2016

(Ur: Kunskapsintegration – om kollektiv intelligens i organisationer, Runsten & Werr, 2016)

3. Gemensam modell för vad "samarbete på gruppnivå" är

- Exempel grupp utvecklingsteorier
- Grupper utvecklas i förutsägbara faser pga sociala behov
- Finns en "trade-off" mellan uppgifts- och socialt fokus
 - Ex. Tuckman, Schutz, Wheelan...



(Conceptually from Wheelan 2005)

Diskussion

- Hur kan skolan arbeta med "samarbetsskicklighet" som en del i professionalism-begreppet?
- Hur skulle en tillämpning i skolan skulle kunna se ut?
- Vad finns att bygga på?
- Vad finns för hinder?

För er som vill läsa mer...

Bokrelea:

