

# Kollektiv intelligens, rådne æbler og team-performance

Artikel i *Børsen Ledelse*, Juli 2019

Af **Pernille Hippe Brun**,  
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse



Der har gennem tiden været sagt og skrevet meget om high performing teams, og forhold såsom hvor længe gruppen har arbejdet sammen, hvor diversitets den er sammensat, hvor ofte gruppen reflekterer over og aktivt selv forsøger at forbedre samarbejdet medlemmerne imellem, har længe været kendt.

I de seneste 10 år er der imidlertid kommet mere og mere evidens som bestyrker tidligere teorier om team-performance forklaret ud fra diversitets begreber og forskning i det, man kalder kollektiv intelligens. I en række studier, foretaget bl.a. af Anita Woolley, Associate Professor of Organizational Behavior and Theory at the Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, og Thomas Malone, Professor i Management og leder af center for kollektiv intelligens på MIT, ses det, at mennesker *sammen* træffer bedre beslutninger,

end mennesker gør alene. Men kun under forudsætninger, hvor gruppen fungerer på en bestemt (optimal) måde. Nemlig en måde, hvor medlemmerne af gruppen:

- Kender til og bruger hinandens ressourcer og styrker bevidst til at skabe bedre resultater
- Er sammensat med en god fordeling af forskellige kognitive ressourcer - fx at nogle medlemmer er dygtige indenfor det spatielle felt, og andre indenfor det analytiske eller kvantitative
- Aflæser hinandens signaler på en konstruktiv måde (har en høj grad af social perception), og bruger signalerne til at hente information om videre skridt samt til at justere egen adfærd. Det er ikke nok at kunne aflæse ansigtsudtryk og anden nonverbal kommunikation, man skal også kunne sætte ord på, hvad man mener den anden føler og hvad dette bør føre til af adfærdskorrigerende (hos en selv samt andre i gruppen)
- Aktivt kommunikerer og byder ind med de tanker man gør sig, om projektet/arbejdsopgaven - og får nogenlunde lige meget taletid hver især
- Samarbejder - d.v.s. skiftes til at "være på" og komme med forslag - og hvor der ikke er hverken et udtalt dovent/ikke villigt medlem eller et dominerende, plads- og opmærksomhedskrævende medlem.

Studierne viser også, at jo flere kvinder, der er i teams, jo bedre performer teamet. Hypotesen i forhold til dette er, at kvinder generelt har en højere grad af social perception end mænd, og at mænd ofte går i kamp- og konkurrence "mode", når de er mange mænd sammen. En gruppe med mange mænd (flere mænd end kvinder) performer lavere, end en gruppe med mange kvinder. Dog gælder det også, at både rene kvinde- og mande grupper klarer sig dårligere, end grupper med begge køn, måske fordi rene kvindegrupper bliver for konsensus søgende eller holder op med at meta-kommunikere om det, de oplever - en af de faktorer der er nævnt ovenfor som væsentlig for high performance, og for mændenes vedkommende, at de som nævnt ovenfor ofte kommer til at konkurrere, snarere end at samarbejde.

I anden forskning, foretaget af bla. Will Felps, Professor i Management på UNSW Business School, er det dog desværre også kommet frem, at der kun skal "et råddent æble" at ødelægge det gode gruppearbejde - et råddent æble i form af et medlem, der enten ikke vil deltage, er doven og vrangvillig, eller decideret åbenlyst skaber splid. Denne adfærd er meget hæmmende for et teams evne til at performe. Will Felps opsummerer den negative adfærd i tre kategorier:

- "The jerk" - idioten, der er aggressiv, tåbelig, tarvelig, dominerende
- "The slagger" - personen, der er doven, ugidelig, aldrig kommer med input og lader andre gøre arbejdet
- "The downer" - personen, der altid ser det negative, er stille, træt, lav i energi og deprimerende at være i nærheden af

Heldigvis - viser det sig - kan selv rådne æbler bliver neutraliseret af et lige så stærkt medlem, der konstant forsøger at bringe alle på banen på en positiv og konstruktiv måde. Via involverende teknikker kan denne person - lad os kalde ham/hende for det røde æble - få det rådne æble neutraliseret. Bemærk - ikke kureret - men neutraliseret. Det er meget svært at kurere et råddent æble - så man gør sig klog i at være meget omhyggelig, når man ansætter folk, med at kigge efter karaktertræk, der kan tyde på at vedkommende kan komme til at trække et helt team ned. Det er en dyr fejlansættelse, der kunne have været undgået, hvis man havde haft for øje, at den man ansætter, skal kunne konstruktivt og ligeværdigt samarbejde og byde ind. Der findes en række gruppe-tests, hvor man kan checke for samarbejdssøgende adfærd, men det bedste man kan gøre er, at lade kandidaten løse en opgave sammen med det team, som han/hun skal være en del af, og så observere adfærd både når opgaven er let, og når teamet møder modstand. Det vil kræve en hel artikel i sig selv at folde ansættelses-teknikker videre ud, så nu tilbage til, hvad det er, røde æbler gør - hvordan de neutraliserer og i enkelte tilfælde endda ender med at motivere selv det rådne æble.

Daniel Coyle, forfatter til bogen "The Culture Code" fra 2017, opsummerer det på følgende måde: Røde æbler:

1. Opbygger en sikker og tryk base i teamet, tager "faren" ud af et rum ved at fyre en joke af, pege på gode ting, andre medlemmer bidrager med og/eller afleder opmærksomheden fra den decideret ukonstruktive adfærd fra det rådne æbles side. Det røde æble udviser varme og forståelse, situationsbestemt, hvilket kræver, at man er fuldt tilstede i nuet og kan fornemme, hvad der vil være det rigtige at sige og gøre - lige nu - for at få andre til at føle sig trygge. Helt konkret ses denne adfærd afspejlet i, at det røde æble læner sig positivt frem mod andre, har en åben kropssposition, smiler, lytter aktivt og kommer med udsagn der viser, at man har hørt, hvad den anden siger.
2. Viser/deler egen usikkerhed og sårbarhed, ved feks at sige: "Jeg er også træt idag - skal vi forsøge at få lidt energi ind i rummet?" Det røde æble åbner vinduer, beder om pauser, får folk til at rejse sig op og deler ud af egne fejl og mangler - noget der bliver til en positiv spiral i forhold til at skabe endnu mere tryghed (når det samtidigt vises, at vedkommende lærer af sine fejl, selvfølgelig). Og siger ting såsom: "Jeg kan selvfølgelig tage fejl her - hvad tror du er det rigtige at gøre?" eller "Jeg er i tvivl, jeg vil tro det hænger sådan sammen, men hvad mener du?"
3. Røde æbler dirigerer opmærksomheden hen mod det fælles mål og den opgave, man er ved at løse - siger fx: "Hey, vi skal ha løst den her opgave, fordi det er med til at gøre livet bedre for x antal mennesker, det er s.. fedt, lad os komme igang". Ved at række ud, vise engagement og involvere og spørge de andre teammedlemmer, hvad de mener, der skal til for at løse opgaven, kommer man nærmere målet. Røde æbler hjælper også med at vise, hvad man allerede har (nået), som er tegn på, at man nærmer sig målet. De tegner forbindelsen mellem, hvor man er nu, og hvor

man vil være snart, hvis man fortsætter den gode stil, og hvordan dette vil føles og "se ud".

Her hen over sommeren, kan du med fordel overveje følgende:

- Hvordan er samarbejdet i den (leder) gruppe, du er en del af? Er det konstruktivt, samarbejdssøgende, udfordrende nok, sjovt, eller præget af lidt for mange albuer, lidt for lidt taletid til visse medlemmer og al for lav energi?
- Hvordan er sammensætningen af den (leder) gruppe du er en del af? Har I tilpas diversitet til, at I kan opnå effekterne af kollektiv intelligens?
- Har I decideret røde æbler i din organisation, og hvad vil du i så fald gøre ved det?
- Hvem er de røde æbler i din organisation, hvordan vil du være med til at fremhæve og støtte dem, og hvordan kan du selv være med til at neutralisere eventuelle røde æbler?

God fornøjelse. Og held og lykke med at skabe kollektivt intelligente og (endnu mere) high-performing teams i din organisation.

#### **Litteratur:**

Brun, PH, Cooperrider, D. & Ejsing, M.: Styrkebaseret ledelse, særligt kapitlet om Stærke Teams. (Dansk Psykologisk Forlag, anden udgave, April 2019).

Coyle, D.: The Culture Code. The Secrets of Highly Successful Groups. (PenguinRandomHouse, 2017).

Fellps, W. et al: How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative Group Members & Dysfunctional Groups. (Researchgate.net, 2007).

Malone, T. & Woolley, A.: Defend your Research. What makes a Team Smarter - More Woman. (HBR, June 2011)

Woolley, A.: Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human Groups (Science, Oct. 2010)

**hippebrun'co**