

Emotionell stabilitet – en förutsättning för kollektiv kunskapshantering?

av Max Rapp Ricciardi

Den tvärvetenskapliga forskningsgruppen RIMPOC (Research Initiative on Multi-Projects Organizing and Communication) bestående av Professor Christine Räisänen, Sven Gunnarsson och Ann-Charlotte Stenberg från Chalmers Tekniska Högskola, samt jag själv, Max Rapp Ricciardi från psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet, är nu inne på det tredje året i forskningsprojektet; *Att orkestrera mångfald för att utveckla kollektiva kompetenser som gynnar projektarbetsplatsen.*

Syftet med projektet som finansieras av VINNOVA har varit att försöka belysa och dokumentera de komplexa processer där kommunikation och handlingar vävs samman i en arbetsplatsrelaterad diskurs kring kompetensutveckling. Utöver en teoretisk ambition har också strävan varit att bidra till att praktiker får till stånd en reflektion över den situation de befinner sig i och hur de agerar och kommunicerar i olika interpersonella relationer och konstellationer. Tanken har givetvis varit att tillsammans med företagen utveckla metoder och verktyg för att agera på ett sådant sätt att multidisciplinärt lärande gynnas.

Projektorganisationer och kollektiv kompetens

Projektorganisationer är som bekant temporära arbetsplatser där människor med olika kompetenser, erfarenheter och förmågor arbetar tillsammans under en given tidsperiod med att lösa såväl stora som små problem. Projekt kan därför betraktas som platser där innovativt tänkande och agerande skapas genom kollektivt handlande och genom hur man kommunicerar med varandra. En tydlig utmaning som medarbetare i projektbaserade organisationer står inför är alla motstridigheter som måste hanteras som till exempel huruvida kortsiktiga resultat och prestationer eller lärande skall premieras. Vad lärande anbelangar så finns en tendens att betrakta kompetensutveckling som processer som är avskilda från verksamheten och många möjligheter till kollektivt lärande går också förlorade då en grundläggande förståelse för hur de organisatoriska processerna och den sociala strukturen måste etableras för att lärandet skall optimeras.

Fallstudieföretagen

Forskningslaget följde och dokumenterade aktiviteterna i fyra olika företag under en period av totalt tre år. Det kunde snabbt konstateras att dessa befann sig i en mycket speciell situation

under det att studien genomfördes eftersom den råkade infalla mitt i den globala krisen och fenomenet kompetensutveckling kunde således studeras i tider av recession. Det brukar hävdas att det under konjunkturnedgångar är särskilt viktigt att "passa på" och stärka den kollektiva kompetensen eftersom man inte behöver slåss mot den annars så begränsade tiden. Att följa konjunkturrenas cykler med ett förstärkande av kärnkompetensen i nedgångstid, för att sedan gå starkt ur konjunkturnedgången och stå startklar när efterfrågan tar fart borde vara en självklarhet. Bland de studerade företagen så tycktes det som om endast ett företag på ett mycket systematiskt sätt satsade på att göra strategiska och kollektiva kompetensutvecklingsinsatser. På de övriga var mönstret tydligt. De förmodat minskade intäkterna ledde till drastiska nedskärningar, inte bara i kollektiva kompetensutvecklingsaktiviteter, men också av ett avyttrande av personer med nyckelkompetens, även om det måste medges att stora ansträngningar gjordes för att kringgå turordningen för att kunna

”Det brukar hävdas att det under konjunkturnedgångar är särskilt viktigt att ”passa på” och stärka den kollektiva kompetensen eftersom man inte behöver slåss mot den annars så begränsade tiden.”

behålla de individer som ansågs ha för företaget oundgänglig kompetens.

Organisatoriska överlevare

I ett av fallstudieföretagen, ett Telekombolag var man sedan många år tillbaka van vid nedskärningar och kontinuerlig reduktion av kompetenser från bolagen. Man var också van vid "räddningsaktioner" av dem som ansågs ha viktig kompetens. Trots detta kunde vi som forskare notera att en stor del av den kompetens och "tysta kunskap" som låg förborgad hos individerna fanns

klar i det att man lyckats behålla dem i företaget, så var deras "själar" förlorade. Tron på företaget hade sedan länge försvunnit och en anda präglad av cynism infann sig. Energinivån var låg och man hanterade situationen genom att inte investera emotionellt i företaget utan mer fokusera på egna tekniska intresseområden, oavsett om de var företaget till gagn eller inte. Detta kan förstås som en psykologisk försvarsmekanism för att kunna hantera de känslor som kommer av att ha förlorat sin professionella identitet och att inte känna igen sig i de nya strukturerna. Många högkompetenta medarbetare fann det svårt i att "tvingas" göra ett mediokert arbete, vilket de tolkade att Telekombolaget ville få dem till på grund av kostnadsbesparingar.

Nominella grupper

En konsekvens av de ständiga nedskärningarna var att nya konstellationer av arbetsgrupper skapades. Dessa formades utifrån ett teoretiskt antagande om vilka kompetenser som var relevanta

"Som kollektiv kan dock en grupp aldrig fungera effektivt om inte samtliga dess medlemmar är övertygade om gruppens mål och känner trygghet i varandra."

att föra samman, för att få till stånd effektiv teknikutveckling. Vad man dock totalt bortsett från, var behovet av att investera i att också få till stånd en gynnsam gruppdynamik. Många av "de organisatoriska överlevarna" som fördes samman hade som tidigare nämnt förlorat sina tidigare kollegor och var därmed också inbegripna i en sorgprocess och med känslor av skuld över att ha arbetet kvar. Skuld kan få människor att undvika att förbättra sin situation eftersom man känner att man inte förtjänar det. Den kan också få människor att inte investera i nya relationer, dels på grund av att man vill hedra minnet av de förlorade kollegorna men också det faktum att man helt enkelt inte orkar investera i nya libidinösa band. Detta är ett fenomen som beskrivs redan av Erik Maria Lemark i boken: "På västfronten inget nytt" i vilken skildrades att soldaterna i skyttevärnen inte tog kontakt med de nya rekryterna som kom till fronten då de visste att de förmodligen inte skulle finnas kvar efter en vecka.

Dysfunktionella grupper

Från den psykologiska forskningen kring grupper agerande vet vi att grupper för att växa måste genomgå ett antal olika stadier genom vilka man lär känna varandra som individer och som gemensamt sammanhållen grupp. Gruppen har en själ som måste tillåtas växa och den behöver för detta utrymme och ibland också vägledning. Misslyckas man med detta riskerar man att få till stånd ett fientligt klimat där gruppens medlemmar bekämpar varandra, snarare än hjälper varandra. Det är tämligen uppenbart att ett sådant klimat knappast gynnar utvecklandet av den kollektiva kompetensen. Teknikutvecklingen stagnerar med andra ord om man bortser från att grunda även en psykologisk kompetens, kring grupper och individers behov. På det studerade Telekombolaget var gruppen depressiv, splittrad, fientlig, men också energisk och hoppfull. Den var med andra ord motsägelsefull. Vissa av individerna trodde på gruppens och företagets förmåga, andra inte. Som kollektiv kan dock en grupp aldrig fungera effektivt om inte samtliga dess medlemmar är övertygade om gruppens mål och känner trygghet i varandra.

Exponering och intervention

Efter några månaders studier av gruppen genom videofilmning av möten och intervjuer med enskilda teammedlemmar stod det ganska klart för oss forskare att någon kollektiv kompetens svårligen kunde utvecklas i det fientliga och apatiska klimat som rådde och som riktades framförallt mot ledningen. Ena hälften av gruppen angrep

projektledaren medan den andra halvan försvarade honom. Att ledarskapet utmanas är en naturlig process i grupper som växer. I det här fallet kryddades utmaningen av att samtliga gruppmedlemmar tidigare varit chefer, men nu "degraderats" till vanliga medarbetare. De hade förlorat sin rang och projektledaren upplevdes ha lägre status än de själva rättmätigen borde ha, varför många gick in i kamp och utmanade projektledaren. Hellre än att dela på sin kompetens, höll man inne den eftersom behållandet av den säkrade ett maktövertag.

Forskningsgruppen lyckades sammanfatta och beskriva processen för deltagarna som blev medvetandegjorda om vad de själva bidrog till. Genom att varligt "normalisera" beteendet som naturliga reaktioner i en stressfylld situation snarare än att straffa och skuldbelägga gruppmedlemmarna, fick man till stånd en energi i gruppen som förflyttade gruppen i en mer gynnsam position. Medlemmarna började helt enkelt dela med sig av kompetens igen, vilket också stärkte banden. Gruppens medlemmar fick också genom utvecklandet av språket tillgång till sina känslor igen eftersom de nu i ord, snarare än i ett destruktivt utagerande kunde beskriva vad som pågick. Detta ledde till ökad trygghet och en ökad förmåga att uttrycka sina behov, vilket i sin tur minskade frustrationen. Energin kunde därför riktas till produktiva beteenden.

Emotionell stabilitet en förutsättning?

Det fenomen som studerades på Telekombolaget hade också observerats på två av de andra företagen där förändringsprocesserna varit intensiva och genererat en instabil projektmiljö. Fenomenet lyste dock med sin frånvaro från det fjärde studerade bolaget – det enda av de studerade som investerat mycket resurser för att få till stånd en psykologiskt trygg ledningsgrupp som förmodade att kommunicera sina behov och sina kollektiva processer väl. Det tycks således som att teknisk kollektiv kompetens mår väl av att även kollektiv kompetens kring sociala processer och ett etablerande av en vokabulär som gör att projektets medlemmar förmår förmedla emotionella behov och budskap får dem att konvergera snarare än divergera. ■



Max Rapp Ricciardi

Fil doktor organisationspsykologi.
Legitimerad psykolog.
Fil kand systemvetenskap.

Kontakt:
Psykologiska Institutionen vid
Göteborgs Universitet.
Tel 0708-41 86 18,
max.rapp.ricciardi@psy.gu.se