

Kunskapsföretag i förvandling

– från ett individualistiskt professionellt till ett kollektivistiskt socialt kompetensperspektiv

Forskningsprojektet "Att Orkestrera Mångfald för att utveckla kollektiva kompetenser som gynnar projektarbetsplatsen" som finansierats av VINNOVA syftade bland annat till att hjälpa praktiker att utveckla och utvärdera modeller för effektiv kommunikation och kollektiv kunskapsöverföring.

av Max Rapp Ricciardi

Nummer 4 av *Management of Technology* 2010 beskrevs företrädesvis företag som ingått i studien där man inte riktigt lyckats fullt ut att nå en kompetensmässig utväxling, vilket i sin tur föranledde kontinuerliga nedskärningar och att de medarbetare som "överlevt" flera av dessa, inte längre förmådde att investera i sociala relationer med sina kollegor.

I denna artikel är fokus på ett annat företag som ingick i studien. Till skillnad från de andra studieobjekten hade detta företag – låt oss kalla det för Xerxes, en mycket tydlig strategi för kollektiv kunskapshandling. I Xerxes, som var ett kunskapsföretag med medarbetare med så kallade professionsyrken, hade man satt en långsiktig filosofi att utveckla framtidens ledare och delägare. Artikeln belyser en triad av kunskapsöverföring mellan de management-konsulter som bidrog till att effektivisera Xerxes interna kunskapsprocesser, men också kunskapsöverföring från forskningsgruppen RIMPOC (Research Initiative on Multi-Projects Organizing) som följde utvecklingsprojektet longitudinellt och återkopplade sina observationer och analyser till deltagarna i studien.

Från Adhokrati till Professionell byråkrati

Många kunskapsföretag som är av karaktären "professionsorganisationer", ägda och drivna av professionella yrkesutövare

som har legitimationsgrundande utbildningsbakgrund eller ingår i professionella samfund (till exempel advokatbyråer, redovisningsbyråer, privata läkarmottagningar och psykologmottagningar), tenderar att vara tämligen framgångsrika i de tidiga faserna av organisationens liv. De vilar på grundarnas gedigna kompetens och erfarenheter i det professionella området de verkar inom. Dessa "adhocratier" enligt Mintzbergs terminologi, har en hög grad av professionell kompetens, men en låg grad av organisatorisk kompetens. Så länge företagen är relativt små klarar de sig bra, men när de växer ökar också kraven att utveckla ledarskapet, såväl de organisatoriska strukturerna som förmågan att utveckla den kollektiva kompetensen.

Med andra ord kan det vara nödvändigt att genomgå en metamorfos, från adhokrati till det som Mintzberg kallar "Professionella byråkratier" som kännetecknas av såväl hög professionell som hög organisatorisk kompetens. Detta är en utmaning som många professionsorganisationer stöter på då de lever efter ett ideal som utgår från att samtliga delägare bör vara "primus inter pares", vilket ger en platt organisation vad gäller den högsta maktstrukturen och en svag stödjande stab utan någon som helst reell makt och inflytande. En platt ledningsstruktur riskerar således att vittra sönder inifrån på grund av bristande samordning och intern kannibalism sprungen ur en ovilja att inordna sig i en organisa-

torisk logik som är annan än filosofin "företag i företaget". De professionella tenderar således att fokusera på sin individuella gärning snarare än på den kollektiva och på så sätt missar man viktiga organisatoriska synergier.

Utmaningarna i kunskapsföretaget Xerxes

Den professionsorganisation som ingick i studien "Att orkestrera mångfald" hade också gått igenom ovan nämnda process. Det var ett traditionstyngt företag som under många decennier haft en avsevärd framgång. Att ändra på traditionerna i en professionsorganisation som betraktar dessa traditioner som nyckeln till framgång låter sig knappast göras. I Xerxes var det under lång tid inte annorlunda. Traditionerna hade skapat en kulturhomogenisering och en rekryteringspolicy som forskaren Belbin skulle definierat "principen kring utvald homogenitet". Man valde systematiskt de som "passade in" i kulturen, det vill säga företrädesvis välutbildade män som snabbt anpassade sig till företagets policy. Med tiden noterades dock att strategin inte skulle bli långsiktigt hållbar. Dels utvecklades på sina håll en arrogant hållning internt där medlemmar i organisationen som inte hörde till bärarna av kärnkompetensen, men ändå var betydelsefulla, inte uppskattades. Vidare förekom intern rivalitet som också missgynnade relationerna med kunderna. Det berättades också att den arroganta attityden ibland också kunde spilla över direkt på kunderna, vilka behandlades som "mindre vetande". Xerxes ledning uppfattade lyckligtvis signalerna och startade med hjälp av ett managementkonsultbolag ett utvecklingsprogram som syftade till att etablera rutiner och filosofier som skulle stimulera samverkan snarare än individualism, så att kunskapshandlingen skulle bli av mer kollektiv karaktär.

Studien

Delstudien gick ut på att forskningsgruppen RIMPOC följde det mer än årlånga program som de framtida ledarna och delägarna skulle genomgå. Med andra ord skulle forskarna betrakta och belysa den kunskapsöverföringsprocess som skedde från managementkonsulterna till Xerxes samt den kollektiva kunskapsöverföringsprocess som skapades mellan deltagarna i programmet. En tredje process som ingick i forskningsdesignen var att forskarna i slutet av projektet överförde sina samlade reflektioner till såväl managementkonsulterna som till deltagarna i företaget Xerxes.

Det var ett modigt drag av managementkonsulterna att exponera sina pedagogiska metoder under forskningsluppen. Riskerna fanns att bli kritiserade inför kunden under pågående leverans. Konsulterna var dock villiga att ta sig an utmaningen, då de ville leva utifrån sin egen formulerade princip och filosofi, nämligen att verksamheten står och faller med kontinuerlig kunskapsutveckling och självkritik.

Utveckling av såväl social som professionell kompetens

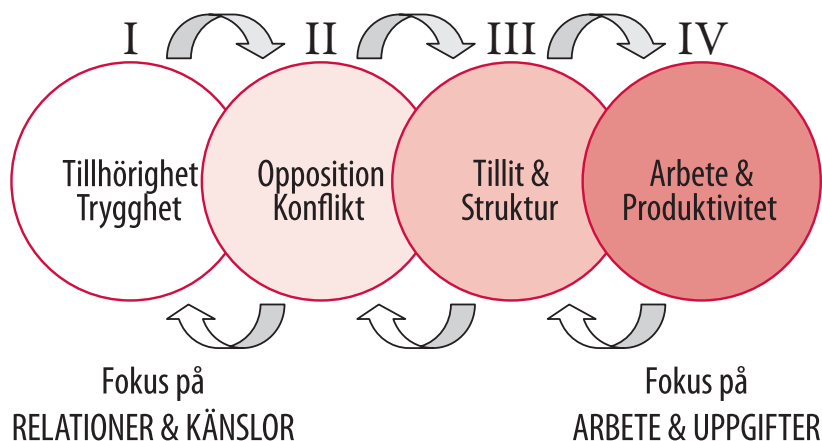
Ledarutvecklingsprogrammet drevs som ett projektarbete och startade med att Xerxes högsta ledning beskrev den krävande process som de blivande ledarna och delägarna skulle få genomgå. Det berättades också att om deltagarna under utbildningens gång kunde komma till insikt att de inte var lämpade för ett ledarskap och delägarskap, och att det i så fall var möjligt att återgå till sin roll som professionell medarbetare i organisationen utan att någon skulle se ner på en.

De värderingar som nu gällde för Xerxes ledare handlade bland annat om laganda och coachande ledarskap, vilket var en tydlig kontrast till den tidigare kulturen som främjat individualism och toppstyrt ledarskap. Den nya ledarskapsmodellen vilade bland annat på att kursdeltagarna skulle knyta an till varandra och utveckla sin sociala kompetens. Ökad tillit och gemenskap var en viktig del av programmet.

Utöver träning i social kompetens ingick i programmet att deltagarna skulle formulera och driva ett skarpt affärsprojekt tillsammans. Med andra ord handlade det inte bara om att träna färdigheter för kommunikation, feedback och andra ledarskaps- och grupp färdigheter, utan också om att omsätta dessa i praktiken genom att tillsammans sätta upp mål och driva processen framåt.

UGL – Utveckling Grupp Ledare

För att förbättra deltagarnas kommunika-



tiva kompetens, öka deras självkännet och stimulera dem att arbeta som ett kollektiv använde managementkonsulterna sig av ett koncept som är väl beprövat men som samtidigt innehåller nya komponenter, nämligen försvarshögskolans UGL – koncept. Ursprungligen användes detta för att träna ubåtsbesättningar i den amerikanska marinen eftersom man funnit att olika u-båtsbesättningar, trots att de fått exakt samma militära träning, presterade markant olika. Insikten som nåddes var att det var de interpersonella relationerna som var bristfälliga och som ledde till prestationsbortfall. Will Schutz utvecklade grundkonceptet som nu har förnyats och Professor Susan Wheelans Integrerade Modell för Grupp utveckling har ersatt Schutz trestegsmodell.

Den integrerade modellen för grupp utvecklingen är en syntes av flera decenniers forskning kring grupper utveckling. Den visar hur grupper passerar olika faser, från den första anknytningsfasen där trygghetsbehov och relationerna står i

lit och Struktur fokuserar man i allt lägre grad på relationerna och mer på att arbeta effektivt mot ett mål. Om man når fasen Arbete och Produktivitet har man en väl sammanhållen grupp som arbetar effektivt tillsammans. De emotionella behoven är tillgodosedda och man kan fokusera på de prestationsmässiga. I Xerxes gamla struktur befann sig de flesta i de tidiga faserna i grupper utveckling och stimulerades inte till att gå vidare i sin utveckling som kollektiv.

Den ovan beskrivna processen kan tyckas väldigt självklar, oproblematiserad och logisk. Vad som dock står klart är att det är en sak att läsa om processen, men en helt annat att uppleva den i ett UGL-sammanhang, i synnerhet om deltagarna är professionella specialister, vana att arbeta individuellt och att i huvudsak lita på sig själva samtidigt som den personliga prestige är viktig.

I den föreliggande studien fick forskningsgruppen RIMPOC den unika möjligheten att följa en UGL-grupp under en hel vecka med deltagande observationer samt att göra för- och eftermätningar med det instrument för diagnostisering av gruppens tillstånd som Professor Wheelan utvecklat, det så kallade Group Development Questionnaire – GDQ.

Mätningen

Deltagarna var inte särskilt bekanta med varandra innan kursen startade och det fanns en viss spänning inför det som skedde. Under processens gång släppte dock den prestige som suttit väldigt djupt. Deltagarna började öppna upp sig gentemot varandra och kommunicerade om sitt sätt att fungera och delgav också en del personliga utmaningar. De utmanades också av UGL – handledarna när dessa noterade att deltagarna inte tog ställning på ett sätt som kunde anses vara

*”Ekvationen är enkel.
För att kunna utveckla
kompetens måste man först
erkänna var det brister.”*

fokus. Denna kallar Wheelan för Tillhörighet och Trygghet. Allteftersom tryggheten ökar, ökar även benägenheten att ta risker i sociala situationer och att göra sin egen vilja gällande i ett kollektivt sammanhang. Gruppens medlemmar går i allt större utsträckning i konflikt med varandra och testar av gränser under fasen Opposition och Konflikt. När gruppen nått stadiet Till-

tillbörligt för framtida ledare och delägare. Deltagarna elaborerade och diskuterade sina personliga likväl som gruppens svagheter och styrkor. De byggde med andra ord en plattform inför det framtida samarbetet i ledarutvecklingsprogrammet. De trädde in som individer och trädde ut som en grupp. Mätningen med GDQ:n visade att deras uppskattning av hur effektivt gruppen fungerade hade ökat signifikant under denna vecka. På en vecka hade deltagarna enligt egen utsaga nått mycket längre än de någonsin tidigare gjort i något annat företagsmässigt sammanhang på Xerxes. Deras initiala osäkerhet hade övergått till ökad självsäkerhet och med det följde en större prestigelöshet och en vilja att dela med sig av sin personliga kompetens. Man betraktade de andra som medspelare snarare än som konkurrenter. Förutsättningarna för att få till stånd en mer positiv affärsmässig process hade enligt många av deltagarna väsentligen förbättrats som en konsekvens av det förbättrade samspelet.

Det fortsatta programmet

Observationer som forskningsgruppen gjorde av deltagarnas prestationer i resten av det ettåriga programmet verifierade att de lärdomar som de fått kring kollektiv samverkan också tycktes ha gett en god skjuts in i det projektarbete som deltagarna var satta att genomföra. Studien håller just nu på att avslutas och det mesta indikerar på att investeringen varit väl värd mödan utifrån ett kompetensmässigt perspektiv.

Ekvationen är enkel. För att kunna utveckla kompetens måste man först erkänna var det brister. I en organisation som bygger på att visa upp en perfekt fasad och prestera som individ, är det föga sannolikt att denna exponering kommer att ske. Genom att under kontrollerade former och med handledarstöd låta de professionella yrkesutövarna knyta an till varandra skapas en ökad trygghet och med den följer en minskad prestige. Kunskapsbrister kan blottläggas utan att dessa bestraffas. Man kan be om hjälp och den erbjuds. ●

Max Rapp
Ricciardi

Filosofie doktor i organisations-
psykologi, legitimerad psykolog.
Verksam som universitetslektor
och som rådgivare i företag runt
om i Europa.

Psykologiska Institutionen vid
Göteborgs Universitet.

Tel 0708-418618

max.rapp.ricciardi@psy.gu.se



BTH värd för 3:e nationella ämneskonferensen i Industriell Ekonomi



Blekinge Tekniska Högskola, BTH, blir värd för den 3:e nationella ämneskonferensen i Industriell Ekonomi. Konferensen, som 2011 arrangeras i samarbete med IMIT för tredje året i rad. Tidigare års konferenser har ägt rum på KTH i Stockholm och på Chalmers tekniska högskola i Göteborg.

Den nationella ämneskonferensen i Industriell Ekonomi kommer att hållas på BTH den 10-11 november 2011. Konferensen arrangeras liksom tidigare år i samarbete med Stiftelsen IMIT.

– Vi är glada att få arrangera denna konferens här på BTH. Industriell ekonomi är en av de linjer där akademien möter verkligheten eller som vi säger här - "in real life", säger rektor Ursula Hass.

Årets konferens har en bred ansats. Här diskuteras undervisningsfrågor, ämnesinriktning och forskning samt internationalisering. Nytt för i år närvaron av nordiska representanter från de tekniska högskolorna samt doktorandpresentationer av doktorandernas forskning. IMIT har dessutom satt upp ett pris till den doktorand/de doktorander inom ämnet industriell ekonomi eller motsvarande som presenterar sin forskning på bästa sätt.

Industriell ekonomi och organisation inom tekniska högskolor har funnits som ämne i Sverige i snart 100 år. Idag är det en av Sveriges populäraste utbildningar och ämnet har etablerats på de flesta tekniska fakulteter i landet. Ett av syftena med konferensen är att skapa ett forum för diskussion kring ämnet samt verka för ett utbyte av erfarenheter och idéer mellan industrin, lärosäten och forskare.

För ytterligare information kontakta Professor Birger Rapp på telefon 0455-38 55 84. Se även www.bth.se