

# Collective Intelligence in Action



## Förstå hjärnan och bli en bättre förändringsledare

Har du varit med om den där känslan när förändringsprojektet drar igång – ivern, tillförsikten, optimismen, "allt ljus på oss"? Och har du upplevt hur det är när projektet sedan möter verksamheten och vardagen?

Förändringsarbeten möts ofta av motstånd, osäkerhet och märkligt stora svårigheter att nå hållbara resultat. Länges har vi trott att det finns besvärliga människor som motarbetar förändring men förklaringen är naturligare än så – det är våra hjärnor som har sina egenheter.

## INFLUENCE

# Våra hjärnor bearbetar inte ens en del information

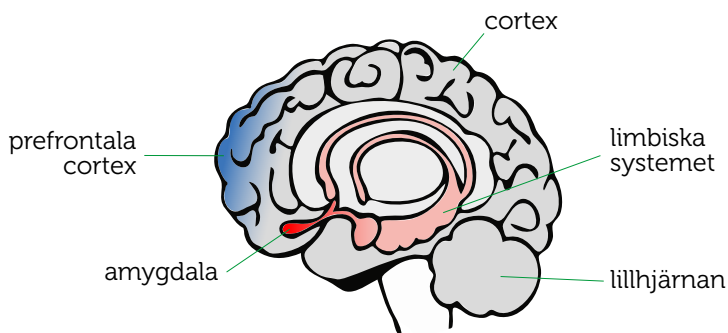
Forskning visar att mycket information inte ens bearbetas av våra hjärnor om den inte överensstämmer med vad vi tycker oss veta sedan tidigare. Med andra ord kastar vi ny kunskap i papperskorgen och föredrar att bekräfta gammal kunskap. Förändring och förväntningar på nya beteenden tolkas av de äldsta delarna av hjärnan som hot och vi reagerar med att fly eller försvara oss mot det nya. Konsekvensen är dels att många inte mår bra och inte presterar bra, dels att goda initiativ inte överlever.

## Genom kollektiv intelligens kan gruppens arbete förändras

I den här artikeln kommer vi att beskriva hur vi med kunskap om hur hjärnan fungerar kan motverka att chefer och medarbetare kidnappas av det limbiska systemet i sitt förändringsarbete.

Tillfälliga grupper som t.ex. projektgrupper ökar och permanenta grupper minskar. Det gör att ensidiga investeringar i klassisk teambuilding har ett avtagande värde, eftersom det syftar till att utveckla en specifik grupp.

Genom att skapa psykologisk trygghet och utveckla individers och grupper kollektiva intelligens kan förändringsprojekten stödja individer och grupper att bli medspelare, inte motspelare, i förändringsarbetet.



Den äldsta och ursprungliga delen (limbiska systemet) är omedveten, ordlös, snabb och energisnål. Härifrån styrs bl a känslor och instinkter.

Den andra delen (cortex och prefrontala cortex) är nyare. Den är medveten, tänkande, sökande, långsammare och mer energikrävande. Här finns bl a analytiska och sociala tankar, analyser, språk och omdöme.

## Fem gånger högre känslighet för negativ information

Enkelt uttryckt består hjärnan av två delar med gemensamt syfte att minimera hot och maximera belöning. Först och främst ska vi överleva. De funktioner som har det som huvudsyfte kommer alltid att kunna göra en "over ride" på andra funktioner om det uppstår hot eller fara. För säkerhets skull så har hjärnan därför fem gånger fler nervbanor för att reagera på hot – vi har därför lättare att ta till flykt eller kamp, att vilja komma **ifrån** något, än att söka oss **till** något.

**Slutsats:** Om det finns hotfulla budskap eller outtalad information i projektstarten så kommer det att dra till sig fem gånger mer intresse än målbilden. Det är därför bättre att vara öppen med hur t.e.x. förbättringsprojektet förhåller sig till besparingskraven än att inte säga något alls.

Vi har sex negativa grundaffekter och två positiva. Det finns även en neutral affekt – förvåning eller överraskning, som ger en frysningseffekt (freeze).

Vi har fler hotdrivna känslor än belöningsdrivna	
Ilkska	Glädje
Rädsla	Intresse/nyfikenhet
Sorg, ledsenhet	
Avsky	
Avsmak	
Skam	

## Hjärnan älskar förutsägbarhet

Hjärnan är egentligen en ganska lat konstruktion och föredrar att använda det den redan kan hellre än att gå nya vägar. Att ha rätt om något triggas dessutom belöningsystemet. Det är en sanning om hjärnan. En annan är att när vi inte upplever hot så söker vi belöning och lustfyllda aktiviteter och tankar. Vi är antagligen jordklotets mest nyfikna och vetgiriga djur.

**Slutsats:** Upplevelsen av att veta vad som ska hända leder till psykologisk trygghet och hotsystemet deaktiveras. Genom att forma kommunikationen så att alla upplever sig kunna förutsäga vad som ska hända och få ha rätt stödjer man därför människor att vara mottagliga och utforska nya saker, t.ex. i ett förändringsarbete.

## Människor behöver människor

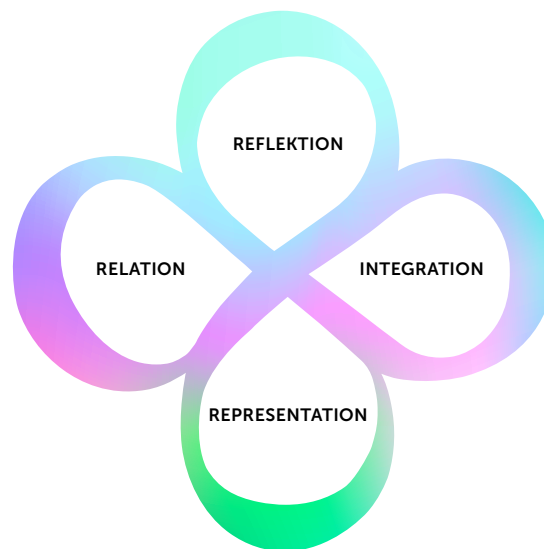
Forskning visar att mycket av vår trygghet är beroende av andra människor. Det finns t.o.m. de som idag ifrågasätter Maslows behovstrappa och framhåller att behov av att känna tillit, vara med i ett sammanhang, ha status och kunna påverka sin situation är livsnödvändiga.

Vi påverkas mer av den sociala kontexten än vad som tidigare varit känt. Det finns studier som t.ex. visar att en individs problemlösningsförmåga fungerar bättre när det finns en annan individ i samma rum och att förlust av medlemskap i en grupp aktiverar samma nervbanor som vid smärta.

**Slutsats:** Att vara en del av ett sammanhang och ha en plats i en grupp avgör hur vi mår och fungerar. Genom att förklara varför någon blivit utvald att vara med och efterfråga individens individuella bidrag så stärker man känslan av att höra till, att vara viktig, ha status och få påverka. Det kommer att märkas i bl a problemlösningssituationer.

CICS-modellen visar hur du kan utveckla individers och grupper kollektiva intelligens.

Hjärnans funktioner med alla sin fantastiska kapacitet och begränsningar är en av förklaringarna till att vi arbetar utifrån CICS-modellen.



### REFLEKTION

Gruppens förmåga att reflektera och dra lärdomar kring sitt samarbete för att gradvis öka förståelsen för uppgiften

### INTEGRATION

Gruppens förmåga att agera som ett lag med omsorg om varandra och den gemensamma uppgiften

### REPRESENTATION

Gruppens förmåga att tolka sin uppgift, dela upp och koordinera roller utifrån de kunskapsresurser den har tillgång till

### RELATION

Gruppens förmåga att skapa ett positivt, tryggt klimat, där medlemmarna har förtroende för varandras kunskaper och intentioner

## Anpassa förändringsarbetet till hjärnan

Sammantaget betyder resonemanget att det finns flera funktioner i hjärnan som riskerar att göra att människor har svårt att ta till sig förändringar. Vetskapen kan användas konkret för dig som driver eller deltar i förändringsarbete. Här är några exempel:

**Underskatta inte behovet av trygghet.** Det finns en logik i hjärnan som gör att hot stör tankar om möjliga, framtida belöningar. Ägna därför fokus åt den här punkten innan du börjar kommunicera med verksamheten. Ett exempel:

**Situation:** När ni ska rekrytera projektdeltagare och det är otydligt hur mycket tid som kommer att gå åt och hur prioriteringen i relation till ordinarie arbetsuppgifter ska gå till. Medarbetarna, och deras hjärnor, kommer att reagera för att de kan komma i kläm och kanske inte kunna göra ett bra jobb.

**Tips:** Ta fram en beskrivning av rollen där det framgår på vilka grunder medarbetaren valts, vad denne ska bidra med, omfattningen av insatsen över tid och vilka som är beslutsfattare i prioriteringsfrågor. Diskutera den med medarbetarens chef så att det är väl förankrat.

**Se till att stimulera lust och nyfikenhet** genom att hitta rätt mix av förutsägbarhet och spänning. Ett exempel:

**Situation:** När du håller i det första projektmötet och ska berätta om projektet. Om allt är ristat i sten och det finns få möjligheter att påverka under mötet så kan engagemanget sjunka eftersom kreativitet bygger på aktivitet. Å andra sidan om inget är planerat drar hotsystemet igång.

**Tips:** Detaljplanera inte för hela projekttiden utan utgå från vad ni ska uppnå i olika faser och låt projektdeltagarna få medverka i att identifiera aktiviteter och vara delaktiga i kommunikationen med resten av organisationen. Det man själv skapat blir förutsägbart och tryggt.

**Utveckla individers förmåga att agera effektivt** i ett socialt sammanhang. Vi fungerar som flockdjur där sakfrågan blir mer meningsfull när vi gör saker för varandra och tillsammans. Ett exempel:

**Situation:** Du ska presentera dig som projektledare för styrgruppen och ingen känner dig. Utgångsläget är att du är otydlig och inte hör till gruppen.

**Tips:** Utöver hårda fakta om dig själv så berätta vad som driver dig, hur du fungerar – vad som gör dig rädd, glad osv. Berätta också hur du vill göra för att styrgruppen ska förstå dig och projektet. Öppenheten och generositeten gör det lättare att släppa in dig och knyta an till dig och projektet.



Författare: Mona Cewenhielm

Vill du veta mer om hur du höjer dina medarbetares Kollektiva Intelligens och skapar en organisation med professionella samarbetare? Hör av dig till någon av oss! Vi har arbetat för att höja den Kollektiva Intelligensen hos företag, ledningsgrupper, team och individer sedan 2007.

---

### Influence AB

Hamngatan 2, 111 47 Stockholm, Sweden  
+46 (0)8-678 21 53 info@influence.se  
www.influence.se