



Förmiddag: Pass 2 och 3

När gruppen blir smartare än individen

Science Week & Sveriges
Innovationsriksdag

2025-10-09





Matilda Olsson

Specialist inom Kollektiv Intelligens | Partner CIBoost

MSc Business & Management | BSc Business &
Economics | Handelshögskolan i Stockholm



Matilda.Olsson@ciboost.se



+ 46 76 724 59 11



[linkedin.com/in/matilda-olsson-5207ab107](https://www.linkedin.com/in/matilda-olsson-5207ab107)

Vad är kollektiv intelligens?

Hur väl gruppen lyckas
använda **kunskapen
och kompetensen** som
finns i teamet

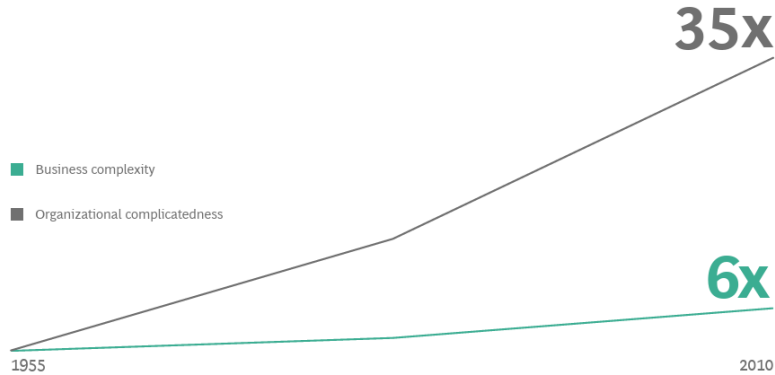
Påverkas i allra högsta
grad av **individuers
agerande på
gruppnivå**



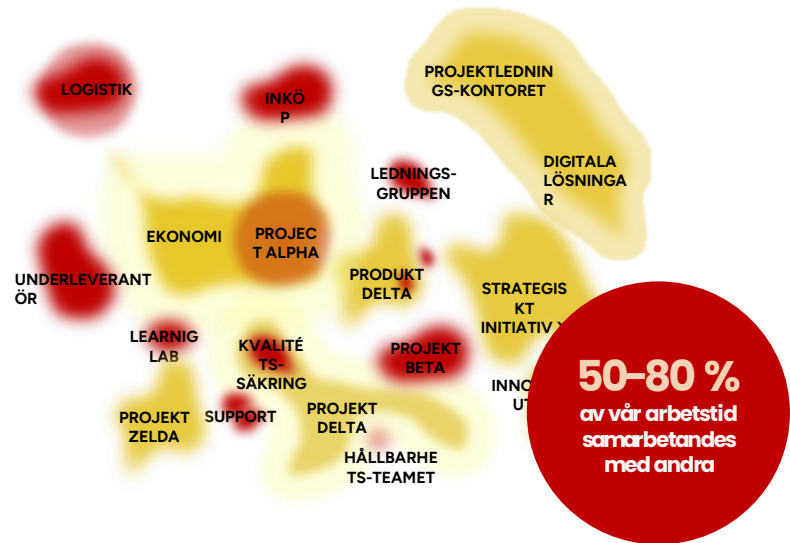
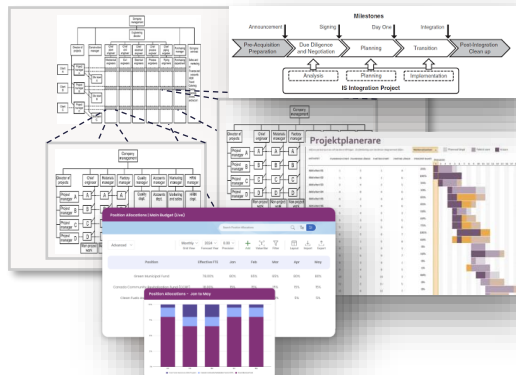
En allt större utmaning är komplexitet



Vad väntar oss framöver? Vad tror ni om utvecklingen?



Ett till perspektiv på organisationer



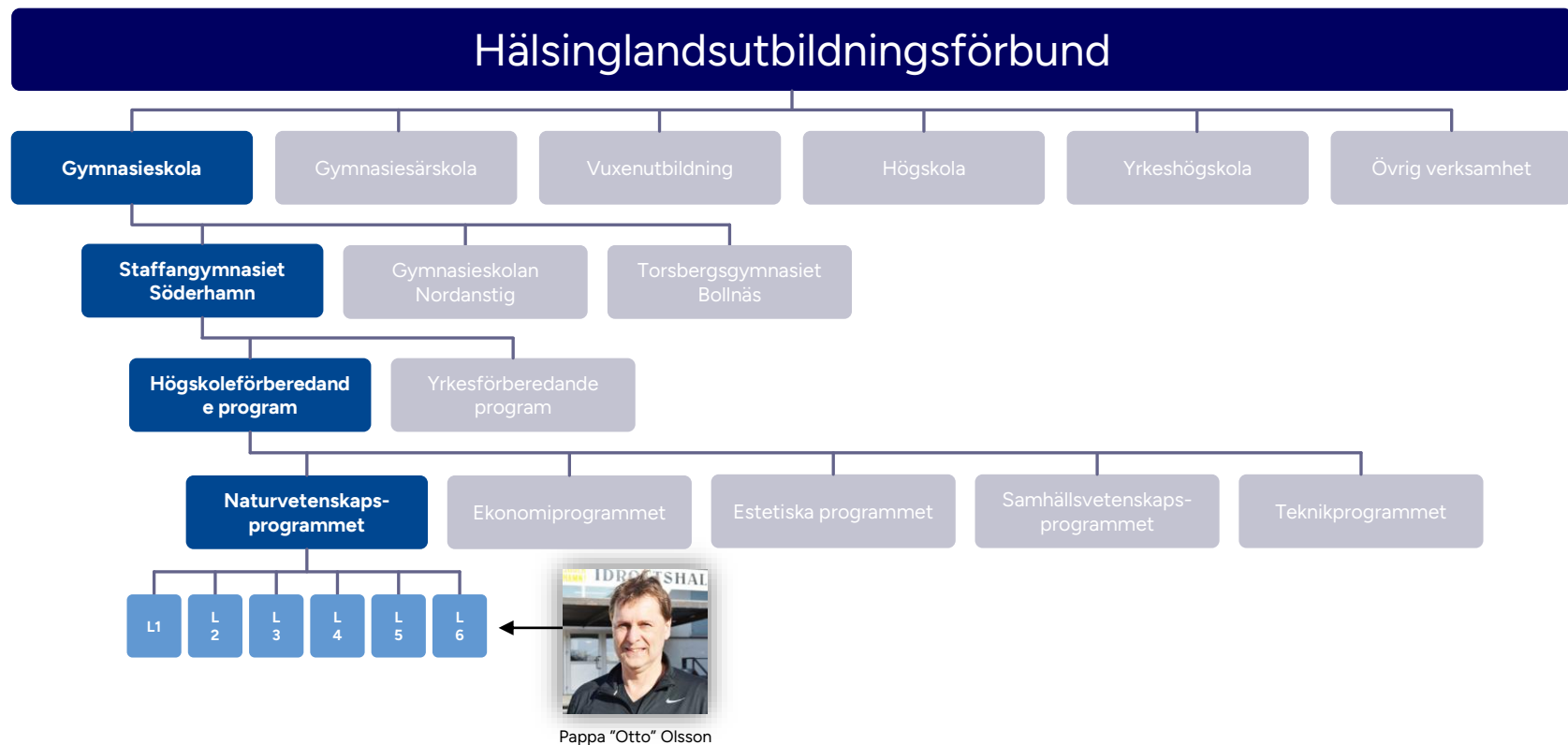
- Organisationer har sitt ursprung i den industriella eran där fokus låg på att uppnå **effektivitet** genom noggrant planerade, strukturerade och optimerade processer.
- Detta perspektiv har såklart präglat hur vi tänker och utvecklar organisationer.

- **Värdeskapande:** Varje dag går människor till sina arbetsplatser, engagerar sig i olika uppgifter och hanterar organisatoriska utmaningar – ofta med varierande grad av framgång.
- **Vi gör det oftare tillsammans med andra:** Samarbete är mer aktuellt än någonsin. Vi spenderar i genomsnitt 50–80 % av vår tid samarbetandes med andra – en siffra som har ökat med 50 % under de senaste 20 åren²

¹ Runsten, P., & Werr, A. (2023). *Kunskapsintegration – om kollektiv intelligens i organisationer* (2:a uppl.). Studentlitteratur.

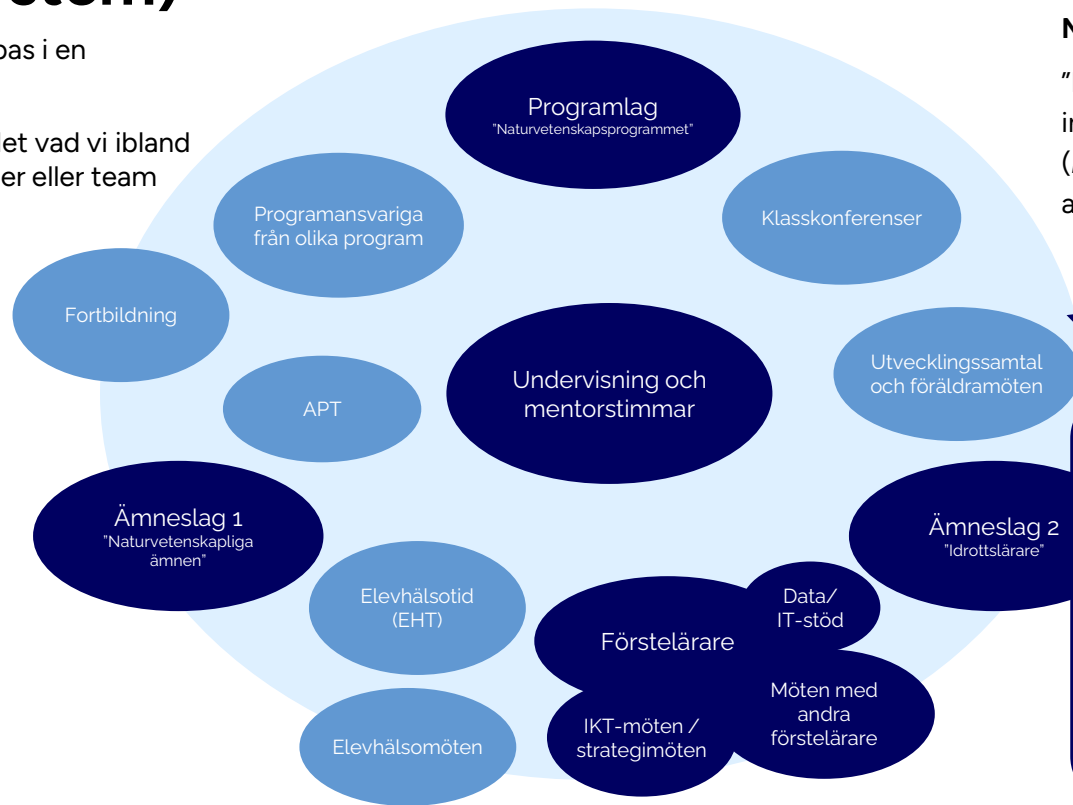
² Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). *Collaborative Overload*. Harvard Business Review.

Exempel: Traditionellt syn på organisationer



Exempel: Organisationer som ett myller av liv (mikrosystem)

1. Vart värde skapas i en organisation
2. Kompletterar det vad vi ibland kallar för grupper eller team



Mikrosystem:

"Den serie interaktioner mellan individer i vilka kunskap integreras (*mer eller mindre väl*) i lösningen av en viss organisatorisk uppgift"

(Runsten och Werr, 2023)

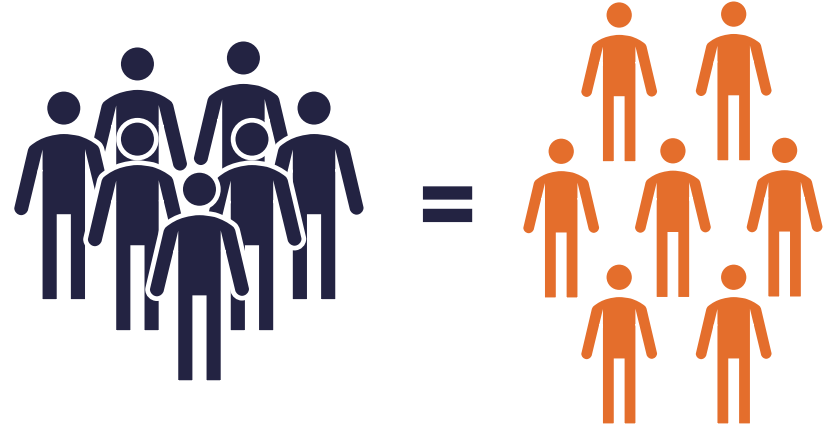
Finns det variation i samarbetskvalité?



Hur bra samarbetar vi?



“Vid **enklare och mer strukturerade** problem presterar grupper ofta på samma nivå som om den **näst bästa individen i gruppen hade gjort arbetet på egen hand**”



“När grupper arbetar med **kreativa eller komplexa uppgifter** presterar de **sällan bättre än nominala grupper** (en grupp med lika många individer men där individerna arbetar enskilt)”

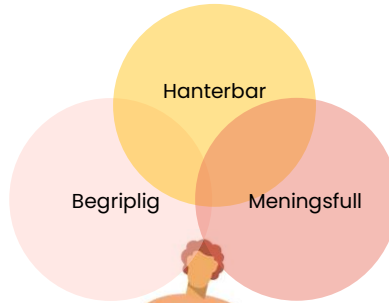
Hög komplexitet ökar risken för psykisk ohälsa

Hög kunskapsintegration

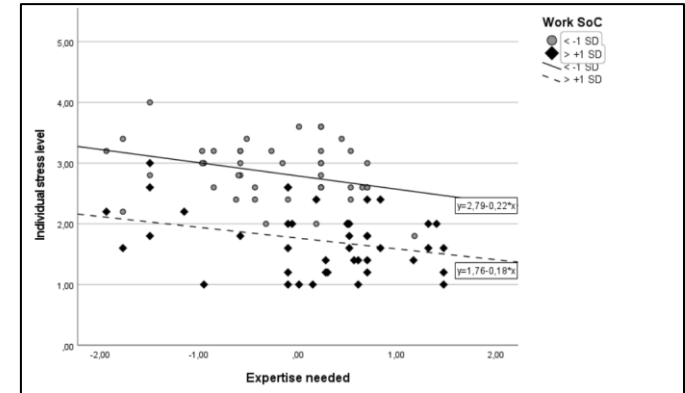
(Hög kollektiv intelligens)



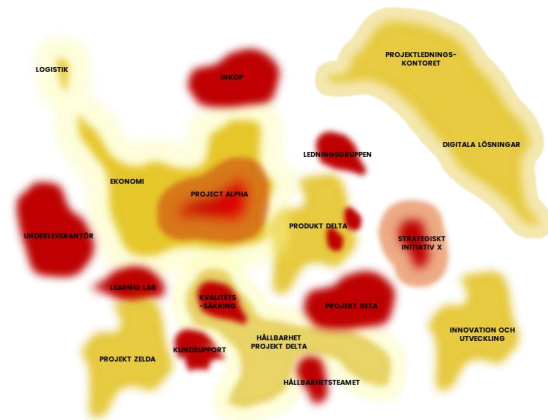
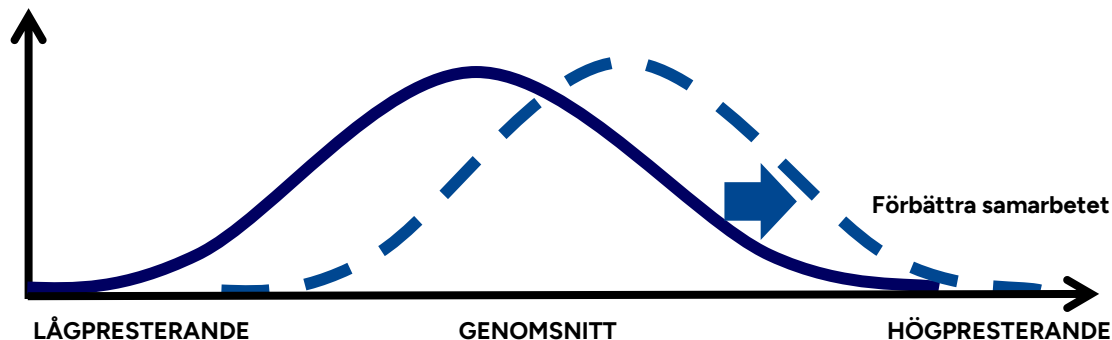
Högre KASAM



Lägre upplevd stress



Flytta kurvan: Förbättra den genomsnittliga kvaliteten på samarbetsinteraktioner



Viktigt att ta med sig:

- Att göra ett lågpresterande team lite bättre kan skapa minst lika mycket värde för en organisationen som att få ett högpresterande team att bli ännu lite bättre.
- Framgång handlar sällan om att göra mer, utan att säkerställa att teamet gör rätt saker på rätt sätt.
- Genom att göra många små förändringar i individers beteenden skapar vi en stor effekt i hur organisationen känns och fungerar.



Så hur gör vi?

Några praktiska tips för att stärka den kollektiva
intelligensen i team och organisationer



1

Gemensamt språk

2

Verktygslåda

3

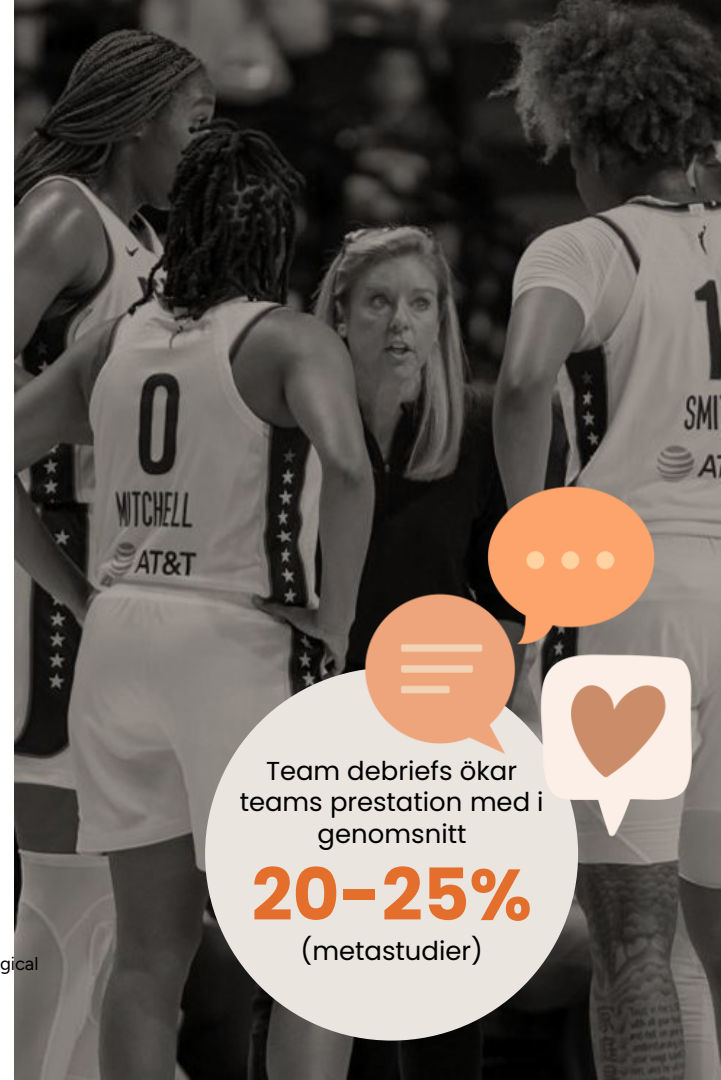
Träna och följa
upp
(team debriefs)

Team Debriefs – Den mest effektiva metoden för att stärka teams samarbete

Team debriefs är strukturerade samtal där medlemmarna tillsammans reflekterar över och pratar om sitt samarbete. Dessa samtal kan handla om allt från teamets mål, roller och spelregler till individers motivation, behov och välmående¹.

Team debriefs är det mest kraftfulla verktyget för att stärka teams samarbete – metastudier visar att införandet av team debriefs i **genomsnitt ökar teams prestation med 20–25 %²**.

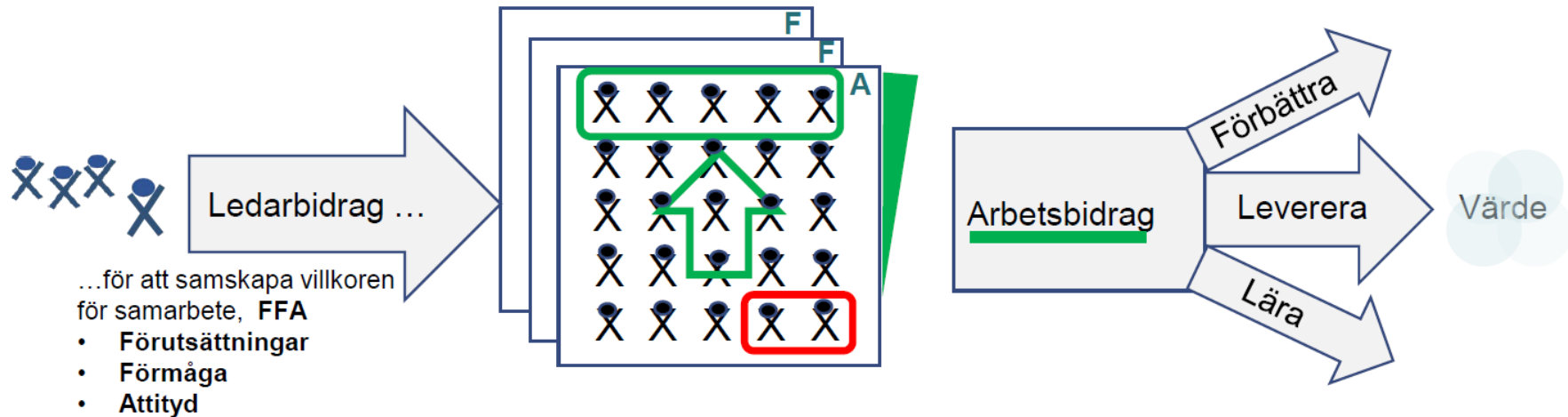
Bell, S. T., Salas, E., & Wildman, J. L. (2020). *Teams in the 21st century: New challenges and opportunities*. Current Directions in Psychological Science
Tannenbaum, S. I., Cerasoli, C. P., & Salas, E. (2013). *Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis*.



Team debriefs ökar
teams prestation med i
genomsnitt

20–25%
(metastudier)

Skapa ökad effektivitet genom att få fler gröna gubbar!



Hur ger du feedback på beteenden?

Mer av...



Mindre av...

För ökad tydlighet:

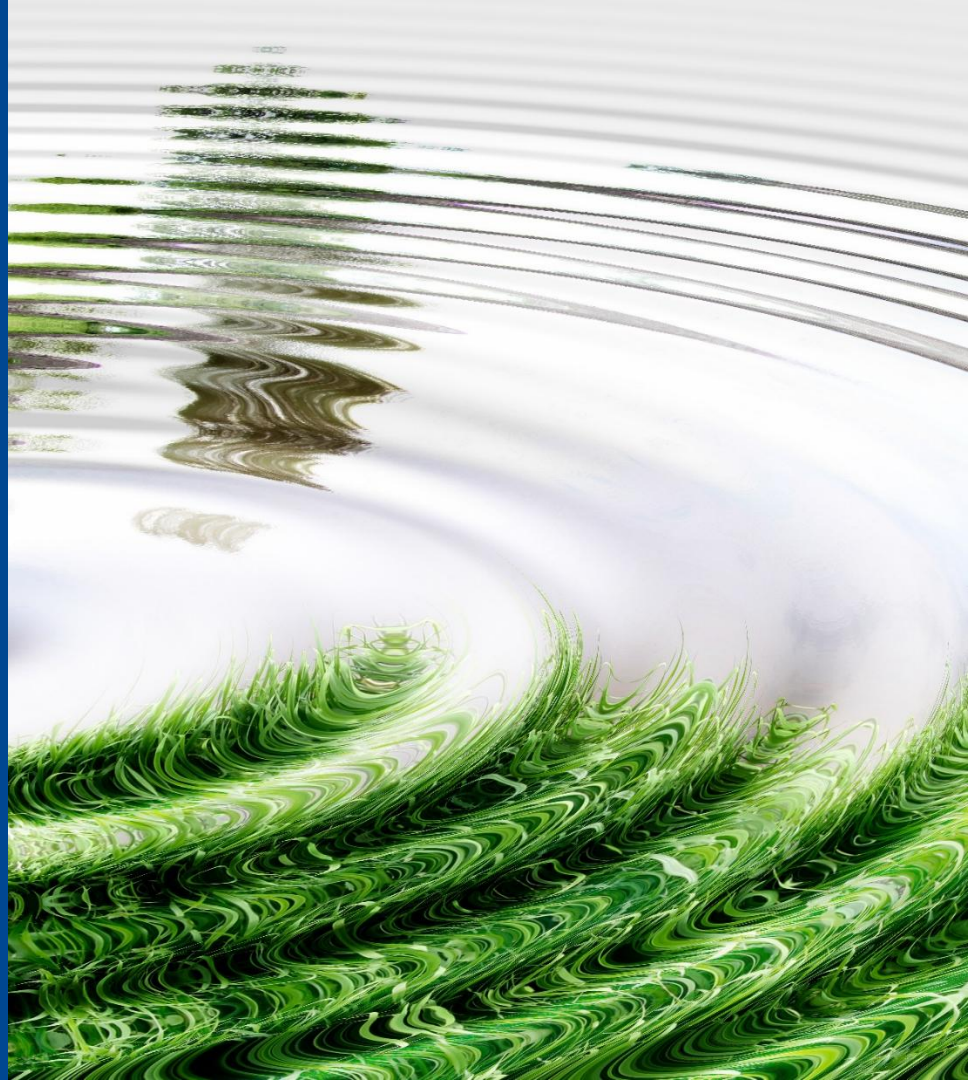
- Byt "man" till "jag"
- Byt "men" till "och"

Praktisk övning

**Testa, upptäck och stärk modet
tillsammans**

Science Week & Sveriges
Innovationsriksdag

2025-10-09



Bakgrund

Det är en tidig torsdagsmorgon när ni upptäcker att organisationen har drabbats av en cyberattack. Flera kritiska system är nere eller beter sig oförutsägbart, och ingen har en fullständig bild av omfattningen. Telefoner ringer oavbrutet, mejl går inte fram och informationen som kommer in är fragmentarisk och ibland motstridig.

Stämningen är kaotisk. Frustration och förvirring sprider sig snabbt bland anställda. Det är tydligt att varje beslut ni nu tar kan få stora konsekvenser – för återställningen, personalens välmående, kundrelationerna och för företagets långsiktiga stabilitet och rykte.

Ni har nu samlat nyckelpersoner med olika kompetenser i ett mötesrum för att hantera krisen tillsammans. Tillsammans måste ni samarbeta under press, hantera ofullständig information och enas om **vilka tre åtgärder som ska prioriteras först**. Varje beslut påverkar både organisationens omedelbara återhämtning och framtida förtroende.

Vi är ett kommunalägt bolag, Vatten och Avlopp, som tidigare aldrig blivit utsatt för något likande.

Informationskort – baserat på roller

IT-säkerhetsexpert

Mina loggar visar misstänkt aktivitet på flera servrar, men jag kan inte säga exakt vilka delar som är komprometterade. Det finns flera möjliga scenarier: kanske angriparna har fortsatt åtkomst, kanske inte. Jag vet inte hur lång tid en fullständig analys skulle ta, och varje val innebär risk. Jag försöker förstå hotbilden, men informationen är ofullständig och osäker. Systemen är fortfarande sårbara. Vi är även beroende av tredjepartsleverantörer (molntjänster, externa driftsleverantörer), vilket genom avtal begränsar vad vi kan göra själva.

Verksamhetschef

Jag har fått rapporter från flera av våra största kunder. Situationen är akut. Flera stora sjukhus är utan vatten, vilket påverkar upprätthållandet av kritiska samhällsfunktioner. Mitt fokus är att återställa åtminstone de mest kritiska kunderna så snabbt som möjligt. Jag är säker på att tiden är avgörande. Varje minut som tjänsten ligger ner ökar risken för personskador och ekonomiska konsekvenser.

Kommunikationschef

Telefonen ringer konstant. Tre stora medier har redan publicerat artiklar om att vi utsatts för en cyberattack, men de har olika uppgifter om vad som faktiskt har hänt. Jag måste agera, men jag har varken fullständig information eller tid. Ska jag kommunicera snabbt och riskera fel? Eller vänta in fakta och riskera att tappa förtroendet? Just nu är tystnad också ett budskap och det gör mig extremt pressad.

Informationskort – baserat på roller

Ekonomichef

Ekonomisystemet är nere och lönerna ska betalas ut idag. Jag vet inte exakt hur lång tid det tar att återställa systemen, men jag är orolig för att försenade löner kan skapa frustration och problem för medarbetarna. Kanske bör vi överväga att återställa vårt interna ekonomisystem innan vi försöker lösa uppkopplingen hos kontrollrummen.

HR-chef

Det råder fullständig förvirring hos personalen. Några har börjat ringa kunder utan att veta hur de ska agera. Andra kommer till mig med frågor jag inte kan besvara. Jag ser hur frustrationen och osäkerheten växer bland medarbetarna. Det här är redan en stressad och pressad arbetsstyrka och jag är rädd att den här krisen, som även slår mot sjukhusen, får bågaren att svämma över. Jag ansvarar för att säkerställa krisstöd, bemanning vid akuta driftsstopp och manuella rutiner för löneutbetalningar.

VDn

Jag får rapporter från alla håll – IT, drift, HR, ekonomi och verksamhetsansvariga – men ingen har fullständig bild av situationen. Pressen från styrelse och staden är enorm. Jag måste fatta beslut som påverkar hela organisationen utan att veta alla fakta. Jag oroar mig för att våra prioriteringar kan få stora konsekvenser, både på kort och lång sikt. Det känns som att alla springer åt olika håll och att jag måste balansera behovet av snabba åtgärder med risk för misstag. Jag vet inte vad som är viktigast just nu, och varje beslut kan skapa både fördelar och problem.

Reflektionsfrågor

1. Hur upplevde du den egna stressnivån under övningen? Vad var det som ökade respektive minskade stressen?
2. Hur säkerställde ni en gemensam bild över situationen? Fick ni samsyn?
3. Hur väl funkade samarbetet på en skala 1-10 (antal fingrar)?

Säkra en gemensam förståelse för uppgiften och dess innebörd (representation)



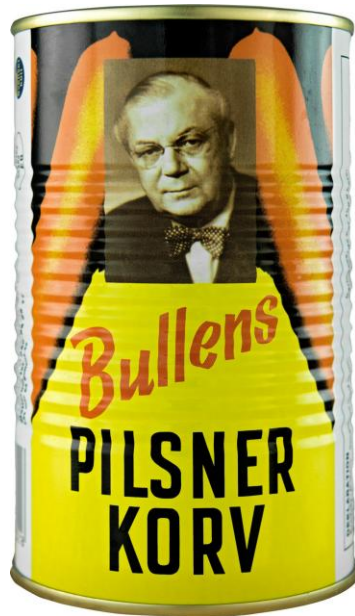
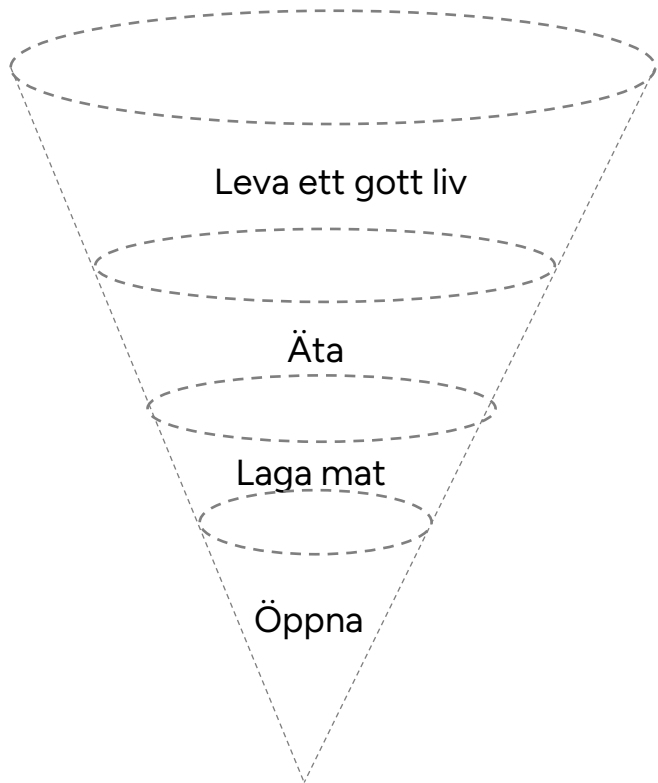
Avancerad representation skapar ett intelligensövertag



Representationen koordinerar enskilda handlingar



Problemformulering avgör vilka lösningar som kommer att sökas



Jogga, jobba, umgås

Hemleverans, McDonalds

Frys, macka, yoghurt...

Kniv, bil, granne...



Den kommunikativa dynamiken särskiljer effektiva team





Summering

- Menti med 3 frågor
1. Vilka lärdomar tar du med dig från dagens pass?
 2. Vad gör du annorlunda imorgon?
 3. Vilka tips har du för att vi ska bli ännu bättre?

