

Erfaringsbasert innovasjon med globalt nedslag



Bjørn Z. Ekelund
Human Factors AS
bze@human-factors.no

Innovasjon forutsetter samspill mellom praksis og academia, og forståelse av utfordringene som oppstår i samspillene.

Diversity Icebreaker® eies og distribueres av Human Factors AS. Forfatter Bjørn Z. Ekelund er hovedaksjonær i Human Factors AS og har derfor økonomiske interesser i konseptets anvendelse.

Hvordan kan vi som psykologer bygge opp faglige konsulentmiljø som både utvikler ny kunnskap i samspill med akademiske institusjoner og samtidig bidrar til praksisnær innovasjon? Spørsmålet har fulgt meg siden jeg på slutten av 1980-tallet var med på å etablere OPI-Nord AS, et organisasjonspsykologisk konsulentmiljø i Nord-Norge. Vår ambisjon var å bygge et robust fagmiljø der erfaringene ble værende, analysert og reflektert over – og der kunnskapen kunne videreutvikles til ny, relevant og virkelighetsnær praksis.

Jeg ønsker her å vise hvordan praksiserfaringer kan danne grunnlag for ny kunnskap, hvordan samarbeid med academia kan by både på muligheter og utfordringer, og hvordan enkle rammeverk kan videreutvikles til attraktive, globale verktøy.

Fagstrømninger i Tromsø på 80- og 90-tallet

I OPI-Nord AS utviklet det seg etter hvert en gruppe på fem til seks psykologer og pedagoger med mye entusiasme og gjensidig tillit. Flere faglige impulser som var sentrale i Tromsø-miljøet på den tiden, fikk betydning for utviklingen av vår innovasjonsmodell. Utviklingen viser hvordan organiseringen av konsulentmiljø ofte kan ha utspring i teori og forskning som er aktuell på tidspunktet utviklingen skjer.

Innen organisasjonskulturlitteraturen tydeliggjorde Edgar Schein hvordan grunnleggende antakelser, uttrykt gjennom språk og metaforer, er sentrale for å forstå organisatorisk atferd (Schein, 1985). Chris Argyris og Donald Schön viste videre hvordan refleksjon over praksis kan bidra til å avdekke underliggende strukturer og paradigmer (Argyris & Schön, 1978; Schön, 1983).

I Nord-Norge demonstrerte Tom Andersen hvordan reflekterende team, gjennom refleksjoner utenfra, kunne tilføre informasjon og dermed bidra til endringer i familiepraksis (Andersen, 1987). Jean-François Lyotard fremhevet hvordan kunnskap organiseres gjennom informasjonssystemer, og hvordan kreativ innsikt kan oppstå i *nexus* – knutepunkter der ulike ideer, erfaringer og diskurser kobles sammen (Lyotard, 1984).

Grobunn for praksisutvikling



Med fagstrømningene som bakgrunn stilte vi oss følgende spørsmål: Hvordan kunne vi fungere som et slikt *nexus*, og bidra til å forme informasjonsstrømmer slik at vi kunne utvikle original kunnskap og konsepter som er nyttige for ledere og for organisasjoner? Utgangspunktet var et søkelys både på intern organisering, med utgangspunkt i litteraturen i organisasjonspsykologi, og utvikling av eksterne relasjoner, som gjorde oss til en relevant samarbeidspartner for akademien, og som dermed kunne bidra til videre innovasjon.

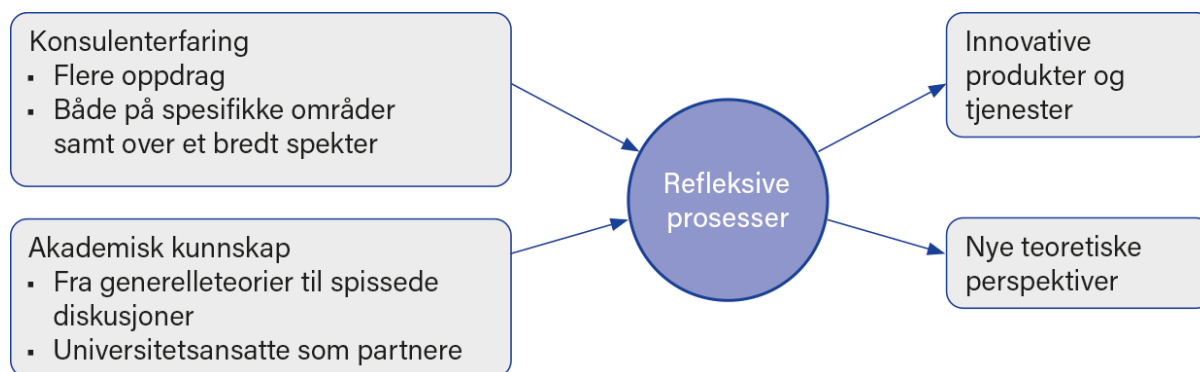
I en liten konsulentgruppe med mye psykologisk trygghet og kontinuitet mente vi å kunne skape en dypere forståelse av praksis ved systematisk refleksjon over egne erfaringer, og dermed åpne for både faglig og personlig kreativitet med relevans for kundene. Vi bearbeidet erfaringer kollektivt gjennom ukentlige oppsummeringer internt i selskapet, og gjennomførte workshops med kunnskaps- og produktutvikling. Blant annet lagde vi en opplæringsmanual for konflikthåndtering, som ble brukt til undervisning etter at vi hadde arbeidet med 20 vanskelige arbeidskonflikter (Ekelund, 1992).

Vi utviklet eksterne relasjoner, for kunder gjennom et stort antall kundeoppdrag, og for akademiske miljøer ved å anvende akademiske begreper og modeller i kundeoppdragene. På den måten kunne vi samle erfaringer og observasjoner fra mange ulike organisatoriske kontekster.

På bakgrunn av refleksjonene om erfaringsbasert innovasjon utviklet vi en enkel innovasjonsmodell, som også har vært utgangspunktet for senere arbeid med utvikling av praksis.

Figur 1

Erfaringsbasert innovasjonsmodell



Innovasjon for bedre kommunikasjon

Jeg brukte erfaringen fra utviklingen av den grunnleggende innovasjonsmodellen da jeg i 1993 etablerte Human Factors AS i Tønsberg og Oslo. I selskapet prøvde vi ut ulike psykologiske kartleggingsverktøy, før vi i 1995 utviklet et eget konsept knyttet til kommunikasjonsstiler, senere kalt Diversity Icebreaker. Konseptets sentrale begreper vokste fram gjennom fokusgrupper hos en kunde. Problemstillingen handlet om hvordan man på en troverdig og effektiv måte kunne kommunisere og gi råd til kunder. Vi identifiserte preferanser for kommunikasjonsstil i tre ulike retninger: En mer saksorientert (blå), en mer relasjonsorientert (rød) og en mer endringsorientert (grønn) stil.

Utgangspunktet for kommunikasjonsstilene var behovene til kundene som mottagere, heller enn et bredt faglig fundament hos avsenderne. Vi gjennomførte et første valideringsarbeid med de tre

kommunikasjonsstilene (Ekelund, 1997), og designet deretter et seminar der deltakerne samskapte en felles forståelse av stilene. Seminaret ble sentralt i den senere faglige utvikling av Diversity Icebreaker. Seminaret bestod av en firedelt prosess som kombinerte et spørreskjema med en påfølgende interaktiv prosess:



- 1 Deltakerne besvarte et spørreskjema og fikk resultater på blå, rød og grønn umiddelbart i form av tall.
- 2 Deltakerne ble plassert i like store «ensfargede» grupper etter sine preferanser og ble bedt om å beskrive seg selv og de andre.
- 3 Deretter delte gruppene sine beskrivelser i plenum.
- 4 Til slutt reflekterte deltakerne over prosessen.

Seminaret fikk en langt mer positiv mottakelse enn vi hadde forventet. Tredelingen mellom blå, rød og grønn viste seg å være lett å forstå og lett å mestre. Deltakerne tydeliggjorde hva fargene representerte, gjennom henvisninger til konkrete erfaringer fra egen praksis, og fargene ble ofte umiddelbart integrert inn språkbruken og forsterket derved den kollektive læringen. Fargekategoriene ble gradvis mer meningsfulle, noe vi gjenkjente som en prosess som ligner språkutvikling i organisasjonskulturer.

I fase fire ble det tydelig for deltakerne at forskjeller i kommunikasjonsstiler kunne være konstruktive dersom forskjellene ble integrert i et gjensidig samspill, der ulike bidrag fikk en funksjonell rolle. Vi så at fargekategoriene hadde potensial langt utover bruk i seminarer og teamutvikling. Innsikten førte oss videre til en mer eksplisitt vektlegging av teamroller, som senere ble en sentral plattform for presentasjon av kommunikasjonsstilene i markedet (Ekelund & Jørstad, 2002).

Spenninger mellom praksis og akademia

En gjentakende forskjell mellom vår praksiserfaring og mer tradisjonelle akademiske tilnærminger var den flerfaglige karakteren i refleksjonene rundt egen praksis. For oss var seminaret en flerfaglig prosess der en naturvitenskapelig inspirert psykologisk tilnærming – representert ved bruk av spørreskjema og tester – videreføres i en samfunnsvitenskapelig orientert prosess. I prosessen blir resultatene, representert ved farger, gjort meningsfulle gjennom dialog og forankring i deltakernes egne erfaringer.

Seminaret avsluttes med en kollektiv refleksjon som i noen grad kan minne om prosesser kjent fra humanistiske terapeutiske tradisjoner, når deltakerne utforsker alternative måter å forstå, arbeide og kommunisere sammen på. Prosessen trekker altså på ulike faglige tradisjoner som i begrenset grad er integrert i etablerte akademiske fagdisipliner. Refleksjon over erfaringer, når den foregår i trygge rammer og kobles til relevant teori, kan bidra til utvikling av originale begreper og verktøy som ikke nødvendigvis springer direkte ut av akademisk forskning.

Samtidig har samarbeid med akademiske miljøer vært sentralt for vår erfaringsbaserte innovasjonsmodell. Akademikere har deltatt med empiriske valideringsstudier som har vært viktige i forbindelse med vår søknad til DNV om sertifisering av utviklingsverktøyet for kommunikasjonsstiler (Ekelund et al, 2013). Vi fortsatte samarbeidet med en rekke forskere, og redigerte to forskningsbøker med ulike bidrag fra hovedoppgaver, konferanser og artikler (Ekelund & Langvik, 2008; Ekelund & Pluta, 2015). Korrelasjonsstudier viste blant annet sammenhenger mellom fargene og personlighetstrekk, verdier og kognitive stiler (Ekelund & Pluta, 2015).



Retrospektivt ser vi likevel at den akademiske publikasjonsverden i stor grad er isolert fra praksisfeltet. Felles prosjekter krever betydelige ressurser, og det er vanskelig for oss å begrunne vår ressursbruk gjennom økonomiske gevinster. Faglig verdi og legitimitet er den største verdien som oppnås. Vår erfaring er at mange forskere ønsker å produsere kunnskap innenfor sine egne spesialområder, og i mindre grad tar utgangspunkt i praksisfeltets problemstillinger og tilhørende innovasjoner. Forskjellen i interesser kan gjøre det utfordrende å bygge opp interesse og kontinuitet hos akademikere for noe som i større grad utvikles i praksis og med utgangspunkt i våre og kunders behov.

Tross noe manglende integrering i akademiske miljøer har konseptet om kommunikasjonsstiler blitt anvendt blant annet i leder- og ledelsesutvikling. En av våre kunder anvendte senere konseptet i retorikkopplæring av ledere (Synnes-Kaasa, 2003), der fargene ble koblet til klassiske retoriske begreper: etos (grønt), logos (blått) og patos (rødt). Videre har jeg anvendt fargene som ekvivalente beskrivelser av ledelsesdimensjonene mennesker (rødt), oppgaver (blått) og endring (grønt), i samsvar med Arvonen og Ekvall (1996) og Yukl (2000), på ulike nivåer i organisasjoner (Ekelund, 2018).

Forskning og praksis i globalt samspill

Ulikheter i stil og perspektiv, som kan måles med kategoriene blå, rød og grønn, er ofte kilder til irritasjon og misforståelser. Slike forskjeller kan i stedet bli ressurser i samarbeid når de gis et enkelt og felles språk, som er relevant i kryss-kulturelle sammenhenger. Verktøyet vi utviklet, ble første gang anvendt i en internasjonal og flerkulturell kontekst i 1999 i Bosnia. Her ble det brukt til å bygge bro mellom lokale representanter og internasjonale aktører i fredsbevarende styrker (Maznevski & Ekelund, 2004).

I Bosnia observerte vi at deltakerne utviklet et felles språk for å uttrykke ulike perspektiver på tvers av kulturelle motsetninger. Et slikt felles språk bidro til å etablere et nytt fellesskap, der forskjeller kunne diskuteres og brukes konstruktivt i arbeidet med å finne løsninger (Maznevski & Ekelund, 2004). Gjensidig anerkjennelse av blått, rødt og grønt bidro tilsynelatende til forventninger om å bli møtt på en mer konstruktiv måte av andre parter i konflikten.

Erfaringen med nytten av kommunikasjonsstiler i konfliktløsning førte til at jeg tok initiativ til samarbeid med akademikere og praktikere i Midtøsten for å undersøke hvordan kommunikasjonsstiler kunne anvendes i kontekster med mer komplekse konflikter. Prosjektet viser hvordan praksisutvikling og akademisk arbeid, til tross for noe motstridende interesser, også kan utfylle hverandre i å skape et godt kunnskapsgrunnlag for praksisarbeid.

I praksisfeltet resulterte satsingen i et fredsprosjekt som involverte ni skoler fra Palestina, Jordan og Israel, med til sammen rundt 700 elever og 60 lærere. Diversity Icebreaker ble brukt i starten av dialogprosesser for å etablere en felles positiv opplevelse og et felles språk. Prosjektet ble ikke gjennomført som et forskningsprosjekt, og det foreligger ikke systematiske evalueringer av effekten utover kundetilbakemelding fra oppdragsgiver. Annika Khano, som ledet prosjektet, fremhevet hvordan fargekategoriseringen skapte nye grupper og perspektiver som ikke var bundet til kulturell tilhørighet (Ekelund & Pluta, 2015).

På den akademiske siden i Midtøsten har Diversity Icebreaker blitt anvendt i studier med studenter fra Jerusalem som reflekterer regionens kulturelle sammensetning. Gjennom mer enn ti år med eksperimentell forskning er det dokumentert at intervensjonen kan redusere mistillit, øke positivitet og fremme større oppmerksomhet mot andre perspektiver (Arieli et al., 2018). Effektene kan igjen bidra til økt psykologisk trygghet i dialog, samarbeid og konflikthåndtering (Arieli et al., 2025).

Forskningen i Jerusalem illustrerer en vedvarende utfordring i forholdet mellom akademisk og praksis. Eksperimentelle design, som gir høy metodisk kontroll, er ofte vanskelige å anvende i komplekse praksiskontekster som fredsarbeid. I slike tilfeller vil praksisarbeidet, som er mindre kontrollert, bidra til en type komplimenterende kunnskapsutvikling som beriker akademisk kunnskap både med relevant kontekst og nye hypoteser.



Afrikansk filosofi integreres inn i praksis

De siste årene har vi erfart en interessant vending – i en av de største kommunene i Norge har en leder med afrikansk og psykologisk bakgrunn anvendt vårt verktøy og kombinert dette med den afrikanske filosofien Ubuntu. «Ubuntu» kan for enkelhets skyld oversettes til «jeg er fordi vi er», og understreker at vår menneskelighet formes gjennom relasjonen til andre.

I kommunen introduserte han det han kalte Ubuntu Diversity Icebreaker, en videreutvikling av vårt verktøy Diversity Icebreaker som en del av et utviklingsarbeid i 2022. Cirka 1/3 av de ansatte, nå over 2500 personer med og uten ledelsesansvar, har deltatt. I en forskningsartikkel basert på intervjuer av 25 kommuneansatte i 2024 (Elkington et al., 2025) pekes det på flere gjennomgående temaer, i tillegg til en tydelig opplevelse av fellesskap:

- **«Sawubona – jeg ser deg»:** Lederne rapporterte at de i større grad «så» medarbeiderne sine, i betydningen å anerkjenne dem som hele mennesker.
- **Psykologisk trygghet:** Humor, felles språk og gjensidig respekt styrket opplevelsen av trygghet.
- **Forsterket kommunikasjon:** Rød, blå og grønn ble brukt som enkle metaforer for å tilpasse budskap og samarbeid.
- **Mangfold som ressurs:** Ulike preferanser ble i større grad sett som komplementære styrker.

Denne erfaringen viser hvordan praksis kan berikes når den kombineres med en afrikansk humanistisk filosofi som setter menneskelig verdighet i sentrum. Ubuntu-filosofien bidrar også til en ekstra tydeliggjøring av de mer idealistiske og humanistiske elementene i vårt konsept (Ekelund, 2018).

Samspill mellom innovasjon og forskning

Vår erfaring med utvikling av verktøy for å teste kommunikasjonsstiler viser hvordan praksisnær innovasjon kan oppnås gjennom å reflektere systematisk over egne erfaringer og ved å involvere akademikere i kunnskapsutviklingen.

Erfaringen med å kombinere verktøyet med filosofien Ubuntu peker samtidig på noe mer: Psykologiske verktøy får enda større kraft når de kobles til filosofier som tydeliggjør vår grunnleggende avhengighet av hverandre. I en tid preget av polarisering kan kanskje nettopp slike kombinasjoner – der teori, praksis og filosofi møtes – gi oss nye nøkler til å forstå, anerkjenne og se hverandre.

Historien viser også hvor viktig det er at psykologer i praksisfeltet tar rollen som brobyggere mellom forskning, praksis og kultur. Når vi våger å løfte blikket og hente inspirasjon fra andre tradisjoner, kan vi bidra med verktøy og perspektiver som både styrker enkeltmennesker og organisasjoner – og samtidig setter psykologifaget inn i en større, global sammenheng.

Referanser



- Andersen, T. (1987). The reflecting team: Dialogue and meta-dialogue in clinical work. *Family Process*, 26(4), 415–428. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1987.00415.x>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arieli, S., Elster, A., & Ekelund, B. Z. (2025, 29. juli). *Diversity Icebreaker: Managing functional diversity via the representational gaps (rGaps) framework* [Paperpresentasjon]. The 85th Annual Meeting of the Academy of Management, København, Danmark. <https://cdmcd.co/d6nMDZ>
- Arieli, S., Rubel-Lifshitz, T., Elster, A., Sagiv, L. & Ekelund, B. Z. (2018, 3. januar). *Psychological safety, group diversity, and creativity* [Konferansebidrag]. 3rd Israel Organizational Behavior Conference, Tel-Aviv, Israel.
- Arvonen, J. & Ekvall, G. (1996). *Effective leadership style both universal and contingent?* (Reports from the Department of Psychology No. 819). Stockholm University, Department of Psychology.
- Ekelund, B. Z. (1992). *Konflikthåndtering* (Upublisert opplæringsmanual).
- Ekelund, B. Z. (1997). *The application of a model which integrates market segmentation and psychological theories to change energy consumption in households* [Upublisert masteroppgave]. Henley Management College/Brunel University.
- Ekelund, B.Z. (2018). *Diversity icebreaker for ledere : anvendelse av rød, blå og grønn i leder- og ledelsesutvikling*. Human Factors Publishing.
- Ekelund, B. Z. (2019). *Unleashing the power of diversity: How to open minds for good*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429469466>
- Ekelund, B. Z. & Jørstad, K. (2002). *Team Climate Inventory – intervention manual* (Danish ed.). Danish Psychological Publication.
- Ekelund, B. Z. & Langvik, E. (Red.). (2008). *Diversity Icebreaker: How to manage diversity processes*. Human Factors Publishing.
- Ekelund, B.Z., Pluta, P. & Ekelund, H.K. (2013) *Documentation for description and evaluation of the Diversity Icebreaker*. Application for DNV.
- Ekelund, B. Z. & Pluta, P. (Red.). (2015). *Diversity Icebreaker II: Further perspectives*. Human Factors Publishing.
- Elkington, R., Quantick, R., Ekelund, B. Z. Z., Dako, K., Abbasioun, M. & Appiah, H. (2025). The influence of the Ubuntu Diversity Icebreaker on leadership and followership dynamics in a large Norwegian municipality. *International Journal of Public Leadership*, 21(4), 376–394 <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2025-0019>
- Lyotard, J.-F. (1984). *The postmodern condition: A report on knowledge* (Vol. 10). University of Minnesota Press.
- Maznevski, M. L. & Ekelund, B. Z. (2004). Cultural dimensions in action: Democratic elections in post-war Bosnia. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 45–57.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Synnes-Kaasa, M. (2003). *Retorisk ledertrening for sykehusledere* (Treningsmanual). Helse Sør.
- Yukl, G. (2000). *Leadership in organizations*. Pearson.