

# Kommunikasjon katalyserer innovasjon

En kveld satt en gammel masai sammen med sitt barnebarn, en liten gutt, på savannen. Den gamle fortalte om en krig som pågår inne i alle mennesker. Han sa: "Min sønn, krigen er mellom sjiraffen og sjakalen, som begge er i oss alle. Sjiraffen er storhertjet, selv-reflekterende, empatisk, klarsynt, ærlig, høflig og rettferdig. Sjakalen er misunnelig, redd, egosentrisk, grådig, klagende, forsvarsinnstilt, arrogant og upålitelig." Den lille gutten spurte: "Hvem vinner?" Den gamle mannen svarte: "Den du fôrer."



I innovasjonsprosjektet "Virkemidler for regional FoU og innovasjon" (VRI) i Rogaland studerer vi hvordan folk kommuniserer. VRI på nasjonalt nivå er Norges forskningsråds hovedsatsing på økt FoU-basert regional innovasjon. Ordet "kommunikasjon" var nærmest fraværende i den opprinnelige programplanen til Norges forskningsråd. Viktigheten av kommunikasjon kom likevel til syne gjennom "sam"-ord som samhandling, samarbeid og samspill. Også virkemiddelbetegnelser som kompetansemegling, dialog og bred medvirkning og dialogkonferanser henspeler til den sentrale betydningen av kommunikasjon i innovasjon.

Det tas gjerne for gitt at vi har kunnskap og ferdigheter innen kommunikasjon. Slik er det ikke. De fleste kan snakke. Færre kan kommunisere. Vi definerer kommunikasjon som en prosess der en avsender overfører et budskap til en mottaker slik at denne forstår meningsinnholdet. Vårt språk kan sies å være ett av menneskets viktigste evolusjonære utviklingstrekk. Det skiller oss fra andre skapninger. Samtidig har vi mange fellestrekk med dyrene. For eksempel har vi fortsatt "fight eller flight"-responsen. Den er veldig nyttig når det virkelig er fare på ferde. På jobben eller hjemme er det vanligvis ikke spesielt farlig, i alle fall ikke i objektiv forstand. Det farligste er i grunnen det andre sier til oss eller det vi tenker selv. Om andre sier noe som ikke passer inn i våre mentale modeller, har vi lett for å ty til "fight" eller "flight". Dette betyr ikke at vi går til fysisk angrep på den som kommer med tilbakemeldingen eller at vi stikker av. Mer siviliserte former for "fight" og "flight" er psykologiske forsvarsmekanismer som projeksjon og intellektualisering samt hersketeknikker. I tillegg til disse mekanismene, representerer egosentrisme (mangelfull empati) og selektiv persepsjon (vi ser og hører det vi vil se og høre) barrierer mot læring og innovasjon.

Hvorfor er kommunikasjon så viktig for innovasjon? Med ord kan vi sette nye tanker i hodet på hverandre. Ikke bare det, vår egen kommunikasjon kan sette nye tanker i hodet på oss selv. Ved å reflektere over det andre og vi selv sier, utvider og forandrer vi våre tankemodeller. Refleksjon er en viktig del av det å lære. Læring er videre en forutsetning for innovasjon. Logikken blir her at kommunikasjon fører til læring som videre fører til innovasjon. På denne måten blir kommunikasjon en katalysator for innovasjon. Forskning har konkret vist at ærlige tilbakemeldinger er noe som fremmer innovasjon. Problemet med dette er at det kan virke farlig å gi og motta tilbakemeldinger, både negative og positive. Vi er redde for at folk ikke skal like oss etterpå, noe som kan komme til uttrykk ved at de enten tar avstand fra oss eller går til angrep.

Den underliggende årsaken til at mennesker er redde for negative tilbakemeldinger, er angsten for å se oss selv.

### Trygghet og vekst

Mennesker har et grunnleggende behov for trygghet på den ene side og vekst på den andre. Disse behovene står i motsetning til hverandre. Vekst skjer på bekostning av trygghet, mens trygghet skjer på bekostning av vekst. Selv om psykologiske teorier gjerne handler om motstand mot forandring, får de samtidig fram at mennesket har et grunnleggende behov for utvikling. Maslows behovspyramide handler om at menneskets høyeste behov er behovene for anerkjennelse og selvrealisering.

I følge psykologen Paul Moxnes er det nødvendig å kommunisere på visse nivå for å lære noe nytt. Det oppstår lett problemer når vi beveger oss mot disse kommunikasjonsnivåene. Dette henger sammen med at våre psykologiske forsvarsmekanismer aktiveres når vi får vite noe som truer vårt eksisterende selvilde. Resultatet blir derfor gjerne at vi unngår de høyere kommunikasjonsnivåene fordi de oppleves som ubehagelige.

I VRI forsker vi på hvordan vi kan nå lærende kommunikasjonsnivåer på en slik måte at behovene for både trygghet og vekst begge blir tilfredsstillt.

### Kommunikasjon som virkemiddel for vekst

Flere forskere har beskrevet det vi kan kalle "gjensidig lærende kommunikasjon", som i teorien er meget godt egnet til å fremme innovasjon. Gjensidig lærende kommunikasjon betyr at vi forklarer våre synspunkt og inviterer andre til å utfordre oss på en måte som stimulerer refleksjon. Selv om den gunstige effekten av denne type kommunikasjon har vært kjent i århundrer, er den fortsatt en sjeldenhet i organisasjoner. Våre resultat fra VRI tyder på at den heller ikke er utbredt i klynger og nettverk som anses som sentrale i regional innovasjon. Hovedforklaringen ser ut til å være at vi automatisk unngår lærings-situasjoner hvor vi risikerer å bli såret. Det at noe skjer automatisk, er ofte et tegn på lavt bevissthetsnivå. Noe eller noen må gjøre oss oppmerksomme på at det finnes andre måter å kommunisere på enn det vi er vant med. Her kommer samhandlingen inn. Dialog, eller det å lytte til andre, gjør at vi blir oppmerksomme på at det er noe vi ikke vet. Dette er et særdeles viktig trinn i læringsprosessen.

Gjensidig lærende kommunikasjon utgjør dialog i ordets rette forstand. Dialog handler om å oppnå ny innsikt. Dette skjer gjennom å reorganisere vår kunnskap – spesielt de

antakelsene vi tar for gitt. Dialog oppstår ikke av seg selv. Det å kunne snakke fører ikke automatisk til dialog. Det trengs fokus og kompetanse for å få til dette. Et sitat fra VRI forskningsprosjektet indikerer hva som lett skjer om vi ikke vier dialogen oppmerksomhet: "En av de tingene jeg har tenkt på, er at våre kognitive bilder er forskjellige. Vi har ekstremt mange møter. Vi treffes i mange forbindelser. Jeg opplever at vi snakker om de samme tingene om og om igjen. Noen ganger etter et møte har jeg tenkt at vi har kommet fram til en felles forståelse. Neste gang vi møtes forstår jeg at så ikke er tilfelle, ingenting har forandret seg. Det er som om vi er kognitivt innelukket i vår egen forståelse. Våre kognitive bilder ser ut til å være veldig stabile. Når vi møter de samme folkene igjen etter 10 eller 15 år, sier de fortsatt de samme tingene. Samtidig blir vi på en måte "flinkere" til å omgå hverandre, det utvikles felles omgangsmønstre. Om vi reflekterer over andres standpunkter, det er jeg mer usikker på." Flere av personene tilknyttet VRI, både i Rogaland og i Agder, er inne på det samme.

### Hva gjør vi?

I den neste 3-års perioden vil vi i VRI Rogaland forske videre på hvordan kommunikasjon kan fremme innovasjon. De fleste kommunikasjonsteorier skiller mellom god og det som ansees å være dårlig kommunikasjon. Marshall B. Rosenberg, skaperen av begrepet "non-violent communication" bruker metaforene "sjiraff" og "sjakal" til å beskrive henholdsvis god og dårlig kommunikasjon. "Sjiraff" står for empatisk kommunikasjon, dvs. å legge vekt på å uttrykke oss selv ærlig uten å såre andre og å lytte aktivt til andre. Bevissthet rundt egne og andres følelser står sentralt i denne kommunikasjonsformen. "Sjakal" representerer en egosentrisk måte å kommunisere på. Rosenberg beskriver sjiraffkommunikasjon som utelukkende positiv og sjakalkommunikasjon som utelukkende negativ. Også våre forskningsresultat tyder på at sjiraffkommunikasjon er optimal for læring og innovasjon i de fleste situasjoner. Vi ser samtidig at sjakalspråket noen ganger kan utløse selvrefleksjon i både sender og mottaker. Vår antakelse er at for at sjakalspråket skal ha en nyttig effekt på selvrefleksjon og læring, er det en forutsetning at minst en av aktørene er klar over sjiraff- og sjakalkomponentene i vår kommunikasjon. Som den gamle masaien sa, begge komponentene er i oss alle. Det gjelder om å bestemme hvem vi skal føre.

Ragnhild Wiik  
IRIS (International Research Institute of Stavanger)  
Foto: Odd Inge Worsøe