

Mangfold fremmer innovasjon

Mangfold bidrar til nytenkning og innovasjon, mens altfor stor likhet kan hindre nytenkning, viser studie. Hos Opera Software i Oslo et har et bredt spekter av nasjonaliteter gitt fortrinn i den internasjonale konkurransen.

Av Steinar Steinkopf Sund og Camilla Skjær Brugrand
red@ukeavisen.no

Opera Softwares kontorer øverst i Nydalen jobbet det mellom 20 og 30 ulike nasjonaliteter sammen for å skape nye og innovative løsninger i fjor høst. På dette tidspunktet var det 170 ansatte ved Oslo-kontoret.

Ved å ha et såpass stort mangfold som vi har hatt, har det bidratt til at det er kommet opp ulike synsvinkler på problemer som skal løses, samtidig som man jobber for at produktene vi leverer skal tilpasses til et større publikum, sier Magnus Bryhn, HR-ansvarlig for Opera i Norge. Etter omstruktureringer er det færre ansatte i lokalene nå, men tankegangen rundt mangfold og rekruttering er den samme.

Nå viser et ferskt doktorgradsprosjekt hva mangfold i bedriftene egentlig betyr.

Knekker kodene

Post-doktor Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim ved Universitetet i Stavanger (UIS) viser i teknologimagasinet *Innomag* til ulveløkk-syndromet som et fenomen som oppstår som følge av altfor stor likhet. Da klarer man ikke å tenke annerledes enn flokken sin. Når man er omringet av likhet, produserer man bare variasjoner av det samme. Hun viser videre til at noe av essensen i innovasjon og innovasjonsprosesser er at det er nødvendig med ulike syn for å skape noe nytt.

Solheim har i doktorgradsprosjektet sitt vist hvordan ulike former for mangfold påvirker innovasjon og nytenkning, og har også funnet positive sammenhenger mellom utenlandsk arbeidskraft, internasjonale kontakter og eksport.

Solheim har undersøkt mangfold gjennom utdanning, utenlandsk arbeidskraft, internasjonale partnere og samlokalisering i olje- og gassnæringen, og har blant annet funnet at bedrifter som ansetter høyt utdannede innvandrere samarbeider mer internasjonalt og er mer innovative enn andre bedrifter.

I doktorgraden sin påviser hun blant annet at innvandrere tilrettelegger for kontakt på en helt annen måte enn etnisk norske arbeidstakere. I tillegg til at de snakker andre språk og kjenner de kulturelle kodene, har de både profesjonelle og sosiale relasjoner som bedriftene kan nytte godt av. Dermed gir de bedriftene muligheter til å knytte kontakter og eksportere varer og tjenester i et stort, internasjonalt marked.

Ansatter de beste

Det er absolutt en fordel å ha ansatte fra de lan-

dene man driver business i. Det kan gjelde alt fra små ting som at man vet litt om hvordan man skal møte folk og ulike kodekser som ligger der, men som man nødvendigvis ikke kjenner til, som kan gjøre møter med kunder i disse landene litt lettere, sier Magnus Bryhn i Opera.

Selv om Opera operer med et stort mangfold på arbeidsplassen, har selskapet ingen policy om at det skal være slik. Men de har holdt seg borte fra norske annonseplattformer, og har heller gjort rekrutteringen global via LinkedIn og egne nettsider.

Det som har vært viktig for Opera, er å få tak i de beste og mest kvalifiserte kandidatene. Det er derfor det samme om den personen kommer fra Asia, Sør-Amerika eller Norge, sier Bryhn.

Totalt har Opera 450 ansatte med kontorer i Norge, Sverige, Polen og Beijing. Ansatte er også stasjonerte i land som Singapore, Indonesia, India, Nigeria, Sør-Afrika, Brasil, Tsjekkia, Tyskland og Storbritannia.

Bidrar med ny kunnskap

UIS-forsker Marte Wilhelmsen Solheim forteller til Ukeavisen Ledelse at hun og en medarbeider også har undersøkt over 500 norske bedrifter på tvers av geografi og sektorer. De stilte bedriftene spørsmål om hvem de samarbeider med i innovasjonsprosesser, samt om hvordan de samarbeider.

Her så vi at det var en positiv sammenheng mellom de bedriftene som hadde utenlandske arbeidstakere og internasjonalt samarbeid. Denne sammenhengen var bare til stede der bedriftene hadde utenlandsk arbeidskraft med høyere utdanning.

Hun fant også at det var en positiv sammenheng mellom de som samarbeidet med en større bredde av internasjonale partnere og produktinnovasjon. Et samarbeid av denne typen viste seg å gi mer radikale produktinnovasjoner, det vil si innovasjoner som er helt nye i markedet.

Solheim tror dette skyldes at disse internasjonale aktørene bidrar med informasjon og kunnskap som er unik. De kan se ting med nye øyne og bidra med ny kunnskap som er nyttig inn i innovasjonsprosessene. Samtidig vil de også ta med seg ny kunnskap som er nyttig for bedriftene, blant annet kunnskap om andre markeder. Det kan også være andre grunner, blant annet at bedriftene tjener på å gjenspeile markedet.

Det kan tenkes at dette er mangefasettert, men tidligere forskning har ment at en mangfoldig arbeidsstokk kan nå et like mangfoldig marked, legger hun til, og viser til at dette kan henge sammen med at utenlandske medarbeidere har

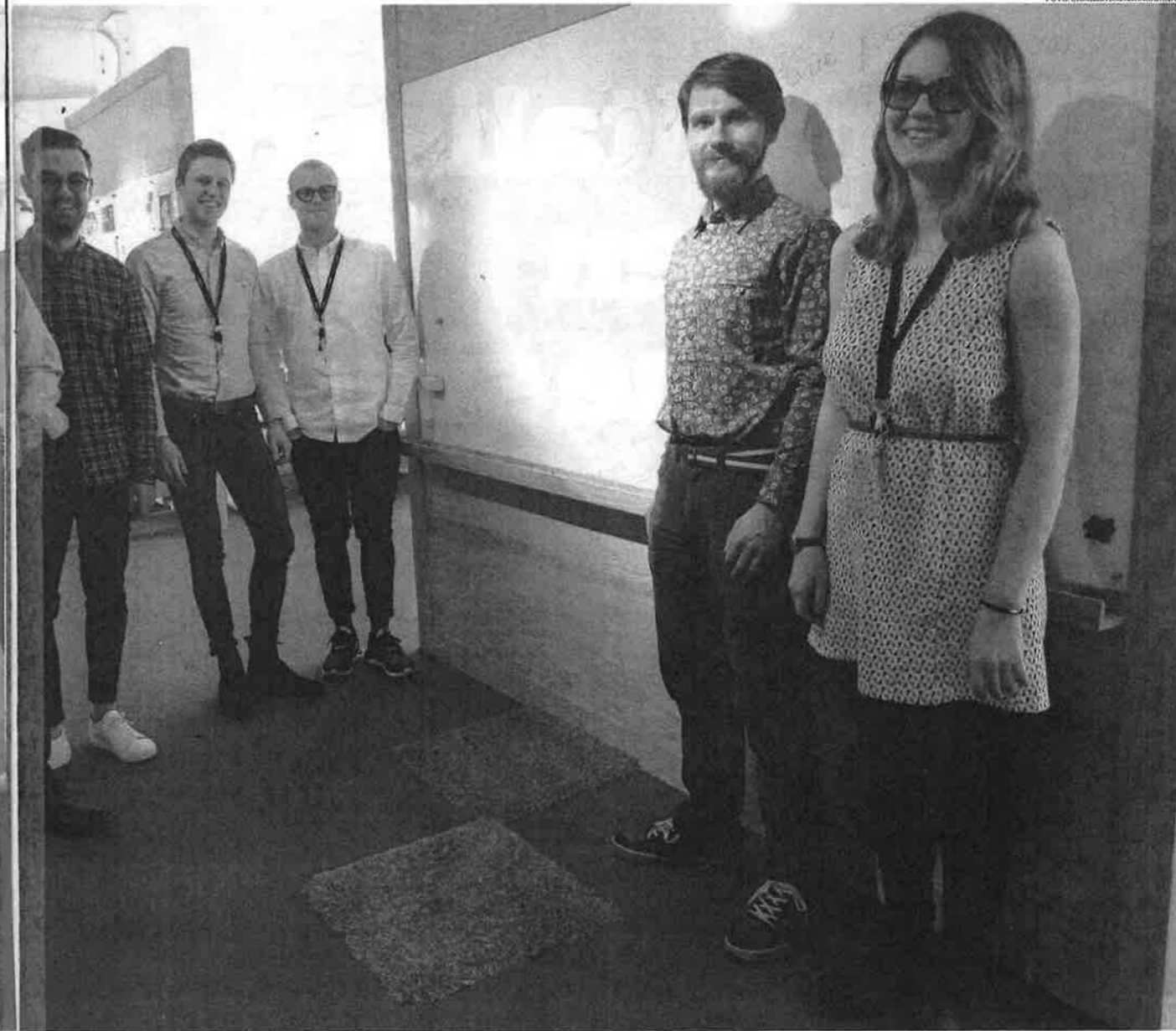


Magnus Bryhn, HR-ansvarlig for Opera i Norge.
FOTO: CAMILLA SKJÆR BRUGRAND



Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim er postdoktor ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger (UIS) og har tatt doktorgraden med avhandlingen «Innovation, Space, and Diversity».
FOTO: ASBJØRN JENSEN, UIS

«Til sammen undersøkte vi rett under 3.000 norske foretak og vi fant en positiv sammenheng mellom mennesker som hadde forskjellig bakgrunn og bedrifters patentsøknader»
Marte Wilhelmsen Solheim, postdoktor UIS



en annen type kunnskap, erfaringsbakgrunn og tradisjoner. Samtidig som de kanskje har erfaringer fra andre steder de har jobbet, og dermed har innsikt i andre typer prosesser og andre måter å jobbe på.

De har også kunnskap av juridisk art, pluss at

Noen konkrete råd

- Besøk andre avdelinger i bedriften og se hvordan de jobber der
- Delta på konferanser innenfor andre fagfelt enn de du vanligvis deltar på
- Jobb i tverrfaglige arbeidsgrupper
- Bytt om på jobber, la seniorene overta jobben til juniorene for en periode og omvendt
- Innfør mentor-ordninger der mentoren er en nyansatt og lærlingen er toppsjefen
- Inngå samarbeid med partnere som kan bidra med noe nytt. Det kan være aktører innenfor andre segment i regionen, eller internasjonalt
- Prøv nye rekrutteringsstrategier
- Lær av andre bedrifter og se hvordan de jobber
- Gå i dialog med kritikere

FOTO: CAMILLA SKJÆR BRUGRAND

de kan ha informasjon om logistikk, troverdige samarbeidspartnere og hvordan forretninger fungerer i sine hjemland, påpeker hun.

Lukket folkeslag

Ettersom Opera er mest opptatt av kloke hoder og ikke nødvendigvis hvor de kommer fra, unngår selskapet at alle deres ansatte blir helt like.

Selv om de vil rekrutterer er innenfor samme fagområde som resten av teamet, tilbyr de en annen innfallsvinkel og et annet perspektiv siden de kommer fra en annen kultur med annerledes bakgrunn, sier Bryhn.

På alle kontorene deres er det offisielle arbeidsspråket engelsk. Bryhn forteller at han selv opplever det internasjonale arbeidsmiljøet som mer inkluderende sammenliknet med arbeidsplasser der majoriteten er norske.

Nordmenn er ikke akkurat det folkeslaget som er mest kjent for å være mest åpne. Jeg følte at jeg ble veldig godt tatt imot da jeg startet her i fjor. Arbeidskulturen var svært åpen, folk stilte mange spørsmål og kollegaene virket interessert. Det var veldig lett å komme inn her, og man begynner å trives veldig fort. Fordi det er så mange ulike nasjonaliteter, blir arbeidsplassen med en gang mye mer spennende og man blir kjent med ulike kulturer, sier Bryhn, og forteller at da han startet i Opera hadde selskapet to personer som kun jobbet med rekruttering. Disse to var fra Italia og Bulgaria.

På Opera Softwares kontorer i Nydalen jobbet ansatte fra ulike nasjonaliteter sammen. Det har hatt en positiv innvirkning på problemløsning. Fra venstre: Anthony Grant Nichols (USA), Chet Callahan (USA), Magnus Bryhn (norsk), Håkon Svindal (norsk), Dmytro Donukis (Ukraina) og Anda Maria Somodea (Romania).

Det gjør at vi ikke har hatt nordmenn som har sittet og skulle velge uten hvilke kandidater vi skal kalle inn. Dette gjør at man ikke får det samme fokuset på at potensielle kandidater skal være fra klassiske norske utdanningsinstitusjoner, ha gått på en spesifikk skole eller ha en viss bakgrunn. Det at vi allerede har klart å bygge opp et stort mangfold på arbeidsplassen og at personer med ulike nasjonaliteter er ansvarlige for rekrutteringsprosessen, gjør at vi også klarer å opprettholde mangfold i tiden fremover.

Flere typer mangfold

Nøkkelen til større innovasjonsevne ligger ifølge Solheim i å dra inn mangfold på ulike måter. Noen eksempler kan være å blande mennesker av ulike yrkesbakgrunn og fra ulike steder. Hun forteller at hun og hennes medarbeidere undersøkte hvordan ulike former for mangfold påvirker ulike former for innovasjon på forskjellige måter.

For å undersøke dette, så vi på menneskers utdannings- og erfaringsbakgrunn i forhold til ulike mål på innovasjon, forteller hun.

De ansatte ble delt inn i grupper ut fra om de hadde lignende eller forskjellig bakgrunn. Med felles bakgrunn mener hun for eksempel at de hadde jobbet i industrien innenfor det samme området.

Til sammen undersøkte vi rett under 3.000 norske foretak og vi fant en positiv sammenheng

mellom mennesker som hadde forskjellig bakgrunn og bedrifters patentsøknader.

I tillegg fant de en positiv sammenheng mellom mennesker som hadde lignende erfaringsbakgrunn og produkt- og prosess-innovasjoner.

Kanskje jobber ansatte med lignende industrierfaringer godt sammen fordi de har kunnskap om lignende arbeidsmetodikk og forståelsesrammer, noe som kan føre til nye innovasjoner, men at disse ikke nødvendigvis er revolusjonerende nye, påpeker hun.

Sterk merkevare globalt

I Opera er det et høyt utdanningsnivå og de ansetter stort sett bare folk med mastergrader.

Selvsagt har ikke alle det, men utdanning spiller en stor rolle her. Når vi rekrutterer globalt, har vi mulighet til å velge blant de beste og det er veldig mange der ute med gode utdanninger. Da velger man gjerne de, sier Magnus Bryhn.

Opera har hatt en sterk merkevare globalt, noe som har gitt dem muligheten til å velge blant de beste, spesielt i den asiatiske delen av verden.

Vi er veldig store i India, Nigeria og Sør-Afrika, og rekrutterer mye fra disse landene. Vi har et selskap i India og akkurat rekruttert inn til en ny stilling der. Dette er et land vi ikke har hatt så mange ansatte, men nå begynner vi å bygge opp en større stab der, forteller Bryhn. ●