

Mangfold og innovasjon

Forprosjekt



Karin Hovde

KUN Senter for kunnskap og likestilling



Senter for kunnskap
og likestilling

Sammendrag

Det er en utbredt enighet om at innovasjon er avhengig av ulikheter, meningsbrytning, gjensidig kritikk, forskjellige virkelighetsoppfatninger og ulik bakgrunn hos de som skal jobbe frem nye ideer. Samtidig er mange prosjekter og prosesser preget av mangel på mangfold og fravær av mangfoldsperspektiv. KUN i samarbeid med Arena Smartgrid Services, Arena Smart Water Cluster og Kunnskapsparken i Steinkjer ville i dette forprosjektet utforske hvordan vi i praksis kan jobbe med mangfold og innovasjon.

Forprosjektet er gjennomført i to faser som startet med en workshop hvor vi tok opp temaet med potensielle samarbeidspartnere og diskuterte behov og ulike innfallsvinkler. Resultatet ble en bred enighet om at temaet innovasjon og mangfold er interessant for regionen. Videre søkte vi kunnskap og erfaringer fra miljøer som har jobbet med temaet. Det la grunnlag for utvikling av to ulike metoder som vi ville prøve ut – advisory board/rådgivende team og mangfoldstest.

Advisory board/rådgivende team er et vanlig verktøy i utviklingsarbeid for eksempel i USA. Et råd settes sammen ut fra bedriftens behov for kompetanse og erfaringer. Bedriftens utfordring blir presentert rådet og får deres innspill og forslag til løsninger. I etterkant er det opp til bedriften å følge rådene eller ikke. Vi satte sammen en gruppe med utgangspunkt i at den skulle representere et mangfold mht kompetanse, erfaringer, kjønn og alder. Bedriftseier og grunder mente dette var nyttig og en interessant måte å jobbe på, men som også må utvikles videre. Vi er interessert i å fortsette å bruke denne metoden.

En mangfoldstest skal legge grunnlaget for mere mangfold i bedriften både igjennom bevisstgjøring på hvorfor dette kan være nyttig i utviklingsarbeid og hvordan de praktisk kan gå fram for å rekruttere bredere, beholde medarbeidere og legge opp sitt utviklings- og innovasjonsarbeid. Vi tok utgangspunkt i rekruttering, omdømme og arbeidsmiljø, og undersøkte også hvordan nye ideer ble ivaretatt. To medarbeidere fra KUN hadde intervju med ledelse, tillitsvalgt og produksjonsarbeidere, materialet ble analysert og resultatet lagt fram i et møte med bedriftens ledelse.

Tilbakemeldingene ble systematisert tematisk og omhandlet: Rekruttering, omdømme, arbeidsmiljø og utviklingsarbeid. Å se disse faktorene i sammenheng gir grunnlag for forbedringer og nye grep. Dette var også tilbakemelding fra testbedriften – de mente det var nyttig med dette utenforblikket, og testen ble en øyeåpner for betydningen av mangfold og brukerperspektiv i innovasjon. Vi ser at metoden kan utvikles og standardiseres, men skal også ha rom for å ta utgangspunkt i bedriftens spesifikke behov når vi velger tilnærming. En viktig utviklingsoppgave i et hovedprosjekt er å se på hvordan bedriftene som gjennomfører prosessen kan følges opp for å skape varige resultater.

Vår konklusjon er at dette er et verktøy som bør utvikles videre og tilbys flere bedrifter i fylket både for å øke bevissthet om betydning av mangfold og gode rekrutteringsprosesser, og å se potensiale i å bruke de menneskelige ressursene som allerede finnes i organisasjonen. Vi mener dette er en trigger som kan legge til rette for mer mangfold, mer innovasjon og bedre innovasjonsprosesser i framtiden og søker å utvikle konseptet videre i et hovedprosjekt.

Summary in English

There is broad agreement that innovation depends on diversity, differences of opinion, mutual critique, different world views and backgrounds in those who are to produce new ideas. At the same time, many projects and processes are characterised by a lack of diversity and the absence of a diversity perspective. KUN, in cooperation with Arena Smartgrid Services, Arena Smart Water Cluster and Kunnskapsparken in Steinkjer established this pilot project to see how we can work practically with diversity and innovation.

The pilot project was conducted in two steps, starting with a workshop where we introduced the subject to potential project partners and discussed approaches and interests. The result was an agreement that diversity and innovation is interesting for the region. We also looked for experience and best practices from others who have worked with the topic, and ended up developing two methodological approaches we wanted to field test, advisory boards and a diversity test.

Advisory board is a commonly used tool in development work in the US. A board is composed according to the company's need for expertise and experience. The task is presented to the advisory board, and they give feedback and suggested solutions. It is then up to the company to take the advice given or to choose not to. We composed a board to represent a diversity of capacities, experience, gender and age. The company owner and founder report that they found this a useful and interesting method, but that it needed further development. We are interested in using this further.

A diversity test paves the way for more diversity in the company through consciousness rising as to the usefulness of diversity in development work, and awareness of how they can change their practice to recruit more broadly, retain personnel and structure their innovation and development work. We took recruitment, professional reputation and workplace quality as our starting points, and also looked at how new ideas are handled. Two KUN staff interviewed management, employee representative and production workers, the data were analysed and the results presented in a meeting with the company directors.

Feedback was systematized by topic, recruitment, reputation, workplace qualities and development work. Seeing these in connection with each other gives a basis for improvements and new tactics. This was also feedback that was interesting to the company tested, they found the "outsider perspective" useful and the test opened their eyes to the importance of diversity and users' perspectives in innovation. We see that the method can be developed and standardized, but it is important to maintain the individually tailored approach that keeps the company's needs in mind. An important development task is to consider how the companies that go through this process can be followed up with a view to creating lasting changes.

We conclude that these are tools that should be developed further and offered to more companies in the county, both in order to increase awareness of the importance of diversity and good recruiting practices, and in order to see the potential human resources already present in the organization. We believe this to be a trigger that can lead to more diversity, more innovation and better innovation processes in the future, and we will be developing this further in a main project.

Innhold

Sammendrag	1
Summary in English.....	2
Forprosjekt mangfold og innovasjon	4
1. Bakgrunn	4
2. Målsetting	4
3. Aktiviteter i forprosjektet:	5
.....	5
4. Fase 1: Gjennomføring av workshop	5
5. Fase 2: Kunnskapsinnhenting og utprøving av metoder.....	5
Eksisterende kunnskap og erfaringer med mangfold i innovasjon	6
Metodeutvikling og utprøving.....	6
Mangfoldstest.....	6
Advisory board	7
6. Konklusjon	8
VEDLEGG 1: Mangfold og innovasjon - notat.....	9
Innovasjon på nytt.....	9
Følger for støtteapparat og innovasjonssystemer	9
Sammenheng mellom innovasjon og mangfold	10
Innovasjonsbegrepet.....	10
Hva er mangfold?	11
Likestilling	11
Hvorfor satser bedrifter på mangfold?	12
Hvordan skape mangfold?.....	12
Mangfold på ulike områder.....	13
Innovasjon med kjønnsperspektiv	15
Konklusjon.....	15
Litteraturliste	16
VEDLEGG 2: Program for workshop: mangfold i innovasjon	17
VEDLEGG 3: Presentasjon av tiltak i SMB	18

Forprosjekt mangfold og innovasjon



1. Bakgrunn

I 2013 startet KUN et samarbeid med Arena Smart Grid services, for å se på hvordan de kunne oppfylle kravene som Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA stiller til Arena prosjektene når det gjelder å ivareta mangfold og øke kvinneandelen i programmets aktiviteter. Prosjektleder hadde sett at deltakerbedriftene i regionen har en høy overvekt av menn i posisjoner som driver utviklingsarbeid og innovasjon, og ville finne alternative måter å jobbe på.

Vi startet med å innhente erfaringer fra andre arenaprogrammer og besøkte NCE Smart Energy Markets i Halden, samtidig som vi også hadde kontakt med NCE Raufoss. Felles for deres strategier er at de følger et tradisjonelt spor ved å fokusere på kvinnene selv. Vi ønsket imidlertid å utvide fokus fra kjønn til mangfold – et begrep som i denne sammenheng omfatter både kjønn, etnisk bakgrunn, alder, funksjonsnivå, seksuell legning, ulike kompetanser og fagbakgrunner.

Det er en utbredt enighet om at innovasjon er avhengig av ulikheter, meningsbrytning, gjensidig kritikk, forskjellige virkelighetsoppfatninger og ulik bakgrunn hos de som skal jobbe frem nye ideer. Samtidig er mange prosjekter og prosesser preget av mangel på mangfold og fravær av mangfoldsperspektiv. Vi har hatt som utgangspunkt at dette paradokset handler om mangel på praktisk kunnskap om hvordan en kan jobbe med et mangfoldsperspektiv.

2. Målsetting

I forprosjektet ville vi både undersøke teoretisk grunnlag for å jobbe med innovasjon og mangfold i regionens næringsliv, og skaffe oss kunnskap om og erfaring med hvordan det i praksis kan gjøres.

Vi ønsket å undersøke mangfold og brukerperspektiv på ulike arenaer og i ulike stadier av en innovasjonsprosess – fra ideskaping og utvikling til utprøving og kommersialisering. Med utgangspunkt i prosessen ville utforske hvordan man praktisk kan kompensere for mangel på mangfold. Dette handler dypest sett om å inkludere mennesker og deres ulike behov og ressurser inn i utviklingsarbeidet.

3. Aktiviteter i forprosjektet:



4. Fase 1: Gjennomføring av workshop

I samarbeid med VRI Trøndelag gjennomførte vi en workshop med Arena Smart Grid Services, Wind Cluster Norway og Smart Water Cluster, Trøndelag Forskning og Utvikling, Nordlandsforskning, Kunnskapsparken i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Nord-Trøndelag, Steinkjer Næringssselskap og Steinkjer kommune. Workshopen hadde flere formål. Først ønsket vi å undersøke om det fantes interesse for prosjektet. Deretter ville vi forankre et videre prosjekt hos næringsklyngene og andre interessenter, og sammen etablere et kunnskapsgrunnlag om mangfold i innovasjon. Til slutt ønsket vi å diskutere hva et mulig hovedprosjekt skulle innebære. Elisabeth Ljunggren fra Nordlandsforskning innledet om innovasjon i et kjønns- og mangfoldsperspektiv, og deltakerne diskuterte behov og mulige tilnærminger.

Deltakernes tilbakemelding var positive og vi søkte nye midler for å kunne innhente mer kunnskap og prøve ut konkrete verktøy i fase 2 av forprosjektet. KUN har vært prosjekteier hele veien, samarbeidspartnere i fase 2 har vært VRI Trøndelag, Kunnskapsparken Nord-Trøndelag AS, Arena Smart Grid Services, og Smart Water Cluster.

5. Fase 2: Kunnskapsinnhenting og utprøving av metoder

Hovedmålsettingen i fase 2 var fremdeles å finne ut hvordan vi kan jobbe med innovasjon og mangfold, og kompensere for manglende mangfold. Vi ville:

- Søke eksisterende kunnskap og erfaringer med mangfold i innovasjon
- Utarbeide to-tre konsepter som kan testes ut med bedrifter i to piloter
- Evaluere gjennomføringen, og eventuelt finne finansieringsmuligheter og utvikle et hovedprosjekt.

Eksisterende kunnskap og erfaringer med mangfold i innovasjon

Vedlagt følger et notat som omhandler ulike dimensjoner rundt innovasjon og mangfold. Det er blant annet basert på litteratursøk rundt tema, og deltakelse på konferansen "Equality, Growth and innovation – in theory and practice" ved Umeå Universitet.

Vi har sett på mangfold som et utgangspunkt for innovasjon i en organisasjon, men peker på at det i tillegg må være en kultur og et system for å ivareta den ressursen mangfoldet er.

Vi har gjennom notatet vist at innovasjon og mangfold henger sammen på ulike måter og vil ta med oss noen grunnprinsipper i videre arbeid. Disse prinsippene er:

- Mangfold kan bringes inn på ulike nivå i arbeidet med å skape mer innovasjon, både som grunnlag for innovasjon, som prinsipp i utviklingen av et utviklingsprosjekt og som perspektiv i innovasjonsprosessen.
- Økt mangfold fører ikke nødvendigvis til mer innovasjon. Det handler om å både jobbe for å skape mangfold og å utnytte potensialet mangfold gir. Da gjelder det å være bevisst i rekrutteringsprosesser, men også å skape et klima for inkludering, kreativitet og åpenhet mellom folk som jobber sammen.
- Innovasjon finner sted i det daglige arbeidet, i møte med kunder, som et ledd i en kontinuerlig utvikling og som lysende ideer. Det foregår over alt, i alle slags organisasjoner, på alle felt. Noen innovasjoner blir båret fram til støtteapparatet, andre må finnes eller aktivt skapes. I dette trengs ulike tilnærminger og tilpasninger.
- Mangfold i styrer, arbeidsgrupper eller utviklingsteam sikrer ikke nødvendigvis at mangfolds- og brukerperspektivet ivaretas i utviklingsprosessen. Både likestilling og mangfold kan brukes som analytiske verktøy for å sikre mer bærekraftig utvikling og større marked.

Metodeutvikling og utprøving

Med bakgrunn i vår egen fagekspertise og kunnskapssøking har vi utviklet to konsepter og gjennomført to piloter i prosjektet – en Mangfoldstest hos CTM Lyng i Vanvikan og Advisory board for Spektro AS.

Mangfoldstest

Flere bedrifter etterspør hvordan de kan rekruttere og beholde flere kvinner i organisasjonen. Vi brukte nettverket i prosjektet til å finne en bedrift vi kunne gjennomføre vår mangfoldstest på. Utgangspunktet var at vi ville undersøke om det var mulig å utvikle og gjennomføre en rask test for små og mellomstore bedrifter som i utgangspunktet ikke ønsker å betale mye



for slike tjenester.

CTM Lyng ble rekruttert fra Arena Smart Water Cluster og stilte velvillig opp. De ønsket ikke i utgangspunktet å jobbe for mer mangfold, men var interessert i å få utdypet den årlige medarbeiderundersøkelsen med mer informasjon. Bedriften er opptatt av å utvikle nye produkter og å kunne produsere lokalt. De har en jevn kjønnsfordeling totalt sett, men arbeidet internt er kjønnsdelt.

Vi tok utgangspunkt i rekruttering, omdømme og arbeidsmiljø, men undersøkte også hvordan nye ideer ble ivaretatt. Hvordan utnyttet bedriften det mangfoldet som faktisk fantes i sitt utviklingsarbeid? Hvordan var klima for inkludering, kreativitet og åpenhet mellom folk som jobber sammen? To medarbeidere fra KUN hadde dybdeintervju med ledelse og tillitsvalgt, og kortere intervju med 13 ansatte – til sammen 16 intervju med en total varighet på 4,5 timer. Spørsmålene vi stilte var om hvordan de fikk jobben i bedriften, hvordan de trives, hvordan de så på bedriften og dens omdømme, og sine muligheter til å påvirke. Intervjuene ble analysert og resultatet lagt fram i et møte. Tilbakemeldingene ble systematisert tematisk og omhandlet:

- Rekruttering – hva er det som fremmer og hemmer bedriftens muligheter til å rekruttere ulike typer kompetanser og erfaringer. Hva kan bedriften vinne på større mangfold? Hva er utfordringene?
- Omdømme – hvordan mener ledelse og ansatte bedriftens omdømme er blant kunder, samarbeidspartnere og i nærmiljøet? Hva kan gjøres for å forbedre omdømme?
- Arbeidsmiljø – Hvordan trives de ansatte? Hva er viktig å ta vare på i arbeidsmiljøet?
- Utviklingsarbeid- hvor stor vekt legger bedriften på utvikling av produksjonsmetode og produkter? Hvilke instrumenter brukes i utviklingsarbeidet? Hvem deltar?

Å se disse faktorene i sammenheng gir grunnlag for forbedringer og nye grep. Dette var også tilbakemelding fra testbedriften – de mente det var nyttig med ett utenforblikk og testen ble også en øyeåpner for betydningen av mangfold og brukerperspektiv i innovasjon. Mangfoldstesten bør standardiseres, men skal også ha rom for å ta utgangspunkt i bedriftens spesifikke behov når vi velger tilnærming. En viktig utviklingsoppgave i et eventuelt hovedprosjekt er å se på hvordan bedriftene som gjennomfører prosessen kan følges opp for å skape varige resultater.

Vi mener at dette er et verktøy som bør utvikles videre og tilbys flere bedrifter i fylket både for å øke bevissthet om betydning av mangfold og gode rekrutteringsprosesser, og å se potensiale i å bruke de menneskelige ressursene som allerede finnes i organisasjonen. Vi mener dette er en trigger som kan legge til rette for mer mangfold, mer innovasjon og bedre innovasjonsprosesser i framtiden.

Advisory board

Advisory board er et konsept som gir en bedrift tilgang på kompetanse som den ikke har gjennom sine ansatte, leverandører eller i styret. Dette er en vanlig måte å jobbe på i

USA, men som enda ikke er tatt i bruk i Norge. Gruppen som inviteres er som navnet sier kun rådgivende, noe som gjør at bedriften ofte kan få tak i andre typer kompetanse og kapasitet enn i et formelt styre.

I dette forsøket var målet å ha et mangfoldsperspektiv på gruppen. Deltakerne ble rekruttert ved at bedriften først presenterte sitt behov, hvorpå vi laget en liste med aktuelle kandidater som bedriften fikk velge blant. Basert på bedriftens valg ble gruppen satt sammen. I møtet presenterte bedriften sitt utviklingsarbeid og rådgiverne ga råd og tilbakemelding ut fra sitt ståsted. Grunder mener dette var nyttig og en interessant måte å jobbe på, men som også må utvikles videre. Vår konklusjon er at Advisory board er et konsept som bør tas mer i bruk av bedrifter fordi fokuset på mangfold gir gode effekter for bedrifter som ønsker og evner å skape utvikling.

6. Konklusjon

Vi har sett at det er nyttig å bringe et mangfoldsperspektiv inn i utviklings- og innovasjonsarbeidet i bedriftene, og at det er flere måter å gjøre dette på. Generell informasjon og kunnskap om effektene/mulighetene knyttet til mangfold er en vei, men rådgiverapparatet som bidrar til at bedrifter utvikler seg bør også ha dette med seg i sitt arbeid. Før vi er der, trenger vi å arbeide både med holdninger, bevissthet, kunnskap og utvikling av verktøy.

Gjennom forprosjektet har vi undersøkt grunnlaget for videre arbeid med mangfold og innovasjon i regionen. Vi finner at næringsklyngene er interessert i å satse videre, vi har etablert et kunnskaps og erfaringsgrunnlag vi kan bygge videre på og vi har flere konsepter vi kan utvikle videre. På bakgrunn av dette er vi i ferd med å utvikle et hovedprosjekt, og vil i første omgang søke VRI-programmet om finansiering.

VEDLEGG 1: Mangfold og innovasjon - notat

Dette er et notat i forbindelse med forprosjektet innovasjon og mangfold og er basert på litteratursøk om tema, og diskusjoner mellom likestillings- og mangfoldseksperter i KUN senter for kunnskap og likestilling og bedriftsutviklere i Arenaprojektene. Hensikten er å samle kunnskap, se på sammenhengen mellom innovasjon og mangfold, og å legge et teoretisk grunnlag for videre arbeid framover.

Innovasjon på nytt

Innovasjon er blitt det nye mantraet for politikere, myndigheter, regionale utviklere og næringsutviklere. Økt fokus på innovasjon skal gi økt verdiskaping i norske virksomheter og gjøre oss mer konkurransedyktige overfor voksende økonomier i øst. Innovasjon diskuteres i ulike kretser og fra ulike synsvinkler, og forståelsen av begrepet endrer og utvikler seg. Fra å være knyttet til tekniske oppfinnelser som utvikles i et laboratorium eller av en Petter smart, snakker vi nå for eksempel om sosial innovasjon, sosioteknisk innovasjon, prosessinnovasjon, medarbeider og brukerdrevet innovasjon for å beskrive nye ideer rundt samarbeid mellom mennesker. En slik sosialt vinklet innovasjon kan for eksempel ha som mål å skape nye tjenester eller nye måter å organisere arbeid på- som ofte også innebærer bruk av teknologi. Denne endringen gjør at en har begynt å jobbe for å fremme innovasjon på andre områder og på andre måter enn før. EU-president Barroso påpeker at den finansielle og økonomiske krisen har økt nødvendigheten av kreativitet og innovasjon generelt, og at betydningen av sosial innovasjon har blitt særlig viktig for å fremme bærekraftig utvikling. (Barroso 2007) Hvordan tar vi dette inn i det regionale arbeidet med å fremme innovasjon?

Følger for støtteapparat og innovasjonssystemer

Diskusjoner om hvordan en legger til rette for innovasjon ligger til grunn for en del av utviklingen innenfor Cluster-tenkning. Trippel helix og quadrupel helix er eksempler på beskrivelsesmodeller for innovasjonssystemer, som synliggjør hvordan både forskning, næringsliv, myndigheter og sivilt samfunn kan gå sammen for å legge til rette for nyskaping og næringsetableringer. Forskning fra Sverige viser at det er en tendens til at det er de samme miljøene og menneskene som går igjen selv om en omstrukturerer utviklingsarbeidet i regioner. Det er de samme utviklingsområdene/næringene som blir satt på prioriteringslistene og det er de samme menneskene og miljøer som skal drive utviklingen.

De prioriteringer som gjøres i innovasjonssystemene får innvirkning på ulike gruppers deltakelse i det målrettede og systematiske innovasjonsarbeidet. Det får også innvirkning på hvem som får tilført både penger og ressurser. Dette sier ikke noe om de ulike sektorenes innovasjonsevne. FaFos rapport fra fem bedrifter i Buskerud viser at innovasjon foregår hele tiden i bedrifter, ofte også på tross av ledelsens manglende tilrettelegging. (D. Herzberg, S.E. Moen 2010) Det er grunn til å tro at dette også gjelder offentlige etater og serviceinstitusjoner. (G.Forsberg, K.Petterson, G.Lindgren 2012) Hvordan kan vi bryte fastlagte mønstre og tilrettelegge for mer systematisk innovasjonstenking i vår region?

Sammenheng mellom innovasjon og mangfold

Synet på mangfold som en forutsetning for gode beslutninger og innovasjonsevne får bred tilslutning (NHO 2009) og denne bevisstheten kommer fram på ulike nivå både i Norge og i Europa. Richard Florida har vært en sentral talsperson for dette synet og påpeker at alle mennesker er kreative. Inntil vi lærer hvordan vi kan utnytte denne kreativiteten hos alle grupper går vi framover med halv motorkapasitet og er langt unna å skape det samfunnet som er mulig (R. Florida 2002) En av de største hindringene for mangfold i norske virksomheter er et vi er av de mest kjønnsdelte landene i OECD-området og kjennetegnes av sterk vertikal kjønnsdeling i arbeidsmarkedet – hvor menn dominerer i noen sektorer, kvinner i andre. I tillegg har vi også en horisontal kjønnsdeling hvor menn har de høyeste posisjonene i næringslivet. Vi ser også et skille mellom ulike innvandrergupper i forhold til posisjon i arbeidslivet. Norske toppledere mener personer med innvandrerbakgrunn tilfører norsk arbeidsliv viktig kompetanse. Samtidig er det mange som sier at fordommer blant arbeidsgivere er en viktig årsak til at innvandrere ikke får jobber som står i forhold til deres faglige kvalifikasjoner. Hvordan kan vi kompensere for manglende mangfold?

Før vi utdyper dette spørsmålet nærmere er det viktig få et bevisst forhold til hva begrepene innovasjon og mangfold innebærer. Neste avsnitt vil derfor gi en kort innføring.

Innovasjonsbegrepet

En vanlig forståelse av innovasjon er som noe nytt, nyttig og/eller kommersielt (Schumpeter, 1983) Det argumenteres også for at det nye er avhengig av kontekst, hva som er nytt, hvor nytt og for hvem det er nytt. Fra dette perspektivet kan innovasjoner være både inkrementelle dvs de utvikles gradvis, og de kan være radikale – representere en omveltning. Dette henger sammen med Eric von Hippels inndeling i to hovedgrupperinger (von Hippel 2005:3):

- Den forbrukersentrerte innovasjonen hvor forbrukeren kjøper ferdig utviklede produkter eller tjenester.
- Den brukersentrerte innovasjonen hvor brukeren selv tar en aktiv rolle for å utvikle teknologi eller arbeidsmetoder til eget bruk.

Nesten alt som fremmer økonomisk vekst og gjør oss konkurransedyktige, fra nye etableringer til de mange små kontinuerlige forbedringer som gjøres hver dag av ansatte, er resultatet av at folk bruker sin menneskelige evne til å utvikle nye ideer og bedre måter å gjøre ting på. (R. Florida 2002) Disse ulike innfallsvinklene åpner for ulike måter å fremme innovasjon på og synliggjør at innovasjon foregår der mennesker samarbeider. Det viser også at det stadig foregår innovasjon, at både samarbeidsmiljø og sammensetning av grupper vil ha betydning for hvor bærekraftig innovasjonen er. Miljøer som vil fremme innovasjon for å kommersialisere nye produkter og tjenester kan ikke bare vente på at noen kommer til dem med sine ideer. Det ligger gode og innovative ideer over alt – dermed gjelder det både å jobbe med innovasjonsklima og med innovasjonsprosesser, å bevisstgjøre, støtte og videreutvikle.

Hva er mangfold?

I dagligtalen assosieres mangfold i høy grad med etnisitet. I vår praksis som rådgivere på likestillingsfeltet bruker vi mangfold for å beskrive ulikheter i en gruppe. For å avgrense dette blir det knyttet til grupper som er beskyttet mot diskriminering gjennom norsk lovgiving – kjønn, alder, etnisitet, nedsatt funksjonsevne, religion og seksuell orientering. Hva som vil være aktuelt å konsentrere seg om for å skape mer mangfold avhenger av sammenhengen, det må defineres i hvert enkelt tilfelle. I innovasjon er det også aktuelt å inkludere ulike kompetanser i mangfoldsbegrepet. I vårt prosjekt ser vi at det er fravær av kvinner de fleste i praksis er opptatt av, men at det er hensiktsmessig å integrere minoritetsgrupper i tillegg.

Likestillings og diskrimineringsombudets definisjon på underrepresentasjon er mindre enn 40 % når det gjelder kjønn og lavere enn andelen av befolkningssammensetningen for andre grunnlag (LDO 2009) Indikatorer på at mangfoldet i befolkningen er underutnyttet eksemplifiserer Nordhaug og Nordhaug slik:

- Når kvinner er meget svakt representert i toppstillinger i næringslivet og i styreverv, er det et uttrykk for mangel på mangfold.
- Hvis det er mangel på leger og sykepleiere og det samtidig finnes ledig helsepersonell med en annen etnisk bakgrunn enn den norske, vitner det om manglende evne til å dra nytte av mangfoldet
- Når det er mange ledige akademikere samtidig med at virksomheter mangler kvalifisert arbeidskraft, er det et uttrykk for mangel på mangfold.
- Når «seniorsaken» må agitere for å få virksomheter til å ta bedre vare på eldre i arbeidslivet, er det et uttrykk for manglende evne til å utnytte variasjon og mangfold.
- Når arbeidsløsheten for flyktninger og andre innvandrere i Norge er betydelig høyere enn for resten av befolkningen, vitner også det om manglende evne til å utnytte mangfoldet som eksisterer i samfunnet. (Nordhaug og Nordhaug 2004)

Likestilling

Mangfold beskriver en blanding av ulike grupper mennesker, likestilling beskriver det ideelle forholdet mellom disse gruppene. Alle har rett til gode og rettferdige arbeidsvilkår. Usaklig forskjellsbehandling eller trakassering er et hinder for godt arbeidsmiljø, og for at den enkelte kan utnytte sitt potensiale. Slik er likestilling et godt utgangspunkt for innovasjon.

Mens mangfold er utgangspunkt for kreativitet og innovasjon, er likestilling en forutsetning for at dette potensialet utnyttes. Dette kan også knyttes til aktuelle ledelses- og utviklingsfilosofier om mangfoldsledelse - hvor hensikten er å se potensialet i mangfoldet av ansatte og systematisk utløse merverdi av forskjellene. Lean-filosofi er et annet eksempel, hvor «forbedringsarbeid forankres i organisasjonen gjennom å ha fokus på mennesker, gjennom gjensidig respekt, delegering av utfordringer samt å dyrke det beste i hvert enkelt individ»(Leanforumnorge.no)

Hvorfor satser bedrifter på mangfold?

En analyse av europeiske bedrifters grunner til å ta initiativ til tiltak for å øke mangfold og likestilling i bedriften viser at det finnes både interne og eksterne drivere. De viktigste eksterne årsakene er politisk og juridisk rammeverk, befolkningsutvikling og behovet for framtidig arbeidskraft og kompetanse, omdømme og forventninger fra yngre generasjoner og forskningsresultater som viser positiv virkning av større mangfold i bedrifter. Interne drivere for likestilling og mangfoldsarbeid i bedriften er at bedriften er etablert med en likestillingstankegang i utgangspunktet, kunnskap om ulik karriereutvikling mellom kvinner og menn, behov for en stabil arbeidsstokk og å unngå rekrutterings- og opplæringsutgifter, god utnyttelse av talent i bedriften og muligheter til å forstå kvinnelige og mannlige kunder. (E. Heckl, C. Enichlmair, I Pecher 2010) Vi ser at de ytre driverne i stor grad handler om rekruttering, imens de interne driverne handler om arbeidsmiljø og arbeidsvilkår. Vi har altså to ulike spørsmål – hvordan skape mangfold og hvordan utnytte potensialet i et mangfoldig arbeidsmiljø?

Hvordan skape mangfold?

Vi har sett at innovasjon og mangfold henger sammen gjennom at innovasjon er avhengig av ulikheter, meningsbrytning, gjensidig kritikk, forskjellige virkelighetsoppfatninger og ulik bakgrunn hos de som skal jobbe frem nye ideer. Vi har også sett at det er noen forutsetninger som må være til stede for at mangfold skal føre til kreativitet og innovasjon.

Rekruttering

Tilgjengelig kompetanse og kreativitet i arbeidsstyrken er en viktig faktor for om en bedrift vil etablere seg i en region. I vårt distrikt med lav befolkningstetthet er dette kritisk, særlig når en vet at teknologifagene i høy grad rekrutterer fra kun den mannlige halvparten i befolkningen. Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag er de mest populære fagfeltene blant de mannlige studentene. Hele 31 prosent av mennene, 4 900 studenter, fullførte en utdanning innenfor dette området. Tilsvarende andel kvinner var bare 9 prosent og utgjorde 2 300 studenter. Av de mannlige innvandrerne som fullførte en høyere utdanning, var det hele 43 prosent som fullførte innenfor nettopp dette fagfeltet, mens det samme var tilfellet for 18 prosent av innvandrerkvinnene. Mange menn velger også utdanning innenfor økonomiske og administrative fag. I underkant av 19 prosent av mennene fullførte en slik utdanning, mens dette bare gjaldt 13 prosent av kvinnene. Hele 21 prosent av de norskfødte kvinnene med innvandrerforeldre fullførte en utdanning innenfor dette området, men disse er relativt få i antall og andelene forandres raskt ved selv små endringer. (SSB 2013)

Vi ser en konotering mellom maskulinitet og teknologi så vel som mellom teknologi og innovasjon i hele den vestlige verden. (I. Danilda, J. G. Thorslund 2011) Det kreves en innsats for å jobbe i mot disse tendensene i samfunnet generelt. Internt i den enkelte bedrift er utfordringen å kombinere kompetanse på ulike måter og gå nye veier for å utvikle nye teknologier.

Mangfold på ulike områder

Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet, ungdoms utdanningsvalg og migrasjonsmønster er utfordringer som fordrer kreativitet hos virksomheter som ønsker mangfold for mer innovasjon. En måte å nærme seg disse utfordringene på er å gjøre en vurdering av organisasjonen for å prioritere innsats. Hvor er det mulig å få mer mangfold i første omgang? Hvor er det viktigst med kreativitet og nye ideer? Hva er den langsiktige strategien?

Mangfold i styrer

Styret i en bedrift kan være en arena for mangfold. Ideen om at et styre skal gjenspeile befolkningsgrunnlaget/ kundegrunnlaget for bedriften handler om både å fange opp nye perspektiver og utviklingstrender, og å sørge for at ulike interesser og behov blir hørt. Dette er blant annet bakgrunnen for norske lovregler som sikrer kjønnsbalanse i styrene i allmenne aksjeselskaper, statsforetak, interkommunale selskaper og store samvirkeforetak. Reglene innebærer at det skal være 40 prosent av begge kjønn i styrene, men det kan også være interessant for eksempel å se på industrielt eller bransjemessig mangfold og mangfold når det gjelder utdanning, alder, personlighetstyper og beslutningsstil. Nytt av mangfold i styrene avhenger om hvilken funksjon styret blir gitt i bedriften og hvordan det fungerer i praksis. Alternativ måte å veie opp for manglende mangfold i styret på kan for eksempel være å opprette et advisory board – et organ som settes sammen for å gi råd til bedriftseier som beslutter.

Mangfold i ledelsen

20 first er et konsulentselskap som jobber med rekruttering og bedriftsutvikling i store multinasjonale selskap. Deres erfaring oppsummerer den generelle tenkningen som finnes om rekruttering av kvinner i ledende posisjoner: "Too often leaders, who mean well, wonder why women are not making it to the top, and try to find ways to "help" them – with training, networks, mentoring and coaching. With women now representing the majority of university graduates in most developed countries around the globe, we'd suggest that it is time to stop asking what's wrong with women, and start asking what is wrong with the culture, processes and mindsets of your organization if it can't effectively attract, retain and promote a majority of today's (and tomorrow's) talent" (20 first 2009 i I. Danilda og J. Granat Thorslund 2011)

Denne tankegangen kan også finnes overfor minoritetsgrupper og er et hinder for å få mere mangfold i ledende posisjoner.

Mangfoldsledelse – å skape klima for innovasjon og kreativitet i bedriften

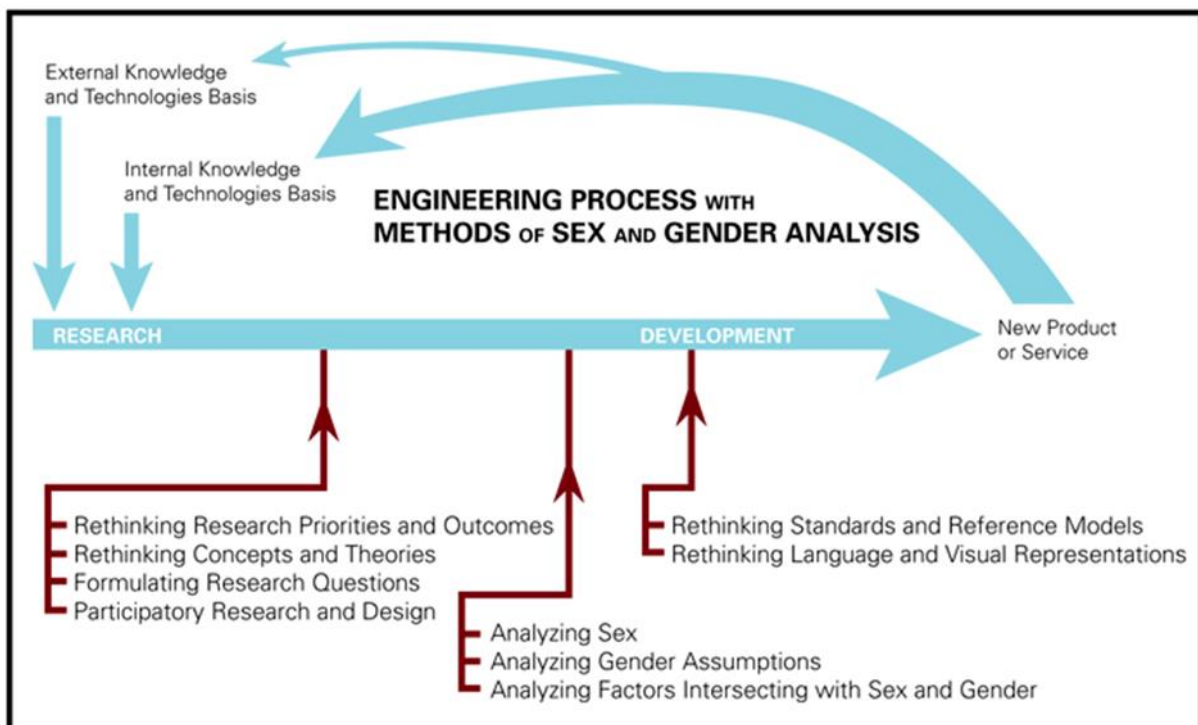
Gevinsten av mangfold er et viktig argument for å rekruttere inn det underrepresenterte kjønn i organisasjonene (NHO 2009). I tida framover vil det bli mindre tilgang på ung arbeidskraft, og konkurransen om de nyutdannede blir stor. Det å kunne framstå som en attraktiv arbeidsplass som unge vil velge er en utfordring som krever bevissthet rundt både rekruttering og tilrettelegging av arbeidsplassen. For eksempel viser undersøkelser at et arbeidsmiljø bestående av bare menn eller bare kvinner scorer dårligere på trivsel enn mer blanda grupper (St.meld. nr. 8 2008-2009 3.2.3), vi vet også at moderne unge

menn og kvinner i større grad enn tidligere legger vekt på å kombinere arbeidskarriere og familie. Dette krever for eksempel tilpasning av arbeidstider til barnehagers åpningstid, forutsigbare reiser og begrensa bruk av overtid. Samtidig som vi skal tilstrebe større kjønnsbalanse, er det økt behov for å kunne tilby arbeidsvilkår som gjør at de eldre står i jobben lengre, å dra nytte av den kunnskap og erfaring som innvanderne representerer, og å rekruttere fra internasjonale miljø. Det handler dermed om å skape, og tilrettelegge for større mangfold.

Mangfold i innovasjonsprosessen

En mangfoldig stab hvor alle opplever at de kan bidra og utnytte sitt potensiale er ingen garanti for at mangfold blir tatt hensyn til i produkt og prosjektutvikling. Brukere av produkter eller tjenester er i økende grad i stand til å utvikle nytt på egen hånd, enten for å ivareta sine egne eller sine kunders behov. Det vil si at de definerer egne behov og utvikler løsninger/produkter for å dekke dette. Von Hippel hevder at 80 % av de viktigste vitenskapelige utstyrsinnovasjoner er brukerutviklet. Produktet blir brukt av de som har utviklet det, men det gjøres sjelden tilgjengelig for andre som kan ha det samme eller lignende behov. (Von Hippel 2005:22).

University of Stanford har utviklet en metodikk for å integrere kjønns- og mangfoldsperspektiv i innovasjonsprosessen og i utvikling av forskningsprosjekter:



Modellen synliggjør at mangfold i utviklingsgrupper ikke er nok for å garantere at ulike brukergrupper blir sett og hørt i utviklingsprosessen, det krever også analytiske verktøy og kompetanse. Å integrere et kjønnsperspektiv handler dypest sett om å inkludere mennesker og deres ulike behov og ressurser inn i utviklingsarbeidet, vi kan også snakke om brukermedvirkning. Brukerperspektivet sikrer at det forskes på relevante temaer for brukerne og at nye innovative løsninger er i tråd med brukernes behov. Innenfor

utviklingsarbeid av helseteknologi er det allerede spesiell oppmerksomhet på dette, og vi mener dette er et viktig perspektiv på alle områder hvor sluttbrukerne er mennesker. Med brukere menes både pasienter, personell, håndverkere og huseiere.

Innovasjon med kjønnsperspektiv

Bevisstheten om at det er nødvendig av å integrere et kjønns- og mangfoldperspektiv i utviklingsarbeid reflekteres i rutiner og retningslinjer for utviklingsarbeid på ulike nivå både i Norge og i Europa. Eksempelvis har Europeiske utviklingsprogrammer har krav om å inkludere kjønnsperspektivet i prosjekter, og Norsk forskningsråd vil innføre krav om å reflektere over kjønnsdimensjonen ved opprettelse av nye programmer og satsinger, (Forskningsrådet 2007-2012). Vi ser også at det mangler kompetanse til å få dette ut i praksis.

Konklusjon

Vi har gjennom dette notatet vist at innovasjon og mangfold henger sammen på ulike måter og vil ta med oss noen grunnprinsipper i videre arbeid. Disse prinsippene er:

- Mangfold kan bringes inn på ulike nivå i arbeidet med å skape mer innovasjon – som grunnlag for innovasjon, som prinsipp i utviklingen av et utviklingsprosjekt og som perspektiv i innovasjonsprosessen.
- Økt mangfold fører ikke nødvendigvis til mer innovasjon. Det er et viktig å både jobbe med å skape mangfold og å utnytte potensialet mangfold gir – å være bevisst i rekrutteringsprosesser, men også å skape et klima for inkludering, kreativitet og åpenhet mellom folk som jobber sammen.
- Innovasjon foregår på ulike måter, i det daglige arbeidet, i møte med kunder, som et ledd i en kontinuerlig utvikling og som lysende ideer. Det foregår over alt, i alle slags organisasjoner, på alle felt. Noen innovasjoner blir båret fram til støtteapparatet, andre må finnes eller aktivt skapes. I dette trengs ulike tilnærminger og tilpasninger.
- Mangfold i styrer, arbeidsgrupper eller utviklingsteam sikrer ikke nødvendigvis at mangfolds- og brukerperspektivet ivaretas i utviklingsprosessen. Både likestilling og mangfold kan brukes som analytiske verktøy for å sikre mer bærekraftig utvikling og større marked.

Litteraturliste

Gunnel Forsberg, Katarina Petterson og Gerd Lindgren. Economic Geography in regional Planning – Homosocial Stories or Allowing Spaces? I Promoting innovation, policies, practices and perocedures VINNOVA report VR 2012:8 Susanne Andersson, Karin Berglund, Ewa Gunnarson og Elisabeth Sundin (EDS)

Eva Heckl, Christina Enichlmair og Ingrid Pecher. Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace – Contract VC/2008/0348 2010 KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research Synthesis Report

David Herzberg, Svein Erik Moen Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud FaFo 2010

Håndbok for arbeidslivet – Likestilling og mangfold, tips og sjekklister for arbeidsplassen, Likestillings- og diskrimineringsombudet 2009

Inger Danilda, Jennie Granat Thorslund (eds) 2011 Innovation & Gender Vinnova og Innovasjon Norge

Ingerid W. Nordhaug, Odd Nordhaug Omstilling til et mangfoldig arbeidsliv Magma 4/2004

Likestilling og kjønnsperspektiver i forskning, Forskningsrådets policy 2007 – 2012

Richard Florida 2002 The rise of the creative class
Strategi for NHO-fellesskapet 2004-2013 NHOs overordnede mål for perioden 2009-2011 NHO 2009

St.meld. nr. 8 (2008-2009) Om menn, mansroller og likestilling

Von Hippel, Eric. (2005): Democratizing Innovation, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press

Nettkilder:

<http://www.gendercop.com>

<http://genderedinnovations.stanford.edu>

<http://www.ssb.no/eksuvh/>

President Barroso discusses how to boost "social innovation"
European Commission - IP/09/81 20/01/2009

VEDLEGG 2: Program for workshop: mangfold i innovasjon

Sted: Steinkjer næringssselskap

Tirsdag 7.mai kl 11.30 – 15.00

11.30 Lunsj og innledning til dagen – Stig Ørnvall, Ivar Blikø og Karin Hovde

12.00 Kjønn og mangfold i innovasjon – Hva vet vi, og hva er erfaringene? V/ Elisabeth Ljunggren Nordlandsforskning

12.45 Kommentarer og spørsmål

13.00 Inndeling i grupper som skal diskutere egne erfaringer, hva som tilsier at vi skal drive forsknings og utviklingsarbeid på mangfold i innovasjon i Trøndelag, og komme med forslag til hvordan vi eventuelt skal jobbe videre.

14.00 Pause

14.15 Plenum – diskusjon og konklusjon om veien videre.



Vedlegg 3:

Attraktiv arbeidsgiver for alle

- Tilbud om deltakelse i prøveprosjekt

KUN senter for kunnskap og likestilling er en stiftelse som i over 20 år har jobbet med ulike likestillings spørsmål lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Vi er ni rådgivere med bred utdannings- og erfaringsbakgrunn som bruker vår kompetanse til å inspirere til likestillings- og mangfoldsarbeid, informere om lovverk og muligheter og til å utvikle nye metoder og gjennomføre prosjekter.

Mange arbeidsgivere ønsker innspill til hvordan de kan rekruttere bredere og for eksempel få flere kvinner inn i mannsdominerte miljø og flere menn inn i kvinnedominerte miljø. De spør også hvordan de kan legge til rette for mere mangfold og beholde dem som rekrutteres inn. Det henger sammen med virksomhetens omdømme, personalpolitikk og arbeidsmiljø og vi vil gjerne bidra til positiv utvikling på disse områdene. Vi tar utgangspunkt i bedriftens behov og gjør en analyse av nåsituasjonen. Resultatet vil være en tilbakemelding på strategier og rutiner for rekruttering, fysisk tilrettelegging og mulige arbeidsmiljøtiltak.

Det vanlige er å gjøre disse analysene gjennom spørreundersøkelser og dokumentanalyser, noe som er hensiktsmessig i større organisasjoner og i det offentlige. Igjennom prosjektet Innovasjon og Mangfold hvor bla a. Smart Water Cluster deltar, ønsker vi å se på hvordan vi også kan gjøre dette i mindre organisasjoner uten mange strategidokumenter og ressurser å avsette til slike tiltak. For å få til dette trenger vi noen bedrifter som synes dette høres interessant ut og som vi kan prøve ut en metode sammen med.

Vi trenger er en bedrift som er interessert i å rekruttere og beholde kvinner/menn og som vil ha en gratis analyse av nåsituasjonen. Det innebærer å:

- lage en liste over ansatte fordelt på alder, kjønn, stilling, utdanning, lønn og antall år i bedriften
- sende over eventuelle presentasjoner/ dokumenter som brukes i bedriften

ta i mot to rådgivere i en dag og*

- sette av tid til intervju med ledelse og personalansvarlig – ca 1 time (hver)
- la oss få gå rundt å se oss om og snakke med folk i bedriften ca 5-10 min pr ansatt
- la oss snakke med ansatte rundt bordet i lunsjpausen
- møte oss etterpå
- gi tilbakemelding om gjennomføring og nytte

*opplegget tilpasses bedriftens størrelse og organisering

For nærmere informasjon og avtale kontakt Karin Hovde tlf 91193041

KUN

Senter for kunnskap og likestilling
N-8286 Nordfold

Kunnskapsparken
Jakob Weidemannsgate 9
N-7713 Steinkjer

Telefon 75 77 90 50
Faks 75 77 90 70

post@kun.nl.no



Senter for kunnskap
og likestilling



www.kun.nl.no