



Råd og veiledning for deg
som er leder, medarbeider
eller tillitsvalgt



HÅNDBOK

I MEDARBEIDERDRETVET
INNOVASJON

Denne håndboken er skrevet for deg ...

Denne håndboka er utarbeidet av International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet, i samarbeid med LO og NHO.

Forskergruppen har bestått av:
NTNU Samfunnsforskning // Tone Merethe Aasen // Oscar Amundsen // Lars Andersen // IRIS // Martin Gjelsvik // Leif Jarle Gressgård // Kåre Hansen (prosjektleder).

Prosjektet har hatt en referansegruppe bestående av Else-Britt Hauge og Anthony Kallevig fra LO og Ingrid Malt og Daniel Ras-Vidal fra NHO. Referansegruppen har bidratt med innspill og kommentarer underveis i arbeidet. LO og NHO har også bistått med å sette forskergruppen i kontakt med virksomheter til intervjuundersøkelsen som er gjennomført i forbindelse med utviklingen av håndboka.



... som er leder, medarbeider eller tillitsvalgt. Den skal hjelpe deg som gjerne vil inkludere medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring på en mer systematisk måte for å utvikle virksomhetens innovasjonsevne. I håndboken vil du finne tips og råd om konkrete virkemidler som kan hjelpe deg på veien mot en bedre utnyttelse av medarbeideres kreativitet og kompetanse. Du vil også finne forslag til hvordan organisasjonskultur, og rollen som leder, medarbeider eller tillitsvalgt, bør utvikles for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

Gjennom hele håndboken er det satt inn sitater fra intervjuene som er gjennomført ute i virksomhetene. Dette er muntlige beskrivelser av ulike forhold ved medarbeiderdrevet innovasjon og de er ment å være illustrasjoner på hvordan de gode virksomhetene tenker og arbeider. La deg inspirere av de beste!

Håndboken består av to deler. Del 1 tar for seg hva medarbeiderdrevet innovasjon er og hva det krever av ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. Denne delen tar også for seg kulturelle kjennetegn ved virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Del 2 inneholder en rekke forslag til verktøy som virksomheter kan bruke i sitt arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon. Denne delen avsluttes med noen korte og konkrete råd for dette arbeidet.



INNHOOLD

● DEL 1 – MEDARBEIDERDREVEVET INNOVASJON?	6
Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?	8
Hvorfor skal min virksomhet satse på medarbeiderdrevet innovasjon?	10
Jakten på beste praksis	11
Viktige forskjeller i medarbeiderdrevet innovasjon	12
Hva krever medarbeiderdrevet innovasjon?	14
Å lede medarbeiderdrevet innovasjon	15
Ansvar og kunnskap gir eierskap	17
Medarbeiderdrevet innovasjon handler om samarbeid	18
Håndtering av ulike typer forslag	19
Hva kjennetegner virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?	20
● DEL 2 – VERKTØY	28
Verktøy for idéfangst	32
Verktøy for valg og oppfølging av idéer	36
Verktøy for informasjonsdeling	40
Verktøy for utvikling av innovasjonskultur	44
Koblinger mellom verktøy	48
Spesielt om bruken av møter som verktøy for MDI	50
HVORDAN KOMMER MAN I GANG?	52

DEL 1

MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON

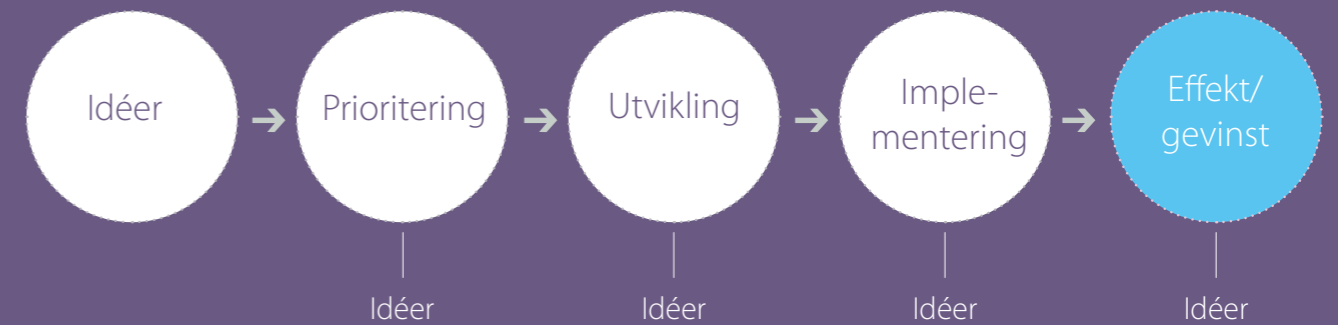
Del 1 handler om hva som kreves av henholdsvis ledere og medarbeidere i virksomheter som ønsker å bli gode på medarbeiderdrevet innovasjon. Denne delen går også nærmere inn på kulturelle kjennetegn som finnes i virksomheter som lykkes med en praksis der medarbeiderne driver frem innovasjon.

Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?

Innovasjon innebærer å komme på og realisere nye løsninger som er verdifulle for virksomheten som utvikler løsningene, og for dem som tar det nye i bruk.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) brukes som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger. Dette kan dreie seg om nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller. Enkelte ganger fører medarbeiderdrevet innovasjon til knoppskyting fra eksisterende virksomhet. Denne håndboken gir deg imidlertid først og fremst råd til utvikling av åpnere, mer inkluderende innovasjonsprosesser som kommer egen virksomhet til gode.

Det er vanlig å dele en innovasjonsprosess inn i faser. Ofte starter man med «idé» og ender med «implementering» (bruk). Dette er de synlige fasene av innovasjon. I praksis skjer det mye arbeid i en virksomhet som ikke alltid oppfattes som innovasjonsarbeid, men som likevel er avgjørende for at de gode idéene skal komme opp. Og når et innovasjonsarbeid er satt i gang, er det ikke alltid like enkelt å kjenne igjen de enkelte fasene. I denne håndboken har vi for enkelhets skyld likevel valgt å illustrere innovasjonsprosessen i fem påfølgende faser, se figur neste side.



Idéer er nødvendige i alle deler av innovasjonsarbeid

Fem faser som beskriver innovasjonsprosessen

1. Idé

Formålet med denne fasen er formulering av idéer, enten skriftlig eller muntlig. Utgangspunktet for en idé kan være et problem, en mulighet, en plutselig innsikt eller en erkjennelse.

2. Prioritering

I denne fasen er målet å beslutte hvilke idéer som skal videreutvikles, og hvilke som skal håndteres på andre måter.

3. Utvikling

Formålet med denne fasen er å realisere den/de prioriterte idéene.

4. Implementering

Formålet med denne fasen er å lansere den nye løsningen i et marked. Alternativt kan det handle om å bruke løsningen som grunnlag for å videreutvikle egen virksomhet.

5. Effekt/gevinst

Arbeidet i denne fasen har som mål å utnytte potensialet for verdiskaping i den nye løsningen best mulig. Det vanligste er å se på muligheter for økonomisk gevinst, men resultater som for eksempel bedre arbeidsprosesser eller mer effektiv produksjon, er også viktige.

Medarbeiderdrevet innovasjon innebærer at alle ansatte – både medarbeidere og ledere – bidrar med idéer til nye innovasjonsinitiativ. Det er imidlertid like viktig at alle engasjerer seg for å gjøre hele innovasjonsprosessen så god som mulig. Underveis i de ulike fasene, kan og bør det komme idéer og forslag som kan styrke utviklingsarbeidet, støtte implementeringsfasen og optimalisere gevinsten.

Hvorfor skal min virksomhet satse på medarbeiderdrevet innovasjon?

Jakten på beste praksis



Involvering av virksomhetens viktigste ressurs – medarbeiderne – i innovasjonsprosessen kan gi en rekke positive gevinster.

Virksomheter som har jobbet med medarbeiderdrevet innovasjon over tid, fremhever at dette er lønnsomt på flere måter. Gevinstene vises i form av forbedrede arbeidsprosesser og nye produkter, men også gjennom redusert sykefravær og økt medarbeidertilfredshet. Til sammen gir dette en positiv effekt på bunnlinjen. Et eksempel på dette finner vi i en undersøkelse av effekter av innføring av prinsipper innen MDI i nærmere 1000 europeiske bedrifter. Her viste resultatene at bedriftene rapporterte en gjennomsnittlig forbedring på 15 % på områder som produktivitet, kvalitet og leveransepresisjon.

Forutsetningen for å oppnå disse gevinstene er imidlertid at medarbeiderinvolvering i innovasjon blir noe mer enn festtaler fra ledelsen. Medarbeidere bør få anledning til å lære om virksomheten, om strategier, markeder og kunder. Og når de kommer med forslag til forbedring og nyutvikling, må ledere ta disse innspillene på alvor. Medarbeidere må oppleve at de kan gjøre en forskjell, og at deres bidrag er viktige for arbeidsplassen. Erfaringer viser dessuten at de virksomhetene som lykkes best med MDI, er de som gjennomfører omfattende og langvarige endringer av praksis, i motsetning til enkeltstående aktiviteter.

Rådene og beskrivelsene i denne håndboken bygger på forskningsbasert kunnskap om hva som virker i praksis og hva som ikke virker når det gjelder medarbeiderdrevet innovasjon.

I arbeidet med håndboken er det gjennomført intervjuer med ledere, ansatte og tillitsvalgte i tjuen norske virksomheter. Disse virksomhetene har det til felles at de hver på sitt vis har lyktes med å involvere medarbeidere i nyskaping og kontinuerlig forbedring. Utvalget er foretatt etter råd fra ulike kilder, som LO og NHO, bransjeorganisasjoner og næringsforeninger.

Blant de tjuen virksomhetene finnes det både små og store virksomheter, private og offentlige. De bransjene som er dekket i undersøkelsen, er bygg- og anlegg, prosessindustri, mekanisk industri, kraftproduksjon, næringsmiddelindustri, medisinteknisk utstyr, elektronikk, IKT, private og offentlige tjenester, og offentlig register. I intervjuene har vi spurt hvordan virksomhetene arbeider med medarbeiderdrevet innovasjon,

hva som er de viktigste faktorene for å lykkes, hvilke virkemidler de tar i bruk, og hva de vil anbefale andre som vil satse på MDI.

Dette har vært en jakt på beste praksis for medarbeiderdrevet innovasjon. Resultatet av denne forskningen viser imidlertid at *det ikke finnes en beste praksis*. Tvert i mot ser vi at medarbeiderdrevet innovasjon praktiseres på svært ulike måter, uten at man enkelt kan si at den ene måten er bedre enn den andre. Utfordringen har derfor vært å finne frem til kjennetegn, egenskaper og arbeidsmåter som er typiske for virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. *Denne håndboken handler altså om hva som karakteriserer de beste, og hvordan de arbeider med å trekke ansatte aktivt inn i innovasjonsprosessene.*

Viktige forskjeller i medarbeiderdrevet innovasjon

Ingen virksomheter er like. Forutsetningene for medarbeiderdrevet innovasjon er ulike i ulike virksomheter.

Det finnes sentrale fellestrekk ved virksomheter som er dyktige på medarbeiderdrevet innovasjon, men også viktige forskjeller. Små virksomheter har for eksempel lettere for å trekke med medarbeidere uten å ta i bruk møter, verktøy eller andre virkemidler. Mindre virksomheter er mer oversiktlige, og det er vanligvis kortere avstand mellom ledelse og medarbeidere. I større virksomheter er det mer komplisert å få oversikt over alt som foregår. Medarbeiderinvolvering krever derfor økt bruk av virkemidler som møter, systemer for å fange opp idéer, regler for behandling av idéer, osv.

En annen forskjell er mellom virksomheter som har tillitsvalgte og et etablert partssamarbeid, og virksomheter uten. Blant de tjue virksomhetene vi besøkte, hadde halvparten tillitsvalgte og et etablert partssamarbeid. I alle disse virksomhetene ble det lagt stor vekt på at partssamarbeidet var viktig for måten de praktiserte MDI. De tillitsvalgte ble tillagt en nøkkel-

rolle i arbeidet med å involvere medarbeiderne, og det på flere vis. Tillitsvalgte fungerte som et koblingspunkt mellom medarbeiderne og ledelsen, både som kanal for spredning av informasjon og som formidler av synspunkter og idéer fra medarbeidere. Tillitsvalgte ble også sett på som en viktig faktor for å opparbeide tillit mellom ledelse og medarbeidere. Flere steder fungerte de som en garantist for at ting ble gjort på en redelig og rettferdig måte. Et eksempel her er behandlingen av nye idéer, der tillitsvalgte engasjerte seg slik at også medarbeidernes synspunkter ble vektlagt før beslutninger ble fattet. Dette betyr naturligvis ikke at medarbeiderdrevet innovasjon kun kan gjennomføres i virksomheter med tillitsvalgte. Derimot viser undersøkelsen at i de virksomhetene hvor man faktisk har et partssamarbeid, understøttet dette medarbeiderdrevet innovasjon på en god og konstruktiv måte når forholdene var lagt til rette for det.

”

Det at vi har en bedriftsklubb som har vært bestemt på at vi ønsker å bidra, og at vi ønsker å være en del av strategi og planleggingsprosessen, det har skapt pådriverkraft.

Tillitsvalgt

Det er ulike forutsetninger for MDI i ulike virksomheter. Denne håndboken tilbyr derfor ikke en generell oppskrift på hvordan man kan innføre medarbeiderdrevet innovasjon. Men samtidig som det vil være behov for å gjøre lokale tilpasninger, er det nødvendig å utfordre seg selv om man skal lykkes med å utvikle egen evne til innovasjon gjennom bedre bruk av

medarbeideres kompetanse og erfaring. Arbeidet som ligger til grunn for denne håndboken har også ledet til en viktig erkjennelse: *Å ta i bruk verktøy er i seg selv ikke nok til å oppnå engasjerte medarbeidere.* Med verktøy menes for eksempel bruk av møter, systemer for å fange opp idéer, prosjektgrupper, informasjonstiltak, osv. I de virksomhetene som hadde det beste utbyttet av verktøyene, var innovasjon fremhevet som viktig for virksomheten. Det var også lagt til rette for medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeidet og det var utviklet en kultur som forsterket denne tenkingen. *Det er altså samspillet mellom ledelsens og medarbeidernes handlinger, kulturen og konkrete verktøy som danner grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon.*





Hva krever medarbeiderdrevet innovasjon?

Det mest avgjørende for å lykkes med innovasjon er medarbeiderne i virksomheten, og måten de utfører jobben sin på. I dette avsnittet handler det derfor om hvordan ledere, medarbeidere og tillitsvalgte bør handle for å bli gode på medarbeiderdrevet innovasjon. Hvordan bør en leder utøve sitt lederskap og hva bør man kunne forvente av medarbeiderne?

Å lede medarbeiderdrevet innovasjon

Ledere som ønsker å fremme medarbeiderdrevet innovasjon bør være mindre opptatt av å få igjennom sine meninger og mer fokusert på være samhandlende overfor dem man er leder for. Medarbeiderinvolvering i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere, preget av gjensidig tillit. Ledere i virksomheter som er gode på medarbeiderdrevet innovasjon beskriver ledelse som krevende, og samtidig tryggere, enn mer tradisjonelle måter å utøve ledelse på. Dette fordi man gir fra seg innflytelse og makt, samtidig som man får synlige medspillere.

”

Jeg tror nøkkelen til alt er engasjement, – og ikke stille «ja, men-spørsmål». Det er en veldig viktig lederoppgave å motivere og pushe folk som har idéer. Hvis det er noen som viser at de har lyst til å få til noe, må du gjødsle hele veien.

Leder

Bred involvering av medarbeidere innebærer at ledere må akseptere at det pågår viktige aktiviteter i virksomheten som de selv ikke deltar i. Det betyr også at ledelsen er tydelig på at de ønsker bidrag fra medarbeiderne. Dette må prege all samhandling mellom ledere og medarbeidere.

En del av lederjobben er å forstå hvilke forventninger man skaper hos medarbeidere. For å lede medarbeiderdrevet innovasjon må ledere være så trygge på endring at de våger å gi medarbeidere frihet til å utvikle idéer uten selv å påvirke eller styre retningen.

”

Ledere må være veldig våkne for at det finnes mennesker i alle organisasjoner som har klare hoder, klare tanker, klare meninger. Nøkkelen ligger i bedriftens evne til å fange opp det som er gangbart gjennom sine ledere.

Leder





Jeg deltar ikke i prosessen, for jeg vet at hvis jeg deltar, så kommer jeg til å styre den. Da kommer jeg ikke til å få den forankringen jeg har behov for, så da må jeg heller være samtalepartner.

Leder



Det du **ikke** må gjøre når du som leder merker at medarbeiderne begynner å bli litt mer motiverte, er å gjøre ferdig de siste 20 prosentene etter alle har gått hjem. Da har du gjort en kjempetabbe. Det er de vanskeligste oppgavene som ligger igjen. Det som er gøy er utført. Så et godt råd er å la dem ta alt. Ikke rydd.

Leder

Alle ledere i en virksomhet er viktige for å fremme MDI, men en lederrolle ser ut til å være spesielt avgjørende. Arbeidslederen, enten det er en mellomleder, produksjonsleder, teamleder, fagleder eller annet, har det operative ansvaret i virksomheten. Derfor må arbeids-

lederen ha det daglige ansvaret for å fange opp idéer og forslag. Arbeidslederen skal også motivere og engasjere sine medarbeidere til å ha et aktivt forhold til mulighetene i egen arbeidssituasjon. I mange tilfeller er det også arbeidslederen som skriver ned forslag som har kommet muntlig fra medarbeidere, særlig i tilfeller der medarbeiderne ikke har tilgang til PC i det daglige. Det som kreves, er



... en utsøkt evne til å føre samtaler og være på et hyggelig nivå. Det å kunne være en bestemt fast leder, men lyttende. En som er involvert, en som involverer seg i den enkeltes ve og vel.

Leder

Ansvar og kunnskap gir eierskap



Statistikk viser at mer enn 70 % av norske arbeidstakere synes de får ta i bruk egne idéer på jobben. Dette tyder på at grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon i Norge er godt. Likevel er det grunn til å peke på forhold som er viktige for at medarbeidere i enda større grad skal føle motivasjon til å engasjere seg i forhold til forbedring av egen arbeidssituasjon, og i utviklingen av virksomheten som helhet.

For at medarbeidere skal engasjere seg, er det viktig at de føler et eierskap til egen virksomhet. Tre ting bidrar særlig til økt eierskap hos medarbeidere:

- Kunnskap om virksomheten, inkludert økonomiske og strategiske rammer
- Bevisstgjøring om ansvaret man har for å skape en god og levedyktig arbeidsplass.
- Bevisstgjøring om betydningen av egne bidrag

... eller for å si det enkelt:
Ansvar og kunnskap = eierskap



Jeg føler at her har vi egentlig ikke noe hierarki. Jeg tror alle sammen føler et stort ansvar, og synes at vi har de samme mulighetene til å bidra. For det er nok sånn at alle sammen innser at det er oss selv som skaper bedriften, det er ikke sjefen som bestemmer alt.

Tillitsvalgt

Medarbeiderdrevet innovasjon handler om samarbeid



Håndtering av ulike typer forslag



Forskning har vist at virksomheter som lykkes med å utvikle felles møteplasser mellom medarbeidere, tillitsvalgte og ledelse blir mer skapende og kan vise til bedre resultater.

Godt samarbeid er ikke en selvfølge. Ønsker man medvirkning fra medarbeidere i utviklings- og innovasjonsarbeid er det derfor særlig viktig med mye samtale og trening på samarbeid.

Tillitsvalgte kan spille en viktig rolle i MDI på flere måter. For det første som ledelsens samtalepartnere, der de kan bidra til at samarbeidet blir positivt både for ledelsen og dem selv. For det andre som samtalepartner for sine medlemmer og gjennom å informere om og forbedre på kommende endringsprosesser. En særlig utfordring ligger i å håndtere både samarbeid og uenighet, slik at eventuelle konflikter ikke fører til

at forbedrings- og kvalitetsarbeid stopper opp. Medarbeidere og tillitsvalgte må kunne stole på at motivene med arbeidet som gjøres fra ledelsens side er gode, også ved uenighet.

”
Så det er ikke noen motsetning, - fagforeningene har akkurat de samme målene som bedriften: Vi vet at i utgangspunktet jobber vi for at det skal bli en varig og god arbeidsplass langt fram i tiden, fordi vi mener at den er verdifull. Verdifull for dem som jobber her, men også verdifull for samfunnet og for eierne.

Tillitsvalgt

Forslag og ideer vil variere i størrelse og omfang. På samme måte vil også håndteringen av dem variere.

Forslag og ideer kan gi opphav til et spenn av resultater, fra en liten forbedring til et nytt forretningsområde. Dersom det er snakk om et mindre forbedringsarbeid, er det ikke sikkert ledere behøver å delta i verken i beslutningsprosess eller realisering. Større endringer derimot, må behandles i virksomhetens ledergruppe og i noen tilfeller også av et styre eller tilsvarende. En måte å håndtere dette på, er å dele opp idéene etter hvor krevende de er å gjennomføre.

”
Enkelte av casene er forholdsvis enkle, og de kjører vi i en hurtigkasse. Vi kaller dem nivå 1 case, de er enkle å sette i gang. Så har vi nivå 2 og nivå 3, som er litt større og tyngre ting. For de typene case må du fylle ut en slik tjenestebeskrivelse, som gir en mer detaljert beskrivelse av idéen – hva som er formålet med den, hvordan den kan realiseres, hvilke gevinster som ligger i den, og så videre.

Leder

Som en hjelp til utvikling av litt mer kompliserte ideer, kan man etablere en type ordning som gir medarbeidere mulighet til å bruke noe tid på å utvikle idéen sin. Det kan også være lurt å involvere den eller de som kommer med en idé i det videre utviklingsløpet. Dette gjelder særlig dersom det er spørsmål om et litt mer omfattende utviklingsarbeid.

”
Det vil være veldig forskjell på små, kontinuerlige forbedringsjobber og de større idéene. De aller fleste som kommer med en idé til en mindre forbedring har ikke nødvendigvis så veldig lyst til å implementere den selv. De er bare opptatt av å komme med erfaringer de har med tjenesten. Men hvis folk brenner for en idé som er av en viss størrelse, er det fornuftig om de også tar en aktiv del i jobben med å konseptualisere den, og er med og ser om det er noe hold i idéen, eller ikke. Og hvis det er ting som er større, som kan være ett nytt forretningsområde, er det mer sannsynlig at de som kommer med forslaget blir med på utviklingen.

Leder

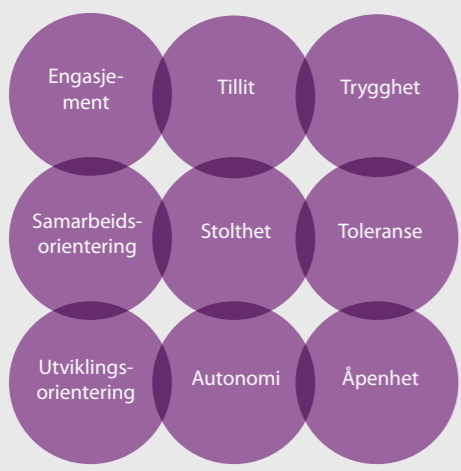
Hva kjennetegner virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon?



Virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon har noen kulturelle felles-trekk som tillit, åpenhet og samarbeidsorientering.

En organisasjonskultur holdes ved like, utvikles og endres av oss mennesker *samtidig* som den virker inn på våre handlingsvalg. Kulturen i en organisasjon er ikke noe som enkelt kan designes, vedtas og implementeres. Likevel kan både ledere og medarbeidere ha stor betydning for kultur-utvikling gjennom kommunikasjon og handlinger.

Hvilke kulturelle kjennetegn skal man så vise oppmerksomhet og fremme i en organisasjon som ønsker å bedre sin evne til medarbeiderdrevet innovasjon? I de virksomhetene som er gode på medarbeiderdrevet innovasjon, har vi funnet ni kulturelle kjennetegn. Leseren vil se at det er flere av disse trekkene som vil overlappes og påvirke hverandre. De ni kjennetegnene er:



Trolig er det få virksomheter som kan krysse av for alle de ni kjennetegnene. Poenget er å løfte fram egenskaper som over tid kan utvikles i en organisasjon.

Kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI

Engasjement

Utsagnet under er et eksempel på hvordan engasjement forklares som praksis av en medarbeider:

” Det er en glød for selve prosjektene. De som jobber med et prosjekt brenner virkelig for det. Og så er det veldig viktig at man får masse tillit.

Medarbeider

De virksomhetene vi besøkte forteller om et høyt engasjement blant medarbeiderne. Dette kalles gjerne «glød» eller «å brenne for», og handler om viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass. I faglitteraturen snakker man gjerne om *commitment*, eller «engasjert forpliktelse». Følelsene av *eierskap* til egen virksomhet er et annet sentralt kulturelt trekk. Dette vil til syvende og sist være det som er mest avgjørende for medarbeideres engasjement for utvikling og innovasjon. Engasjement støttes av tillit, trygghet og ansvar.

Tillit

Virksomheter som lykkes med MDI, preges av gjensidig tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

” Ledelsen må være villig til å gi tillit, men det går jo begge veier. Vi snakker mye om at hvis man får ansvar, men ikke faktisk tar på seg ansvaret man får – så går ikke et sånt samarbeid. Man må stole på hverandre når man jobber mot samme mål.

Tillitsvalgt

Tillit bygges gjennom at medarbeidere gis reelt ansvar, men avhenger også av at medarbeiderne tar i mot ballen når den kastes. I virksomheter med partsorganisering, vil fagforeningene kunne bli en sentral aktør i forhold til dette. Parts-samarbeid ikke er noe som hører fortiden til, men er en viktig ordning for mange av virksomhetene som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

Trygghet

MDI fordrer et godt klima for deling av kunnskap og idéer. Dette forutsetter at folk føler trygghet i arbeidsmiljøet.

” Gjennom kommunikasjon bygger du opp en trygghet for at folk tør å komme med noe, selv om de tenker at det er gjerne litt dumt dette her, men jeg kan vel si det likevel. Når du har sagt et par ting du ikke har fått gjennomslag for, men får tilbakemelding på hvorfor – så fortsetter du å komme med forslag.

Medarbeider



Vi har mange gode eksempler på at medarbeidere ikke begrenses i å være kreative. Det er lov til å gjøre feil, men det er ikke lov til å skjule feil. Det er opp til hver enkelt å ta sjansen, hvis man mener at man har en god idé. Da er det bare å prøve å realisere den, og så får det være opp til ledelsen å si fra om dette her er utenfor rammen.

Leder



Poenget er altså ikke at folk skal kunne forvente at alt de foreslår skal bli tatt til følge og realisert. Så lenge man får en viss kommunikasjon og tilbakemelding rundt idéer, vil forslagene som regel fortsette å komme. En medarbeider oppsummerer ved å si at «her er det lov å tenke og si det, og det blir smakt på». Dette er en holdning som bidrar til et klima der man kontinuerlig kan fremme forslag til forbedringer og nye tjenester.

Et annen side ved trygghet handler om å støtte hverandre når ting ikke går helt på skinner. Legg merke til koblingen mellom en etablert trygghet og viljen til å stå på videre:



Det er ikke noen kultur for å gi seg her. Her bare står man på. For man får jo noen slag når man driver med prosjekter, både vonde og mindre vonde. Men da er folk rundt deg med en gang, og sier «bare brett opp ermene, kom igjen, dette er bare en erfaring, ikke sant». Og det er en bedrift nødt til å ha, den typen støtte og fallhøyde for at prosjektet skal bli bra, og bli varige. Det går jo an bare å gi opp, men det tror jeg ikke vi har gjort noen gang.

Medarbeider

Samarbeidsorientering

Idéene om hva som kjennetegner godt samarbeid i de tjue virksomhetene er sammenfallende: Man er enige om å samarbeide, men også om at det er dette som gir den beste kvaliteten på aktivitetene i virksomheten. En leder omtalte dette som forankring både oppover (til overordnede/styre/eiere) og nedover (mot medarbeiderne), og begrunnet det med at «dette garanterer de beste løsningene». Samarbeidsorientering kan også illustreres av følgende uttalelse:



Det har vært en suksessfaktor som bedriftsledelsen og tillitsvalgte har jobbet sammen for å få til: At vi har pløyd jorda sammen på en måte. Og så har vi lagt en plan sammen for hvordan vi skal gjøre det videre. Så det har vært en suksessfaktor for begge parter, både for tillitsvalgt og ledelse, at vi har sett fordeler i samarbeidet.

Medarbeider

Stolthet

I virksomheter som har en god praksis for medarbeiderdrevet innovasjon, ligger det under en stolthet over å jobbe nettopp der, en sterk identifisering med virksomheten. Dette kommer til uttrykk på ulike måter, blant annet gjennom trivsel.



Det er en stor trivselsfaktor. Folk trives her, og det er få som slutter. Vi har snakket med folk som hadde vært innleid her. De sa at det var så trivelig her, at de ville komme tilbake.

Medarbeider

Stolthet over egen arbeidsplass kan også handle om faglig interesse fra omgivelsene.



Jeg tror vi har et omdømme som sier at vi er en organisasjon som er opptatt av å utvikle nye ting, og å prøve ut ting. Det gjør at andre bevisst har brukt oss som sparringspartnere. Ja, vi blir sett på som en partner det er nyttig å samarbeide med for å utvikle prosjekter.

Leder

Det er grunn til å tenke over at et godt omdømme utad, også vil gi positive virkninger innad, ved at ledere og medarbeidere føler en særlig glede og stolthet knyttet til det å arbeide i nettopp denne virksomheten.

Toleranse

Virksomheter som lykkes med MDI preges gjennomgående av en raushet i kulturen. Her

kaller vi det for *toleranse*, og vil illustrere det ved hjelp av to ulike forhold. Det første handler om idéfangst og -utvikling.



Det er ikke alle som vil stå fram i plenum og fortelle. Men har du god kontakt og et jordnært forhold til alle personene rundt deg, kan du få idéer direkte gjennom folk som aldri sier noe ellers. Noen er veldig utadvendte og noen er innadvendte, men likevel kan de ha gode idéer om det ene og det andre – og da kan du lokke det ut uten å lage noe stort nummer av det som at «i dag skal vi ha stormøte og da skal vi finne på nye ting og da må alle komme og bla, bla».

Medarbeider

Målet er å senke terskelen for å komme med forslag og ytringer, med utgangspunkt i en erkjennelse om forskjellighet blant medarbeiderne i virksomheten.

Det andre aspektet ved toleranse handler om rom for å gjøre feil. En kultur som ikke tolerer feil vil også ha høy terskel for nye ideer.



Vi har mange gode eksempler på at medarbeidere ikke begrenses i å være kreative. Det er lov til



Endelig så åpnet det seg en verden, – du kunne jo bidra der du syntes det var artig å jobbe, og det var ikke sånn før, vet du.

Medarbeider



å gjøre feil, men det er ikke lov til å skjule feil. Det er opp til hver enkelt å ta sjansen, hvis man mener at man har en god idé. Da er det bare å prøve å realisere den, og så får det være opp til ledelsen å si fra om dette her er utenfor rammen.

Leder

Når feil skjules, reduseres muligheten for at virksomheten lærer av dem. Toleranse for at det kan gjøres feil, reduserer sannsynligheten for at noen velger å skjule feilene, og øker sannsynligheten for gode ideer og forslag.

Utviklingsorientering

Utviklingsorientering handler om at både ledere og medarbeidere ser det å forbedre og tenke nytt som en integrert del av jobben sin. Her forteller en tillitsvalgt hvordan dette er gjort i egen virksomhet:



Det er nedskrevet i verdidokumentet vårt at vi skal påvirke, eller være med på å utvikle fagfeltet vårt. Vi skal være en organisasjon som jobber med prosjekter, der vi skal utvikle nye måter å jobbe på. Altså; vi skal finne på noe nytt, vi skal bli bedre, og vi skal gjøre ting på en annen måte. Hele personalet var med å utarbeide dette dokumentet i fellesskap.

Tillitsvalgt

Felles arbeid med verdier gir både medarbeidere og ledere en støtte for å orientere seg mot nyutvikling. For at idéene i et slikt dokument skal omsettes til praksis, må alle ansatte føle et eierskap til det som er skrevet. Nøkkelen til utviklingsorientering er derfor bred involvering. Et annet aspekt ved dette er medarbeidernes forhold til endringer mer generelt:



Er du redd for endringer, er du også redd for å komme med forslag om forbedringer. For noen av forslagene som kommer til forbedring kan jo gå ut over akkurat din jobb. Så det er viktig med en trygghet for at «endringer betyr ikke at du mister jobben din».

Medarbeider

Graden av jobbsikkerhet vil selvsagt variere i ulike sektorer og bransjer. Poenget er at det kan være vanskelig å være utviklingsorientert uten en viss grad av trygghet og tillit blant medarbeidere og ledere i organisasjonen.

Autonomi

Dette kulturtrekket kunne vært kalt selvstendighet, uavhengighet eller selvstyre. Ordet «autonomi» kan imidlertid sies å dekke alle disse tre nyansene. Sammenhengen mellom autonomi og medarbeideres engasjement for

innovasjon er tydelig i virksomheter som lykkes med MDI.



Det handler om at man faktisk påvirker hverdagen sin. Hvis man blir detaljstyrt i forhold til hva man skal jobbe med, så hjelper det egentlig ikke å komme med idéer.

Medarbeider

Autonomi handler også om å gi medarbeidere innflytelse og ansvar i forhold til ulike arbeidsoppgaver. Dette vil gi dem en mer helhetlig forståelse av virksomheten, forutsatt at de også har en viss innsikt i arbeidsoppgavene andre utfører. Slik vil grunnlaget for nye idéer og forslag til forbedringer bli utvidet. For ledere handler dette mye om å være villig til å gi fra seg autoritet. Autonomi innebærer ikke bare om å gi medarbeidere mer ansvar, men også om at ledere faktisk delegerer myndighet.



Hvis du har gitt ansvaret fra deg, må du ikke gå inn og overstyre. Det er det veldig lett å gjøre. For du som leder er delaktig i det ansvaret, men du skal ikke overstyre.

Leder

For medarbeidere kan det å lære mer om egen virksomhet og å ha mulighet til å påvirke på ulike måter, være veldig motiverende.



Endelig så åpnet det seg en verden, - du kunne jo bidra der du syntes det var artig å jobbe, og det var ikke sånn før, vet du.

Medarbeider

Åpenhet

Av de ni kulturelle kjennetegnene vi har beskrevet, er det idéen om «åpenhet» som holdes høyest i virksomheter som lykkes godt i å involvere medarbeiderne i innovasjon.



Helt åpen. Helt åpen. Det er ikke noen saker som er på ledelsen og noen saker som er på tillitsvalgte og medarbeidere. Alle saker er åpne, og i ledermøtene her er jo tillitsvalgte med. Og de møter ikke her med hatten som tillitsvalgt, de tenker ikke på det. Vi diskuterer hvordan vi skal komme en divisjon videre. Og det har tillitsvalgte og ledere og medarbeidere veldig stor forståelse for. De er veldig engasjerte i hvordan det går med bedriften. Det krever at all informasjon flyter.

Leder

” For min del synes jeg at det viktigste er at terskelen for å gå til lederne med en idé er såpass lav. At døren inn til ledelsen står åpen, og jeg vet at hvis jeg vil «så inn» en idé, så må jeg ta med meg en kaffekopp og gå inn der, sette meg ned og begynne å prate litt. Og det er sånn de spesielle ideene hos oss kommer frem.

Medarbeider

Åpenheten her er konkret i den forstand at sakene som diskuteres i ulike fora er tilgjengelige for alle som ønsker innsyn. Dette eksempelet er hentet fra en virksomhet man tradisjonelt ikke ville vente skulle åpne for medarbeiderinvolvement og informasjonsdeling i det omfanget de faktisk gjør. Dette har gitt et omfattende, positivt engasjement, både blant medarbeidere og tilitsvalgte. I eksempelet under konkretiseres åpenhet på litt en annen måte.

” Det har vært et fokus på at ingen bare skal være selgere i selskapet, men at absolutt alle medarbeidere skal være innovatører. Det har medført at vi har gått fra å være en black box når det gjelder produktutvikling, til å være et helt åpent selskap. Veldig stor åpenhet. Man kan diskutere i interne nettfora som på en åpen scene. Man kan sitte og være uenig med den administrerende direktøren på intranettet i kommentarene sine, uten at noen reagerer på det.

Medarbeider

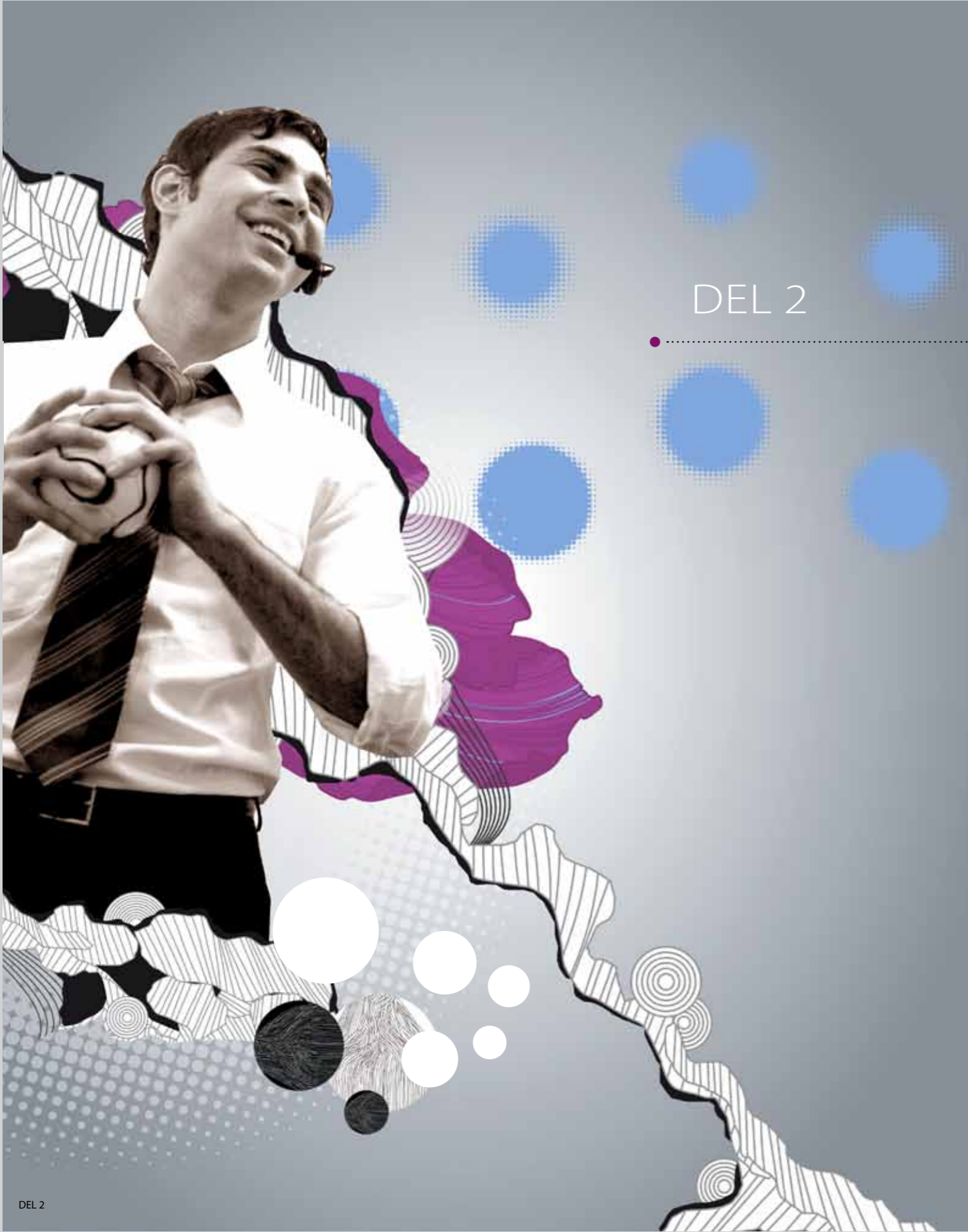
Å skape åpenhet vil med andre ord kunne anta ulike former i forskjellige organisasjoner. I mange tilfeller handler det rett og slett om at medarbeiderne opplever at det finnes en generell åpenhet blant ansatte på arbeidsplassen.

” For min del synes jeg at det viktigste er at terskelen for å gå til lederne med en idé er såpass lav. At døren inn til ledelsen står åpen, og jeg vet at hvis jeg vil «så inn» en idé, så må jeg ta med meg en kaffekopp og gå inn der, sette meg ned og begynne å prate litt. Og det er sånn de spesielle ideene hos oss kommer frem.

Medarbeider

Den lederen som ikke er ekte interessert og lyttende i forhold til sine medarbeidere, makter neppe å spre en følelse av åpenhet og lav terskel for innspill. Dette gjelder uavhengig av ledernivå. Mangel på åpenhet og høy terskel for innspill vil føre til redusert innovasjonsevne.





DEL 2

VERKTØY



Denne delen gir eksempler på verktøy som kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon. Eksemplene er hentet fra norske virksomheter som er kjente for å involvere medarbeidere på en god måte i innovasjonsarbeidet.

Det å ta i bruk slike verktøy i seg selv er imidlertid ikke nok til å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Økt innovasjonsevne som resultat av innføring av prinsipper for medarbeiderdrevet innovasjon avhenger av et godt samspill mellom ledelse, medarbeidere, kultur og konkrete verktøy.



Verktøyene er ment som hjelpemidler for å etablere en kultur som fremmer involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet. De som er godt i gang, vil også finne verktøy som kan støtte utviklingen av arbeidet og sikre at man opprettholder fokuset på involvering. Sammen med verktøyene presenterer vi råd og tips formidlet fra ledere og medarbeidere i de virksomhetene som har dannet utgangspunkt for arbeidet med denne håndboken. Dette er ment som ytterligere inspirasjon og hjelp i arbeidet med å gjøre MDI til en viktig del av egen virksomhetsutvikling.

”
Der jeg jobbet før, var det veldig respekt for sjefen, og du snakket egentlig ikke så veldig mye unødvendig med ham. Hvis han kom innpå kontoret ditt, så var det nesten som du tenkte «hva er det som er galt nå?»

Medarbeider

”
Hvis du jobber med en ting, tenker du ikke alltid på det som en idé. Men så snakker du kanskje med sjefen eller med noen andre om det. Og så skjønner de at her er det en idé du går og tenker på.

Medarbeider

Samtalen – det viktigste verktøyet

Før vi går inn på de enkelte komponentene i verktøykassen, vil vi løfte fram det viktigste verktøyet i alle deler av arbeidet for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, nemlig *samtalen*. Den gode samtalen kjennetegnes ved viljen til å formidle, og til å lytte. De foregående sitatene illustrerer hvor ulikt forskjellig samtalepraksis kan slå ut.

”
Det er ledelsens oppgave å lytte til både medsetninger og motsetninger. Noen har et sterkt budskap, andre ikke. Så er det å veie dette opp mot de problemer og utfordringer som bedriften står overfor.

Leder

Verktøy og tips for medarbeiderdrevet innovasjon i din virksomhet :

- 1 VERKTØY for idéfangst side 31
- 2 VERKTØY for valg og oppfølging av idéer side 36
- 3 VERKTØY for informasjonsdeling side 40
- 4 VERKTØY for utvikling av innovasjonskultur side 44



1 VERKTØY for idéfangst

Verktøy for å fange opp gode idéer er de vanligste i bruk. Slike verktøy er naturlig nok særlig assosiert med den første fasen av innovasjon, og kan handle om nye produkter og tjenester, eller forbedring av dem som er. Dessuten kan det være idéer til hvordan man løser problemer underveis i innovasjonsarbeidet. Og det kan være idéer til bedre måter å jobbe på. Idéer er viktige i alle deler av innovasjonsarbeidet.

Den viktigste grunnen til å bruke et verktøy for å fange opp idéer, er å synliggjøre forslagene og sikre at de huskes dersom de ikke blir realisert med en gang. En del typer verktøy, særlig de elektroniske, gir medarbeiderne mulighet til å bidra til videreutvikling av idéer uavhengig av hvem som først kom med idéen. Verktøyene som presenteres er også ulike når det gjelder graden av formalisering. De fleste verktøyene er forbeholdt intern bruk, men medarbeidere kan også legge inn idéer og forslag som kommer fra *kunder, samarbeidspartnere eller leverandører*.

Elektroniske verktøy

Det finnes flere elektroniske verktøy som er utviklet spesielt med tanke på ideregistrering og idéutvikling:

- Web-baserte systemer som for eksempel norskutviklete Induct. Dette er applikasjoner som er tilgjengelig via internett/intranett, der medarbeidere (og eventuelt andre) kan sende inn idéer og forslag. Dette kan også kombineres med mobilapplikasjoner.
- Programvare som alle medarbeidere har tilgang til via jobb-PC (og hjemmekontorløsning). Som ved web-baserte løsninger kan medarbeidere skrive inn idéer/bidrag, og ofte også delta i diskusjoner om idéer som allerede er lagt inn.

Enklere løsninger

- Dokumenter i Word/Excel. Dette krever at en eller flere personer har ansvar for å skrive inn idéer og innspill i dokumentet, eller at alle ansatte har enkel tilgang til dokumentet.
- En enkel database, der medarbeidere kan skrive inn og lagre idéer og bidrag.
- Enkel ideregistrering via intranett. I virksomheter der medarbeidere ikke bruker PC i utførelsen av daglige oppgaver, kan manuelle løsninger for registrering av idéer ha en misjon. En forutsetning for at dette skal gi utbytte, er at idéer samles inn jevnlig.
- Ark med problembeskrivelse tilgjengelig i fellesområde, der alle kan skrive og kommentere.
- Fysisk boks utplassert i fellesområde, med skriveutstyr (penn og papir) plassert i tilknytning til boksen.



➔ TIPS OG RÅD for idéfangst

Sosiale medier

Sosiale medier som facebook og twitter kan tilpasses virksomhetens behov for å formulere og diskutere idéer. Her finnes flere typer løsninger som kan brukes, for eksempel Yammer. Noen applikasjoner kan legges inn på mobil.

Formelle og uformelle metoder

Det finnes mye metodikk for idégenerering og konseptutvikling, både enkle og mer omfattende. Slike teknikker kan brukes for å forstå problemstillinger og muligheter, utvikle forslag til løsninger, og også til å trene på nye arbeidsformer. Deltakere kan være både egne medarbeidere og kunder, brukere og samarbeidspartnere.

Eksempler på metodikk er Brainwriting, Mind mapping, Verdenskafé, Design Thinking, Concept Engineering, Scenarioutvikling.

For inspirasjon, se www.mycoted.com

Som et alternativ kan man invitere skoleelever, studenter og forskningsmiljøer for å få nye perspektiver på egen virksomhet.

Forskningsprosjekt

Interne og eksterne forskningssamarbeid kan brukes for å forstå en problemstilling bedre, og for å utvikle ny kunnskap og nye løsninger. En forutsetning for at dette skal bidra til økt involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen er at medarbeidere deltar i og informeres om forskningsarbeidet.

Ta idéer på alvor

Seriøs behandling og individuell tilbakemelding er viktig for at medarbeidere skal føle seg motivert til å bidra med idéer og forslag. Det er også viktig at skjebnen til en idé blir synliggjort, enten idéen settes i produksjon eller arkiveres. I et IT-basert verktøy kan informasjon om tilbakemelding ligge som et eget felt. Uavhengig av om tilbakemelding gis skriftlig eller muntlig, er det viktig at bidragsyteren opplever den som rimelig og skikkelig.

Minimer barrierer

Ikke alle medarbeidere har tilgang til PC, og ikke alle er like vant til å formulere seg. Oppgaven med å omforme en muntlig idé til tekst og skisser bør derfor i noen tilfeller utføres av en arbeidsleder. Tenk gjerne gjennom hvordan ideer registreres, slik at idégenerering ikke hindres av unødige praktiske barrierer.

Synliggjør lederengasjement

Ledere bør også bruke verktøy for idéfangst, og dessuten være med å diskutere idéer. I tillegg bør topplederne signalisere tydelig at de stiller seg bak og støtter bruk av det aktuelle verktøyet. Dette er særlig viktig for å drive innovasjonsarbeidet lenger enn til idéstadiet. Dette handler også om å vise at det menes alvor når medarbeidere inviteres til å bidra. I motsatt fall kan et verktøy bli oppfattet som et sted hvor idéer plasseres for å dø.

Stimulér interessen for å bidra

I virksomheter hvor medarbeiderinvolvering er tydelig forankret i kulturen, er det naturlig for medarbeidere å komme med forslag og idéer. På veien mot en slik situasjon finnes det ulike måter å oppmuntre medarbeiderne til å tenke på nye muligheter. Dette kan for eksempel være måling av engasjement. Slike mål kan være antall idéer fra ulike avdelinger eller fagmiljø, engasjement i forhold til idéforedling, eller antall idéer realisert til nye løsninger.

Erfaringer fra ulike virksomheter viser for øvrig at synliggjøring av enkeltpersoners bidrag til idé- og idéutvikling oppleves positivt for mange.



2 VERKTØY for valg og oppfølging av idéer

Et kjennetegn ved virksomheter som lykkes med MDI er at de setter fokus på aktiv idé-utvikling og idéseleksjon. Enkelte idéer innebærer små justeringer av arbeidsprosesser eller av teknologiske løsninger som medarbeiderne selv kan beslutte uten at ledere er involvert. Andre idéer krever prioritering av tid og ressurser i et omfang som gjør at leder må delta i beslutning og gjennomføring.

Her følger en oversikt over verktøy som er egnet for å støtte utvikling, seleksjon og oppfølging av mer omfattende idéer. Mange av verktøyene som benyttes til idéfangst kan brukes også i denne fasen. Dette gjelder særlig IT-baserte verktøy. Maler og IT-løsninger er verktøy for å lagre informasjon, og må kombineres med en løsning for vurdering og prioritering av idéer og informasjon.

Elektroniske verktøy

Utvikling av en idé foregår ofte i flere runder. Innspill fra ansatte, brukere eller eksterne er viktig for å komme fram til et godt grunnlag for utviklingsarbeid. IT-baserte verktøy er særlig egnet for å involvere medarbeidere i diskusjoner av idéer og problemstillinger.

Ledere kan bruke slike verktøy til å dokumentere sine tiltak og beslutninger i forhold til idéer fra medarbeidere.

Maler og seleksjonskriterier

Mange virksomheter har definert kriterier for evaluering av idéer. I praksis betyr det at idéhaver eller andre må frembringe informasjon som kan vise hvilken mulighet og gevinster idéen representerer for virksomheten. Informasjonen kan registreres i definerte maler. Et eksempel kan finnes i *Veiledning for innovatører i energimarkedet. Til hjelp for deg som vil ha avkastning på din idé*. Dokumentet er utviklet av ENOVA og Innovasjon Norge, og beskriver en måte å evaluere muligheten for innovasjon.

Case- og prosjektbeskrivelser

Dette er beskrivelser i fritekst som setter idéer i tydelig sammenheng med problemene som skal løses.

Evalueringsgruppe og «innovasjonsnav»

Evaluering og prioritering av idéer kan gjøres av:

- ledergruppen, med støtte fra interne eller eksterne fagpersoner.
- en egen gruppe med representanter fra ledelsen, medarbeidere og tillitsvalgte. Gruppen kan støtte seg på kolleger eller eksterne i sine vurderinger. Virketiden i gruppen bør avgrenses i tid.

Avstemning blant medarbeidere

Noen virksomheter har utviklet et årlig opplegg hvor et lite antall idéer blir stemt frem og prioritert av de ansatte.



TIPS OG RÅD

for valg og oppfølging av idéer

Rask tilbakemelding på idéer

Det er god praksis å gi tilbakemelding på idéer og forslag. Slik respons kan for eksempel være informasjon om videre behandling, etterlysning av mer informasjon knyttet til idéen eller tilbakemelding om idéen vil bli fulgt opp på kort eller lengre sikt.

Konferere med idéhaver(e)

Dersom den eller de som opprinnelig kom med en idé ikke er direkte involvert i den videre idéformingsprosessen: Spør gjerne «var det dette du hadde tenkt deg?», før det settes i gang tiltak for å realisere idéen.

Premiering av idéer

Det er et punkt som det bør tenkes godt gjennom. Virksomhetene som har deltatt i intervjuundersøkelsen har ulik praksis for premiering. Noen premierer ikke idéer og forslag i det hele tatt, noen premierer selve idéen med et mindre pengebeløp eller en gave, mens andre premierer idéer som blir videreført til ny praksis eller produkter. Her benyttes pengebeløp, men det er også virksomheter som tilbyr idehavere å delta i arbeidet med realisering av idéen som belønning. Enkelte premierer kun ansatte som ikke har produkt- eller teknologiutvikling som sitt ansvar, begrunnet med at disse forventes å bidra med idéer som en del av sitt arbeid.

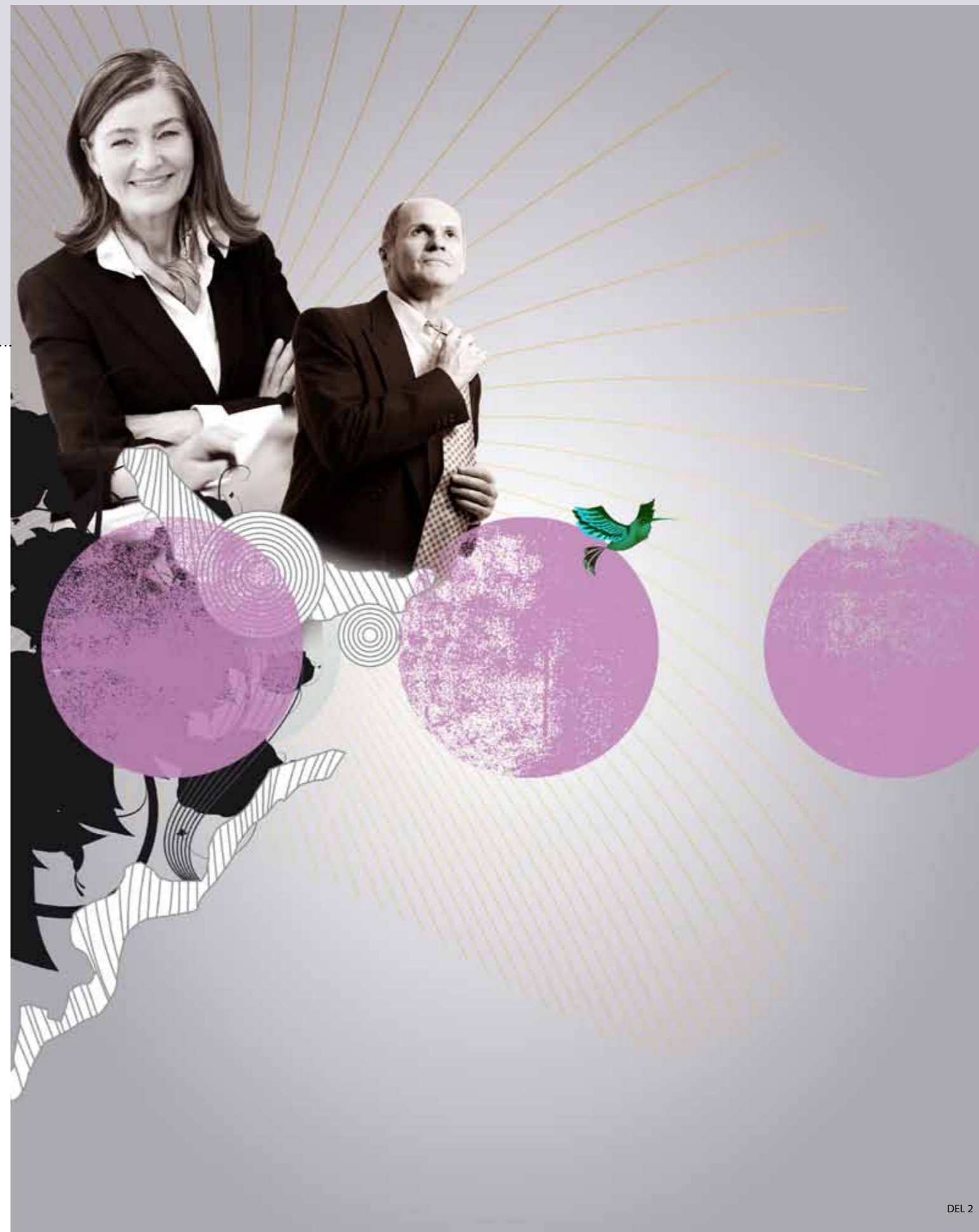
Premiering er et vanskelig område. Idéer oppstår sjelden i ett hode, selv om det kan være enkeltpersoner som er flinkere til å formulere idéene enn andre. Idéer oppstår i en sammenheng, og realisering av idéen avhenger av mange mennesker. Samtidig er det hyggelig å kunne påskjønne medarbeidere som viser et særlig ansvar for utvikling av arbeidsplassen. Det bør være et mål å skape en kultur for deling, uten fokus på belønning utover gleden over å kunne dele idéer og skape god utvikling sammen med kolleger.

Håndtering av intellektuelle rettigheter (IPR)

I noen tilfeller kan bruk av medarbeideres idéer og forslag til innovasjon også bli et spørsmål om håndtering av eiendomsrett til nye løsninger, for eksempel knyttet til registrering av patenter. Problemstillingen er særlig aktuell dersom innovasjonsarbeidet resulterer i knoppskyting, gjennom etablering av en ny bedrift.

Håndtering av idéer som ikke prioriteres

Det er lurt å lage et lite «idékartotek», der man kan ta vare på idéer som ikke kan prioriteres på kort sikt. Idéer kan få økt relevans i en fremtidig situasjon.





3 VERKTØY for informasjonsdeling

For å lykkes med MDI er det viktig at medarbeidere har god tilgang til informasjon. Den enkelte forventes å se utover egne oppgaver og eget fag, og danne seg et bilde av hvordan man bidrar til virksomhetens målsettinger og utvikling.

Det finnes mange måter å dele informasjon på. Under finnes eksempler på hvordan man kan utnytte både enkle og mer avanserte verktøy for å dele informasjon:

Intranett / web

Løpende nyhetsoppdateringer

Internmagasin / nyhetsbrev

Dette kan være et blad som kommer ut regelmessig på web eller papir. Bladet bør inneholde «lederens hjørne» og en oppsummering av viktige nyheter og fagstoff med linker for videre lesing.

Informasjonsskjermer / TV-skjermer

Plasseres godt synlig i fellesareal. Form og innhold på informasjonen vil avhenge av hvem (interne, eksterne) som har tilgang til arealene.

Sosiale medier

Som ved idéfangst kan sosiale medier være egnet for informasjonsdeling i virksomheter som har lett tilgang til PC eller mobiltelefon.

Epost

For enkelte typer informasjon er epost en godt egnet kanal.

Informasjonsskriv

For konkrete utviklingsprosjekt med mange deltakere som ikke har tilgang til PC, kan informasjon formidles via skriv som ligger tilgjengelig i fellesarealer og pauserom. Det kan også være muligheter for å skrive inn kommentarer direkte i dokumentet.

Fysiske møteplasser

Som for eksempel:

- En felles kaffeoase for uformell informasjonsutveksling.
- Faste, korte møter for informasjonsdeling hver uke eller annen hver uke, gjerne i tilknytning til lunsj eller fredagskaffe.
- Faglig 10-minutt, hver uke eller annen hver uke, der medarbeidere bidrar hver sin gang med det de har lyst til å snakke om.
- Faglunsj (Brown bag lunch), der man spiser matpakken sin mens det foregår presentasjon av et prosjekt eller en fagaktivitet. Se også avsnittet om *Møter* s. 50.



TIPS OG RÅD

for informasjonsdeling

Synliggjør ledelsesfokus

Det er viktig for statusen til et nyhetsbrev eller internmagasin at leder bruker det som sin kommunikasjonskanal. Dette gir flere lesere.

Vurdere bruksområder

Bruk felles informasjonskanaler til å be aktivt om bidrag på konkrete utfordringer som virksomheten har. Man kan også gi informasjon om personer som har kommet med idéer som følges opp, eventuelt også premiere disse.

Informere mye, men ikke for mye

Det kan fort bli for mye informasjon. Valg og bruk av informasjonskanaler må vurderes i forhold til ønsket utbytte.





4 VERKTØY for utvikling av innovasjonskultur

Alle verktøyene som er beskrevet så langt vil støtte utvikling og vedlikehold av en god kultur for involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet. I dette siste avsnittet presenteres tiltak som kan bidra til å øke fokus på innovasjonsarbeid mer generelt, og som ikke behøver å være relatert til utviklingsarbeid eller en spesifikk problemstilling.

Noen forutsetninger må være på plass for at denne typen verktøy skal gi ønsket effekt. For det første må det være tydelig at ledelsen ønsker et bredt engasjement blant medarbeiderne. For det andre må det stilles krav til medarbeiderne om å ta et klart ansvar for virksomhetens resultat og utvikling. Og for det tredje må det etableres gode rutiner for bruk og oppfølging av verktøy og virkemidler. En særlig utfordring man kan møte som leder, er at økt involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere ikke nødvendigvis gir gevinst i form av økt lønnsomhet på kort sikt. I samtaler med medarbeidere og ledere i virksomhetene som i dag er vellykkede var det flere som fortalte om en krevende overgangsfase med frustrerte medarbeidere og svakere resultat. En fundamental forutsetning for å lykkes er altså at ledere, tillitsvalgte og medarbeidere deler troen på den endringen man er i ferd med å gjøre, og at man har nok «is i magen» til ikke å gripe inn i en turbulent overgangsfase.

Involvering i arbeid med kjerne-dokumenter

Virksomheter utarbeider en rekke dokumenter, slik som forretningsstrategier, innovasjonsstrategier, verdi- og måldokumenter. Medarbeidere bør involveres på ulike måter i dette arbeidet, for å utvikle felles forståelse og kunnskap om virksomheten. Formulering av konkrete mål for innovasjon og innovasjonskultur er et eksempel her.

Innovasjonsagenter

Personer i forskjellige avdelinger og fagområder kan tildeles et særlig ansvar for å identifisere og utvikle muligheter for innovasjon, og å bidra med nye perspektiver. For å lykkes med innføring av innovasjonsagenter er det viktig at disse får være del i et internt nettverk, og har en tydelig forankring i ledelsen.

Innovasjonsprogram

Et innovasjonsprogram kan ha ulike mål og innretninger, for eksempel:

- For faglig utvikling av medarbeidere.
- For utvikling av arenaer der medarbeidere, brukere og andre interessenter kan møtes for å utvikle idéer og diskutere muligheter og behov.

Åpenhet og informasjonsdeling

Verktøy for informasjonsdeling er omtalt tidligere. Medarbeidere som får og gir informasjon utvikler lettere et sterkt eierskap til virksomheten.

Involvering i utviklingsaktivitet

Involver den eller de medarbeiderne som står bak idéer og forslag når deres idéer skal utvikles videre – dersom de selv ønsker det.

Formaliserte tverrfaglige team

For å fremme forbedringsarbeid og innovasjon på tvers av fagområder, prosesser eller skift, kan man etablere tverrfaglige team med dedikert ansvar. Eksempler kan være grupper for kvalitetsprosess (KP-grupper), 5M-grupper (menneske, maskin, miljø, metode, material), faggrupper eller fagnettverk.

Formalisert utviklingstid

Enkelte selskaper lar medarbeidere bruke en fastsatt andel av arbeidstiden til å jobbe med egne idéer. Dette gjør de da uten krav om rapportering på hva de gjør – før idéen er klar til å bli vurdert mer systematisk av virksomheten. Denne andelen kan variere fra en dag i året til 20 % av arbeidstiden.



TIPS OG RÅD

for utvikling av innovasjonskultur

Ikke-formalisert utviklingsaktivitet

Mange virksomheter har god erfaring med å gi medarbeidere anledning til å jobbe med egne idéer som en del av arbeidstiden, også uten at aktiviteten trenger å være direkte jobbrelatert. Man kan for eksempel sette av en dag i måneden, og det kan være en uttalt forventning at medarbeidere samarbeider om en utviklingsaktivitet.

Rekruttering / HR

Hvordan medarbeidere tenker på og forstår sin egen arbeidssituasjon er viktig for utvikling av en god kultur for MDI. Man kan bidra til utvikling i ønsket retning gjennom:

- Rekruttering av nye medarbeidere med egenskaper som bygger opp under ønsket utvikling.
- Innføring av mentorordninger og utviklingsopplegg for nye medarbeidere.
- Innføring av stillingsbeskrivelser der innovasjonsarbeid inngår som et eksplisitt ansvar for ledere og medarbeidere.

Involver og ansvarliggjør medarbeidere

Utvikling av bred involvering i innovasjonsarbeid innebærer at alle grupperinger i virksomheten møtes i dialog, og gjøres ansvarlige for gode resultat. Bruk av en del typer prosjektmetodikk øker graden av involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere i utviklingsarbeid og beslutninger.

Vis interesse

Ledere som er tilgjengelige for en liten «kaffeprat» og som viser interesse for det medarbeiderne er opptatt av gir et tydelig signal om at medarbeideres innspill er viktig.

Gi spillerom

Det å investere tid i planleggingsfasen av en utviklingsaktivitet, og involvere medarbeidere godt i denne fasen, fremmer motivasjon og forståelse.

Tilrettelegg for samarbeid på tvers

Nedbygging av barrierer som motvirker samarbeid på tvers av avdelings- og faggrensener er viktig for medarbeideres engasjement utover egne ansvarsområder.

Utnytt offentlige tilskuddsordninger

Det finnes en rekke ordninger der man kan få støtte til forsknings- og utviklingsarbeid. Slike prosjekter kan også inkludere forskningsinstitutter som bidragsytere.

Ivareta ildsjeler

Ildsjeler er viktige for innovasjon, men de kan både brenne ut, kjøre over og bidra til konflikt. Derfor er oppfølging av ildsjeler like viktig som oppfølging av dem som ikke ser sin rolle i medarbeiderdrevet innovasjonsarbeid.

Skape positiv oppmerksomhet om virksomheten

Profilering av gode resultater bidrar til stolthet og identitet.

Koblinger mellom verktøy

De fleste virksomheter som praktiserer medarbeiderdrevet innovasjon på en vellykket måte benytter en kombinasjon av ulike typer virkemidler. Det som skiller gode virksomheter fra de mindre gode, er at de beste klarer å kombinere bruken av virkemidlene slik at de støtter opp om hverandre og fyller ulike behov. Det er imidlertid ikke mulig å gi en enkel oppskrift for bruk av verktøy og virkemidler som passer alle typer virksomheter. Det betyr at man først må gjøre en vurdering av hvor man står per i dag. Hva er man god på, hvordan er samarbeidsklimaet, hvilke møtefora har man, osv. Det betyr at man bør ta utgangspunkt i nåsituasjonen, og spørre seg: Hva er vi gode på? Hvordan er samarbeidsklimaet? Hvilke møtefora har man? og lignende.



Verktøy for medarbeiderdrevet innovasjon

Spesielt om bruken av møter som verktøy for MDI



Møter er en naturlig del av de fleste arbeidstakeres hverdag. Møter kan ha ulike funksjoner, for eksempel å spre informasjon, å få frem ulike synspunkter og for å fatte beslutninger. Her skal vi spesielt se på hvordan møter kan fungere som et verktøy for å utvikle og støtte opp om medarbeiderdrevet innovasjon.

Møter for å få frem idéer: Idémøtet

Bruk av idémøter kan være et enkelt og effektivt verktøy for å få frem idéer fra medarbeiderne. Møtene kan organiseres på mange ulike måter, avhengig av om man ønsker å få frem idéer for å løse et konkret problem eller om man vil ha kreativt og åpent engasjement. Noe av det viktigste er at man følger noen kjøreregler for kommunikasjon og samhandling. Basert på hva de beste virksomhetene har erfart, vil vi spesielt fremheve følgende:

- Vise respekt for alle møtedeltagerne.
- Ikke stemple idéer som dårlige.
- Invitere til dialog og ideutveksling.
- Idéer som kommer frem bør registreres, slik at de kan behandles, vurderes eller videreutvikles.

Bruk av avdelings- eller gruppemøter i innovasjonsprosesser

Faste møter på avdelings- og gruppenivå er spesielt viktige for medarbeiderdrevet innovasjon. Her treffer man sin nærmeste leder og sine nære medarbeidere for å diskutere utfordringer i det daglige arbeidet, og for å få informasjon om virksomhetens drift og utvikling. Vi ser at virksomheter som er gode på medarbeiderdrevet innovasjon, bruker disse møtene til både å få frem idéer og til å få dem realisert.

Tips til organisering av gruppe- og avdelingsmøter

- Bruk møtet til å gi medarbeidere god informasjon om driften i virksomheten. Medarbeidere trenger informasjon som gjør dem i stand til å se sitt eget arbeid i sammenheng med virksomheten som helhet.
- Ha «Nye idéer» som et fast punkt på agendaen, helst tidlig i møtet. Bruk en viss tid på å invitere medarbeidere til å komme med nye idéer, enten helt åpent eller knyttet til løsning av et bestemt problem.
- Ha «Oppfølging» som et fast punkt på møtene. Her bør man informere om hva som er gjort med idéene siden forrige møte, samt foreta justeringer hvis dette er nødvendig. Det er viktig å ansvarliggjøre medarbeidere i videre arbeid med idéene, men like viktig å gi tid og ressurser til å utføre dette arbeidet.

Samarbeidsmøter mellom ledelse og tillitsvalgte – hvorfor og hvordan?

I virksomheter hvor medarbeidere er organisert i fagforeninger, er det viktig for innovasjonsarbeidet at man klarer å etablere samarbeidsfora hvor ledelsen og de tillitsvalgte treffes. I de fleste virksomhetene som tilhører et tariffområde, vil slike møtefora være etablert i henhold til avtalebestemmelsene. At møtene eksisterer, betyr derimot ikke at de fungerer godt og at de har en rolle i virksomhetenes innovasjonsarbeid.

Et kjennetegn ved de virksomhetene som har tillitsvalgte, er at samarbeidet mellom dem og ledelsen blir betegnet som åpent, konstruktivt og innovasjonsfremmende. Selv om det er ulikheter med hensyn til hvor formalisert disse møtene er, er det mange likheter når det gjelder måten man arbeider sammen. Noen av disse likhetstrekkene er:

- Ledelsen respekterer den tillitsvalgte og den rollen han eller hun har som representant for medarbeiderne. Dette betyr bl.a. at den tillitsvalgte får rom til å utøve sitt verv, både i form av tid og ressurser.
- Ledelsen og tillitsvalgte klarer å skille mellom saker man forhandler om og saker som er samarbeidspreget. Det betyr at man må kunne ha harde diskusjoner om lønn og arbeidsvilkår den ene dagen, for så å samarbeide konstruktivt om utviklingsprosjekter dagen etter.
- Tillitsvalgte er, i likhet med ledelsen, orientert mot utvikling og innovasjon. De fungerer som bindeledd mellom ledelsen og medarbeiderne, og bidrar til å gi samarbeidet troverdighet.

Hvordan kommer man i gang?



Medarbeiderdrevet innovasjon handler mer om hvordan man tenker enn hvordan man formelt er organisert. Likevel kan man gjøre en del organisatoriske grep som kan støtte utviklingen av gode vaner for å fremme endring og innovasjon. I denne håndboken finnes forslag til en rekke virkemidler og verktøy som kan være nyttige for å støtte en god utvikling. Dette avsluttende avsnittet er en oppsummering av de foregående kapitlene i seks sentrale råd:

RÅD 1

Ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon

- Sett i gang tiltak for å gjøre lederne bedre til å fange opp og følge opp idéer fra medarbeidere.
- Ledere som ønsker å fremme MDI bør være mindre opptatt av å få gjennom sine meninger og mer fokusert på være samhandlende overfor dem man er leder for.
- Bred involvering av medarbeidere innebærer at lederne må finne seg i at det pågår aktiviteter i virksomheten som de selv ikke deltar i.

RÅD 2

Medarbeideres selvbestemmelse

- Arbeidet i virksomheten må organiseres slik at medarbeidere får både myndighet og ansvar. Dette gjelder i utførelsen av arbeidsoppgavene så vel som i innovasjonsarbeid.
- Medarbeidere må bidra med engasjement og deltagelse. Uten dette fungerer ikke MDI.
- For at medarbeidere skal engasjere seg, er det viktig at de føler eierskap til egen virksomhet.
- Ansvar + Kunnskap = Eierskap

RÅD 3

Hypig og målrettet informasjon om det som skjer i virksomheten

- Gi medarbeiderne informasjon på en slik måte at de hele tiden har god kjennskap til hva som skjer i virksomheten, og hvordan virksomheten og den aktuelle avdeling ligger an (nøkkeltall).
- Informere muntlig, via nett og gjerne via skjermer på arbeidsplassen.

RÅD 4

Samarbeid mellom ledelse og medarbeidere

- Identifiser tiltak som kan gjøre samarbeidet mellom ledelse og medarbeidere bedre, mer utviklingsorientert og preget av tillit.
- Start med noen få, konkrete prosjekter.
- Samarbeidet må organiseres slik at det virker gjensidig forpliktende.

RÅD 5

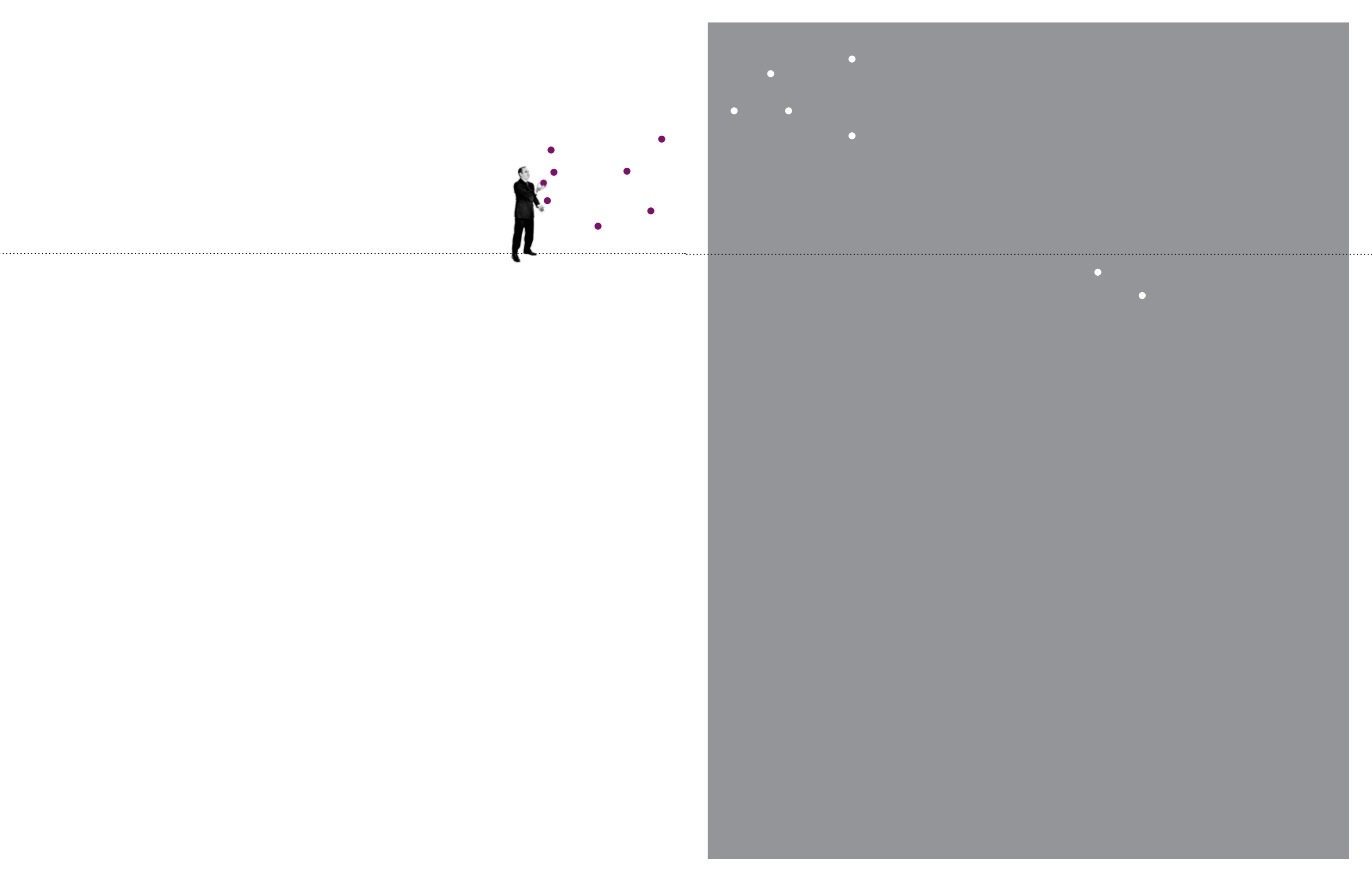
Behov for systematikk

- Etabler et system for idéfangst og oppfølging av idéer som er tilpasset virksomhetens størrelse og egenart.
- For noen virksomheter kan dette systemet være en programvare – for andre kan det være et enkelt og lite formalisert opplegg basert på muntlig kommunikasjon.
- Systemet må sikre alle har like muligheter til å bidra, og en behandling som oppleves rettferdig.

RÅD 6

Vær tålmodig

- Ha et kontinuerlig fokus på MDI i hele virksomheten, fra medarbeidernivå til styret.
- Det kan ta tid før ny praksis setter seg, ikke mist motet etter noen få måneder.
- Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke en kampanje, men en praksis som skal vare!





Utgitt av: Nærings- og handelsdepartementet.
Utarbeidet av IRIS og NTNU Samfunnsforskning.

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra: Departementenes servicesenter
Post og distribusjon • E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no • Faks: 22 24 27 86
Publikasjonen finnes på internett: www.nhd.no • Publikasjonsnummer: K-0717 B
Design og illustrasjon: Grafisk Form as • Trykk: AIT Otta 9/2011 • Opplag 2000