

Dagfinn Hertzberg og Svein Erik Moen

# Deltakende innovasjon

Medarbeideres innovasjonsaktivitet  
i fem bedrifter i Buskerud





Dagfinn Hertzberg og Svein Erik Moen

**Deltakende innovasjon**  
Medarbeideres innovasjonsaktivitet  
i fem bedrifter i Buskerud

© Fafo 2010

ISBN 978-82-7422-772-9 (papirutgave)

ISBN 978-82-7422-773-6 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: © Roger Hardy / Samfoto

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

Forord .....	5
Sammendrag .....	7
<b>Bakgrunn .....</b>	<b>9</b>
Betingelser for deltakende innovasjon .....	14
<b>Ansattes innovasjonsaktivitet.....</b>	<b>19</b>
<b>Tilrettelegging for innovasjon.....</b>	<b>25</b>
<b>13 punkter for ledere og tillitsvalgte for å stimulere medarbeiderdrevet innovasjon .....</b>	<b>33</b>



# Forord

Prosjektet og denne rapporten er finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak mellom LO og NHO, initiativet har kommet fra NHO og LO i Buskerud. Vi vil takke både for anledningen til å gjennomføre undersøkelsen, samt for innspill og kommentarer fra Else-Britt Haug fra LO, Ingrid Steen Malt fra NHO, Per Steinar Jensen fra NHO Buskerud, og Kim-Louis Belaska fra LO i Buskerud. Vi vil også takke ansatte, administrasjon og ledere i de fem industribedriftene som har satt av tid og gitt oss mulighet til å gjennomføre undersøkelsen.

Fafo, november 2010

Dagfinn Hertzberg og Svein Erik Moen



## Sammendrag

Det har blitt argumentert for at de tradisjonelle indikatorene på innovasjon, som for eksempel FoU-intensitet, ikke er egnet til å forklare innovasjon i norske bedrifter. Norsk næringsliv er preget av mange små og mellomstore bedrifter som i liten grad opererer i tradisjonelt FoU-intensive bransjer. Medarbeiderdrevet innovasjon forstås som et resultat av et inkluderende og systematisk arbeid i virksomheters innovasjonsprosesser, med formål å stimulere og fange opp ansattes ideer og forslag til forbedringer, samt implementeringen av disse i virksomheten.

Vårt utgangspunkt i denne undersøkelsen har vært en hypotese om at ansatte i norske virksomheter bidrar til innovasjoner i de bedriftene de er ansatt i. Det som ofte betegnes som den norske modellen, gir på bedriftsnivå korte avstander mellom ledere og ansatte, samt tillitsvalgte som naturlige bidragsyttere til både konkrete løsninger og strategiske spørsmål, for eksempel gjennom deltakelse i bedrifters styre. Flere undersøkelser har vist at norsk arbeidsliv på sitt beste, preges av en inkluderende kultur, der eiere og ledere ser ansatte og tillitsvalgte mer som bidragsyttere til utvikling og forbedring, og i mindre grad som motparter (f.eks. Rasmussen 2007, Falkum & Grimsrud 2007).

Denne rapporten baserer seg på en studie der om lag 1100 ansatte i fem industribedrifter i Buskerud er bedt om å svare på et spørreskjema om sin deltakelse i innovasjoner i bedriftene. Om lag halvparten fylte ut skjemaet. Resultatene viser at:

- Åtte av ti svarer at de liker å arbeide med forbedringer på jobben.
- Mellom fire og fem av ti svarer at de har hatt forslag eller ideer til forbedringer av arbeidsprosesser teknologisk, til endringer av arbeidsorganiseringen, og til forbedringer av eksisterende produkter.
- Lederes oppfølging og hjelp til å utvikle ideer, samt at bedriften gir ansatte mulighet til å bruke arbeidstid for å videreutvikle ideer, oppgis som de virkemidler som betyr mest for å stimulere ansattes innovasjonsaktivitet.
- Ca 30 prosent krysser av for at bedriften ikke har virkemidler for å stimulere ansattes deltakelse i innovasjon. Dette tyder etter vår mening på at det fins et potensial for å støtte opp om og stimulere ansatte til å fremme forslag og ideer til forbedringer og innovasjoner som ikke er utløst i bedriftene i vår studie.

På bakgrunn av studien foreslår vi noen tiltak ledere og tillitsvalgte bør diskutere for å utløse mer av innovasjonspotensialet:

- Utvikle en organisasjon der ledere og kolleger forventer at hver enkelt kan bidra, og som skaper systemer for økt deltakelse.
- Lage handlingsrom som gir mulighet til å fremme, prøve ut og følge opp ideer, og som også skaper arenaer for samarbeid mellom kolleger om idéutvikling og iverksetting.
- Trekke veksler på interne og eksterne tilretteleggere som finner og bringer fram impulser, ideer og forslag.
- Mange ansatte vil ha behov for talspersoner som kan fremme og følge opp deres initiativer etter at ideene er unnfanget.

## Bakgrunn

I Norge har arbeidslivets parter forholdt seg aktivt til ulike måter å tilnærme seg medarbeidernes innovasjonsaktivitet på. Like etter andre verdenskrig stod produktivtetsarbeidet sentralt, i 1960-/70-årene foregikk det sosiotekniske forsøk og samarbeidsforsøk. Deretter var parolen å opprette kvalitetssirkler og drive kontinuerlig forbedring i arbeidsorganisasjonen. Ved å benytte allerede etablerte samarbeidsstrukturer, har man flere fortrinn. For det første ved at man mobiliserer flere miljøer, flere grupper og derav oppnår i hvert fall to viktige ting for å lykkes med omstilling eller utvikling. Det ene man oppnår, er å sikre at kvaliteten på de beslutningene man fatter om utvikling, gjenspeiler ulike interesser og kunnskap som hele bedriften besitter, og ikke bare en liten gruppe. På den måten sikres utviklingsarbeidet i større grad mot å overse eller feilslutte omkring realitetene i bedriften. Færre forhold blir oversett, man får tenkt igjennom konsekvenser og alternativer grundigere, uten å hoppe på det første og beste fra en mer snever gruppe. Det andre man oppnår, er at alle grupper i bedriften involveres, og at man dermed har en mer robust forankring og legitimitet når prosessene skal settes ut i praksis.

For det andre har man gjennom de etablerte institusjonene også mekanismer og arenaer for å håndtere konflikter som oppstår underveis eller i planleggingen av utviklingsarbeidet. Slike konflikter mellom ledelse og ansatte, eller mellom grupper av ansatte eller grupper av tillitsvalgte, vil oppstå i alle omstillings- eller utviklingsprosesser. Disse er det viktig å få kanalisert og behandlet på en skikkelig måte, og da vil de forhandlingsutvalg og bedriftsutvalg som allerede eksisterer, være fornuftige arenaer for konfliktløsning. Om man ikke har etablert eller benytter slike mekanismer og ordninger, vil framdriften i utviklingsarbeidet fort stoppe opp.

«Uløste konflikter kan fortrenge den egentlige dagsorden i utviklingsarbeidet og ikke bare forsinke, men bremse utviklingsarbeidet helt opp. I slike situasjoner ser det ut til å være viktig å ha egne arenaer, som for eksempel forhandlingsutvalget, som kan behandle og eventuelt løse stridstema isolert, slik at det ikke påvirker framdriften i det man likevel, og tross konfliktene er enige om.» (Falkum 2000:15).

For det tredje kan et velfungerende system på bedriftsnivå brukes som utgangspunkt for å organisere utviklingsprosjekter. Dermed unngår man mye arbeid og ressursbruk på å etablere en ny type ad hoc-organisasjon i bedriften. Slike løseverne prosjektgrupper

bruker gjerne mye tid på å etablere seg, utvikle tillit og få legitimitet blant de ansatte. Dette unngår man ved å bruke allerede etablerte personer og fora.

Den samarbeidsdrevne bedriftsutviklingen forutsetter en tett dialog mellom representantene i utviklingsorganisasjonen og deres respektive fellesskap. Representantene må ikke bare hente informasjon og forslag til løsninger i sine fellesskap, de må også mobilisere støtte og oppslutning om de valgte løsningene. Samtidig viser modellen at partene også kan trekke veksler på egne interessefellesskap utenfor bedriftsfellesskapet, gjennom de arenaer og fora som finnes på bransjenivå eller over. Endelig vil det etablerte systemet være tett knyttet til driftssystemet og vil kunne ta inn overveielser og hensyn til dette systemet.

### **Norske bedriftslederes syn på verdien av ansattes medvirkning**

I den faglige teoretiske litteraturen er ofte potensialet for ansattes medvirkning basert på den såkalte voice-teorien (se for eksempel Addison m.fl. 2000, Fitzroy og Kraft 1986, Schnabel 1991). Voice-teorien postulerer at ansatte gjennom medvirkning på bedriftsnivå bringer inn kunnskap til beslutningsprosesser som ledelsen ellers ikke ville hatt tilgang til, noe som dermed bidrar til å øke kvaliteten på beslutningene. I tillegg argumenteres det for at beslutninger som treffes på basis av ansattes medvirkning og innflytelse, vil ha større legitimitet, noe som sikrer større grad av aksept for de beslutninger som fattes.

I evalueringen av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) ble ledere og tillitsvalgte i 65 bedrifter som hadde deltatt i HF-støttede aktiviteter mellom 2003–2005, intervjuet. Ut fra denne undersøkelsen ble to hovedkjennetegn der bred medvirkning kunne bidra til positiv verdiskaping, framhevet. Det ene forholdet handlet om den forutsigbarhet og stabilitet dette innebar, ved at man jobbet innenfor en struktur som ikke ensidig kunne endres av en av partene. Dette ble ansett som en grunnleggende forutsetning for den investering av interesse som slike samarbeidsprosjekter innebærer. Blant annet ble det fra lederne framhevet at det å få nyttige innspill fra ansattes representanter var en viktig verdi ved denne formen for konstallasjoner (Grimsrud, Moland og Skinnarland 2005:30).

Det andre kjennetegnet som identifiseres gjennom denne evalueringen, er at «de ansatte er representert på en slik måte at beslutninger tatt gjennom representativ medbestemmelse har legitimitet hos en 'kritisk masse' blant de ansatte som er involvert i gjennomføringen av utviklingsprosessene» (samme sted:31).

Selv om rammene for medarbeidernes medvirkning i det daglige arbeidet har endret seg underveis, finnes det et grunnleggende fellestrekk: Basert på mest mulig gjensidig tillit mellom alle involvert i produksjon av varer og tjenester, motiveres og mobiliseres ansatte til å komme med ideer som forbedrer arbeidsprosessen og arbeidsorganiseringen.

I denne studien har vi knyttet an til nye måter for å forstå innovasjon. Innovasjon betyr å fornye eller å lage noe nytt. Begrepet defineres på ulike måter. Regjeringen legger i St.meld. nr. 7 (2008–2009) Et nyskape og bærekraftig Norge, følgende definisjon til grunn for at innovasjon foreligger:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»

OECD definerer innovasjon som: «et begrep som ofte er knyttet til nyskaping i næringslivet, men det kan brukes på de fleste samfunnsområder. Med innovasjon menes gjerne

- fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret
- etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon
- introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken».<sup>1</sup>

Norge skårer lavt på de fleste internasjonale indikatorer om måling av innovasjon og FoU-intensitet, men samtidig skårer landet høyt hva gjelder økonomisk vekst og levekår. Det norske innovasjonssystemet med sin lave innovasjonsgrad og høye økonomiske vekst har således blitt karakterisert som gåtefullt (et puslespill) (Grønning, Moen og Olsen, 2008).

Dette har vært en sentral motivasjon for undersøkelsen i Buskerud. Fins det andre måter å identifisere innovasjonsaktivitet på enn å gå i samme fotspor som internasjonale målinger? Foregår det i så fall innovasjonsaktiviteter på norske arbeidsplasser som vi i liten grad har viet oppmerksomhet? Hvordan foregår i så fall slike innovasjonsprosesser i norsk næringsliv? Vi har gjennom en studie i fem industribedrifter i Buskerud forsøkt å finne noen svar på disse spørsmålene. Vi har intervjuet grupper av ledere og tillitsvalgte i hver bedrift, samt distribuert spørreskjema til alle ansatte i bedriftene, på jakt etter eksempler og data som kan bidra til å beskrive og analysere innovasjonsaktiviteter der samspillet mellom ansatte, tillitsvalgte og ledere står sentralt.

### **Innovasjon i norsk næringsliv og den norske modellen**

Man skulle tro at hvis en skårer lavt på innovasjon i forhold til andre land, vil man også oppleve en tilsvarende lavere økonomisk vekst. Det har blitt argumentert for at

<sup>1</sup> Joseph Schumpeter (1934): *The Theory of Economic Development* beskrev følgende innovasjonsområder: ny vare/produkt, ny produksjonsmetode, nytt marked, ny kilde, ny organisasjon.

de tradisjonelle indikatorene på innovasjon, som for eksempel FoU-intensitet, ikke er egnet til å forklare innovasjon i norske bedrifter. Norsk næringsliv er preget av mange små og mellomstore bedrifter som i liten grad opererer i tradisjonelt FoU-intensive bransjer. Derfor bruker Norge mindre ressurser på FoU-drevet innovasjon enn for eksempel Sverige og Finland.

På den andre siden skårer Norge høyt på internasjonale indikatorer om innovasjonssamarbeid (CIS 4). Under dette ligger bedrifters samarbeid med leverandører, kunder, universiteter og offentlige forskningsinstitutter. I utgangspunktet vil vi anta at medarbeidernes involvering i fornyings- og endringsprosessene i bedrifter og på tvers av bedrifter er viktig for innovasjon. Begrepet sosial kapital knytter seg til denne formen for involveringskultur. Sosial kapital handler om tillit og kommunikasjon og felles kompetanse. Sosial kapital utvikles av organisatoriske løsninger og ledelse som fremmer involvering av alle på arbeidsplassen i spørsmål om utforming av arbeidsoppgaver og utviklingsarbeid/prosjekter. Økt sosial og human kapital øker mestringsfølelse, evne og vilje til å ta ansvar og til å bidra med forslag som kan skape innovasjon.

Innovasjonsforskeren Kjell-Åge Gotvassli<sup>2</sup> legger særlig vekt på de sosiale forutsetningene for innovasjon knyttet til kunnskapsdeling i arbeidsaktiviteter. Han mener innovasjon i moderne organisasjoner først og fremst er en prosess som skjer i fellesskapet.

«Den enkelte medarbeider sitter med både taus og eksplisitt kunnskap knyttet til arbeidet. Når taus kunnskap hos personer med ulik bakgrunn bringes sammen og deles i et arbeidsfellesskap, ligger forholdene til rette for nyskaping og innovasjon. Å utvikle ny kunnskap i en organisasjon skjer i flere trinn, hvorav det å dele taus kunnskap er det første og det som setter prosessen i gang. Å skape et arbeidsmiljø med kultur for samtaler, refleksjon og det å dele kunnskap vil dermed fremme innovasjon. (...) Lederens viktigste oppgave blir å legge godt til rette for deling og bruk av både taus og eksplisitt kunnskap.»

Gjennom lov- og avtaleverket har man i Norge institusjonalisert ulike praksiser som bygger opp under utviklingen av slike former for sosial kapital. Partssamarbeidet og klubbaktiviteter og HMS-arbeidet og verneombudet er to slike institusjoner som bidrar til at det er omfattende kommunikasjon både vertikalt og horisontalt, sentralt og lokalt, i norsk arbeidsliv. Men det er også utbredt med en arbeidsgiverpolitikk og ledelseskultur som vektlegger kommunikasjon, åpenhet og involvering. Samlet bidrar disse praksisformene til å forme et arbeidslivssamarbeid, som gir føringer for det enkelte foretakets innovasjonsvirksomhet.

<sup>2</sup> Førsteamanuensis og dekan Kjell-Åge Gotvassli ved Høgskolen i Nord-Trøndelag.

## **Medarbeiderdrevet innovasjon – hva er det?**

Innovasjon i bedriften er ikke kun et resultat av ledelsens strategi, eller forskning og utviklingsarbeider i egne FoU-enheter. En bedrifts innovasjonsevne beror i stor grad på hvordan den er organisert (Lazonick 2005). Innovasjonsprosessen kan derfor involvere alle typer ansatte, og en form for involvering er nettopp medarbeiderdrevet innovasjon. Medarbeiderdrevet innovasjon kan defineres som:

1. innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom
2. en åpen og inkluderende innovasjonsprosess,
3. basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne (Kallevig 2010).

Medarbeiderdrevet innovasjon kan derav forstås som et resultat av et inkluderende og systematisk arbeid innenfor rammen av virksomheters innovasjonsarbeid. Formålet er å stimulere og fange opp ansattes ideer og forslag til forbedringer, samt implementere disse i virksomheten. Medarbeideres innovasjonsdeltakelse kan være knyttet til både produkt-, prosess- eller tjenesteinnovasjoner, og så vel radikale som delvise inkrementelle innovasjoner. Medarbeiderdrevet innovasjon kan være åpen i den forstand at medarbeidere samhandler med kunder, eksterne FoU-ressurser eller leverandører, i tillegg til ledelse og andre medarbeidere i egen virksomhet.

LO i Danmark (2006)<sup>3</sup> bidro gjennom en undersøkelse blant private og offentlige virksomheter, til å sette søkelys på betydningen av medarbeideres deltakelse i innovasjonsprosessene. I rapporten om medarbeiderdrevet innovasjon på private og offentlige arbeidsplasser, ser man at medarbeidere på alle nivåer spiller en viktig rolle for innovasjonsprosessen. Undersøkelsen av 500 danske bedrifter innen industri, service og offentlig sektor viser at det er et utnyttet potensial for å forbedre innovasjonsprosessene gjennom medarbeiderdrevet innovasjon. Spesielt ligger det ifølge undersøkelsen forbedringsmuligheter ved sterkere involvering av medarbeidere (både faglærte og ufaglærte) i innovasjonsprosessene.

Undersøkelsen viser at spesielt to faktorer er viktige for å få størst utbytte av innovasjonsprosessen, nemlig 1) bred involvering av medarbeidere på alle nivåer og at 2) ledelsen er lydhør for medarbeidernes ideer. I tillegg til at medarbeiderdrevet innovasjon gir positive resultater på bunnlinjen i bedriftene, gir det også positive effekter i form av tilfredshet og arbeids glede på jobben.

På bedriftsnivå har studier antydnet at medarbeideres innovasjonsaktivitet øker når medlemmene føler at nye ideer blir oppmuntret og forventet, og når de er trygge nok til å delta i beslutningsprosesser og ytre sine ideer åpent (Anderson & West 1998). I tillegg

<sup>3</sup> Employee-Driven Innovation in Private and Public Workplaces. Rambøll Management for the Danish Confederation of Trade Unions, Feb. 2006.

kan det forventes at medarbeideres innovasjonsbidrag øker når gruppe­med­lem­mer har et bredt spekter av oppgaver, og har mer kontroll over utførelsen av sine oppgaver, da dette siste fremmer selvtillit til å innovere (Parker et. al. 1997b).

Disse funnene er også bekreftet i en studie av Axtell et. al. (2000) som fant at arbeidstakere ned autonome og bredere roller, og som var mer trygge i å utføre sitt arbeid, også var mer tilbøyelige til å komme med forslag og ideer. Videre konkluderer de med at de viktigste faktorene for implementering av ideer fra medarbeidere, er deltakelse i beslutningsprosesser, og ledes støtte til innovasjonsdeltakelse.

Mye av litteraturen på dette feltet har fokusert på effekter av lederskap eller lederstil på innovasjon. Det er en ganske sterk konsensus om at en generelt deltakende eller samarbeidende lederstil bidrar til innovasjon (Axtell et. al. 2000, Anderson & King 1993, Manz, Barstein, Hostager & Shapiro 1989). En mer inkluderende lederstil kan øke eierskapet ansatte føler for utfallet av beslutninger, og dermed øke sannsynligheten for at man foreslår nye og bedre måter å oppfylle oppgavene på (West 1990).

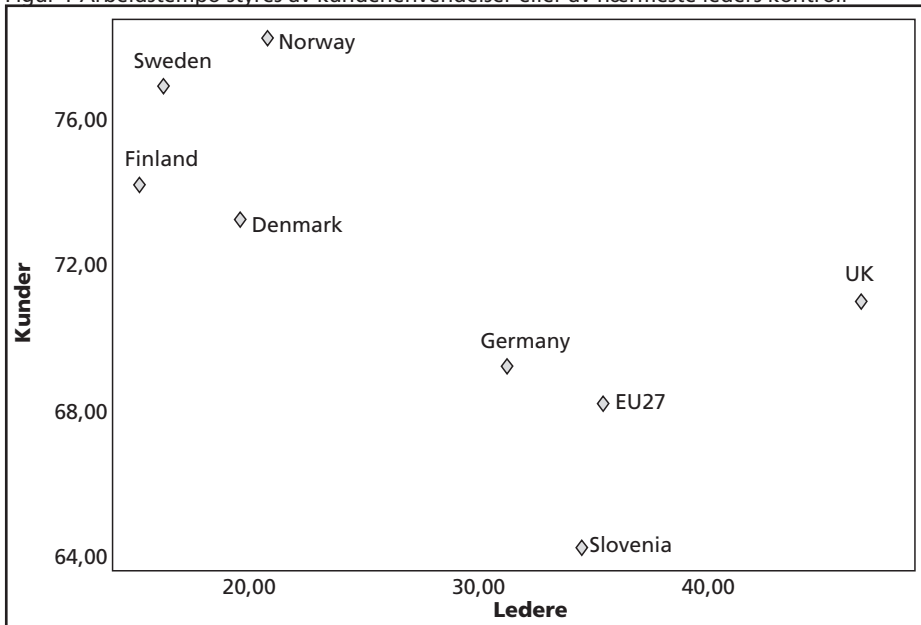
Det samlede inntrykket fra tidligere studier omkring hva som skal til for å utløse medarbeideres innovasjonsevne, er at personlige og organisatoriske vilkår må legges til rette. Samtidig er autonomi og mulighet for å delta i utvikling av egen arbeidsplass trekk som kan sies å prege deler av norsk arbeidsliv. I tillegg hevdes det i enkelte studier at den norske lederstilen på mange områder er inkluderende og mindre autoritær sammenliknet med arbeidskulturen i mange andre land. På denne bakgrunn har vi lagt vekt på organisatoriske forhold og lederadferd i vår studie av medarbeideres innovasjonsaktivitet i Buskerud.

## Betingelser for deltakende innovasjon

Vårt utgangspunkt i denne undersøkelsen har vært en hypotese om at ansatte i norske virksomheter bidrar til innovasjoner i de bedriftene de er ansatt i. Det som ofte betegnes som den norske modellen, gir på bedriftsnivå korte avstander mellom ledere og ansatte, med tillitsvalgte som naturlige bidragsytere til konkrete løsninger og ved avgjørelser i strategiske spørsmål, for eksempel gjennom deltakelse i bedrifters styrer. Flere undersøkelser har vist at norsk arbeidsliv på sitt beste, preges av en inkluderende kultur, der eiere og ledere ser ansatte og tillitsvalgte mer som bidragsytere til utvikling og forbedring, og i mindre grad som motparter (f.eks. Rasmussen 2007, Falkum & Grimsrud 2007). Norsk arbeidsliv preges av mindre autoritære strukturer, mer samarbeid. I en større arbeidslivsundersøkelse i Europa, ser vi at de nordiske landene skårer høyt på at deres arbeidsinnsats i større grad preges av kunder enn av kontrollerende

ledere. Dette vises i figur 1. I matrisen måles på den ene siden i hvilken grad ansatte vurderer at kunder har størst innflytelse på deres arbeidsintensitet. På den andre skalaen måles i hvilken grad ledere påvirker ansattes arbeidsintensitet. Ansatte i de nordiske landene vurderer her i større grad enn blant annet gjennomsnittet i EU, at kontakten med kunder har større innflytelse. Vi tolker dette som et uttrykk for at medarbeidere i norske bedrifter i liten grad presses av ledere til innsats, og at det er kontakten med kundene som er avgjørende.

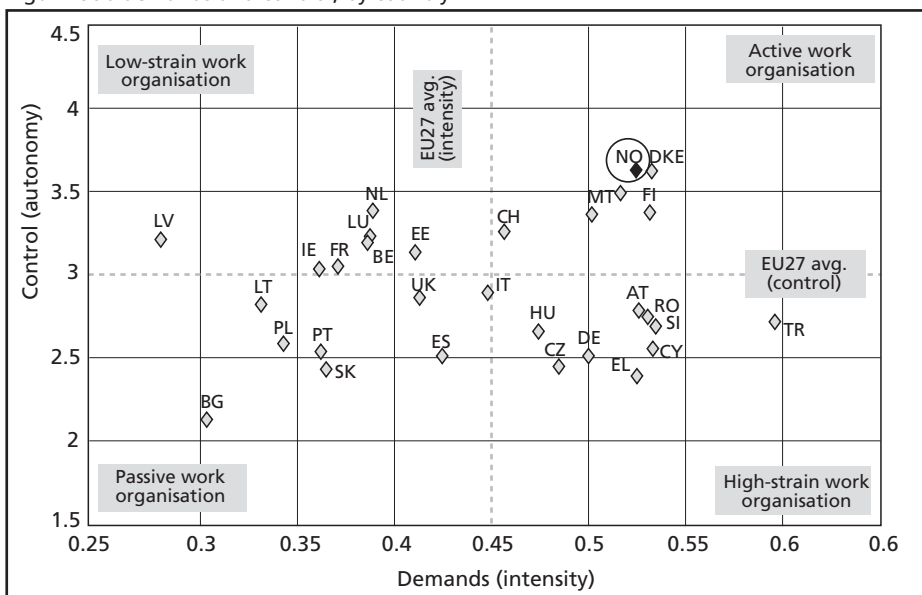
Figur 1 Arbeidstempo styres av kundeflytelse eller av nærmeste leders kontroll



*Globalization and the Nordic Model: Towards enabling welfare states and experimental systems of economic organization? Findings from the EU FP6 Project: Translearn, presented at The Final Translearn Workshop in Sannäs Manor, Porvoo, Finland March 18-19, 2009 by Peer Hull Kristensen*

Den samme undersøkelsen om europeiske ansattes arbeidsforhold, viser videre at norske arbeidsplasser, særlig i privat sektor, preges av høy intensitet kombinert med høy grad av selvstendighet når det gjelder hvordan den enkelte ansatte utøver sine oppgaver, slik at norsk arbeidsliv i denne figuren havner i den øvre høyre kvadranten, der man finner det som betegnes som «active work organization».

Figur 2 Job demands and control, by country

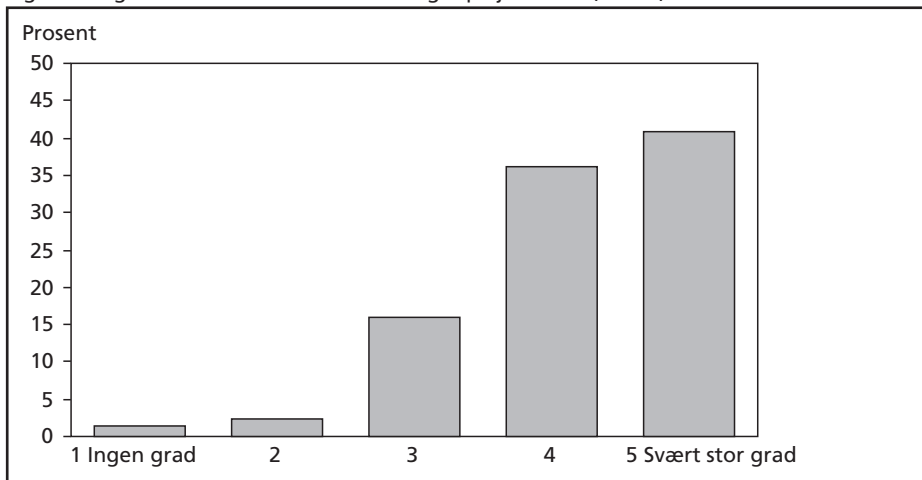


*Globalization and the Nordic Model: Towards enabling welfare states and experimental systems of economic organization? Findings from the EU FP6 Project: Translearn, presented at The Final Translearn Workshop in Sannäs Manor, Porvoo, Finland March 18-19, 2009 by Peer Hull Kristensen*

I vår undersøkelse i Buskerud har vi også stilt spørsmål om de ansattes holdninger og aktive deltakelse i utvikling og forbedring av forholdene på jobben.

Når vi spør mer generelt om deres holdninger til å arbeide med forbedringer på jobben, uten at dette er nærmere spesifisert, så svarer så mange som åtte av ti at de liker å arbeide med forbedringer på jobben (figur 3).

Figur 3 «Jeg liker å arbeide med forbedringer på jobben.» (n=467)

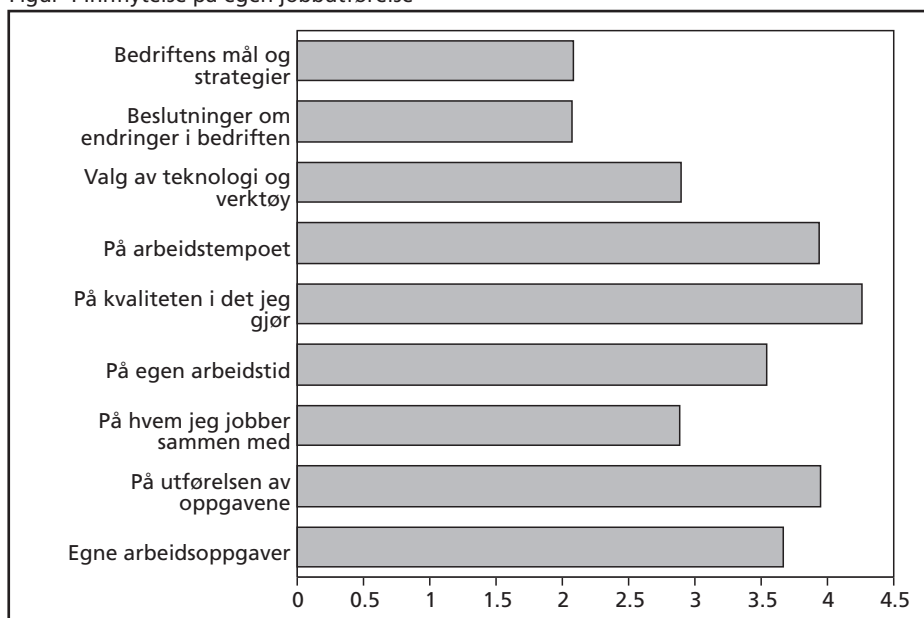


Vi har også spurt de ansatte om hvor stor innflytelse de har på egen jobbutførelse. Dette har vi gjort ved å spørre i hvilken grad de har innflytelse på følgende områder:

- a) Egne arbeidsoppgaver
- b) På utførelsen av oppgavene
- c) På hvem jeg jobber sammen med
- d) På egen arbeidstid
- e) På kvaliteten i det jeg gjør
- f) På arbeidstempoet
- g) Valg av teknologi og verktøy
- h) Beslutninger om endringer i bedriften
- i) Bedriftens mål og strategier

Svarene gis i form av avkryssninger, der verdien 5 = stor innflytelse, mens verdien 1= ingen innflytelse. Figur 4 viser gjennomsnittlig skåre på de ulike områdene.

Figur 4 Innflytelse på egen jobbutførelse



Vi ser av gjennomsnittsverdiene at ansatte særlig har innflytelse over hvordan de selv jobber, det vil si på arbeidstempo, kvalitet, utførelsen av oppgavene og egne arbeids-

oppgaver. I mindre grad oppgir de ansatte å ha innflytelse over mål og strategier eller på beslutninger om endringer i bedriften. Samlet gir dette grunnlag for å hevde at de ansatte i dette utvalget av bedrifter passer godt inn i bildet fra den større europeiske undersøkelsen av «active work organizations».

## Ansattes innovasjonsaktivitet

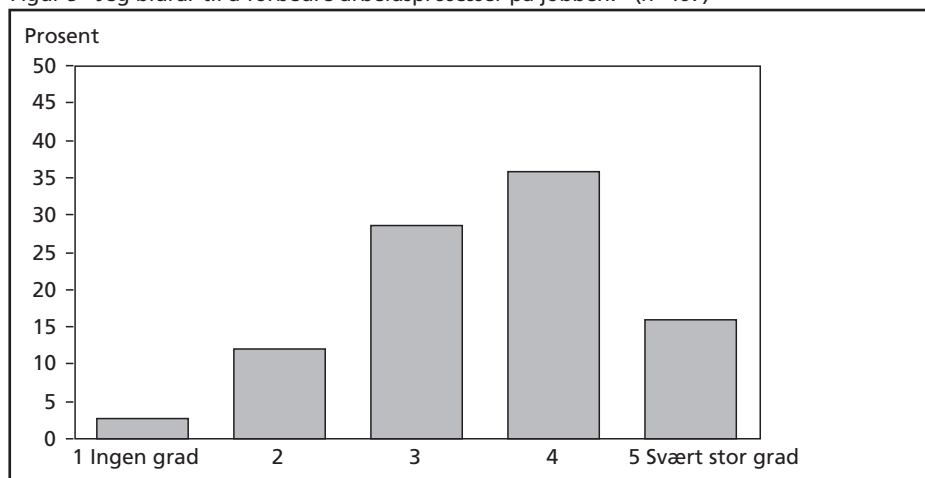
Gjennom svarene på spørsmålene som ble sendt til alle ansatte i de fem bedriftene i Buskerud, ønsket vi å kartlegge i hvilken grad ansatte deltar i det vi betegner som innovasjonsaktivitet. Med innovasjonsaktivitet mener vi her både at ansatte fremmer ideer og forslag, og om de opplever at bedriften har tatt i bruk noen av deres ideer og slik sett utviklet noen former for innovasjoner (fra idé til implementering).

Bidrag til innovasjon fanges opp ved å spørre om i hvilken grad respondentene bidrar til:

- forbedring av arbeidsprosesser på jobben
- innføring av ny teknologi på arbeidsplassen
- utvikling av nye produkter i firmaet
- utvikling av nye markeder for eksisterende produkter
- utvikling av nye måter å anvende eksisterende produkter på

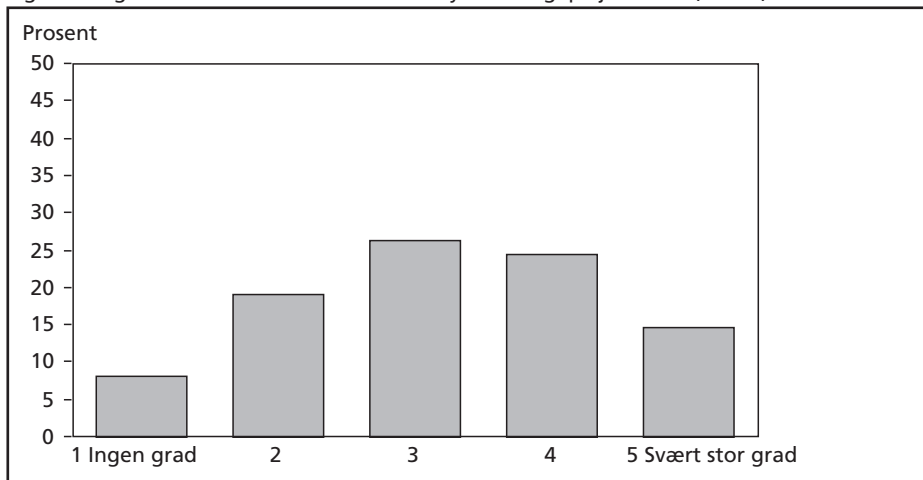
Som vi ser av figur 5, så svarer over halvparten av de ansatte at de i stor eller svært stor grad bidrar til å forbedre arbeidsprosesser på jobben.

Figur 5 «Jeg bidrar til å forbedre arbeidsprosesser på jobben.» (n=467)



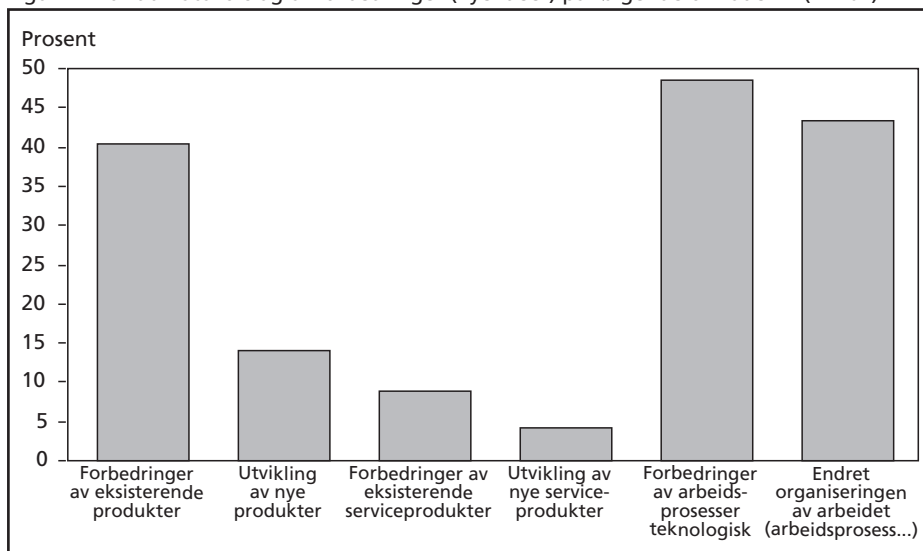
Videre svarer fire av ti at de i stor eller svært stor grad bidrar til at det blir tatt i bruk ny teknologi på jobben (figur 6).

Figur 6 «Jeg bidrar til at det blir tatt i bruk ny teknologi på jobben.» (n=467)



Vi spurte også de ansatte om de hadde hatt forslag eller ideer til forbedringer på ulike områder, der man kunne sette flere kryss ved de som var aktuelle. Vi ser av figur 7 at fire til fem av ti blant de ansatte har hatt forslag eller ideer til forbedringer av teknologiske arbeidsprosesser, endringer av arbeidsorganiseringen og til forbedringer av eksisterende produkter. Denne høye svarprosenten bekrefter etter vår mening at det i stor grad

Figur 7 «Har du hatt forslag til forbedringer (nye ideer) på følgende områder?» (n=467)



foregår innovasjonsaktiviteter der ansatte involveres i vårt utvalg av bedrifter. Mer konkret viser svarene at innovasjonsaktiviteten blant ansatte i bedriftene foregår på områder som i hovedsak forbedrer organisatoriske forhold, angår prosessinnovasjoner av teknologisk art eller forbedringer av eksisterende produkter. I mindre grad er de ansatte involvert i det vi kan kalle Petter Smart-innovasjoner. Om lag 15 prosent har krysset av at de har kommet med forslag om nye produkter, og mindre enn 5 prosent oppgir at de har kommet med forslag om utvikling av nye serviceprodukter.

Vi har også spurt de ansatte om hvem de samarbeider med i forbindelse med forbedringer og utvikling av nye produkter/markeder:

- nærmeste leder
- nærmeste kolleger
- kolleger på samme avdeling
- kolleger på andre avdelinger
- kunder
- leverandører
- eksterne FoU-miljøer

På skalaen fra i noen til svært stor grad oppgir fire av ti ansatte å ha samarbeidet med nærmeste leder i forbindelse med innovasjonsaktivitetene. Over halvparten har i noen til svært stor grad samarbeidet med kolleger på samme avdeling, mens hver tredje i noen til svært stor grad har samarbeidet med kolleger på andre avdelinger. Om lag en av fem har samarbeidet med kunder eller leverandører i noen til svært stor grad. Vår tolkning er at når vi sammenfører ansatte som deltar i innovasjonsaktiviteter med hvem de samarbeider med, så foregår innovasjonsaktiviteter i hovedsak i samarbeid med ledere og kolleger. Med basis i spørreundersøkelsen kan vi si lite om hva samarbeidet går ut på, men i intervjuene med ledere og tillitsvalgte framkommer en del eksempler på hvordan dette foregår.

### **Bedriftseksempel: deltakende utvikling av produksjonslinjer**

Den aktuelle bedriften har brukt mye energi på automatisering og høy fart i produksjonen, fordi de ser seg avhengige av å ha et høyt tempo og høy produktivitet for å overleve. Bedriften har i flere omganger hatt prosjekter om fullautomatisk produksjon. Produksjonen skal reagere raskere på kunders bestillinger, de som jobber der har blitt mer observante på denne fleksibiliteten etter hvert. Både ledere og tillitsvalgte jobber sammen med ansatte for at operatørene skal tilpasse seg omlegginger til mer automatisert produksjon, lære mer og få mer ansvar for å oppdatere seg. Bedriften har derfor

et eget system/program for kompetansekartlegging og kompetanseplaner. Ut av dette lages planer for kompetanseheving for den enkelte operatør.

Da bedriften skulle investere i nytt utstyr på ei produksjonslinje, laget man et prosjekt der alle i den aktuelle produksjonsgruppa skulle delta for å få implementert og tilpasset bruken av en ny maskin. De ansatte har vært med hele veien fra å definere hva slags maskiner man skulle ha, til bestilling og implementering. En klar fordel med dette, ifølge både tillitsvalgte og lederne, var – formulert av en informant – at:

«Dette gjør at vi får tilpasningen i forkant, luket ut barnesykdommer, og de ansatte får et bedre eierskap til det nye. De ansatte hadde innspill på spesifikasjonene i forkant. De som skal gjøre jobbene har fått legge premissene fra starten.»

Det er en tillitserklæring å gjøre det slik, men det henger også sammen med endringer av selve operatørrollen, ifølge en av de tillitsvalgte. Før var det slik at en mann hadde sin maskin, mens nå skal man ha bredere kompetanse og kunne bruke den best mulig i flere sammenhenger. Bedriften blir på denne måten ikke lenger så avhengig av nøkkelpersoner. Det ligger også kilder til ny innsikt og mulige innovasjoner ved en slik omlegging, skal vi tro ledere og tillitsvalgte ved denne bedriften. Å bli flyttet fra ett ledd til et annet, gjør at den enkelte ser mer av hva som er konsekvenser av egne oppgaver for andre deler av produksjonen. Dette gjør også at jobben blir mer interessant for alle. Den enkelte arbeidstaker får større oversikt, vet om kritiske faktorer og kan forholde seg til andres behov og interesser.

Et annet viktig trekk ved denne bedriften var at man hadde hele produktkjeden innenfor virksomheten, altså at de fleste komponenter som inngikk i sluttproduktet ble egenprodusert, framfor å bli kjøpt av underleverandører. På den måten hadde man muligheter til å koble sammen ulike faggrupper og produktgrupper. Fra innovasjonslitteraturen er slike tverrfaglige og tverrfunksjonelle miljøer framhevet som en kilde til innovasjon, noe som bekreftes i sitatet fra en av lederne i bedriften.

«Det er også en kilde til innovasjon at vi har mange ulike praksiser og kompetanse samlet. Kompetansearbeidet her er veldig bra, mange har mulighet til fagbrev, og økt kompetanse.»

### **Bedriftseksempel: Fra teknologiprogram til organisasjonsutvikling**

En av de tekniske lederne i denne bedriften forteller at de i starten utviklet et teknologiprogram. Sentralt var å få til ubemannet produksjon gjennom investering i programmer og maskiner. Grunnen til denne omleggingen ligger i at man for å overleve måtte få ut mer per timesverk gjennom bruk av automatisering og organisering av produksjonen, på måter der man gikk bort fra én mann, én maskin-prinsippet

Prosjektet med den automatiserte fabrikk innebar store investeringer i nye maskiner, og i ombygging av fabrikkstrukturen, der over halvparten av maskinene enten ble flyttet

om, eller det kom nye maskiner inn. Bedriftens utfordring var både å organisere riktig og å bruke maskinene på en god måte. Samtidig opplevde de ansatte at dette ikke var noe man hadde gjort før, så det var ikke så lett å utvikle operatørrollene, og hvordan produksjonen skal organiseres. Da bedriften satte i gang prosjektet, ble det etablert 8–10 grupper som skulle jobbe med forslag til hvor og hvordan en kunne få til den nye måten å produsere på. Disse gruppene var bredt sammensatt, med alle funksjoner og nivåer blandet. I tillegg til disse gruppene foregikk det også møter mellom dem som tilhører hvert enkelt miljø, slik at innspill og forslag kunne gå fram og tilbake mellom enda flere medarbeidere.

Celleorganiseringen handlet om å sette sammen fysisk organisering, der en har et cluster av maskiner som kan utføre ulike oppgaver. Tanken er at dette også skal kobles til automatisering av deler og leveranser, og at cellesupervisor skal styre og bestille slik at ting kommer til maskinen til rett tid. Videre at programvaren automatisk blir lastet opp for å styre produksjonen med de riktige verdiene. Det handler om forskjellen på funksjonsorganisering og produktorganisering: ved funksjonsorganisering er de ulike maskinene stilt opp sammen i grupper av dreiemaskiner, fresemaskiner, boremaskiner osv., mens i produktorganisering er disse funksjonene kombinert, slik at de er tilpasset det produktet som skal framstilles innenfor cellen. Dette skal også kobles til produksjon av dokumentasjon som er helt avgjørende. Uten dokumentasjon er produktene verdiløse, fordi det ligger slike høye krav innenfor denne bransjen.

Omleggingen har krevd en ny måte å tenke på, noe som har forutsatt modning. Mye av utviklingsprosjektet ble etter hvert forstått som et kulturprosjekt, der man måtte endre mye av måten å tenke produksjonsorganisering på; hvordan man kan utnytte ulike maskiner og teknologi på en optimal måte. Dette ble i ledergruppen oppsummert på denne måten:

«Framtida for oss ligger først og fremst der – på utvikling av produksjonsorganisasjonen. Fra én mann, én maskin – til veksling mellom ulike operasjoner og maskiner, alt etter i hvilken grad disse kan operere automatisk og ikke trenger kontinuerlig overvåking eller mating/tilsyn/styring.»

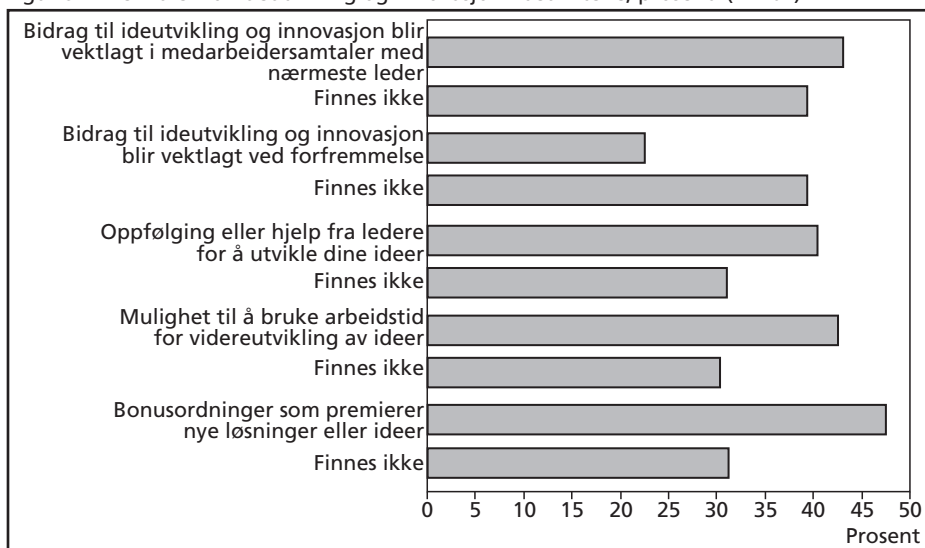


## Tilrettelegging for innovasjon

Vi ser av materialet i denne studien at ansattes ideer tas i bruk. For at dette skal skje må ledelsen på ulike nivåer være i stand til å fange opp og utvikle ideer i samarbeid med ansatte, slik at ideene blir realisert gjennom innovasjonsprosesser. Når vi analyserer sammenhenger mellom ansattes bidrag til innovasjoner gjennom forslag og ideer, og deres erfaringer med om bedriftene benytter seg av deres forslag, finner vi en sterk sammenheng mellom det at ansatte fremmer ideer, og bedriftens evne/vilje til å ta i bruk disse ideene. Vi ser også at når ansattes ideer tas i bruk, samvarierer dette med arbeidsgiveres oppmuntring og stimulering til innovasjon. Ansattes innovasjonsaktivitet henger også nøye sammen med i hvilken grad de opplever å ha innflytelse på daglige og strategiske spørsmål, altså om de blir tatt med på råd, eller at de direkte deltar i slike diskusjoner på sin arbeidsplass.

Ledere og eiere har myndighet over ressurser i en bedrift. De har også ansvar for planlegging og tilrettelegging for at bedriften skal utvikles i ønskede retninger. Det er derfor interessant å studere hvordan ansatte opplever at arbeidsgiver stimulerer til eller legger til rette for at ansatte involverer seg i innovasjonsaktiviteter. Vi spurte derfor de ansatte hvordan de bedømte arbeidsgiveres måter å oppmuntre eller legge til rette for ansattes innovasjonsaktivitet. Vi spurte hvordan de bedømmer ledelsens håndtering

Figur 8 Virkemidler for idéutvikling og innovasjon i bedriftene, prosent. (n=467)



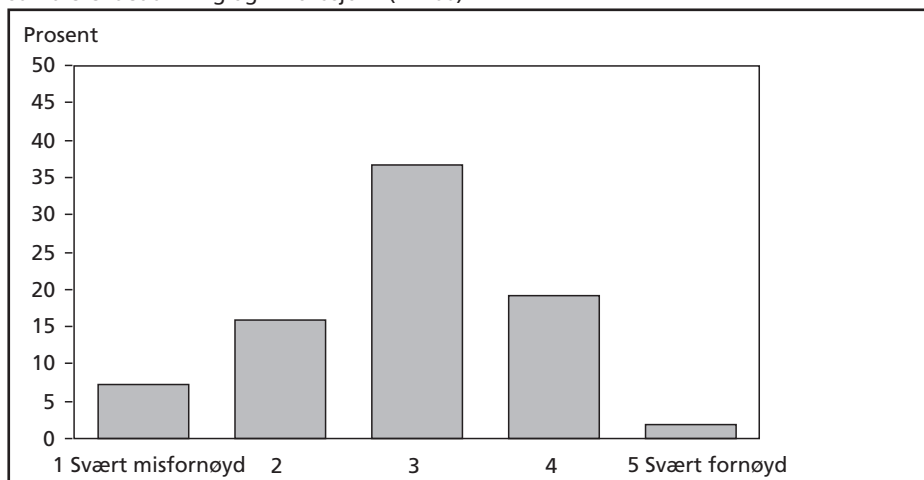
av forslag og ideer fra de ansatte, og hva slags midler eller ressurser som eksisterte i bedriften for å stimulere til innovasjonsaktivitet. Dette ble gjort blant annet ved å be de ansatte krysse av for om noen typer belønningsordninger fantes i bedriften eller ikke.

Vi ser av av figur 8 at:

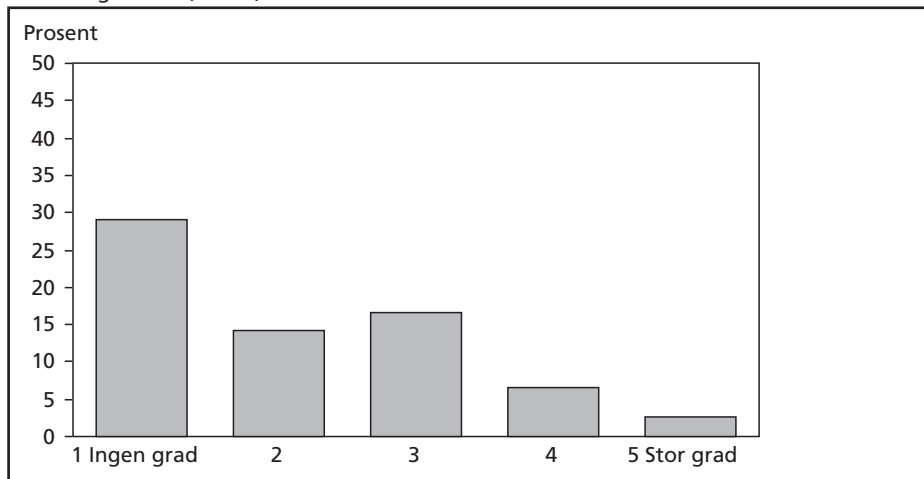
- 47 prosent svarer at bedriften har bonusordninger som premierer forslag
- 42 prosent oppgir at bedriften gir mulighet til å bruke arbeidstid for å videreutvikle ideer
- 40 prosent oppgir at ledere kan gi hjelp og oppfølging for utvikling av ideer
- 43 prosent oppgir at idéutvikling og innovasjon blir vektlagt i medarbeider-samtaler

Oversikten viser at mange av bedriftene har ordninger som er ment å skulle stimulere til ansattes innovasjonsaktivitet. Når vi går nærmere inn på hvilke av ordningene som virker sterkest inn på ansattes innovasjonsaktivitet, så finner vi at lederes oppfølging og hjelp til å utvikle ideer, samt at bedriften gir ansatte mulighet til å bruke arbeidstid for å videreutvikle ideer, er de virkemidlene som betyr mest for å stimulere ansattes innovasjonsaktivitet. Videre ser vi at relativt mange ansatte, om lag 30 prosent i snitt, krysser av for at bedriften ikke har slike virkemidler. Dette tyder på at det i bedriftene fins et utnyttet potensial for å støtte opp om og stimulere ansatte til å fremme forslag og ideer til forbedringer og innovasjoner. Ser vi på de ansattes bedømming av de virkemidlene bedriften bruker for å stimulere idéutvikling og innovasjon, finner vi at svarfordelingen er relativt balansert mellom fornøyd og misfornøyd (figur 9). Vår tolkning er at de ansatte alt i alt er mellomfornøyd med dette.

Figur 9 Alt tatt i betraktning, hvor fornøyd er du med de virkemidler bedriften bruker for å stimulere idéutvikling og innovasjon? (n=400)



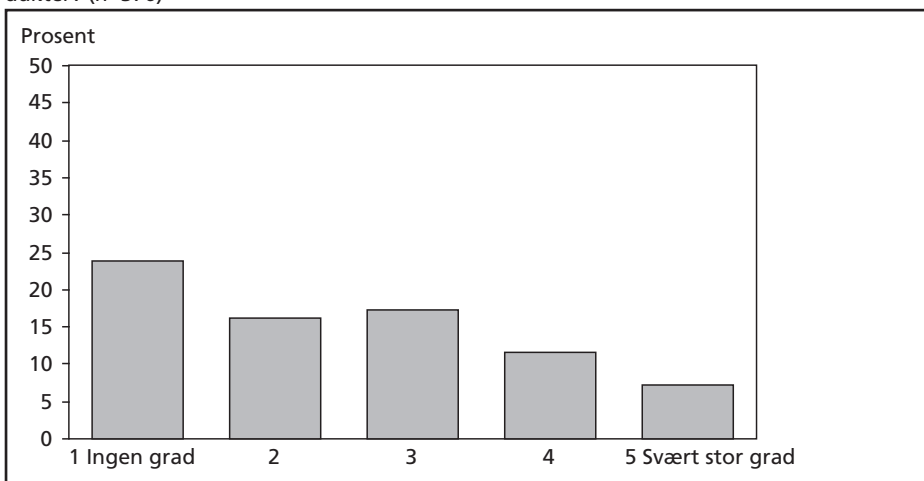
Figur 10 I hvilken grad oppmuntrer arbeidsgiver de ansatte til å bidra til utvikling av nye forretningsideer? (n=349)



Vi ser også (av figur 10) at ansatte i mindre grad oppfatter at arbeidsgiver oppmuntrer ansatte til å bidra til utvikling av nye forretningsideer. Dette kan forklares med at slike oppgaver i denne typen virksomheter ofte er spesialoppgaver, og ikke ansett som et ansvar for de fleste ansatte.

Ser vi på svarene fra de ansatte når det gjelder arbeidsgivers oppmuntring til å bidra til utvikling av nye produkter (figur 11), er tendensen den samme, selv om fordelingen er noe jevnere her. Om vi ser dette resultatet opp mot den faktisk målte innovasjonsaktiviteten, kan en til en viss grad spørre seg om ansattes innovasjonsaktivitet faktisk skjer uavhengig av konkret oppmuntring fra arbeidsgiver. I det minste kan det på

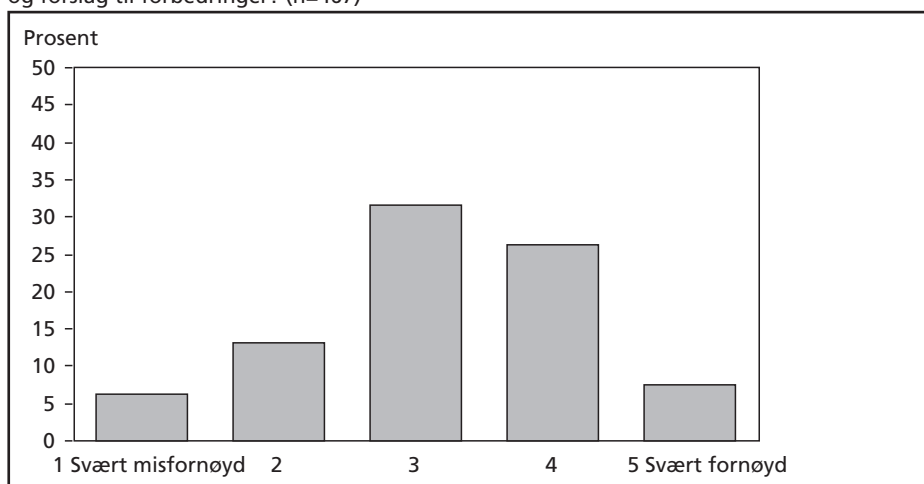
Figur 11 I hvilken grad oppmuntrer arbeidsgiver de ansatte til å bidra til utvikling av nye produkter? (n=376)



bakgrunn av disse funn diskuteres hvor treffsikre virkemidler man har i bedriftene når det gjelder å stimulere ansattes innovasjonsaktivitet.

Når vi ber ansatte vurdere hvor fornøyd de alt i alt er med hvordan bedriften håndterer deres ideer og forslag til forbedringer, så er bildet mer positivt enn det vi hittil har sett når det gjelder vurderingen av arbeidsgivers oppmuntring. Grovt sagt er to av tre av de som har kommet med ideer og forslag, middels til svært fornøyd med bedriftens håndtering, som vist i figur 12.

Figur 12 Alt tatt i betraktning, hvor fornøyd er du med hvordan bedriften håndterer dine ideer og forslag til forbedringer? (n=467)



Dette kan tolkes dit hen at når ansatte først har kommet med forslag og ideer, blir disse ofte tatt positivt imot. Dette bekreftes når vi sammenholder ansattes idéaktivitet og deres erfaringer med om ideene blir tatt i bruk. Der ser vi også en sterk sammenheng mellom det å fremme ideer og forslag, og opplevelsen av at disse blir tatt i bruk i bedriftene.

#### **Bedriftseksempel: Virkemidler for å stimulere til innovasjon**

De fleste av bedriftene hadde ulike tilleggslønssystemer som på ulikt vis premierer ansattes innsats på individuell eller kollektiv basis. Noen av bedriftene hadde koblinger mellom ansattes innovasjonsaktivitet og bonusordninger. Det mest vanlige var at forslagsstilleren fikk en viss bonus i form av en prosentandel av den beregnede økonomiske gevinsten for bedriften. Det vanlige i disse bedriftene var at ansatte må levere forslag skriftlig på skjema for at dette skal kunne premieres. I en av bedriftene lages det årlig en oversikt over hvilke forslag som har blitt premiært. I 2009 resulterte forslagene i en besparelse på cirka 700 000, og av dette gikk 40 000 til premiering av forslagsstillere.

Det involveres gjerne mange folk i prosessen som skal vurdere forslagene. Ofte er det snakk om partsbaserte komiteer som behandler og foretar beregninger av forslagene. Men fra flere tillitsvalgte fikk vi gjennom intervjuene også motforestillinger mot effekten av et slikt system. En av de tillitsvalgte vi intervjuet, sa følgende om dette:

«Noen ganger får vi inntrykk av at dette systemet har den baksiden at det faktisk kan hemme innovasjon og kreativitet, fordi denne premieringen virker som en bremse på at folk vil diskutere og utvikle forslag sammen, fordi de da må dele, framfor å prøve å utvikle egne forslag.»

Innvendingen gikk også på at det å delta aktivt for å utvikle jobben, var noe ansatte var engasjert i uansett.

«Hos oss er det slik at ansatte stort sett kommer med forslag som kan forbedre og endre, og ser det som en del av jobben uavhengig av ekstra premiering», sa en annen av de tillitsvalgte. Selv om det åpenbart er flere som fremmer forslag til slike komiteer i de bedriftene som har dette i vårt utvalg, så kan dette tyde på at ansatte forholder seg til slike bonussystemer på ulikt vis, til dels uavhengig av hvor aktive deltakere i innovasjoner de er. Fra en annen gruppe tillitsvalgte ble det framhevet at denne ulikheten også kunne gi mer negative utslag:

«Og så ser det ut til at det er noen få som bruker dette systemet, mens alle vet at det er andre som kommer opp med masse forslag som ikke blir sendt inn til komiteen, men heller blir satt i gang. Og så hender det at det er noen som da 'stjeler' disse forslagene og sender inn, og det fungerer i hvert fall negativt på helheten.»

Vi tror disse innvendingene fra tillitsvalgte tar opp et viktig dilemma. Hvordan lage virkemidler for å stimulere til innovasjonsaktivitet som klarer å forene individuelle og kollektive hensyn? Som vi har sett i denne undersøkelsen, foregår i stor grad medarbeideres utvikling av ideer i samarbeid med kolleger eller ledere. Dersom systemene for belønning av innovative forslag i hovedsak er individuelle, så kan de fungere kontraproduktivt, slik det framgikk av sitatet. Systemene belønner ikke samarbeid med kolleger eller ledere om ideer og forslag, de belønner den enkeltpersonen som har fremmet et skriftlig forslag. Det er derfor viktig å finne måter å utvikle incitamenter eller mer omfattende belønningssystemer på, som er i stand til å forene det individuelle og det kollektive.

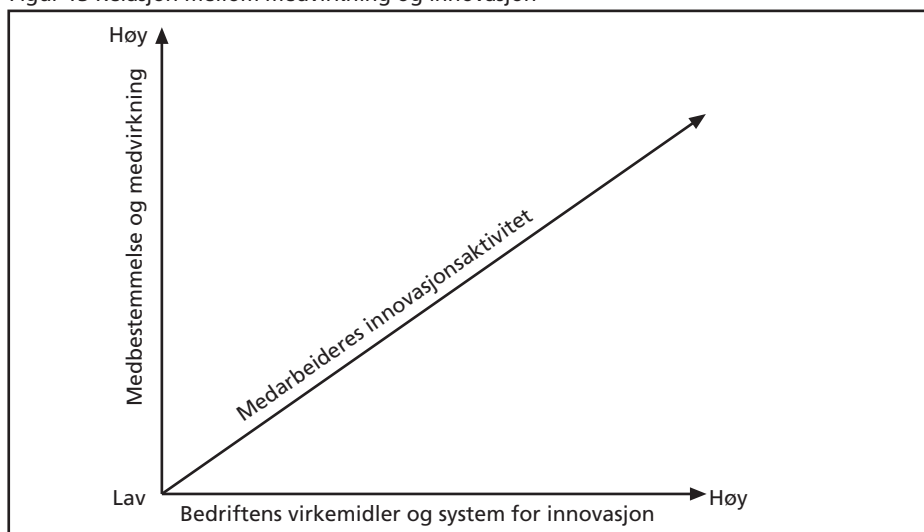
Vi velger å oppsummere funnene fra undersøkelsen blant ansatte i de fem bedriftene i Buskerud i følgende modell. Her setter vi medarbeideres innovasjonsaktivitet (z-aksen) i sammenheng med ansattes mulighet for og deltakelse i medbestemmelse og medvirkning når det gjelder utførelse av jobben, samt utvikling av bedriften (x-aksen), og bedriftens virkemidler og systematiske arbeid for å stimulere til og legge til rette for ansattes innovasjonsaktivitet (y-aksen).

**X-variabler:** egne arbeidsoppgaver, utførelse av oppgavene, hvem de jobber sammen med, arbeidstid, kvalitet, bruk av verktøy, arbeidstempo.

**Y-variabler:** Bonusordninger, tid og ressurser til idéutvikling, oppfølging og hjelp fra ledere, karriereutvikling koblet til innovasjonsaktivitet.

**Z-variabler:** liker å jobbe med forbedringer, bidrar til å ta i bruk ny teknologi, bidrar til å forbedre arbeidsprosesser, utvikle nye produkter, markeder, nye bruksområder, produksjonsmåter. Forslag til forbedringer, og at disse har blitt tatt i bruk.

Figur 13 Relasjon mellom medvirkning og innovasjon



Nøkkelen til ansattes innovasjonsdeltakelse ligger i at ansatte har utviklet roller som er slik at man ser problemløsning med det for øyet å søke forbedringer eller nye løsninger på eksisterende problemer. Videre at man i sin jobbutførelse eller på grunn av sin funksjon, eller i form av sin kompetanse, forholder seg til teknologi, produkter eller løsninger med det for øyet – endring, forbedring eller fornying. Bidrag til innovasjon gjennom at medarbeidere foreslår forbedringer eller presenterer innovative ideer, er avhengig av oppmuntring fra firmaet eller ledelsen, samt av medarbeidernes mulighet for å delta i grupper eller prosjekter for forbedringer, innføring av ny teknologi eller andre utviklingsprosjekter.

På bakgrunn av denne gjennomgangen er det flere måter virksomheter kan legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon på. For det første ved å utvikle strategier og systemer som kan bidra til å stimulere innovasjonsevnen blant ansatte, ved å friggi tid og ressurser, eller utvikle premieringssystemer (både individuelt og kollektivt), slik at den enkelte eller en gruppe ansatte lettere kan forfølge og utvikle ideer. For det andre kan

ledere forsøke å utvikle systemer eller funksjoner der enkelte ansatte eller ledere har som en oppgave aktivt å oppsøke arbeidssituasjoner for å fange opp nye ideer eller praksiser gjennom å delta i kommunikasjon og samhandling mellom ansatte i virksomheten. Slike ansatte kan etter hvert bli nøkkelpersoner i bedriftens innovasjonsarbeid.

Fafos funns fra tidligere studier tilsier ellers at gjennom å planlegge og organisere utviklingsprosjekter eller innovasjonsprosjekter på en bred og medvirkende måte, vil virksomhetene få mer ut av medarbeideres innovasjonspotensial. I tillegg vil innovasjoner ofte være knyttet til kompetanseheving. Enten kan tilføring av ny kompetanse virke som katalysator for nye ideer og slik sett være med på å utløse innovasjonsprosesser, eller så kan innovasjonsprosesser utløse behov for ny eller bredere kompetanse blant medarbeidere som er involvert i disse prosessene.



## **13 punkter for ledere og tillitsvalgte for å stimulere medarbeiderdrevet innovasjon**

Vi tillater oss til slutt å presentere en liste med punkter som vi mener ledere, tillitsvalgte og ansatte bør ta med i en konkret diskusjon på arbeidsplassen, og som kan munne ut i egne innovasjonsavtaler. Dette gjør vi fordi vi av denne undersøkelsen ser at det er en betydelig innovasjonsaktivitet blant ansatte i bedriftene. Vi tror dette gjenspeiler forhold ut over de undersøkte industribedriftene i Buskerud, og at det slik sett er grunn til å tro at det fins et innovasjonspotensial i andre virksomheter.

Generelt er betydningen av å styrke virksomheters innovasjonsevne sterkt understreket både av partene i arbeidslivet og politiske myndigheter. På den bakgrunn vil evnen til å utløse mer av medarbeideres innovasjonspotensial ha betydning for utvikling av den enkelte bedrift, men også for utviklingen av norsk nærings- og arbeidsliv. Selv om vi mener å kunne dokumentere innovasjonsaktivitet blant medarbeidere i vår studie, så finner vi også sterke indikasjoner på at dette nær sagt skjer på tross av heller enn på grunn av tilrettelegging og stimulering i bedriftene. Vår tolkning er at ledere er positive til ideer og forslag når de først blir fremmet, og at ansatte i stor grad er positive til hvordan bedriften håndterer slike initiativ. Men det ser i liten grad ut til at man jobber bevisst eller systematisk for at medarbeidere skal bli mer aktive innovatører.

Vi vil derfor hevde at ledere, medarbeidere og tillitsvalgte vil kunne komme lengre med å utløse innovasjonspotensialet dersom det utvikles og framforhandles konkrete innovasjonsavtaler på bedriftsnivå. Vår liste er på ingen måte utfyllende, men kan være et bidrag til å starte opp en diskusjon og en prosess der partene på bedriftsnivå utvikler en mer systematisk tilnærming og hensiktsmessige verktøy for å tilrettelegge for og stimulere til ansattes innovasjonsaktivitet.

### **Lederstil og samarbeidskultur har betydning for hvor godt en virksomhet er i stand til å stimulere og oppmuntre til innovasjonsaktivitet:**

- Gis det rom for initiativer, og rom for prøving og feiling?
- Har virksomheten incentiver eller ressurser som kan utløses for å utvikle og fange opp ideer?

- Legges det vekt på ansattes deltakelse i vurderinger og beslutninger både på operativt og mer strategisk plan?
- Er det etablert rutiner eller systemer for ansattes deltakelse i utvikling og innovasjon?
- Har man gjennom det partsbaserte samarbeidet i virksomheten forhandlet seg fram til avtaler som bidrar til å fremme medarbeideres deltakelse i idéutvikling og innovasjon?
- Har virksomheten utviklet karriere- og kompetansesystemer som også knyttes til utvikling og innovasjon?

### **Hva skal til for å utvikle en kultur for deltakende innovasjon?**

- En organisasjon, og ledere og kolleger som forventer at hver enkelt kan bidra, og som skaper systemer for dette.
- Et handlingsrom som gir mulighet til å fremme, prøve ut og følge opp hver idé, og som også skaper arenaer for allianser og samarbeid mellom kolleger.
- En organisasjon som ikke reduserer kompetanse til formell utdanning eller til posisjon i et hierarki.
- En organisasjon som reelt belønner og skaper incentiver som fungerer uavhengig av posisjon, rolle eller formelle kompetansebevis.

### **Hva skal til for å utvikle eller skape en slik organisasjon?**

- Redusere den interne arbeidsdelingen mellom funksjoner knyttet til planlegging, strategi, beslutning og utføring, for å koble disse bedre sammen. En årsak til at små gründerbedrifter er mer innovative, er at man ikke har en slik deling.
- Dele all informasjon med andre i organisasjonen, ikke minst den som har med kunder og leverandører å gjøre. Informasjon skal være en kilde til utvikling, ikke et oppdelt knapphetsgode.
- Trekke vekslers på interne og eksterne tilretteleggere som finner og bringer fram impulser, ideer og forslag. For mange ansatte vil det være behov for talspersoner som kan fremme og følge opp deres initiativer etter at ideene er unnfanget.



# Deltakende innovasjon

Deltakende innovasjon forstås som et resultat av inkluderende og systematisk arbeid i virksomheters innovasjonsprosesser. Formålet er å stimulere og fange opp ansattes ideer og forslag til forbedringer, samt å implementere disse i virksomheten. Denne rapporten baserer seg på en studie der om lag halvparten av 1100 ansatte i fem industribedrifter i Buskerud har svart på spørsmål om sin deltakelse i innovasjon.

Resultatene viser:

- Åtte av ti svarer at de liker å arbeide med forbedringer på jobben.
- Fire til fem av ti svarer at de har fremmet forslag eller ideer til forbedringer eller endringer på jobben.
- Lederes oppfølging sammen med muligheten til å utvikle ideer betyr mest for å stimulere ansattes innovasjonsaktivitet.
- Om lag 30 prosent melder at bedriften ikke har virkemidler for å stimulere til innovasjon, noe som tyder på at det fins et potensial for mer deltakende innovasjon.



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2010:43  
ISBN 978-82-7422-772-9  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20187