norden

Nordisk ministerråd

Ved Stranden 18
DK-1061 København K

www.norden.org

NORDISKE ARBEJDSPAPIRER

N O R D I S K E A R B E I D S P A P I R E R

Nordiske strategier for medarbejderdrevet innovasjon – 2013

Rapport fra arbeidsseminar om medarbejderdrevet innovasjon
(MDI) i Norden

Tone Merethe Aasen, Kirsten Møller og Anna Fogelberg Eriksson

NA2013:911

<http://dx.doi.org/10.6027/NA2013-911>

Dette arbeidspapiret er utgitt med finansiell støtte fra Nordisk ministerråd. Innholdet i arbeidspapiret avspeiler imidlertid ikke nødvendigvis Nordisk ministerråds synspunkter, meninger, holdninger eller anbefalinger.

Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013

*Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden
Gjennomført i Oslo 28.- 29.november 2012
Finansiert av Nordisk Ministerråd*

For å fremme medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden arrangerte Norges formannskap i Nordisk Ministerråd et arbeidsseminar i Oslo 28. og 29. november 2012. Seminaret samlet nordiske eksperter, representanter fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner og myndigheter fra Finland, Sverige, Danmark og Norge for å dele erfaringer og drøfte videre utvikling av MDI som et nordisk konkurransefortrinn. Denne rapporten oppsummerer arbeidet på seminaret.

Redaktører for rapporten er forskningsleder Tone Merethe Aasen (NTNU, Norge), forsker og koordinator for nettverket EDI-Europe Kirsten Møller (Universitetet i Århus, Danmark) og universitetslektor Anna Fogelberg Eriksson (Linköpings Universitet, Sverige). I tillegg har Tuomo Alasoini (Finland), Elisabeth Sundin (Sverige), Steen Høyrup, Allan Philips og Pia Mulvad Reks-ten (Danmark), Anthony Kallevig og Oscar Amundsen (Norge) bidratt med tekst til rapporten.

Seminaret ble arrangert av det norske Nærings- og handelsdepartementet i samarbeid med Nordic Innovation, Landsorganisasjonen i Norge (LO), Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Aarhus Universitet (AU).

Seminaret og rapporten er finansiert med midler fra Nordisk Ministerråd.

Innhold

Sammendrag	4
Summary.....	6
Innledning	8
Bakgrunn for rapporten	8
Fokus og bidragsytere	10
Medarbeiderdrevet innovasjon i en nordisk kontekst	11
Hva er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)?	11
De skandinaviske/nordiske samarbeidsmodellene og innovasjonskraft	13
Forskning - herunder nordisk forskning - om MDI	15
Betingelser for MDI	15
Oversikt over faktorer som har betydning for MDI	17
Effekter av MDI	18
Medbestemmelse i en fagforeningskontekst	21
Oppsummering og behov for videre forskning	22
Nordiske erfaringer i praksis	25
Norge	26
Sverige	29
Finland	30
Danmark	32
Nasjonale strategier for innovasjon – hvordan inkluderes MDI i strategiene?	35
Norge	36
Sverige	38
Finland	39
Danmark	41
Sammendrag: De nordiske innovasjonspolitikker	42
Strategiske anbefalinger	44
Anbefalinger – grunnlag og detaljering	46
MDI som forsknings- og kunnskapsområde	46
MDI som praksis - virksomhetsstrategi	48
MDI som politisk strategi	50
Konklusjon	52
Litteratur	54
Vedlegg: Deltakere i MDI arbeidsmøte, Oslo 28.-29.november 2012	60

Sammendrag

Nordiske strategier for MDI – 2013, MedarbeiderDrevet Innovasjon er en rapport fra et nordisk arbeidsseminar i Oslo 28. og 29. november 2012, med deltakelse fra nordiske forskere, eksperter og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner fra Finland, Sverige, Danmark og Norge. Hensikten var å utveksle erfaringer og drøfte videre utvikling av MDI som et nordisk politikk-område og konkurransefortrinn.

For å møte dagens globale, finansielle og politiske krav og endringer, har både internasjonale så vel som nasjonale innovasjonsstrategier fått øket betydning. Også i våre nordiske land løftes nasjonale innovasjonsstrategier frem som en viktig måte å møte de globale samfunnsutfordringene, øke konkurransekraften og fornye framtidens velferds- og samfunnstjenester. Det er nødvendig med innovative løsninger som tilfredsstiller behovene både for miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft. Denne rapporten setter fokus på *medarbeiderdrevet innovasjon* (MDI) som en sentral strategi for å møte utfordringene.

Til forskjell fra en mer tradisjonell forståelse av innovasjonsbegrepet, der fokus er på teknologi- og produkt, setter MDI fokus på «den vanlige» medarbeiderens betydning som aktør i innovasjon, eller altså på en bredere, systematiserte anvendelse av medarbeideres kunnskap, relasjoner og erfaring i innovasjonsarbeidet. Begrepet legger dermed vekt på kunnskaps- og kompetanseutvikling, som finner sted dels som læring i arbeidet («workplace learning») og dels gjennom institusjonalisert læring («formal learning»). Samtidig representerer begrepet en svært viktig utvidelse av den klassiske innovasjonsforståelsen, ved blant annet å inkludere det meget sentrale aspektet «organizational innovation», eller altså å sette fokus på innovasjon av arbeidsorganisasjonen (også referert til som «introduction of new forms of organization»).

Selv om de nordiske landene representerer litt ulike nasjonale forutsetninger med hensyn til næringsutvikling, sysselsetting og konkurransekraft, finnes det forskning som viser at det vi referer til som «de nordiske samarbeidsmodellene» representerer en tenkning, rammer og praksis som nordiske bedrifter kan dra ytterligere nytte av i sin streben etter å bli mer innovative. Dette fordi modellene preges av faktorer som har vist seg å gi gunstige effekter på både innovasjonsevne og økonomiske resultater. Samtidig må arbeidslivets forandringer, som utfordrer de nordiske arbeidslivsmodellene, vurderes og studeres som potensielt nye forutsetninger for MDI i Norden.

Seminaret avdekket et behov for økt oppmerksomhet på MDI i nordisk arbeidsliv. Til tross for at det allerede gjøres mange tilpasninger av innovasjonsarbeidet i de respektive nordiske land, særlig i de store virksomhetene, eksisterer det likevel fortsatt store ubrukte muligheter i det å anvende alles kompetanse. Involvering av medarbeidere på nye måter for å utvikle kunnskap og skape nye muligheter kan bidra til at nordisk arbeidsliv blir betraktelig mer innovativt.

Arbeidsseminaret identifiserte fire strategiske områder som særlig viktige for å utnytte MDI enda bedre i nordisk arbeidsliv. Anbefalingene (som utdypes i kapittelet «Strategiske anbefalinger») er:

1. *Kunnskapsutvikling*
Etablering av en nordisk struktur som kan koordinere innsats for kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning knyttet til MDI
2. *Forskningsstrategi.*
Etablering av et Nordisk forskningsprogram for MDI, med særlig målsetting om å styrke praksisnær og interaktiv forskning.

3. *Praksis/Virksomhetsstrategi*

Etablering av et nordisk MDI nettverk for ledere, faglige ledere/tillitsrepresentanter og forskere med formål å utveksle erfaringer og lære av hverandre, tilby ledere, tillitsvalgte og medarbeidere trening i å anvende prinsippene i MDI som strategisk arbeidsform, og utvikle nye praktiske MDI-verktøy

4. *Politikk/Rammebetingelser:*

Utvikling av nye rammebetingelser for MDI, f.eks. bedre sammenheng mellom utdanningssystemet, innovasjon og læring på arbeidsplassen, eller finansiering av kunnskapsutvikling med en bredere tilnærming til innovasjon, der organisering, medvirkning, arbeidsprosesser og rammebetingelser er viktige tema som settes i sammenheng med teknologiutvikling, og danner et samlet utgangspunkt for verdiskapende innovasjon.

Summary

Nordic strategies for EDI - 2013, Employee Driven Innovation is a report from a Nordic seminar in Oslo November 28 and 29, 2012, with the participation of Nordic researchers, experts and worker and employer organizations from Finland, Sweden, Denmark and Norway. The purpose was to exchange experiences and discuss the development of EDI as a Nordic policy area and competitive advantage.

In order to meet the current global financial and political demands and changes, both international as well as national innovation strategies have gained increased importance. Also in the Nordic countries national innovation strategies have emerged as an important way to meet global societal challenges, increase competitiveness and renew the future welfare and social services. Innovative solutions, that meet the needs for environmental, social and economic sustainability, are necessary. This report focuses on *employee driven innovation* (EDI) as a key strategy to meet the challenges.

Unlike the traditional understanding of the concept of innovation, with its predominant focus on technology and products, EDI focuses on the employees' importance as players in innovation, or in other words on a broader, systematic application of the employees' knowledge, relationships and experience in innovative processes. The concept emphasizes the knowledge and competence development which takes place partly in workplace learning and partly through formal learning. The concept also represents an important extension of the classical understanding of the innovation concepts, for example by including the very important aspect of organizational innovation, or the introduction of new forms of organization.

Although the Nordic countries represent somewhat differing national conditions regarding employment and competitiveness, research shows that what is referred to as the "Nordic models" represents a mindset, framework, and a practices that Nordic companies and workplaces can take further advantage of in striving to be more innovative. These models are characterized by factors that have been shown to provide beneficial conditions for both innovation and economic performance. Changes in working life, which challenges the Nordic models, must however be considered and studied as potentially new conditions for MDI in the Nordic countries.

The seminar identified a need for increased attention to EDI in Nordic working life. Despite already made adaptations of innovation efforts in each of the Nordic countries, especially in large companies, there still exist great untapped opportunities in using the skills and competencies of all employees. Involving employees in new ways to develop knowledge and creating new opportunities can contribute to the Nordic working life becoming considerably more innovative.

The workshop identified four strategic areas particularly important to utilize EDI even better in Nordic working life. The recommendations are:

1. *Knowledge Development*

Establishment of a Nordic secretariat/system that can coordinate efforts for the development of knowledge and the dissemination of knowledge related to EDI.

2. *Research Strategy*

Establishment of a Nordic research program for EDI, with a particular aim to strengthen interactive research closely related to ongoing practice.

3. *Practice / Business Strategy*

Establishment of a Nordic EDI network of executives, professional managers/elected representatives, and researchers, with the aim to exchange experiences and learn from

each other. The network should also provide executives, officers and staff training in applying the principles of EDI as a strategic course of action, and to develop new practical EDI-tools.

4. *Policy / Regulatory framework*

Development of new conditions for EDI, e.g. financing of knowledge development with a broader approach to innovation, where organization, participation, work processes and conditions are important topics in forming a basis for value creating innovation.

Innledning

Bakgrunn for rapporten

Den internasjonale finanskrisen har resultert i omfattende omstillinger i næringslivet. Mange virksomheter har måttet legge ned og arbeidsløsheten i deler av Europa er i ferd med å bli dramatisk høy. Den globaliserte konkurransen har tiltatt, men ved utgangen av 2012 er man enda ikke en tilsvarende økning i etterspørselen.

Med økende kostnadspress, raskere endringer i markedene og krav til fornyelse, må virksomhetene utnytte ethvert konkurransefortrinn. De må også ligge i forkant, med blant annet nye produkter og tjenester og forbedring av produksjonsprosessene. Utvikling av bedriftens unike ressurser, medarbeiderne, og mobiliseringen av kompetansen er blitt avgjørende for utvikling av innovasjonsevne og lønnsom verdiskaping.

Kravet til effektiv produksjon og mer innovasjon har altså økt. Samtidig får medarbeidere stadig høyere utdanning, men enda er det de færreste som er direkte involvert i innovasjon og forbedringsarbeid. Heller ikke i Norden, som er den best stilte arbeidsmarkedsregion i Europa, er det automatikk i at alle medarbeidere involveres.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI).

Nordiske arbeidstakere er preget av faglighet, omstillingsevne, selvstendighet og ansvar. Vi har en ledelseskultur basert på korte veier mellom beslutning og iverksetting og der mange beslutninger baseres på medarbeiderinvolvering og samarbeid. Dette gir Norden helt andre betingelser for innovasjon, og en unik styrkeposisjon som ikke uten videre kan kopieres av andre land. Til grunn for dette har Norden et velfungerende trepartsbasert system, og en kultur som evner å kombinere samarbeid og konflikt. Gjennom velregulerte arbeidsrettslige lover og avtaler fungerer også det nordiske partsforholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere godt og tillitsfullt. Dyktige og samarbeidsorienterte ledere og tillitsvalgte befester dette daglig. Det er da også dette som representerer fundamentet for medarbeiderdrevet innovasjon i Norden (MDI).

Et viktig kjennetegn ved MDI er at i motsetning til den formen for innovasjon som er bestemt og drevet av toppledelsen, kan MDI komme nedenfra – men kan også være resultatet av et nært og involverende samarbeid mellom medarbeidere og ledere. MDI er derfor i utpreget grad en praksisnær, erfaringsbasert tilnærming, koplet til medarbeidernes daglige utfordringer og til deres kunnskap og erfaring. For å dra nytte av denne kompetansen, må er det nødvendig med en aktiv og systematisk involvering av alle medarbeidere i innovasjonsprosessen.

Utvikle innovasjonsevne?

Evne til innovasjon – innovasjonsevne - handler om evnen til å utvikle og anvende egen og andres kompetanse internt og eksternt i utviklings- og fornyelsesprosesser. Innovasjonsevne forutsetter at man trekker aktivt på medarbeidernes egne ideer, kunnskap og erfaringer, impulser og spesifikke kompetanser fra omgivelsene; fra kunder, leverandører, konkurrenter, profesjonelle kunnskapstilbydere, finansieringsmiljøer, m.fl. Like viktig er det at virksomheten er i stand til å "oversette" ekstern kunnskap slik at den blir en del av bedriftens egen, erfaringsbaserte kompetanse.

Det nordiske MDI-initiativet

Medarbeiderdrevet innovasjon står særlig sterkt i de nordiske modellene. Modellene preges av partssamarbeid, flate strukturer og kompetente medarbeidere. Fra flere hold er det derfor blitt påpekt at gode betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon representerer et felles nordisk konkurransefortrinn. Medarbeiderdrevne innovasjonsformer trekkes derfor nå frem i sentrale strategidokumenter som svært viktig.

Gjennom en rekke analyser, dokumenter¹ og notater² har LO Danmark og LO Norge lenge argumentert for betydningen av MDI og viktigheten av å nyttiggjøre seg alles kompetanse i utviklingen av gode, trygge og utviklende arbeidsplasser. I de nyeste innovasjonspolitiske utredningene anerkjenner dessuten alle de nordiske regjeringene at innovasjon og kompetanseutvikling henger tett sammen.

Antakelsen her er at MDI er ett av de mest sentrale strategiske virkemidlene for å bevare produksjonsarbeidsplasser i Norden og for å sikre en stadig mer effektiv og fleksibel offentlig sektor. MDI representerer det nye konkurransefortrinnet vårt, og bygger på at det skal skapes verdier; både økonomisk og sosialt.

MDI bygger videre på en fundamental tanke om at alle medarbeidere har potensiale for å kunne bidra til innovasjon og vekst i virksomhetene. Dette forutsetter likevel en systematisk og målrettet innsats i et gjensidig anerkjennende samarbeid mellom virksomhetsledelse og alle medarbeidere. Det forutsetter videre en kultur – eller et "mindset" - der ledelse, spesialister og alle andre medarbeidere gjensidig anerkjenner at alle i virksomheten har viktig kunnskap om produkter, tjenester, kunder og prosesser, som potensielt kan være avgjørende for verdiskapingen. For å lykkes med dette, må man imidlertid også ha god nok innovasjonsledelse til å utnytte det uutnyttete potensialet medarbeidernes kompetanse antas å representere.

Kunnskapsgrunnlaget på dette området er imidlertid langt mindre utviklet enn det man kunne ønske. Det vil derfor være nyttig å se nærmere på utbredelsen av medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i de nordiske landene, undersøke forskjeller og likheter i måten å praktisere MDI på, hvorfor og hvordan MDI fungerer bedre noen steder enn andre. Det er også behov for å få belyst sammenhengene mellom arbeidslivsorganiseringen i Norden, innovasjon og verdiskaping, og hvordan MDI kan videreutvikles som et nordisk politikk-, utviklings- og forskningsområde.

LO Norge avga innspill om MDI til den norske Innovasjonsmeldingen i 2008. Det norske Nærings- og handelsdepartementet (NHD) fulgte opp innspillet med et tiltak om å utvikle en håndbok for MDI, som ble ferdigstilt i desember 2011. Under tiden drøftet LO Danmark, LO Norge og forskere fra Århus Universitet, mulighetene for et nordisk MDI prosjekt. Denne prosjektmuligheten ble senere drøftet med Nordic Innovasjon og NHD, og resulterte i en søknad fra NHD til Nordisk Ministerråd om å få finansiert et nordisk arbeidsseminar om MDI. Målsettingen for dette nordiske initiativet er å:

- Løfte frem medarbeiderdrevet innovasjon i en nordisk kontekst.
- Samle kunnskaps- og forskningsmiljøene som er engasjert i MDI til dialog i Norden for å stimulere erfaringsutveksling.
- Kartlegge behov for videre kunnskapsutvikling
- Angi gode retninger for videre arbeid med kunnskapsutvikling om MDI i nordisk regi.
- Styrke MDI som et felles nordisk politikkområde.
- Utforme forslag til en strategi for utviklingen av medarbeiderdrevet innovasjon som et genuint nordisk politikk- og forskningsområde.

Norges formannskap i Nordisk Ministerråd var positive til å støtte utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden. 28. og 29. november 2012 ble det derfor avholdt et nordisk MDI seminar i Oslo med deltakelse av nordiske eksperter og representanter fra myndigheter og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner i Finland, Sverige, Danmark og Norge. Alle deltakerne

¹ Rambøll Management for LO: Undersøgelse av medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser, Februar 2006; Amundsen mfl for Nærings- og handelsdepartementet: Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, Oslo 2011.

² DAMVAD for LO: Mennesker, viden og kompetencer. Oplæg til dialog i første workshop i LO's projekt "vækst for fremtiden", Marts 2012

var spesielt inviterte. Seminaret ble arrangert av NHD i samarbeid med Nordic Innovation, Landsorganisasjonen i Norge (LO), Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), forskere fra NTNU, sammen med forskere fra Aarhus Universitet (AU) som koordinerer det europeiske MDI forskernettverket «EDI-Europe». Formålet for seminaret var å:

- presentere medarbeiderdrevet innovasjon slik det praktiseres i en nordisk kontekst
- undersøke forskjeller og likheter i måten å praktisere MDI på, i praksis såvel som politisk og forskningsmessig, i hvert av de nordiske landene.
- drøfte og komme med forslag til gode retninger for det videre arbeidet med kunnskapsutvikling om MDI i nordisk regi.
- drøfte og komme med forslag til strategier for det videre arbeid med å styrke MDI som et nordisk politikkområde.

Seminaret avdekket et behov for økt oppmerksomhet på MDI i nordisk arbeidsliv. Til tross for at det allerede gjøres mange tilpasninger av innovasjonsarbeidet i de respektive nordiske land, særlig i de store virksomhetene, eksisterer det likevel fortsatt store ubrukte muligheter i det å anvende alles kompetanse. Involvering av medarbeidere på nye måter for å utvikle kunnskap og skape nye muligheter kan bidra til at nordisk arbeidsliv blir betraktelig mer innovativt.

Fokus og bidragsytere

Denne rapporten inneholder en rekke anbefalinger som bygger på og er inspirert av de refleksjoner og diskusjoner som ble gjennomført av deltakerne i arbeidsseminaret.

Som bakgrunn for anbefalingene inneholder rapporten videre en oversikt over nyere forskning på området. Oversikten oppsummerer den forskningsbaserte kunnskapen vi i dag har om MDI. Rapporten gir også et lite innblikk i praktiske erfaringer med MDI fra de nordiske landene. Videre gjøres det kort rede for hvordan medarbeiderdrevet innovasjon er beskrevet i de næringspolitiske strategier for henholdsvis Norge, Sverige, Finland og Danmark. Bidragsytere til disse avsnittene er: Tone Merethe Aasen (Norge), Anna Fogelberg Eriksson og Elisabeth Sundin (Sverige), Tuomo Alasoini (Finland) og Kirsten Møller, Allan Philips og Pia Mulvad Reksten (Danmark). En særlig takk til Anthony Kallevig, Allan Philips, Elisabeth Sundin, Oscar Amundsen, Pia Mulvad Reksten, Steen Høystrup og Tuomo Alasoini for gode tekstlige bidrag til rapporten. I tillegg takker vi samtlige deltakere i arbeidsseminaret for alle innspill i løpet av seminardagene, og underveis i rapportarbeidet.

Redaktører for rapporten er forskningsleder Tone Merethe Aasen (NTNU, Norge), forsker og koordinator for nettverket EDI-Europe Kirsten Møller (Universitetet i Århus, Danmark) og universitetslektor Anna Fogelberg Eriksson (Linköpings Universitet, Sverige).

Trondheim 31.januar 2013

Tone Merethe Aasen
Fogelberg Eriksson

Kirsten Møller

Anna

Medarbeiderdrevet innovasjon i en nordisk kontekst

Hva er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)?

Innen forskning har kreativitet, nye ideer og nye tilnærminger foreslått og initiert av egne medarbeidere i det daglige arbeid har frem til nå bare i begrenset omfang vært fokusert på som *Medarbeiderdrevet innovasjon* (MDI, engelsk: Employee-driven Innovasjon – EDI). Ettersom innovasjon får en stadig viktigere rolle i alle typer virksomheter har man både forskningsmessig, strategisk og politisk begynt å bli mer oppmerksom på mulighetene som ligger i et dypt engasjement og en bred involvering av alle grupper av medarbeidere i innovasjonsarbeid. Økende grad av globalisering og en offentlig sektor i sterk endring representerer dessuten forandringer som stiller helt nye krav til organisatorisk praksis, og som vil berøre både medarbeidere, kunder og borgere. Her ser vi også en trend i retning av at oppfatningen av hvem som er «medarbeidere» endres. Dette skyldes blant annet bruk av «outsourcing» strategier og innleie av personell på prosjektbasis, men også nyere idéer om kundens rolle i innovasjon (brukerdrevet innovasjon) og integrasjon av eksterne kunnskapskilder etter behov (åpen innovasjon). I dette bildet oppfattes MDI i dag som en sentral videreutvikling av det tradisjonelle forsknings- og utviklingsdrevete innovasjonsarbeidet, som så langt primært kun har omfattet enkelte profesjonelle grupper av medarbeidere.

OECD legger avgjørende vekt på den menneskelige side av innovasjonsprosessen. Således skriver OECD:

“Human capital is a vital input to the innovation process. More knowledge is needed on the measurement of this resource, especially in understanding “soft” skills such as teamwork, and on understanding how demand for human capital is changing. Social capital can augment human capital but understanding of the concept and its implications is still at an early stage. More evidence-based policy is required in the education system, particularly so that the system better adapts to change and evolving social needs...”

(OECD Work on innovation - a stocktaking of existing work, STI working paper 2009/2, Science and Technology Policy)

Medarbeiderdrevet innovasjon er i denne sammenheng en fellesbetegnelse for alle medarbeideres aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, arbeidsplassens organisering og knoppskyting fra eksisterende virksomhet. I faglitteraturen finnes det imidlertid foreløpig ikke noen omforent definisjon av hva som karakteriserer medarbeiderdrevet innovasjon og hva som skiller dette fra andre typer av innovasjonsprosesser.

En enkel definisjon av MDI gis av Smith mfl. (2008:1), som gjennom studier av danske forhold mener at MDI kan beskrives som:

“... the generation and implementation of novel ideas, products and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees.”

Overstående definisjon reflekterer likevel i mindre grad ideen om MDI som en bred involvering av alle medarbeidere i innovasjon.

Høyrup (2010) viser til EPOC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997:15), som får frem dette sentrale aspektet ved MDI på en tydelig måte:

“It is about the scope for improving employment and competitiveness through a better organization of work at the workplace, based on high skill, high trust and high quality. It is about the will and ability of management and workers to take initiatives, to improve the quality of goods and services, to make innovations and to develop the production process and consumer relations.”

Den samme tenkningen om innovasjon som en kollektiv prosess fremheves av Aasen og Amundsen (2012).

Norsk LO og Dansk LO, som begge har vært pådrivere i arbeidet med å sette medarbeiderdrevet innovasjon på den politiske og forskningsmessige dagsordenen, definerer MDI som:

Norsk LO

“... innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.”
(www.lo.no)

Dansk LO

Ved Medarbeiderdrevet innovation forstås at Medarbeiderne systematiske og aktivt bidrager til frembringelsen av nye ideer der skaper verdier for virksomheten når de implementeres.
(Rambøll Management for LO 2006 s.12.)

MDI setter således fokus på alle medarbeideres betydning som aktører i innovasjonsarbeidet. Dette betyr imidlertid ikke at viktigheten av ledelse tones ned. Poenget er betydningen av den bredere, systematiserte anvendelsen av medarbeideres kunnskap, relasjoner og erfaring i innovasjonsarbeidet. Dette krever samtidig at også lederne innoverer sine ledelsesstrategier og finner nye veier til implementering av disse i praksis, for som Csonka (2003) konkluderer på bakgrunn av sine studier av ledelse i danske virksomheter: “Ett er ledelsesfilosofier – noe annet er implementering fullt ut i daglig praksis.”

Medarbeiderdrevet innovasjon kan derfor karakteriseres ved (Høyrup, 2012, Høyrup mfl, 2012, LlinE 2012³):

- Fokus er på innovativ *praksis*, som medarbeidere i hele organisasjonen og på alle nivåer kan bidra til
- MDI kan for det første dreie seg om medarbeidernes spontane og uformelle initiativ og handlinger, og ha karakter av «bottom-up» prosesser i organisasjonen.
- MDI kan for det andre dreie seg om initiativer fra medarbeidere, team og prosjekter, som oppfattes og støttes av ledelsen, og som også løftes inn i den formelle organisasjonsstrukturen. Der er således snakk om både bottom-up prosesser og om medarbeidernes systematiske bidrag til innovasjonsprosessen. Bottom-up innovasjonsprosessen blir en integrert del av virksomhetens innovasjonsplan og strategi.
- MDI kan for det tredje ha karakter av en «top-down» prosess som ledelsen inviterer medarbeiderne til aktiv deltagelse (participation) og skaper rammer for medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosesser. Involveringsprosessen blir en del av virksomhetens innovasjons- og strategiplan.
- Drivkraften bak innovasjonsprosessen er felles utfordringer og interaksjonen mellom ledelse og medarbeidere for å skape og utveksle ressurser (kunnskapsdeling) i form av kunnskap, kompetanse, erfaringer, ideer, kreativitet og evne til å mestre utfordringene.
- De innovative aktivitetene er integrert som en naturlig del av arbeidsplassens og medarbeidernes daglige arbeidsaktiviteter.

³ Følgende forskere presenterer og presiserer begrepet MDI (Employee-driven Innovation) i tidsskriftet: Palle Rasmussen, Charlotte Wegener, Geert Van Hootegem, Guy Van Gyes, Stand de Spiegelaere, Tone Merethe Aasen, Oscar Amundsen, Leif Jarle Gressgård og Kåre Hansen

- De kan være skapt/båret av enkeltpersoners ideer og atferd, men er som regel et resultat av et kollektivt sosialt samspill i organisasjonen og på tvers av organisasjoner og institusjoner.
- Den kunnskap og erfaring som ligger til grunn for disse innovative prosessene understøttes og skapes gjennom læring og kompetanseutvikling, dels som uformell praksislæring i det daglige arbeid, dels gjennom virksomhetens formelle utdanningsarbeid og samarbeid med kunnskapsinstitusjoner og andre samarbeidsparter/organisasjoner.
- Den praksisen som utfoldes i medarbeiderdrevet innovasjon må forstås på tre nivå:
 - 1) *Mikronivå*: De nære samarbeidsprosesser og relasjoner, de enkelte initiativ og handlinger, det medarbeiderne *gjør* – individuelt og kollektivt - når de bidrar til virksomhetens innovasjon
 - 2) *Meso-nivå*: Det som karakteriserer arbeidsplassen som organisasjon, oppbygning, produksjonsform, ledelse, kultur osv.
 - 3) *Makronivå*: Virksomhetens plassering i nettverk, institusjonelle forhold, lovgrunnlag, markeder, bransjeforhold, internasjonale forhold osv.
- De verdier som skapes kan både være økonomiske resultater så vel som sosiale, samfunnsmessige verdier (trivsel i arbeidet, kulturell og human kapital, etc.)

Sammenfattet kan det sies at begrepet *medarbeiderdrevet innovasjon* legger vekt på at *kilden* til innovasjon er medarbeidernes ekspertise. Denne ekspertisen er *lært*. Begrepet legger dermed vekt på læring og kompetanseutvikling, som finner sted dels som læring i arbeidet («workplace learning») og dels gjennom institusjonalisert læring («formal learning»). Samtidig utvider begrepet det klassiske innovasjonsbegrepet til f.eks. å inneholde det meget sentrale «organizational innovation», eller altså fokus på innovasjon av arbeidsorganisasjonen, også referert til som «introduction of new forms of organization».

Organisatorisk innovasjonsarbeid er et felt som i høy grad har vært oversett i den dominerende innovasjonslitteraturen, som enda i hovedsak er basert på studier av teknologiutvikling (Cox mfl, 2012, p. 9). Man kan imidlertid finne relevante bidrag der andre begrep er benyttet, slik som «intraprenørskap» eller «organisatorisk entreprenørskap». Sammenhenger mellom entreprenørskap og innovasjon er i seg selv et omfattende forskningsområde, som ikke vil bli berørt i denne rapporten. Imidlertid er det viktig å fremheve det kollektive aspektet ved MDI (se f.eks. Aasen og Amundsen 2011). Her er man opptatt av hvordan mennesker lærer og skaper innovasjon sammen i langt større grad enn man er i den mer etablerte litteraturen om entreprenørskap. *Viktig i vår sammenheng er at "workplace innovations" kan skape forutsetningene for teknologisk innovasjon* (Ramstad 2008, p. 29, her sitert fra Cox mfl, 2012, p. 9; se også LO Danmark 2012).

De skandinaviske/nordiske samarbeidsmodellene og innovasjonskraft

Det har lenge vært debattert i norsk arbeidslivsforskning om hva som kjennetegner de såkalte nordiske modellene, og dessuten hvilke effekter disse modellene har på faktorer som produktivitet, konkurranseevne, arbeidsmiljø og trivsel (Grønhaug og Hansen 2001). Debatten om de nordiske modeller har i stor grad handlet om de ordningene for medvirkning som er bygget opp i lov- og avtaleverket (ibid). Når det gjelder forholdet mellom innovasjon og medvirkning, er mange arbeidslivsforskere relativt tydelige. For eksempel slår Gustavsen mfl. (2010:150) ganske enkelt fast at «innovasjon krever bred mobilisering i den enkelte bedrift».

I hvert av de nordiske landene finnes det flere forskningsmiljø som over tid har produsert mye kunnskap om de nordiske modellenes betydning for konkurransekraft og verdiskaping. Eksempelvis har norske forskere på AFL, SINTEF, NTNU, Fafo, BI og Universitetet i Oslo studert egen-skaper ved de nordiske samfunnsstrukturer og de nordiske arbeidslivsmodellene i over 30 år.

Denne forskningen er ikke inkludert her, da fokus i denne rapporten er på forutsetninger for verdiskapende innovasjon og læring. Resultatene fra denne typen studier danner likevel en viktig forskningsmessig basis for fremtidig MDI forskning.

Kjernespørsmålet i denne sammenhengen er på hvilken måte tenkningen som ligger til grunn for de nordiske modellene kan sies å være en fordel eller en ulempe for bedrifiers innovasjonsevne. Eurofound, med sine arbeidslivsmålinger ("The working conditions survey", kan hentes på: www.eurofound.europa.eu/survey/ewcs/2010), viser at de nordiske landene utmerker seg i forhold til resten av Europa når det gjelder grad av medvirkning i bedriftene. De samme undersøkelsene viser også at de nordiske landene scorer høyt hva angår læringsmuligheter og muligheter for å komme frem med egne ideer på jobben. Med andre ord kan vi, basert på disse dataene, med rimelig sikkerhet si at i sammenlikning med resten av Europa, preges arbeidslivet i Norden av større grad av flate hierarkier, demokratisk lederstil, autonomi for medarbeidere, bedre muligheter for medvirkning både direkte og indirekte via tillitsvalgte, større grad av fokusering på læring og muligheter for å delta med egne ideer. Spørsmålet er i hvilken grad dette gjør seg gjeldende, ikke minst på bakgrunn av de forandringene som finner sted i arbeidslivet og på arbeidsmarkedet, og om det er vesentlige forskjeller innenfor de forskjellige land, regioner, bransjer, eller mellom store og små virksomheter.

Funnene gir likevel grunnlag for å sette opp hypotesen at de nordiske samarbeidsmodeller representerer en ramme, en kultur og en praksis som nordiske bedrifter kan dra nytte av i sin streben etter å bli mer innovative. Dette fordi modellene preges av faktorer som har vist seg å gi gunstige effekter på både innovasjonsevne og økonomiske resultater (DAMVAD 2012 s. 26 – 29). En tilsvarende sammenheng pekes ut i rapporten «PALU-meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet» (Nilssen og Elvemo 2010). Her presenteres et verktøy for måling av partssamarbeid og en innføring i bruk. Hensikten er at man skal kunne kartlegge utviklingen i partssamarbeid over tid, og sammenligne mellom bedrifter. Ved å korrelere med etablerte målesett kan man få en indikasjon på sammenhenger mellom partssamarbeid og for eksempel produktivitet, arbeidsmiljø, verdiskaping eller innovasjonsgrad.

Hvor innovative er så de nordiske land i en global sammenheng? Og henger innovasjonsevne sammen med det som kjennetegner de nordiske modellene, med flate hierarkier, uformell omgangstone og evne til å arbeide på tvers av funksjoner, faglig dyktige, engasjerte og selvstendige medarbeidere, gjensidig anerkjennende samarbeidsrelasjoner og medarbeideres innflytelse på hverdagen?

Bortsett fra overstående undersøkelser eksisterer det ikke studier som direkte belyser en slik sammenheng. Derimot eksisterer det en rekke internasjonale undersøkelser som hvert år belyser forskjellige lands innovasjonskapasitet, og deres konkurranseevne. Her scorer nordiske land høyt. Sverige, Danmark og Finland ligger vanligvis helt i toppen, med Norge noen plasser lenger bak. I *Global Competitive Index* fra World Economic Forum 2012-2013 (tall i parentes er fra 2011) ligger Finland som nummer 3 (4) etter Sveits og Singapore. Sverige er nummer 4 (2), Danmark er nummer 12 (8) og Norge nummer 15 (16). I følge EU kommisjonens *Innovation Index 2012, Innovation Union Scoreboard* er Sverige nr. 1, Danmark nr. 2 og Finland nr. 4. Landene omtales alle som «innovation leaders». Norge havner med sin 17.plass i gruppen «moderate innovators».

Global Innovation Index 2012 (INSEAD 2012) rangerer 140 land i henhold til innovasjonsevne, målet med utgangspunkt i 84 indikatorer, der maksimum poengsum er 100. På denne listen havner Sverige som nr. 2, Finland som nr. 4, Danmark som nr. 7 og Norge som nr. 14, etter land som Sveits, Storbritannia, Nederland, Hong Kong og Irland. Denne rangeringen ser også på hvor effektivt landene omdanner investering i innovasjon til verdiskaping. Denne listen gir grunn til ettertanke, for her kommer de nordiske landene svakere ut. Alle de nordiske landene har en «innovasjonseffektivitet» som er under 1 (som betyr at innovasjonsutbyttet ikke står i forhold til

investering), mens Kina kommer på topp med 1.13, fulgt av India (1,1), Republikken Moldova (1,08), Malta (1,03) og Sveits (1,01). *Global Innovation Index 2012* indikerer også hvilke land som har forbedret sin innovasjonsevne mest siden foregående år. Her toppes listen av Swasiland (+28 plasser), fulgt av Brunei Darussalam, Mauritius, Rwanda, Mongolia og Zambia. Selv om dette er land som enda ligger langt etter de nordiske i faktisk innovasjonsevne, er bildet interessant, fordi det så tydelig illustrerer at det etter hvert er mange flere aktører på den internasjonale konkurransearenaen. I EU slår man da også fast at *"In a remarkably short time, economic globalization has changed the world's economic order, bringing with it new challenges and opportunities. Europe cannot compete in this new environment unless it becomes more innovative and responds more effectively to consumers' needs and preferences."* (<http://ec.europa.eu>)

Forskning - herunder nordisk forskning - om MDI

Mengden av teoretiske og empiriske studier som eksplisitt omhandler betingelser for, eller effekter av, medarbeiderdrevet innovasjon, er fortsatt relativt begrenset. Referanselisten som følger denne rapporten gir en oversikt over sentrale deler av den eksisterende kunnskap i form av utvalgte studier, artikler og rapporter.

Betingelser for MDI

MDI innebærer at dialogen mellom medarbeidere og ledere må være tett og konstruktiv (Tierney mfl. 1999). Så langt har imidlertid forskere vist begrenset interesse for lederens rolle i denne typen innovasjon, det er stort sett struktur, gruppeinteraksjoner og organisasjonsklima som har stått i fokus (Byrne mfl. 2009). Dette er overraskende, ettersom ledelse synes å være en særlig viktig faktor for innovasjon (Manz mfl. 1989). For eksempel kunne Pelz dokumentere allerede i 1956 at ledere som oppmuntret til involvering, fikk medarbeidere som rapporterte å føle seg mer motiverte for jobben, og som dermed var mer positive i forhold til egne oppgaver og egen utvikling. De viktigste ledelsesstrategiene her var å gi medarbeidere stor grad av frihet til å ta egne beslutninger og samtidig være lett tilgjengelig for diskusjon og konsultasjon. Dette må koples til at ledelsen uttrykker klare forventninger til medarbeiderne om at de stadig søker etter nye løsninger i tillegg til å utføre sine definerte arbeidsoppgaver (Gjelsvik 2007).

Samarbeid mellom ledere og medarbeidere kan altså betraktes som en viktig faktor for vellykket MDI. Wilkinson og Dundon (2010) minner om at dette gjelder både den direkte og den indirekte medvirkningen, det vil si at lederes lydhørhet overfor medarbeidere direkte må fokuseres i tillegg til det mer formelle medvirkningssystemet i virksomheten. Samtidig som betydningen av direkte medvirkning poengteres, understrekes det også at fagforeningstillitsvalgte har en viktig rolle i å bygge relasjoner og gode samarbeidsforhold mellom ledere og medarbeidere (DISKO 1999).

I rapporten: «*Undersøgelse av Medarbeiderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*» (Rambøll Management 2006) blir samarbeidet mellom ledelse og medarbeidere fremhevet som en viktig faktor for MDI. I casestudiene det rapporteres fra, blir lederes tilstedeværelse og synlighet fremhevet som sentralt. Det synes avgjørende at ledere er til stede på en uformell måte i ulike avdelinger (produksjonslokale, lager etc.), og er i dialog med medarbeiderne. Dette gjør det mulig for medarbeidere å diskutere ideer og forbedringsmuligheter med ledere i en uformell atmosfære og på den måten bygge et tillitsbasert forhold. Samtidig viser Rambøll-rapporten, med utgangspunkt i en survey blant ledere, at ikke alle personalgrupper involveres like mye i virksomhetenes innovasjonsprosesser. Rapporten viser at medarbeiderdrevet innovasjon med involvering av faglærte/ufaglærte ikke er markant – 41 % av de spurte virksomhetene involverer både uaglærte og faglærte i utviklingen av nye produkter, løsninger og tjenester i høy eller i noen grad. Involvering av uaglærte og faglærte i utvikling av nye arbeidsprosesser er en anelse

høyere; her er det ca. 50 % av virksomhetene som svarer positivt. Det er minst strategisk fokus på medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosesser i industrien, og mest innenfor den offentlige sektor. I en annen undersøkelse, foretatt av Teknologisk Institut i Danmark blant toppledere i 1039 SMBer (små og mellomstore bedrifter), peker 43 % av disse lederne på seg selv som den som kommer med flest nye ideer. Bare 29 % peker på medarbeiderne som dem som bidrar med flest ideer (2008).

De Jong og Kemp (2003) har tatt for seg faktorer som synes å ha betydning for medarbeideres innovative atferd i kunnskapsintense virksomheter innenfor tjenesteytende næringer. De foreslår følgende seks forhold som positive for utvikling av innovativ atferd: at arbeidet oppleves som utfordrende, at medarbeidere har autonomi i løsning av arbeidsoppgaver, at de har en opplevelse av et «støttende klima», at det fokuseres strategisk på innovasjon i virksomheten, at virksomheten har mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt, og til sist, at medarbeidere får innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold.

Et annet aspekt ved MDI er at medarbeidere som trives på jobben, synes mer tilbøyelige til å foreslå forbedringsmuligheter og støtte implementering av ideer (Scott og Bruce 1994). Amabile (1988) har også vist at det å få utfordringer på jobb er fundamentalt for medarbeideres kreativitet. Det er også resultater som viser at medarbeidere er mer kreative når omgivelsene støtter deres innsats for nytenkning (Cummings og Oldham 1997). Mer spesifikt fremheves tre aspekter ved arbeidskonteksten som viktige for å fremme kreativitet, altså for realisering av medarbeideres kreative potensial (ibid.). Disse er at jobben er kompleks (og krever varierende kompetanser i utførelsen), at ledelsen er støttende og ikke-kontrollerende, og at arbeidsmiljøet domineres av konstruktiv interaksjon mellom medarbeidere.

I en litteraturstudie gjort for å kartlegge faktorer som ligger til grunn for, eller som kan påvirke utvikling av MDI, identifiserer Smith mfl. (2008) fire overordnede kategorier av faktorer som støtter MDI, og som i stor grad stemmer overens med undersøkelsene som er referert til ovenfor. Den faktoren som fremheves som viktigst for MDI er ledelsesstøtte («leader support»). Smith mfl. foreslår imidlertid at man ser denne faktoren i sammenheng med hvor man befinner seg i et innovasjonsløp; på et tidlig stadium («idea-generation») synes lederstøtte og «lederbeskyttelse» å være viktigst, mens det i senere faser («towards implementation») virker å være mer sentralt at ledere sørger for ressursallokering. Studier i norske bedrifter understøtter disse funnene (Gjelsvik 2004).

De andre faktorene Smith mfl. (2008) legger frem, er autonomi, samarbeid (se også Perry-Smith og Shalley 2003, Paulus og Young 2000) og internt klima. Av særlig interesse er henvisningen til studier av organisasjonskultur og identitet, der man viser at medarbeidere har en tendens til å lete etter signaler for «riktig atferd» i de eksplisitte eller implisitte normene i sin organisasjon. Vi viser her til en nylig avsluttet studie av medarbeiderdrevet innovasjon i norske virksomheter. I forbindelse med dette prosjektet ble det utarbeidet en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen mfl. 2011a). Studien er basert på intervjuer med ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i virksomheter som hver på sitt vis har lyktes med å involvere medarbeidere i nyskaping og kontinuerlig forbedring, og kan derfor betraktes som en slags jakt på beste praksis for medarbeiderdrevet innovasjon i norsk sammenheng. Resultatet av arbeidet viser imidlertid at det ikke finnes en beste praksis. Tvert imot indikerer denne studien at medarbeiderdrevet innovasjon kan gjennomføres på ulike måter, uten at man enkelt kan si at den ene måten er bedre enn den andre. Nøkkeltema er likevel hvilke krav medarbeiderdrevet innovasjon stiller til sentrale roller (ledere, medarbeidere og tillitsvalgte), og hvilke kjennetegn som synes å prege kulturen i virksomheter som lykkes godt med MDI. Viktige kulturelle trekk er engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet.

Studien viser videre at virksomhetene støttet MDI-prosessene sine ved bruk av ulike typer virkemidler og verktøy. Dette kan være manuelle verktøy (slik som lister og skjema, nyhetsbrev,

beskjedtavler), E-verktøy (programvare, sosiale media, skreddersydde elektroniske skjema, intranett, informasjonsskjermer) og skreddersydde prosesser og systemer (idémeklere, tilpasset videreutdanning, forskningsprosjekt, formelle og uformelle rutiner for idéutvikling og oppfinnelse, idé- og konseptutviklingsmetodikk, personalpolitikk). I tillegg til disse verktøyene er formelle og uformelle møter viktige arenaer for utvikling og realisering av god praksis for medarbeiderdrevet innovasjon (se også Aasen mfl. 2011; Aasen mfl. 2012).

Når det gjelder annen forskning på organisasjonsklima som støtter innovasjon, hevder De Brentani (2001) at tilrettelegging for MDI er viktigere ved disruptiv innovasjon enn ved inkrementell utvikling. En forklaring på dette er at disruptiv (eller radikal) innovasjon krever mer støtte fra kolleger og ledere, ettersom de innebærer større avvik fra etablerte rutiner og krever flere ressurser (De Jong og Kemp 2003). Axtell mfl. (2000) hevder imidlertid at betydningen av organisasjonsklima varierer i ulike innovasjonsfaser, og at klima er viktigere for implementeringsfasen enn for idégenereringsfasen. Betydningen av organisasjonsklima er også sentralt innen tradisjonen som kalles High-Involvement Innovation (HII) (Bessant og Caffyn 1997, Bessant og Francis 1997, Hallgren 2008). Dette perspektivet fremhever betydningen av involvering og deltakelse fra medarbeidere i organisasjoners innovasjonsarbeid. Tidd og Bessant (2009) beskriver implementering av HII som en prosess med fem trinn som det siste trinnet innebærer en organisasjon hvor læring og kontinuerlig utvikling med fokusering på involvering står sentralt. Disse forskerne peker for øvrig på at bred involvering av medarbeidere fører til en overvekt av inkrementell innovasjon, men også til en høyere grad av diversifisering enn i organisasjoner der innovasjonsarbeid utføres av en avgrenset gruppe av medarbeidere. Tidd og Bessant (2009) understreker at HII ikke er begrenset til spesielle innovasjonstyper (produkt, tjeneste etc.) eller innovasjonsomfang (inkrementelle eller radikale innovasjoner). I likhet med tenkningen innen MDI representerer dette perspektivet en generell filosofi, eller et rammeverk, for innovasjonsarbeid der involvering av alle ansatte, medarbeidere og ledere er betraktet som essensielt for innovasjon. Et av de mest sentrale funnene i denne sammenheng er at det er bred involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser, og at dette har stor betydning for resultatene. Det er verdt å merke seg at dette står i en viss kontrast til Rambøll-undersøkelsens funn blant danske virksomhetsledere, der det blir gitt uttrykk for at det langt fra er alle medarbeidere som involveres i innovasjonsprosesser i danske virksomheter. Samtidig ville nok en bredere studie blant norske virksomheter vise at forskjellene ikke er så store som de to studiene det her refereres til, indikerer.

Sett fra et nordisk ståsted indikerer eksisterende forskning at det er grunn til å tro at ulike arbeidslivstradisjoner vil kunne påvirke (eller legge grunnlag for) utvikling av MDI. Vi ser dette som en betydningsfull kontekstuell faktor som vil påvirke virksomheters mulighet til å lykkes med MDI.

Oversikt over faktorer som har betydning for MDI

Tilgjengelig forskning viser at det er en rekke faktorer som har betydning for MDI. Det vi kan kalle «arbeidsmiljøfaktorer» fremstår som særlig viktige; en arbeidsplass med gode samarbeidsforhold, utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi for medarbeiderne og en støttende og tilstedeværende ledelse er en arbeidsplass med gode forutsetninger for å lykkes med MDI. Et godt arbeidsmiljø er imidlertid ikke nok. Det er også avgjørende å ha et tydelig innovasjonsfokus og gode eksterne relasjoner man kan spille på lag med. En enkel oversikt over ulike faktorer som virker inn på MDI, er gitt i figur 1 (hentet fra Amundsen mfl. 2011).

Figur 1 Betingelser for MDI (Amundsen mfl. 2011)

I boksen på venstre side i figur 1 er de viktigste faktorene som påvirker MDI listet opp. Norsk forskning (Amundsen mfl. 2011) viser at måten de ulike faktorene påvirker MDI på, kan variere i forhold til hvor i innovasjonsprosessen man er (fase), hvilken type innovasjon det dreier seg om og innovasjonens nyhetsgrad. Dette er illustrert ved at «innovasjonsfase, innovasjonstype og nyhetsgrad» er ført inn som modererende variabler i modellen.

Som kontekst for faktorene som er avledet i figur 1, finner man en gitt arbeidslivstradisjon. Spørsmålet om hvilken samfunnsmessig kontekst (arbeidslivstradisjon) en virksomhet befinner seg i, blir derfor svært relevant i forbindelse med mulighetene for MDI. Arbeidslivstradisjon blir dermed her en faktor på samfunnsnivå, som vil kunne virke inn på mulighetene for å lykkes med MDI.

Effekter av MDI

Effekter av medarbeiderdrevet innovasjon kan kategoriseres som direkte (produktkvalitet, produktivitet og arbeidsmiljørelaterte forhold) og indirekte (bedrifts- og samfunnsøkonomiske resultater) (se f.eks. Zwick 2004). Forskningslitteraturen inneholder en overvekt av kvalitative bidrag, mens effekter av MDI-tiltak kun i liten grad er forsøkt kvantifisert. Heller mfl. (1998) gir innsikt i noen av de utfordringene man møter når man skal vurdere effekter av MDI. For det første antas det ofte at introduksjon av nye medvirkningsformer leder frem til en faktisk endring

i praksis, og at endret praksis i neste omgang gir positiv effekt på produktivitet og konkurransevne. Figur 2 illustrerer viktige effekter som er identifisert som konsekvens av MDI-tiltak.

Figur 2 Effekter av MDI (Amundsen mfl. 2011)

Det kan være verdt å ha i tankene at dersom man foretar måling av produktivitet og dette ikke indikerer forbedring, kan det skyldes (a) at praksis er ikke endret, eller (b) at praksis er endret, men ikke har gitt forventede produktivetsgevinster. Dersom man skal foreta målinger, er det derfor behov for å finne egnede parametere som kan vise faktisk endring både i praksis og produktivitet. En annen utfordring er at det er vanskelig å kontrollere for andre faktorer som har betydning for bedrifters konkurransevne, for eksempel svingninger i markeder. Bedrifters satsing på medarbeiderinvolvering i innovasjon ledsages også ofte av andre tiltak, som for eksempel kompetanseutvikling, forbedring av maskiner og utstyr og så videre. Det kan derfor være vanskelig å «bevise» at en eventuell bedring av konkurransevnen skyldes økt medvirkning, og ikke noen av de andre tiltakene som er gjennomført. Sett med forskerøyne er det dessuten en utfordring knyttet til at suksessbedrifter kan være mer villige til å stille seg til rådighet for forskere enn bedrifter som strever. Dette kan resultere i en overhyppighet av suksesshistorier i det totale datatilfanget.

Heller mfl. (ibid.) mener at såkalte longitudinelle studier er den metoden som er best egnet til å håndtere denne typen måleproblemer. Imidlertid ser det så langt ikke ut til å være gjennomført studier som benytter longitudinell tilnærming for å studere effekter av medarbeiderdrevet innovasjon. Det finnes likevel en rekke studier som drøfter effekter av MDI, og i det følgende vil vi se nærmere på relevante bidrag.

Betydningen av medarbeiderinvolvering for virksomheters konkurransekraft og innovasjonsevne ble diskutert for eksempel av Stalk mfl. (1992) og Hamel og Prahalad (1994) allerede for omkring 20 år siden. Deres utgangspunkt var endringer i konkurranseforhold, som stilte nye krav til effektivitet. Dette skapte behov for nye arbeidsformer og ny strukturering av organisasjonen. Som en konsekvens av denne utviklingen oppsto det økende interesse for strategier basert på medarbeideres kunnskap og ferdigheter (kjernekompetanse), både hos teoretikere og praktiskere. Slike strategier er betraktet som effektive også i forhold til dagens markedskrav. Økt fokusering på medarbeideres kompetanse og innflytelse er med andre ord antatt å gi grunnlag for varierte konkurransefortrinn.

En av dem som er opptatt av dette i dag, er Kelley (2010). Han fremhever særlig erfaringer som viser at virksomheter må mestre grunnleggende ferdigheter innen innovasjonsarbeid før de kan lykkes med mer krevende strategier, slik som for eksempel åpen innovasjon (Chesbrough 2003). Kelley (2010) peker på at slike grunnleggende ferdigheter i innovasjonsarbeid blant annet består av ledelsens erkjennelse av behovet for å prioritere innovasjon og tilrettelegging for dette gjennom ordninger for generering, registrering, evaluering og realisering av ideer (se også Aasen mfl. 2011; Aasen mfl. 2012). Enda mer sentralt betraktes forankring av slike ordninger blant virksomhetens medarbeidere. I tråd med dette finner også Foss mfl. (2011) at organisatoriske tilpasninger i form av ansvarsdelegering og innføring av insentiver for kunnskapsdeling er fundamentale kriterier for å oppnå positive effekter av åpen innovasjon med kunder. Medarbeiderdrevet innovasjon betraktes altså som en forutsetning for å mestre «åpnere» innovasjonsstrategier.

Samtidig foreligger det også undersøkelser som viser positive sammenhenger mellom omfanget av medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeid og bedriftenes økonomiske resultater. Disse undersøkelsene er vanligvis av en slik art at sammenhengene påvises i form av leders subjektive vurderinger. Det er bedriftslederne som fyller ut spørreskjema og svarer på spørsmål som går ut på å vurdere graden av involvering av medarbeidere, samt hvorvidt leder mener medvirkningen har positive eller negative effekter på bedriftens økonomi. Et av de mest omfattende forskningsarbeidene som er gjort av denne typen, er den såkalte EPOC-undersøkelsen i regi av European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997). Den baserer seg på svar fra nær 6000 bedriftsledere fra ulike europeiske land og viser at nesten 9 av 10 finner en positiv sammenheng mellom medvirkning og økonomiske resultater. Dette indikerer at medvirkning oppfattes å ha effekt på økonomiske variabler, selv om datamaterialets subjektive karakter gjør en slik slutning noe mindre pålitelig. Flere eksempler er inkludert som en del av innledningen til kapittelet «Nordiske erfaringer i praksis».

En annen interessant undersøkelse er oppsummert av Tidd og Bessant (2009). Undersøkelsen ble gjennomført i 1995 og inkluderte over 1000 organisasjoner i flere europeiske land samt i Australia. Resultatene viste at virksomhetene i gjennomsnitt hadde oppnådd 15 prosent forbedring på områder som produktivitet, kvalitet og leveransepresisjon etter innføring av prinsipper innen medarbeiderdrevet innovasjon. Det ble også rapportert om positive bieffekter, som økt motivasjon og en mer positiv holdning til endring blant medarbeidere. Det finnes for øvrig også studier som viser at medvirkning i utviklingsarbeid generelt antas å øke både omstillings- og samarbeidsevnen i en virksomhet (Amundsen og Kongsvik 2008, Amundsen mfl. 2010). Dette ikke bare fordi medarbeideres motivasjon og eierskapsfølelse øker, men også fordi endringene blir bedre tilpasset virksomhetens eksisterende praksis.

Ifølge Tidd og Bessant (2009) var det de organisasjonene som hadde gått lengst i å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeidet, som rapporterte om de beste resultatene. Et viktig forhold for å ha utbytte av MDI-tiltak, var at mesteparten av de relaterte aktivitetene ble gjennomført som en del av det daglige arbeidet, og ikke var basert på frivillighet eller lagt på toppen av de vanlige oppgavene. Dette er i overensstemmelse med norsk forskningsarbeid, som indikerer at

gjennomføring av MDI-prosesser innenfor vanlig arbeidstid har betydning for å oppnå positive resultater (Amundsen mfl. 2011, Aasen mfl. 2011).

Som i den norske MDI-studien ble det også funnet utbredt bruk av verktøy og teknikker for å støtte MDI i den europeisk-australske studien. Tidd og Bessant (2009) viser videre til suksessen i japansk industri med innføring av det de kaller kaizen, eller kontinuerlig forbedring. Disse virksomhetene mottar årlig en rekke forslag til forbedring fra de ansatte og tar hensyn til en stor andel av dem. Mange vestlige land har etter hvert tatt opp noe av denne tenkningen, for eksempel innenfor feltet Lean management. En undersøkelse blant engelske bedrifter som har innført MDI-praksiser, og som har mottatt prisen «Investors in People» som en anerkjennelse av det, viser at man nå i gjennomsnitt mottar 21 ideer fra hver medarbeider, mot null i 1990 (ibid.:115). Samtidig rapporteres det om reduserte driftsutgifter som konsekvens av MDI. Av interesse er også Tidd og Bessant sin referanse til dokumentasjon fra så langt tilbake som 1871 som registrering av ideer fra medarbeidere er omtalt som sentralt for økt kvalitet og lavere produktkostnader. Deres konklusjon er at reell involvering av medarbeidere i innovasjon kan og vil resultere i økt innovasjonsevne.

Så langt finnes det nesten ingen studier som trekker frem mulige negative konsekvenser av MDI, verken når det gjelder bedriftsrelaterte eller samfunnsrelaterte effekter. Et av de få eksemplene vi har, er å finne i Rambøll Management: "Medarbejderdreven innovation" 2006. Studien viser at MDI kan utløse stress hvis endringene i arbeidsform ikke gjennomføres på en god måte. Medarbeiderne må ha den rette kompetansen, de må ha tilgang til nødvendig informasjon, og man må tenke på ledelse, organisasjon, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, osv. Her er det snakk om en fin balanse. Et annet eksempel finnes hos Janssen (2004), som mener at et bredere engasjement av medarbeidere i prosesser for utvikling og implementering av ideer vil kreve mer tid og ressurser. Dette betrakter han som en potensiell negativ konsekvens, særlig dersom medvirkning går på bekostning av andre oppgaver. Ifølge Janssen kan innovasjonsarbeid dessuten føre til endringer som kan resultere i usikkerhet i forhold til jobbinnhold og arbeidsbetingelser. I tillegg kan medarbeidere som deltar i innovasjonsprosesser, møte motstand fra enkelte kolleger, noe som kan oppleves som et emosjonelt press. Janssen konkluderer med at forutsigbarhet og rettferdighet i forhold til belønningssystemer vil være viktig for å unngå negativt stress som en konsekvens av medarbeiderinvolvering i innovasjon. I forhold til de mange områdene for potensiell gevinst av MDI som beskrives i andre studier, er Janssens fokus nokså smalt. Det synes derfor som oppfordringen fra Heller mfl. (1998) om å gjennomføre longitudinelle studier av effekter av bred medarbeiderinvolvering i innovasjon fortsatt er aktuell.

Medbestemmelse i en fagforeningskontekst

Som nevnt fant Black og Lynch (2004) en sammenheng mellom medarbeiderinvolvering og produktivitetsvekst. I denne forbindelse hevder forfatterne også at medbestemmelse (målt som andelen av medarbeidere som møtes på regelmessig basis for å diskutere arbeidsrelaterte forhold) har best effekt på produktivitet når medbestemmelsen finner sted i en fagforeningskontekst. Black og Lynch (1996, 2001) fant også at effekten av arbeidsorganisering på medarbeidernes produktivitet ikke var avhengig av hvorvidt en spesifikk arbeidsform ble tatt i bruk, men av hvordan arbeidsformen ble implementert i organisasjonen. Disse forskerne fant for eksempel at innføring av et system for kvalitetsledelse hadde ubetydelig eller negativ effekt på produktiviteten hvis ikke andelen medarbeidere som deltok i beslutningstaking i virksomheten, også var høy.

I følge disse forskerne, var formen på de relasjoner som eksisterte mellom medarbeidere og ledelse også stor betydning. Resultatene indikerte at virksomheter med mer tradisjonelle fagforeningsbaserte relasjoner, men med liten eller ingen direkte deltakelse av medarbeidere i beslutningstaking, hadde lavere produktivitet enn fagforeningsbaserte virksomheter som hadde tatt i bruk nye arbeidspraksiser, som bonusbasert kompensasjon og større involvering av med-

arbeidere i beslutningstaking. Videre kunne disse virksomhetene vise til høyere produktivitet enn ikke-fagforeningsbaserte virksomheter som hadde tatt i bruk tilsvarende arbeidspraksis. Black og Lynch (ibid.) konkluderer med at dette viser at arbeidsformer som oppmuntrer medarbeidere til å tenke og samhandle for å forbedre produksjonsprosesser, kan relateres til produktivitetsøkning. En tilsvarende studie er gjort av Zwick (2004), som undersøkte sammenhenger mellom direkte medarbeiderinvolvering og produktivitet i Tyskland. Direkte involvering innebærer for eksempel teamarbeid, flate hierarkier eller autonome arbeidsgrupper. Studien viste at introduksjon av direkte medarbeiderinvolvering førte til en produktivitetsøkning på 28 prosent i løpet av en treårsperiode. Ifølge Zwick påvirker medarbeiderrepresentanter denne formen for involvering positivt.

Det foreligger ikke nordiske studier med tilsvarende innretting, og det finnes derfor lite dokumentasjon av den faktiske betydningen av medarbeiderinvolvering i innovasjon for virksomhetens evne til for eksempel omstilling og konkurranse. Rollen til tillitsvalgte når det gjelder medarbeiderinvolvering og konkurransefortrinn, blir imidlertid fremhevet i en norsk studie (Øyum mfl. 2010). Basert på samtaler i flere norske bedrifter med etablert partssamarbeid, rapporterer forfatterne at tettere samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse enn det som er lovbestemt, har gitt konkurransefortrinn. Undersøkelsen indikerer at et arbeidsmiljø der man klarer å bygge felles møteplasser mellom medarbeidere og ledelse, blir mer skapende, og kan vise til bedring av forhold knyttet til både den enkelte arbeidstaker og det enkelte arbeidsmiljø, samt bedring av økonomiske resultater.

Mangelen på kunnskap om bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske effekter av MDI kan være en medvirkende årsak til at meningene om betydningen av denne tenkningen er delte. Det kan for eksempel være samfunnsøkonomisk lønnsomt at en virksomhet investerer i kompetanseutvikling for sine medarbeidere, men hvis det er medarbeidere som så bytter jobb kort tid etter dette, er det neppe en lønnsom bedriftsøkonomisk investering. Sammenhengene mellom medarbeiderinvolvering, læring og kompetanseutvikling og lønnsomhet er derfor kompliserte, og det er et stort behov for å utvikle større forståelse på dette området.

Oppsummering og behov for videre forskning

Utgangspunktet for MDI er at alle medarbeidere har et kreativt potensial og kan bidra i innovasjons- og utviklingsarbeid i organisasjoner, og at realisering av dette innovasjonspotensialet kan nås gjennom større bevisstgjøring og mer systematisk tilnærming til involvering av medarbeidere.

I dette kapitlet presenteres og diskuteres litteratur som omhandler betingelser og faktorer med betydning for utvikling av MDI, og potensielle effekter som MDI kan ha både for virksomheter og for samfunnet for øvrig. Det er verd å merke seg at dagens tenkning innen MDI er produktet av to diskurser: Arbeidslivsforskning (sett fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv), og innovasjon (sett fra et økonomisk perspektiv). Dette er to svært ulike tradisjoner, som er i ferd med å integreres i den tenkningen som her er kalt «medarbeiderdrevet innovasjon».

En tredje og forholdsvis ny diskurs som er sentral for MDI, og som er i ferd med å bli fremtredende både i nordiske og europeiske land og i Australia, er læringsdiskursen. Læringsbegrepet dekker her læring på flere nivå: individuell-, gruppe- og organisatorisk læring. I denne diskursen koples ofte læringsprosesser sammen. Særlig fremtredende er kombinasjonen av "læring i arbeidet" (workplace learning) med innovative prosesser i organisasjonen (arbeidsplassen) (Karen Evans 2006, Høytrup mfl. 2012.) De grunnleggende spørsmålene er: Hvordan kan læring (i utdanningsinstitusjoner og i arbeidslivet) føre til innovasjon, og hvordan kan et innovativt arbeidsmiljø føre til læring og kompetanseutvikling?

Deltakelse og involvering av medarbeidere i innovasjon og andre prosesser i arbeidslivet har vært studert med utgangspunkt i flere perspektiv. Studier på individnivå (eks. individuell kreativitet), gruppenivå (eks. gruppesammensetning/kompetanse) og organisasjonsnivå (samarbeidsforhold, organisasjonskultur) har alle pekt på forhold og betingelser som er viktige for igangsetting og utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon.

Karen Evans (2006) peker på at vi forskningsmessig reelt vet svært lite om hvordan alminnelige medarbeidere bidrar til innovasjon. Det mangler kunnskap på "mikroplanet" om hvordan det konkret foregår når medarbeidere bidrar til virksomhetens innovasjonsprosesser. Samtidig understreker hun at "*fully-fledged EDI approaches are a rarity in most business and industry sectors*". Et viktig forskningsfelt i denne forbindelsen er hvordan og på hvilke måter læring som foregår i det daglige arbeidet – understøttet av "arbeidsplassen som arena for læring" - kan understøtte innovasjonsprosesser i arbeidet (Ellström, 2010). Denne læringen og kompetanseutviklingen kan ytterligere understøttes av videreutdanningstilbud.

En faktor som trekkes frem av flere forskere, er samarbeidsforholdet og dialogen mellom ledelse og medarbeidere. Medarbeidernes opplevelse av autonomi og utfordringer i arbeidet er viktig, og ledelsens rolleutøvelse har dermed naturlig nok stor betydning. Videre er dialog og gode samarbeidsforhold både med andre medarbeidere og eksterne kilder viktig. På et mer overordnet nivå har studier vist at også arbeidslivstradisjon og markedsforhold kan ha betydning for hvorvidt og hvordan medarbeidere involveres i innovasjonsarbeid.

Et annet forskningsfelt som bør utvikles dreier seg om å se læring og medarbeiderdrevet innovasjon i virksomheten i sammenheng med virksomhetens nettverk og relasjoner til andre virksomheter og velferdsinstitusjoner – så vel nasjonalt som internasjonalt. På den globale scenen er det således en strøm av kunnskap, ekspertise og støtte som passerer over grensene for den enkelte virksomhet. Denne strømmen er av stor betydning for kunnskapsdeling (læring) og innovasjon (eller: åpen innovasjon).

Betydningen av arbeidslivstradisjon er et poeng som er verdt å fremheve, ettersom flere forhold som virker positivt på MDI også er kjennetegn ved den nordiske samarbeidsmodellen. Dette gjør at det er grunn til å tro at grunnlaget for utvikling av MDI i det nordiske arbeidslivet vil være bedre enn i mange andre land (selv om variasjonen i nordiske bedrifter når det gjelder disse kjennetegnene også er stor).

Av ulike grunner finnes det ikke mange studier som eksplisitt fokuserer på effekter av medarbeiderdrevet innovasjon. En viktig grunn synes å være at man har et komplekst bilde å forholde seg til, hvor mange og ofte relaterte faktorer har betydning for utfallet av innovasjonsprosesser. Det er med andre ord vanskelig å identifisere og skille betydningen av medarbeiderdeltagelse fra andre forhold. Det finnes imidlertid mange studier som viser at forhold som kan fremme medarbeiderdeltagelse på et generelt grunnlag (ikke kun i forhold til innovasjonsarbeid), har positive effekter både på individnivå (f.eks. motivasjon og tilfredshet), organisasjonsnivå (f.eks. antall ansatte, leveransepresisjon) og samfunnsnivå (f. eks. sykefravær).

Mangelen på studier som fokuserer på effekter av MDI representerer etter vår oppfatning det største kunnskapshullet. Generelt sett vil betydningen av ulike betingelser for MDI, med en videre kopling til bedrifts- og samfunnsøkonomiske konsekvenser, være viktig å kartlegge. I denne forbindelse kan figur 3 (Amundsen mfl. 2011) brukes som utgangspunkt for å definere relevante problemstillinger.

Figur 3. Grupperinger av betingelser og effekter av MDI (Amundsen mfl. 2011)

For å belyse problemstillinger innen dette området er det behov for studier som kombinerer en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. På den ene siden er det behov for mer kvalitativ kunnskap om betydningen (og kombinasjonen) av ulike betingelser som påvirker MDI og på hvilken måte medarbeidere bidrar til innovasjonsprosesser i virksomhetene. Denne typen kunnskap er ressurskrevende å utvikle fordi den innebærer at forskere beveger seg ut i virksomhetene, at de får se og høre hvordan medarbeidere og ledere arbeider sammen om innovasjon, og gjennom det kan skape et bedre kunnskapsgrunnlag om hvilke mekanismer som virker avgjørende for MDI. Dette er kunnskap som delvis opparbeidet gjennom arbeidet med en norske Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen mfl. 2011a) og en dansk håndbok (Rambøll Management 2006), men det er behov for et vesentlig større kvalitativt datagrunnlag enn det disse studien gir.

I tillegg er det også behov for et bedre kvantitativt bilde av MDI i de nordiske land, og også sammenliknet med andre land. I hvilket omfang deltar medarbeidere i nordiske bedrifters innovasjonsarbeid, sett i forhold til bruk av dedikerte spesialister i eller utenfor virksomheten? Hvordan varierer MDI i forhold til bransje, bedriftsstørrelse, marked og andre forhold? Hvilken betydning har partssamarbeidet for MDI? Dette er bare eksempler på spørsmål vi mener bør adresseres, og som krever kombinert bruk av både kvantitative og kvalitative metoder.

Nordiske erfaringer i praksis

I kapittelet «Forskning på MDI» presenteres det resultater som indikerer at MDI gir positive effekter på virksomheters fortjeneste og konkurranseevne. En dansk rapport produsert av Rambøll Management (2006) og en norsk MDI-studie (Amundsen mfl. 2011, Amundsen mfl. 2011a) er to av flere undersøkelser som gir støtte til denne konklusjonen. Resultatene viser at det er sammenheng mellom positive effekter og faktorer som økt effektivitet, kvalitetsforbedringer, økt jobbtilfredshet, redusert fravær og lavere gjennomtrekk av ansatte. I den danske rapporten hevdes det for eksempel at 28 % av selskapene som var inkludert i undersøkelsen, hadde oppnådd redusert sykefravær. Det tilsvarende tallet for selskaper som ikke hadde innført MDI-tiltak, var 12 %.

Funnene støttes av andre rapporter (EPOC 1998, DISKO 1999), som på tilsvarende måte fremhever positive effekter av MDI når det gjelder jobbtilfredshet, redusert sykefravær og lavere gjennomtrekk. I en metaanalyse av studier som fokuserer på jobbtilfredshet og inkluderende arbeidsmiljø (Miller og Monge 1986), var konklusjonen den samme; det synes å være en sammenheng mellom klima for deltakelse i innovasjon og medarbeideres tilfredshet i virksomheter.

Et annet interessant forskningsarbeid er gjort av Kling (1995). Han gikk gjennom forskning på effekter av systemer og praksiser for økt involvering og ansvar for ansatte (High Performance Work Systems – HPWS) og fant at 60 % av virksomheter som har implementert slike praksiser, mente dette førte til økt produktivitet, mens 70 % rapporterte at det medførte kvalitetsforbedring. I tråd med dette fant Belangér (2000) at en inkluderende arbeidspraksis har positiv effekt på produktivitet og ytelse, og at produktivitetsgevinster ikke går på bekostning av kvalitet, men heller virker positivt på begge. I denne sammenhengen forklarer Black og Lynch (2004) at en viktig årsak til produktivitetsveksten som særlig er registrert i amerikanske virksomheter fra 1995, er utvikling av nye arbeidsprosesser hvor en større del av medarbeiderne (ikke-ledere) er involvert i problemløsning og identifisering av muligheter for innovasjon og vekst. Videre synes det som virksomheter som gjennomfører omfattende og sammenhengende praksiser (i motsetning til enkeltstående aktiviteter), er de som lykkes best. For øvrig finner også OECD (2006) at virksomheter som har investert i HPWS gir medarbeidere mer trening og insentiver for økt ytelse. Disse virksomhetene er forbundet med lavere gjennomtrekk, høyere vekst i antall ansatte, bedre jobbtilfredshet og økt fortjeneste. I tråd med dette hevder Østberg mfl. (2010) at virksomheter som bruker medarbeidernes ideer, presterer bedre enn sine konkurrenter. Ifølge forfatterne gjelder ikke dette bare for faktorer knyttet til trivsel og miljø på arbeidsplassen, men også for økonomisk resultat.

De nordiske modellene synes å danne et solid grunnlag for medarbeiderdrevet innovasjon, med sin vektlegging av partssamarbeid, flate strukturer og kompetente medarbeidere. Fra flere hold er det derfor blitt påpekt at medarbeiderdrevet innovasjon representerer et felles nordisk konkurransefortrinn – med potensial for videre utvikling. Kunnskapsgrunnlaget på området er imidlertid langt mindre utviklet enn det man kunne ønske. I dette kapittelet presenterer vi nyere praksis-erfaringer fra medarbeiderdrevet innovasjon i nordiske virksomheter og prosjekt. Som både dette og neste kapittel (*Nasjonale strategier for innovasjon*) illustrerer, er det så langt flere forskjeller enn likheter i måten å tilnærme seg MDI i de nordiske landene, inkludert hvordan man utvikler forskningsaktivitet.

I Finland har man valgt å initiere et nasjonalt «paraply»-program der man forsøker å integrere forskning og utviklingsprosjekt. Erfaringene fra dette arbeidet er at den yngre generasjonen i større grad enn eldre arbeidstakere forventer å bli involvert i virksomhetens innovasjonsarbeid, noe som kan være viktig for å overbevise ledere at MDI er en viktig strategi. I Sverige har man HELIX, en modell som likner på den finske, men som er organisert ved Linköping universitet, og ikke som et nasjonalt organ. HELIX er etablert med en styringsgruppe som kan be om MDI-rettet

forskning. I Norge har betydningen av MDI til nå i hovedsak vært fremmet av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), et samarbeidsorgan mellom LO og NHO. MDI utgjør i dag ett av flere virkemidler i regjeringens arbeid for økt innovasjonsevne, og denne rapporten er en del av operasjonaliseringen av regjeringens strategi på området. I Danmark ser man et tilsvarende strategisk fokus på MDI. Den såkalte «Bevilgningen til medarbeiderdrevet innovasjon» ble besluttet av regjeringen i 2008 med særlig tanke på å øke innovasjon i offentlig sektor, og i den nyeste innovasjonsstrategien er det et tydelig fokus på betydningen av å iverksette liknende initiativ for å styrke MDI på danske arbeidsplasser.

Som dette kapittelet viser, varierer utbredelsen av denne formen for arbeidspraksis i Norden. Det er foreløpig ikke foretatt systematisk evaluering av erfaringer. Videre arbeid på området bør derfor sette søkelyset på hvordan MDI fungerer i ulike virksomheter, og hvorfor denne arbeidsformen eventuelt fungerer bedre noen steder enn andre. Videre vil det være viktig å belyse sammenhengene mellom (forskjeller i) arbeidslivsorganiseringen i Norden, innovasjon og verdiskaping, og å videreutvikle MDI som et nordisk politikk- og forskningsområde.

Norge

Norsk LO har, sammen med Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), satt som felles mål å bidra til økt verdiskaping gjennom bred medvirkning i bedriftene. Visjonen for arbeidet er «Frigjøre ideer for meningsfylt utvikling». For å nå dette målet har LO og NHO etablert Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF)⁴ som sitt viktigste felles virkemiddel. HF eies og drives av LO og NHO i fellesskap for å bidra til økt verdiskaping gjennom samarbeid om bedriftsutvikling, likestilling, bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær. I dette unike samarbeidet ønsker man å bidra til å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i bedriftene blant annet ved å:

- bidra til at eksisterende samarbeidsorganer i bedriften vitaliseres eller at det skapes nye
- motivere ledere og tillitsvalgte til å drive medvirkningsbasert bedriftsutvikling og innovasjon
- Bidra til å øke antall utviklingsorienterte og nyskapende bedrifter gjennom medvirkning, kontinuerlig læring, bevisst bruk av avtaler og partssamarbeid som bidrar til å frigjøre menneskelige ressurser og utvikle innovasjonsevnen innenfra
- Bidra til styrking av partenes engasjement i nettverksbasert bedriftsutvikling og forskning ved at flere bedrifter samarbeider i nettverk som aktive brukere av forsknings- og kompetansemiljøer, og at kunnskapsgrunnlaget i disse miljøene økes for å utvikle samarbeidsarenaene, medvirkningsformene og partssamarbeidet

Et av de mest sentrale prosjektene som er gjennomført i regi av HF er «Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av ledere og tillitsvalgte – sammen om fremtiden (PALU)» (Øyum mfl 2010). Prosjektet ble gjennomført i perioden 2006-2010. Fire midt-norske industribedrifter deltok i prosjektet. Målsettingen med PALU var å etablere et nettverk av bedrifter som kunne gå i bredden nasjonalt og internasjonalt for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid (også betegnet som den norske samarbeidsmodellen) som konkurransefortrinn. Gjennom PALU ble det utviklet et spørreskjemabasert måleverktøy, som måler tre samarbeidsformer ved partssamarbeid, hvorav hver samarbeidsform har to samarbeidsdimensjoner: 1) den grunnleggende, representative medbestemmelsen (praktisering av lov- og avtaleverk, håndtering av lokal uenighet og forhandlinger), 2) den kollektive, direkte medvirkningen (ansattes involvering i drift og utvikling, organisasjonslæring), og 3) det utvidede representative partssamarbeidet (lokal samarbeidsevne, innholdet i partssamarbeidet). Hovedresultatet i PALU var at man påviste og konkretiserte en tredje dimensjon i den norske samarbeidsmodellen, en samarbeidsform som ble kalt «det utvidete representative partssamarbeidet». Denne formen representerer en mellomting mellom formalisert medbestemmelse og bred involvering i bedriftenes daglige drift og utvikling (eller:

⁴ <http://www.fellestiltak.no/>

medarbeiderdrevet innovasjon). Samarbeidsformen innebærer at tillitsvalgte tillater seg å ta steget ut i et handlingsrom som ikke er avtaleregulert. PALU viser empirisk at det i praksis er mulig å få en slik samarbeidsform.

I 2008 introduserte regjeringen sin første strategi for innovasjon (St.meld. 7 2008-2009), der de skriver «*Regjeringen satser på medarbeiderne, og vil i samarbeid med LO og NHO utrede nye tiltak for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, og blant annet se nærmere på hvordan medarbeiderdrevet innovasjon kan utnyttes bedre i bygge- og anleggsnæringen*». Som en konsekvens av dette lanserte Nærings- og handelsdepartementet (NHD) en "Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon" i desember 2011 (www.regjeringen.no). Håndboken bygger på erfaringer fra private og offentlige virksomheter i Norge, og gir råd om hvordan MDI kan innføres som en del av virksomheter daglige praksis. Rådene og beskrivelsene i håndboken bygger på forskningsbasert kunnskap om hva som virker i praksis og hva som ikke virker når det gjelder medarbeiderdrevet innovasjon. Håndboken er utarbeidet av Forskningsmiljøene IRIS og NTNU Samfunnsforskning på oppdrag fra NHD og i samarbeid med LO, NHO og HF (se Amundsen mfl. 2011).

I arbeidet med håndboken ble det gjennomført intervjuer med ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i tjue norske virksomheter. Virksomhetene hadde det til felles at de hver på sitt vis hadde lyktes med å involvere medarbeidere i nyskaping og kontinuerlig forbedring. Bransjene som ble dekket i var: Bygg- og anlegg, prosessindustri, mekanisk industri, kraftproduksjon, næringsmiddelindustri, medisinteknisk utstyr, elektronikk, IKT, private og offentlige tjenester, og offentlig register. I en rekke intervjuer ble virksomhetene spurt om hvordan de arbeider med medarbeiderdrevet innovasjon, hva som oppfattes som de viktigste faktorene for å lykkes, hvilke virkemidler de har tatt i bruk, og hva de ville anbefale andre som vil satse på MDI.

Som drøftet i kapittelet om forskning på MDI, fant man i denne studien at medarbeiderdrevet innovasjon praktiseres på svært ulike måter. Det kom også klart frem at denne arbeidsformen 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. Det norske MDI-prosjektet viste at det kan finnes sentrale fellestrekk ved virksomheter som er dyktige på medarbeiderdrevet innovasjon, til tross for store 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. I virksomheter med tillitsvalgte ble disse tillagt en nøkkelrolle i arbeidet med å involvere medarbeiderne, på flere områder. Denne observasjonen betydde naturligvis ikke at innføring av medarbeiderdrevet innovasjon som arbeidsform var mindre vellykket i virksomheter uten tillitsvalgte. Det man kunne se, var at i de virksomhetene hvor det var etablert et partssamarbeid, understøttet dette medarbeiderdrevet innovasjon på en god og konstruktiv måte når forholdene lagt til rette for det.

Håndboken for medarbeiderdrevet innovasjon danner utgangspunkt for innovasjonsarbeid i flere norske virksomheter. Et eksempel er Østensen Eftf⁵, som jobber med blikkenslagerarbeid. Her har man jobbet med en profesjonalisering av driften siden våren 2011. Fra starten av 2012 har arbeidet også vært forankret i prinsippene i håndboken. Med bakgrunn i det forberedende arbeidet har ledelse, tillitsvalgte og øvrige ansatte i fellesskap besluttet å gjennomføre et større utviklingsprosjekt i selskapet basert på medarbeiderdrevet innovasjon.

⁵ <http://www.fellestilltak.no/aktive-prosjekter/utvikling-av-medarbeiderdrevet-innovasjon-article146-190.html>

Nortura – www.nortura.no - er Norges ledende aktør innen kjøtt og egg. Selskapet er et resultat av en fusjon mellom Gilde Norsk Kjøtt BA og Prior Norge BA i 2006, og er organisert som et samvirke eid av 18 800 bønder. Fusjonen innebar betydelige omstillingsprosesser, der tillitsvalgte jobbet tett sammen med ledelsen. Sammen lyktes de godt i å sikre sysselsetting for de aller fleste som ble overtallige, enten i andre jobber internt, eller eksternt. Selskapet har i dag ca. 5.500 medarbeidere, fra 70 land. Årsomsetningen er på omkring 18,1 milliarder kroner, og man har industrivirksomhet i 30 kommuner fordelt på 13 fylker. Nortura har til formål å omsette medlemmenes slakt, egg, livdyr og ull på best mulig måte, og skal ved sin virksomhet bidra til at medlemmene får det best mulig økonomiske resultat av sin husdyrproduksjon.

Nortura har «Nyskapende» som en av sine fire verdier, og legger i dette at man skal søke kunnskap, fornye tanker, utfordre ideer, være åpen og gå foran. De fire verdiene (Positiv, pålitelig, målrettet, nyskapende) ble til gjennom en «bottom-up» prosess, og er vedtatt i selskapets styre. Etter fusjonen har det vært jobbet systematisk for å utvikle arbeidsprosesser i tråd med tenkningen innen medarbeiderdrevet innovasjon. Ledelse og tillitsvalgte samarbeider fortsatt nært, også for å realisere ambisjonene i verdien «nyskapende». Man har valgt å jobbe med kontinuerlig forbedring på en form som er avledet av LEAN-tankegang, med systematisk oppfølging, medarbeiderinvolvering, og måltall. Et konkret og viktig mål er at 10 % av omsetningen skal komme fra de tre siste nylanseringene (det er tre lanseringsdatoer pr år). Man har satt sammen flere forbedringsgrupper, der medarbeidere fra selskapets sju avdelinger deltar. Videre har man organisert seg med tre nivå, der «drift» møtes ukentlig, «avdelingsdrift» hver 14.dag, samt at operative forbedringsgrupper bruker 4-6 timer på arbeidet i måneden. Sentralt for å lykkes med dette er at ledelsen stiller seg tydelig bak beslutningen om å bruke så vidt mye tid på utviklingsarbeid. I Nortura er det en del av tillitsvalgtes rolle å passe på at dette følges opp. Viktige suksessfaktorer for MDI er altså ledelsens åpenhet for reell involvering, sammen med klubbleders tydelige holdning til at dette er viktig.

En annen erfaring fra arbeidet er at det er nødvendig å prioritere. Eksempelvis kan en prosess med idegenerering resultere i 150-200 ideer, mens man i den videre prosessen vil gå videre med 10-20 % av disse, og snevre antallet videre inn etter hvert. Samtidig fremhever selskapet betydningen av at «flere små forslag kan samles til større prosjekt». Detaljene, de små forbedringene, vil over tid utgjøre store endringer, men det er de store prosjektene som er mest synlig. Idekombinasjon er derfor et stikkord.

Nortura involverer medarbeidere bredt ved bruk av en idépostkasse på nett, men ser etter alternativer fordi idepostkassen oppleves som en passiv form for involvering. Det har også vært praktisert et belønningssystem for ideer som har blitt forkastet, fordi man erkjenner at ideer som oftest oppstår i samtale mellom flere, og det er denne arbeidsformen man søker å få til. Det arbeides dessuten aktivt for å senke avstanden mellom produktutvikling og operativ drift, slik at flere medarbeidere involveres på tvers av disse prosessene.

Nortura understreker at implementering av prinsippene i MDI ikke bare handler om økonomi, men også om helseeffekter, som trivsel og redusert fravær. Kompetanse er betraktet som en nøkkel i denne sammenhengen, Nortura fremhever at **kompetanse er konkurransekraft**. En viktig erfaring de har gjort, er at det er viktig å bidra til at folk henger med i den teknologiske utviklingen. For å ivareta dette behovet, er Nortura derfor i ferd med å utvikle et eget system for kompetanseutvikling og kompetansevurdering.

Erfaringen fra Norge er at det er ulike forutsetninger for MDI i ulike virksomheter. 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. Samtidig har samtaler med norske virksomheter ledet til en viktig erkjennelse, som er at å ta i bruk verktøy⁶ i seg selv ikke er nok til å oppnå engasjerte medarbeidere. I de virksomhetene som hadde best utbytte av verktøy, var innovasjon fremhevet som viktig for virksomheten. Det var også lagt generelt til rette for medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeidet og det var utviklet en kultur som forsterket denne tenkingen. Det var altså samspillet mellom ledelsens og medarbeidernes handlinger, kultur, og konkrete verktøy som danner grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon. For at medarbeidere skal engasjere seg, er det dessuten viktig at de føler et eierskap til egen virksomhet. Tre ting bidrar særlig til økt eierskap hos medarbeidere: 1) Kunnskap om virksomheten, inkludert økonomiske og strategiske rammer, 2) Bevisstgjøring om ansvaret man har for å skape en god og levedyktig arbeidsplass, 3) Bevisstgjøring om betydningen av egne bidrag. Eller for å si det enkelt: Ansvar og kunnskap = eierskap.

Sverige

For øyeblikket finnes det ikke noe samlet forskningsfelt rundt MDI i Sverige. Samtidig vet vi at det finnes virksomheter som arbeider i praksis med kontinuerlig forbedring og systematisk behandling av forslag, med et stort innslag av medarbeiderdrevet forbedring av så vel produksjon som produkter. Noen av de konkrete erfaringene med MDI i Sverige er knyttet til koplingene mellom innovasjon, intra-/entreprenørskap, og læring. Ved Luleå Tekniska Universitet finnes for eksempel prosjektet *Intraprenad – Innovasjon, intraprenørskap og organisatorisk lärande i en kommunal friskola* samt *Att våga genus om entreprenørskap innenfor akademien* (Ylva Fältholm, prosjektleder, se f.eks. Fältholm mfl 2010) samt prosjekt som utforsker hvordan læring på arbeidsplassen og strategisk kompetanseutvikling av ansatte kan ses som en sosial innovasjon for fornyelse i arbeidslivet og medarbeiderdrevet innovasjon (Malin Lindberg 2012). Innenfor HELIX, ett av VINNOVAs Excellence Centres ved Linköpings Universitet, pågår det flere interaktive forsknings- og innovasjonsprosjekt med denne innretningen, som for eksempel TIGER-prosjektet (ledet av Anna Fogelberg Eriksson og Elisabeth Sundin), som handler om likestilling som og for organisatorisk innovasjon (Fogelberg Eriksson, 2012). En tidstypisk egenskap hos de nevnte prosjektene er innretningen mot tjenesteproduksjon, og da særlig aktiviteter som er finansiert av skattemidler.

Organisatorisk innovasjon på helse- og omsorgsområdet har noen ganger blitt studert med utgangspunkt i konsept som er utviklet for vareproduserende virksomhet, uten et tydelig og tilpasset innovasjonsbegrep, og uten medarbeiderperspektiv. Som eksempel på bidrag som søker å diskutere slike forskjeller kan man nevne en gjennomgang utført av Sandadjis (2012) av noen prosjekt innen sykehusområdet som er gjennomført på oppdrag fra Vinnova. En angrepsmåte som ble utviklet og testet av HELIX-forskere gjør det mulig for pasientene å bidra til innovasjon i helsevesenet. Gjennom en pasientnær tilnærming involveres medarbeidere i innovasjonsarbeidet på en tydelig måte. For å legge til rette for proaktiv læring har forskere ved HELIX utviklet en idékasse-basert metode der pasienter beskriver sine erfaringer, problem og idéer, som så bearbeides på ulike måter slik at sykehusets medarbeidere får mulighet til å drive innovasjonsarbeid med basis i pasientens behov (Elg mfl. 2012). I en annen delstudie beskrives det på hvilke måter pasienten kan bidra til innovasjonsarbeid avhengig av hvor i behandlingsprosessen pasienten befinner seg (Poksinska mfl. 2011).

⁶ Med verktøy menes for eksempel bruk av møter, systemer for å fange opp idéer, prosjektgrupper, informasjonstiltak, osv.

Et svensk eksempel på MDI

Som et godt eksempel på MDI kan nevnes det såkalte **PIMM-prosjektet**, som er dokumentert av forskere innenfor HELIX (Nählinder 2010, 2011, 2012). PIMM (produktinnovasjoner i medisinsk miljø) oppstod ut fra en overbevisning om at alle medarbeidere er kreative og innovative der de er. Utfordringen for organisasjoner (og landet) er å oppmuntre og synliggjøre disse medarbeiderne og deres aktiviteter. For å lykkes er det nødvendig å tilpasse tilnærmingen til de ulike gruppene av ansatte.

I det aktuelle Helix-prosjektet rettet man seg mot alle ansatte innenfor eldreomsorgen i en kommune, og mot ansatte på et av fylkessykehusene. I begge disse organisasjonene er det en overvekt av kvinner, særlig på lavere hierarkiske nivå der de konkrete tjenestene leveres. En metode for å nå nettopp disse personene ble utviklet. Metoden var å benytte coacher fra deres egen gruppe, som ble introdusert for tanker om innovasjoner og presentasjonsteknologi, og som gikk ut og møtte de ansatte i deres egne miljø. Det viste seg at alle grupper av medarbeidere løste problemer og skapte innovasjoner.

Denne arbeidsformen viste seg altså å være veldig vellykket, og har senere spredt seg videre både i PIMM-organisasjonene og til andre organisasjoner. PIMM hadde også en forgjenger i et fylke og en kommune, og PIMM er altså i seg selv et eksempel på en arbeidsform, eller en organisatorisk innovasjon, som har spredt seg, blitt utviklet og som tilpasses til nye sammenhenger og miljø.

Finland

Deltakelse av team i aktiviteter for kontinuerlig forbedring er ganske vanlig i finske virksomheter i dag. I følge en medarbeiderundersøkelse som er basert på retningslinjene gitt av MEADOW (www.meadow-project.eu/) og som er representative for alle finske virksomheter med 10 ansatte eller mer, er medarbeiderteam involvert i kontinuerlig forbedring i nærmere 70 % av de organisasjonene som har etablert team. Når det gjelder utvikling av produkter og tjenester er deltakelsen av medarbeiderteam noe lavere (nær 60 %). På offentlige arbeidsplasser er imidlertid deltakelsen av medarbeidere i innovasjonsarbeid høyere (Aho, under publisering).

Det finnes en god del evalueringsdata relatert til prosjektene som er finansiert i arbeidsplass utviklingsprogrammene TYKE og TYKES. Disse dataene viser at rollen til arbeidsteam i aktiviteter for kontinuerlig forbedring av produkter og tjenester har blitt tydelig styrket som følge av prosjektene. Effektene er lettere å se i industrien og på offentlige arbeidsplasser enn hos tjenesteleverandører (Alasoini mfl. 2010)

Selv-evaluerings data for mer enn 1000 prosjekter finansiert mellom 1996 og 2010 viser at ca. 20 % av prosjektene har resultert i "vesentlig forbedret" utviklingsaktivitet på de berørte arbeidsplassene. Rundt 80 % av virksomhetene betrakter utviklingsaktiviteten som forbedret i alle fall i noen grad. Respondenter blant ledere ser noe mer positivt på resultatene enn representanter for medarbeidere; forholdet mellom respondenter som mener at det har skjedd en eller annen form for forbedring er henholdsvis 86 % og 70 %. En mer detaljert statistisk analyse av disse dataene indikerer at deltakelse av medarbeidere i prosjekter har hatt en signifikant effekt på produktivitetsforbedring og en svært signifikant effekt med hensyn til forbedring i kvaliteten på arbeidssituasjonen (Ramstad 2012).

Hydro Aluminium Salko produserer vindusrammer i aluminium for vindusindustrien. Virksomheten er lokalisert i Sør-Finland. Den ble etablert i 2001, har 70 ansatte, og er en del av det norske konsernet Norsk Hydro. Den tidligere eieren av Salko er fortsatt deres største kunde, og deres behov styrer i stor grad produksjonspresset.

Etter en god start, fikk virksomheten en økonomisk nedtur i 2007. Medarbeidere var motløse, og fraværet økte. Samtidig bygget den viktigste kunden en ny fabrikk, som gjorde at kravet til volum og effektivitet økte. For å håndtere denne nye situasjonen og forbedre økonomisk og driftsrelatert prestasjon, lanserte Salko et utviklingsprosjekt som ble kalt «Skape resultater sammen». Arbeidet ble delfinansiert av TYKES. Formålet var å bedre bruttofortjenesten. En ekstern konsulent ble engasjert for å bidra til implementering av prosjektet, som varte fra høsten 2007 og ut 2008. Prosjektet var planlagt i liten skala, men vokste snart til et mer omfattende prosjekt med en utvidet ambisjon, der HMS-relaterte tema ble inkludert.

Arbeidet startet med et fundamentalt spørsmål, som var: Hva vil ledelsen med denne fabrikk? Etter avklaring av dette spørsmålet jobbet man videre med hvordan målene kunne nås. Dette ble viktig av to grunner: For det første ble det besluttet å sikte mot å utnytte eksisterende produksjonsutstyr bedre, fremfor å investere i nytt. For det andre ble det bestemt at medarbeidere skulle involveres bredt i implementeringsfasen. Dette viste seg å være det viktigste grepet; medarbeidere deltok i arbeidet med å utvikle driften, og måtte ta ansvar for resultatet. Operativt ansvar ble altså flyttet fra fabrikkdirektøren til medarbeiderne «på gulvet». Direktøren konstaterte da også at «Det var en sann fornøyelse å merke at 50 mennesker som tenker på en sak er mer kreative enn én mann». Samtidig var det en viktig erfaring at mellomledergruppen måtte engasjeres, og at dette var en forutsetning for å kunne flytte ansvar videre til medarbeidere i produksjonen.

Den nye arbeidsformen inkluderte inndeling av medarbeiderne i temagrupper (saging, montering, maling, mfl), tydelige gruppelederroller og måleparametere som fokuserte mindre på detaljer og mer på overordnet resultat. Samtidig gjorde man systematiske analyser av problemområder i produksjonen, noe som gav en vesentlig økning i produksjonseffektiviteten uten ekstra ansettelser.

Tidligere hadde medarbeiderne vært misfornøyd med en incentivordning som skulle belønne ideer, og hadde hatt en opplevelse av at ideer fra dem ble tatt i mot med likegyldighet av ledelsen. Endringene som ble gjort gav både medarbeidere og ledere et mye bedre utgangspunkt for konstruktiv samhandling. Tre faktorer ble fremhevet som avgjørende for de gode resultatene: 1) Fabrikkdirektørens vilje til å delegere ansvar, og tillit til at medarbeiderne ville bidra til å realisere endring, 2) Sammensetning av styringsgruppen, med personer som hadde påvirkningskraft i egen gruppe, og 3) Endring av organisasjonskulturen, fra «kommando» til «tillit».

Som en sluttkommentar er det viktig å merke seg at denne omstillingsprosessen ikke var problemfri. Men behovet for endring var åpenbart for både ledelse og medarbeidere, noe som også utgjorde en viktig drivkraft.

Danmark

I Danmark er medarbeiderdrevet innovasjon forstått som systematisk innhenting og oppsamling av idéer og erfaringer fra et bredt utsnitt av medarbeidere, og få satt denne kunnskapen i spill i forhold til innovasjon og utvikling. Medarbeiderne har typisk en viktig innsikt i den praktiske utførelsen av arbeidsoppgaver, og hvordan disse er organisert. Samtidig er medarbeidere inngangen til tjenester for brukere av det offentlige system. Medarbeidere har derfor sentral kunnskap om brukernes behov og reaksjoner på offentlige tjenestetilbudet. Endelig navigerer medarbeidere i offentlige organisasjoner daglig på kryss og tvers av det offentlige system, og har inngående kjennskap til prosesser på tvers av offentlige enheter.

I en erkjennelse av at bred involvering av medarbeidere i innovasjon har potensiale til å bli en viktig del av virksomhetens strategi, besluttet den tidligere regjering (Venstre og det Konservative Folkeparti) i 2007 sammen med regionene, kommunene og arbeidsmarkedets parter å opprette en midlertidig bevilgning til utvalgte forsøk og demonstrasjonsprosjekt vedrørende Medarbeiderdrevet innovasjon i offentlige sektor. Det ble avsatt 5 mill. danske kr. årlig i perioden 2008-2011, og initiativet ble utlyst som en del av et program for brukerdrevet innovasjon, som var en del av regjeringens globaliseringsstrategi⁷.

Bevilgningen til Medarbeiderdrevet innovasjon hadde som formål å støtte innovasjonsforløp i stat, regioner og kommuner, hvor medarbeidere driver frem nytenkning – f.eks. i samspill med brukere, ledere, interessenter eller private virksomheter. Bevilgningen til Medarbeiderdrevet innovasjon tok utgangspunkt i erfaringer med Medarbeiderdrevet innovasjon som metode til bedre oppgaveløsning og økt kvalitet i de offentlige tjenester. Tidligere vellykkete eksempler på Medarbeiderdrevet innovasjon var kjennetegnet ved at:

- det er arbeidet med å skape en klar strategi for fokus på innovasjon,
- det er skapt interne og eksterne nettverk og en organisasjon og ledelse som støtter opp om en innovasjonskultur, samt
- det er utviklet verktøy som kan sikre at forandringene realiseres⁸.

Det var gode argumenter for å styrke innovasjon i offentlige sektor, som står over for en dobbel utfordring. På den ene siden blir der færre ansatte til å løfte tjenesteoppgavene. På den annen side stiger borgernes forventninger til tjenestenivået i den offentlige sektor i takt med det stigende velstands nivået i befolkningen generelt.

Initiativet ble avsluttet med en konferanse⁹ for prosjektledere og andre med daglig ansvar for å lede innovasjonsprosjekter, samt ledere med et overordnet ansvar for utvikling av arbeidsplassen i april 2012. På det tidspunktet hadde det vært gjennomført tre søknadsrunder (oktober 2008, oktober 2009 og desember 2010), og det var bevilget støtte for et samlet beløp på 19,7 mill. dkr. til i alt 15 prosjekter. Åtte av prosjektene var avsluttet og evaluert.

⁷ Program for brukerdrevet innovasjon inngikk i en bred politisk avtale, som regjeringen i november 2006 inngikk med Socialdemokraterne, Det Radikal Venstre og Dansk Folkeparti om utlysningen av globaliseringsbevilgningens midler. Programmet hadde en årlig økonomisk ramme på 100 millioner kroner og var åpent for søknader innenfor alle områder av dansk næringsliv og offentlig/privat tjenesteområde. Da medarbeidere også er «brukere», omfattet programmet også enkelte projekter med elementer av medarbeiderdrevet innovasjon.

⁸ «Medarbeiderdrevet innovasjon», 2007, utarbeidet av Rambøll Management for FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd), 'Undersøgelse av medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser', 2006, utarbeidet av Rambøll Management for LO og 'Bedre innovation i den offentlige sektor', 2006, rapport utarbeidet av ReD Associates og Quartz Consultants for Finansministeriet.

⁹ Konferanseprogrammet samt innlegg og startkit finnes på Erhvervsstyrelsens hjemmeside for brukerdrevet innovasjon, www.erhvervsstyrelsen.dk/brugerdreveninnovasjon.dk, der også prosjektene kan ses.

Formålet med konferansen var å gi videre de gode erfaringene med at drive medarbeiderdrevne innovasjonsprosjekter på offentlige arbeidsplasser. Idéskaping og fornyelse kan skje på mange måter, og spørsmålet er hvordan man skaper rammene for et mer systematisk og vedvarende innovasjonsarbeid. Konferansen skulle derfor samle opp en rekke gode råd og metoder som kan sette gang i innovasjonsinnsatsen, med stort fokus på å involvere medarbeiderne.

Konferansen presenterte et «startkit» som skal gjøre det enklere for offentlige og private virksomheter og organisasjoner å komme i gang med medarbeiderdrevet innovasjon. Startkittet består av:

- En PowerPoint-guide til dem som overveier om medarbeiderdrevet innovasjon er det riktige for deres organisasjon, og til dem som skal i gang med et medarbeiderdrevet innovasjonsprosjekt.
- En PowerPoint-presentasjon som er tenkt som inspirasjon til prosjektledere i medarbeiderdrevete innovasjonsprosjekt, og som har bruk for å kommunisere prosjektene sine til en gruppe av medarbeidere og/eller ledere.
- En video om medarbeiderdrevet innovasjon som inneholder inspirasjon og gode råd.

Denne bevilgningen er likevel ikke det eneste danske eksempel på at begrepet medarbeiderdrevet innovasjon er i ferd med å vinne frem. MDI inngår i økende grad som et ledd både i nasjonale og regionale prosjekter, for eksempel i regi av regionale vekstfora, som har som oppgave å utvikle næringsstrategier for de fem danske regionene. Eksempelet på neste side illustrerer et slikt initiativ.

Medarbeiderdrevet innovasjon er også på dagsordenen i forbindelse med en økende erkjennelse av at det faktisk er en fremtid for produksjonsarbeidsplasser i Danmark – til tross for mange års dogme om at produksjon er noe man lett kan flytte til lavkostland. Dette skulle gjøre at danske virksomheter kunne konsentrere seg om innovasjon og kreativitet. Det viste seg at virkeligheten likevel ikke er så enkel. En studie av Industri i Danmark¹⁰ viser at mange danske virksomheter velger enten å la være å outsource, eller henter produksjonen hjem igjen. De opplever at de ikke får tak i den kompetansen og de selvstendig tenkende medarbeiderne de har behov for. Virksomhetene trenger medarbeidere som er løsningsorienterte og som medvirker til å tenke nytt om produksjon og løsninger til det internasjonale markedet. Disse særtrekkene er som tidligere omtalt i høy grad kulturelle, og knyttet til den danske arbeidsplasskulturen, der samarbeid om bedre løsninger er i fokus.¹¹ Men det å lykkes med MDI krever at virksomhetene og medarbeiderne er omstillingsklare og løpende fornyer og styrker kompetanse og kunnskap.

Prosjektet «Medarbeidere i verdensklasse» er et eksempel på hvordan dette kan gjøres i praksis. Seks produksjonsbedrifter innenfor næringsmiddelbransjen i Region Sjælland¹² har gått sammen om å utvikle medarbeiderne på tvers av virksomhetene, for å stå sterkere i internasjonal konkurranse. Prosjektet får støtte fra EU sosialfond, og har et samlet budsjett på 67 mill. dkr. Virksomhetene har til sammen 1400 medarbeidere. Til nå har 1200 av disse tatt aktivt del i prosjektet. Et av tiltakene i prosjektet er «MIVnet» – en portal der medarbeiderne kan opprette en profil, få informasjon om etter- og videreutdanning, delta i diskusjoner og dele erfaringer. Idéen til portalen er kommet fra medarbeiderne, og de har selv utviklet den og står nå også for driften.¹³

¹⁰ REG:LAB, Fremtidens industri i Danmark” 2012

¹¹ Peer Hull Kristensen, Jonathan Zeitlin, "Local players in global games: the strategic constitution of a multinational corporation" Oxford University Press, Oxford, 2005

¹² Bisca, Royal Unibrew, Kram Madservice, Sun Chemical, DNP og CP Kelco

¹³

Et dansk eksempel på MDI – regionalt initiert.

Idéklinikken på Ålborg Hospital er en enhet under Ålborg Universitetshospital med ca. 15 ansatte med forskjellig yrkesfaglig bakgrunn. Idéklinikken er delvis finansiert av vekstforum Nordjylland. Formålet med Idéklinikken er å fremme medarbeiderdrevet innovasjon og å sikre at ansatte på sykehusene i Region Nordjylland, pasienter, pårørende og andre interesserte har et sted de kan henvende seg til for å få den hjelpen de har bruk for til å komme videre med sine problemstillinger, idéer og oppfinnelser som kommer opp gjennom det daglige arbeidet. www.ideklinikken.dk.

Når en medarbeider henvender seg med en problemstilling, en konkret oppfinnelse eller et forslag til en forbedret arbeidsprosess, setter Idéklinikken sammen en gruppe av medarbeidere som koples på idéen. Deretter undersøkes problemstillingen eller idéen, og Idéklinikken hjelper og støtter med å få løst problemstillingen og få ideen implementert helt frem til en forhandling om avtaler. Som et viktig element for å skape en innovasjonskultur er det opprettet et nettverk av ildsjeler/innovatører. Det består av rundt 60 medarbeidere, som representerer stort sett alle avdelinger på sykehusene i Region Nordjylland.

Ildsjelene fungerer som kontaktpersoner og sparringpartnere for både Idéklinikken og egne kollegaer. Som eksperter innenfor sine egne felt hjelper de Idéklinikken, samtidig med at de utfordrer og motiverer kollegene til å tenke på nye idéer, prosesser og oppfinnelser. Ildsjelene fungerer også som kunnskapsagenter, som sikrer at kunnskap og informasjon om innovative tiltak på de ulike avdelingene blir spredt.

Idéklinikken fungerer også som et bindeledd mellom den helsefaglige verden og næringslivet, der målet er å videreutvikle og implementere idéene på sykehuset til beste for medarbeidere og pasienter. Klinikken samarbeider med ulike virksomheter og tilbyr nye, innovative løsninger utviklet i dialog med medarbeidere og pasienter, tilgang til ny kunnskap med utspring i den helsefaglige forskningen, samarbeide om utvikling av nyskapende produkt, rådgivning, sparring og analyser bl.a. i forhold til brukerbehov, og beregning av helseøkonomisk effekt.

Endelig er det, i den danske regjeringens nye innovasjonsstrategi, et stort fokus på initiativ som skal styrke praksisnære innovasjon, medarbeiderinvolvering, og ikke minst sammenhengen mellom formell utdanning, innovasjon og læring på arbeidsplassen. De praksisnære utdanningene, slik som yrkesskoler, yrkesakademier og profesjonshøyskoler, har en viktig plass i innovasjonsstrategien. Et eksempel her er et prosjekt kalt "TECHNUCATION" - Technological Literacy and New Employee Driven Innovation through Education", der Aarhus Universitet samarbeider med profesjonshøyskoler, Teknologisk institutt og en rekke offentlige arbeidsplasser for å fremme praksisnær innovasjonskompetanse.¹⁴

Der er altså satt i gang ganske mange spennende og svært forskjellige MDI prosjekter i så vel offentlig som i private sektor. Det krever desto mer innsats for å sikre at man sitter igjen med en samlet kunnskap om prosjektene og erfaringene herfra. En slik samlet kunnskap eksisterer ikke i dag.

¹⁴ www.technucation.dk

Nasjonale strategier for innovasjon – hvordan inkluderes MDI i strategiene?

De siste 10 årene har nærings- og innovasjonspolitikken i de nordiske land vært preget av at forskjellige nasjonale, nordiske, europeiske og internasjonale (OECD) innovasjonsstrategier har avløst hverandre. Alle har hatt som formål å finne veier til økt konkurransekraft i det globale markedet, for derigjennom å skape vekst og sysselsetting – flere og bedre jobber - for de millioner av borgere som i dag ikke har tilgang til arbeidsmarkedet.

Det underliggende paradigmet for disse skiftende innovasjonsstrategiene har i meget høy grad vært antagelsen om at det bare er gjennom en styrket forsknings- og utviklingsinnsats (FoU) at nye produkter til et globalt marked kan sikre vekst og sysselsetting i OECD landene. Det synes å være en grunnleggende tanke om at de vesentlige ideene oppstår i laboratorier og i forskningsavdelinger, og disse ideene skal så kommersialiseres i bedriftene. Denne temmelig snevre tilnærmingen til innovasjon, der FoU betraktes som den viktigste driveren, har dessuten vært svært fokusert på teknologi- og naturvitenskap.

De mange innovasjonsprogrammene som har vært lansert, både i europeisk og nordisk regi, har som en konsekvens av dette primært hatt betydning for de store industrivirksomhetene. Dette er ofte virksomheter som allerede har forskningsavdelinger, og som benytter høyt utdannede medarbeidere som har enkel tilgang til kunnskapsinstitusjonene (Møller, K. 2010; DAMVAD 2012; Mandag Morgen 2012). De mange små og mellomstore bedrifter (SMB), som jo utgjør den største andel av virksomhetene og som har det største vekst- og sysselsettingspotensialet, har derimot ikke egentlig kunnet nyttiggjøre seg disse programmene. De små og mellomstore bedriftene har færre høyt utdannede medarbeidere, de har ikke egne forskningsavdelinger, de er mindre vant til å inngå i systematisk samarbeid med kunnskapsinstitusjoner, og de har på ingen måte de økonomiske og personalmessige ressursene som er forutsetningen for å kunne delta i større nasjonale og internasjonale utviklings- og forskningsprosjekt. Innovasjonsarbeid i SMBer foregår mer som en integrert del av det daglige arbeidet, i møtet med brukere og kunder. Derfor blir medarbeidernes kompetanse og evne til å bidra i innovasjonsarbeid avgjørende for om virksomhetene blir tilstrekkelig innovative.

I en analyse av den Europeiske innovasjonsstrategi skriver Kirsten Møller (Transfer 2010 s. 164) *"A much broader understanding of the complex nature of innovation – together with the pressing economic, environmental and societal changes – calls for new approaches to innovation, in the understanding of different innovation drivers, overall innovation processes, the varying aspects and dimensions of innovation in different sectors, and the role of the institutional systems supporting innovation."* I analysen etterlyses en annen og bredere tilnærming til innovasjon, der også medarbeidernes kompetanser og rolle trekkes inn i innovasjonspolitikken.

På linje med denne tenkningen skriver Mandag Morgen (2012) i et visjonsinnlegg til det danske Undervisningsdepartementet at: *"Det eksisterer et stort gap mellom innovasjonspolitikken og de reelle innovasjonsbehovene i virksomhetene og hele samfunnet. For eksempel er mange lands innovasjonspolitik stadig målrettet mot teknologi og forskning (les naturvitenskap), selv om behovet for å innovere prosesser og atferd er enormt"* (Mandag Morgen 2012 s. 4).

De næringspolitiske strategene erkjenner problemet med også å få satt i spill alle de mange små og mellomstore bedriftene med et stort vekst- og sysselsettingspotensial. Derfor har EU og alle de nasjonale regjeringer i Europa forsøkt, og prøver fortsatt, å utvikle særlige program rettet mot SMBene, men de ønskete resultatene har uteblitt. Dette har fått både OECD og EU til å innlede en rekke endringer i politikken i retning av å kople forsknings-, nærings- og utdanningspolitikken sammen, og satse på de store, globale utfordringene fremfor mer spredte produktsatsinger.

Et større internasjonalt paradigmeskift er således i ferd med å få gjennomslag i innovasjonspolitikken i mange vestlige land – inkludert de nordiske. Man har innledet en rekke gjennomgripende endringer i de nasjonale innovasjonspolitikker, slik at de store samfunnsmessige utfordringene - og ikke bare virksomhetenes utfordringer – og også landenes utdanningspolitikk, er kommet mer i fokus. Det internasjonale paradigmeskiftet har de siste par årene begynt å avspeile seg også i de nordiske lands tilnærming til innovasjonspolitik. Dette betyr at man fokuserer på:

1. de store samfunnsmessige utfordringene (energi, miljø og klima; vann; aldring og helse), fremfor mer spredte produktsatsinger
2. en helhetlig tilnærming til innovasjon på alle nivå, fremfor et rent naturvitenskapelig og teknologisk fokus
3. en samskapingstilnærming med involvering av aktive brukere i en etterspørsels- og tilbudsrevet innovasjonspolitik
4. en utdannelses-, forsknings- og næringspolitikk som sammen utgjør en integrert del av innovasjonspolitikken, i stedet for kun å se forsknings- og næringspolitikk i sammenheng med innovasjonsstrategi
5. en tydeliggjøring av offentlig sektors rolle som vesentlig bidragsyter i innovasjonsstrategien, et paradigmeskift som gir helt nye muligheter for tett samspill mellom offentlige og private virksomheter, ikke minst i de nordiske land.

I de følgende avsnitt omtales hovedlinjene i dagens innovasjonspolitik i Norge, Sverige, Finland og Danmark.

Norge

I desember 2008 la den norske regjeringen frem St.meld. nr. 7 (2008-2009) – *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Dette var den første norske stortingsmelding om innovasjon. Hensikten med meldingen var å sette innovasjon enda tydeligere på dagsorden, presenterer helheten i regjeringens politikk og vise en retning for det videre arbeidet. Målet er at denne politikken skal bidra til økt bærekraft, bygget på en samfunnsmodell med trygghet og tillit, og til en styrking av innovasjonsarbeidet både i næringslivet og i offentlig sektor. Utdanning som imøtekommer arbeidslivets behov er en viktig del av strategien.

Den norske innovasjonspolitikken har som ambisjon å legge til rette for økt innovasjon ved å styrke virkemidlene for innovasjon, og ved økt satsing på forskning, design, entreprenørskap og forenkling. Målet er å fremme et skapende samfunn, skapende mennesker, og skapende virksomheter. I tråd med dette peker regjeringen ut satsing på medarbeidere som et av 12 strategiske innsatsområder. I dette ligger det blant annet at det skal vurderes nye tiltak for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon i samarbeid med LO og NHO (HF). Som beskrevet i forrige kapittel har medarbeiderdrevet innovasjon lenge vært et viktig tema for Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF). Arbeidet denne rapporten bygger på inngår som en del av oppfølgingen av dette punktet.

Den norske MDI-satsingen har sin basis i en lang forskningstradisjon i norsk arbeidsliv der involvering av medarbeidere i utviklingsaktiviteter har stått sentralt¹⁵. Man finner en historisk linje i denne politikken som går tilbake til samarbeidet mellom LO og N.A.F./NHO om produktivitetsutvalgene på 1950-tallet, *Samarbeidsprosjektet* på 1960- og 1970-tallet, og frem til forskningsprogrammene *Bedriftsutvikling mot år 2000* (BU-2000), *Verdiskapning 2010* og dagens *Virkemidler for regional FoU og innovasjon* (VRI). Som en del av dette bildet inngår Hovedavtalen mellom LO og NHO. Hovedavtalen forplikter medarbeidere og ledere til å samarbeide om virk-

¹⁵ Det må her bemerkes at den norske bedriftsstrukturen er dominert av SMB, rundt 95 % av bedriftene er i denne kategorien

somhetsutvikling. Her ligger det med andre ord en forventning om at medarbeidere skal inkluderes og bidra aktivt i innovasjonsarbeid i egen virksomhet. Det sentrale i denne forventningen er troen på at alle medarbeidere har kompetanse, erfaring og ideer som, ved riktig anvendelse, kan bidra til å styrke virksomheters evne til innovasjon.

Operasjonalisering av innovasjonspolitikken

Virkemiddelapparatet med Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA i spissen spiller en sentral rolle i å drive innovasjon fremover ved å koordinere regjeringens virkemidler. Virkemiddelapparatet skal legge til rette for at det blir enklere å starte og drive egen bedrift og bidra til at forretningsideer kan resultere i fremtidig lønnsom næringsvirksomhet. De tre institusjonene har litt ulike roller i dette arbeidet:

- *Norges forskningsråd* er et nasjonalt forskningsstrategisk og forskningsfinansierende organ. Det er den viktigste forskningspolitiske rådgiveren for regjering, departementene og andre sentrale institusjoner og miljø med tilknytning til forskning og utvikling. Blant forskningsrådets oppgaver er å fremme innovasjon i samarbeid mellom forskningsmiljøene, næringslivet og den offentlige forvaltningen.
- *Innovasjon Norge* er eid av Nærings- og handelsdepartementet (51 %) og fylkeskommunene (49 %). Det er en global organisasjon med tilstedeværelse i over 30 land, som har som oppgave å bidra til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og av konkurransedyktige norske bedrifter. Innovasjon Norge forvalter en rekke virkemidler, som for eksempel Arena-programmet, som tilbyr finansiell og faglig støtte til langsiktig utvikling av regionale klynger; Norwegian Centres of Expertise (NCE), som skal forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge, basert på samarbeid med relevante bedriftspartnere og kunnskapsaktører; og FRAM innovasjon, som bygger på prinsippene i brukerdrevet innovasjon.
- *SIVA* er et statlig foretak som eies av Nærings- og handelsdepartementet. Deres hovedoppgave å bidra til vekst og utvikling av næringslivet i distriktene. SIVA tilbyr kapital, kompetanse og nettverk, og kan bidra til redusert risiko ved nyetablering gjennom investering, både i tradisjonell industri og moderne kunnskapsbedrifter. Deres konsepter inkluderer inkubatorer, forsknings- og kunnskapsparker, næringshager og industri-inkubatorer. I tillegg har de etablert flere investeringselskaper sammen med andre investorer.

Regjeringens fokus på MDI må også sees i sammenheng med andre strategiske innsatsområder for økt innovasjonsevne, slik som:

- Styrking av virkemidlene for innovasjon, blant annet gjennom å øke bevilgningene til forskning og innovasjon, og ved å sette i gang helhetlige evalueringer av Innovasjon Norge og SIVA
- Beskyttelse av verdiene som skapes, blant annet ved å legge frem en tiltakspakke for patenter og andre rettigheter med et forbedret undervisningstilbud og et mer moderne lovverk
- Styrking av bruken av design som innovasjonsverktøy, ved å opprette et designdrevet innovasjonsprogram

Norske fortrinn danner utgangspunkt for nasjonale strategier, og følgende fokusområder er pekt ut: Marin og maritim sektor, Reiseliv, Energi og miljø, Tjenestesektorer og Nordområdene.

Fra teknologifokus til innovasjonsfokus?

Til nå har de fleste forsknings-, utviklings- og innovasjonsprosjektene i Norge vært fokusert på ny teknologi. Et unntak er forskningsprogrammet VRI (virkemidler for regional FoU og innovasjon), som startet i 2007 og nå er inne i sin andre periode. VRI er Norges forskningsråds særlige satsing på innovasjon gjennom samhandling. VRI skal utvikle kunnskap om og evne til samhandlings- og innovasjonsprosesser i regionene, og fremme forskningsbasert innovasjon i norsk

nærings- og arbeidsliv. Fokus kan være på enkeltbedrifter, nettverk av bedrifter og/eller regioner. Det pågående VRI-programmet dekker to tema (se også Spilling og Moen 2013):

1. Forutsetninger for innovasjonsfremmende regional samhandling. Hvordan påvirke betingelsene for regionale utviklings- og innovasjonsprosesser? Hvordan skape effektivt samspill på tvers av profesjoner, sektorer og fag? Hvordan få til innovasjon og samspill mellom ulike geografiske nivåer. Hvordan utvikle regionale fortrinn i en global økonomi?
2. De nordiske samarbeidsmodellene. Hvordan kan de nordiske samarbeidsmodellene videreutvikles i et samfunn med økt betydning av nye næringer med svakere tradisjoner for partssamarbeid?

«Flaggskipet» i VRI er Forskerskolen for innovasjon, som startet høsten 2012, og som består av to program: «Program in Innovation Management and Innovation Strategy» (PIMS, administreres av NTNU) og «Program in Innovation and Growth» (PING, administreres av handelshøyskolen BI). PING representerer en interdisiplinær og integrerende tilnærming for å forstå innovasjonsprosesser og hvordan disse relaterer seg til økonomisk vekst, mens PIMS¹⁶ fokuserer på innovasjonsprosesser i og mellom eksisterende organisasjoner.

Sverige

Tradisjonelt har svensk innovasjonspolitikken vært distribuert over andre politikkområder, som for eksempel entreprenørskaps-, utdannings-, arbeidsmarkeds-, forsknings- eller regional vekstpolitikk. Høsten 2012 lanserte likevel regjeringen "Den nationella innovationsstrategin" (Näringsdepartementet, 2012), med sikte på år 2020. Strategiens visjon er at Sverige skal være "*ett nyskapande land präglad av banbrytande idéer och nya sätt att tänka och göra för att forma vår framtid i en global värld. Människor i alla delar av Sverige kan och vill bidra till att skapa värde för människo, ekonomi och miljö genom nya eller bättre lösningar.*" Utgangspunktet er blant annet at mennesker – slik som entreprenører, ledere, medarbeidere, brukere og borgere - har kunnskap, kompetanse og ferdigheter som er nødvendig for å kunne bidra til innovasjon.

Den svenske innovasjonspolitikken kanaliseres gjennom en egen institusjon, VINNOVA, som er organisert under Näringsdepartementet. VINNOVA beskriver sitt oppdrag som "*att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovasjon och att finansiera behovsmotiverad forskning.*" VINNOVA styres av behovsmotivert forskning, der behovet kan være å få medarbeidere til å benytte kompetansen sin også i en innovasjonssammenheng. VINNOVA investerer ca. 2 milliarder svenske kroner per år i ulike aktiviteter, som betyr at VINNOVA finansierer mesteparten av den forskning som kan kategoriseres som innovasjonsrettet. Dette betyr igjen at VINNOVAs syn på innovasjon dominerer forskningen. Innovasjonsbegrepet defineres ikke i anvisninger til og fra VINNOVA, men definisjonsspørsmålet forekommer vanligvis i prosjektbeskrivelser og rapporter fra VINNOVA.

VINNOVA arbeider gjennom et antall forsknings- og innovasjonsfremmende aktiviteter på elleve strategiske områder (Vinnova: Vår verksamhet 29.11 2012): Helse, Transport og miljø, Tjenester og IKT, Produksjon og arbeidsliv, Utfordringsdrevet innovasjon, Samhandlingsprogram, Innovasjonskraft i offentlig virksomhet, Innovative SMB (små og mellomstore bedrifter), Kunnskapstriangelet, Individier og innovasjonsmiljøer samt EU og internasjonalt samarbeid. Innenfor alle disse områdene skulle medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) kunne være en innfallsvinkel, men pr i dag er dette i liten grad tilfellet. Begrepet som sådan forekommer ikke i det hele tatt i VINNOVAs generelle beskrivelser, selv om både kunnskap og innovasjoner som utvikles av og

¹⁶ www.ntnu.edu/innovation/pims

med medarbeidere fremheves som viktige tema i flere program og prosjekt. Noen av dem relateres til prosjektet og andre kommer igjen under "erfaringsrubrikken".

Et av særtrekkene ved SMBer (Innovative småbedrifter) er nærheten mellom ledelse og medarbeidere. Betingelsene for medarbeiderdrevete innovasjoner skulle derfor kunne forventes å være gode. Kreativitet og lederskap synes å være nøkkelord for dette området, i tillegg til "kunnskap", som er i fokus for VINNOVA.

Teknologi og teknologiintensive virksomheter har tradisjonelt dominert den svenske støttepolitikken og innovasjonspolitikken. Det synes nå som om det stilles spørsmål ved denne avgrensningen også innenfor VINNOVA-konteksten, særlig av personer som kommer inn i området fra organisasjonssiden. Også andre, som forskere innenfor organisasjonens satsing «LEKA»; lederskap, kreativitet og arbeidsorganisasjon, hevder at det å se disse i sammenheng får implikasjoner for ledelse og adekvat organisering. Det medfører at nye tjenester og forretningsmodeller inkluderes i innovasjonsbegrepet (Richtner og Frishammar 2012). Med denne utvidelsen er vi rett inne i den offentlige sektorens virksomheter, som er temaet for det strategiske området Innovasjonskraft i offentlig virksomhet (Vinnova 2012). De to temaene som eksplisitt nevnes innenfor det området er innovasjonsanskaffelse, og innovasjons«sluser» (for å fange inn medarbeideres ideer) og testsenger (i helsesektoren). Medarbeiderperspektivet utvikles ikke i presentasjonen av områdene.

Innenfor programområdet Individer og innovasjonsmiljøer (Vinnova, 2012) koples innovasjonsbegrepet til et annet prioritert område; entreprenørskap; som i den politiske praksis og tankemodell ikke synes å inkludere medarbeiderperspektivet. Det finnes likevel igjen hos flere av prosjektene innenfor programmet Vinnende tjenestearbeid (Vinnova 2010) (som startet i en periode da arbeidsplassens innovasjonssystem var et strategisk område). Ett av målene med Vinnende tjenestearbeid uttrykkes nettopp som det å frembringe "vitenskapelig fundert kunnskap om medarbeiderdrevet innovasjon". Det forutsettes at dette skal resultere i både bedre og mer effektive prosesser og nye tjenester. Medarbeidere er selvsagt viktige for alle organisasjoners resultat, men dette er særlig tydelig for tjenester. Medarbeidernes kunnskap og kompetanse er ofte ensbetydende med tjenesten. Som eksempel kan nevnes helse, omsorg, skole og handel. Den markerte koplingen til entreprenørskap som finnes i en del program, er i flere av disse prosjektene erstattet av begrepene intraprenørskap og kreativitet. Noen av VINNOVAs tidligere program som indirekte kan koples til MDI, er «Den kompetenta arbeidsplatsen», «Chefskap – former, förutsättningar och resultat», samt «Utmaningsdriven innovation».

Samlet sett synes begrepet MDI å være brukt bare i begrenset grad i dag, men synet på medarbeidere som innovative finnes i noen sammenhenger, særlig innen tjenesteproduksjon. I flere av prosjektene og programmene nevnes relasjonen, og også den potensielle konflikten, mellom stadige forbedringer på den ene siden (særlig ved utvikling av ulike lean-varianter) og betingelser for kreativitet og innovasjon på den andre siden (jfr. Kovalainen og Sundin 2012). Slike spørsmålsstillinger og perspektiv bør aktualiseres og integreres i fremtidige forskningsprogram.

Finland

I Finland danner "Den nasjonale arbeidslivsstrategien mot 2020" en ny, bred "paraply" for utviklingen av arbeidslivet. Dette er et rammeverk som er basert på statsminister Katainen's regjeringsprogram, og som koordineres av Arbeids- og økonomidepartementet. Strategien, som ble ferdigstilt våren 2012, er nå i implementeringsfase. Den støttes for eksempel av Liideri programmet som drives av Tekes (se under) og av nettverket for ledelsesutvikling ved det finske Instituttet for yrkeshygiene. Rammeverket inkluderer også en rekke andre aktiviteter igangsatt av offentlige myndigheter og arbeidstakerorganisasjoner. Strategien har fire fokusområder: Innovasjon og produktivitet, tillit og samarbeid, helse og velferd på arbeidsplassen, og en kompe-

tent arbeidsstyrke. Promotering av MDI er en integrert del av fokusområdet innovasjon og produktivitet.

Finlands nasjonale innovasjonsstrategi, som ble tatt i bruk av regjeringen i 2008, danner et annet viktig politisk rammeverk for økt fokus på MDI i Finland. Den nye strategien understreker betydningen av systemorientert tilnærming, innovative individer og grupper, etterspørsel- og brukerorientering, og av deltakelse og posisjonering i nettverk der målet er global kompetanse og verdiskaping. Området «innovative individer og grupper» inneholder ideen om viktigheten av at utvikling av arbeidsplassen i økende grad integreres som en del av en bredt basert innovasjonsstrategi; med hensyn både til planlegging og implementering. Som en del av dette ligger også tanken om at rollen til vanlige medarbeidere i innovasjonsarbeid bør styrkes.

I Finland startet de første offentlig finansierte programmene som fokuserte på arbeidsorganisasjoner i 1993 og 1996, med lanseringen av det Nasjonale produktivitetsprogrammet og det finske Arbeidsplass utviklingsprogrammet (TYKE). I 2004 ble de to programmene kombinert under en ny, sju-årig “paraply”, kalt det Finske arbeidsplass-utviklingsprogrammet (TYKES). Tre år senere initierte regjeringen forarbeidet til en nasjonal innovasjonsstrategi for Finland. Strategien, som ble ferdigstilt i 2008, var basert på ideen om at fokuset for innovasjonspolitikken i økende grad skulle endres i retning av etterspørsel- og brukerdrevet innovasjon, og stimulering til ikke-teknologisk innovasjon. Som en del av implementeringen av den nye strategien, og under overskriften “bredt basert innovasjonspolitik”, ble TYKES overført fra Arbeidsdepartementet til Tekes, den finske finansieringsinstitusjonen for teknologi og innovasjon. Denne overføringen representerte en viktig milepæl i Finland, fordi det finske innovasjonsrammeverket tidligere hadde vært ganske smalt, selv om det hadde vært systematisk. Dette skyldtes at det i hovedsak var lagt vekt på teknologisk innovasjon, var basert på vitenskap og forskning, og kun fokuserte på teknologi- og naturvitenskap (Alasoini 2011).

Alle prosjektene som ble finansiert gjennom programmene som er nevnt over, var basert på samarbeid mellom ledelse og medarbeidere på arbeidsplassene. Mange av dem oppmuntrer medarbeidere til å delta i utvikling og innovasjon, og til utvikling av muliggjørende strukturer for dette. Tekes begynte å vise mer oppmerksomhet på MDI, i tråd med den nye innovasjonspolitiske tenkningen. I 2011 lanserte Tekes en forskningsutlysning som en del av et “småskala arbeidsplass innovasjonsaktiveringsprogram». Utlysningen hadde to tematiske fokusområder relatert til MDI – muliggjørende innovasjon og kunnskapsledelse. Det sentrale forskningsspørsmålet var hvilken type ny kunnskap og hvilke typer nye prosesser og praksiser som trengs i organisasjoner for å styrke medarbeidernes rolle og nettverk i innovasjon, samt hvilken rolle delt kunnskap og kreativitet spiller ved utvikling av forretninger og tjenestetilbud. Sju store forskningskonsortier ble etablert (over 3 millioner euro fra Tekes). I tillegg har Tekes finansiert individuelle forskningsprosjekt innen de samme fokusområdene. I 2012 ble det utlyst et småskala forskningsprogram innen «rapid development». Denne utlysningen førte til finansiering av 10 forskningsprosjekt som mange av disse også berørte temaet MDI (ca. € 2.3 millioner fra Tekes).

Som en del av regjeringens nasjonale strategi for arbeidsplassutvikling introduserte Tekes i 2012 et program som ble kalt «Liideri – Forretning, Produktivitet og Glæde på arbeidsplassen» (2012–18). Hensikten med Liideri er å skape et “neste-generasjon” program som representerer en måte å forholde seg til en bredere innovasjonspolitik på. Liideri har MDI som ett av tre fokusområder (de to andre områdene er Ledelse 2.0 og Nye arbeidsformer). MDI refererer her til aktiv og systematisk deltakelse av medarbeidere i ideskapning, innovasjonsprosesser og fornyelse av produkter, tjenester og produksjonsmetoder, med mål om å utvikle nye løsninger som skaper verdi for kunder. Begrepet MDI brukes som en vid “paraply”, som strekker seg fra fullstendig medarbeider-drevet innovasjon til initiativer autorisert av ledere, kunder eller ulike andre interessentgrupper. Liideri støtter utviklingsprosjekt, forskningsprosjekt og spredning av informasjon om MDI (Alasoini 2012).

De senere årene har også arbeidstakerorganisasjoner i Finland lansert felles aktiviteter for å fremme rollen til ordinære medarbeidere i utvikling og innovasjon, f.eks. innen metallindustri og engineering-selskaper.

Danmark

Vinteren 2012 lanserte den danske regjeringen en innovasjonsstrategi som skal styrke det danske innovasjonspotensialet, slik at virksomheter og offentlige myndigheter bedre utnytter fremtidens kilder til innovasjon (for eksempel forskningsbasert kunnskap og en velutdannet arbeidsstyrke).

Den nye, danske innovasjonsstrategien tar utgangspunkt i de såkalte «særlige danske styrker, potensialer og tverrgående kompetanser», som f.eks. den danske designtradisjonen for bruker-involvering og designløsninger, og setter en offensiv dagsorden for innovasjonspolitikken i Danmark. Danmark skal være løsningsenes land, hvor innovative løsninger på store samfunnsmessige utfordringer omsettes til vekst og sysselsetting. Innovasjon skal skje med fokus på at det er *mennesker* som er innovative, og at det er *virksomheter* som omsetter innovasjon til ny verdi og arbeidsplasser. Derfor skal flere dansker være innovative, og flere virksomheter skal få mer ut av sitt arbeid for innovasjon. I tillegg skal potentialet i offentlige sektor for å støtte og anvende innovasjon utnyttes bedre.

Fem områder for innovasjonspolitikken

På bakgrunn av den overordnede visjonen og en bred dialog er der foreløpig fastlagt fem områder der det skal settes mer fokus på i den fremtidsrettete innovasjonspolitikken:

- DK skal fokusere på å løse samfunnsmessige og globale utfordringer som skal implementeres i stor skala. Det krever sterke klynger og innovasjonspartnerskap, samt f.eks. intelligent offentlig etterspørsel.
- DK skal sikre at samarbeidet mellom kunnskapsinstitusjoner, virksomheter og andre aktører i høyere grad bidrar til vekst og sysselsetting. Det skal være økt fokus på anvendelse av forskningsresultater, kommersialisering og markedsmodning.
- DK skal integrere innovative kompetanser og entreprenørskap i utdannelsene. Utdannings-, forsknings- og innovasjonspolitikken skal tenkes tett sammen.
- DK skal delta aktivt i de globale kunnskap- og innovasjonsnettverkene. Danske virksomheter og kunnskapsinstitusjoner skal rustes til den globale utviklingen, som er helt sentral i forhold til etterspørsel etter nye løsninger.
- DK skal sikre enda bedre sammenheng og effekt i innovasjonssystemet, og at det er innrettet i forhold til de politiske prioriteringer og brukernes behov.

Sammenheng til regjeringens øvrige initiativer

Arbeidet med innovasjonsstrategien må ses i sammenheng med regjeringens øvrige initiativer for å sikre vekst og en fremtidsrettet dansk økonomi. Strategien er en del av den samlede reformpakken som regjeringen presenterte i dokumentet *Danmark i arbeid – utfordringer for dansk økonomi mod 2020*. Strategien må dessuten ses i sammenheng med regjeringens ambisiøse mål for kildene til innovasjon - forskning og utdanning - og med utformingen av en ny, offentlig nærings- og vekstpolitikk:

- De offentlige investeringene i forskning og utvikling skal utgjøre minst 1 % av BNP
- Minst 95 % av en ungdomsårgang skal gjennomføre en ungdomsutdanning, minst 60 % skal gjennomføre en videregående utdanning og minst 25 % skal gjennomføre en lang videregående utdanning

Den nye, offensive nærings- og vekstpolitikken skal styrke de generelle rammevilkårene for virksomhetene og samtidig sette fokus på vekstvilkårene på områder hvor dansk næringsliv har særlige styrker og potensialer. Som ledd i arbeidet har regjeringen nedsatt en rekke vekstteam som skal komme med konkrete anbefalinger som bl.a. skal spille sammen med innovasjonsstrategien. Det gjelder for eksempel områder som regulering, konkurranse, betydningen av utenlandske investeringer, adgang til kapital, mv.

Innovasjonssystemet

Innovasjonsstrategien legger opp til forenklinger av innovasjonssystemet gjennom sammenslåing av råd og fond, slik at det blir enklere for virksomheter og institusjoner å søke om midler til innovasjon. Frem til nå har Danmark – sett i forhold til landets størrelse – hatt forholdsvis mange råd og fond, som bevilger midler til forskning, innovasjon, utvikling og demonstrasjon. Fondene er utviklet over en årrekke for å støtte forskjellige politiske prioriteringer, men de mange fondene vanskeliggjør en samlet og fleksibel prioritering. Her kan nevnes Høytteknologifondet, Rådet for teknologi og Innovasjon og Det strategiske Forskningsråd med en samlet bevilgning på ca. 2,2 mill. Dkr. i 2013. I tillegg kommer Energiteknologisk UDP, Miljøteknologisk UDP, Vækstfonden, Fornyelsesfonden, Grundforskningsfonden, Det Fri Forskningsråd og Grønt UDP. Regjeringen legger derfor opp til å slå sammen noen av disse fondene, for å forenkle innovasjonssystemet og samtidig sikre en sterkere internasjonal forankring og innsikt (Regjeringen 2012)

Sammendrag: De nordiske innovasjonspolitikker

Der finnes ingen håndbok for hvordan fremtidens innovasjonspolitikk og tilhørende strategi bør se ut. Hvert enkelt land må selv finne en modell som passer i forhold til de særlige styrker og forutsetninger man har for å skape innovasjon. Dette gjelder også for de nordiske land. De nordiske landene har bygget opp svært ulike innovasjonssystem, de politiske prioriteringene er forskjellige – og likevel finner man tydelige fellestrekk.

Historiske og økonomiske forutsetninger i de nordiske landene, samt tilgangen til særlige naturressurser preger i høy grad landenes prioriteringer. Med hensyn til hva som er landenes sterke områder er man også ganske forskjellige. Likevel skinner felles tanke sett og velferdsmodeller gjennom i innovasjonspolitikk og i prioriteringer. Det understrekes at målet med politikken er at den skal bidra til økt bærekraft, bygget på en samfunnsmodell med trygghet og tillit, og som styrker innovasjonsarbeidet både i næringslivet og i offentlig sektor. Begge sektorer har en vesentlig rolle å spille i innovasjonsarbeidet.

Finland og Danmark er i gang med å redusere antallet støtteordninger, og gjøre systemet mer gjennomslutlig. Danmark vil fortsatt ha en rekke fond som spiller på området. Det finske TEKES har en helt sentral rolle i det finske innovasjonssystemet. Norge har valgt å fordele ansvaret for forvaltning og utvikling av den nasjonale innovasjonsstrategien på tre aktører: Norges forskningsråd, Innovasjon Norge og SIVA. Den svenske innovasjonspolitikken kanaliseres gjennom en egen institusjon, VINNOVA, som er organisert under Næringsdepartementet.

De fire landene bruker anseelige offentlige midler til å støtte innovasjonsprogram og forskning, med en klare målsetting om å sikre flere og bedre jobber, samt å finne løsninger på de store globale og samfunnsmessige utfordringene.

Man erkjenner at forsknings-, nærings- og innovasjonsstrategiene til nå har vært sterkt fokusert på de teknologiske og naturvitenskapelige disipliner, og ikke minst på de høytteknologiske virksomheter. Man innser videre at det er et stort behov for å tenke mer helhetlig, og innrette seg mer mot det som skjer internasjonalt. I tillegg er det en økende markering av medarbeidernes

sentrale rolle - "Det er mennesker som innoverer". Som en konsekvens av dette erkjenner man at det ikke er tilstrekkelig å se på innovasjon som produkter, men at prosesser, atferd, kultur og organisasjon må inngå som en del av innovasjonsstrategien. MDI er et definert innsatsområde både i den finske og den norske innovasjonsstrategien. Dette er ikke tilfellet i den danske og svenske strategien, men betydningen av medarbeidernes innovative kompetanse beskrives og prioriteres som innsatsområde.

Det nye er at utdanningspolitikken nå er tydelig fremme som en sentral del av innovasjonsstrategien. I Danmark er ønsket om å utvikle et "Innovasjons-mindset" i all utdanning, på alle nivå og ikke minst i all yrkesutdanning, fremherskende. I Norge er «livslang læring» et viktig prinsipp i utdanningspolitikken. Målet er at alle skal ha mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og utvikle evnene sine gjennom hele livet. Livslang læring har som ett av flere viktige mål å bidra til større verdiskaping og fleksibilitet i arbeidslivet.

Strategiske anbefalinger

Dette kapittelet inneholder anbefalinger for hvordan temaet «medarbeiderdrevet innovasjon» kan utvikles videre i en nordisk kontekst med særlig tanke på

- Hvordan man kan forstå og støtte behovet for videre kunnskapsutvikling innen MDI (for eksempel om de nordiske samfunnsmodellene og sammenhenger mellom disse og arbeidslivsorganiseringen i Norden, innovasjon og verdiskaping).
- Hvordan partnernettverk kan etableres for å løfte frem medarbeiderdrevet innovasjon i en nordisk kontekst
- Hvilke strategier som kan anvendes som grunnlag for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon som et genuint nordisk politikk-, praksis- og forskningsområde.
- Hvordan et fortsatt felles nordiske samarbeid om MDI kan finansieres.

Overstående tema dannet utgangspunkt for innlegg og diskusjoner blant deltakerne i arbeidsseminaret i november 2012, både i plenum og i gruppearbeid.

På seminarets andre dag ble det gjennomført fire parallelle gruppearbeid. Hver gruppe hadde deltakere fra de fire nordiske landene, og hadde representanter for forskere, virksomheter og virkemiddelapparat og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner. I tråd med overstående punkter, hadde alle gruppene som oppgave å peke ut kunnskapsbehov og strategisk retning for videre arbeid med MDI i nordisk regi. I tillegg fikk hver gruppe et særskilt tema, og ble bedt om å bidra med anbefalinger på dette området. Temaområdene var 1) *Kunnskapsutvikling*, 2) *Forskningsstrategi*, 3) *Praksis / Virksomhetsstrategi*, og 4) *Politikk / Rammebetingelser*.

Medarbeiderdrevet innovasjon – et egnet begrep?

Som et viktig bakteppe for de drøftinger og anbefalinger som presenteres i dette kapittelet, er erkjennelsen av at bruken av begrepet medarbeider«drevet» enda er vanskelig, fordi det strider mot den etablerte oppfatning av hvem det er som «driver» innovasjon. I dag assosieres denne rollen oftest med entreprenører og eksperter/teknologer (i eller utenfor kommersielle virksomheter), og virksomhetsledere. Medarbeidere involveres eller deltar (participation) på de strategiske områder som er definert av ledelsen. Driver de innovation? For mange ledere som har sitt utgangspunkt i etablerte ledelsestradisjoner ville det sannsynligvis vært bedre om man valgte et begrep som var relatert til dominerende ledelsesretorikk, slik man finner f.eks. i LEAN-rammeverket. Et viktig spørsmål er derfor hvordan konseptet *Medarbeiderdrevet innovasjon* kan brukes og forstås av virksomheter, arbeidstakerorganisasjoner og politikere.

En annen side av dette er at selve innovasjonsbegrepet er lite brukt i dagligtale på arbeidsplassene. Her snakker man snarere om «fornyelse» eller «utvikling». Dette har nok sammenheng med den relativt vanlige oppfatningen av at «innovasjon» er noe som utvikles i forsknings- og utviklingsavdelinger eller av egne medarbeidere som har det som sin særlige profesjonelle oppgave. De mange små forbedringer og nyvinninger som skjer som en del av den daglige praksisen kan være usynlige for ledelsen, for andre avdelinger i organisasjonen og for kollegaer, og oppfattes ikke som en del av virksomhetens innovasjonsarbeid.

Begrepet MDI (se også side 7 – 9 i denne rapporten) understreker en annen tilnærming til innovasjon, der man anerkjenner at alle potensielt kan, og skal, bidra til innovasjon, og der organiseringen av hverdagens praksis er en vesentlig del av dette. Behovet er å fremme et tankesett hos ledere, tillitsvalgte og medarbeidere der alle ansatte oppfattes som vesentlige som kilder til informasjon, kunnskap og nettverk – eller altså som innovatører (intraprenører). Behovet er derfor å tydeliggjøre fordelene ved å bruke nettopp begrepet MDI (EDI) i en ledelsessammenheng, så vel som i en læringssammenheng. I tillegg fremhever seminardeltakerne et særlig behov for å

dokumentere hvordan denne tenkningen kan bidra til å utvikle den samlede innovasjonsevnen til nordiske virksomheter. Det pekes særlig på tre samfunnstrender som gjør det nødvendig å supplere dagens tenkning rundt innovasjon, og der MDI aktualiseres som en viktig strategi for økt innovasjonsevne (Alasoini 2012a).

For det første ser man at markeder endrer seg i raskere tempo, og endringene blir vanskeligere å forutsi. Utviklingen går dessuten i retning av flere hurtig skiftende høyteknologiske løsninger, kombinert med prosessuelle og ikke-fysiske løsninger og tjenesteinnovasjon. Dersom man skal klare å svare på – eller å ligge i forkant av – disse endringene, har virksomhetene og institusjonene behov å ha god innsikt i ønsker, forventninger og behov, både hos eksisterende og fremtidige kunder/brukere/borgere. Medarbeidere som har sin arbeidsdag i nær kontakt med kunder/brukere/borgere har en særlig viktig rolle i å etterspørre og videreformidle deres, og egne, erfaringer og synspunkt.

For det andre blir produksjon og tjenesteytelser stadig mer globalisert, og nettverksbasert. Man ser blant annet en økende bruk av out- og insourcing-strategier både i privat og offentlig virksomhet. Samtidig ser man stadig at virksomheter fusjonerer eller skilles ut på tvers av regioner og land. Vellykket innovasjon avhenger altså av personer som stadig oftere befinner seg i ulike organisasjoner, fra store virksomheter til små bedrifter som langt sjeldnere har spesialiserte FoU-medarbeidere. For SMBer blir det særlig viktig å oppmuntre egne medarbeidere til å delta i innovasjonsarbeid på bred front.

For det tredje har generelle utdanningsnivået og kunnskapen hos medarbeidere i industrialiserte land har økt, og virksomheter ansetter flere og flere mennesker med evne til å se større sammenhenger, og til å delta i arbeid for å løse kompliserte problemer. Mange medarbeidere utfører allerede kunnskapsintensivt arbeid som i all hovedsak innebærer problemløsning.

På vei mot MDI som nordisk innovasjonspraksis

Forutsetningene i arbeidsmarkedet er altså i ferd med å endres. Dette innebærer andre ideer om hvem «medarbeideren» er, hvilke medarbeidere som forventes å bidra til innovasjon, og hvilke forutsetninger som må være på plass for å lykkes med slike strategier. Derfor er anbefalingene fra MDI arbeidsmøtet november 2012 følgende:

1. *Kunnskapsutvikling:*
Etablering av en nordisk struktur som kan koordinere innsats for kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning knyttet til MDI
2. *Forskningsstrategi:*
Etablering av et nordisk forskningsprogram for MDI.
3. *Praksis/Virksomhetsstrategi:*
Etablering av et nordisk MDI nettverk for ledere, faglige ledere/tillitsvalgte og forskere.
4. *Politikk/Rammebetingelser:*
Utvikling av nye rammebetingelser for MDI basert på en bred forståelse for forutsetningene for innovasjon.

I de neste avsnittene presenteres grunnlaget for disse anbefalingene, med en detaljering av hvert område. Vi gjør oppmerksom på at anbefalingene for de ulike områdene må sees i sammenheng.

Anbefalinger – grunnlag og detaljering

MDI som forsknings- og kunnskapsområde

Ettersom MDI er et relativt nytt begrep, er både forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap mangelfull. Det er et særlig behov for å øke forståelsen for problemstillinger knyttet til innovasjonsarbeid og MDI internt i virksomhetene. Det empiriske grunnlag som finnes i dag består i hovedsak av statistisk informasjon i form av ulike former for scoreboards, der virksomhetenes eller landenes konkurranseevne og innovasjonsevne vurderes på bakgrunn av statistisk informasjon om virksomhetenes aktiviteter på utvalgte områder, samt noe kvalitativ kunnskap som er fremkommet gjennom et begrenset antall casestudier, med et antall intervjuer i utvalgte virksomheter. I tillegg til dette kommer et ukjent antall beskrivelser av prosjekt eller virksomheter som har introdusert, eller ønsker å introdusere, MDI-orienterte innovasjonsstrategier. Hvor mange virksomheter som benytter seg av slike strategier, hvordan de arbeider med disse prinsippene og resultatet av dette arbeidet, er ikke kjent.

Det vil være viktig å ta stilling til hva som er målet for ny kunnskap; å produsere fakta og teorier om innovasjon, eller å skape innovasjon i praksis. Her er det behov for refleksjon rundt hvilke omstendigheter som må være på plass for at forskning og kunnskapsutvikling skal bidra til faktisk innovasjon. Uten en slik tydeliggjøring kan det videre arbeidet for MDI bli oppfattet som «enda et innovasjonsprogram». Et annet kjernespørsmål er hvordan MDI i en nordisk kontekst kan danne grunnlag for nordiske konkurransefortrinn, vekst og sysselsetting. I tråd med dette fremheves det et stort behov for:

- utvikling av kunnskap om hvilke faktorer som muliggjør og støtter MDI, i organisasjoner, på nasjonalt nivå, og i interaksjonen mellom disse, og om hvordan man kan organisere seg slik at kunnskapen man faktisk har reflekteres i ny praksis. Det finnes mye kunnskap, både fra innovasjonsforskning og arbeidslivsforskning. En utfordring er at dette ofte er fragmentert kunnskap – det er behov for å søke etter elementer som kan kombineres til nyttig praksis.
- utvikling av verktøy som støtter implementering av MDI, ikke minst i SMBer. Eksisterende løsninger/verktøy er kompliserte og kostbare for små bedrifter.
- organisering av forskningsinnsatsen, slik at den er bedre forankret i praksis. I dette ligger behovet for å muliggjøre observasjonsstudier av innovasjonsarbeid i private virksomheter, på offentlige arbeidsplasser og ved institusjoner, inkludert utdanningsinstitusjoner og andre velferdsinstitusjoner over tid.
- etablering av læringsarenaer der forskere, konsulenter, praktikere og beslutningstakere kan møtes. MDI arbeidsmøtet 2012, som danner grunnlag for denne rapporten, er et godt eksempel på en slik læringsarena. I dag møtes disse gruppene som regel hver for seg, mens det er et klart behov for erfaringsutveksling og kunnskapsutvikling på tvers av teori og praksis, inkludert utvikling av et felles vokabular. Verdien av å bedre dialogen mellom SMB-ansatte og forskere fremheves særlig.

Deltakerne i arbeidsseminaret er enige i at det er behov for et fremtidig nordisk forskningsprogram innen MDI. Det kan imidlertid være nødvendig å gjøre et tydelig strategisk valg med hensyn til innrettingen av dette programmet. Arbeidsseminaret peker på to mulige hovedstrategier:

- 1) *Utvikling av og samspill mellom nordiske private og offentlige virksomheter i en global kontekst* med tilhørende tema om innovasjonsstrategier og medarbeideres deltakelse i innovasjonsprosessene. I en slik strategi vil MDI være «en bit i puslespillet», dvs kun ett blant mange tema relatert til de nordiske modeller og arbeidsliv.

- 2) *MDI i Norden - hvordan utnytte MDI til å fremme konkurranseevne, vekst og sysselsetting?* I hvilket omfang og på hvilken måte deltar medarbeidere på alle nivå aktivt i virksomhetenes (offentlige og private) innovasjonsprosesser? Hvilken betydning har det for konkurranseevne, vekst og sysselsetting? I en slik strategi vil «alt» kretse rundt MDI som et nav, dvs MDI vil stå i sentrum for programmet.

Det pekes på at strategi 2 kan bli oppfattet som et noe snevert perspektiv, og at det derfor kan være vanskeligere å få finansiert. Faglig sett vil imidlertid strategi 2 representere et bedre valg enn strategi 1, fordi det er en mer fokusert tilnærming. Spørsmålet er om det er mulig å forene de to strategiene på en god måte?

Kvalitativ kunnskapsutvikling fremheves videre som en sentral tilnærming, fordi man behøver dybdeforståelse for det som skjer i bedriftene, og også fordi MDI-praksiser er et «underforsket» felt. Kvalitativ forskning vil dessuten øke muligheten for utvikling av teori på området. Et nordisk MDI-program bør likevel ikke inneholde metodiske føringer, men legge til rette for at aktørene som søker programmet kan avgjøre hvilke metoder som skal brukes. Som en del av denne drøftingen understrekes det at man har en «empirisk gullgrube» i Norden, fordi forskere har anledning til å jobbe nært sammen med virksomhetene. Dette fortrinnet bør utnyttes både kunnskaps- og forskningsmessig.

Den kvalitative forskningen kan likevel ikke stå alene, men må suppleres med mer kvantitativ forskning, slik det allerede praktiseres hos for eksempel Eurofound, OECD og Eurostat. Det er behov for å tenke gjennom hvordan vi, på nordisk plan, kan bidra til å forbedre datagrunnlaget, slik at forskere kan gjennomføre komparative analyser av utviklingen av innovasjonsevne, konkurransekraft, vekst og sysselsetting i Norden på en bedre og mer relevant måte - til glede for utviklingen både av politikk og praksis.

Det er behov for utvidet kunnskap om MDI på alle nivå (mikro-, meso- og makro). Utgangspunktet for videre kunnskapsutvikling bør være en analyse av «state of the art». Gode grunnlag for en slik analyse finnes hos Amundsen mfl (2011, bredt referert i denne rapporten), Høyrup mfl (2012) og i tidsskriftet Lifelong Learning in Europe nr 4/2012, der fokus er på MDI, læring og innovasjon.

Hovedanbefalingen fra arbeidsmøtet er at ***det etableres en nordisk struktur som kan koordinere innsats for kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning knyttet til MDI***. Videre råder man til tilrettelegging for kunnskapsutvikling innen to fokusområder:

1. Kunnskapsutvikling med fokus på sammenhenger mellom rammebetingelser på virksomhetsnivå, regionalt nivå og på nasjonalt nivå med henblikk på styrket Nordisk/internasjonal sammenlikning.
2. Kunnskapsutvikling med fokus på praksis
 - a. Tydeliggjøring av konsepter, slik at de støtter omforming av forskningsbasert og erfaringsbasert til ny praksis
 - b. Fremheving av den innovative rollen til forskeren, forskerens betydning for verdiskapende ny praksis
 - c. Utvikling av kontekstuell innsikt som støtter «oversettelse» av kunnskap fra en situasjon til en annen som er annerledes.
 - d. Utvikling av anvendelige verktøy for bedre innovasjonspraksis; som håndbøker, metodikk, arbeidsprosesser.

Denne kunnskapsutviklingen kan brukes til å styrke utvikling av politikk, så vel som forskning, utdannings- og nettverksaktiviteter, og måten MDI gjennomføres i praksis.

Hovedanbefalingen fra arbeidsmøtet at man **etablerer et Nordisk forskningsprogram for MDI, med særlig målsetting om å styrke praksisnær og interaktiv forskning**. Forskningsprogrammet er nødvendig for å utvikle forskningsbasert, teoretisk og empirisk kunnskap om MDI i Norden. Som en del av dette er det behov for å ta stilling til:

1. Strategisk innretting av et slikt forskningsprogram. Som støtte til beslutning fremheves det at sentrale spørsmål for det fremtidige forskningsarbeidet vil være:
 - a. Hvordan endres nordisk arbeidsliv (og dermed de nordiske modellene) i en global kontekst, med økt arbeidsinn- (og ut-)vandring, og hvilke konsekvenser får det for MDI?
 - b. Gitt at det er en særlig nordisk arbeidsmarkeds- og samarbeidsmodell, hvordan utfordres denne av at mange virksomheter i dag er internasjonale, eller del av virksomhetsområder der man gjør ting på andre måter? Det er behov for data som viser hva som er fortrinnene ved våre nordiske modeller, med hensyn både til direkte og indirekte gevinstpotensialer i den globale konkurransen, og for vekst og systemsetting.
 - c. Hvilken rolle kan MDI spille for å endre nordisk arbeidsliv, konkurranseevne og evne til at utvikle nye og bedre jobber?
2. Metodisk tilnærming, inkludert utfordringen i å integrere økonomisk tilnærming til innovasjonsforskning med sosiologisk, antropologisk og sosialpsykologisk tilnærming til arbeidsliv. Det er særlig behov for å styrke forskning som er nært relatert til virksomheters praksis (se også neste avsnitt). I tråd med den svenske HELIX modellen (eller tilsvarende) kan dette kalles «praksisforskning» eller «interaktiv forskning». Herunder bør man gi forskerne bedre mulighet til å:
 - a. anvende mer tidskrevende metoder, slik som observasjon og samtaler med ledere og medarbeidere på arbeidsplassene, og ikke bare spørreskjema/surveys.
 - b. formidle egen forskning på eget språk til arbeidstakere, og også i populærvitenskapelig form gjennom lett tilgjengelige medier.
3. Finansiering av felles nordisk forskning innen MDI.
 - a. Det anbefales at man avgir midler til dette formålet direkte fra de nordiske land til Nordisk råd, i stedet for å bruke de nasjonale forskningsrådene i jobben med å realisere dette nordiske forskningsprogrammet innen MDI. I praksis er det ganske vanskelig å sikre tilstrekkelige midler, og nærmest umulig å gjennomføre felles komparative nordiske studier og til å etablere nettverk blant nordiske forskere, dersom forskerne først skal sikre midler hver for seg fra hver av de nasjonale forskningsfondene. Her kan henvises til tilsvarende erfaringene fra opprettelsen av det tilsvarende European Social Sciences Foundation (ESF), der man "pooler" forskningsmidlene slik at det blir lettere å søke midler til komparative europeiske studier.

MDI som praksis - virksomhetsstrategi

Det er etter hvert mange virksomheter i Norden som er oppmerksomme på betydningen av å arbeide kontinuerlig med innovasjon. Viktige spørsmål er 1) hvor systematisk man tilnærmer seg dette, 2) i hvilken grad alle medarbeidergrupper involveres og har innsikt i virksomhetens formål, innretting, innovasjonsbehov og innovasjonsstrategi, og 3) hvordan kan man fremme en systematisk og målrettet praksis for å øke innovasjonsevne og verdiskaping i nordiske virksomheter?

Som beskrevet i de foregående kapitler, finnes det allerede en rekke positive forutsetninger og rammebetingelser for MDI i de nordiske land. Man har for eksempel god tilgang til kunnskapsinstitusjoner, samarbeidsrelasjoner og samarbeidsmønstre som bygger på et velutviklet avtalesystem, og organisasjonsformer som er karakterisert ved flate hierarkier og kort avstand mellom ledelse og medarbeidere. Samtidig pekte deltakerne i arbeidsseminaret på en rekke utfordringer for videre drøfting:

- Idéprosesser i organisasjoner og mellom organisasjoner og kunder er komplekse og ofte ikke særlig synlige. Hvordan kan disse prosessene synliggjøres, forstås og håndteres på måter som støtter læring, kreativitet og innovasjon?
- Offentlige virksomheter står over for store utfordringer som følge av voksende behov hos brukerne og begrensede økonomiske midler. Velferdsytelser skal leveres gjennom nye smarte løsninger. Det krever innovative medarbeidere og arbeidsvilkår som fremmer innovasjon. New Public Management – med sine mange kontroll- og rapporteringssystemer – kvalifiserer mulighetene for innovativ praksis i hverdagen. Det er behov for mindre kontroll og mer tillit til medarbeiderne. Det stiller samtidig nye krav til lederes tenkemåte og rolle, og til medarbeidernes profesjonalitet, kompetanse og identitet.
- Omfanget av offentlig sektor, og politikernes og brukernes etterspørsel etter nye, bedre og billigere løsninger innenfor alle sentrale politikkområder, som f.eks. helse, energi, miljø, utdanning og omsorg, representerer et stort utviklingspotensial i de nasjonale markedene. Potensialet er kanskje enda større i forhold til etterspørselen i det globale markedet, der den demografiske utviklingen og de økte utfordringene skaper en stigende etterspørsel. Dette peker i retning av behov for et nært samarbeid om utvikling av nye, innovative løsninger mellom offentlige og private virksomheter i Norden. Her er det snakk om løsninger på kunde-/brukernæreområder. Medarbeidere som har den tetteste kontakten med brukere/kunder vil derfor ha betydelig kunnskap om behov og muligheter, og deres bidrag i innovasjonsarbeid vil være av stor verdi. Virksomheter i de nordiske landene har her en konkurransefordel som bør utnyttes i mye større grad enn man gjør i dag. Se for øvrig eksempler fra de nordiske land i kapittelet «Nordiske erfaringer fra praksis».
- Virksomhetsledere etterspør praktiske verktøy til hjelp for å arbeide målrettet med sine innovasjonsstrategier. Det er behov for å øke kjennskapen og adgangen til eksisterende verktøy, samt å utvikle helt nye verktøy til bruk for ledere og medarbeidere i arbeidet med å øke arbeidsplassens innovasjonsevne.
- For å sikre en praksisnær forskning som bidrar til utvikling av det faktiske innovasjonsarbeidet, bør det etableres tett dialog mellom forskere og virksomheter. Merk at i dag utgjør rammer og vilkår for forskere en vesentlig hindring for et slikt tett, praksisnært samarbeid om kunnskapsutvikling. Kravet om at forskningsrapporter og -avhandlinger skal skrives på engelsk, og det forhold at forskerkarrieren i stor grad avhenger av publiseringspoeng, gjør at forskere generelt vil prioritere publisering, og da særlig i internasjonalt anerkjente tidsskrift. Det blir i langt mindre grad gitt «poeng» for å samarbeide med virksomheter, delta i og observere praksis, eller å bruke tid på nettverksarbeid og formidling til praktikere (herunder ledere og medarbeidere) på eget språk.

For å styrke den innovative kapasiteten i nordiske virksomheter er hovedanbefalingen fra arbeidsmøtet at det ***bør etableres et nordisk MDI nettverk for ledere, faglige ledere, tillitsvalgte og forskere med formål å utveksle erfaringer og lære av hverandre; tilby ledere, tillitsvalgte og medarbeidere trening i å anvende prinsippene i MDI som strategisk arbeidsform, og utvikle nye praktiske MDI-verktøy.*** Nettverket kan videre tilby mentorordninger, utvekslingsprogram der virksomhetsledere, faglige ledere, tillitsvalgte og forskere kan utveksle erfaringer på tvers av de nordiske landene, forskning, priser, lett tilgjengelig informasjon via sosiale medier og web, etc. Som en del av arbeidet bør man også vektlegge:

1. Synliggjøring og tydeliggjøring av idéprosesser som grunnlag for utvikling av bedre praksis og strategier relatert til slike prosesser. Begrepsutviklingen bør skje i tett samarbeid mellom virksomheter og forskere/ kunnskapsinstitusjoner.
2. Trening av virksomhetsledere og medarbeidere/faglige representanter i å ivareta nye roller som kan fremme MDI. I dette ligger også behovet for
 - a. kompetanseutvikling både hos ledere og medarbeidere i forhold til å lede og å delta i innovative prosesser, og i å fremme intraprenørskap som en del av daglig praksis. Dette kan skje bl.a. ved å innarbeide tenkningen i MDI i virksomhetene og i alle utdanningsløp, enten de finner sted på utdanningsinstitusjoner, eller på arbeidsplassen.
 - b. Systematisering av «god praksis» og erfaringsutveksling mellom virksomheter, fagforeninger og medarbeidere gjennom fysiske og virtuelle møteplasser, og å skape interesse for og legitimitet til denne arbeidsformen.
 - c. Utvikling av kompetanseregnskap og evne til kompetanseledelse
 - d. Etablering av støtteordninger for utarbeiding av kompetanseutviklingsplaner og kompetanseregnskap i tilknytning til virksomheters innovasjonsstrategier, og i samarbeid med kunnskapsinstitusjoner
3. Utvikling av nye praktiske verktøy som kan understøtte en bred involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser; herunder:
 - a. Kartlegging av eksisterende verktøy
 - b. Utvikling f.eks. av nye IKT-baserte verktøy til bruk for ledere og medarbeidere.
 - c. Tilgang f.eks. til IKT-baserte verktøy for alle medarbeidere som en naturlig del av deres arbeidshverdag

MDI som politisk strategi

Utfordringer knyttet til begrepet MDI er drøftet innledningsvis i dette kapittelet. Deltakerne i arbeidsseminaret slår fast at MDI foreløpig er et begrep som er krevende å kommunisere, også på politisk nivå. Det innebærer et behov for å jobbe med terminologien. En annen utfordring på politisk nivå er at man forholder seg både til de transnasjonale, nasjonale og regionale nivå. Fra et slikt makro-perspektiv blir enkeltvirksomheter, ja selv industriklynger o.l. lett oppfattet som «svarte bokser», og man er i liten grad opptatt av hva som hender inne i den enkelte organisasjon eller klynge. Men det er jo der MDI utspiller seg i praksis.

Samtidig er MDI en tilnærming som berører et bredt politisk område, fra næringsutvikling og innovasjon til utdanning, velferd, likestillingsspørsmål, og mulighet for deltakelse og medvirkning i arbeidslivet for ulike grupper. Hovedanbefalingen fra arbeidsmøtet er derfor at **det utvikles nye rammebetingelser for MDI**. Eksempler på slike rammebetingelser er:

1. innretting av de nasjonale innovasjonsstrategier i forhold til en bredere forståelse av innovasjon (se også s. 30-37)
 - a. et dominerende teknologisk og naturvitenskapelig fokus må suppleres av viktige tema som organisering, medvirkning, arbeidsprosesser, atferd og kultur, som utgangspunkt for verdiskapende innovasjon.
 - b. en (så langt) til dels svært fragmentert politikk må samles i en mer helhetlig tenkning hvor forskning (naturvitenskapelig, teknologisk, humanistisk og samfunnsvitenskapelig), utdanning (formell og uformell) og praksisnær innovasjon samtenkes og koples til de store globale og nasjonale samfunnsutfordringene.

De nordiske land har allerede begynt å forholde seg til en slik tenkning, men realiseringen av slike nye tanker i ny praksis mangler fortsatt.

2. kunnskapsutvikling - utdanning

- a. Det bør oppmuntres til at MDI blir et viktig tema innenfor ledelses- og organisasjonsstudier, både i og utenfor universitetet.
- b. utdanningsinnsatsen på alle nivå (arbeidsmarkeds-, yrkes-, profesjons- og universitetsnivå) må koples tettere sammen med praksis i virksomhetene (offentlige og private) til studier der man i en vekselvirkning mellom teori og praksis blir gitt god anledning til å tenke på innovasjon i arbeidslivet. Det er ikke tilstrekkelig med et kurs i entreprenørskap; innovativ tenkning må integreres i hele utdanningen.

Konklusjon

Samlet sett viser diskusjonene i det nordiske arbeidsseminaret i Oslo i november 2012, så vel som de videre analysene i denne rapporten, at det finnes et behov for økt oppmerksomhet på MDI i nordisk arbeidsliv. Til tross for at det allerede gjøres innsats for MDI i de respektive nordiske landene, særlig i de store virksomhetene, eksisterer det likevel fortsatt store ubrukte muligheter for nordisk arbeidsliv til å bli betraktelig mer innovativt dersom alles kompetanse anvendes på nye måter for å skape nye kunnskap og nye muligheter.

Det eksisterer ikke en entydig og enkel definisjon av MDI. Flere forskere og politiske aktører i Norden har kommet med forslag til hvordan man skal forklare MDI, og i denne rapporten søker vi å utvikle disse forslagene. Det sentrale i de definisjonene som er utviklet, er at man med MDI forstår en åpen, bred og systematisk involvering av alle ansatte i virksomhetens lærings-, utviklings- og innovasjonsprosesser (LUI-prosesser), med det formål å skape økt utvikling, velferd og vekst for medarbeidere og virksomheter.

MDI tilnærmingen innebærer ikke at man setter tilside ledelsens sentrale betydning og rolle i LUI-processene – tvertimot. Prinsippene i MDI understreker i stedet betydningen av en særlig tenkemåte, og av samarbeidsrelasjoner, ledelsesroller og rammebetingelser som viktige forutsetninger for innovasjon. Det er nettopp den nordiske tradisjonen for partssamarbeid, flate strukturer, samarbeidskultur, medarbeidernes selvstendighet og fleksibilitet som utgjør en sentral konkurransefordel i global sammenheng. Denne konkurransefordelen må vi søke å utnytte enda bedre, og å videreutvikle målrettet og systematisk til beste for vekst og sysselsetting.

Arbeidsseminaret danner grunnlag for en unik og sterk plattform for fortsatt utbytte og utvikling av kunnskap om MDI. Vi mener at det finnes en styrke i den nordiske samarbeidsmodellen, som også gjorde det mulig for representanter for forskningsmiljø, eksperter og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner å samles i MDI-seminaret. Samtlige deltakere pekte på behovet av fortsatt samarbeid mellom disse aktørene for å styrke MDI som et sentralt kunnskaps-, forsknings-, praksis- og politikkområde i Norden.

Innenfor samtlige områder finnes utfordringer og kunnskapsbehov. Disse handler for eksempel om anvendelse og forståelse av selve begrepet innovasjon, og ikke minst medarbeiderdrevet innovasjon, i forskning og praksis. Her aktualiseres også spørsmål om hvem som er medarbeidere i dagens arbeidsliv, hvem som forventes å bidra til innovasjon i organisasjoner med «løse» ansettelsesforhold, osv. Videre finnes det behov for kunnskap og forskning om hvilke forutsetninger som må være på plass for å lykkes med MDI, og som vil ha praktiske implikasjoner i forhold til tilrettelegging både på makro-, meso- og mikronivå, samt for utvikling av verktøy som støtter en bred involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. Gjennom et samarbeid mellom policy-, praksis- og forskningsnivåene kan interaktiv forskning her være en gangbar vei for å generere den nødvendige teoretiske og praktiske kunnskapen.

Med utgangspunkt i denne utredningen presenteres her avslutningsvis et antall strategiske anbefalinger for å styrke MDI i Norden:

1. *Kunnskapsutvikling:*
Etablering av en nordisk struktur som kan koordinere innsats for kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning knyttet til MDI
2. *Forskningsstrategi:*
Etablering av et Nordisk forskningsprogram for MDI, med særlig målsetting om å styrke praksisnær og interaktiv forskning.

3. *Praksis/Virksomhetsstrategi:*

Etablering av et nordisk MDI nettverk for ledere, faglige ledere/tillitsvalgte og forskere med formål å utveksle erfaringer og lære av hverandre, tilby ledere, tillitsvalgte og medarbeidere trening i å anvende prinsippene i MDI som strategisk arbeidsform, og utvikle nye praktiske MDI-verktøy

4. *Politikk/Rammebetingelser:*

Utvikling av nye rammebetingelser for MDI, f.eks. bedre sammenheng mellom utdanningssystemet, innovasjon og læring på arbeidsplassen, eller finansiering av kunnskapsutvikling med en bredere tilnærming til innovasjon, der organisering, medvirkning, arbeidsprosesser og rammebetingelser er viktige tema som settes i sammenheng med teknologiutvikling, og danner et samlet utgangspunkt for verdiskapende innovasjon.

Litteratur

Forskningspublikasjoner og fagbøker med spesifikt fokus på MDI

- Aasen, T.M., Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. (2012) Employee-driven innovation in practice – promoting learning and collaborative innovation by tapping into diverse knowledge sources. *Lifelong Learning in Europe*, Vol 4 (online)
- Aasen, T.M., Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. (2012) Preparing enterprises for employee-driven open innovation. Presented at the XXIII ISPIM conference 2012: Action for innovation: Innovating from experience.
- Alasoini, T. (2011) Workplace development as part of broad-based innovation policy: exploiting and exploring three types of knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 23–43.
- Alasoini, T. (2012) A new model for workplace development in Finland: rethinking employee participation and the quality of working life in the context of broad-based innovation policy. *International Journal of Action Research* 8 (3), 245–265.
- Alasoini, T. (2012a) Promoting Employee-Driven Innovation in Finland. The Role of Tekes. Presentasjon ved Nordisk MDI arbeidsseminar, Oslo, November 2012.
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen, T.M. (2011) Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, Vol 28 (3): 212-231
- Belangér, J. (2000) *The Influence of Involvement on Productivity: A Review of Research*. R-00-4E, Applied Research Branch, Strategic Policy, Human Resource Development, Canada.
- Bessant, J. & Cavfyn, S. (1997) High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.
- Cox, A., Rickard, C. And Tamkin, P. (2012) Work organisation and innovation. Eurofound research project. European Foundation for the Improvement og Living and Work Conditions.
- Ellström, P-E. (2010) Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22, No. 1-2, pp. 27-40.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions - EPOC (1997) New forms of work organisation. Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe. Prepared by the EPOC Research Group.
- Evans, K. mfl. (2006) *Improving Workplace Learning*. Routledge: London and New York.
- Grønhaug, K. & Hansen, K. (2001) *Medvirkning, læring og konkurranseevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hallgren, E.W. (2008) *Employee Driven Innovation: A Case of Implementing High-Involvement Innovation*. Ph.D. Dissertation, Technical University of Denmark, Department of Management Engineering.
- Høystrup, S. (2010) Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16, 143-154
- Høystrup, S. (2012) Employee-driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. I: Høystrup, S. mfl. (red.), *Employee-Driven Innovation: A New Approach to Innovation*, London: Palgrave Macmillan, side 3-33.
- Høystrup, S., Bonnavous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., Møller, K. (2012) *Employee-Driven Innovation: A New Approach to Innovation*, London: Palgrave Macmillan.

- Møller, K. (2010) European innovation policy: a broad based strategy? *TRANSFER: European Review of Labour and Research*. Volume 16 Number 2. Side 155 – 171.
- Nählinder, J. (2010) Where are all the female innovators? Nurses as innovators in a public sector innovation project. *Journal of Technology Management and Innovation*, 5(1), pp. 13-29.
- Nählinder, J. (2011) *Mellan proktoskop och kjolklämma – Eller varför kommer offentligt anställda tjänsteproducenter med idéer till varor som ska produceras av privata företag?* HELIX Working papers. Linköping: HELIX, Linköpings universitet.
- Nählinder, J. (2012) *Vi tar höjd för innovationerna – Att förstå innovationer i kommunal sektor*. HELIX Working Papers. Linköping: HELIX, Linköpings universitet.
- Smith, P., Kesting, P. & Ulhøi, J.P. (2008) What are the driving forces of employee-driven innovation? Presented at the 9th International CINet Conference, Valencia, Spain, Sept. 5 - 9.
- Tierney, P., Farmer, S. M. og Graen, G. B. (1999) An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Wilkinson, A. og Dundon, T. (2010) Direct employee participation. I: Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M., Lewin, D (red.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, New York: Oxford University Press.
- Zwick, T. (2004) Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715-740.

Forskningspublikasjoner og fagbøker av relevans for MDI

- Aasen, T.M. og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal
- Amabile, T.M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O., Kongsvik, T., Munkvold, G. & Olsen, H.H. (2010) Forbedring av samarbeidsevnen i store organisasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 4, 310-327.
- Asheim, B.T. (1995) Samarbeid som konkurransefortrinn: Interaktiv læring i en post-fordistisk økonomi. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 3/95.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E. (2000) Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Bessant, J. & Francis, D. (1997) Implementing the new product development prosess. *Technovation*, 17(4), 189-197.
- Black, S., & Lynch, L. (1996) Human capital investments and productivity. *American Economic Review*, 86 (2), 263-267.
- Black, S., & Lynch, L. (2001) How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83 (3), 434-445.
- Black, S., & Lynch, L. (2004) What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114 (493), 97-116.

- Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D. & Vessey, W.B. (2009) Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256-268.
- Chesbrough, H. (2003) Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.
- Cummings, A. & Oldham, G.R. (1997) Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- De Brentani, U. (2001) Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169-187.
- De Jong, J.P.J. & Kemp, R. (2003) Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.
- Ekman, M., Gustavsen, B., Asheim, B.T. og Pålshaugen, Ø. (red) (2011): *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. London: Palgrave Macmillan.
- Elg, M., Engström, J., Witell, L. and Poksinska, B. (2012) Customer Co-creation and Learning in Healthcare, *Journal of Service Management*, 23(3), pp. 328 – 343.
- Fältholm, Y., Källhammer, E. & Abrahamsson, L. (2010) Academic Entrepreneurship Gendered Discourses and Ghettos. *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol 5, No.1.
- Fogelberg Eriksson, A. (2012) Gender Mainstreaming as a Driving Force of Innovation – process and outcome in a school setting. In: Andersson, S., Berglund, K., Gunnarsson, E. & Sundin, E. (Eds.) *Promoting Innovation. Policies, Practices and Procedures*. Stockholm: Vinnova.
- Foss, N.J., Laursen, K. & Pedersen, T. (2011) Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science*.
- Geary J, & Sisson K (1994) *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gjelsvik, M. (2007) *Innovasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gjelsvik, M. (red.) (2004) *Radikale innovasjoner i etablerte foretak*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gratton, L. (2007) *Hot Spots: Why Some Companies Buzz with Energy and Innovation - and Others Don't*. Financial Times/ Prentice Hall
- Gustavsen, B., Qvale, T.U., Sørensen, B.A., Midtbø, M., Engelstad. P.H. (2010) *Innovasjons-samarbeid mellom bedrifter og forskning – den norske modellen*, Oslo: Gyldendal.
- Hamel, G. & Getz, G. (2004) Funding Growth in an Age of Austerity. *Harvard Business Review*, July-August, 76-84.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Janssen, O. (2004) How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Kelley, B. (2010) *Stoking Your Innovation Bonfire*. Chichester: Wiley.
- Kling, J. (1995) High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*, May.
- Kovalainen, A., Sundin, E., (2012) Entrepreneurship i public organizations. Kapittel 15, sidorna 257-279 i Hjorth, D. Red. *Handbook on Organisational Entrepreneurship*. Edward Elgar.

- Lindberg, M. (2012). A striking pattern: Co-construction of innovation , men and masculinity in Sweden's innovation policy. In: Andersson, S., Berglund, K., Gunnarsson, E. & Sundin, E. (Eds.) *Promoting Innovation. Policies, Practices and Procedures*. Stockholm: Vinnova.
- Manz, C.C., Bastien, D.T., Hostager, T.J. & Shapiro, G.L. (1989) Leadership and innovation: A longitudinal process view. I: A.H. Van de Ven, H.L. Angle & M.S. Poole (red.), *Research on the Management of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Miller, K., & Monge, P. (1986) Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Nylehn, B. (1995) Kan ledelse på "norsk" være et konkurransefortrinn? *Bedre bedrift*, 3/95.
- Østberg, L., Robinson, A.G., & Schroeder, D.M. (2010) *Små ideer - stora resultat*, SIS Førlag.
- Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000) Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87.
- Pelz, D.C. (1956) Some social factors related to performance in research organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1, 310-325.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003) The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Poksinska, B., Witell, L., Engström, J. and Elg, M. (2011), Listening to the voice of the patient: new insights in healthcare service development, 14th QMOD conference on Quality and Service Sciences ICQSS 2011, August 30 - Sep.01.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L.E. (1992) Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. 4th ed. Chichester: Wiley.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Rapporter, håndbøker og politiske dokument

- Aho, S. (under publisering) Finnish MEADOW survey: results of the employer survey [på finsk]. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2010) Towards sustained innovating? [på finsk]. Reports 69 of the TYKES programme. Helsinki: Tekes.
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K., Aasen, T.M. (2011a) *Medarbejderdrevet Innovasjon: En Håndbok med Råd og Veiledning*. Nærings- og Handelsdepartementet.
- DISKO (1999) *The Danish Innovation System*, Rapport Nr. 9.
- KommuneKredit, Kommuninvest og MuniFin (2012). The Nordic Model. Local government, Global competitiveness in Denmark, Finland and Sweden.
- LO Danmark (2006) *Undersøgelse av Medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentationsrapport, Rambøll Management - på oppdrag for Dansk LO.

- LO Danmark (2007) Medarbejderdreven innovation – En værktøjspjece til inspiration på arbejdspladsen. Rambøll Management – på oppdrag for Dansk LO.
- LO Danmark (2007) Employee-driven innovation – a trade union priority for growth and job creation in a globalised economy.
- LO Danmark (2008) Employee-driven Innovation. Improving economic performance and job satisfaction. Rambøll Management - på oppdrag for Dansk LO.
- LO Danmark (2012) Fremtidens arbeidsmarked – flere og bedre job.
- LO Danmark (2012) Mennesker, viden og kompetencer. Faktanotat til dialog i første workshop i LO's projekt "Vekst for fremtiden", Rapport utarbeidet av DAMVAD
- Mandag Morgen (2010) 2.400 velfærdsinnovatører: Giv og ansvaret!
- Mandag Morgen (2012) Visionsoplæg: Danmark som innovativ frontløber. Udarbejdet for Uddannelsesministeriet i Danmark.
- Nærings- og handelsdepartementet (2003) Fra idé til verdi. Regjeringens handlingsplan for en helhetlig innovasjonspolitik. Publikasjonsnr.: K-0672B.
- Nærings- og handelsdepartementet (2008) Et nyskapende og bærekraftig Norge. St.meld.nr.7 (2008-2009).
- Näringsdepartementet (2012) Den nationella innovationsstrategin. Stockholm: Regeringskansliet.
- Nilsen, T., Elvemo, J.R. (2010) PALU-meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet. Utgitt av: SINTEF, på oppdrag for Hovedorganisasjonenes fellestilltak.
- Norden. Nordisk samarbeidsprogram for innovation og erhvervspolitik 2011-2013
- Norges forskningsråd (2010) Det norske forsknings- og innovasjonssystemet. Inniktorrapport 2010.
- Norsk Industri (2009) FoU- og innovasjonsrapport, 2009.
- OECD. (2006) Creating value from intellectual assets. Organization for Economic Co-operation and Development
- OECD (2010a) OECD Innovation Strategy,
- OECD (2010b) OECD Science, Technology and Industry Outlook 2010: country profiles. Norway
- Ramstad, E. (2012) The effects of work organisation development on productivity, the quality of working life and employment [på finsk]. Reports 77 of the TYKES programme. Helsinki. Tekes.
- Regeringen (2012): Danmark – Løsningernes land. Styrket samarbejde og bedre rammer for innovation i virksomhederne. København.
- REGLAB (2012): Fremtidens industri i Danmark.
- Richtner, A., Frishammar, J. (red.) (2012) Innovationsledning och kreativitet i svenska företag. Vinnova Rapport 2012:02.
- Sanandaji, N. (2012) Den innovativa världen. Vinnova Rapport 2012:10.

- Spilling, O.R., Moen, S.E. (2013) Innovasjonsforskningen i VRI – status og veien videre. NIFU Arbeidsnotat 1/2013 utarbeidet på oppdrag for Norges forskningsråd.
- Teknologibedriftenes Landsforening - TBL (2004) *TBLs FoU- og innovasjonsrapport 2004*.
- Vinnova (2010) Vinnande tjenstearbete. Vinnova Information 2010:08.
- Vinnova (2012) Individer och innovationsmiljöer. Presentation av Vinnovas strategiska områden. Uppdaterad 28 november 2012.
- Vinnova (2012) Innovationskraft i offentlig verksamhet. Presentation av Vinnovas strategiska områden. Uppdaterad 11 december 2012.
- Vinnova (2012) Vår verksamhet. Vinnovas hemsida uppdaterad 29 november 2012
- Øyum L., Finnestrand, H.O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T. & Ravn, J.E. (2010) PALU – Utvikling og Praktisering av den Norske Samarbeidsmodellen. Utgitt av: SINTEF, NHO, LO og Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, Juni.

Vedlegg: Deltakere i MDI arbeidsmøte, Oslo 28.-29.november 2012

Navn		Arbeidssted
Allan K.	Philips	Erhvervsstyrelsen
Anja Kildal	Gabrielsen	LO Norge
Anna	Fogelberg Eriksson	Helix Vinn Excellence Centre, Linköpings Universitet
Anthony	Kallevig	LO Norge
Arvid	Løken	Nordic Innovation
Astrid	Langeland	Innovasjon Norge
Bjørn	Gustavsen	Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)
Elisabeth	Sundin	Helix Vinn Excellence Centre, Linköping
Henrik	Finsrud	Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)
Ingrid Steen	Malt	NHO
Jan-Bertil	Lieng	NHO
Jouko	Reijonen	The Finnish Metalworkers' Union - Metalli
Kenneth	Johansen	Nortura SA Sarpsborg
Kirsten	Møller	Aarhus Universitet
Kjeld	Lisby	Ideklippen, Aalborg sygehus
Kristian	Skjauff	Nortura SA Sarpsborg
Marianne	Ekman Rising	Kungliga Tekniska Högskolan
Mattias	Gripsrud	Nærings- og handelsdepartementet
Nuppu	Rouhiainen	Tekes
Oscar	Amundsen	NTNU
Philip	Lorentzen	Norges forskningsråd
Pia Mulvad	Reksten	LO-Danmark
Steen	Høyrup Pedersen	Aarhus Universitet
Tiina	Hanhike	Ministry of Employment and the Economy, Finland
Tone Merethe	Aasen	NTNU
Tor Ivar	Wammer	NHD
Tuomo	Alasoini	Nærings- og handelsdepartementet