

Næringsliv i endring

«Glemmer» å bruke ansattes kreativitet

Medarbeiderdrevet innovasjon er det nye i-ordet som skal skape ny vekst og radikale innovasjoner. Mange virksomheter satser på store innovasjonsprosjekter og dedikerte utviklingsavdelinger, men glemmer at gutta og jentene på «golv» er de beste innovatørene. Forskerne mener det ligger et stort uutnyttet potensial i medarbeiderdrevet innovasjon.

Hva ville skjedd om 3M hadde startet prosessen som ledet til Post-it-lappen med å gjennomføre en markedsundersøkelse, eller om Sony før de første gang lanserte sin walkman hadde nøydt seg med å spørre kundene hva de ville ha behov for i morgen? Antakelig ville verken de uunnværlige gule lappene eller den gode gamle walkman-en sett dagens lys. En forutsetning for de to nyskapningene var at selskapene de ble skapt i hadde de nødvendige kreative miljøene, og ansatte med evne og vilje til å komme opp med nye ideer.

Medarbeiderdrevet innovasjon har alltid vært en naturlig del av arbeidslivet, og de gode gamle idekassene på arbeidsplassen har lange tradisjoner. Etter at innovasjonssatsingen de siste tiårene har handlet om forsknings- og utviklingsavdelinger, om innovasjonsprogrammer og innovasjonskonsulenter, er idekassa i ferd med å komme til heder og verdighet igjen. Stadig flere oppdager at det ligger et stort uutnyttet innovasjonspotensial i bedriftenes medarbeidere. Dette kan utløses ved en mer systematisk og målrettet satsing på medarbeidernes kreativitet, for eksempel ved at det legges til rette for og oppmuntres til idéutvikling på alle nivåer i organisasjonen. Det er de vanlige ansatte som vet hvor skoen trykker og som er de nærmeste til

å se hvilke små og store justeringer som skal til for å forbedre et produkt eller en prosess.

Professor **John Parm Ulhøi** ved Handelshøyskolen på Århus Universitet mener en av grunnene til at medarbeiderdrevet innovasjon er kommet i skyggen, er den store oppmerksomheten om brukerdrevet innovasjon, et fokus han mener er overdrevet.

– Hvis man som virksomhet skal ha forhåpninger om radikal innovasjon, nytter det ikke bare å gå ut og spørre kundene. Det er ens egne medarbeidere som er den viktigste kilden til kreativitet, og historien viser at det er de som har ideene til de mer grunnleggende og radikale innovasjonene, sier han.

Forsknings sjef **Kåre Hansen** ved International Research Institute of Stavanger (IRIS) peker på at innovasjonsfeltet har vært preget av det som skjer i bedriftenes innovasjonsavdelinger og i forsknings- og utviklingsprogrammene.

– Dermed har man glemt at veldig mye av den innovasjonen som skjer, faktisk kommer i form av ideer fra ansatte. Det er opplagt at hvis man ikke nyttiggjør seg den kunnskapen og kreativiteten som ansatte representerer, så går man glipp av et stort potensial, sier han.

Lager håndbok

Medarbeiderdrevet innovasjon var et av de «nye» begrepene som ble tatt inn i den norske innovasjonsmeldingen for snaut to år siden. Nå foreligger snart oppfølgingen. IRIS og NTNU Samfunnsforskning har på oppdrag for Nærings- og handelsdepartementet har gransket 20 bedrifter som er flinke til akkurat dette. Foreløpige resultater skal legges frem på en konferanse om LEAN denne uken, og prosjektet skal etter hvert kunne ut i en håndbok med beste praksiseksempler.

Forskerne har latt seg overraske over de mange forskjellige måtene medarbeiderdrevet innovasjon blir drevet frem på. Noen bedrifter har omfattende systemer for å utnytte det kreative potensialet hos sine ansatte, andre har overhodet ingen struktur på det, men lykkes likevel.

– Det finnes ikke ett godt svar, eller én beste praksis. Bedriftene opptrer ganske forskjellig, og det er vanskelig å finne bestemte mønster i måten de legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Noen bruker mange godt synlige virkemidler for idefangst, for eksempel idekasse-systemer, eller man bruker idémøter systema-

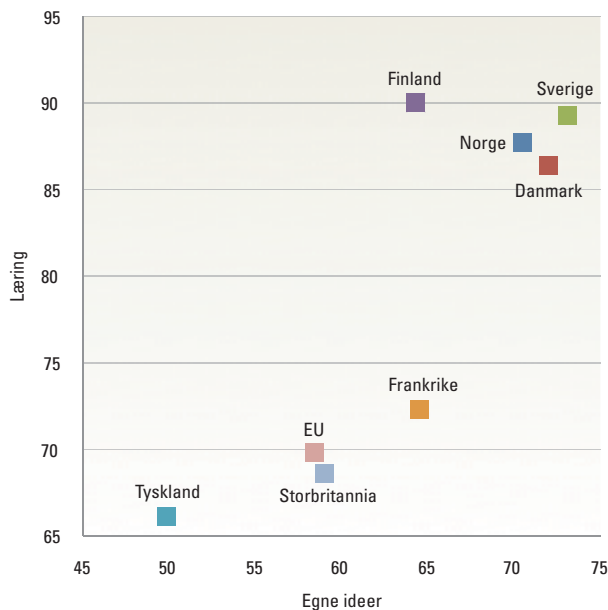
Dette er medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon er en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomheter.

Kilde: Regjeringens innovasjonsmelding (2009)

Lærende organisasjoner

Andel positive svar på spørsmål om man lærer nye ting på jobben (loddrett akse) og om man får mulighet til å bruke egne ideer på jobben. Prosent.



De skandinaviske landene har arbeidsplasser som mer enn andre legger opp til læring og idéutvikling – viktige forutsetninger for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

Kilde: Fourth European Working Conditions Survey

tisk. Andre har ikke noe system eller struktur på det i det hele tatt. Men det viser seg at de likevel har sterke kulturer for å komme frem med ideer. Når vi spør hvor ideene registreres og hvordan de fanges opp, kan de ikke svare helt konkret på det, fordi det er blitt en naturlig del av kulturen og den daglige driften, sier Kåre Hansen som er prosjektleder for utredningen.

Han forteller at de ikke først og fremst har jaktet på bedrifter med spektakulære innovasjoner, men også på bedrifter som gjør små forbedringer fra dag til dag. Dette er noen av fellestrekkene ved virksomhetene som er best på medarbeiderdrevet innovasjon:

- **Åpenhet:** Alle bedriftene har en åpen kultur. De ansatte er godt informert om drift og resultater og har et forhold til bedriften som helhet, og ikke bare sin egne arbeidssituasjon.
- **Samarbeid:** De beste bedriftene er preget av et godt samarbeidsklima og høy grad av tillit mellom ansatte og ledelse.

Se hva Finn fant opp

Finn.no har presentert en rekke nyskapinger de siste årene takket være medarbeiderdrevet innovasjon. For eksempel en lavpriskalender på reisedelen av annonseportalen som hjelper brukerne til å identifisere de rimeligste flybillettene til de mest populære reisemålene i helgene. Og en inspirasjonstjeneste på Finn eiendom hvor man kan søke etter bilder – en tjeneste beregnet på dem som kun er ute etter inspirasjon til hjemmet.

Finn.no har siden 2006 arbeidet målrettet med innovasjon hvor medarbeiderne aktivt trekkes med. Dette har resultert i innovasjonsverktøyet FINNopp, som er et internt nettsamfunn hvor medarbeiderne kan legge inn sine ideer. Mer enn 2000 små og store ideer er loggført, og mer enn 200 av dem er satt ut i livet.

Alle ansatte kan gi tilbakemeldinger og kommentere ideene, og dermed bidra til å utvikle dem videre. I tillegg til at de forskjellige forretningsområdene kan plukke opp ideer og prøve dem ut, kan de ansatte stemme frem de beste. To ganger i året får de tre ideene med flest stemmer ressurser til å utvikle konsept og forretningsplan som legges frem for et internt venturefond, som igjen plukker ut en vinner. Fondet har mellom fire og fem millioner kroner til disposisjon i året.

Innovasjonsprosjektene presenteres også for hele Finn, og det er flere «events» underveis i prosessen. Dette er med på å skape engasjement rundt FINNopp, det synliggjør gode ideer og bygger en kompetanse om innovasjon hos prosjektdeltakerne, men også hos alle ansatte som følger med på prosjektenes utvikling via FINNopp.

- **Stolthet:** De ansatte opplever ikke bedriften kun som et sted de jobber. De er stolte over å jobbe der.

Forskerne bet seg merke i at mellomlederne spiller en sentral rolle for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon.

– Alle rollene i bedriften, fra toppledelse til vanlige ansatte, er viktige i denne prosessen. Men hvis vi skal plukke ut en gruppe, så er det de operative lederne, de som står nærmest de ansatte. Disse lederne spiller en svært viktig rolle hvis man skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. De har en nøkkelrolle når det gjelder å fange opp ideer fra medarbeiderne, og deres væremåte og arbeidsform er også svært viktig for å få frem ideene og ta ut innovasjonspotensialet hos de ansatte. Man må opptre på en slik måte at ansatte får lyst til å foreslå nye ting, sier Hansen.

Hansen poengterer at det er viktig at idéutviklingen og innovasjonsarbeidet kommer ned på papiret og settes inn i et system. Her har mellomlederne en viktig funksjon. Ikke alle ansatte føler de er gode nok skriftlig. Da

er det viktig at de har en mellomleder som kan hjelpe til.

Finn.no er en av arbeidsplassene som har bidratt med innspill til forskerne. De har i flere år hatt en systematisk tilnærming til medarbeiderdrevet innovasjon, og medarbeidernes innspill har bidratt til mange hundre små og store forbedringer og nyskapingner (se tekstboks på forrige side). **Stian Remåd**, som har den talende tittelen innovasjonsevangelist, understreker at innovasjon er et felles ansvar for alle i bedriften.

– Innovasjon er ikke noe du bare kan plassere ett sted i organisasjonen. Det er alles ansvar. Hvis du jobber i finn.no, har du et ansvar for å jobbe med innovasjon uansett hvor i systemet du er. Det betyr ikke at alle skal løpe rundt med egne innovasjonsprosjekter, men at alle har ansvar for å se etter forbedringer der de er, sier han. Også finn.no har en innovasjonsavdeling, en innovasjonslab.

– Den kommer inn og tilrettelegger og hjelper til med å gjennomføre innovasjonsprosjektene, og bidrar med noen verktøy. Det er ikke den som skal bære innovasjonsfanen alene, sier han.

Det som er viktig å passe på i virksomheter med spesialiserte avdelinger for forskning og utvikling, er at de ikke ekskluderer resten av virksomheten fra å tenke nytt. De må ikke få de andre avdelingene til å føle at innovasjonsansvaret ikke ligger hos dem, understreker innovasjonsevangelisten.

– Selve ideen med medarbeiderdrevet innovasjon er å inkludere mange i å skape de gode ideene, sier han.

Stian Remåd får støtte fra Danmark. John Parm Ulhøi tror det kan virke begrensende på mange medarbeidere hvis noen få nøkkelpersoner, eller en avdeling, utpekes til innovasjonsansvarlig, og det ikke legges opp til at hele organisasjonen skal bidra.

– Det er nesten litt grotesk at en rekke virksomheter utpeker noen ganske få medarbeidere som får tittelen utviklingsansvarlig, som om ikke alle medarbeiderne skal kunne komme opp med gode ideer, sier han.

Gode forutsetninger

Hvor stor verdiskaping eller resultatforbedring man kan oppnå ved å satse mer på medarbeiderdrevet innovasjon, er vanskelig å tallfeste, konstaterer den danske professoren. Men når så få har satsset særlig systematisk på dette, så sier det seg selv at potensialet er stort, poengterer han.

– Potensialet er stort også fordi man oppnår mer enn innovasjoner og produktforbedringer. Man oppnår også at det blir enklere å holde på de beste medarbeiderne, fordi de opplever at de får brukt sine ressurser og sin utdanning optimalt. Dette er helt klart også et element

Fem tips

Forsknings sjef Kåre Hansens fem beste tips til bedrifter som vil bli gode på medarbeiderdrevet innovasjon:

- **Ledelse:** Sett i gang med tiltak med hovedvekt på å gjøre lederne bedre til å fange opp og følge opp ideer fra de ansatte. Ledelsens støtte og engasjement, spesielt det laveste ledernivået, er avgjørende for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.
- **Informasjon:** Informer de ansatte på en slik måte at de hele tiden har god kjennskap til hva som skjer i bedriften og hvordan bedriften og den aktuelle avdeling ligger an (nøkkeltall).
- **Samarbeid:** Identifiser noen tiltak som kan gjøre samarbeidet mellom ledelse og ansatte bedre, mer utviklingsorientert og preget av tillit. Må virke gjensidig forpliktende.
- **Systematisk:** Etabler et system for idefangst og oppfølging av ideer som er tilpasset bedriftens størrelse og egenart. For noen bedrifter kan dette systemet være en programvare – for andre kan det være et enkelt og lite formalisert opplegg basert på muntlig kommunikasjon. Det må sikre alle like muligheter og en behandling som oppleves som rettferdig.
- **Varig:** Ha et kontinuerlig fokus på medarbeiderdrevet innovasjon i hele virksomheten, fra gruppenivå til styret. Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke en kampanje, men en praksis som skal vare.

i medarbeiderpleien – og utviklingen, sier han.

Han legger til at de skandinaviske landene har spesielt gode forutsetninger for å høste av den «glemte» innovasjonskraften som medarbeiderne representerer, fordi de lange skandinaviske tradisjonene for involvering og samarbeid er et godt fundament å bygge videre på (se figur på forrige side).

– Vi har en stor fordel i forhold til land med mer autoritære bedriftskulturer. Vi har ikke bare formelle, men også uformelle, tradisjoner for at medarbeiderne blir tatt med på råd, og utdanningssystemet legger til rette for at man ikke bare skal ta imot det læreren sier, men også bidra selv. Det innebærer at vi får kritiske medarbeidere som er lært opp til å stille spørsmål og tenke selv. For våre virksomheter vil det dermed være mye enklere å få medarbeiderne engasjert i innovasjonsarbeidet, og hente ut de skjulte innovasjonsressursene, enn for organisasjoner som er mer toppstyrte og hvor medarbeiderne er vant til å gjøre kun det de får beskjed om fra sine ledere, sier han. ■

Mandag Morgen
Sveinung Engeland
 sveinung@mandagmorgen.no