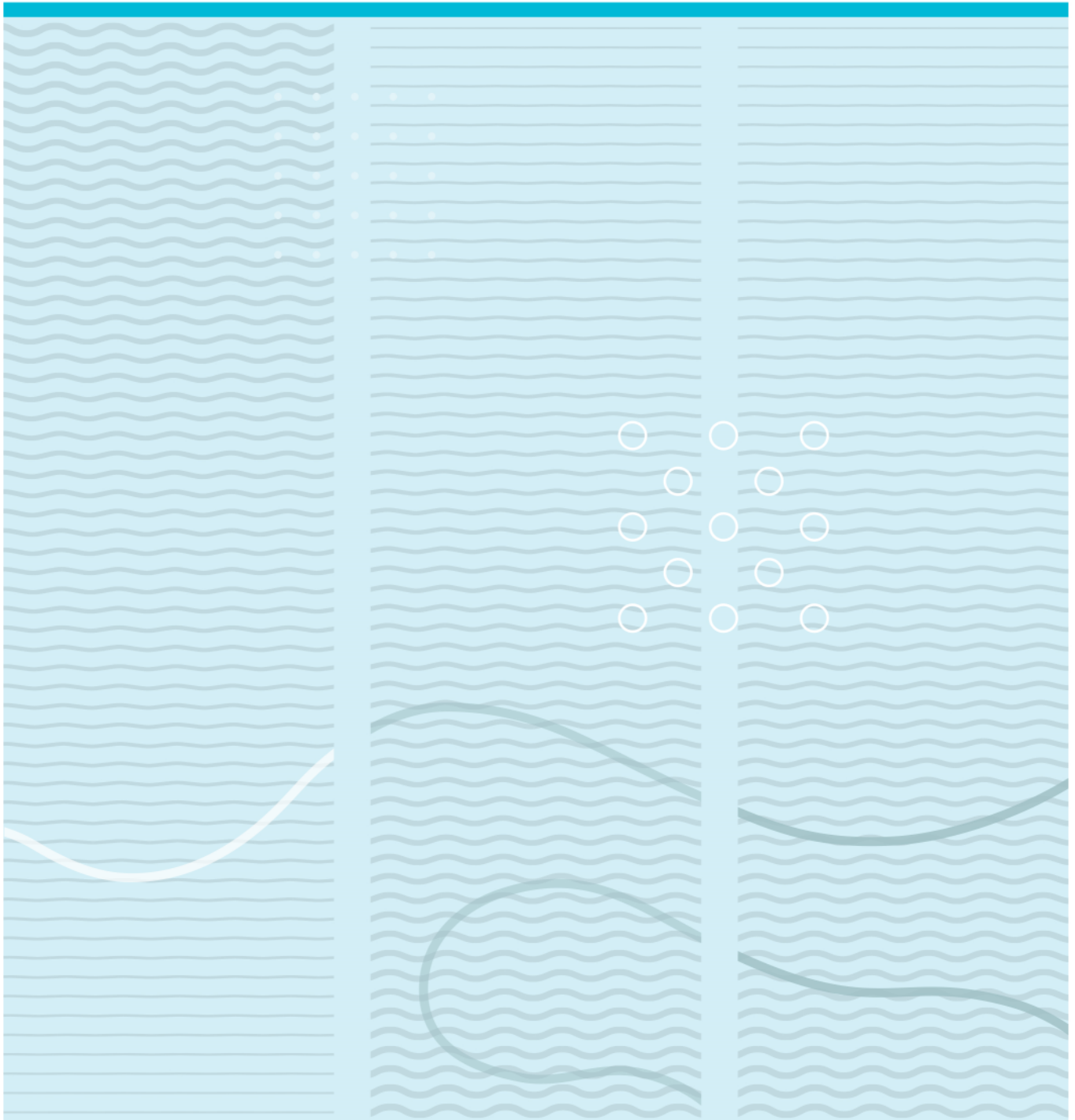


Inger Johanne Stantin Olafsen

Et potensielt rom for innovasjon-

Teoridrevet studie av klima for medarbeiderdrevet innovasjon på et statiliggende kontaktsenter



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi og ledelse
Postboks 235
3603-Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 Inger Johanne Stantin Olafsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg innovasjon i offentlig sektor, nærmere bestemt *medarbeiderdrevet innovasjon*, som kan defineres som *generering og implementering av nye idéer, produkter og prosesser som kommer fra en enkelt medarbeider, eller en gruppe medarbeidere og som igjen tilfører verdi når innovasjonen blir implementert*. Dette indikerer at innovasjon oppstår spontant blant vanlige medarbeidere. Jeg ønsket med denne oppgaven å finne ut av hvilke faktorer som fremmer en slik form for innovasjon og gjorde et litteraturstudie for å komme frem til disse faktorene ved hjelp av tidligere forskning. Etter at jeg hadde funnet fram til de sentrale driverne og underkategorier til disse, listet jeg dem opp skjematisk som antagelser. De sentrale driverne jeg kom fram til var *Læring og kunnskap* med underkategoriene *læringsmiljø, kunnskap og kompetanse og motivasjon*; *Kultur* med underkategoriene *deltagelse og involvering, organisasjonskultur og sosial prosess*; *Ledelse* med underkategoriene *lederstøtte, beslutningsstruktur og autonomi og belønning*; *Organisering* med underkategoriene *struktur og nettverk* og til slutt *Verktøy* med underkategoriene *system, idégenerering og møter, seminarer og workshop*. Disse igjen operasjonaliserte jeg i form av en intervjuguide for så å gjøre et case-studie hvor jeg intervjuet åtte medarbeidere og to ledere ved et kontaktsenter i NAV. Resultatene herfra ble kodet og analysert og jeg noterte meg en observasjon til hver av driverne. Observasjonene ble deretter diskutert i lys av litteraturen jeg allerede hadde lagt frem. For eksempel observerte jeg en høy grad av kunnskap og kompetanse på denne arbeidsplassen, samtidig som det var en lav grad av deltagelse og involvering. Det var stor opplevd lederstøtte, men lav grad av beslutningsstruktur og autonomi. Siden kategoriene er ment å være *drivere*, altså noe som driver eller fremmer innovasjon initiert av medarbeidere konkluderte jeg til slutt med at mangelen på autonomi og at beslutningene tas langt fra medarbeiderne, svekker potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon, mens områder som kunnskap og kompetanse, ledelse og lederstøtte gjør at potensialet øker. Det er altså mulig å si at det er et potensiale tilstede og at det samtidig er elementer som kan forsterkes eller forbedres for å øke potensialet ytterligere.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| SAMMENDRAG | 3 |
| Oversikt over tabeller, figurer og vedlegg..... | 7 |
| FORORD | 8 |
| 1. INNLEDNING..... | 9 |
| 1.1 Bakgrunn..... | 9 |
| 1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling | 9 |
| 1.3 Hva jeg har gjort | 11 |
| 1.4 Målgruppe og relevans | 11 |
| 1.5 Tidligere forskning..... | 12 |
| 1.6 Oppgavens oppbygging | 12 |
| 2. TEORI..... | 14 |
| 2.1 Innovasjonsbegreper | 14 |
| 2.1.1 Hva er innovasjon | 14 |
| 2.1.2 Innovasjon i offentlig sektor | 15 |
| 2.1.3 Medarbeiderdrevet innovasjon | 16 |
| 2.2 Litteraturstudie | 17 |
| 2.3 Drivere for medarbeiderdrevet innovasjon..... | 18 |
| 2.4 Læring og kunnskap..... | 20 |
| 2.4.1 Læringsmiljø..... | 20 |
| 2.4.2 Kunnskap og kompetanse | 22 |
| 2.4.3 Motivasjon | 22 |
| 2.5 Kultur | 23 |
| 2.5.1 Deltagelse og involvering | 23 |
| 2.5.2 Organisasjonskultur | 24 |
| 2.5.3 Sosial prosess..... | 25 |
| 2.5.4 Kreativitet | 26 |
| 2.6 Ledelse..... | 26 |
| 2.6.1 Lederstøtte | 27 |
| 2.6.2 Beslutningsstruktur og autonomi | 27 |
| 2.6.3 Belønning | 28 |
| 2.7 Organisering..... | 29 |
| 2.7.1 Organisasjonsstruktur | 29 |
| 2.7.2 Nettverk | 30 |
| 2.8 Verktøy..... | 30 |
| 2.8.1 System, tjenstedesign, e-verktøy..... | 31 |
| 2.8.2 Idégenerering | 31 |
| 2.8.3 Møter/seminarer/workshops | 32 |
| 2.9 Oppsummering..... | 32 |
| 3. Metode | 35 |
| 3.1 Forskningsdesign..... | 35 |
| 3.1.1 Litteraturstudie..... | 35 |
| 3.1.2 Intervju | 36 |
| 3.1.3 Utvalg av informanter..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2 Presentasjon av case | 37 |
| 3.3 Etiske spørsmål | 38 |
| 3.5 Forskningsmessig kvalitet | 38 |
| 3.5.1 Pålitelighet..... | 39 |
| 3.5.2 Gyldighet | 41 |
| 3.5.3 Ekstern gyldighet..... | 41 |
| 3.5.4 Intern gyldighet..... | 42 |
| 3.5.5 Bekreftbarhet | 43 |
| 3.6 Analytisk tilnærming | 44 |
| 4. Resultater | 47 |
| 4.1 Læring og kunnskap | 48 |
| 4.1.1 Læring/læringsmiljø | 48 |
| 4.1.2 Motivasjon..... | 50 |
| 4.1.3 Kunnskap og kompetanse | 50 |
| 4.2 Kultur | 51 |
| 4.2.1 Deltagelse og involvering..... | 51 |
| 4.2.2 Sosial prosess..... | 53 |
| 4.2.3 Organisasjonskultur | 54 |
| 4.2.4 Kreativitet | 55 |
| 4.3 Ledelse | 55 |
| 4.3.1 Lederstøtte | 56 |
| 4.3.2 Belønning | 57 |
| 4.3.3 Beslutningsstruktur og autonomi | 58 |
| 4.4 Organisering | 59 |
| 4.4.1 Nettverk | 59 |
| 4.4.2 Organisasjonsstruktur | 60 |
| 4.5 Verktøy | 61 |
| 4.5.1 System | 61 |
| 4.5.2 Idégenerering | 62 |
| 4.5.3 Møter, seminarer, workshops..... | 62 |
| 4.6 Fortellinger om innovasjon | 63 |
| 4.6.1 Spillutvikling | 63 |
| 4.6.2 Endring i fagsystem | 63 |
| 4.7 Oppsummering av resultater | 64 |
| 5 DISKUSJON | 66 |
| 5.1 Læring og kunnskap – læringsmiljø, kunnskap og kompetanse, motivasjon | 66 |
| 5.2 Kultur – deltagelse og involvering; organisasjonskultur, sosial prosess, kreativitet | 67 |
| 5.3 Ledelse – lederstøtte, beslutningsstruktur og autonomi, belønning | 69 |
| 5.4 Organisering – organisasjonsstruktur, nettverk | 70 |
| 5.5 Verktøy – system, idégenerering; møter, seminarer og workshops | 71 |
| 5.6 Andre funn | 71 |
| 6 KONKLUSJON/AVSLUTNING | 74 |
| 6.1 Oppsummering | 74 |
| 6.2 Ledelse | 75 |
| 6.3 Spontan medarbeiderdrevet innovasjon | 75 |
| 6.4 Tid og kommunikasjon | 76 |
| 6.5 Konklusjon | 76 |
| 7 LITTERATURLISTE | 78 |
| 8 VEDLEGG | 81 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| 8.1 Vedlegg 1 | 81 |
| 8.2 Vedlegg 2 | 86 |
| 8.3 Vedlegg 3 | 90 |
| 8.4 Vedlegg 4 | 91 |
| 8.5 Vedlegg 5 | 92 |
| 8.6 Vedlegg 6 | 98 |

Oversikt over tabeller, figurer og vedlegg

Tabelloversikt:

Tabell 1: Karakteristikk for litteraturstudie

Tabell 2: Drivere med underkategorier

Tabell 3: Drivere med antagelser fra teori

Tabell 4: Drivere med illustrerende sitat fra hvert case

Figuroversikt:

Figur 1: Metode for analyse

Figur 2: Anslagsvis grad av drivere tilstede i caset

.

Vedlegg:

Vedlegg 1, Tabell 5: Referanser fra litteraturstudie

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3, Tabell 6: Utskrift av koding fra NVIVO

Vedlegg 4, Tabell 7: Oversikt over observasjoner fra analyse

Vedlegg 5, Tabell 8: Oversikt over utvalg av drivere

Vedlegg 6: NSD – resultat av meldeplikttest

FORORD

Med erfaring både som leder og medarbeider i NAV gjennom flere år dukker stadig spørsmålet om effektivisering og utnyttelse av ressurser opp. Disse kalde begrepene må av mellomlederne oversettes til å passe til vanlig kommunikasjon i mellommenneskelige relasjoner. Det er relasjoner mellom brukere og medarbeidere, mellom medarbeidere og mellomledere og derfra også til øvrig ledelse. Det stilles krav til resultater, presentert i form av statistikker og tall. Kalde fakta, hvor kvalitet i brukermøtene ofte ikke har hovedfokus, selv om brukerservice er uttalt viktigst. Med utviklingsarbeid i NAV Kontaktsenter sikter jeg til implementering av nye regler og rutiner, nye fagsystemer, samt kampanjer, implementering av NAVs Kanalstrategi (flere brukere over på nettbaserte selvbetjeningsløsninger), vektleggingen av ”arbeid først”, tilpasning til nye tjenester som for eksempel *skriv til oss* og *Chat-funksjon*, samt mange andre små og store ting som stadig legges til arbeidet veilederne gjør på telefonen. Selv om det er ledelsen som har ansvaret for dette, tør jeg påstå at det ofte er medarbeiderne som kommer med løsningene. Idet de skal innføre noe nytt, dukker det også opp problemer, og problemene går noen ganger hånd i hånd med løsningen. Noen ganger må løsninger testes i praksis, før det kan endres til det bedre. I NAV Kontaktsenter skjer dette ofte spontant og uoppfordret. Forbedringsforslagene kan handle om mye forskjellig, alt fra måter å formulere et komplisert regelverk på, til forslag om endringer i dataverktøy eller muligheter for enklere samhandling mellom de mange enhetene i organisasjonen. Disse initiativene er, slik jeg ser det, svært verdifulle for organisasjonen og bidrar daglig til at NAV stadig blir bedre, både for brukere, ansatte og ledelse.

Siden jeg selv er en medarbeider i NAV som har fått muligheten til å utvikle mitt potensiale vil jeg gjerne takke min enhetsleder Kari Solem for all støtte, forståelse og motiverende oppmuntringer underveis, jeg vil takke ledergruppa som har gjort min jobb når jeg har vært borte og også teamet mitt som har vist stor forståelse. I tillegg vil jeg takke kontaktsenteret som lot meg bruke dem som case og villig stilte seg til rådighet for alle mine spørsmål. Jeg vil også takke Roar Johansen for støtte og lunsj de siste to åra. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til min veileder Jon Hovland Honerud som med imponerende tilgjengelighet og hurtighet og tålmodighet har gitt helt uvurderlig faglig veiledning og oppmuntring underveis.

TUSEN TAKK!

Inger Johanne Stantin Olafsen, Horten, 07.05.16

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Offentlig sektor opplever stadige endringer på vei mot økt produksjon og krav til kunnskap og konkurranse. I lys av finanskriser og endringer i demografi er det et økende behov for å effektivisere og utnytte ressurser i offentlig sektor bedre, med ønske om på lengre sikt å få igjen for dette i økt produktivitet og bedre forvaltning av offentlige midler (Bason, 2010). Store byråkratiske bedrifter kan fremstå som tungroddede og tradisjonelle, og en systematisk tilnærming til innovasjon kan være en fordel fremfor mer tilfeldige utviklinger over tid. Ved å se nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon kan det være interessant å finne ut av mulighetene for et uutnyttet potensiale som samtidig gagnar både brukere, ansatte og ledelse i organisasjonen.

1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling

Tema for oppgaven er innovasjon i offentlig sektor, og mer spesifikt medarbeiderdrevet innovasjon. Dette temaet valgte jeg ut fra egen nysgjerrighet som avdelingsleder i en NAV-enhet. I møte med hverdagens krav til målinger og statistikker, resultater, kvalitet og service er det ønskelig å finne en måte å både ivareta resultater og samtidig jobbe for at arbeidsplassen skal være givende, trygg, utfordrende og utviklende for den enkelte. Det kan høres ut som to motsetninger at noe både er tilfredsstillende for arbeidstagere, samtidig som gevinsten kommer i form av bedre prestasjoner og resultater for enheten.

I forskningslitteraturen snakker man om et underutnyttet potensiale hos medarbeidere hvor nøkkelen ligger i å finne faktorene som kan hente ut denne ekstra ressursen (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Det er en generell forståelse av at medarbeidere sitter med en eksklusiv og særdeles viktig dybde-kunnskap, som ledere ikke har muligheten til å anskaffe seg på samme måten, siden medarbeidernes kunnskap er direkte relatert til arbeidet de utfører. Som Kesting og Ulhøi påpeker har ledere en ulempe i at de ikke har muligheten til å besitte den samme kunnskapen som medarbeiderne har, i møte med praktiske rutiner og i møte med kunder eller brukere. Derfor vil ledelsens avgjørelser være tatt kun på bakgrunn av rammene for det som skal endres, ikke på detaljnivå (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, s. 71). Evnen til å utnytte denne kunnskapen og ressursen som ligger i gapet mellom praktisk rettet medarbeiderskap og mer overordnet ledelse er derfor essensielt for en organisasjons kapabilitet for innovasjon (Gressgård, Amundsen, Aasen, & Hansen, 2014). Dermed blir det også et spørsmål om hvilke

faktorer som skal til for å drive medarbeidere til innovasjon. Hvilke områder er viktigst å legge vekt på for å få ut potensialet hos hver enkelt. Handler dette om ledelse alene, eller er det andre faktorer ved en arbeidsplass som er like viktige for at medarbeiderdrevet innovasjon skal være mulig?

De generelle spørsmålene jeg har stilt er hvorvidt medarbeidere kan være med på å utvikle organisasjonen. Blir medarbeidere tatt med på råd, involvert, oppmuntret til deltagelse og aktivitet når det gjelder utvikling? Finnes det hindringer i struktur, som at organisasjonen kan være hierarkisk og topptung? Spørsmål som følger av dette blir hvorvidt det finnes systemer eller strategier for innovasjon i enhetene, og hvorvidt disse blir brukt. Finnes det noen typer verktøy, møtepunkter, spesielle rom for nyskapning hvor medarbeidere blir tatt med på råd, og blir dette eventuelt dokumentert noe sted, slik at man kan bygge videre på noe man allerede har gjort, eller blir "hjulet" funnet opp på nytt hver gang? Resultatene av en slik undersøkelse kan vise hvorvidt det er et potensiale for at en bedrift kan utnytte den skjulte kapasiteten som ligger hos medarbeiderne.

Forskningsspørsmålene jeg ønsker å jobbe etter blir derfor:

1. Hva er de grunnleggende betingelsene (driverne) for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)?
2. I hvilken grad er de forskjellige driverne og/eller hindringene til medarbeiderdrevet innovasjon tilstede?
3. Finnes det allerede medarbeiderdrevet innovasjon på en arbeidsplass uten at det synes eller brukes?

Forskningsspørsmålene er i denne sammenhengen viktige verktøy for denne studien. I teoridelen av denne oppgaven ønsker jeg å identifisere drivere for medarbeiderdrevet innovasjon som deretter skal operasjonaliseres til bruk i intervjuer på et case. Dette vil til slutt bli et rammeverk for studien som gjør at innovasjoner lar seg fange opp.

Problemstillingen jeg ønsker å svare på er som følger:

Finnes det et potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon i NAV Kontaktsenter?

1.3 Hva jeg har gjort

For å kunne svare på problemstillingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i en litteraturstudie. Ut fra denne identifiserte jeg en rekke sentrale drivere som igjen ble operasjonalisert til indikatorer. De sentrale driverne jeg kom fram til var *Læring og kunnskap* med underkategoriene *læringsmiljø, kunnskap og kompetanse* og *motivasjon*; *Kultur* med underkategoriene *deltagelse og involvering, organisasjonskultur* og *sosial prosess*; *Ledelse* med underkategoriene *lederstøtte, beslutningsstruktur og autonomi* og *belønning*; *Organisering* med underkategoriene *struktur og nettverk* og til slutt *Verktøy* med underkategoriene *system, idégenerering* og *møter, seminarer og workshop*. Disse driverne lot seg observere kvalitativt gjennom intervjuer. Jeg gjennomførte et case-studie på et kontaktsenter i NAV med 10 intervjuer. Resultatene av dette ble så kodet og analysert kvalitativt. Jeg vurderte også i hvilken grad driverne var tilstede og fremstilte dette grafisk. Blant alle resultatene jeg kom fram til trakk jeg frem noen observasjoner og drøftet disse videre i lys av litteraturen fra litteraturstudiet. Jeg kom for eksempel fram til at den undersøkte arbeidsplassen hadde høy grad av kunnskap og kompetanse på faget de jobbet med til daglig. Samtidig hadde de en lav grad av deltagelse og involvering i egen arbeidsplass, slik det opplevdes av både ledere og medarbeidere. En annen observasjon var at det var høy grad av lederstøtte samtidig som det var lav grad av autonomi og at beslutninger opplevdes vanskelige og at det ikke var noe poeng å involvere seg, da forslag ikke ble tatt til følge. Dette var opplevelsen de fleste satt med, hvorvidt organisasjonen er slik sier ikke denne studien noen ting om. Funnet er uansett interessant da det sier noe om hvordan kunnskap om organisasjonens beslutningsstruktur blir formidlet. Jeg kom fram til at det er potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon ved NAV Kontaktsenter, og identifiserte også de driverne som svekker mulighetene til å nyte godt av det potensialet som er der.

1.4 Målgruppe og relevans

Svaret på spørsmålet i problemstillingen vil være relevant ut fra et ledelsesperspektiv, spesielt innen offentlig sektor. Dette handler om handlingsrom for forbedring og utvikling, og om hvordan man kan utnytte kapasitet innen virksomheter hvor gevinsten både finnes for ansatte og resultater for brukere i form av mer effektive tjenester. Metodene og betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon kan være nyttige for ledere som ønsker å involvere og engasjere medarbeidere til innovasjon uavhengig av sektor og bransje. Også ut fra et arbeidstakerperspektiv vil denne studien kunne være nyttig, og jeg ser for meg at også

tillitsvalgte kan ha interesse av et perspektiv som handler om medarbeideres muligheter til å påvirke og utforme egen arbeidsplass.

1.5 Tidligere forskning

Denne oppgaven ligger nært opptil en nylig studie av de Vries, Bekkers og Tummers (2015). Det er en empirisk litteraturstudie av innovasjon i offentlig sektor hvor de også foreslår hvilke behov som feltet fortsatt har på videre forskning. De kom, ved hjelp at en systematisk gjennomgang av 181 artikler, fram til et heuristisk rammeverk hvor driverne for innovasjon på organisasjonsnivå blir definert som *fleksible ressurser (tid, penger, ikt-utstyr), ledelse, rom for læring, insentiver/belønning, konflikter* og *organisasjonsstruktur* (Vries, Bekkers, & Tummers, 2015, s. 162). Artikkelen tar for seg innovasjon, ikke spesielt medarbeiderdrevet innovasjon. Den tar også for seg et bredere spekter av innovasjon, blant annet med mål for innovasjon og effekt av innovasjon i offentlig sektor. Artikkelforfatterne oppfordrer til videre forskning på feltet, spesielt på i en organisasjonskontekst hvor innovasjoner finner sted. De oppfordrer også til å gjøre mer kvantitativ forskning på temaet, noe som også kan la seg gjøre med kategoriene jeg kom fram til.

Når det gjelder annen tidligere forskning på området medarbeiderdrevet innovasjon vil dette bli behørig omtalt i gjennomgangene av litteraturen i teorikapittelet.

1.6 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven har seks kapitler og her ønsker jeg å gi en kort oversikt over innholdet i hvert kapittel:

Kapittel 1 – Innledning

Her viser jeg til bakgrunnen for oppgaven, og hvilke generelle spørsmål jeg stiller meg i denne. Spørsmålene genererer tre forskningsspørsmål og til slutt en problemstilling. Jeg ønsker også vise formål og relevans med denne oppgaven.

Kapittel 2 – Teori

I dette kapittelet forklarer jeg noen sentrale begrep som jeg bruker i oppgaven. I tillegg viser jeg til en gjennomgang av litteraturen om MDI, hvor jeg trekker ut sentrale drivere. Hver sentrale driver med underkategorier blir forklart ved hjelp av litteraturen. Her kommer jeg

også med en antagelse av hva som er viktige faktorer som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Denne teorien er grunnlaget for analysen i kapittel 4 og 5.

Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet presenterer jeg valg av metode samt argumenterer for disse valgene og hvilket forskningsdesign jeg bruker. Her presenterer jeg også caset, samt de etiske spørsmålene rundt dette. I tillegg drøfter jeg oppgavens pålitelighet og gyldighet.

Kapittel 4 – Resultater

I kapittel 4 gjør jeg rede for resultatene av undersøkelsen. Disse har jeg kategorisert etter de sentrale driverne jeg kom fram til i kapittel 2.

Kapittel 5 – Diskusjon

I dette kapitlet blir de empiriske resultatene og funnene fra kapittel 4 diskutert opp mot antagelsene i teorien fra kapittel 2.

Kapittel 6 – Avslutning/konklusjon

Her blir spørsmålet formulert i problemstillingen besvart, samt at jeg trekker noen konkluderende slutninger basert på oppgaven som helhet.

2. TEORI

I dette kapittelet tar jeg for meg litteraturen på feltet medarbeiderdrevet innovasjon i form av en litteraturstudie med formål å finne ut av hva som generer medarbeiderdrevet innovasjon. Disse blir igjen satt opp i kategorier med egne underkategorier. Først ønsker jeg å avklare noen sentrale begreper.

2.1 Innovasjonsbegreper

Jeg ønsker først å avklare noen sentrale innovasjonsbegreper; innovasjon, innovasjon i offentlig sektor og medarbeiderdrevet innovasjon.

2.1.1 Hva er innovasjon

I denne sammenheng kan det være nødvendig å si noe om innovasjon generelt, og helt overordnet. Innovasjon som begrep er beskrevet på mange ulike måter. Forenklet kan det være nyttig å beskrive innovasjon som, til forskjell fra oppfinnelse (eng: invention), tar for seg hele prosessen fra oppfinnelse til praktisk bruk eller nytte (Tidd & Bessant, 2013). I innovasjonslitteraturen blir forskjellige stadier i denne prosessen gjerne belyst, og forskningen på feltet bærer derfor også preg av å konsentrere seg om hver sine områder. Dette gjør at innovasjonsforskningen kan virke uoversiktlig. Teoriene kommer i tillegg fra mange forskjellige fagfelt. Hovedsakelig snakker man om *nyhetsgraden* av innovasjon, i det en innovasjon kan være inkrementell, som betyr kontinuerlig forbedring ved hjelp av små forbedringer, og alle gradene oppover mot de store *radikale* innovasjoner.

En av de første som omtalte innovasjon og dannet grunnlaget for betraktningene nevnt over, var den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter (1883-1950), som la vekt på at innovasjon handlet om nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Dette kunne være et nytt produkt, en ny produksjonsmetode, et nytt marked eller en ny organisasjonsstruktur, som gjør at noe blir utført på en ny måte (Fagerberg et al., 2005). En omfattende definisjon av innovasjon som er ment å ta høyde for det brede spekteret finner vi for eksempel hos Crossan og Apaydin (2010). De hevder at innovasjon både er prosessen og utfallet.

Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets;

development of new methods of production; and establishment of new management systems.
(Crossan & Apaydin, 2010, s. 1155)

De hevder, som så mange andre, at innovasjonskapabilitet er det aller viktigste for en bedrifts resultater, da det gir konkurransefordeler i en verden som stadig er i endring. (Crossan & Apaydin, 2010). Dette praksis-baserte synet viser også at ledelse skjer i hverdagen, og innovasjon må koble teori med handling ved å bedre forstå deltagerens rolle i innovasjonsprosessene. Denne forståelsen kan man tilegne seg ved å faktisk se på hva som skjer på en arbeidsplass.

2.1.2 Innovasjon i offentlig sektor

Denne oppgaven tar for seg innovasjon i offentlig sektor. Den norske regjeringen har en kanskje noe defensiv definisjon av innovasjon i offentlig sektor når de på sine hjemmesider hevder dette:

Offentlig sektor må derfor evne å utnytte ressursene bedre. Fornying av offentlig sektor må altså skje ved innovasjon, det vil si ved at man jobber smartere. Dette gjelder ikke minst i helse- og omsorgssektoren. Innovasjon i offentlige tjenester kan også medvirke til å redusere belastningen på miljøet. (www.regjeringen.no hentet 01.05.2016)

Innovasjon kan handle om å bidra til problemløsning også i de områdene som tradisjonelt sett har vært kategorisert som typiske for offentlig sektor. I privat sektor er innsatsen som oftest rettet mot et marked, og målet er profitt og inntjening på kort eller lengre sikt. I offentlig sektor er målene og målbarheten mer kompleks (Wihlman, Hoppe, Wihlman, & Sandmark, 2014). Dette kan handle om store komplekse fagfelt, krav fra både brukere og offentlighet, krav om økonomiske innstramminger, og en hel rekke av samarbeidspartnere og interessegrupper. I tillegg er det andre krav til åpenhet og transparens i offentlig sektor enn i privat. Fra tidlig 80-tall og fremover var det også en gjengs oppfatning at metodene for ledelse i privat sektor var mer lønnsomme enn den tradisjonelle tankegangen i offentlig sektor. Etterhvert skjedde det også en endring mot markedstenkning og ledelse, blant annet det som fikk navnet New Public Management (NPM). Begreper som *marked* og *konkurranse* skulle føre til bedre økonomi og økt effektivitet også i offentlig sektor (Osborne, Osborne, & Brown, 2013).

Barrierene har handlet om et tungt byråkrati som vanskelig kan være innovativt, og at offentlige organisasjoner er lite risikovillige og bundet opp mot lover og regler. Christian Bason lister opp en rekke barrierer som typiske fordommer mot at innovasjon i offentlig sektor i det hele tatt lar seg gjennomføre. Incentiver for å dele kunnskap og langsiktig planlegging ligger ikke alltid innenfor de politiske rammeverk, og derfor kan det som sees på som eksperimentering med offentlighetens verdier virke vanskelig. En av de interessante barrierene handler om ledelse. Det at ledere ikke tar sjansen på å være de første til å prøve noe nytt, eller ta risiko, handler ifølge Bason om kulturelle faktorer, og at det på individ-nivå mangler ressurser, støtte eller andre incentiver til å utvikle gode idéer (Bason, 2010).

Innovasjon handler ofte om de store visjoner, det som er nytt, problemløsende og har en markedsverdi, og en god del forskning på feltet handler om økonomi. Det er viktig å huske på at innovasjon også handler om små endringer, hverdagsimprovisering utført av arbeidsfolk i jobber som krever løsningsorientering og praktiske forbedringer (Høyrup, 2012). I offentlig sektor er det, som Wihlman (2014) påpeker, en stadig kommunikasjon mellom brukere og organisasjoner som gjensidig påvirker hverandre. Disse prosessene genererer idéer som fører til innovasjon (Wihlman et al., 2014). Med dette perspektivet kan det være naturlig å snakke om brukere og medarbeidere siden kommunikasjonen foregår mellom disse to gruppene. Ledelsesperspektivet er viktig i innovasjonslitteraturen, men stadig mer kunnskap forskes frem også når det gjelder *brukerdrevet innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon* (Hasu, Saari, & Mattelmäki, 2011). Dette krever også at ledelsen ikke kan være like hierarkisk og toppstyrt som tidligere, og at autonomi i arbeidsoppgavene er viktig både for innovasjon og den enkeltes velvære i møte med strenge krav til kontroll og målstyring (Wihlman et al., 2014).

2.1.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

Tidligere var det i innovasjonsforskningen vanlig å forbinde innovasjon med forskning og utvikling i store teknologiske firmaer. Utviklingen og forskningen på feltet er betraktelig utvidet, fra fokus på radikale innovasjoner til hele spekteret fra radikal til inkrementell innovasjon. Tidd og Bessant skriver:

Since much of such employee involvement in innovation focuses on incremental change it is tempting to see its effects as marginal. Studies show, however, that when taken over an extended period it is a significant factor in the strategic development of the organization. (Tidd & Bessant, 2013, s. 125)

Medarbeiderdrevet innovasjon kan relateres til *non-R&D innovation*, i betydningen ikke-teknologisk innovasjon, *high involvement innovation* og direkte deltagelse i organisatoriske endringer (Høyrup, 2010).

Tidd og Bessant bruker begrepet *high involvement innovation* når de snakker om MDI og hevder også at selv om hver enkelt ansatt bare kan være med å utvikle begrensede inkrementelle innovasjoner kan summen av disse ha svært stor betydning for bedriften. De viser til eksempler fra blant annet Toyota som mottar millioner av forbedringsforslag fra ansatte hvert år, og hvor størsteparten av forslagene blir implementert. Driftskostnadene hos disse firmaene går hvert år ned som følge av denne formen for kontinuerlig forbedring. Tidd og Bessant viser også til at dette ikke er noe nytt, og at allerede på slutten av 1800-tallet fantes det bedrifter med belønningssystemer for forslag fra ansatte og for eksempel en bedriftseier som kalte bedriften sin ”the hundred headed brain” i 1894.

2.2 Litteraturstudie

Her ønsker jeg å redegjøre kort for litteratursøket, fremgangsmåte og resultat.

Et litteraturstudie gjorde det mulig å identifisere driverne for medarbeiderdrevet innovasjon som allerede er forsket frem i eksisterende litteratur. Ved å begrense søket til artikler som inneholdt ordene *employee-driven innovation* og *medarbeiderdrevet innovasjon* i tittelen passet de fleste artiklene til relevant tematikk. Ved dette søket hos Google Scholar kom det frem 50 treff hvorav noen var upubliserte, en var en nettartikkel og noen forekom flere ganger med litt forskjellige titler. Flere metodiske grep om dette kommer jeg tilbake til kapittel 3.

Det samme søket i Oria ga et tillegg på to artikler etter at masteroppgaver og de jeg allerede hadde fått treff på i Google Scholar var trukket bort. Selve litteraturen henviste også til noen flere artikler som var relevante for denne tematikken, som for eksempel en stor forskningsrapport fra den danske Landsorganisasjonen (Rambøll Management 2006) Den endelige listen med utvalgt litteratur endte på 40 artikler.

Tabell 1: Karakteristikker for litteraturstudie.

| Klassifikasjon | Antall artikler | % |
|--------------------------|-----------------|------|
| Publiseringsår | | |
| 2016 | 1 | 2,5 |
| 2015 | 2 | 5 |
| 2014 | 5 | 12,5 |
| 2013 | 5 | 12,5 |
| 2012 | 13 | 32,5 |
| 2011 | 4 | 10 |
| 2010 | 6 | 15 |
| 2007 -2009 | 4 | 10 |
| Type studie | | |
| Empirisk | 6 | 15 |
| Kvalitativ | 28 | 70 |
| Kvantitativ | 4 | 10 |
| Teoretisk | 16 | 40 |
| Type organisasjon | | |
| Offentlig sektor | 9 | 22,5 |
| Privat sektor | 20 | 50 |
| Privat og offentlig | 5 | 12,5 |
| Ingen | 6 | 15 |
| Land studert | | |
| Norge | 4 | 10 |
| Norden | 20 | 50 |
| Europa | 11 | 27,5 |
| Asia | 2 | 5 |
| Andre | 3 | 7,5 |
| Utgitt som | | |
| Konferanselitteratur | 10 | 25 |
| Bokutgivelse | 11 | 27,5 |
| Forskningsrapport | 3 | 7,5 |
| Journalpublikasjon | 15 | 37,5 |
| Avhandling | 1 | 2,5 |

2.3 Drivere for medarbeiderdrevet innovasjon.

Etter gjennomgangen av litteraturen kom jeg fram til 224 nevnte drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Etter å ha lagt sammen de som var like og hørte inn under samme begrep, satt jeg igjen med 21 drivere. Noen av disse kunne ordnes inn under hovedkategorier: læring og kunnskap; kultur, ledelse, organisering, verktøy og nettverk. Disse 5 sentrale driverne blir beskrevet nærmere, hvor jeg også vil gjøre rede for valgene av underkategorier.

Etter å ha kategorisert fem forskjellige kategorier drivere for MDI ønsker jeg å påpeke at mange av disse kategoriene og underkategoriene ofte opptrer i samspill med hverandre, og noen ganger også separat. For eksempel snakker Høyrup (2012) om læring og lærende kulturer på en arbeidsplass som igjen forklares som et konsept på flere nivåer, hvor verdier og holdninger er essensielle. Her er både *læring* og *kultur* listet opp som drivere for innovasjon og *verdier* og *holdninger* er underkategorier. For å kunne operasjonalisere driverne for medarbeiderdrevet innovasjon har jeg derfor valgt å separere enkelte drivere i starten, for å kunne ta et skritt tilbake og se på helheten og hvordan de fungerer i sammenheng senere i oppgaven.

Tabell 2: Drivere med underkategorier.

| | <i>Driver</i> | <i>Underkategori</i> | <i>Antall artikler</i> |
|----------|--------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 1 | Læring og kunnskap: (21) | Læringsmiljø | 15 |
| | | Motivasjon | 11 |
| | | Kunnskap og kompetanse | 8 |
| | | Totalt: | 34 |
| 2 | Kultur: (28) | Deltagelse og involvering | 9 |
| | | Organisasjonskultur | 18 |
| | | Sosial prosess | 9 |
| | | Kreativitet | 4 |
| | | Totalt: | 40 |
| 3 | Ledelse: (27) | Lederstøtte | 14 |
| | | Beslutningsstruktur og autonomi | 5 |
| | | Belønning/insentiver | 11 |
| | | Totalt: | 37 |
| 4 | Organisering: (18) | Nettverk | 8 |
| | | Struktur | 14 |

| | | |
|----------|-----------------------------|------------|
| | Totalt: | 22 |
| 5 | Verktøy: (22) | |
| | System | 10 |
| | Idégenerering | 9 |
| | Møter, seminarer, workshops | 6 |
| | Totalt: | 25 |
| | Totalt: (116) | 158 |

2.4 Læring og kunnskap

21 artikler hadde *læring og kunnskap* som en av de sentrale driverne for medarbeiderdrevet innovasjon. Disse har jeg igjen delt opp i underkategoriene *læringsmiljø, kunnskap og kompetanse* og *motivasjon*.

2.4.1 Læringsmiljø

Høyrup (2012) har sammenfattet flere definisjoner av *workplace learning* til en som er relevant for medarbeiderdrevet innovasjon og som passer for både individ og organisasjon; *utvidelsen av menneskelige kapasiteter, forstått som en systematisk endring av handling og kunnskap, tilegnet gjennom erfaring (Høyrup, 2012)*. Det er en tendens til at medarbeidere tilpasser sin arbeidspraksis til situasjonene de møter og dette er en læringsprosess som er av særdeles viktighet innen medarbeiderdrevet innovasjon (Watanabe, Fukuda, & Nishimura, 2015). Dette kalles også praksis-basert læring. Brandi og Hasse (2012) beskriver dette som en kulturell kapasitet: ”In our definition, organizational culture builds on the various local workplace cultures that are created through subtle and complex processes of practice-based learning” (Brandi & Hasse, 2012, s. 134).

Dette må ikke forveksles med begrepet *learning organizations* utviklet av Peter Senge, som ifølge Tidd og Bessant er det øverste nivået av *high involvement innovation* hvor innovasjon i forbindelse med læring på arbeidsplassen er utviklet til det fulle og alle medarbeidere på en arbeidsplass er involvert i alt fra inkrementelle til radikale innovasjoner (Tidd & Bessant,

2013). Her brukes begrepet i vid forstand, som *praksiser for læring* i, for og gjennom *arbeidsplassen* (Høytrup, 2010, s. 143).

Det skilles også ofte på formell og uformell læring i litteraturen. Den formelle læringen kan inneholde opplæringer, obligatoriske og frivillige kurs, utdanning og så videre. Den uformelle læringen handler om kunnskap om bedriften og bedriften i sammenheng med omgivelsene, som bedriftsbesøk, kjennskap til andre ansattes arbeidsområder og lignende (Baggen, Biemans, & Lans, 2015). Når man snakker om praksis-basert læring handler dette som regel om den uformelle læringen (Waite, Evans, & Kersh, 2012).

Wihlman påpeker at jobber som inneholder mye kontroll og har mange problemløsningsfaktorer stimulerer til mer læring, og derfor vil være en driver for innovasjon (Wihlman et al., 2014). Han trekker videre slutningen, og siterer Miner (2001) på at improvisasjon, som ofte må forekomme i komplekse arbeidssituasjoner, for eksempel i eldreomsorgen, kan sees på som koblingen mellom læring og innovasjon. Læring beskrives også som broen mellom arbeid og innovasjon og blir derfor en viktig brikke i MDI (Lempiälä & Yli-Kanhalnorna, 2012).

Lotz hevder også at nye praksiser som nye måter å samarbeide på og deling av kunnskap på tvers av forskjellige grupper og team handler om evnen til å innovere gjennom læringsprosesser i daglige arbeidsaktiviteter (Lotz & Kristensen, 2012). Videre påpeker han at det fortsatt er mangel på en forståelse av hvordan praksis-basert læring og innovasjon er organisert, spredd, og ledet i daglig arbeidsliv.

Det kan derfor være interessant å finne ut av hvorvidt driveren *Læringsmiljø* som praksis-basert og medarbeiderdrevet er tilstede på en gitt arbeidsplass, og hvorvidt dette er en inkluderende eller ekskluderende prosess, som igjen er befestet i organisasjonskulturen på arbeidsplassen. Det kan være interessant i denne sammenhengen å se på både den formelle og den uformelle læringen, og hvordan disse to henger sammen med tanke på organisasjonens praksis og bevissthet rundt dette.

Antagelse: Læringsmiljøet kan gi viktig informasjon om medarbeiderdrevet innovasjon på arbeidsplassen.

2.4.2 Kunnskap og kompetanse

Dagens arbeidsplasser er preget av høy grad av automatisering, og tilgang på kunnskap er generelt høy. I offentlig sektor er endringer blitt en del av hverdagen, og ønsket om handling og resultatkrav er økende (Bason, 2010). Stadige endringer stiller høye krav til ekspertise og kunnskap hos den enkelte medarbeider, og dette er karakterisert som en av hovedmotivene til medarbeiderdrevet innovasjon hos blant andre Kesting og Ulhøy (Kesting & Parm Ulhøy, 2010).

Denne underkategorien inkluderer kunnskap om bedriften (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2014; Telljohann, 2010), deling av kunnskap (Shah, 2011; Sorensen, Wandah, & Christensen, 2014), tilgang til kunnskap, anskaffelse, formidling og bruk av kunnskap (Gressgård et al., 2014). Kunnskap blir sett på som en forutsetning for at ansatte skal være i stand til, men også kunne bli motivert til, å gjøre endringer og bidra til innovasjon som nevnt over. Formålet med å ha denne underkategorien med, er å ha et utgangspunkt for å kunne si noe om denne kunnskapen er tilstede som en driver for medarbeiderdrevet innovasjon, da litteraturen underbygger kunnskap som en viktig forutsetning.

Antagelse: Kunnskap om bedriften, samt deling, tilegnelse og formidling av kunnskap er viktige forutsetninger for MDI.

2.4.3 Motivasjon

Motivasjon er satt opp som en underkategori under kategoriene *læring og kunnskap*. Flere av artiklene i den utvalgte litteraturen i studien tar for seg begrepet motivasjon. Jeg valgte å legge motivasjon som underkategori da det flere ganger sees i sammenheng. Motivasjon kan sees som relatert til kunnskap om organisasjonen (Gressgård et al., 2014; Hallgren, 2008).

Motivasjon brukes ofte i sammenheng med andre kategorier. Noen snakker om motivasjon ut fra ledelsens støtte ved å prioritere tid til utvikling og idégenerering (Sorensen et al., 2014), mens noen snakker om motivasjon ut fra hvilke gevinster innovasjonen gir (Saari, Lehtonen, & Toivonen, 2012). Motivasjon kommer også i form av ønske om å forbedre egen arbeidsplass, ønske om endring, åpenhet og anerkjennelse, og hvor denne motivasjonen i seg selv blir en driver for medarbeiderdrevet innovasjon (Dzisi, Ofori-Amanfo, & Kwofie, 2013). I et større bilde kan det derfor se ut som om kunnskap og læring leder til motivasjon hos medarbeiderne, mens motivasjonen genererer deltagelse (Telljohann, 2010), involvering og

innovasjon på arbeidsplassen. Det kan derfor være hensiktsmessig å stille spørsmål som får frem hvorvidt de ansatte er motiverte for deltagelse, involvering og innovasjon på egen arbeidsplass og hvorvidt kunnskap og læring bidrar til denne motivasjonen.

Antagelse: Motivasjon hos medarbeidere øker deltagelse og dermed også kapasitet for innovasjon på arbeidsplassen.

2.5 Kultur

Kultur blir i mange av artiklene brukt som et samlebegrep som inneholder mange forskjellige underkategorier. C. Brooke Dobni definerer innovasjonskultur til en multi-dimensjonal kontekst, hvor også intensjonen er å være innovativ. Dette innbefatter også infrastruktur til støtte for innovasjon, markedsorientering, og kontekst for å implementere innovasjonen (Dobni, 2008). Kesting og Ulhøi refererer til Denison med en definisjon på kultur som sterke antagelser, meninger, verdier og tro. Definisjon av klima handler om sosial praksis og handlemåte hvor kulturen blir manifestert (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). I denne oppgaven vil kultur kunne si noe om forutsetningene for innovasjon som ligger i det ikke-håndfaste, som holdninger, verdier og meninger som nevnt over.

Ved å sortere underkategoriene som hører til kultur har jeg kommet frem til 28 artikler som ser på kultur som en av driverne til medarbeiderdrevet innovasjon. I 18 av disse kategoriseres kultur generelt som organisasjonskultur. I tillegg til organisasjonskultur kategoriserte jeg resten inn i tre underkategorier som jeg valgte å kalle *deltagelse og involvering*, *sosial prosess* og *kreativitet*.

2.5.1 Deltagelse og involvering.

Som Dobni også påpeker er kultur en av faktorene som knytter flere andre viktige faktorer sammen. Kultur blir en rettesnor som sier noe om hva som fungerer, hva som er fornuftig og ønskelig, hva slags belønning de ansatte har krav på, og også immaterielle goder som tillit, respekt, lojalitet og trygge ansettelsesforhold (Alasoini, 2013; Amundsen et al., 2014; Price, Boud, & Scheeres, 2012). Alasoini vektlegger derfor ledelse som en av de viktigste forutsetningene for at kulturen skal kunne være en støtte for innovasjon i organisasjonen. For at kreative idéer skal kunne implementeres og bli til innovasjoner er det viktig at idéene anerkjennes i organisasjonskulturen. (Brandi & Hasse, 2012). Noen omtaler dette også så

enkelt som at et vennlig og imøtekommende miljø stimulerer til medarbeiderdrevet innovasjon (Dzisi et al., 2013). Hallgren oppfordrer i sin doktoravhandling *Employee driven innovation: A case of implementing high-involvement innovation* til å se bakenfor hindringene og barrierene for innovasjon i en bedrift, og heller finne ut av hvordan medarbeidere kan involveres og gjøres om til motiverte medarbeidere (Hallgren 2008) .

Antagelse: Deltagelse og involvering av de ansatte på en arbeidsplass er en viktig faktor som fremmer innovasjon.

2.5.2 Organisasjonskultur

Kesting og Ulhøi beskriver en av driverne for medarbeiderdrevet innovasjon som organisasjonskultur, og hevder at dette kanskje er den mest utfordrende driveren (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). De trekker frem tre viktige faktorer. For det første, hvorvidt medarbeiderne blir anerkjent som deltagere i prosessene. Dette støttes av flere av forfatterne i utvalget her, da anerkjennelse er en viktig faktor for å etablere en sterk innovasjonskultur (Shah, 2011). Price (2012) snakker om kultur som noe som oppstår når medarbeiderne finner måter å ivareta egne interesser, så vel som organisasjonens. Medarbeiderne er på den måten ”medkonstruktører” av egen arbeidsplass der dette skapende rommet oppstår (Price et al., 2012). Spesielt kommer dette fram i Danske LOs undersøkelse av flere bedrifter med tanke på medarbeiderdrevet innovasjon (Rambøll, 2006). Dette er med under kultur, da det understrekes at idéer også må mottas positivt av medarbeidere på samme nivå, og at det ikke bare er et ledelsesansvar. Det å ha en kultur for idéskapning og kreativitet på arbeidsplassen forutsetter at idéene mottas positivt. Som det fremkommer flere steder, blant andre hos Brandi og Hasse (2012), så vil det ofte oppstå idéer og kreativitet spontant på en arbeidsplass uavhengig av ledelse (Brandi & Hasse, 2012).

Den andre faktoren er hvorvidt dette fungerer i maktbalansen mellom ansatte og leder, om lederen ser på det å gi ansatte mer spillerom som et tap av autoritet eller ikke. Til slutt vektlegger de om det er rom for feil i organisasjonskulturen, eller om feil kan sees på som en vei til suksess. Disse tre områdene er gjenstand for relativt lite forskning på tidspunktet dette ble skrevet (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Dette omhandles også av Kristiansen (2010) som skriver om en dissens-kultur. Er det rom for uenigheter, eller blir diskusjonene preget av *group think* (Janis, 1982), hvor enighet oppstår som et gruppefenomen. Kristiansen fremhever viktigheten av å få frem uenigheter og kritikk, at kritiske røster som ellers ikke sier så mye

kommer frem, og at dette også åpner for demokrati i beslutningsprosessen (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2010). Organisasjonskulturen kan defineres som det man gjør i organisasjonen, som bringer fram ønskede verdier og holdninger, diskurser, følelser, tradisjoner og mening (Brandt & Hasse, 2012).

Når organisasjonskultur viser seg å være en så viktig faktor er det også interessant å se noen eksempler på dette. Tirabeni trekker blant annet frem Googles ”Innovation Time Off” hvor ingeniører kan bruke opp til 20% av arbeidstiden til å jobbe med noe jobb-relatert som interesserer dem personlig. I offentlig sektor kan det vise seg å være vanskeligere å tilpasse en organisasjonskultur etter så frie former med tanke på ressursbruk og effektivitet. Flere av forfatterne i søket tar for seg tidsbruk og rom for innovasjon enten innenfor daglige gitte arbeidsoppgaver, eller som noe som kommer utenom, som i eksempelet fra Google.

Antagelse: En organisasjonskultur, som bringer frem gode verdier og holdninger til anerkjennelse av innovasjonspotensiale hos den enkelte medarbeider, fremmer innovasjon på arbeidsplassen.

2.5.3 Sosial prosess

Fem av forfatterne beskriver en sosial prosess som forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon (Baggen et al., 2015; Brandt & Hasse, 2012; Høystrup, 2012, 2013; Telljohann, 2010; Waite et al., 2012). Høystrup (2012) trekker fram det at MDI ikke kan sees på som et isolert fenomen, men som en del av et komplekst system på arbeidsplassen. Dette sees igjen i sammenheng med læring på arbeidsplassen, som er en egen kategori her. Høystrup (2013) trekker det ut i et videre perspektiv når han tar for seg begrepet *social innovation* og refererer til blant andre Europakommisjonens definisjon ved at sosial innovasjon både er målet og middelet, at utvikling (av varer og tjenester) skjer ved hjelp av sosiale relasjoner i en prosess som starter nedenfra (Høystrup, 2013).

I tillegg ønsker jeg å få med viktigheten av sosial kompetanse som forutsetning for, for eksempel, muligheten til å benytte seg av nettverk. (Baggen et al., 2015). Gjennom studier av flere fremgangsrike og innovative bedrifter var sosiale nettverk, og den sosiale kompetansen en av de viktigste driverne for medarbeiderdrevet innovasjon.

Antagelse: Sosiale prosesser hvor innovasjon kan utvikles i relasjoner mellom medarbeidere er en viktig driver for MDI.

2.5.4 Kreativitet

Flere av forfatterne snakker om mulighetene for å utnytte det kreative potensialet hos medarbeiderne (Høyrup, 2010; Kesting & Ulhøi, 2008; Telljohann, 2010; Wihlman et al., 2014). Noe av det store uutnyttede potensialet som blant andre Kesting og Ulhøi skriver om (Kesting & Parm Ulhøi, 2010) kan ligge i det at alle på en arbeidsplass kan ha kreative ferdigheter og være problemløserne. Dette igjen, betyr ifølge Høyrup (2010) at det innovative potensialet for en organisasjon er enormt (Høyrup, 2010). I denne sammenhengen er det kanskje ikke snakk om de mest radikale og banebrytende innovasjoner, men inkrementelle innovasjoner, og summen av disse kan ha store effekter på en organisasjon (Tidd & Bessant, 2013).

Antagelse: Kreativitet bygger opp om et innovativt potensiale på en arbeidsplass.

2.6 Ledelse

Ledelse er den nest største kategorien i denne litteraturstudien. 27 artikkelforfattere nevner ledelse som en av driverne for MDI. Her kom jeg fram til tre underkategorier i tillegg til selve kategorien *ledelse* som var en av de sentrale driverne i 9 artikler. Disse er *lederstøtte*, *beslutningsstruktur og autonomi*, og *belønning*.

Noen definerer medarbeiderdrevet innovasjon ut fra et ledelsesperspektiv som referert hos Brandi og Hasse, som viljen og evnen hos ledelsen og medarbeiderne til å ta initiativ, forbedre kvaliteten på varer og tjenester, til å drive innovasjon og til å utvikle produksjonsprosesser og brukerrelasjoner (Brandi & Hasse, 2012). Det at ledere tar aktivt stilling til holdninger og verdier, at de stimulerer til autonomi, og har en kultur for å gi støtte til medarbeidere i innovasjonsprosesser er viktige faktorer hos mange (Alasoini, 2013; Baggen et al., 2015; Brandi & Hasse, 2012; Dzisi et al., 2013; Hasu et al., 2011; Høyrup, 2010; Kesting & Parm Ulhøi, 2010; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2010; Sorensen et al., 2014; Telljohann, 2010; Wihlman et al., 2014). I tillegg er det også snakk om viktige ledelsesprinsipper som omhandler verdier som frihet, fellesskap, åpenhet og samarbeid (Alasoini, 2013).

Antagelse: Ledelsens holdninger og vilje innovasjon er en viktig faktor for MDI.

2.6.1 Lederstøtte

For å kunne undersøke kapasitet for innovasjon vil det derfor være viktig å avdekke graden av støtte som finnes hos ledelsen, hvilken ledelseskultur som er tilstede for å evne å la ansatte være med på å ta beslutninger, og hvorvidt det er en struktur hos ledelsen som kan utnytte medarbeidernes kunnskap og kreativitet.

Selv om innovasjonen i seg selv kanskje starter hos ledelsen, er likevel innovasjon på en arbeidsplass en sosial prosess, som nevnt i kategorien *Kultur*, og krever en aktiv relasjon mellom ledelse og ansatt. Derfor, hevder han videre, er det vanskelig å isolere innovasjonsprosessen som en ren medarbeiderdrevet prosess uten støtte fra ledelsen. I forskjellige tilfeller kan uansett graden av dominans og involvering eller initiering fra ledelsen være forskjellig.

Noen av spørsmålene man kan stille seg for å finne ut av om det faktisk er rom for medarbeiderdrevet innovasjon på en arbeidsplass vil derfor kunne være hvorvidt ledelsen er støttende til at beslutninger kan tas av medarbeidere, om initiativ blir fanget opp og anerkjent, og om den kunnskapen som ligger hos medarbeiderne blir sett og brukt videre i organisasjonen for å finne og frigjøre større ressurser enn det som har vært vanlig (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Antagelse: Lederstøtte er en avgjørende faktor for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.6.2 Beslutningsstruktur og autonomi

Dette er en viktig driver ifølge Kesting og Ulhøi (2010). Beslutningsstrukturen innbefatter at idéer som innhentes på arbeidsplassen faktisk når frem til å bli til innovasjon, viktigheten av at idéer ikke forsvinner i prosessen, og mekanismer for å fange opp gode idéer. Spørsmålet de stiller seg er hvordan man kan sikre at gode idéer når frem og blir besluttet, da denne siste handlingen til slutt ligger på noen andres bord, fortrinnsvis hos ledelsen. Et viktig element i tillegg er at rammen for idéinnhenting er godt nok designet. For at den enkelte ansatte skal kunne være med på beslutningsprosessen, må kanskje også ledelsen gi fra seg noe av sin

autoritet. Kesting og Ulhøy stiller derfor spørsmål om hvilke alternative måter man kan organisere selve beslutningsstrukturen på (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Flere undersøkelser underbygger også påstanden om at autonomi er en viktig driver for MDI. Lederes evne til å delegere ansvar og stole på sine medarbeidere i beslutningsprosessen er essensielt (Baggen et al., 2015). Flere understreker at medarbeiderdrevet innovasjon til dels er en prosess som går nedenfra og opp, en *bottom-up-process*, og i så henseende handler det også om ledelse og evnen til å gi fra seg autoritet og stimulere til autonomi (Høyrup, 2012; Lotz & Kristensen, 2012; Price et al., 2012; Rocha, 2010; Watanabe et al., 2015).

Det vil derfor også være hensiktsmessig å undersøke om det er villighet hos ledelsen til å gi fra seg autoritet, og om tilliten som trengs er tilstede. Blir ansvar delegert, og tør ledelsen å la de ansatte være med på å drive frem beslutninger i organisasjonen?

Antagelse: Beslutningsstruktur og autonomi er av stor betydning for MDI.

2.6.3 Belønning

I litteraturen er det flere som fremhever viktigheten av belønning og insentiver som en driver for MDI. Dette kan være konkrete materielle belønninger, som økonomiske godtgjørelser eller immaterielle som tillit, respekt, lojalitet og trygge ansettelsesforhold (Alasoini, 2013). Det kan også handle om muligheter for forfremmelse i bedriften, noe som dog ikke er mulig på alle arbeidsplasser (Baggen et al., 2015). Danske LO kom i sin undersøkelse av forskjellige arbeidsplasser fram til at både individuelle og kollektive belønninger kan fungere som drivere ved at det å utvikle nye og verdifulle idéer blir verdsatt (Rambøll, 2006). En av driverne for MDI hos Kesting og Ulhøy er også innføring av belønning, hvor kollektive innovasjonsaktiviteter blir anerkjent positivt. Teglborg-Lefèvre (2010) har med som en faktor i sin studie hvorvidt forslag blir anerkjent og belønnet (Teglborg-Lefèvre, 2010) og Shah (2011) beskriver anerkjennelse som en av nøkkelområdene for å øke innovasjonskapasiteten (Shah, 2011).

Dette viser at det kan være en god idé å undersøke hvorvidt en gitt organisasjon har en ledelse som belønner innovasjon, enten i form av konkrete materielle belønninger, eller likeså viktig, immaterielle insentiver, som nevnt over.

Antagelse: Belønning er en viktig faktor for muligheten for MDI på arbeidsplassen.

2.7 Organisering

Nyere tids endringer i arbeidslivsorganisering påvirker også mulighetene for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette inkluderer flatere struktur, mer autonomi og mindre formalisering (Høyrup, 2012; Price et al., 2012). Tidd og Bessant nevner hierarkiske og rigide organisasjoner som hindringer for den støtten som trengs for en god informasjonsflyt, og samarbeid på tvers som noen av de viktigste suksessfaktorer for innovasjon når det gjelder organisasjonsstruktur (Tidd & Bessant, 2013).

Flere av forfatterne i litteraturstudien snakker om nye muligheter for å påvirke innovasjon på egen arbeidsplass som noe som skjer utenfor egne daglige arbeidsoppgaver, og hevder at MDI og innovasjon for øvrig må sees på som separate fra de ordinære arbeidsoppgavene den enkelte medarbeider har i bedriften (Hasu et al., 2011). Rocha beskriver diskurser ved økt deltagelse og forventninger til medarbeidere at de også skal ta del i innovasjonsprosesser og være med på å forbedre produkter og tjenester for bedriften. Dette kan gjøre maktstrukturene uklare mellom ulike interessegrupper (Rocha, 2010). Amundsen mener på den annen side at medarbeiderdrevet innovasjon ikke kan sees på som ekstraoppgaver, men noe som er integrert i det daglige arbeidet (Amundsen et al., 2014), Amundsen finner støtte hos Tidd og Bessant:

Almost all high-involvement innovation activities take place on an "in-line" basis - that is to say, as part of the normal working pattern rather than as a voluntary "off-line" activity. Most of this activity takes place in some form of group work, although around one-third of the activity is carried out on an individual basis (Tidd & Bessant, 2013, s. 127).

2.7.1 Organisasjonsstruktur

Om organisasjonen jobber etter et hierarkisk system, eller om innovasjonen faktisk er drevet av medarbeidere er et spørsmål flere tar for seg. Christian Bason skriver at for å bygge opp en innovasjonskapasitet må organisasjoner ha innflytelse på den kollektive innsikten i bedriften, de må kjenne til den *tause* kunnskapen og en iboende kreativitet hos samtlige medarbeidere, ikke bare hos ledere, prosjektgrupper eller dedikerte innovatører (Bason, 2010).

Hvorvidt innovasjonen skjer nedenfra og opp, eller ovenfra og ned, eller som en blanding mellom de to, har Høystrup (2012) tatt for seg. Han bruker Kesting og Uthøis definisjon av medarbeiderdrevet innovasjon som: ”generering og implementering av nye idéer, produkter og prosesser som stammer fra medarbeideres handlinger som ikke er satt til å gjøre den jobben i utgangspunktet”. Medarbeidere kan initiere, støtte og til og med drive eller lede innovasjonsprosessen. Med den definisjonen hevder Høystrup at prosessen derfor handler om en nedenfra og opp-prosess og at medarbeiderdrevet innovasjon starter nedenfra (Høystrup, 2012, s. 8). Robson Sør Rocha hevder at det i større grad handler om dialog og det å komme sammen for å finne tilfredsstillende løsninger enn å holde på en tradisjonell *top-down* modell basert på ekspertise (Rocha, 2010).

Antagelse: Strukturen i organisasjonen er viktig for potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.7.2 Nettverk

Utvekslingen av kunnskap har vist seg å være en viktig driver for innovasjon (Gressgård et al., 2014). Gressgård påpeker at innovasjon nå skjer på andre steder enn tidligere, og at nettverkene hvor utvekslingen av kunnskap foregår i våre dager er like mye på tvers av organisasjoner og i kontakt med omverdenen som intern. I denne sammenheng vil nettverk handle om samhandlingen på tvers av forskjellige enheter i NAV og hvordan denne samhandlingen utnytter kapasiteten i medarbeiderdrevet innovasjon.

Flere forskere har også kommet fram til at aktiviteten som foregår i uformelle nettverk er viktig for MDI. Dette handler om evnen til problemløsning når uventede problemer oppstår (Høystrup, 2012).

Antagelse: Både formelle og uformelle nettverk spiller en rolle i medarbeiderdrevet innovasjon.

2.8 Verktøy

22 av artiklene i utvalget nevner konkrete verktøy som drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg har valgt ut noen som fremkommer oftest som underkategorier. Disse er *system, idégenerering og møter, seminarer og workshops*.

2.8.1 System, tjenstedesign, e-verktøy.

Verktøy kan være konkrete systemer for å fange opp idéer, som tjenstedesignverktøy.

Tjenstedesign kan tilby en helt ny tenkemåte hva angår MDI. Det viser seg at for å skape nye strukturer og programmer for innovasjon på alle nivåer i organisasjonen er det også behov for en innovativ og design-orientert tankegang (Hasu et al., 2011).

Elektroniske verktøy kan være alt fra programvare for å fange opp idéer på en arbeidsplass, til bruk av sosiale medier, intranett og infoskjermer (Laviolette, Redien-Collot, & Teglborg, 2013). I denne sammenhengen kan det være hensiktsmessig å finne ut av om det finnes noen systemer for idéer som produseres. Blir forslag loggført? Kan man gå tilbake og se forslag i etterkant, når en endring har funnet sted? Er det sporbart hva som førte til endringen eller hvem som kom med forslaget?

Antagelse: System (tjenstedesign, e-verktøy) er viktige verktøy for MDI.

2.8.2 Idégenerering

En av driverne under *Verktøy* har jeg valgt å kalle *idégenerering*. Ikke fordi dette er et innovasjonsverktøy i seg selv, men fordi det samler mange forskjellige idégenereringsverktøy, som ser ut til å være viktige drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. På individ- og gruppeplan i litteraturen nevnes flere forskjellige idégenereringsverktøy, som et trekk som utmerket seg ved flere undersøkelser. I 9 av de undersøkte artiklene blir idégenerering nevnt som en viktig driver. Hos for eksempel Amundsen *et al.* (2014) kom det frem at et stadig fokus på idéfangst og idéprioritering var et særegent trekk hos bedriftene som dro nytte av medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2014). Videre kom det i samme studie frem at det å prioritere idéer handlet om forbedringer i arbeidsprosesser og mindre teknologiske justeringer, og at det ofte skjedde på medarbeidernes initiativ uten å involvere ledelsen. Dette var i tilfeller hvor det ikke var behov for større uttak av ressurser, ellers var lederes deltagelse viktig. Dette viser også at idégenereringen i seg selv ikke trenger å være knyttet til kategorien *Ledelse*.

Sørensen *et al.* (2014) betegner mangelen på et system for idégenerering som en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon og at driveren er å prioritere tid til idégenerering, initiert av

ledelsen (Sorensen et al., 2014). Flere studier viser at bruken av systemer for idégenerering er med på å øke potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon (Gressgård et al., 2014).

Hos Kesting og Ulhøi er dette med å skape rom for idégenerering også et av forslagene til drivere. De definerer også idégenerering til å være mer enn bare kreativitet, men viser til at en idé først skal utvikles fram til den kan bli et utgangspunkt for en ledelsesavgjørelse. Dette handler om endring, som til slutt skal føre til at ledelsen faktisk tar idéen videre og setter den på dagsorden (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, s. 73). Det er derfor naturlig å trekke en slutning om at idégenerering ikke kun handler om å komme opp med nye idéer, men også hvordan disse blir utviklet av medarbeiderne på arbeidsplassen for å bli tatt videre i systemet av ledelsen.

Antagelse: Idégenerering er et viktig verktøy for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.8.3 Møter/seminarer/workshops

Det å skape rom for medarbeidere til å generere idéer og kreativitet handler blant annet om utfordringer med tid og ressurser (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Flere har derfor også lagt vekt på at rommene skapes rent strukturelt ut fra hva det blir lagt opp til på den enkelte arbeidsplass. Det å bruke faste eller uregelmessige møter, seminarer og workshops fungerer for mange som et utgangspunkt. Det å utfordre medarbeidere uten at det går ut over strukturen i bedriften (Telljohann, 2010) er en utfordring som strukturerte møter kan være en løsning på (Baggen et al., 2015; Hallgren, 2008; Sorensen et al., 2014). Det er også snakk om formelle og uformelle møter som en arena av betydning for utvikling og implementering av god praksis for MDI (Aasen, Amundsen, Gressgård, & Hansen, 2012).

Antagelse: Møter, seminarer og workshop er viktige verktøy for medarbeiderdrevet innovasjon.

2.9 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gått igjennom noen sentrale begreper som beskriver temaet for denne oppgaven, innovasjon, innovasjon i offentlig sektor og medarbeiderdrevet innovasjon. I tillegg har jeg gjort rede for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for denne undersøkelsen.

Store deler av litteraturen i oppgaven er skrevet av norske og nordiske forskere.

Medarbeiderdrevet innovasjon er på mange måter et nordisk fenomen, da arbeidsforholdene i disse landene har en flatere struktur og en nedfelt politisk tradisjon for medbestemmelse, blant annet gjennom trepartssamarbeidet (Wihlman et al., 2014). Dette er en fordel for mitt case, da det er lettere å tenke seg en direkte overførbarhet mellom teori og empiri. Da det er mange drivere og underkategorier har jeg valgt å oppsummere teoriene med å vise de teoretiske antagelsene jeg har kommet fram til ved hjelp av en tabell:

Tabell 3: Drivere med antagelser fra teori.

| Driver | Underkategori | Antagelse |
|--------------------|---------------------------------|---|
| Læring og kunnskap | Læringsmiljø | <i>Læringsmiljøet kan gi viktig informasjon om medarbeiderdrevet innovasjon på arbeidsplassen.</i> |
| | Kunnskap og kompetanse | <i>Kunnskap om bedriften, samt deling, tilegnelse og formidling av kunnskap er viktige forutsetninger for MDI.</i> |
| | Motivasjon | <i>Motivasjon hos medarbeidere øker deltagelse og dermed også kapasitet for innovasjon på arbeidsplassen.</i> |
| Kultur | Deltagelse og involvering | <i>Deltagelse og involvering av de ansatte på en arbeidsplass er en viktig faktor som fremmer innovasjon.</i> |
| | Organisasjonskultur | <i>En organisasjonskultur som bringer frem gode verdier og holdninger hos den enkelte medarbeider fremmer innovasjon på arbeidsplassen.</i> |
| | Sosial prosess | <i>Sosiale prosesser hvor innovasjon kan utvikles i relasjoner mellom medarbeidere er en viktig driver for MDI.</i> |
| | Kreativitet | <i>Kreativitet bygger opp om et innovativt potensiale på en arbeidsplass.</i> |
| Ledelse | | <i>Ledelsens holdninger og vilje til innovasjon er en viktig faktor for MDI.</i> |
| | Lederstøtte | <i>Lederstøtte er en avgjørende faktor for medarbeiderdrevet innovasjon.</i> |
| | Beslutningsstruktur og autonomi | <i>Beslutningsstruktur og autonomi er av stor betydning for MDI.</i> |
| | Belønning | <i>Belønning er en viktig faktor for muligheten for MDI på arbeidsplassen.</i> |

| | | |
|---------------------|----------------------------|--|
| Organisering | | |
| | Organisasjonsstruktur | <i>Strukturen i organisasjonen er viktig for potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon.</i> |
| | Nettverk | <i>Både formelle og uformelle nettverk spiller en rolle i MDI.</i> |
| Verktøy | | |
| | System | <i>System (tjenstedesign, e-verktøy) er viktige verktøy for MDI.</i> |
| | Idégenerering | <i>Idégenerering er et viktig verktøy for medarbeiderdrevet innovasjon.</i> |
| | Møter, seminarer, workshop | <i>Møter, seminarer og workshop er viktige verktøy for medarbeiderdrevet innovasjon.</i> |

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg ta for meg den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil presentere et forskningsdesign først, samt valg av metode. Deretter vil jeg presentere caset og til slutt diskutere oppgavens pålitelighet, den eksterne og interne validitet, samt bekreftbarheten.

3.1 Forskningsdesign

Jeg har i denne oppgaven valgt å gjennomføre en kvalitativ case-studie som en metode for datainnsamling. Ved å konsentrere oppgaven om kun ett case med en gruppe informanter vil jeg kunne finne den dybden som er nødvendig for å teste teorien i denne oppgaven. Målet med dette er å oppnå en dypere innsikt relevant for dette forskningsfeltet.

3.1.1 Litteraturstudie

For å finne fram til relevant teori i oppgaven valgte jeg å gjennomføre et litteraturstudie. Jeg gjennomførte søk i Google Scholar og høyskolebibliotekenes søkemotor Oria, og gjorde et begrenset søk med kun artikler som hadde begrepene *employee-driven innovation* og *medarbeiderdrevet innovasjon* som en del av tittelen, som jeg beskrev i kapittel 2. Dette begrensede søkekriteriet gjorde at alle artiklene var relevante for mitt tema. For å velge ut relevant litteratur og få med et bredt nok utvalg fra dette kriteriet valgte jeg å ha med 10 konferanseartikler (congress-papers), samt en doktorgradsavhandling (Hallgren, 2008). Jeg fant 15 tidsskriftpublikasjoner, tre forskningsrapporter og 11 av artiklene er publisert i boken *Employee-driven innovation – a new approach* (Høyrup, 2012). Dette utvalgsriteriets svakhet var at det også var muligheter for at relevant litteratur ble valgt bort. Av hensyn til de begrensningene oppgaven satt når det gjaldt tidsaspektet var det likevel nødvendig å gjøre en slik avgrensning.

Etter å ha gjennomgått denne litteraturen trakk jeg ut det jeg fant av drivere for MDI. Jeg slo sammen de som var like og trakk frem fem sentrale drivere. For hver av de fem sentrale driverne la jeg inn egne underkategorier som jeg mente kunne belyse området mer spesifikt. Dette utgjorde 16 underkategorier. I etterkant kan jeg se at dette ble mange underkategorier på et område som spenner over et stort område som det har vært utfordrende å holde oversikt over. Dette har allikevel gjort at helheten ble ivaretatt, da flere av disse underkategoriene henger sammen, og det å ta bort noen ville gjort det vanskeligere å se viktige sammenhenger.

Som eksempel på dette kan jeg nevne punktene under *Kultur* sett opp mot punktene under *Ledelse*. Jeg ser det som en fordel å trekke for eksempel *deltagelse og involvering* bort fra *Ledelse* og omhandle det som et kulturelt aspekt, da det i MDI også oppstår spontan og løsningsorientert deltagelse uavhengig av ledelse (Hasu et al., 2011).

Ut fra litteraturstudien jeg har gjennomført kan jeg ikke si noe om gradering av hva som er viktigst eller hva som er empirisk mest belagt. Jeg har heller ikke undersøkt mekanismene som ligger bak. Det jeg med rimelig stor sikkerhet kan si noe om er at de driverne jeg har identifisert er relevante for å observere medarbeiderdrevet innovasjon.

3.1.2 Intervju

Siden temaet for oppgaven i stor grad handler om menneskelige handlinger og holdninger, er intervju en viktig kilde til denne studien. For å få innsikt i, og teste hvordan teorien fungerer i praksis, vil det være nyttig og relevant å høre hvordan medarbeidere i en gitt organisasjon opplever mulighetene og kapasiteten for medarbeiderdrevet innovasjon på sin arbeidsplass.

Intervjuguiden ble utformet med tanke på hver enkelt driver, slik de ble identifisert gjennom litteraturstudien, slik at jeg ville kunne få svar på hvorvidt driverne var tilstede og eventuelt i hvor stor grad. Jeg valgte å gjøre guiden semi-strukturert slik at det var rom for å stille oppfølgingsspørsmål underveis. For å kunne finne ut av samsvar i svarene til de forskjellige informantene valgte jeg å kategorisere spørsmålene i intervjuguiden tematisk etter hver kategori av drivere og samtidig stille spørsmål rundt hver underkategori. Noen store åpne spørsmål kunne jeg på den måten snevre inn ut fra hva informantene selv valgte å legge vekt på.

Etter anbefalinger valgte jeg også å gjøre lydopptak under alle intervjuene. På den måten kunne jeg konsentrere meg om spørsmålene fra intervjuguiden og samtidig være så tilstede under intervjuene at det var enkelt å stille relevante oppfølgingsspørsmål til hva som faktisk ble sagt. Alle intervjuene gikk gjennom de samme temaene, men noen ganger i ulik rekkefølge. Repstad anbefaler lydopptak, både fordi man kan være tilstede i samtalen, men også fordi det er behov for eksakte gjengivelser ordrett hvis man skal sitere i analysefasen (Repstad, 2007). Robert Yin, derimot, lister opp noen innvendinger mot lydopptak, hvis man ikke får tillatelse, hvis man ikke har noen plan om å transkribere, da det tar enormt mye tid og energi, hvis man er klønete med elektronikk og det blir distraksjon, eller hvis lydopptak blir et

substituert for å lytte nøye (Yin, 2013). Ingen av disse motforestillingene viste seg å være tilfelle i denne oppgaven.

Alle lydopptakene ble transkribert i etterkant av intervjuene. I løpet av transkriberingen dukket det opp nye tanker, og det var en måte å komme tettere på materialet på. Da intervjuene ble utført med kun svært korte pauser mellom 5 intervjuer pr dag i to dager, var transkriberingen en bra måte å få ”luft” imellom og muligheten til å reflektere videre rundt det som ble sagt. Dette responderer også i litteraturen, for eksempel hos Repstad, som skriver at *fordelen for forskeren med å gjøre jobben selv, er at man nærmest på kjøpet får et svært tett forhold til stoffet – det siver så å si inn gjennom fingrene* (Repstad, 2007, s. 101).

3.1.3 Utvalg av informanter

Kriteriet for valg av kontaktsenter var både geografisk tilgjengelighet, størrelse og kunnskap om dette kontaktsenterets arbeid med endring. Gjennom egen arbeidsplass visste jeg at dette kontaktsenteret jobbet mye med forbedring av resultater. Jeg intervjuet 10 personer. Av disse var 2 ledere og 8 medarbeidere. Av medarbeiderne var en fagansvarlig og en var tillitsvalgt. Dette ga seg tilfeldig, da medarbeiderne ble valgt ut etter loddtrekning. Av tre ledere i enheten var bare to på jobb i den gitte perioden, og jeg valgte å intervjuer begge. Dette for å få et bredere innsyn i ledernes hverdag.

3.2 Presentasjon av case

Det finnes ett kontaktsenter i hvert fylke og deres hovedoppgave er å besvare NAV-brukere på telefon. I tillegg har kontaktsenteret også oppgaver med å besvare spørsmål fra brukere som kommer inn via selvbetjeningsløsningen *Skriv til oss* fra nav.no. Arbeidsdagen på kontaktsentrene er regulert av et datasystem som styrer trafikken basert på hva forventet inngang på telefon er i løpet av dagen. Veilederne forholder seg til en ferdig oppsatt plan hvor man sitter logget på telefon maksimalt 5 timer i løpet av en arbeidsdag, og maksimalt 1,5 timer av gangen. Man kan kun ha to 1,5-timersvakter i løpet av en dag. Det skal også være et tidsrom på minimum 30 minutter mellom hver økt. Veilederne kan velge mellom dette påloggingssystemet, eller de kan velge å ha såkalt *timespålogg* med kun 1 time på telefon, og da 15 minutter tid imellom hver økt. Tiden imellom kalles oppgavetid og skal brukes til alt fra pauser til egentrening, ringe opp brukere, finne svar på spørsmål som har oppstått og lignende. I tillegg kommer tid til organisert opplæring som finner sted ukentlig på alle kontaktsentrene.

3.3 Etiske spørsmål

Denne oppgaven viste seg ikke å være meldepliktig i Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste da ingen av kriteriene for innmelding gjaldt (vedlegg). Alle som ble intervjuet ble informert i forkant om frivillighet i deltagelse og at de kan trekke seg når som helst. De ble også informert om bruken av opptaksutstyr.

Den etiske overveielser i forkant av disse intervjuene er likevel viktig selv om ingen personsensitive data innhentes. Dette ut fra et generelt prinsipp om forskningsetikk (Gilje & Grimen, 2001). Noen av informantene forsikret seg i løpet av intervjuet om hvorvidt det som ble sagt forble anonymt før de avga svar. Det var tydelig viktig for flere at informasjonen de ga ikke kunne knyttes til dem personlig. Dette stiller krav til nøytralitet i analysen og overholdelse av anonymitetsprinsippet. Også enheten caset er hentet fra er anonymisert i oppgaven. Siden kun én av informantene var mann og jeg ikke har med kjønn som noen faktor ellers i analysen valgte jeg å anonymisere han ved å kalle alle for ”hun” i presentasjonen av informantene. I kartleggingen har jeg også valgt bort spesielle steds spesifikke hendelser og interne praksiser som kun gjelder for dem, og forholdt meg til det som er generisk. Dette for å ivareta anonymiteten til caset jeg valgte. Spesifikke hendelser som kan identifisere dette kontaktsenteret er derfor ikke med i resultatene.

En annen etisk faktor er min egen rolle i organisasjonen. Siden jeg jobber som avdelingsleder i et annet kontaktsenter er det tenkelig at min rolle kunne ha innvirkning på informantene. Fordelen var at jeg ikke kjente noen av informantene fra før, og ikke har hatt noe med dette kontaktsenteret å gjøre tidligere. Jeg forklarte også at jeg var der som master-student og ikke som medarbeider i NAV.

3.5 Forskningsmessig kvalitet

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på oppgavens pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) for å kunne si noe om kvaliteten på oppgaven og om hvorvidt det jeg har kommet fram til kan være overførbart til andre lignende studier.

3.5.1 Pålitelighet

På norsk har reliabilitet gjerne blitt oversatt med pålitelighet i kvalitativ forskning (Repstad, 2007). På individnivå handler dette om hvorvidt de informantene jeg intervjuet faktisk er representative for det jeg ønsket å måle. Det jeg ønsker å svare på her er hvorvidt undersøkelsen gir et riktig bilde av personene jeg har intervjuet i forbindelse med de temaene jeg har snakket om. I tillegg er det viktig å gjøre rede for hvorvidt intervjuene gir et riktig bilde av organisasjonen ut fra kriteriene jeg har valgt.

På organisasjonsnivå kan jeg si noe om hvilke utvalgsriterier som er brukt for å komme frem til informantene som ble intervjuet. Metoden for å velge ut informanter ble foreslått av lederne på kontaktsenteret, og de valgte å bruke loddtrekningsmetoden fra stedets vinlotteri. Dette ga et tilfeldig utvalg av informanter. Det kan tenkes at en annen metode med et bredere utvalg ville vært mer hensiktsmessig, for eksempel med tanke på kjønn, da kun kvinner ble trukket ut. Andelen kvinner på arbeidsplassen er på 85 prosent, slik at jeg likevel kan si at utvalget er representativt. I tillegg ble det trukket ut en fagansvarlig og en tillitsvalgt, noe som er med på å representere bredden i rollene til de enkelte medarbeidere. Det var også variasjon i hvor lenge informantene hadde jobbet der, noen var ganske ferske, mens andre hadde jobbet der helt siden oppstarten. Dette vil påvirke påliteligheten i positiv retning.

For å sikre påliteligheten under intervjuene på individnivå valgte jeg å gjøre opptak og deretter transkribere opptakene ordrett. Jeg tok også notater like i etterkant av hvert intervju. Jeg valgte å ikke forklare hva oppgaven handlet om i forkant av intervjuene, kun at det var en masteroppgave og at den skulle handle om innovasjon i offentlig sektor. Etter intervjuene fikk informantene mer utfyllende informasjon. Dette var for å ikke styre samtalene inn i noen bestemt retning, og at de ikke skulle tenke seg til hva jeg ønsket å høre. Jeg passet også på å ikke stille for ledende spørsmål. For eksempel var det noen som ikke nevnte tilbakemeldingsverktøyet *Samspillet* før jeg sa det. Dette noterte jeg meg. Jeg ville uansett vite om dette ble brukt eller ikke, men tok det ut som et eget funn hvor mange som faktisk kom på at det var et tilbakemeldingsverktøy uten at jeg sa det først. Dette er med på å øke påliteligheten i intervjuene.

Under gjennomgangen av de transkriberte intervjuene i NVIVO kom jeg på flere kategorier etterhvert som jeg jobbet meg gjennom. Det ble en prosess hvor jeg måtte gå tilbake og kode de første intervjuene på nytt, da det hadde dukket opp flere kategorier i senere intervjuer.

Denne prosessen med å gå fram og tilbake ga en grundig analyse av datamaterialet og økte også påliteligheten.

For eksempel refererer Repstad en vanlig konkretisering om at reliabiliteten er høy når ulike observatører gjør de samme observasjonene på samme fenomen. Han refererer til Ole Riis (2001) som problematiserer dette ved at i kvalitativ forskning vil fenomener endre seg etter tid og kontekst. For eksempel svarte en av veilederne i caset at arbeidsmiljøet både var den største utfordringen og samtidig det som var unikt med akkurat dette kontaktsenteret. Hvis en annen intervjuer kun spør denne veilederen om hva som er unikt ved kontaktsentret vil man kunne få inntrykk av at hun synes arbeidsmiljøet er bra, selv om hun også synes det er en stor utfordring. Måten spørsmålene stilles og i hvilken rekkefølge de stilles kan også ha en betydning, og svar på spørsmålene vil kunne være ulike fra gang til gang (Repstad, 2007).

Yin peker på en viktig faktor i å skille mellom individet og organisasjonen i intervjuet. En vanlig fallgrube er å basere konklusjonene ene og alene på intervjuene. Da er det ikke lenger en case studie, men en åpen spørreundersøkelse. Derfor må spørsmålene i intervjuguiden handle om organisasjonen og ikke om individene først og fremst. Spørsmålene som stilles skal derfor få frem svar på hvordan og hvorfor organisasjonen fungerer (Yin, 2013). For å sikre at spørsmålene i intervjuguiden var forståelige for veiledere og ledere gjorde jeg først to pilotintervjuer. Dette var nyttig for å kunne justere intervjuguiden til å passe til mitt formål. For eksempel var det mange som svarte negativt på hvordan beslutninger tas i organisasjonen. De opplevde at de ikke ble hørt, eller at det ikke hjalp å komme med innspill, da beslutninger ofte allerede var tatt. Dette sier ikke så mye om det faktisk er slik at medarbeidere ikke blir hørt i denne organisasjonen, det sier kun noe om at medarbeiderne opplever dette. Det kom også opp flere eksempler på at innovasjoner skjedde på bakgrunn av forslag fra medarbeidere. Det denne observasjonen da viser handler om kommunikasjon, hvordan beslutningsprosesser blir formidlet og kunnskap om organisasjonen. Disse skillelinjene har vært viktige å ta hensyn til i denne oppgaven for å sikre påliteligheten på organisasjonsnivå.

En annen ting å ta høyde for når det gjelder pålitelighet var min egen rolle i NAV. Siden jeg jobber som avdelingsleder i et annet kontaktsenter var potensiell fare for at svarene medarbeiderne ga kunne være med forbehold om at jeg faktisk tilhører ledelsen. I forkant av intervjuet ba jeg hver enkelt om å tenke på meg som en ansatt i NAV, slik at de gjerne kunne bruke ”stammespråk”, som forkortelser og interne NAV-begrep, men jeg ville at de skulle

forklare meg hvordan ting var hos dem, som om jeg ikke kjente til NAV Kontaktsenter som sådan. I tillegg til muligheten for at informantene kunne ha oppfatninger av meg som person og min rolle i NAV var det viktig å se på min forforståelse av enheten jeg besøkte. Siden denne enheten er helt lik enheten jeg selv tilhører, kun med annen fylkestilhørighet er det også et faktum at jeg har noen forutinntatte holdninger og meninger. Som Repstad skriver er ikke poenget at man skal være fri for det han kaller *hverdagslig forforståelse*, men at man er ”villig til å justere forståelsen underveis” (Repstad, 2007, s. 117). Dette krevde mer av meg som intervjuer og det var derfor ekstra viktig for meg å klargjøre min rolle i forkant. I etterkant ville jeg valgt sted for intervjuer på nytt. Intervjuene foregikk på en av ledernes kontor, og da det fysiske også kan ha en innvirkning ville jeg ideelt sett valgt et mer nøytralt sted for intervjuene for å være sikker på at de fysiske omgivelsene ikke påvirket svarene som ble gitt.

3.5.2 Gyldighet

Gyldigheten i oppgaven handler om hvorvidt jeg har fått tak i data som er dekkende for det jeg ønsker å undersøke (Everett & Furseth, 2012), eller, sagt på en annen måte, om de empiriske undersøkelsene jeg har gjort faktisk belyser det jeg har spurt om i problemstillingen (Repstad, 2007).

3.5.3 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten eller validiteten viser til hvor generaliserbare funnene mine er, om de lett kan la seg overføre til andre situasjoner. Problemstillingen min handler om potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon i NAV Kontaktsenter. Målet med oppgaven var derfor å se om det er et potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon i NAV Kontaktsenter generelt belyst ut fra ett case. Jeg kan ikke si at dette er generaliserbart til andre enheter i NAV eller offentlig sektor generelt, selv om forståelsen rundt begrepene og teorien kan brukes på flere organisasjoner. Derimot kan jeg med ganske stor sikkerhet si at dette er overførbart til andre enheter i NAV Kontaktsenter, da enhetene ligner hverandre i oppbygging og har de samme arbeidsoppgavene og rammene for produksjon, måling og opplæring. Det som kan overføres er selve metoden for målingen og det teoretiske rammeverket. Driverne jeg har kommet fram til er forankret i litteraturen på området og målinger kan utføres på samme måte ved hjelp av intervju. Det ville også vært interessant å gjøre andre type målinger med samme rammeverk, for eksempel rene observasjoner. Driverne indikerer hva som skal til for å jobbe innovativt hvor innovasjonen er drevet av medarbeidere. Det at noe forekommer i lav grad indikerer at

det er noe som hemmer medarbeiderdrevet innovasjon, og disse faktorene kan det være mulig å endre. Noen av forekomstene var typiske for NAV kontaktsenter, som måten å jobbe etter en streng påloggingsplan på, og kan kanskje overføres til andre arbeidsplasser med lignende bemanningssystem. Disse faktorene vil være annerledes der medarbeiderne har en større grad av autonomi i selve strukturen på arbeidsplassen.

3.5.4 Intern gyldighet

Den interne gyldigheten handler om hvorvidt resultatene jeg har kommet fram til støttes av teorien om det jeg har studert. For å bruke konseptene fra teorien videre var det avgjørende å utforme intervjuguiden etter de forskjellige kategoriene jeg hadde kommet frem til. Det jeg hadde utelatt i teorikonseptet utelot jeg også i intervjuguiden. Da det allikevel kom opp flere funn som gjenspeilet de utelatte punktene fra teorien valgte jeg å ha dem med som empiriske funn. For eksempel spurte jeg ikke direkte spørsmål om tillit og åpenhet eller arbeidsmiljø, men dette ble allikevel nevnt ofte, og ble med som funn i analysen.

Spørsmålene jeg stilte representerte teorien på en indirekte måte. I mitt tilfelle var intervjuguiden utformet med noen hovedtema basert på de sentrale driverne fra teorien, med forskjellige oppfølgingsspørsmål til bruk avhengig av hva informanten svarte på hovedspørsmålene. For eksempel for å få frem refleksjoner på deltagelse og involvering og hvordan medarbeiderne jobbet med idéer og innspill, valgte jeg å stille noen spørsmål som handlet om forbedring og hvordan de jobbet med dette. Ut fra dette temaet kunne jeg stille videre spørsmål om det fantes verktøy for det, hvordan forslag ble tatt imot, om anerkjennelse fra ledelsen og lignende. På den måten fikk også kategoriene og underkategoriene en operasjonalisert sammenheng da det var tydelig at de ulike temaene henger sammen og også hvordan de henger sammen. For eksempel på spørsmål om hva den største utfordringen på kontaktsenteret var, kom kategorien ledelse ofte opp. På spørsmål som direkte handlet om ledelse var svarene ofte mer nøytrale. Ved å stille mer indirekte spørsmål eller spørsmål som omhandlet effektene av en kategori som *utfordring* til ledelse ble svarene mer gyldige.

Under intervjuene kom det fram noe informasjon som ikke var direkte uttalt. En av veilederne passet på å unnskyldte både ledelsen og organisasjonen og hadde veldig stor forståelse for at det hun kritiserte var som det var, og at det ikke var hennes behov å gjøre noe med det. Dette kan virke som et behov for å ikke virke for kritisk, og hun understreket også at hun ikke var en som klaget. Her kan det tenkes at hun ikke ønsket å signalisere mistriivsel. Svarene hun ga

kunne likevel brukes som en indikasjon på flere aspekter ved arbeidsplassen. En annen veileder opplevdes stikk motsatt av dette og var svært negativ til mye av det hun ble spurt om. Det hun var mest negativ til var bemanningsrutinene i kontaktsenteret, og hun opplevde at det var vanskelig å bli hørt og sett i denne frustrasjonen. Dette opplevde jeg at gjenspeilet svarene hennes også når det gjaldt andre kategorier jeg ønsket å få svar på om var tilstede eller ikke. Repstad bekrefter dette med at ”også strategisk bestemte ”kunstige” informasjonen fra aktørene er interessante” og at de viser noe om hvordan aktørene ønsker at forskeren skal oppfatte virkeligheten.

Disse spontane svarene jeg fikk av noen samsvarer også med teorien på området, for eksempel det som handler om hindringer. Jeg valgte å ta med dette i en egen kategori under kapittel 4, *Andre funn*. Som beskrevet over kom det frem flere funn som opprinnelig ikke tilhørte kategoriene jeg hadde valgt ut fra teorien, som for eksempel hindringer for medarbeiderdrevet innovasjon. Siden disse funnene, som *tillit, åpenhet, kritikk, arbeidsmiljø og ønske om forbedring*, gjenspeiles i mye av litteraturen valgte jeg å ha dem med.

Jeg må i en slik undersøkelse også ta høyde for det jeg ikke kan si noe om og hvilke faktorer jeg ikke har mulighet til å stille meg objektiv til. Alle metoder har styrker og svakheter og en av svakhetene ved denne oppgaven ligger i at det kun ble gjort en undersøkelse i ett kontaktsenter. Det kunne vært svært interessant å hatt ett eller to case å sammenligne med, enten i andre kontaktsentre, for å se forskjeller og likheter, eller ved en annen type enhet i offentlig sektor for å kunne si mer om generaliserbarheten ved denne metoden. Noe det er vanskelig å si noe om er hvorvidt strukturen i denne organisasjonen hvis vi sammenligner størrelsen, kjønns sammensetningen eller nettverkene opp mot for eksempel ledelse. Dette er også noe de Vries *et al* (2016) stiller spørsmål til i sin studie (Vries *et al.*, 2015). De oppdagelsene jeg gjorde når det gjaldt faktiske innovasjoner i enheten kunne det også vært interessant å se nærmere på omfanget av i hele NAV Kontaktsenter for eksempel. Hvordan blir slike hverdagslige inkrementelle innovasjoner spredd, og hvor ofte skjer dette.

3.5.5 Bekreftbarhet

Ved hjelp av det teoretiske rammeverket jeg har kommet fram til i denne oppgaven vil det være mulig å teste hvorvidt de samme kriteriene lar seg måle på andre arbeidsplasser. Siden bakgrunnen er aktuell litteratur på området, hvor jeg trakk ut drivere fra samtlige artikler og igjen operasjonaliserte driverne i en intervjuguide, er sannsynligheten stor for at den samme

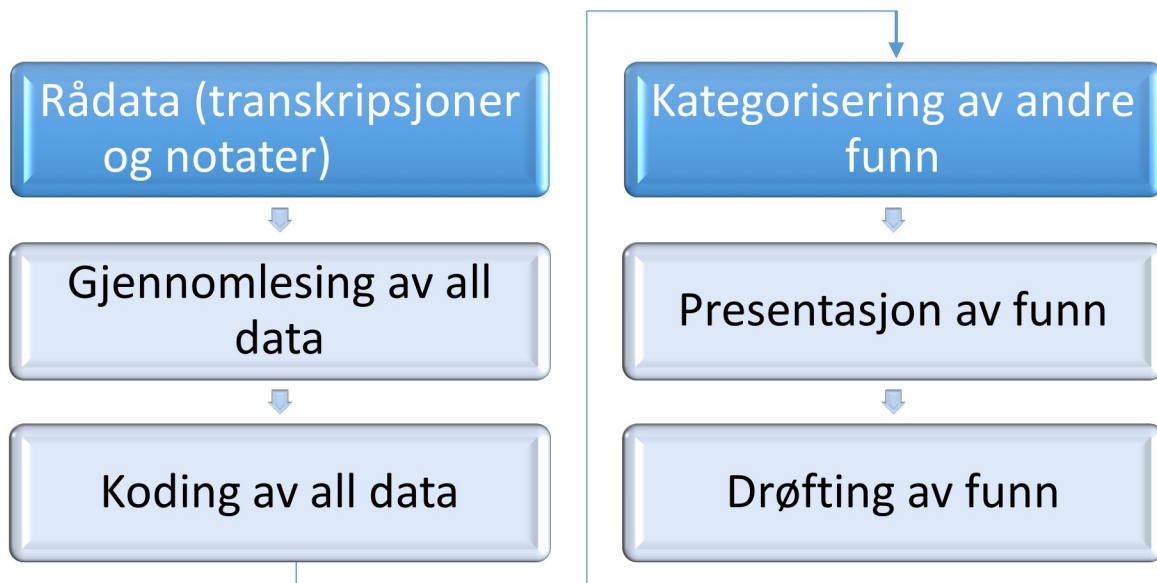
studien kunne latt seg gjøre om igjen med lignende Dette kan jeg si gjelder for lignende arbeidsplasser i offentlig sektor i Norge. Spørsmålet om hvorvidt dette kan gjelde også for andre land eller sektorer får stå ubesvart.

Jeg har ingen referansegrupper å sammenligne funnene mine med. Jeg har kun forholdt meg til dette ene caset. Den interne validiteten kunne blitt styrket ved å gjøre en dokumentanalyse i tillegg for å sikre objektiviteten i informasjonen som blir gitt i oppgaven på organisasjonsnivå. Dette ble valgt bort av hensyn til tid. Idet jeg også har analysert resultatene i lys av aktuell teori på området vil det at mine funn samsvarer med teoriene forsterke inntrykket av at mine observasjoner var riktige og dette igjen gjør observasjonene mer objektive. Styrken i denne oppgaven ligger i forankringen i litteraturen på området, da det også er mulig å gå tilbake og bekrefte funnene ut fra aktuell litteratur. Denne oppgaven tar for seg tema og problematiseringer som sannsynligvis mange vil kunne kjenne seg igjen i, både i privat og offentlig sektor. Funnene kan brukes som indikasjoner på hvilke faktorer som bør være tilstede for at en organisasjon skal kunne jobbe innovativt ved hjelp av den ressursen medarbeiderne kan være.

For å sikre bekreftbarheten i denne studien har jeg i dette metodekapittelet beskrevet alle beslutninger jeg har tatt i denne forskningsprosessen om hvordan forskningen er gjennomført og hva som kunne vært gjort annerledes (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

3.6 Analytisk tilnærming

Her vil jeg si noe om fremgangsmåten for analysen av datamaterialet jeg samlet inn.



Figur 1: Metode for analyse.

Noen mønstre og sammenligninger var ikke mulig å stille spørsmål om før etter at intervjuene var gjennomført og klare for analyse. Robert Yin kaller dette nivå 3-spørsmål hvor man spør etter mønstre i funnene (Yin, 2013). Han snakker om dette i forhold til forskning på flere case, men også i mitt tilfelle er dette aktuelt, da det naturlig nok kom frem ting etter intervjuene som ikke var tenkt ut på forhånd. For eksempel hvor likt eller ulikt de forskjellige intervjuobjektene svarte på de samme spørsmålene, eller sammenligning mellom ledelse og medarbeidere. Dette vil komme fram i analysen.

For å lette analysen av datamaterialet med intervjutranskripsjonene valgte jeg å bruke et analyseverktøy, NVIVO (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Siden jeg allerede hadde kategorier fra litteraturstudien og det var disse jeg ønsket å undersøke forekomsten av i intervjuene, satte jeg først inn kategoriene og underkategoriene som koder og kodet alle intervjuene etter disse. I tillegg valgte jeg å kode inn noen begreper jeg fant underveis, noen likheter og fenomener jeg syntes virket interessante. Dette kalles *begrepsstyrt koding* hos Kvale (2015), og er, til forskjell fra datastyrt koding hvor kodene utvikles gjennom tolkning av materialet, basert på allerede utviklede koder gjennom konsultasjon av litteraturen på området (Kvale et al., 2015). Etterhvert som jeg kodet dokumentene kom jeg på nye fellestrekk og stilte meg undrende til noen spesielle måter å svare på som jeg også la inn som koder og gikk tilbake og tok med de første intervjuene jeg allerede hadde transkribert som

beskrevet over. I tillegg gjorde jeg en meningsfortetting av hvert intervju, hvor jeg for hvert utsagn skrev ned en meningsfortettet tekst med kun det essensielle i det som ble sagt. Dette ga meg også en oversikt over innholdet i hvert intervju uten alle fyllord og unødvendige uttrykk.

Oppsummert kan jeg si at metoden jeg brukte har helt klare styrker i at det er en konkret operasjonalisering fra drivere fra litteraturen til intervjuguiden. I praksis snakket vi om temaer som var relevante for det jeg ønsket å undersøke. Hver enkelt leder og veileder hadde rom til å diskutere rundt hvert tema på individ- og organisasjonsnivå. Dette ga meg fyldige svar og gjorde det enkelt å trekke ut svarene til hver enkelt driver når jeg kodet og analyserte materialet i etterkant, samt når jeg knyttet disse resultatene opp til teorien i drøftingen. Svakheterne i studien ligger delvis i min egen rolle i organisasjonen og at det var utfordrende å legge min egen rolle som leder til side og bare være en observatør for det som ble sagt. Oppfølgingsspørsmålene mine bar til en viss grad preg av at jeg kjente organisasjonen, og mye av tilleggsinformasjonen jeg fikk ble derfor til dels styrt og ikke helt objektiv. Jeg vil likevel si at dette ga meg en dybdeforståelse jeg ellers ikke ville hatt tilgang til.

4. Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene gjort i datainnsamlingen. Basert på intervjuene jeg har gjort har jeg valgt å belyse resultatene etter kategoriene jeg kom fram til i kapittel 2. Jeg intervjuet ti personer ved ett valgt kontaktsenter med driverne for medarbeiderdrevet innovasjon som utgangspunkt og jeg ønsker her å presentere resultatene basert på de ulike kategoriene og underkategoriene jeg kom fram til. Til slutt vil jeg også vise til tematikk som kom opp utenom det jeg hadde forventet.

Tabell 4: Driverer med illustrerende sitat fra case.

| Driver | Underkategori | Illustrerende sitat |
|----------------------|---|---|
| 1 Læring og kunnskap | Læringsmiljø Kunnskap og kompetanse Motivasjon | <i>Det går jo mye på det her med mestring og. Mestring i seg selv er jo motiverende. Vet du svaret så gi svaret, da får du avslutta en oppgave. Jo mere du vet jo enklere blir jo hverdagen. Jeg føler at de blir motivert av læring, ja.</i> |
| 2 Kultur | Deltagelse og involvering Organisasjonskultur Sosial prosess Kreativitet | <i>... jeg opplever at man blir invitert til å komme med meninger og komme med forslag til forbedringer, men det stopper, eller mange kan ha inntrykk av at det stopper der, det blir liggende og det skjer ikke så mye mer og det kan jo være fordi noen ting har veldig langsomme prosesser, og det er ikke bare negativt det, sånn er det noen ganger. Man blir invitert til å si meningen sin men det skjer ikke noe mer.</i> |
| 3 Ledelse | Lederstøtte Beslutningsstruktur og autonomi Belønning | <i>Der er jo utfordringen at avdelingsleder ikke er faglig nedpå. Det er jo ikke mitt ansvar sånn, men når de gjennomfører medlytt er vel ikke de nok faglig nedpå til å kunne avdekke om det er noen mangler.</i> |
| 4 Organisering | Organisasjonsstruktur Nettverk | <i>Ja, det er greit, her har vi to avdelingsledere og en avdelingsdirektør og alle oss undersätter. Jeg kan ikke se at det skulle vært annerledes. Det</i> |

| | | |
|-----------|--|---|
| | | <i>er jo nok ledere. Det som skal ivaretas er ivaretatt så jeg har ikke noe innsigelser på det.</i> |
| 5 Verktøy | System Idégenerering Møter, seminarer, workshops | <i>Det blir mer sånn at man sier ifra, så ja jeg har jo sagt ifra. Jeg får ikke så mye tilbakemeldinger, hva som skjer med det det... det kan jo ta lang tid.</i> |

Tabell 1: Kategorier med underkategorier og illustrerende sitat.

4.1 Læring og kunnskap

Observasjon: arbeidsplassen har en høy grad av kunnskap og kompetanse og et gjennomgående godt læringsmiljø. Motivasjonen varierer etter hvilke opplæringsmetoder som er tilgjengelig.

4.1.1 Læring/læringsmiljø

I intervjuene beskriver både veiledere og ledere et læringsmiljø bestående av både formelle og uformelle opplærings situasjoner. Noe er gitt og strukturert fra styringsenheten og fagnettverkene, mens andre former for kunnskapsutveksling tar medarbeiderne selv initiativ til. Syv av ti intervjuede stiller seg positive til læringsmiljøet, mens de tre som ikke er udeelt positive beskriver mangel på tid til opplæring organisert i grupper som en forringelse av slik opplæringen var tidligere. De opplever at det er mindre tid til felles opplæringsaktiviteter og at mye av kunnskapsutvekslingen og delingen har blitt borte.

Mye foregår på mail og sitter for seg selv og det synes jeg er litt vanskelig. Mye tas opp felles og det synes jeg er bedre for da kan man ta opp ting og så lese mer siden, men å bare få mail og lese for seg selv er uvant. Veileder 3

Resten beskrev læringsmiljøet på arbeidsplassen som veldig bra. Det ble lagt vekt på medarbeidernes ønske om å lære mer, behov for å lære ting de ikke nødvendigvis har bruk for i jobbsammenheng, for å få en større forståelse av fagfeltene de jobber med og gå dypere inn i enkeltsaker. En av medarbeiderne beskrev at hun opplevde andres nysgjerrighet til det hun lurte på som veldig positivt, og det at også de som hadde jobbet i NAV i mange år kunne lure på det samme, og være interessert i svaret var en ekstra motivasjonsfaktor for henne.

Imidlertid fantes det også markante fellestrekk blant de som opplevde læringsmiljøet som bra og de som var mindre positive. Det at læringsmiljøet var bra, var i flere tilfeller på tross av de negative elementene. De samme utfordringene ble med andre ord nevnt uavhengig om respondenten syntes det var et godt læringsmiljø eller ei.

Det er veldig godt, men sånn som det er lagt opp i KS nå har vi ikke så mye tid til opplæring, så den biten synes jeg har kommet veldig inn i forhold til å sånn vi hadde det før. Når vi har forskjellige planer. Nå blir det veldig mye utsending av mail, det blir ikke den fellesopplæringa. Det savner jeg litt for det blir mye egenopplæring, jeg savner det med miljøet og kunne sitte og diskutere litt mer ting at det var mer tid til det. Veileder 4

Flere av medarbeiderne påpeker at det har vært en endring i den formelle opplæringen i kontaktsenteret.

Lederne viser til at opplærings situasjonen i NAV Kontaktsenter er unik i NAV med tanke på struktur og organisering. Det legges stor vekt på kunnskap og opplæring. Begge lederne beskriver medarbeiderne som faglig svært interesserte og dyktige. De beskriver også at den formelle opplæringen har endret struktur og at de går mer bort fra tradisjonell klasseromsundervisning. De bruker andre metoder som quiz, spill, gruppediskusjoner og dropp-in-opplæring, hvor en fagansvarlig kan være tilgjengelig for spørsmål eller komme med kortere opplæringsbolker innenfor et gitt tidsrom på dagen. Det er fagansvarlige på den enkelte arbeidsplass som har ansvaret for den formelle opplæringen, i samarbeid med en *service- og opplæringsansvarlig*, som regel en avdelingsleder.

Når det gjelder den uformelle opplæringen nevner samtlige veiledere at det er en kultur for å bruke hverandre, og at interaksjon mellom medarbeiderne er noe de ser på som veldig viktig. Samtlige av veilederne nevner dette med å spørre hverandre, å kunne ha en kollega i nærheten å spille på, og å kunne bruke lunsjrom og andre steder på kontoret til å ta opp faglige spørsmål. I tillegg ser mange også på det å bli spurt som en positiv ting. En nevnte dette med å ha en nyansatt ved siden av seg som positivt, og at det var viktig for henne å gjøre den nye kollegaen trygg på at det var helt ok å stille mange spørsmål. Dette var basert på hva hun selv opplevde som nyttig da hun var ny.

Jeg har hatt en kollega som har vært ny ved siden av meg, og det første jeg sa til henne var at du må bare spørre meg, om du spør meg 100 eller 200 ganger ikke vær redd for å spørre. Det

er kanskje noen som ikke synes det er så allright å bli spurt så mye, som kanskje synes det er masete, men det er ikke noe god følelse å sitte med når du er ny. Det er det som har hjulpet meg, da. Veileder 7

4.1.2 Motivasjon

Flere nevner at det som gir mest motivasjon er å sitte sammen og lære ting i fellesskap. En påpeker også at jobben ellers kan virke ensom, selv i åpent landskap. Det å komme sammen og diskutere, løse oppgaver og avklare faglige problemer blir nevnt som en motvekt til dette.

Jeg synes det er veldig motiverende, jeg har ikke noe problem med å lære på egenhånd heller, men det er best felles. Veileder 4

Det å gi brukerne god service ble nevnt av flere som motivasjon for kunnskap og læring. En av de spurte svarte negativt på om opplæringen var motiverende, da det var mye som nå kom på mail og at man ble mer overlatt til seg selv. Resten av de spurte beskriver opplæringen som motiverende, og beskriver dette i sammenheng med at de bruker hverandre og at det er rom for å spørre. Dette igjen er betinget av at tiden kan brukes til det, og flere opplever nettopp tid som en knapphet. Dette kommer jeg tilbake til under *Beslutningsstruktur og autonomi*. Både den formelle og uformelle formen for opplæring ser ut til å være viktig, og det er også et bevisst forhold til det de bidrar til selv og det som er planlagt formell opplæring.

4.1.3 Kunnskap og kompetanse

De spurte i denne oppgaven snakker generelt mye om kunnskap i form av fagkunnskap og den kompetansen det kreves å være i besittelse av i jobben. Årsaken til dette legger de i at brukerne må få riktige svar. Kunnskap om NAV og fagfeltene de jobber på er vesentlig for å kunne mestre jobben. En av lederne beskriver dette som at det allerede i starten er en høy terskel for å kunne veilede brukere. Man kan ikke starte med selve arbeidet før man er oppe på et høyt kunnskapsnivå. For en leder er det annerledes, der kan man kunne litt i starten og så fylle på etterhvert. Som veileder må man kunne det meste før man tar sin første telefon. Denne lederen ser på det som en utfordring å holde motivasjonen oppe over tid, da kunnskapsnivået allerede fra starten av er såpass høyt. Det kan også være en utfordring å kunne begrense den kunnskapen. Dette ser ikke denne lederen på som et problem, men heller at de ansatte er opptatt av faglig integritet og har en stolthet i det de kan, og det de kan finne ut av.

Kravene til kunnskap og kompetanse oppleves også som motiverende blant de spurte veilederne:

Det synes jeg er veldig spennende det er noe å strekke seg etter, jeg hadde ikke hatt denne jobben her om det ikke hadde vært for det. Jeg liker å utfordre meg selv og ha noe å strekke meg etter, i jobben min ligger vi ikke bakover, vi sitter framover og vi kommer ikke opp i vater engang altså og det... jeg liker den formen. Veileder 1

De fleste la stor vekt på faglig kunnskap og hadde et ønske om ikke bare å ha nok kunnskap til å mestre jobben, men å virkelig være gode på sine felt. Utfordringer som ble nevnt var tid, og kvalitet, da det opplevdes av mange som om målbare resultater handlet om andre ting enn kvaliteten i kunnskapsnivå og brukerservice. Mer om dette senere.

4.2 Kultur

Observasjon: De sosiale prosessene på arbeidsplassen oppleves som gode kollegene i mellom og også i samspill med ledere. Det er lite opplevd kreativitet blant medarbeiderne og en lav grad av deltagelse og involvering.

4.2.1 Deltagelse og involvering

Når det gjelder de ansattes deltagelse og involvering på arbeidsplassen svarer lederne at dette er en kjernesak for dem. Det er noe de både ønsker og legger mye vekt på.

Ja, det er en kjernesak for meg å få engasjerte medarbeidere. Vi gjør tiltak og har forslagskasse og alt det tradisjonelle og vi passer på og har blitt flinkere til å i avdelingsmøter og enhetsmøter å sette av tid til spørsmål og gruppearbeid og sende ting ut på høring.

Samtlige veiledere opplyser at de blir oppfordret til å ta initiativ og være delaktige. Noen synes det er positivt. Her deler svarene seg på om det handler om fag eller andre ting. Når det gjelder fag oppleves det som om det ikke er vanskelig å spørre hverandre og dele erfaringer. De blir oppfordret til å komme med innspill og forslag både faglig og på andre områder, som arbeidsmiljø, til medbestemmelsesapparatet, og ulike høringer.

Årsaken til at de ønsker deltagelse forklares med at det er ressurser som fellesskapet kan få bruk for og dette er det en bevissthet rundt hos lederne. På spørsmål om hva som er gevinsten i at flere er med og bidrar svarte en leder dette:

Det er jo mange, alle her sitter med en parallellkompetanse, vi har flere kompetanser, det er mange her som kan bidra med nye vinklinger, nye måter å gjøre det på, kreativitet. Jeg hadde hatt stor gevinst i at flere ville gjøre det. Leder 2

Lederne sier flere steder at det er lite involvering og at det kan være vanskelig å få opp engasjementet hos medarbeiderne.

Ledere og medarbeidere kommer inn på flere mulige årsaker til manglende deltagelse og involvering blant de ansatte. Den ene årsaken er tid. Det er vanskelig å gi noe ekstra når det ikke er satt av tid til dette. Lederne opplever dette som utfordrende da de samtidig har ansvar for produksjonen, og at avdelingene leverer i henhold til målene som er satt. De ansatte opplever at det blir fremmet ønske om økt deltagelse, men at det er forventet at de skal klare dette i den tiden som er avsatt og at den tiden ikke strekker til. En annen årsak er at organisasjonen er tungrodd og uoversiktlig og at det er uklart hva som skjer videre når noen kommer med et forslag. I forbindelse med dette oppleves det også av flere at avgjørelser allerede er tatt før det når den enkelte medarbeider.

Ja, men jeg opplever at noe av bidraget forsvinner fordi man tror at avgjørelsen er tatt allerede og det føler vi også som enhet opp videre, vi får en del diskusjoner [...]vi opplever at avgjørelsen egentlig er tatt, så vi opplever ikke noe reell... Nå har det vært høring på produksjonsstyring hvordan det skal ordnes, og vi må ta oss i nakken for å gidde å gi en tilbakemelding på det, for vi opplever at her er det bestemt. Så vi opplever at vi får ikke vært med. Leder 1

Dette synet deles av både ledere og medarbeidere og sees her i sammenheng med det å være deltagende og å bli involvert i meningsutvekslinger.

I tillegg til forklaringer med at systemet er stort og at det er lite tid og muligheter til ekstra engasjement utover det som kalles produksjon, samt at det kan være en oppfatning blant medarbeiderne og lederne at beslutningene allerede er tatt før de kommer på bordet hos enheten, forklarer flere også det manglende engasjementet med personlighetstyper, at det handler om hva den enkelte ønsker og ikke ønsker av egen deltagelse. En av lederne forklarer at det finnes flere arenaer for innspill, men at de kanskje ikke ser at medarbeiderne faktisk ønsker å være med på å bidra.

En av lederne viser også en forståelse for at årsaken kan ligge i arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen når det gjelder trygghet i å uttrykke meninger i plenum:

Ja jeg tror mange blir sabla ned, og de tenker at det går ikke og her er ledelsen sånn og sånn, så jeg tror den tryggheten om å tørre å komme med forslag, å si nei det er jeg ikke enig i så kan vi ta diskusjonen. Leder 2

Medarbeiderne snakker mye om deltagelse og deres forskjellige holdninger til dette. Noen deler ledelsens syn når det gjelder viktigheten av å bidra, og at det kan være tungt å få med folk på felles engasjement. Medarbeiderne omtaler også seg selv og hverandre som lite ivrige og at de som regel ikke snakker så mye på felles møter. Dette blir forklart med mangel på trygghet, tillit og åpenhet. Her det en motsetning, siden de samme veilederne opplyser om at det er et veldig godt arbeidsmiljø. Det kan likevel se ut som om det mangler tilstrekkelig trygghet for at kulturen skal fremme deltagelse.

For å oppsummere ser det ut som at for ledelsen er engasjement fra den enkelte viktig og noe de oppfordrer til, dette opplever også medarbeiderne. De ser også nytten av å få flere til å bidra med sin kompetanse, da de virker opptatt av å lære av hverandre. Forklaringen på manglende engasjement fra ledernes synspunkt kan forklares med noen punkt; begrenset tid, at det er en stor og tung organisasjon, at det kan virke som om mange av avgjørelsene allerede er bestemt før man blir tatt med på råd og til slutt forklares det også med den enkeltes ønske og vilje til å være med på å bidra til endringer.

4.2.2 Sosial prosess

Alle bortsett fra én veileder nevnte det sosiale på jobb som en viktig faktor. Mange la også vekt på det gode sosiale arbeidsmiljøet og at dette også henger sammen med læringskulturen på kontoret:

Vi har det veldig sosialt. Vi har midler til å ha det gøy, pådriver til å ha litt aktiviteter utenom fag, finne på sprell utenom fag, at en sakte men sikkert kan tørre å være med på ting utenom jobb. Tørre å ba det gøy sammen. Det er jeg en pådriver på. Midler til å bestille pizza og sånne ting. Det er med på å løse opp hverdagen etter øktene, det er viktig og det går på trivsel. Da er det lettere å spørre hverandre. Veileder 6

Flere nevnte det sosiale ved arbeidsmiljøet på spørsmål om hva som var unikt ved akkurat dette kontaktsenteret. Samtidig kunne dette med arbeidsmiljø nevnes som både det unike og positive og som den største utfordringen av en og samme veileder. Også her ble tid beskrevet som noe som gjorde sosiale prosesser vanskeligere.

4.2.3 Organisasjonskultur

Under denne kategorien hører også flere av funnene fra andre kategorier, da mye kan defineres inn under organisasjonskultur. Jeg ønsker å trekke frem noen punkter spesielt, som nevnt i teoridelen; anerkjennelse for idéer og innspill, spillerom fra leder og om det er rom for feil eller kritikk.

Under intervjuene kom det flere ganger frem at medarbeiderne hadde bidratt og at bidragene hadde ført til endring. I mangel av systemer for forslag og idéer var det likevel ikke alltid at idéene ble anerkjent, eller i det hele tatt at det var sporbart hvem sitt forslag som førte til endringen. Dette gjaldt for eksempel for medarbeideren som hadde foreslått endring i et dataprogram:

Og så vet ikke vi om vi er konsekvensen av det, men det sier litt om at kanskje noen vegrer seg for å melde ifra. Leder 1

Medarbeideren fikk ingen tilbakemelding i etterkant og ingen vet hvem som kom med forslaget som førte til endringen. Andre igjen opplevde at de ble anerkjent for det de gjorde og at tilbakemeldingene fra ledelsen var positive. Også ledelsen var opptatt av å se den enkelte medarbeider for det de gjorde. Da det å se dem i det daglige arbeidet er vanskelig i den typen jobb, er det avhengig av at kommunikasjon foregår utenom.

Ingen av lederne så selv på det som et problem å gi fra seg autoritet til medarbeiderne, det var tvert imot noe de uttrykte ønske om. Ønsket om engasjement og deltagelse ville også lette byrden for lederne, i og med at de opplevde at forventningene til de fleste initiativ lå hos dem og at de måtte holde i de fleste trådene for at noe skulle bli gjort.

Det var mange som kommenterte at det absolutt var rom for feil i enheten. Feil som ble oppdaget ble sett på som læring. Også på spørsmål om kritikk svarer de fleste at det er rom for å ta opp ting og at man kan være uenige der og da, men at det oppleves som om det er en god tone likevel i etterkant:

Ja, dette er en av de få gangene jeg har sagt noe på et avd. Møte, jeg ville bare ha svar på det, og det virka som om det var helt greit. Veileder 3

Frustrasjonen lå heller i hva konsekvensene ble av å ta opp ting, ikke i om det var mulig i det hele tatt å si ifra om ting. Dette virket det som om det var enighet rundt.

4.2.4 Kreativitet

Få av svarene som ble gitt kan kobles til kreativitet, det var lite opplevelse av muligheten for å være kreativ, og det virker som om denne typen arbeid ikke så lett blir forbundet med begrepet kreativitet. Kun en av veilederne snakket om egen kreativitet, da hun så dette som en egenskap hun selv hadde, og også hadde brukt dette i arbeidet med å utvikle en ny opplæringsmetode for arbeidsplassen. I tillegg til det var det flere som fortalte om idéer de hadde hatt og innspill de kom med. Dette redegjør jeg for under eget kapittel *Fortellinger om innovasjon* til slutt i dette kapitlet.

4.3 Ledelse

Observasjon: Det er en høy grad av lederstøtte på arbeidsplassen, samtidig som det gis belønning i form av både små påskjønnelser samt anerkjennelse insentiver i form av forbedring. Det er en lav grad av opplevelsen av autonomi, og de fleste opplever manglende påvirkning i beslutningsprosesser.

Lederne selv ser sin rolle i å stimulere til forbedret kvalitet, utvikle organisasjonen strategisk samtidig som de tar vare på medarbeiderne. På spørsmål om hvem som var den viktigste ressursen på arbeidsplassen var svaret fra lederne *medarbeiderne*. En av lederne fortalte om begrepet *produksjonsledelse* som var introdusert for alle avdelingsledere i NKS. Hun kommenterte dette; ”Ja, det ble introdusert et begrep om at jeg driver produksjonsledelse. Når jeg googler produksjonsledelse kommer jeg til logistikk, lagerbeholdning etc, veldig lite menneskelige verdier” (Leder 1).

Det ble ikke utdypet hva hun legger i menneskelige verdier, men hun fortsetter med å forklare at det er et stort produksjonsfokus og at det minner om samlebåndprinsippet. Flere av medarbeiderne nevner lignende holdninger som oppleves å komme fra ledelsen, ikke nødvendigvis ledelsen på kontoret, men også fra styringsenheten som sitter i Bodø og direktoratet. En av medarbeiderne trodde ikke hun hadde hilst på direktøren for NAV kontaktsenter da han var der på besøk og kommenterte: ”Og hvorvidt de har lyst til å komme inn hit og hilse på den statistikken deres, det er vel ikke sånn, så der er vi kun tall og

statistikk” (Veileder 6). Flere av de spurte opplevde at de ble sett på som tall og statistikk og at det menneskelige aspektet ble borte.

Det var flere medarbeidere som hadde klare oppfatninger om hva de forventet av en leder, og hva de forbandt med lederrollen. For lederne selv var ledelse som et eget fag noe som ble utdypet. Medarbeiderne hadde formeninger både om lederen som personalleder og som en som strategisk er med på å utvikle organisasjonen.

På spørsmål som omhandlet forventninger til leder og lederrollen var svarene fra medarbeiderne forskjellige. Noen hadde uttrykte et behov for personlig støtte og opplevde at dette fungerte i varierende grad. To medarbeidere mente at lederens viktigste rolle var å være der for dem. Andre igjen hadde mer strategiske forventninger til lederen sin, ikke først og fremst som en personalleder, men som en som for eksempel koordinerer opplæring eller som tar tak i problemer som oppstår.

4.3.1 Lederstøtte

Flere av svarene som ble gitt sier også noe om hvordan medarbeidere og ledere opplever lederstøtte i arbeidshverdagen. Tidligere har det blitt vist til hvordan ledere oppfordrer til å komme med forslag og hvordan det oppleves av medarbeidere å bidra til forslag, og å være med på ta beslutninger. Her handler det om støtten medarbeiderne opplever de får av ledelsen i det daglige.

Flere av de intervjuede medarbeiderne hadde meninger om hvorvidt lederne hadde den kunnskapen som skulle til for å være en støtte for dem. Det at lederne selv ikke utfører den jobben de gjør daglig, ble sett på som problematisk av noen, og de opplevde at lederne manglet tilstrekkelig fagkunnskap. Dette på tross av at det finnes fagansvarlige som tar seg av fag og egne nettverk innenfor hvert fagfelt. En veileder opplever dette:

Ja, vi har byttet ledere, og det hadde vært bedre om de også hadde hatt fagkunnskap. Da kunne vi diskutert, da vet de om utfordringene dine, de vet hvordan du ter deg, men hvis de hadde hatt kunnskap om faget kunne de vinklet det også den veien. Det er så mye som mangler. Veileder 1

Veilederne opplyser om at de ikke helt vet hva lederne gjør og opplever samtidig at lederne ikke kjenner hverdagen deres.

Begge ledere sa at de ønsker seg mer engasjement, og ikke får nok innspill, men det er også åpning for at de kanskje ikke ser mulighetene som ligger der:

Jeg håper de blir anerkjent på en god måte. Utfordringen er at vi ikke får nok. Men det kan godt være at vi ikke ser de forslagene som kommer. Leder 1

Ja, det er viktig å få anerkjennelse og bli sett når du gjør ting, så er det mange måter å gjøre det på. Så prøver vi å være gode på å se, men vi greier jo ikke å se alle hele tiden. Leder 2

På den annen side er det flere som uttrykker at lederne er en støtte og et bindeledd mellom medarbeiderne og den store og uoversiktlige organisasjonen, hvor helheten kan være vanskelig å forholde seg til. Flere omtaler lederne sine som en støtte på den måten at man kan gå til lederen med forslag, få tilbakemeldinger eller be om tid til noe, og noen har også erfaringer med å komme med forslag og bruke lederne til å fremme egne idéer.

De fleste sier de har en leder de kan snakke med, som er åpen for innspill og forslag. Flere forteller at lederen er en støttespiller og at kommunikasjonen generelt sett er god. De som sier dette legger også til at det kanskje stopper opp der, og at veien videre er mer uklar, og de etterlyser handling i etterkant.

4.3.2 Belønning

På spørsmål om hva som var belønningen for å være deltagende, komme med innspill og endringsforslag svarte de fleste at endringen i seg selv var selve belønningen. Det kunne være enten at et dataprogram eller en rutine ble bedre, eller at konsekvensen var at de som medarbeidere fikk en bedre hverdag.

En annen form for opplevd belønning kunne være anerkjennelse fra en leder. En veileder beskrev hvordan det opplevdes som en gevinst å bli sett og å få lov til å være med å bidra. En av lederne svarte at belønningen hun ga kunne være at hun spurte samme veileder igjen en annen gang hvis noen viste interesse, og at små gaver og slike ting kanskje blir tatt som en selvfølge etterhvert. Noen snakket om et bra arbeidsmiljø hvor man både kan trives og utvikle seg som en form for gevinst eller belønning.

I tillegg belønner lederne og de fagansvarlige på mer tradisjonelle måter med små gaver eller oppmerksomheter, som kaker, en påspandert lunsj eller symbolske premier som gevinst for å nå enkelte mål.

4.3.3 Beslutningsstruktur og autonomi

Under denne kategorien ble både ledere og veiledere spurt om beslutninger noen ganger blir delegert videre til medarbeidere og hvordan dette skjer. Det kom opp flere eksempler på dette, blant annet et ganske ferskt eksempel hvor utarbeidelsen av kontorets egne mål for 2016, som alltid nedfelles i en *Virksomhetsplan*, ble utarbeidet i løpet av en hel dag hvor alle deltok. Gjennom diskusjoner og gruppearbeid kom de sammen frem til mål og satsingsområder for året, hva de ønsket å være ledende på, og hva de også leverte bra nok på pr. i dag. En av lederne svarte dette:

Vi fikk en avdag (dag uten produksjon) i forkant av virksomhetsplanen skulle skrives og så gikk vi ut til medarbeiderne og sa her er det blankt, her er talla våre fra i fjor. Her er måla for i år, noen punkter kan vi ikke unnlate å jobbe med, men det er et handlingsrom her for hvilke parametere er gjennomsnittet godt nok for oss, og hvilke ønsker vi å være best. Og ha en diskusjon på det og det fikk vi og da har vi laget en handlingsplan som er veldig ut fra medarbeiderne. Leder 1

Tilbakemeldingene på denne måten å jobbe med mål på var udelt positiv blant de spurte. Dette har jeg vist til under *Deltagelse og involvering*. Når det kommer til selve beslutningsprosessene kan det se ut som om det er mer delte meninger. Flere nevner at det er åpenhet for innspill, men at det kanskje ikke skjer noe videre og at det stopper opp.

Det er flere som snakker om handlingsrommet. Dette oppleves svært ulikt. En av lederne opplever at det er lite handlingsrom, men ser også at det er muligheter der for ledelsen å skape et handlingsrom gjennom ulike tiltak. Dette kan sees i sammenheng med opplevelsen av autonomi. For ledelsen er autonomi noe de forbinder med handlingsrom, til å kunne styre enheten. En av lederne opplever at alt enheten blir målt på blir sett på som like viktig og at det derfor er vanskelig å prioritere bort noe for å få mer rom til andre ting. Den andre lederen mener hun har mye handlingsrom, men er bevisst på at dette er noe hun må ta, og at handlingsrommet finnes innenfor de rammene de har. Det kreves at lederne har evnen til å sette av tid.

Noe av det alle svarte negativt på var muligheten til å styre egen tid. Slik kontaktsenteret er lagt opp følger alle sin egen fastsatte plan for arbeidsdagen (som referert til /forklart tidligere s. ..). 5 timer av dagen er satt til å være i telefon med brukere, resten av tiden er enten *oppgavetid*, som skal brukes til alt fra pauser til faglige oppdateringer, eller styrt opplæring. Opplevelsen av denne styrte tiden opplevdes litt forskjellig, men for det meste negativt, i og med at det ikke var noen mulighet til fleksibilitet. Også lederne opplever det slik.

På spørsmål om muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag svarte en medarbeider at det er lite rom for påvirkning annet enn at de påvirker gjennom å møte på jobb og være gode kolleger. Det hun understreker er at det er hvordan bemanningen er styrt hun ikke kan påvirke, men hun nevner ikke andre områder hvor det kunne vært rom for påvirkning.

Det er ingenting. Det er lite, ikke ingenting. Vi påvirker jo hverdagen vår ved å være hyggelige kolleger, vi påvirker jo hverdagen ved å komme på jobb hver dag, absolutt så påvirker vi, men ut fra jobben vår og 5 timer pålogg har vi ikke noen påvirkning. Men utover de minuttene så er vi fullt ansvarlige for egen arbeidsplass. Der må vi alle påvirke på en god måte.

Dette er i samsvar med flere av medarbeidernes opplevelser. Flere sier de har meldt inn dette som et problem, og det har også kommet opp forslag til endring. En veileder uttrykker en skepsis til selve beslutningen og føler seg avspist i møte med et rigid system. Dette sier noe om hvordan beslutningsprosesser på denne arbeidsplassen oppleves og formidles. Som flere eksempler tyder på blir forslag tatt videre, som jeg kommer tilbake til under kapittel 4.6 Fortellinger om innovasjon. Det er derfor et interessant funn at så mange opplever ikke å bli hørt og dette henger kanskje sammen med hvordan dette blir kommunisert, som nevnt i metodekapittelet under *pålitelighet*.

4.4 Organisering

Observasjon: Organiseringen av enheten oppleves som bra, med god struktur og kjennskap til interne nettverk. Resten av NAV inkludert egen styringslinje oppleves som uklart av de fleste og organisasjonen virker stor og uoversiktlig som helhet.

4.4.1 Nettverk

Nettverkene informantene refererer til er både interne nettverk i NAV Kontaktsenter og eksterne nettverk ellers i NAV. En av lederne refererer også til et ledernetverk i NAV, *Visit*, som hun benytter for lederstøtte og erfaringsutveksling. Nettverkene i NAV

Kontaktsenter er bygd opp rund de forskjellige spesialiserte fagområdene som for eksempel arbeid og helse. Hvert kontaktsenter har egne fagansvarlige som tilhører landsdekkende nettverk og hvert nettverk har en fagkoordinator som igjen forholder seg til en ansvarlig for avdelingen *fag og kvalitet* i styringsenheten.

Generelt er det slik at medarbeiderne kjenner godt til, og forholder seg til, de fagansvarlige i sin enhet, men at de i mindre grad er kjent med nettverkene bak den enkelte fagansvarlige og hva de eventuelt kan brukes til. Dette er i tråd med hvordan kontaktsenteret er organisert.

Det er kjennskap til at de fagansvarlige kan bruke nettverkene til å avklare spørsmål veilederne kommer med som ikke fagansvarlige finner ut av selv. Fagnettverkene kan også brukes til å komme med innspill til endring, og brukes også til dette av de som kjenner til at det er en mulighet. Her svarer de at de er kjent med at de kan sende innspill via fagansvarlige og inn i nettverkene. En av veilederne påpeker at dette kanskje er noe de som har jobbet litt lenger i kontaktsenteret er mer kjent med og har mer kunnskap om hva de kan bruke nettverkene til. Når det er behov for videre avklaringer eller et konkret forslag til endring sender fagkoordinator i nettverket forslaget videre. Hva som skjer videre og hvor innsendte forslag avklares videre kan oppleves uklart. En av veilederne som også er fagansvarlig svarer dette:

Ja, vi sender til N.N, så sender N.N videre der oppe, til Gud eller noe... Hahaha. Da går det veldig lang tid før det blir en avklaring. Veileder 2

Andre nettverk i enheten, som fagforeninger og medbestemmelsesapparatet nevnes også.

4.4.2 Organisasjonsstruktur

For å kunne få svar på hvordan organisasjonsstrukturen bidrar til eller hindrer medarbeiderdrevet innovasjon i enheten var det hensiktsmessig å spørre om hvordan organisasjonen strukturelt er lagt til rette. Jeg ønsket å finne ut av om det er kjennskap til hva som skjer når et forslag sendes inn eller hvordan en endring kan skje og hvordan tjenesteveiene oppleves.

De fleste opplevde at organisasjonsstrukturen fungerte bra, at det var klare linjer og at de visste hvem de skulle forholde seg til. Også lederne opplevde strukturen som hensiktsmessig da alle enhetsledere også utgjør et nettverk som samarbeider. Andre igjen uttrykte ønske om å

kunne hoppe over noen ledd noen ganger, da tjenesteveien virket lang og førte til at det tok lang tid før man fikk svar på innspill. Denne tungheten i NAV som helhet oppleves også av en av lederne; ”[...] det som går på NAV som organisasjon, for eksempel nettsider og sånt, skjemaer da opplever jeg en treghet og frustrasjon og at det ikke skjer endring med en gang” (Leder 1).

Her skiller denne lederen også på om hvorvidt noe tas innad i NKS eller om det må videre i til direktoratet. Det som går innad i NKS oppleves som effektivt, mens det som må videre opp i organisasjonen oppleves som tregt. Her kan det også se ut som om det handler om mangel på tilstrekkelig kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer.

4.5 Verktøy

Observasjon: Enheten jobber systematisk og i økende grad med idégenerering og tilpasser møter, seminarer og workshops til dette formålet. Det mangler struktur for å ta imot og dokumentere forslag og innspill.

4.5.1 System

Samtlige informanter ble spurt om det finnes noe system som dokumenterer idéer og forslag som kommer fra medarbeidere, og om det er mulig å finne tilbake til egne forslag i etterkant. Når en endring har skjedd, kan man se hvem som fremmet forslaget, hvordan veien var fram til en beslutning ble tatt, eller hva som eventuelt ble utfallet. Samtlige svarte negativt på om dette finnes. En av lederne informerte også om at det er få møtepunkter hvor uttalelser blir referatført.

Kommer an på hvor forslaget er uttalt. Vi har ekstremt få møtepunkter hvor det blir referatført. På fag blir det nok ikke notatført, da ligger det nok i fa sitt hode. Hvis ikke det blir tatt opp i fa-møte. Da blir det referatført der. Leder 2

Det finnes en forslagskasse hvor man kan sende inn forslag anonymt, men denne er det ingen som kan huske har blitt brukt. En veileder antok at det var vanskelig å være anonym i praksis siden kontoret hadde så få ansatte, og at det kan være årsaken til at den ikke blir brukt.

Tilbakemeldinger ble gitt direkte og muntlig uten noen skriftlig system for hvordan dette ble ivaretatt.

Når det gjelder tilbakemeldingsverktøy har NAV flere elektroniske systemer. Jeg valgte å spørre om *Samspillet*, som er et excel-basert program laget med hensikt å sende innspill, både ris og ros, til hverandre på tvers av enheter og linjer. Ved spørsmål om dette svarte samtlige at de ikke likte å bruke det. Årsaken var at de ikke ønsket å henge ut eller kritisere kolleger, hverken i NKS eller ellers i NAV. Alle tilbakemeldinger kommer inn til lederne først, og blir gjennomgått av dem før det blir tatt opp med den veilederen det gjelder. Lederne som ble spurt om dette var veldig tydelige på at tilbakemeldinger som kom via samspillet skulle brukes til læring og at det skulle komme noe nyttig ut av tilbakemeldingen. Veilederne som nevnte dette ble også spurt om hvordan de opplevde å få tilbakemelding. Ingen svarte negativt på dette, men var innforstått med at det dreide seg om læring. På tross av dette var ikke samspillet et verktøy veilederne ønsket å bruke. De ønsket uansett ikke å bruke verktøyet selv til å være med på å gi inn tilbakemeldinger til andre enheter. Noen valgte også å bruke andre kanaler, som mail eller å ta opp ting med ikt-ansvarlig direkte, for å unngå å bruke samspillet. To av informantene nevnte ikke samspillet på spørsmål om tilbakemeldingsverktøy.

4.5.2 Idégenerering

Spørsmålene rundt dette handlet om hvorvidt enheten la opp til å hente inn idéer fra medarbeiderne, om dette ble prioritert å bruke tid på. En av lederne opplyste om at de stadig prøvde å få i gang engasjement og deltagelse, at medarbeiderne kunne være med på å utvikle materiale til opplæring eller generelt være med på å komme med innspill som kunne forbedre enheten og medarbeidernes arbeidshverdag.

Det ble arrangert en kontordag hvor alle var med på å komme med idéer til *virksomhetsplanen* for 2016. Generelt ble medarbeiderne oppfordret til å komme med innspill og forslag til forbedring, som redegjort for under *Deltagelse og involvering* i dette kapittelet. Dette hadde de fleste også positive tilbakemeldinger på.

4.5.3 Møter, seminarer, workshops

Kontoret brukte, som nevnt, hele kontordagen, hvor de har en hel dag uten produksjon til å gjøre hva de ønsker, til å jobbe med idéer knyttet til virksomhetsplanen. Alle jobbet sammen i grupper og kom med forslag til mål og forbedringer for det kommende året. I tillegg til dette har kontoret jevnlig avdelingsmøter, opplæringer sammen eller i grupper, og møter med medbestemmelsesapparatet.

4.6 Fortellinger om innovasjon

Under intervjuene kom det frem flere eksempler på innovasjon og innovasjonsprosesser. Her vil jeg gjengi noen av disse slik at det blir en del av drøftingen i den totale analysen av medarbeiderdrevet innovasjon. På den måten vil det være mulig å si noe mer om hvorvidt det er et potensiale for MDI i enheten og hvordan medarbeiderinitiert innovasjon kan oppstå. Det er også interessant å se nærmere på hvilke ledd som mangler der innovasjonene kun er medarbeiderinitiert uten at ledelse eller system er tilrettelagt for en innovativ tankegang.

4.6.1 Spillutvikling

En av informantene er fagansvarlig og kom på at hun også hadde utviklet en metode for opplæring. Hun beskriver seg selv som kreativ og årsaken til at hun ville lage et spill var hovedsakelig fordi hun selv er glad i brettspill og tenkte det kunne være en ny måte å lære på.

Det kom bare plutselig. Det var bare noe jeg kom på at det kan vi gjøre. Det henger helt sikkert sammen med at jeg synes det er morsomt å spille brettspill selv. Jeg tegna jo spillbrettet og så trengte vi brikker som jeg lakka. Vi er rosa og blått team, og da lakka jeg med negllakk. Veileder 2

Hun hadde spørsmålene fra en quiz som var utviklet i ved et annet kontaktsenter, og designet et spillbrett og brikker som hun lakkerte i teamenes farger, blått og rosa. Hun kunne fortelle at spillet ble spilt også når hun ikke var tilgjengelig og sørget derfor for læring i eget fravær. Hennes kommentar til dette viser også at hun opplevde mottagelsen som positiv: ”Nei, det var kjempemoro. Det spillet har de jo spilt selv om jeg ikke har vært tilstede. Det var ikke noe jeg måtte dra i gang eller noe sånt” (veileder 2).

Spillet ble også gitt videre til et par andre kontaktsentre. I etterkant har styringsenheten som sitter i Bodø fanget opp idéen og på bakgrunn av den, utviklet et nytt spill med helt annet design. Dette nye spillet ble implementert ut til alle Norges 19 kontaktsentre. Hun kjente ikke til om dette spillet direkte er tatt fra hennes idé, og hadde ikke fått noen henvendelser i forbindelse med det nye spillet.

4.6.2 Endring i fagsystem

En endring som både en av lederne og en av veilederne nevnte var en endring i et fagsystem som denne veilederen hadde spilt inn som forslag for tre år siden. Dagen før intervjuet hadde

denne endringen skjedd i gjeldende fagsystem. Dette er et dataprogram som alle veiledere i NKS bruker for å slå opp andre ansatte i NAV når de skal sette over en bruker. Systemet er en oversikt over alle NAV-enheter og alle NAV-ansatte i hele Norge. Hun foreslo den gang å få med informasjon om ansattes kjønn, slik at de som veiledere kunne informere bruker om at ”han/hun var ledig i kalenderen” for eksempel, istedenfor å måtte si ”vedkommende” hvis de var usikker på kjønn. Det kan være aktuelt for nordiske navn som Janne, eller andre utenlandske navn hvor det ikke er åpenbart hvilken kjønn medarbeideren har. Lederen var like entusiastisk rundt dette som medarbeideren: ”Dette kom i går, og da var det litt sånn feststemning hos et par tre stykker fordi det ble meldt inn for tre år siden”. Og veilederen beskrev det slik:

Nå skal jeg fortelle noe morsomt, jeg så i går en nyhet på Remedy¹, jeg så det nesten med en gang og jeg ble så imponert, for det står øverst til høyre om det er mann eller kvinne.[...] ...det gjelder jo mange, og det kom nå, det er sikkert ikke bare jeg som har klaga på det. Veileder 1

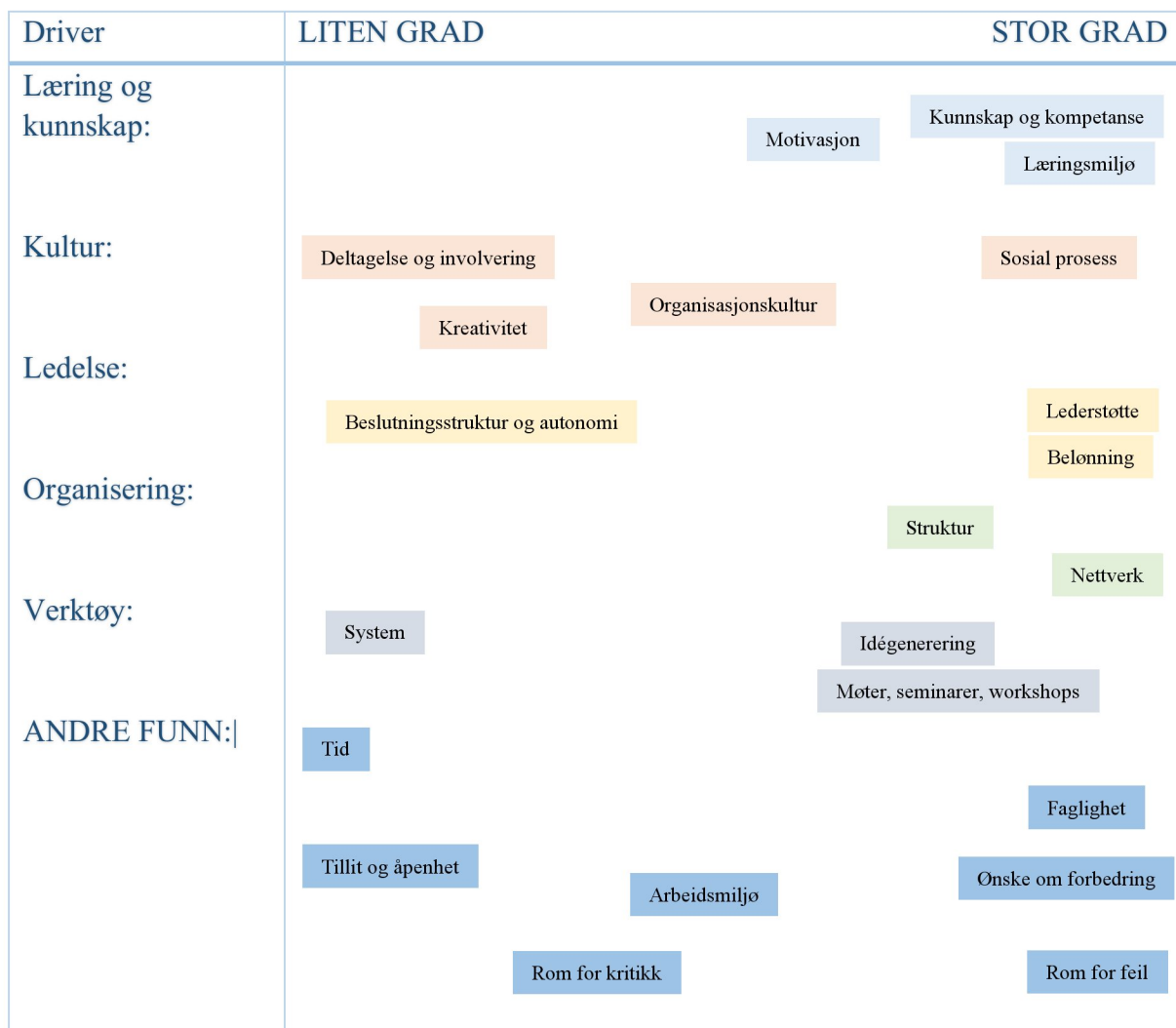
Det siste hun påpekte der handler om at hun ikke vet om det er hennes forslag som førte til endringen til slutt. Hun fikk heller ingen tilbakemelding på innspillet sitt. Det fantes heller ikke noe system hvor hun kunne gå tilbake og se hva hun hadde spilt inn som forslag.

Slik det fremgår av litteraturen er anerkjennelse viktig. Det å få tilbakemeldinger på innspill og bli sett for det man faktisk bidrar med er en av driverne, her beskrevet som lederstøtte. I mangel på system for medarbeiderdrevet innovasjon vil det ikke være mulig å gå tilbake og finne ut av hvem som skal krediteres for de forskjellige innspillene, og lederne blir også fratatt en mulighet til å anerkjenne medarbeidere for det de faktisk gjør. Den typen anerkjennelser vil kunne genere mer initiativ og deltagelse hos medarbeiderne.

4.7 Oppsummering av resultater

Analysen av det empiriske materialet viste tegn til at flere av medarbeiderne deltar i innovasjonsaktiviteter i organisasjonen, men at driverne i ulik grad påvirker måten innovasjon skjer på. Gjennom å analysere det empiriske datamaterialet opp mot teorien fra kapittel to har jeg kommet fram til noen funn som jeg ønsker å diskutere videre i kapittel 5:

¹ Remedy er et dataverktøy med oversikt over alle ansatte i hele NAV.



Figur 2: Anslagsvis grad av drivere tilstede i case.

5 DISKUSJON

I dette kapittelet vil jeg gå tilbake til observasjonene fra hvert av punktene i kapittel fire og diskutere disse i lys av eksisterende teori.

5.1 Læring og kunnskap – læringsmiljø, kunnskap og kompetanse, motivasjon

Observasjon: arbeidsplassen har en høy grad av kunnskap og kompetanse og et gjennomgående godt læringsmiljø. Motivasjonen varierer etter hvilke opplæringsmetoder som er tilgjengelig.

En lærende organisasjon er ifølge Høyrup en organisasjon som har kapasitet til tilpasning og konkurranse gjennom læring. Her vektlegges kulturelle betingelser som normer, verdier og holdninger som støtter opp om læring på arbeidsplassen. Lærende organisasjoner har derfor høy grad av autonomi koblet opp mot høyt nivå av læring, problemløsning og oppgavekompleksitet (Høyrup, 2012). På denne arbeidsplassen opplyses det om lite autonomi og muligheter til å påvirke egen tid og hvordan dagene er lagt opp, samtidig som de snakker varmt om læringsmiljøet, hvordan de deler kunnskap med hverandre og hele tiden søker ny kunnskap for å møte kravene i jobben. Det kan se ut som om den rigide arbeidsplanen og det å være styrt i den grad de er, overskygger synet på egen innsats og den motivasjonen de faktisk sitter med.

Høyrup refererer til flere som viser at læring igjen er koblet til kreativitet og innovasjon. Arbeidsplassen jeg undersøkte viste seg å være et sted hvor læring foregikk både formelt og uformelt. Medarbeiderne var alle stolte av egen kunnskap, og både de som var negative til læringsmiljøet og opplæringsformene og de som var positive til hvordan opplæringen foregikk, svarte positivt på egen kunnskap og læring. Mye av læringen foregikk på initiativ fra den enkelte veileder, enten ved diskusjon i pausene, ved at man spurte de som satt rundt, eller at man måtte finne fram til løsninger selv. Dette initiativet og måten medarbeiderne beskriver læringsprosessene kan sees på som spontan, uformell og ikke planlagt. Dette er heller ikke noe som ledelsen hverken forventer eller oppfordret til spesifikt, men som oppstår naturlig i arbeidsmiljøet. Selv om innovasjon på dette nivået er inkrementell, kan slike læringsmiljøer ha stor innvirkning på helheten. Dette blir sett på av blant andre Stephen Billett (2005) som grunnlaget for innovasjon på arbeidsplassen (Billett, 2012).

Lederne som ble spurt kan sies å ha høye krav til sine medarbeidere, og disse kravene ble i sin tur oppfattet som positive og nødvendige av de spurte. Ifølge Lempialä er ikke koblingen mellom læring og forventninger undersøkt nok empirisk (Lempialä & Yli-Kanhalnorna, 2012), men ut fra svarene gitt i denne oppgaven kan det se ut som om forventningene fra ledelsen er til stede, og at dette oppleves som positive og nødvendige krav hos de ansatte. Videre refererer Lempialä til flere andre der det understrekes at arbeid, læring og innovasjon må sees på i sammenheng og at læringen sammen med deltagelse og involvering igjen kan gi grobunn for innovasjon da innovasjon handler om endring av praksis gjennom handling (Lempialä & Yli-Kanhalnorna, 2012).

Her er innovasjonspotensialet tilstede i stor grad gjennom positiv holdning til læring, at medarbeiderne selv tar initiativ til å lære. Det virker som om de har en høy grad av stolthet ovenfor eget kunnskapsnivå, noen snakker til og med om å være best slik at samtalen blir best mulig. De påpeker også at det er enklere å gjøre en god jobb når kunnskapsnivået er på plass.

Lederne understreker også den sterke faglige interessen på arbeidsplassen. På en positiv måte kaller ledelsen medarbeiderne for *fag-nerder* og det virker som om dette er noe de fleste identifiserer seg med. For at læring skal være med på å fremme innovasjon må det være en grad av praksis-basert læring tilstede. Det er ikke nok å bare bli fortalt hva man skal gjøre, hvis man ikke også kan være med på å påvirke metodene for opplæring og rutiner og komme med refleksjoner rundt det man gjør (Lempialä & Yli-Kanhalnorna, 2012). Gjennom flere eksempler fortalte medarbeiderne om hvordan de selv kommer med innspill til opplæring, at diskusjoner er viktig, at opplæringen skal være basert på eksempler, ikke kun teori.

Siden graden av kunnskap og kompetanse i samspill med det som beskrives som et godt læringsmiljø er tilstede, kan det antas at det er et stort potensiale for innovasjon på denne arbeidsplassen. Det som eventuelt hindrer kommer jeg tilbake til i slutten av dette kapittelet.

5.2 Kultur – deltagelse og involvering; organisasjonskultur, sosial prosess, kreativitet

Observasjon: De sosiale prosessene på arbeidsplassen oppleves som gode kollegene i mellom og også i samspill med ledere. Det er lite opplevd kreativitet blant medarbeiderne og en lav grad av deltagelse og involvering.

Ett av funnene under denne kategorien handler om at ledere opplyser om at de oppfordrer til deltagelse og involvering. Lederne ønsker seg delaktige medarbeidere og ser at gevinsten i dette ligger i bedre utnyttelse av de ulike kompetanser medarbeiderne sitter med, blant annet. Også medarbeiderne opplevde at de ble oppfordret til deltagelse og man skulle da kanskje tro at det også var høy grad av deltagelse og involvering på denne arbeidsplassen. Det som derfor er interessant er at både ledere og medarbeidere svarte negativt på dette. Lederne beskrev medarbeiderne som vanskelig å dra med på ulike aktiviteter, at det var vanskelig å få tilbakemeldinger og innspill selv på oppfordring, og at de ansatte også så på seg selv som en gruppe mennesker som ikke snakket så mye på felles samlinger. Stort sett var det de samme som snakket hver gang, ble det opplyst om.

Det var også flere fellestrekk i svarene på hvorfor det var slik. Årsakene ble beskrevet med begrensninger i tid, at NAV er en stor og tungrodd organisasjon hvor det er vanskelig å se for seg endringer, at noen ganger er avgjørelser allerede tatt før medarbeidere blir tatt med på råd, at det ikke nytter å komme med innspill og av noen forklares det også med hvilke personlighetstyper som jobber på arbeidsplassen, at enkelte kanskje ikke har noe ønske om å bidra og involvere seg i arbeidsplassen sin.

Dette står i kontrast til flere av de andre funnene, som for eksempel engasjementet som vises rundt læringsmiljøet som nevnt over. I tillegg viser de fleste til gode sosiale prosesser på arbeidsplassen. Det sosiale er viktig for de fleste og det foregår ifølge dem en god del idéutveksling og samspill i relasjonene både de ansatte imellom og mellom ansatte og ledere. I organisasjonskulturen generelt kan det se ut som om det ikke er et bevisst forhold til hvilke tradisjoner, holdninger og verdier enheten har, og at kulturen derfor preges av enkeltes sterke stemmer, og andres tilbaketrekning og passivitet.

Dette ubevisste forholdet til organisasjonskulturen kan også forklare hvorfor en av de spurte mener arbeidsmiljøet er det som er unikt med arbeidsplassen, samtidig som arbeidsmiljø også blir nevnt som den største utfordringen. En av lederne påpekte også dette: ”Det er en eller annen kultur som ligger her som jeg først nå begynner å få noen håndfaste konturer på. Så det er veldig lite respons om jeg kommer med hva som helst av beskjeder så må jeg dra det ut...”.

5.3 Ledelse – lederstøtte, beslutningsstruktur og autonomi, belønning.

Observasjon: Det er en høy grad av lederstøtte på arbeidsplassen, samtidig som det gis belønning i form av både små påskjønnelser samt anerkjennelse og insentiver i form av forbedringer. Det er en lav grad av opplevelsen av autonomi, og de fleste opplever manglende påvirkning i beslutningsprosesser.

Resultatene fra området *ledelse* viste seg å være sprikende. Det fantes på den ene siden en høy grad av lederstøtte. De to intervjuede lederne fortalte om ønsket om å se den enkelte veileder, og at de hadde som intensjon å fange opp positive tendenser til deltagelse blant medarbeiderne. Selv om det skulle være slik at MDI er en prosess som starter nedenfra slik Høytrup (2012) påpeker, er det uansett i en innledende periode nødvendig med lederstøtte, og at innovasjonsprosessene i starten begynner hos ledelsen. En av lederne ser det også på den måten ”...jeg tror at det er ingen her som vil på eget initiativ igangsette det uten å få en impuls på det og da tenker jeg at det er jeg som må dra det i gang. Det er kanskje ikke nødvendigvis en lederjobb, men for å komme i gang så tror jeg det.” (Leder 2) Også i litteraturen er det ingen som ser ut til å være uenige i at ledelse spiller en viktig rolle i MDI. Med støttende og oppfordrende ledelse, er en av de viktige driverne for medarbeiderdrevet innovasjon til stede på denne arbeidsplassen.

På den andre siden opplevde to av de spurte at de ikke hadde tillit til lederne sine. På tross av dette mener samtlige at de kan få støtte hos lederen sin. Ifølge Kesting og Ulhøi (2010) handler lederstøtte om at ledelsen må gi de ansatte klarsignal til hvor og når de kan delta i medbestemmelse. Når det er lederen alene som har ansvaret må lederen også gi den støtten til de ansatte. I tillegg betyr også lederstøtte en direkte støtte til initiativer som tas av medarbeidere. Dette nevner de som noe av det viktigste. De hevder videre at medarbeidere ikke vil ta initiativ hvis de opplever lederstøtten som negativt. Det å ta opp endringsforslag med lederen sin kan ofte ha negative følger da det også betyr at de stiller spørsmål til gjeldende ordning. Dette kom klart fram fra flere også fra lederne selv. Mange kan være redde for å ”bli hogd hodet av” når de kommer med forslag og derfor kvier seg for å gjøre dette. Resultatene av graden av lederstøtte er derfor komplekse. Det kan se ut som om relasjonene i seg selv er gode, men at det mangler tilstrekkelig tillit for en god kultur for medarbeiderdrevet innovasjon.

Det er også denne motsetningen mellom tillit og lederstøtte som ser ut til å være sprikende i dette resultatet. Selv om bare to av de spurte snakket om manglende tillit, svarte de aller fleste at de opplevde et gap mellom det som på kontaktsenteret kalles produksjon og det de selv definerer som kvalitet. Dette henger kanskje også sammen med resultatene som viser at det er et gap mellom kategorien *deltagelse og involvering* og *kunnskap og kompetanse* og *læringsmiljø* som beskrevet over. Driverne under *Ledelse* viser at det er lav grad av *beslutningsstruktur og autonomi* samtidig som det er høy grad av *lederstøtte*. På spørsmål om man selv kan styre tiden sin og påvirke egen hverdag kommer det stort sett negative svar. Halvparten av de spurte medarbeiderne opplever dette som et problem og en belastning som de kunne tenke seg å endre, mens de fire andre ikke så på dette som noe problem, selv om de kunne se at denne måten å jobbe på ikke passer for alle.

Her ligger også muligens en av årsakene til at det kan mangle på deltagelse og involvering på arbeidsplassen. Opplevelsen om at beslutninger allerede er tatt før de kommer ut på høring oppleves som negativt. Muligheten til å påvirke er noe mange ser på som noe som kun eksisterer på papiret. Ut fra hva den enkelte medarbeider vektlegger og hva de er opptatt av å fortelle om, viser det seg at den opplevde autonomien nesten ikke er tilstede. Rommet de eventuelt har til å definere selv, noe som utgjør 2,5 time hver dag, oppleves også som styrt. Disse 2,5 timene gis hos noen i intervaller på 15 eller 30 minutter. I tillegg kommer organiserte opplæringer eller møter.

5.4 Organisering – organisasjonsstruktur, nettverk.

Observasjon: Organiseringen av enheten oppleves som bra, med god struktur og kjennskap til interne nettverk. Resten av NAV inkludert egen styringslinje oppleves som uklart av de fleste og organisasjonen virker stor og uoversiktlig som helhet.

Slik resultatene viser seg kan det se ut som om strukturen i enheten ligger til rette for å kunne fange opp idéer og løsninger på problemer som måtte oppstå. Det er god kjennskap til enhetens egne fagansvarlige og at disse også hører til egne nasjonale nettverk som igjen blir styrt fra Bodø. Hvordan disse nettverkene var bygd opp viste det seg å være mindre kjennskap til. Når det kom til hvordan NAV Kontaktsenter henger sammen med resten av NAV var det hele enda mer uklart. Selv om alle kjente til fagnettverkene, var det en lav grad av innsikt på hva som skjer videre når noe ble spilt inn. De ansatte stolte på at det de spilte inn til fagansvarlige ble tatt videre, men når det gjaldt andre ting de av og til fikk muligheten til å

spille inn som høringer, forslag i medbestemmelsesapparatet og lignende, var kunnskapen om organiseringen svak. Da driveren *organisasjonsstruktur* fikk positive svar internt, og svakere når det gjaldt resten av organisasjonen, valgte jeg å midtstille denne i modellen over anslagsvis grad av drivere (Figur 1).

5.5 Verktøy – system, idégenerering; møter, seminarer og workshops.

Observasjon: Enheten jobber systematisk og i økende grad med idégenerering og tilpasser møter, seminarer og workshops til dette formålet. Det mangler system for å ta imot og dokumentere forslag og innspill.

Det interessante i dette funnet er mangelen på system for innovasjon i organisasjonen. Av systemer som fantes ble kun ett nevnt, *Samspillet*. Dette var et tilbakemeldingsverktøy som ingen valgte å bruke. Det fantes ikke et systematisk verktøy for tilbakemeldinger på forslag og idéer som handlet om forbedringer og utvikling av diverse datasystemer, rutiner eller andre faglige elementer. Det ble fra ledelsen også opplyst om at det fantes få møtepunkter som faktisk ble referatført, slik at det var vanskelig å gå tilbake å finne ut av hva som tidligere var blitt spilt inn, eller hva konsekvensen var av dette. Årsaken til at ingen ønsket å bruke *Samspillet* handlet om tillit og lojalitet mot kolleger i andre enheter. Medarbeiderne uttrykte bekymring over å skulle få negative tilbakemeldinger i et elektronisk verktøy, formidlet av ledere, og valgte heller andre måter å gi tilbakemeldinger på, for eksempel muntlig til andre kolleger.

Mangel på system gjorde også at det ble vanskelig eller umulig å spore tilbake gode idéer og innspill til rett person. En av medarbeiderne kom med et eksempel på en endring hun selv hadde foreslått tre år tidligere. Dagen før intervjuet oppdaget hun endringen i datasystemet Remedy. Hun visste ikke om det var hennes forslag som hadde ført til endringen. På denne måten blir det også vanskelig å belønne de som kommer med forslag og bidrar til endring, samtidig som det er vanskelig for ledelsen å være støttende til denne typen engasjement. At en endring var vedtatt ble i dette tilfellet først oppdaget tilfeldig etter at endringen hadde skjedd.

5.6 Andre funn

Av andre funn jeg gjorde vil jeg trekke frem disse:

Observasjon: Tid viser seg å være et hinder for engasjement og kreativitet.

Observasjon: Forbedring ble sett på som en belønning i seg selv.

Observasjon: Faglighet ble omtalt som noe eget som ikke kunne sammenlignes med andre arbeidsrelaterte tema.

Som tidligere nevnt hevder flere av forfatterne i litteraturstudiet at tid og ressurser er knappe goder som kan være til hinder for medarbeiderdrevet innovasjon. Siden jeg kun fokuserte på driverne i denne oppgaven var ikke hindringene med i utgangspunktet, men temaet kom likevel opp i samtlige intervjuer og er derfor et viktig funn. Tiden opplevdes for mange som knapp. De som ikke opplevde tid som utfordring var uansett klar over at det var en utfordring for andre. Dette ble sett på som et hinder for å være delaktig på arbeidsplassen og motivasjonen for å bidra med egne erfaringer, samt kreativitet kunne virke vanskelig på grunn av opplevelsen av knapphet i tid.

En annen observasjon var det at en forbedring i seg selv var insentivene eller belønningen for å bidra til utvikling av arbeidsplassen og NAV generelt. Flere svarte at det å tilby bedre tjenester for brukere eller at fagsystemene de foreslo endringer til i seg selv var motivasjon for å bidra. Samtidig opplyste ledelsen om at de kanskje hadde for mange måter å belønne på og at belønningene etterhvert ble sett på som en selvfølge. Dette var ikke belønninger for innovasjoner eller forslag og engasjement, men belønninger på oppnådde resultat for eksempel. Lederen nevnte også anerkjennelse som en form for belønning, at medarbeideren ble spurt igjen hvis det viste seg å være noe den personen likte å gjøre eller var god på. Anerkjennelse som belønning og synliggjøring av enkelte medarbeideres innsats kan være sterke drivere for økt innovasjon på denne arbeidsplassen.

En tredje interessant observasjon handlet om alle svarene som ble gitt tilbake som spørsmål. Hvis jeg spurte om det for eksempel var mye diskusjoner på arbeidsplassen for å komme inn på tema engasjement og deltagelse var svarene alltid todelt om jeg mente faglig eller andre ting. Denne todeltheten gjenspeilte seg på flere områder blant mange av de spurte, både medarbeidere og ledere. Det at det fantes egne svar på om man snakket om fag eller ikke, kan kanskje peke på noen av utfordringene med arbeidsmiljø og kommunikasjon. De opplyser om at det er enkelt å diskutere fag, at det er lett å komme med spørsmål og at spørsmålene alltid blir tatt videre av fagansvarlige som igjen bruker nettverk. Når det gjaldt andre ting, som interne regler for sykefraværsoppfølging opplevde flere at kommunikasjonen stoppet opp og at det ikke var ønsket tydelighet. Slik jeg ser det er dette en arbeidsplass med høy grad av

faglig integritet. Holdninger og arbeidsmetoder på faglig nivå viker profesjonelle og forankret i systemer og nettverk. Andre områder som ser ut til å kunne være potensielle konfliktområder er det ikke i samme grad. Dette kan tyde på en hindring for medarbeiderdrevet innovasjon.

6 KONKLUSJON/AVSLUTNING

I dette kapittelet ønsker jeg å avslutte oppgaven med noen konkluderende observasjoner. Jeg ønsker å si noe om hvilke funn jeg har gjort, hva funnene sier om teorien jeg har gått igjennom, og til slutt hva jeg kan si som svar på problemstillingen. I problemstillingen stilte jeg følgende spørsmål:

Finnes det et potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon ved NAV Kontaktsenter?

Og følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er de grunnleggende betingelsene (driverne) for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)?
2. I hvilken grad er de forskjellige driverne og/eller hindringene til medarbeiderdrevet innovasjon tilstede?
3. Finnes det allerede medarbeiderdrevet innovasjon på en arbeidsplass uten at det synes eller brukes?

6.1 Oppsummering

I denne oppgaven har jeg gjennom en litteraturstudie kommet fram til fem sentrale drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Disse ble igjen operasjonalisert til en intervjuguide. I caset jeg valgte intervjuet jeg 10 medarbeidere og ledere ved et av NAVs kontaktsentre. Intervjuene ble analysert og observasjonene ble brukt til en utfyllende diskusjon opp mot teorien. Deretter satte jeg opp resultatene av observasjonene inn i en tabell som illustrerer i hvilken grad man kan anta at de forskjellige kategoriene fremtrer i.

De sentrale funnene jeg gjorde meg kan jeg dele opp i flere ulike områder. Av hensyn til både tid og plass er det ikke mulig å ta med alle bakenforliggende variabler, og innenfor temaet medarbeiderdrevet innovasjon ble antallet drivere totalt sett ganske mange. Av den grunn ønsker jeg å vise til noen sentrale funn jeg gjorde meg i denne oppgaven. Disse velger jeg ut fordi de forekom ofte og kan antas å være viktige for det totale bildet.

6.2 Ledelse

Lederne snakker om handlingsrom, å ta seg tid til å få med medarbeidere på beslutninger, og opplevelsen av at det er snakk om ulike mennesketyper som kanskje ikke er like lett å engasjere, samtidig som både medarbeidere og ledere opplever at arbeidsplassen er veldig styrt og at autonomien oppleves generelt blant veilederne som lav. På tross av dette ser lederne for seg et handlingsrom som kan utnyttes mer. De antyder også at de kanskje ikke ser medarbeiderne nok for det de er gode for. Slik jeg vurderer det handler dette om kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere og det handler om tillit, som en av de intervjuede også påpekte staves likt begge veier.

6.3 Spontan medarbeiderdrevet innovasjon

Noen av observasjonene jeg gjorde meg, som for meg var uventede, var funn av faktisk medarbeiderdrevne innovasjoner. To av eksemplene jeg fikk kan ses på som fullverdige innovasjoner og erfaringene fra disse var interessante. Det ene funnet som dreide seg om utviklingen av et spill til bruk i opplæring var allerede implementert ut i kontaktsenteret. Driveren som allikevel ikke var tilstede var selve systemet rundt innovasjon som for eksempel en loggføring av forslag og bidrag. Det fantes heller ikke en klar bevissthet rundt organisasjonskulturen når det gjaldt medarbeideres bidrag og kreativitet og lederstøtten var derfor heller ikke målrettet mot slike hendelser. Dette støtter synet fra teorien om at innovasjoner oppstår spontant også uten forutgående planlegging og strukturering av dette. Spørsmålet er da om hvorvidt det ville vært mange flere slike innovasjoner om det også var et støttende system for dokumentasjon, en ordning hvor denne bidragsyteren ble anerkjent for utviklingstiltaket eller fikk navnet sitt forbundet med det. Dette har jeg sett indikasjoner på, tatt i betraktning at flere opplyste om en uvilje mot deltagelse og involvering, da de ikke følte at det hjalp, og at det ikke ble prioritert tid til dette. Mange opplevde at de hadde liten grad av påvirkning. Da jeg ikke har målt effektene av medarbeiderdrevet innovasjon blir dette kun en antagelse.

Under kategorien *Ledelse* og *belønning* gjorde jeg også noen uventede observasjoner. På spørsmål om belønning var det flere som svarte at endringen i seg selv var en belønning. Intensjonene om å være med på å forbedre arbeidsplassen var i stor grad tilstede. Når jeg ser dette opp imot observasjonene om lav grad av både autonomi og deltagelse og involvering sier også dette noe om hvordan intensjonen er god, men hindringer som tid, opplevelse av at

beslutningene allerede er tatt og at endringsforslag ikke kommer frem eller blir tatt hensyn til, gjør at det potensielle innovative arbeidet blant medarbeiderne ikke kommer godt nok frem. Dette gjelder kontaktsenteret som sådan, da det ikke finnes noen felles struktur eller målbarhet på dette i organisasjonen.

Dette samsvarer også med delingen hos ledelsen. Lederne opplever manglende engasjement hos medarbeiderne og ønsker seg flere tilbakemeldinger, samtidig som medarbeiderne opplever å ikke bli hørt i mange tilfeller og at de befinner seg langt fra der beslutningene til syvende og sist tas. Dette samsvarer dårlig med at de samtidig opplever høy grad av lederstøtte, men dette funnet indikerer et potensiale, da grunnlaget for samspill allerede er tilstede.

6.4 Tid og kommunikasjon

Opplevelsen av at det er mangel på tid var gjennomgående i de fleste intervjuer. Noen hadde ingen personlige innvendinger, men nevnte dette som et problem på vegne av andre, mens andre hadde personlige motsetninger mot hvordan hverdagen var delt opp og hvilke krav og forventninger de ble møtt med. Denne negative holdningen var gjennomsyrende i svar som handlet om kreativitet, om deltagelse generelt og om beslutningsstrukturen. Det var vanskelig å se handlingsrom og muligheter når tidsaspektet ble sett på som så begrensende. Dette var en uventet observasjon som preger potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon. Litteraturen på området gjenspeiler også dette funnet. Tid og ressurser blir sett på som en av de vanligste hindringene for medarbeiderdrevet innovasjon (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

6.5 Konklusjon

Sett i lys av de forskjellige kategoriene i rammeverket her er det mulig å svare på problemstillingens spørsmål om potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon i NAV Kontaktsenter. Innovasjoner initiert av medarbeiderne foregår allerede, slik jeg har vist eksempler på. Mangel på system, kommunikasjon av beslutningsprosesser, og et generelt engasjement hos de ansatte har vist seg som hindringer i dette caset. Dette får også støtte i teorien, da disse faktorene er viktige for at medarbeiderdrevet innovasjon skal kunne forekomme. Potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon er derfor betinget av at disse driverne også tas hensyn til. I et helhetsperspektiv kan det se ut som om det er en vilje til

forbedring og utvikling både hos ledere og medarbeidere på denne arbeidsplassen, men at det foregår en dobbelt kommunikasjon. Det kan se ut som om det er forskjellige forventninger til mulighetene til å påvirke forhold som berører den ansatte direkte, som for eksempel bemanningsrutinene og at dette skaper rom for misnøye. Dette viser seg i denne undersøkelsen å påvirke opplevelsen av egen autonomi og muligheten til å delta i beslutningsprosesser negativt. Da samtidig opplevelsen av lederstøtte er høy, kan denne forskjellen handle om hvordan beslutninger som tas i organisasjonen blir kommunisert ut. Observasjonen om at beslutninger allerede er tatt før de kommer på bordet hos de ansatte er med på å svekke tilliten til at det nytter å delta og å komme med innspill. Disse faktorene er, ut fra denne konklusjonen, med på å svekke et potensialet for medarbeiderdrevet innovasjon på denne arbeidsplassen.

Studien viser også at organiseringen av arbeidsplassen oppleves som god, og at det er enkelt å vite hvem man skal forholde seg til innad i enheten, mens veien opp til styringsenheten i Bodø kan fortone seg lang, og at NAV som sådan og direktoratet kan virke stort og uoversiktlig når det gjelder beslutningsprosesser. Det jeg også fant var at det ikke finnes systemer for å ivareta gode idéer og forslag slik at man kan dokumentere innovasjoner. Hvis noen har foreslått noe, er det uvisst hva som skjer videre med forslaget, og det finnes ikke noe sted man kan gå inn og se på hva man selv eller andre har foreslått, når det skjedde eller hva resultatet ble. Det skjer mange tilfeldige inkrementelle innovasjoner, uten at det blir fanget opp i et konkret system. Man kan anta til slutt at dette totale bildet av drivere og hindringer på denne arbeidsplassen vil vise at det er et potensiale for medarbeiderdrevet innovasjon dersom de ulike faktorene blir tatt hensyn til.

7 LITTERATURLISTE

- Alasoini, T. (2013). *Rethinking Employee Contribution: A Framework for Promoting Employee-Driven Innovation*. Paper presentert på Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013.
- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1).
- Baggen, Y., Biemans, H., & Lans, T. (2015). Employee-driven innovation/entrepreneurship and Lifelong Learning.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*: Policy Press.
- Billett, S. (2012). Explaining innovation at work: A socio-personal account *Employee-Driven Innovation* (s. 92-107): Springer.
- Brandi, U., & Hasse, C. (2012). Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures *Employee-Driven Innovation* (s. 127-148): Springer.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dzisi, S., Ofori-Amanfo, J., & Kwofie, B. (2013). *Employee-Driven Innovation in a Higher Educational Institution: Organisational and Cultural Influences*. Paper presentert på Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R., Asheim, B. T., Bruland, K., & Grodal, S. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2001). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*: Universitetsforlaget.
- Gressgård, L. J., Amundsen, O., Aasen, T. M., & Hansen, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 633-650.
- Hallgren, E. W. (2008). Employee driven innovation: A case of implementing high-involvement innovation. *Lyngby: Technical University of Denmark, Department of Management Engineering*.
- Hasu, M., Saari, E., & Mattelmäki, T. (2011). 11. Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. *User-based innovation in services*, 251.
- Høystrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.
- Høystrup, S. (2012). Employee-driven innovation: a new phenomenon, concept and mode of innovation *Employee-Driven Innovation* (s. 3-33): Springer.

- Høyrup, S. (2013). *Employee-Driven Innovation (EDI): Toward an Extended Concept of Innovation*. Paper presentert på Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (B. 349): Houghton Mifflin Boston.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure. *draft co-sponsored by The Danish Agency for Science, Technology and Innovation*.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee Driven Innovation in Team (EDIT)-Innovative Potential, Dialogue, and Dissensus. *International Journal of Action Research*, 6.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Laviolette, E. M., Redien-Collot, R., & Teglborg, A.-C. (2013). *Employee Driven Innovation: Bridging Open and Close Innovation Management Practices*. Paper presentert på Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013.
- Lempiälä, T., & Yli-Kanhalnorna, S. (2012). Privileged Yet Restricted? Employee-Driven Innovation and Learning in Three R&D Communities *Employee-Driven Innovation* (s. 211-229): Springer.
- Lotz, M., & Kristensen, P. H. (2012). Moving Organizations towards Employee-Driven Innovation (EDI) in Work Practices and on a Global Scale: Possibilities and Challenges *Employee-Driven Innovation* (s. 167-184): Springer.
- Osborne, S. P., Osborne, S., & Brown, L. (2013). A Services-Influenced Approach to Public Service Innovation? *Handbook of Innovation in Public Services*, 60-71.
- Price, O. M., Boud, D., & Scheeres, H. (2012). Creating work: Employee-driven innovation through work practice reconstruction *Employee-Driven Innovation* (s. 77-91): Springer.
- Rambøll, M. (2006). Medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser. [Report].
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rocha, R. S. (2010). Shop stewards as coordinators of employee-driven innovation: implications for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 185-196.
- Shah, K. U. (2011). Organizational Transformation through Employee Driven Innovation: The Ontario Public Service Ideas and Innovation Programme. [Case study]. 15.
- Sorensen, H., Wandah, S., & Christensen, R. M. (2014). *Employee-driven innovation in large project organisations*. Paper presentert på POSTGRADUATE CONFERENCE.
- Saari, E., Lehtonen, M., & Toivonen, M. (2012). *The critical encounter of policy-innovation and employee-driven innovation in municipal services*. Paper presentert på EGOS Colloquium. Helsinki.

- Teglborg-Lefèvre, A.-C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France: an empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211-226.
- Telljohann, V. (2010). Employee-driven innovation in the context of Italian industrial relations: the case of a public hospital. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 227-241.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (5th ed. utg.). Chichester: Wiley.
- Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 2015, 1-40.
- Waite, E., Evans, K., & Kersh, N. (2012). Employee-Driven Innovation Amongst 'Routine' Employees in the UK: The Role of Organizational 'Strategies' and Individual 'Tactics' *Employee-Driven Innovation* (s. 149-164): Springer.
- Watanabe, K., Fukuda, K., & Nishimura, T. (2015). A Technology-Assisted Design Methodology for Employee-Driven Innovation in Services. *Technology Innovation Management Review*, 5(2).
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). In Search of Best Practices for Employee-Driven Innovation: Experiences from Norwegian Work Life *Employee-Driven Innovation* (s. 57-74): Springer.

8 VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1

Tabell 5: Referanser fra litteraturstudie

| Artikler fra litteratursøk | |
|-----------------------------------|--|
| Nr. | Referanse |
| 1 | Alasoini, T. (2013, September). Rethinking Employee Contribution: A Framework for Promoting Employee-Driven Innovation. In <i>Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013</i> (p. 9). Academic Conferences Limited. |
| 2 | Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. <i>Int. Journal of Business Science and Applied Management</i> , 9(1). |
| 3 | Baggen, Y., Biemans, H., & Lans, T. (2015). Employee-driven innovation/entrepreneurship and Lifelong Learning. |
| 4 | Brandi, U., & Hasse, C. (2012). Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures. <i>Employee-driven innovation: A new approach</i> , 127148. |
| 5 | Danish Confederations of Trade Unions (2008), <i>Employee-driven Innovation: Improving Economic Performance and Job Satisfaction</i> , The Danish Confederations of Trade Unions (LO). |
| 6 | De Spiegelaere, S., & Van Gyes, G. (2012). Employee-Driven Innovation and Industrial Relations. <i>Employee-Driven Innovation: A New Approach</i> , 230. |
| 7 | Deslee, C. (2011, September). The Steps of an Organisational Routine's Transformation: The Case of the Employee Driven Innovation Routine at the French National Railways Company (SNCF). In <i>ECEI2011-6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECEI 2011</i> (p. 214). Academic Conferences Limited. |

-
- 8 Dzisi, S., Ofori-Amanfo, J., & Kwofie, B. (2013, September). Employee-Driven Innovation in a Higher Educational Institution: Organisational and Cultural Influences. In *Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013* (p. 235). Academic Conferences Limited.
-
- 9 Fees, W., & Taherizadeh, A. H. (2012). Exploring the Employee-Driven Innovation Concept by Comparing 'Innovation Capability Management' Among German and Chinese Firms. *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, 185.
-
- 10 Gressgård, Jarle L., Amundsen, O., Merethe Aasen, T., & Hansen, K. (2014). Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 633-650.
-
- 11 Hallgren, E. (2008). Employee driven innovation: A case of implementing high-involvement innovation. *Lyngby: Technical University of Denmark, Department of Management Engineering*.
-
- 12 Hasu, M., Saari, E., & Mattelmäki, T. (2011). 11. Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. *User-based innovation in services*, 251.
-
- 13 Høytrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.
-
- 14 Høytrup, S. (2012). Employee-driven innovation: a new phenomenon, concept and mode of innovation. *Employee-driven innovation. A new approach*, 3-33.
-
- 15 Høytrup, S. (2013, September). Employee-Driven Innovation (EDI): Toward an Extended Concept of Innovation. In *Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013* (p. 313). Academic Conferences Limited.
-
- 16 Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
-
- 17 Kesting, P., & Ulhoi, J. (2008). Employee-driven Innovation: the Discovery of the Hidden Treasure. In *Workshop of the European Network of the Economics of the Firm*.
-

-
- 18** Klitmøller, A., Lauring, J., & Christensen, P. R. (2007). Medarbejderdrevet innovation i den offentlige sektor. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 71(4), 207-216.
-
- 19** Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee driven innovation in team (EDIT)–Innovative potential, dialogue, and dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2-3), 155-195.
-
- 20** Laviolette, E. M., Redien-Collot, R., & Teglborg, A. C. (2013, September). Employee Driven Innovation: Bridging Open and Close Innovation Management Practices. In *Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013* (p. 370). Academic Conferences Limited.
-
- 21** Lempiälä, T., & Yli-Kauhaluoma, S. (2012). Privileged Yet Restricted? Employee-Driven Innovation and Learning in Three R&D Communities. *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, 211.
-
- 22** Lotz, M., & Kristensen, P. H. (2012). Moving Organizations towards Employee-Driven Innovation (EDI) in Work Practices and on a Global Scale: Possibilities and Challenges. *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, 167.
-
- 23** Onarheim, B. (2011). Using a company Brainstorm for employee-driven innovation: a case study. *Design Principles and Practices: An International Journal*, 4(6), 347-354.
-
- 24** Price, O. M., Boud, D., & Scheeres, H. (2012). Creating work: Employee-driven innovation through work practice reconstruction. *Employee-driven innovation. A new approach*, 77-91.
-
- 25** Rocha, R. S. (2010). Shop stewards as coordinators of employee-driven innovation: implications for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 185-196.
-
- 26** Shah, K. U., & Prokopec, K. (2011). Organizational Transformation through Employee Driven Innovation: The Ontario Public Service Ideas and Innovation Program. *CAPAM Library of Public Administration Case Studies*. Accessed at [http://www. capam. org/_documents/canada_shah&prokopec_final. pdf](http://www.capam.org/_documents/canada_shah&prokopec_final.pdf).
-

-
- 27 Smith, Pernille, Ulhøi, John P, Kesting, Peter. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224.
-
- 28 Sorensen, H., Wandah, S., & Christensen, R. M. (2014, February). Employee-driven innovation in large project organisations. In *POSTGRADUATE CONFERENCE* (p. 269).
-
- 29 Sørensen, H., & Wandahl, S. Drivers and obstacles for employee-driven innovation in large client project organisations. In *Construction, Building and Real Estate Conference* (pp. 337-345).
-
- 30 Saari, E., Lehtonen, M., & Toivonen, M. (2012). The critical encounter of policy-innovation and employee-driven innovation in municipal services. In *EGOS Colloquium. Helsinki* (pp. 5-7).
-
- 31 Teglberg-Lefèvre, A. C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France: an empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211-226.
-
- 32 Teglberg, A. C., Redien-Callot, R., Bonnafous-Boucher, M., Viala, C., Høytrup, S., ... & Lotz, (2012). Employee-driven innovation: operating in a chiaroscuro. *Employee-driven innovation: A new approach*.
-
- 33 Telljohann, V. (2010). Employee-driven innovation in the context of Italian industrial relations: the case of a public hospital. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 227-241.
-
- 34 Tirabeni, L., Soderquist, K. E., & Pisano, P. Driving Innovation by Enhancing Employee Roles: The Balancing Act of Employee-Driven Innovation. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(1), 148-156.
-
- 35 Totterdill, P., & Exton, R. (2014). Interactive Theatre: Liberating employee-driven innovation. *Strategic Direction*, 30(9), 35-37.
-
- 36 Usugami, J. (2013, September). A Study of Customer Feedback and Employee Driven Innovation. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 2, p. 605). Academic Conferences International Limited.
-

-
- 37** Waite, E., Evans, K., & Kersh, N. (2012). Employee-driven innovation amongst ‘routine’ employees in the UK. The role of organizational ‘strategies’ and individual ‘tactics’. *Employee-driven innovation. A new approach*, 149-166.
-
- 38** Watanabe, K., Fukuda, K., & Nishimura, T. (2015). A Technology-Assisted Design Methodology for Employee-Driven Innovation in Services. *Technology Innovation Management Review*, 5(2).
-
- 39** Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159-180.
-
- 40** Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). In Search of Best Practices for Employee-Driven Innovation: Experiences from Norwegian Work Life. *Employee-driven innovation: A new approach*, 5774.
-

8.2 Vedlegg 2

Intervjuguide for ledere:

Læring og kunnskap:

- Hvordan vil du beskrive læringsmiljøet på arbeidsplassen?
- I hvilken grad virker læringen motiverende? Har du noen eksempler?
- Hvilke forskjellige opplæringsformer har dere?
- Har dere kommet opp med noen metoder selv?
- Blir opplæringsmetodene diskutert og evaluert? Hvis ja, har du innflytelse på dette?
- Hvordan ser du på de høye kravene til kunnskap og ekspertise her på arbeidsplassen?

Diskusjoner: hender det at opplæringer eller andre felles samlinger fører til diskusjoner?

- Kunne du tenkt deg mer av det? Mindre? Hvordan oppleves det?
- Hva slags diskusjoner er det snakk om?
- Hva kommer ut av disse diskusjonene?
- Deltar alle i diskusjonene eller er det noen få som snakker hver gang?
- På hvilken måte blir diskusjonstemaene tatt med videre av leder/fagansvarlig/møteleder?

Kritiske spørsmål til fag/fagsystem osv:

- Hender det at det kommer kritiske spørsmål til måten NAV drives på?
- Hvordan blir disse spørsmålene tatt med videre?
- Er det etter din mening, rom for kritikk og uenighet?

Motivasjon:

- Forventninger/krav
- Hvordan opprettholder dere kompetansen og kunnskapen på din arbeidsplass?
- Er det forventet at alle utvikler seg, faglig og teknisk? Hvordan formidler du denne forventningen?

Hvem holder opplæringene på din arbeidsplass?

Kompetanse

- Hva er den viktigste kompetansen du kan ha i din jobb, slik du ser det?
- Hva er den viktigste kompetansen for medarbeiderne?
- Hva ser du på som den største utfordringen på din arbeidsplass?

Organisasjonskultur:

- Hvordan opplever du å kunne gi spillerom/tid/ansvar etc? Har du noen eksempler der det gikk bra? Eller dårlig?
- Er det rom for å feile i deres organisasjon (tabbektvote)? Hvordan blir dette mottatt?
- Har du noen eksempler på andre ting dere gjør som sier noe om deres organisasjonskultur?

Sosial prosess:

- Hvordan opplever du det sosiale fellesskapet?

Forbedring

- Hvordan jobber dere med forbedring?
- Oppfordrer ledere medarbeidere til å komme med forslag til forbedring? Finnes det verktøy eller systemer for det?
- Hender det du mottar forslag til forbedring? Eksempler?
- Hvordan tar du dette imot?
- Ønsker du at medarbeiderne skal bidra og påvirke? På hvilken måte?
- Har du vært med på endringer og endringsprosesser?
- Hvordan involverte du de ansatte i forkant? Opplever du at medarbeiderne blir tatt med på råd?
- Eksempler?
- Blir det noen gang stilt spørsmål til endringer som skjer? Hender det at noen er uenig i forskjellige endringsforslag? Hvordan tas det imot? Hvordan oppleves det av deg som leder?

Verktøy: Tilbakemeldinger/Idégenerering

- Finnes det verktøy for å gi tilbakemeldinger?
- Hvor ofte blir de brukt?
- Får du selv tilbakemeldinger gjennom disse verktøyene?

- Hva med konkrete ideer og forslag?
- Er det noe du savner eller kunne ønske deg?
- Kan du fortelle hvordan gangen er når noen kommer med en idé til deg? Har dere noe system som fanger det opp?
- Hvordan blir idéer anerkjent?

Møter/seminarer/workshops

- Kan du nevne noen ulike fora dere bruker for å hente inn innspill fra medarbeiderne?
- Hvordan styrer dere disse foraene?
- Finnes det forum hvor lederne ikke deltar?

Kultur:

Deltagelse og involvering:

- Hvordan blir medarbeidere invitert til å delta i beslutningsprosesser på arbeidsplassen? Eksempler?

Beslutningsstruktur og autonomi:

- Hvordan opplever du at en idé når fram til eventuelle beslutningstagere? Har du eksempler på dette?
- Har dere gjort noen endringer for å få med flere på beslutninger?
- Har du mulighet til å gi tid der det trengs til de som ønsker? Finnes det tid?
- Hva brukes denne tiden til?
- Er denne tiden i noen grad styrt?
- Er det noen ting du kunne ønske deg som ikke er mulig med dagens struktur?

Belønning og insentiver:

- Er det noen gevinst i å bidra og være en deltager hos dere?
- Hva ser du på som den viktigste eller de viktigste gevinstene i at medarbeiderne bidrar?
- Ser du noen farer eller ulemper?
- Hvordan blir medarbeiderne anerkjent for sin deltagelse?

Lederstøtte:

- Hva tenker du er lederens viktigste rolle?
- Hender det at du delegerer beslutninger på oppgaver du selv kunne gjort?
- Tar du/dere i ledergruppa beslutninger alene, for så å selge dette inn hos medarbeiderne, eller henter de inn forslag fra medarbeidere først, for så å bestemme hva dere skal gjøre?
- På hvilken måte er du en støttespiller?
- Hvordan motiverer du?

Organisering:

Nettverk:

- Er du med på samarbeid med andre enheter, har du kontakter i andre enheter i NAV?
- Kjenner du til nettverkene i NKS?
- Er du informert om å bruke nettverkene, sende inn innspill etc?
- Er medarbeiderne informert om muligheten til å komme med innspill i nettverk? Er det rom for det?
- Finnes det nettverk der lederne ikke deltar?
- Vet du hva som foregår i disse nettverkene?
- Er alle medarbeiderne invitert inn der?

Organisasjonsstruktur:

- Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen hos dere?
- Hva kunne du ønske var annerledes?
- Hva begrenser deg? Hvilke hindringer ser du?
- Ser du noen utfordringer i strukturen/oppbyggingen av din enhet?

Intervjuguide for medarbeidere:

Læring og kunnskap:

- Hvordan vil du beskrive læringsmiljøet på arbeidsplassen?
- I hvilken grad blir du motivert av læring? Har du noen eksempler?
- Hva er for deg den beste måten å lære på? Er det samsvar med hvordan det er her?
- Hvordan ser du på de høye kravene til kunnskap og ekspertise her på arbeidsplassen?

- Diskusjoner: hender det at opplæringer eller andre felles samlinger fører til diskusjoner?
- Kunne du tenkt deg mer av det? Mindre?
- Hva slags diskusjoner er det snakk om?
- Hva kommer ut av disse diskusjonene?
- Deltar alle i diskusjonene eller er det noen få som snakker hver gang?
- På hvilken måte blir diskusjonstemaene tatt med videre av leder/fagansvarlig/møteleder?
- Kritiske spørsmål til fag/fagsystem osv:
- Hender det at det kommer kritiske spørsmål til måten NAV drives på?
- Hvordan blir disse spørsmålene tatt med videre?
- Er det etter din mening, rom for kritikk og uenighet?

Motivasjon

- Forventninger/krav
- Hvordan opprettholder dere kompetansen og kunnskapen på din arbeidsplass?
- Er det forventet at du utvikler deg, faglig og teknisk? Hvordan oppleves denne forventningen?
- Hvem holder opplæringene på din arbeidsplass?
- Hvilke opplæringsmetoder blir brukt?
- Har du selv holdt opplæringer eller bidratt i en opplæring?
- Blir opplæringsmetodene diskutert og evaluert? Hvis ja, har du innflytelse på dette?
- Kompetanse
- Hva er den viktigste kompetansen du kan ha i din jobb, slik du ser det?
- Hva ser du på som den største utfordringen på din arbeidsplass?
- Hva motiverer deg?

Kultur:

Deltagelse og involvering:

- Hvordan blir medarbeidere invitert til å delta i beslutningsprosesser på arbeidsplassen? Eksempler?
- Er det noe du savner her?

Organisasjonskultur:

- Hvordan opplever du å få spillerom? Har du noen eksempler der det gikk bra? Eller dårlig?
- Er det rom for å feile i deres organisasjon (tabbektiv)? Hvordan blir dette mottatt?
- Har du noen eksempler på andre ting dere gjør som sier noe om deres organisasjonskultur?
- Sosial prosess:
- Hvordan opplever du det sosiale fellesskapet?
- Forbedring
- Hvordan jobber dere med forbedring?
- Oppfordrer ledere til å komme med forslag til forbedring? Finnes det verktøy eller systemer for det?
- Har du noen gang kommet med forslag til forbedring? Eksempler?
- Hvordan ble bidragene tatt imot?
- Har du selv et ønske om å bidra og påvirke?
- Har du vært med på endringer og endringsprosesser?
- Hvordan ble du involvert i forkant? Opplever du at medarbeiderne blir tatt med på råd? Eksempler?
- Stiller du noen gang spørsmål til endringer som skjer? Hender det at du er uenig i forskjellige endringsforslag? Blir du oppfordret til å komme med din mening?

Verktøy: Tilbakemeldinger/Idégenerering

- Har du verktøy for å gi tilbakemeldinger?
- Hvor ofte bruker du dem?
- Får du selv tilbakemeldinger gjennom disse verktøyene?
- Hva med konkrete ideer og forslag? Er det noe du savner eller kunne ønske deg?

Beslutningsstruktur og autonomi:

- Hvordan opplever du at en idé når fram til eventuelle beslutningstagere? Har du eksempler på dette?

- Har dere gjort noen endringer for å få med flere på beslutninger?
- Har du mulighet til å disponere tiden din helt fritt?
- Hva brukes denne tiden til?
- Er denne tiden i noen grad styrt?
- Er det noen ting du kunne ønske deg som ikke er mulig med dagens struktur?

Belønning og insentiver:

- Er det noen gevinst i å bidra og være en deltager hos dere?
- Hva ser du på som den viktigste eller de viktigste gevinstene i at medarbeiderne bidrar?
- Ser du noen farer eller ulemper?
- Hvordan blir medarbeiderne anerkjent for sin deltagelse?

Lederstøtte:

- Hva tenker du er lederens viktigste rolle?
- Hender det at ledelsen delegerer beslutninger på oppgaver de selv kunne gjort?
- Tar ledere beslutninger alene, for så å selge dette inn hos dere, eller henter de inn forslag fra medarbeidere først, for så å bestemme hva de skal gjøre?
- På hvilken måte ser du på lederen din som en støttespiller?

Organisering:

Nettverk:

- Er du med på samarbeid med andre enheter, har du kontakter i andre enheter i NAV?
- Kjenner du til nettverkene i NKS?
- Er du informert om å bruke nettverkene, sende inn innspill etc?
- Er medarbeiderne informert om muligheten til å komme med innspill i nettverk?
- Er det rom for det?

Organisasjonsstruktur:

- Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen hos dere?
- Hva kunne du ønske var annerledes?
- Hva begrenser deg? Hvilke hindringer ser du?
- Ser du noen utfordringer i strukturen/oppbyggingen av din enhet?

Verktøy:

- Hvem tenker du er det som kommer opp med flest nye ideer på din arbeidsplass?
- Hvordan tenker du at disse ideene blir tatt videre?
- I hvilken grad har du meninger om hva som trengs av endringer?
- I hvilken grad sier du ifra når du selv trenger innspill og idéer?
- Hvordan blir dette mottatt?
- Hva er etter din mening unikt med det kontaktsenteret du tilhører?

8.3 Vedlegg 3

Tabell 6: Utskrift fra over koding NVIVO.

| | A : Led er 1 | B : Led er 2 | C : Veile der 1 | D : Veile der 2 | E : Veile der 3 | F : Veile der 4 | G : Veile der 5 | H : Veile der 6 | I : Veile der 7 | J : Veile der 8 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 : Ledelse | 7 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 2 : Belønning | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 3 : Beslutningsstr uktur og autonomi | 13 | 6 | 5 | 1 | 4 | 7 | 4 | 3 | 6 | 6 |
| 4 : Lederstøtte | 11 | 2 | 6 | 6 | 5 | 3 | 6 | 8 | 3 | 9 |
| 5 : Læringsmijø | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 6 : Kunnskap og kompetanse | 5 | 0 | 6 | 3 | 4 | 7 | 0 | 3 | 4 | 7 |
| 7 : Motivasjon | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 8 : Deltagelse og involvering | 16 | 13 | 10 | 11 | 19 | 16 | 15 | 13 | 13 | 9 |
| 9 : Kreativitet | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 : Sosial prosess | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 11 : Nettverk | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 12 : Organisasjons struktur | 7 | 2 | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 13 : Verktøy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 : Idégenerering | 2 | 2 | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 : Møter, seminarer, ws | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 16 : System, everktøy osv | 6 | 5 | 7 | 8 | 5 | 6 | 8 | 3 | 3 | 7 |

8.4 Vedlegg 4

Tabell 7: Oversikt over observasjoner fra analyse

| Sentral driver | Observasjon |
|----------------------------|--|
| Læring og kunnskap: | Arbeidsplassen har en høy grad av kunnskap og kompetanse og et gjennomgående godt læringsmiljø. Motivasjonen varierer etter hvilke opplæringsmetoder som er tilgjengelig. |
| Kultur: | De sosiale prosessene på arbeidsplassen oppleves som gode kollegene i mellom og også i samspill med ledere. Det er lite opplevd kreativitet blant medarbeiderne og en lav grad av deltagelse og involvering. |
| Ledelse: | Det er en høy grad av lederstøtte på arbeidsplassen, samtidig som det gis belønning i form av både små påskjønnelser samt anerkjennelse insentiver i form av forbedring. Det er en lav grad av opplevelsen av autonomi, og de fleste opplever manglende påvirkning i beslutningsprosesser. |
| Organisering: | Organiseringen av enheten oppleves som bra, med god struktur og kjennskap til interne nettverk. Resten av NAV inkludert egen styringslinje oppleves som uklart av de fleste og organisasjonen virker stor og uoversiktlig som helhet. |
| Verktøy: | Enheten jobber systematisk og i økende grad med idégenerering og tilpasser møter, seminarer og workshops til dette formålet. Det mangler struktur for å ta imot og dokumentere forslag og innspill. |

Vedlegg 5

8.5 Vedlegg 5

Tabell 8: Oversikt over utvalg av drivere.

| | Artikkel | Alle drivere | Sentral driver | Underkategori |
|---|---|---|--|--|
| 1 | Alasoini, T. (2013) | Ledelse Organisasjonskultur | Ledelse Kultur | Lederstøtte Organisasjonskultur |
| 2 | Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014) | Organisasjonskultur Idégenerering Kunnskap og kompetanse Ledelse Forpliktelse Samarbeid Stolthet Tillit Toleranse Trygghet/sikkerhet Utviklingsorientering Åpenhet Autonomi | Kultur Verktøy Ledelse Læring og kunnskap | Organisasjonskultur Idégenerering Kunnskap og kompetanse Ledelse Beslutningsstruktur og autonomi |
| 3 | Baggen, Y., Biemans, H., & Lans, T. (2015) | Nettverk Lederstøtte Møter Sosial prosess Ledelse Beslutningsstruktur og autonomi Ansatte får frihet til å lære Rom for å feile og eksperimentere Flat struktur. Lære Organisasjonsstruktur Rekruttering Forfremmelse, vekst. Fysiske omgivelser. Formell læring Uformell læring Autonomi | Ledelse Kultur Organisering Læring og kunnskap Verktøy | Nettverk Lederstøtte Møter, seminarer, ws Ledelse Beslutningsstruktur og autonomi Læringsmiljø Struktur Belønning Sosial prosess |
| 4 | Brandi, U., & Hasse, C. (2012) | Læringsmiljø Kultur Verdier hos ledelse. Sosiale prosess | Læring Kultur Ledelse | Læringsmiljø Organisasjonskultur Lederstøtte Sosial prosess |
| 5 | Rambøll Management (2006) | Deltagelse og involvering Formell læring. Uformell læring. Organisasjonskultur Sektor Størrelse på bedriften | Ledelse Læring Kultur Organisering Ledelse | Deltagelse og involvering Læringsmiljø Organisasjonskultur Struktur Belønning Nettverk |

Vedlegg 5

| | | | | |
|----|---|---|--|---|
| | | Organisasjonsstruktur Tverrfaglig samarbeid. Individuell belønning. Kollektiv belønning. Nettverk | | |
| 6 | De Spiegelaere, S., & Van Gyes, G. (2012) | Medarbeiderrepresentasjon Direkte deltagelse Indirekte deltagelse. | Kultur | Deltagelse og involvering |
| 7 | Deslee, C. (2011) | Deltagelse | Kultur | Deltagelse og involvering |
| 8 | Dzisi, S., Ofori-Amanfo, J., & Kwofie, B. (2013) | Medarbeideres ønske om å dekke behov i bedriften, styrke organisasjonen. Ønske om anerkjennelse hos ledelse og andre ansatte. Ønske om åpenhet. Konkurranse Kultur Deltagelse Ledelse Idégenerering Organisasjonsfaktorer | Kultur Ledelse Verktøy Læring og kunnskap Organisering | Lederstøtte Sosial prosess Organisasjonskultur Motivasjon Organisasjonsstruktur Idégenerering Deltagelse og involvering |
| 9 | Fees, W., & Taherizadeh, A. H. (2012) | Strategi Læring Prosesser Innovativ organisasjon Støttende organisasjon | Læring og kunnskap Kultur Organisering | Struktur Læringsmiljø Organisasjonskultur |
| 10 | Gressgård, Jarle L., Amundsen, O., Merethe Aasen, T., & Hansen, K. (2014) | Idésystemer internt og eksternt. Valg av verdifull kunnskap. Kunnskap om organisasjonen. Sosiale medier og teknologi. Organisatoriske verktøy. Kontinuerlig bruk. | Organisering Læring og kunnskap Verktøy | Struktur Kunnskap og kompetanse System |
| 11 | Hallgren, E. (2008) | Interne relasjoner. Ny organisasjonskultur. Initiativ til ros Renoverte sosiale rom og utførelse av sosiale arrangementer. IT systemer for å vise prosjekt porteføljer. Åpent rom-møter og et endringsledelsesseminar for alle ansatte. Kommunikasjon. Deling. Spørreskjemaer. Plakater. Teknologi. Kunnskap. Idé workshops. Idé-ledelsessystemer. | Kultur Ledelse Organisering Verktøy Læring og kunnskap | Lederstøtte Organisasjonskultur Sosial prosess System Møter, seminarer, ws Deltagelse og involvering Kunnskap og kompetanse Belønning Idégenerering Læringsmiljø Motivasjon |

Vedlegg 5

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| | | Belønning. Involvering. Læring. Utvelgelse. Implementering. Motiverte medarbeidere. | | |
| 12 | Hasu, M., Saari, E., & Mattelmäki, T. (2011) | Demokrati. Design thinking. Ledelse. Tjenstedesign. Workshop Læringsprosesser. Verktøy. Tillatelse. Tid. Rom. | Verktøy Ledelse Læring og kunnskap Organisering | Struktur System Møter, seminar, ws Læringsmiljø Ledelse Beslutningsstruktur og autonomi |
| 13 | Høyrup, S. (2010) | Idéer. Kreativitet. Kompetanse. Problemløsningsevner. Lederstøtte. | Verktøy Læring og kunnskap Ledelse Kultur | Idégenerering Kreativitet Kunnskap og kompetanse Lederstøtte |
| 14 | Høyrup, S. (2012) | Læring. Sosial prosess. Ledelse. | Læring og kunnskap Kultur Ledelse | Sosial prosess Læringsmiljø Ledelse |
| 15 | Høyrup, S. (2013) | Relasjon (leder-ansatt). Medarbeiders deltagelse. Nettverk. Sosiale relasjoner. Utdanning. | Kultur Læring Organisering | Sosial prosess Deltagelse og involvering Nettverk Kunnskap og kompetanse |
| 16 | Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010) | Behov for kunnskap og ekspertise. Forventninger fra medarbeidere. Deltagelse. Demokratisering. Lederstøtte. Rom for idéskaping. Beslutningsstruktur. Insentiver. Samarbeidskultur og klima. | Ledelse Verktøy Kultur | Kunnskap og kompetanse Motivasjon Struktur Belønning Deltagelse og involvering Lederstøtte |
| 17 | Kesting, P., & Ulhøi, J. (2008) | Eksklusiv operasjonell kunnskap. Kreativt potensiale. Nettverkspotensiale. Tid og ressurser. Insentiver. Cognitive biases (systematisk feil i oppfatning). | Ledelse Verktøy Kultur Organisering Læring og kunnskap | Kunnskap Nettverk Belønning Struktur Kreativitet Beslutningsstruktur og autonomi Organisasjonskultur |

Vedlegg 5

| | | | | |
|----|--|---|--|---|
| | | <p>Informasjon. Beslutningstaking.</p> <p>Skape miljø for idégenerering. Bestemmelsesstrukturer. Insentiver. Bedriftskultur</p> | | |
| 18 | Klitmøller, A., Lauring, J., & Christensen, P. R. (2007) | <p>Struktur Lederstøtte Fysisk utforming av rom System for å synliggjøre bidrag Læring</p> | <p>Organisering Ledelse Verktøy Læring og kunnskap</p> | <p>Struktur Lederstøtte System Læringsmiljø</p> |
| 19 | Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2010) | <p>Dissens-sensitivitet. Kultur. Organisering. Verdiskaping. Belønning</p> | <p>Kultur Organisering Læring og kunnskap Ledelse</p> | <p>Organisasjonskultur Struktur Motivasjon Belønning</p> |
| 20 | Laviolette, E. M., Redien-Collot, R., & Teglborg, A. C. (2013) | <p>Lederpraksis. Ledelse. Verktøy. Nettverk.</p> | <p>Ledelse Verktøy Organisering</p> | <p>Ledelse Nettverk System</p> |
| 21 | Lempiälä, T., & Yli-Kauhaluoma, S. (2012) | <p>Forventninger. Manifesteringer. Hindringer.</p> | <p>Læring og kunnskap</p> | <p>Motivasjon</p> |
| 22 | Lotz, M., & Kristensen, P. H. (2012). | <p>Læring. Infrastruktur. Bottom-up-prosess. Arbeidsorganisering.</p> | <p>Læring og kunnskap Organisering</p> | <p>Læringsmiljø Struktur</p> |
| 23 | Onarheim, B. (2011). | <p>Motivasjon Brainstorm Idégenerering</p> | <p>Verktøy Læring og kunnskap</p> | <p>Motivasjon Idégenerering</p> |
| 24 | Price, O. M., Boud, D., & Scheeres, H. (2012) | <p>Forslag fra medarbeidere. Systemer for deltagelse. Kvalitetsforbedringer. Kultur. (rom for idéskaping)</p> | <p>Verktøy Kultur Læring og kunnskap</p> | <p>System Idégenerering Organisasjonskultur Motivasjon</p> |
| 25 | Rocha, R. S. (2010) | <p>Opplæringsystemer. Insentiver. Deltagelse. Myndiggjøring av medarbeidere. Flatere struktur</p> | <p>Læring Kultur Ledelse Organisering</p> | <p>Læringsmiljø Belønning Deltagelse og involvering Lederstøtte Struktur</p> |
| 26 | Shah, K. U., & Prokopec, K. (2011) | <p>Dele kunnskap. Kultur. Støtte initiativ. Verktøy. Motivasjon. Anerkjennelse. Belønning.</p> | <p>Kultur Verktøy Ledelse Læring og kunnskap</p> | <p>Kunnskap og kompetanse Nettverk Belønning Motivasjon Lederstøtte Organisasjonskultur</p> |

Vedlegg 5

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| | | Innovasjonsferdigheter. Innovasjonsformidling. Innovasjonsnettverk. | | |
| 27 | Smith, Pernille, Ulhøi, John P, Kesting, Peter. (2012) | Lederstøtte autonomi, samarbeid, organisatoriske normer for utforskning, organisasjonskultur | Ledelse Kultur Organisering | Lederstøtte Beslutningsstruktur og autonomi Organisasjonskultur Struktur |
| 28 | Sorensen, H., Wandah, S., & Christensen, R. M. (2014) | Verktøy. Lederfokus og lederstøtte. Seminarer, workshops, møter. Kunnskapsdeling. Organisasjonskultur. | Verktøy Ledelse Læring og kunnskap Kultur | Lederstøtte Møter, seminarer, ws Læringsmiljø Organisasjonskultur |
| 29 | Sørensen, H., & Wandahl, S. (2012) | Insentiver. Motivasjon. System. Idégenerering. Organisasjonskultur. Nysgjerrighet. Lederstøtte. | Verktøy Kultur Ledelse Læring og kunnskap | Belønning Motivasjon Organisasjonskultur System Lederstøtte |
| 30 | Saari, E., Lehtonen, M., & Toivonen, M. (2012) | Motivasjon Organisasjon og ledelse Policy actors Medarbeidernes rolle Brukernes rolle | Ledelse Læring og kunnskap Organisering | Motivasjon Nettverk Ledelse |
| 31 | Teglborg-Lefèvre, A. C. (2010) | Struktur integrert i bedriften. Formalisert struktur. Tiltak. Forslagsbehandling. Anerkjennelse. Belønning. Tillitsvalgtes rolle. | Organisering Verktøy Ledelse | Struktur Belønning |
| 32 | Teglborg, A. C., Redien-Callot, R., Bonnafous-Boucher, M., Viala, C. (2012) | Formalisering. Samhandling mellom aktørene. Ledelse. | Organisering Ledelse | Struktur Nettverk Ledelse |
| 33 | Telljohann, V. (2010) | Læringsprosesser. Sosiale ferdigheter. Metodeferdigheter. Kunnskap. Deltagelse. Ledelsesorganisering. Konkurransedyktighet. Kreativitet. Involvering. | Læring Kunnskap Ledelse Kultur Organisering | Læringsmiljø Sosial prosess Kunnskap og kompetanse Deltagelse og involvering Organisasjonsstruktur Kreativitet |
| 34 | Tirabeni, L., Soderquist, K. E., & Pisano, P. (2016) | Innovasjonsgrad. Innovasjonsgenerering. Innovasjonskultur. Medarbeidere. | Kultur Verktøy | Organisasjonskultur Idégenerering |

Vedlegg 5

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| 35 | Totterdill, P., & Exton, R. (2014) | Verktøy. | Verktøy | Idégenerering |
| 36 | Usugami, J. (2013) | Feedback. | Verktøy | System |
| 37 | Waite, E., Evans, K., & Kersh, N. (2012) | Læring. (sosial prosess) | Læring Kultur | Læringsmiljø Sosial prosess |
| 38 | Watanabe, K., Fukuda, K., & Nishimura, T. (2015) | Tjenstedesign. Læringsprosesser. Medarbeideres evne til å forbedre egen arbeidsplass. Insentiver. Workshops. Idégenerering. Kultur. | Verktøy Læring og kunnskap Kultur Ledelse | System Læringsmiljø Organisasjonskultur Belønning Motivasjon Møter, seminarer, ws Idégenerering |
| 39 | Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014) | Støtte. Ledelse. Utvikling. Kreativitet. Læring. Organisasjonskultur. Kollegers holdninger. Kommunikasjon. | Ledelse Læring Kultur | Lederstøtte Ledelse Kreativitet Læringsmiljø Organisasjonskultur |
| 40 | Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). | Roller. Kultur. Verktøy. | Kultur Verktøy | Organisasjonskultur System |



RESULTAT AV MELDEPLIKTTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

