

Annette Lorange Ekstrøm

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Annette Lorange Ekstrøm

Den innovative medarbeideren

En litteraturstudie om betingelser for
medarbeiderdrevet innovasjon

Juni 2023



Kunnskap for en bedre verden

Den innovative medarbeideren

En litteraturstudie om betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon

Annette Lorange Ekstrøm

Master i Læring i arbeidsliv og samfunn

Innlevert: Juni 2023

Hovedveileder: Oscar Amundsen

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Sammendrag

Denne studien undersøker betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner. For å utforske temaet anvendte studien litteraturstudie som Gjennom systematiske søk i forskningslitteraturen og tematisk analyse av 18 forskningsartikler fra perioden 2012-2022 resulterte det i fire hovedtemaer: Læring og kompetanse, kultur, ledelse og organisering.

I temaet læring og kompetanse ble det bemerket at organisasjoner må gi rom til ansatte for utvikling og læring, samt utnytte all kunnskap og erfaring ansatte innehar som nærmere brukerne/kundene av tjenester/produkter enn ledelsen. Det konkluderes med at ansatte som har nødvendige ressurser og kompetanse på plass er i større stand til å drive innovasjon innad i organisasjonen.

Å skape en kultur som fremmer deltakelse, prøving og feiling og åpenhet er viktig for å skape et innovativt klima innad i organisasjonen. Å ha et søkelys på organisasjonskulturen er viktig for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Særlig knyttet til å kunne engasjere og fremme deltakelse i prosjekter blant ansatte. Å tilrettelegge for samarbeid mellom kollegaer knyttes dessuten positivt til medarbeiderdrevet innovasjon.

Lederne spiller en avgjørende rolle i medarbeiderdrevet innovasjon, ledelsesstøtte er en stor del av en innovativ kultur der lederne støtter ansatte gjennom eksperimentering og prøving og feiling med sine ideer. Det kan ses at lederrollen endrer seg til en større støttefunksjon for de ansatte i innovasjonsprosessen. Særlig autonomi trekkes frem som essensielt for at organisasjoner skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

Innen organisering ses det avgjørende at organisasjonen etablerer et organisatorisk rammeverk som støtter medarbeiderdrevet innovasjon gjennom å tilpasse sitt arbeid og sine prosesser. Organisasjonen må tilrettelegge for at innovasjon blir en integrert del av arbeidshverdagen og sørge for at ansatte har ressurser til å kunne jobbe med innovasjon, tid blir særlig nevnt for en barriere. Implementering av teknologi/IKT kan bidra til å fremme innovasjon om det er tilpasset organisasjonen og kulturen.

Funn fra studien viser at medarbeiderdrevet innovasjon trenger en sammenblanding av korrekt kompetanse, en kultur som hjelper frem til innovasjon, en støttende ledelse og tilpasningsdyktig organisatorisk rammeverk for å lykkes. Studien gir en kunnskapsstatus på medarbeiderdrevet innovasjon med et dypere blikk og fokus på den teknologiske utviklingen og hvordan medarbeiderdrevet innovasjon kan fremmes gjennom det teknologiske perspektivet.

Studien identifiserer flere anbefalinger for videre forskning innen medarbeiderdrevet innovasjon. Blant annet behovet for å videre undersøke hvordan teknologi/IKT kan anvendes til å styrke medarbeiderdrevet innovasjon i et stadig mer digitalisert arbeidsliv.

Forord

Snipp, snapp, snute så var min tid som NTNU student ute. Det har vært to fine, spennende, krevende og lærerike år som Dragvollstudent som går mot sin slutt. Jeg ønsker først og fremst å si hvor takknemlig jeg er for alle de flotte medstudentene og dyktige fagpersonene jeg har fått gleden av å bli kjent med.

Å skrive denne masteroppgaven var som en tur ute i naturen, når det er rett vei og en skyfri himmel er fremgangen på turstien ingen problem. Det er når det skyer til og stien blir bratt og smal utfordringene kommer. Jeg har heldigvis hatt en utrolig god veileder, Oscar Amundsen som har hjulpet meg tilbake på stien når den har vært bratt. Tusen takk for all din hjelp og gode tips på veien.

Det har ikke vært enkelt å balansere fulltidsjobb og studier, og jeg hadde løyet om jeg hadde sagt at jeg ikke har tenkt noen ganger at dette ikke kommer til å gå. Dermed går den siste takken til tvillingsøsteren min Siri og alle rundt meg som har vært mine største støttespillere. De har kommet med støttende ord og oppmuntring, og holdt hodet og humøret mitt oppe i under skriveprosessen.

Men nå kan jeg si det; Jeg klarte det!

Annette Lorange Ekstrøm, 2023.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn og aktualisering	1
1.2	Hvorfor snakker vi om medarbeiderdrevet innovasjon?	1
1.3	Problemstilling og avgrensning	2
1.3.1	Forskningsspørsmål	3
1.3.2	Tidligere relatert forskning	3
1.4	Avhandlingens oppbygning	4
2	Teoretisk forankring	5
2.1	Innovasjonsbegrepet	5
2.2	Medarbeiderdrevet innovasjon – et historisk blick i Norge	6
2.3	Medarbeiderdrevet innovasjon	7
2.4	Faser i innovasjonsprosessen	8
2.5	Tidligere funn om drivere og kultur for medarbeiderdrevet innovasjon	9
2.5.1	Autonomi	9
2.5.2	Medvirkning	9
2.5.3	Arbeidsmiljø	10
2.5.4	Ledelse	10
2.5.5	Verktøy for MDI	10
2.6	Medarbeiderdrevet innovasjon og læring	12
3	Metode	13
3.1	Kvalitativ forskning	13
3.2	Litteraturstudie	13
3.3	Hermeneutikk, førforståelse og forskerrollen	14
3.4	Litteratursøk	14
3.4.1	Søkeord	14
3.4.2	Søkeprosessen	15
3.4.3	Inkluderingskriterier	16
3.4.4	Ekskluderingsprosessen	17
3.4.5	Manuelt søk	17
3.4.6	Validitet, reliabilitet og kildekritikk	17
3.5	Analyse	18
3.5.1	Tematisk analyse	18
4	Resultater	20
4.1	Hovedtemaer med underkategorier	20

4.2	Inkluderte artikler	21
4.3	Læring og kompetanse.....	25
4.3.1	Utnytte medarbeidernes kompetanse.....	25
4.3.2	Utvikling av kunnskap og kompetanse	26
4.3.3	Motivasjon for læring og innovasjon	26
4.4	Kultur	27
4.4.1	Fokus på interne verdier for en innovativ kultur	27
4.4.2	Fremme deltakelse i innovasjonsarbeid	28
4.4.3	Samarbeidsorientert miljø	29
4.5	Ledelse	29
4.5.1	Støttende ledelse	29
4.5.2	Aktiv ledelse.....	30
4.5.3	Autonomi	30
4.6	Organisering.....	31
4.6.1	IKT og teknologi	31
4.6.2	Organisatorisk rammeverk	32
4.6.3	Kontinuerlig fokus på idéfangning	33
5	Diskusjon.....	34
5.1	Støtter medarbeiderdrevet innovasjons praksis	34
5.2	Barrierer som hindrer medarbeiderdrevet innovasjon	39
5.3	Lederrollen i medarbeiderdrevet innovasjon	42
5.4	Medarbeiderrollen i medarbeiderdrevet innovasjon.....	44
6	Avslutning.....	47
6.1	Bemerkninger og begrensninger med studien.....	49
6.2	Tanker om videre forskning	50
7	Referanseliste.....	51
8	Vedlegg	56

Figurer

Figur a. Fremstilling av modell «Fem faser i innovasjonsprosessen», inspirert av Amundsen et al. (2011b)	8
Figur b. Fremstilling av fasene i en tematisk analyse, inspirert av Braun & Clarke (2006)	18

Tabeller

Tabell a. Oversikt over søkeord og kombinasjoner.....	15
Tabell b. Utdrag fra søkematrise for søk i emerald	15
Tabell c: funnmatrise med underkategorier	20
Tabell d: oversikt over inkluderte artikler.....	21
Tabell e: systematisk oversikt av hovedtema og forskningsspørsmål	49

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Innovasjon spiller en essensiell rolle i et arbeidsliv, økonomi og samfunn der ting endrer seg raskt og er konkurransesterkt. Med en teknologisk fremgang som går raskt og en globalisering som øker vil det dermed være viktig for organisasjoner å ha evnen og kapasiteten til å utvikle nye produkter og ideer og gjennomføre disse for å bevege seg i takt med samfunnet (Tidd & Bessant, 2021). Regjeringen i Meld. St. 30 (2019–2020) hevder at ledere må legge til rette for en innovasjonskultur innad i organisasjoner som har en åpenhet for nye tanker og perspektiver. Kunnskapen og den livslange læringen innad i organisasjoner som fremmes av en innovasjonskultur, vil gi en mer effektiv og bedre offentlig sektor i Norge. Et bredt og stort engasjement fra ansatte i organisasjoner vil kunne gi et betydelig potensial for medarbeiderdrevet innovasjon og nyskaping.

Det er gjennom medarbeiderdrevet innovasjon ansatte i organisasjoner har en mulighet for å utvikle og sette til liv løsninger og ideer på utfordringer innad i organisasjonen (Amble et al., 2020). Særlig i lys av koronapandemien, har medarbeiderdrevet innovasjon vist seg å være enda mer fruktbar. Organisasjoner måtte tilpasse seg raskt i uvisse omstendigheter, og det var nødvendig å utvikle nye løsninger og tjenester for å kunne tilpasse den nye normalen som var raskt endrende. Ansatte spilte en viktig rolle i prosessen, ved å bidra med ideer og løsninger for å håndtere krisen (Montani & Staglianò, 2022). I kjølvannet av pandemien har det dessuten ført til at mange organisasjoner har måttet endre arbeidsmåtene, som å arbeide i større grad digitalt og med hybride løsninger. Dermed er det viktigere enn noen gang å ha digitale verktøy og plattformer for å samle inn og administrere ideer og gjennomføringen av disse fra ansatte (Pettersen, 2022).

Det er den enkelte ansatte som er kilden til høy innovasjonsevne innad i organisasjonen (Tidd & Bessant, 2021). Derfor er det av interesse for organisasjoner å undersøke betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon, samt å kunne skape kultur som støtter innovasjon, åpenhet og at en kan prøve og feile. Dette for å sikre at ansatte kan utvikle og iverksette løsninger og ideer for å løse utfordringer. For at organisasjoner skal forstå betingelsene som fremmer deltakelse blant ansatte i innovasjonsprosesser, hjelper det å identifisere hindringer og barrierer for medarbeiderdrevet innovasjon. Slik kan organisasjoner fremme en kultur som støtter opp og øker innovasjonsevnen til ansatte innad i organisasjoner (Amundsen et al., 2011a; Amundsen et al., 2011b).

1.2 Hvorfor snakker vi om medarbeiderdrevet innovasjon?

Medarbeiderdrevet innovasjon, forkortet til MDI bygger på tankesettet at ansatte er en av de største kildene til og kan bidra stort til nytenkning innad i organisasjoner. Det kan forstås som at det er ansatte som initierer til utvikling, videre innspill og implementering av ideer og endringer innad i organisasjonen (Høyrup, 2012). Det er flere grunner til

hvorfor en snakker om medarbeiderdrevet innovasjon. Det kan observeres flere fordeler for organisasjoner med å gjennomføre et tankesett som medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennom inkludering og deltakelse fra alle nivåer vil organisasjonen ha mangfoldige kilder til innovasjon innad i organisasjonen. Dette vil kunne gi bedre kvalitet på innovasjonen og ideene da en anvender ansattes erfaringer og kunnskap, samt at innovasjonsprosessen er raskere når alt skjer under samme tak (Høyrup, 2020; Amundsen et al., 2011b). Innovasjonen kommer fra de som har en dypere kunnskap og forståelse for kunder eller brukeres behov og dermed blir innovasjonene effektive og mer relevante (Aasen & Amundsen, 2015).

I håndboken for medarbeiderdrevet innovasjon konkluderes det at organisasjoner som vellykket inviterer ansatte inn i arbeidet med innovasjon har fellestrekk som blant annet engasjement, stolthet, autonomi, åpenhet og tillit (Amundsen et al., 2011b). Dog er det ikke nok siden medarbeiderdrevet innovasjon forutsetter et samspill mellom arbeidskulturen i organisasjonen, rollene i arbeidslivet og ulike verktøy for å fremme innovasjon. Konkludert er det ikke bare kun en fasit for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011b; Amundsen & Rismark, 2020). Medarbeiderdrevet innovasjon kan videre ses i en kontekst av livslang læring med at arbeidsplassen blir læringsarenaen i arbeidslivet med medarbeiderdrevet innovasjon der en får samspillet mellom uformell og formell læring. Videre er dette samspillet dessuten aktuelt i konteksten av den norske/nordiske arbeidsmodellen fordi arbeidsorganisasjonen er et læringsystem i innovasjonsprosessen innad i organisasjonen (Amble et al., 2020).

I mange år har medarbeiderdrevet innovasjon vært en sentral del av det norske arbeidslivet. Arbeidslivstradisjonene for å arbeide systematisk med ansattes medvirkning inn mot utvikling og endringsprosesser kan ses som røttene til medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen et al., 2013). Det norske arbeidslivet er anerkjent og kjennetegnes som en kultur som er åpen og inkluderende, noe som fører til at innovasjonsmodellen som medarbeiderdrevet innovasjon har blitt en integrert del av organisasjoner. Derav kjent blant ledere i norske organisasjoner som ser en verdi og er villige til å investere tid og ressurser for å fremme det (Finsrud & Moen, 2012; Ravn, 2015).

1.3 Problemstilling og avgrensning

I lys av innledningen vil denne oppgaven ta for seg følgende problemstilling:

Hva sier forskningen om betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner?

For å svare på problemstillingen vil datamaterialet til studien være begrenset til fagfelleurdert forskning fra 2012-2022. Medarbeiderdrevet innovasjon er et stort tema som omfatter flere dimensjoner innen organisasjon og ledelse. Dog vil studien undersøke betingelsene for igangsetting og utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon internt i organisasjonen. For å kunne gjøre konkrete systematiske søk som gir grunnlag for diskusjon, er studien avgrenset til fire forskningsspørsmål.

1.3.1 Forsknings spørsmål

For å best mulig kunne svare på problemstillingen er det utformet forsknings spørsmål som går direkte inn på forskningstekstene. De lyder som følger:

1. Hva støtter MDI praksis?

Gjennom dette forsknings spørsmålet er hensikten å søke kunnskap om hva som støtter medarbeiderdrevet innovasjons praksis internt i organisasjonen og forutsetninger i organisasjonens situasjon. Samt å undersøke organisasjoners bruk av Medarbeiderdrevet innovasjon i arbeidshverdagen.

2. Hva slags barrierer hindrer MDI praksis?

Hensikten med forsknings spørsmålet er å søke i kunnskap om betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon også kan være barriere for MDI praksis. Utgangspunktet med spørsmålet er å dessuten observere faktorer for hindring.

3. Hvordan ser lederrollen i MDI?

Hensikten med forsknings spørsmålet er å undersøke betingelser i lederrollen for medarbeiderdrevet innovasjon. I tillegg søke kunnskap om hvordan lederrollen endrer seg – eller ikke ved praktisering av medarbeiderdrevet innovasjon.

4. Hvordan ser medarbeiderrollen i MDI?

I dette spørsmålet tas det utgangspunkt i samme grunnlag som forsknings spørsmål 3, men fra et medarbeiderperspektiv.

Målet med forsknings spørsmålene er å danne et bredt bilde om hva medarbeiderdrevet innovasjon er. Spørsmål 1 vil beskrive betingelser i de organisatoriske forutsetningene, mens spørsmål 3 og 4 vil danne uttrykket for hvordan MDI foregår på ansatt og leder nivå. Spørsmål 2 balanserer uttrykket ved å undersøke barrierer til MDI.

1.3.2 Tidligere relatert forskning

Denne studien vil presenterer forskning som belyser ulike betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Studien ligger nært opptil Amundsen et al. (2011a) sin kunnskapsstatus om betingelser og konsekvenser for medarbeiderdrevet innovasjon. Det rapporten peker på er at medarbeiderdrevet innovasjon er et ferskt forskningstema.

Dermed er det viktig å fortsette og undersøke betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon etter 2011 fordi konkurransesituasjonen og teknologisk fremgang fortsetter å endre seg. Organisasjoner må være i stand til å tilpasse seg endringene for å overleve og øke konkurranseevnen. Medarbeiderdrevet innovasjon kan være en kritisk faktor for å oppnå dette, og undersøkelser av betingelsene kan hjelpe organisasjoner å identifisere hva som er nødvendig for å fremme ansattes deltakelse i innovasjonsprosessen. Dette kan inkludere å undersøke hva som motiverer ansatte, hva som hindrer dem i å dele ideer, hva

som skal til for å skape et arbeidsmiljø som støtter opp om medarbeiderdrevet innovasjon, og hva som skal til for å gi ansatte de verktøyene og ressursene de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver på en effektiv måte. Undersøkelsen av betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon er dermed sentralt å gjøre regelmessig for å sikre at organisasjonen kan tilpasse seg endringene og forbli konkurransedyktig.

Angående tidligere forskning innen området medarbeiderdrevet innovasjon vil det bli videre berørt og omtalt i teorikapittelet.

1.4 Avhandlingens oppbygning

Denne masteravhandlingen er strukturert inn i seks kapitler.

Første kapittel inneholder en presentasjon av tema, aktualisering av problemstilling og avgrensningen med forskningsspørsmål til studien. Kapittelet avslutter og danner et grunnlag for forskningsspørsmålene til studien.

Andre kapittel er den teoretiske forankringen som er grunnlaget til studien. Det blir redegjort for innovasjon, gitt et historisk blikk på medarbeiderdrevet innovasjon samt en dypere redegjørelse av begrepet og tidligere forskningsfunn innen temaet.

Tredje kapittel er den metodiske tilnærmingen for studien og en presentasjon av fremgangsmåten og datamaterialet. Kapittelet beskriver strategien som er valgt for innsamling av litteratur, hvordan studien skal behandle litteraturen og de ulike betraktningene rundt studiens validitet.

Fjerde kapittel er en presentasjon av resultatene fra de systematiske søkene.

Femte kapittel er en diskusjon av resultatene i lys av litteraturen og teori som beskrevet i andre kapittel.

Sjette kapittel er en sammenfatning av studien og konklusjon, og peker på veier for videre forskning innen medarbeiderdrevet innovasjon.

2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet redegjør jeg for den teoretiske forankringen til studien. Hensikten er å kunne svare på studiens forskerspørsmål. Jeg vil benytte relevant teori knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon, samt redegjøre for begrepene innovasjon og læring. Kapittelet starter med en introduksjon til innovasjonsbegrepet og ulike forståelser av begrepet. Videre introduseres medarbeiderdrevet innovasjon med et historisk blikk på innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon for å skape en grunnleggende forståelse for utviklingen. Deretter gjøres det greie for medarbeiderdrevet innovasjon og dets ulike former. Avslutningsvis presenteres sammenhengen mellom medarbeiderdrevet innovasjon og læringsbegrepet for å skape innsikt i verdien av medarbeiderdrevet innovasjon. Det er den teoretiske forankringen som vil være sentral i prosessen mot å finne svar på problemstilling og forskerspørsmålene i studien.

2.1 Innovasjonsbegrepet

Før en presenterer medarbeiderdrevet innovasjon er det nødvendig å utforske begrepet innovasjon på et overordnet nivå. Innovasjon sin rolle i organisasjoner har blitt viktigere over tid, og dermed har oppmerksomheten blitt ført mot mulighetene som ligger i å involvere medarbeidere i arbeidet med innovasjon innad i organisasjonen (Amundsen et al., 2011a).

Mannen som blir omtalt som innovasjonsbegrepet sin opphavsmann er Schumpeter (1934) som definerte innovasjon som en ny kombinasjon av eksisterende eller nye ressurser, kunnskap eller andre nærliggende faktorer. Dog vektla han i sin litteratur at en måtte ikke forvirre innovasjon med oppfinnelser. Schumpeter mener innovasjon er sosiale aktiviteter eller funksjoner, som utføres med et formål som er kommersielt, mens oppfinnelser kan gjennomføres uten intensjon og kan gjøres overalt.

Dog er dette én av et mangfold av ulike definisjoner på innovasjon. Begrepet kan forstås som nye varer, prosesser, tjenester eller former for organisasjon som lanseres eller anvendes i markedet eller produksjonen med mål om økte økonomiske verdier (St.meld. nr. 7 (2008–2009)). Et argument mot denne forståelsen er at den ikke vektlegger hvordan innovasjon faktisk foregår i organisasjoner. Tidd & Bessant (2021) mener at mennesker er organisasjonens største ressurser i innovasjonsprosessen innad i organisasjonen. Dette på bakgrunn av at mennesker har kunnskap og evner til å løse komplekse utfordringer. I kontekst av medarbeiderdrevet innovasjon vil det fremmes en innovasjonsprosess ledet og drevet av ansatte med innovasjoner som er strategiske og med vekt på vesentlige forbedringer (Kesting & Ulhøy, 2010).

Dermed vil studien basere seg på Amundsen (2021) sin definisjon av innovasjon: «(..) *det som skjer når nye ideer oppstår og blir tatt i bruk i en setting, slik at det dermed skapes brudd med det etablerte i den aktuelle settingen*» (s.14). Definisjonen bygger videre på Schumpeters (1934) sin forståelse og i konteksten av å videre analysere

medarbeiderdrevet innovasjon er definisjonen anvendbar og fleksibel. Eksempel «nye ideer» kan bety nye løsninger/prosesser/tjenester i organisasjoner som kan være en kombinasjon av nye og eksisterende kunnskap og ressurser (Amundsen, 2021).

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon – et historisk blikk i Norge

Innovasjon spiller en viktig rolle for Norges økonomiske vekst og utvikling både samfunnsmessig og i arbeidslivet. Om en tar et historisk blikk på innovasjon i Norge kan en observere et mønster der innovasjon i større del ble gjennomført av store organisasjoner, gjerne i offentlig sektor. Dog med et større blikk på den teknologiske utviklingen og nytenkning i olje og gass sektoren kan det observeres å spre seg blant organisasjoner av mindre størrelse (Nærings- og handelsdepartementet, 2012).

Medarbeiderdrevet innovasjon mener Woll (2013) hadde sin start i 1960-årene. En kan argumentere for dette på bakgrunn av skifte i arbeidslivet og tankemåtene som snudde til at ledere og organisasjoner anerkjente verdien av at ansatte hadde autonomi og medvirket i endringer innad i organisasjonen. Med slike verdier har medvirkning og samarbeid vært en av de mest sentrale verdiene og faktorene i det vi kaller i dag for den norske samarbeidsmodellen/arbeidslivsmodellen (Woll, 2013). I Norge kan en se et større søkelys mot medarbeiderdrevet innovasjon, organisasjoner etablerer innovasjonsprogram der ansatte fremmes til å tenke nytt og kreativt (Amundsen et al., 2011a; Amundsen et al., 2011b).

Innovasjon Norge (2022) mener ett av de større stegene som er tatt Norge for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, er opprettelsen av Innovasjon Norge tilbake i 2004. Innovasjon Norges mål er å fremme entreprenørskap og innovasjon for å i lengden styrke det norske næringslivet. Dette gjøres gjennom tjenester og ulike innovasjonsprogram som er for nye og små organisasjoner eller organisasjoner i vekst. Derav styrke innovasjonskapasiteten i organisasjoner. Startup Norway (u.å) er en av flere organisasjoner som jobber for å øke innovasjon og entreprenørskap i norske bedrifter.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan ses å få en større sentral rolle i norsk arbeidsliv og det kan forstås som en viktig del av fremtidens arbeidsliv og organisasjoner med raske endringer og teknologiske utviklinger. Men gjennom å inkludere de ansatte inn i prosessene med innovasjon vil organisasjoner i en enda større grad kunne bruke de erfaringene og kompetansen til de ansatte for å skape relevante og effektive innovasjoner for fremtiden (Levin, 2012).

I nordisk kontekst ble det i regi av Nordisk ministerråd avholdt et seminar for nordiske representanter med mål om å videreutvikle medarbeiderdrevet innovasjon for å skape konkurransefortrinn i Norden. Særlig de yngre arbeidstakere forventer valget til å bli involvert i arbeidet med innovasjon og dermed er medarbeiderdrevet innovasjon en viktig strategi for fremtidens arbeidsliv og organisasjoner (Aasen et al., 2013).

2.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon ses som en innovasjon som er forlenget gjennom at hovedtanken er at ansatte er ekspertene og leder til innovasjon gjennom sin kompetanse og erfaring (Amundsen et al., 2020). Hvorfor en tenker slik er fordi det er ansatte som er nærmest brukerne eller kundene til organisasjonen og har viktig kunnskap om prosesser, hvor effektive de er og en lokalkunnskap om organisasjonen. Det er gjennom denne kunnskapen ansatte kan bidra til å mer effektivt nå organisasjonens mål og kunne forutse i større grad de fremtidige behovene (Høyrup, 2020).

Det finnes ulike forståelser, der det kan skilles mellom forståelser som har fokus mot den aktive deltakelsen fra medarbeiderne, mens andre fokuserer mot prosessen. St. meld nr 7 (2008-2009) vektlegger sin forståelse på en aktiv deltakelse hvor ansatte i en organisasjon aktivt deltar til å utvikle og gjennomføre nye ideer, produkter eller tjenester. Amundsen et al. (2020) definerer medarbeiderdrevet innovasjon som følger: «... en intensjonell, proaktiv og systematisk prosess, som er preget av bred medvirkning og selvorganisering. MDI-prosessen består av aktiviteter der medarbeidere genererer og tilpasser nye og kreative ideer – som kommer til praktisk anvendelse og dermed resulterer i kvalitativ endring i en spesifikk kontekst» (s.41). Det er definisjonen til Amundsen et al. (2020) studien vil basere seg på for begrepet medarbeiderdrevet innovasjon. Dette fordi kjernen i denne definisjonen er en tro på de ansattes evner, erfaring og innsikt rundt arbeidsplassen sin og organisasjonen. Videre har definisjonen aspektet av å arbeide systematisk og strategisk for endring og medvirkning, dermed vil ikke prosessen med endring bære preg av rene tilfeldigheter. Samt at definisjonen fanger at hensikten er å frembringe ideer for å løse utfordringer som eksisterer i dag, eller som kan forventes å oppstå fremover og slik utvikle innovasjonsevnen til organisasjonen (Amundsen et al., 2020).

Amundsen & Rismark (2020) mener tre ulike elementer er i samspill med hverandre i medarbeiderdrevet innovasjon. Først er hvordan rolleutøvelsen i organisasjonen praktiseres, med dette menes eksempel lederrollen. Videre er det hvordan organisasjonen bruker ulike verktøy for å støtte medarbeiderdrevet innovasjon. Og avslutningsvis er det hvordan erfaringer og kunnskapen til medarbeiderne brukes av organisasjonen i arbeidet med innovasjon. Dog fremhever Kesting & Ulhøy, (2010) at medarbeiderdrevet innovasjon kan ta mange former, og det kan avhenge av organisasjonens størrelse og kultur. Det finnes ingen «best practice» likevel er det ulike måter en kan kategorisere organisasjoner som vellykket har gjennomført medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011a).

Som sagt, kan medarbeiderdrevet innovasjon organiseres på ulike måter. Høyrup (2012) har delt inn tre måter organisasjoner kan arbeide med medarbeiderdrevet innovasjon:

1. «Nedenfra & opp», det er de ansatte som initierer, utvikler og etablerer innovasjon innad i organisasjoner. Det er på frivillig basis av de ansatte og er en uformell måte å drive innovasjon. Et eksempel er i prosjektet #Læringslivet hvor de ansatte bestemte hva de ønsket å forbedre og kom med ideer blant annet gjennom en «ideboks» (Amble & Waaler, 2020; Høyrup, 2012).
2. En annen måte er en midtvei der det er ansatte som driver frem ideer og introduserer innovasjoner inn i organisasjonen. Likevel er det lederne av organisasjonen som tar valget og overtar for å iverksette innovasjon inn den etablerte organisasjonen (Høyrup, 2012).

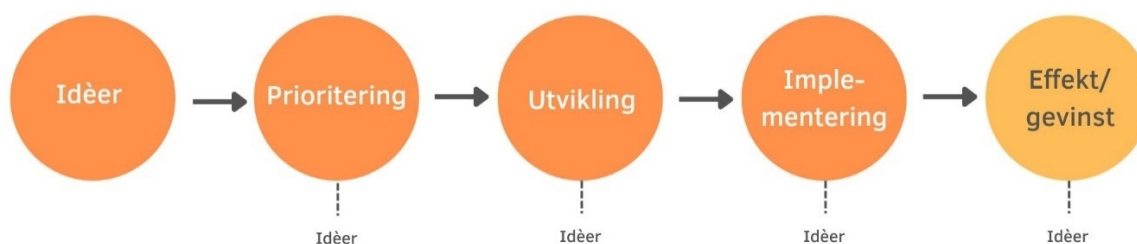
3. «Ovenfra og ned» innebærer at det er lederne som inviterer ansatte til deltakelse og organiserer det praktiske for innovasjon. Det er en bestilling fra lederne der det er ansatte som utvikler innovasjoner ut ifra bestillingen til lederne (Høyrup, 2012).

Medarbeiderdrevet innovasjon gir organisasjoner en gylden mulighet til å anvende kompetansen og erfaringen deres ansatte innehar på en helt ny måte. Det er de ansatte som er tett på kunder og brukere og dermed har en enda større forståelse for organisasjonens tjenester eller produkter i et brukerperspektiv. Dermed kan ansatte lettere se behov for forbedringer i både produkter, tjenester og prosesser internt i organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2015). Medarbeiderdrevet innovasjon sin effekt innad i organisasjonen er at prosessen kan bidra til økt motivasjonen og engasjementet blant ansatte, og derav øke produktivitet og få til lavere sykefravær (Amundsen et al., 2011b). Nøkkelen er at ansatte må føle at deres innspill og ideer blir verdsatt innad i organisasjonen, og dermed bli mer motivert for å gi sitt beste arbeid og ønske å være lenge ansatt i organisasjonen (Darsø, 2012).

Utad for organisasjonen kan ikke bare medarbeiderdrevet innovasjon øke innovasjonsevnen til organisasjonen, men være med å styrke konkurransekraften i markedet. Gjennom å anvende kompetanse og erfaringer innad i organisasjonen kan en utvikle nytenkende tjenester og produkter som vil skille seg fra konkurrenter i markedet og på denne måten tilby en merverdi (Aasen et al., 2013; Høyrup, 2010).

2.4 Faser i innovasjonsprosessen

I «Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon» av Amundsen et al. (2011b) beskrives innovasjonsprosessen i følgende fem faser:



Figur A. Fremstilling av modell «Fem faser i innovasjonsprosessen», inspirert av Amundsen et al. (2011b).

1. Ide: Utforme ideer skriftlig eller muntlig. Bakgrunnen for en idé kan være en utfordring, mulighet eller innsikt for å nevne noe (Amundsen et al., 2011b).
2. Prioritering: Bestemme hvilke ideer en skal jobbe videre med og hvordan håndtere de andre ideene (Amundsen et al., 2011b).
3. Utvikling: Realisere den eller de ideene en har bestemt å videreutvikle (Amundsen et al., 2011b).

4. Implementering: Introdusere innovasjonen/løsningen til markedet, alternativt kan det dessuten være å anvende løsningen for å videreutvikle organisasjonen (Amundsen et al., 2011b).
5. Effekt/gevinst: Bruke verdien innovasjonen/løsningen skaper på best mulig måte. Det kan være å se på økonomisk vinning eller bedre arbeidsprosesser (Amundsen et al., 2011b).

Amundsen et al. (2011b) trekker frem avslutningsvis viktigheten med at tilføyning av ideer er nødvendig gjennom alle innovasjonsprosessene og fremme bidrag fra både medarbeidere og ledere for å styrke utviklingsarbeidet og implementeringen.

2.5 Tidligere funn om drivere og kultur for medarbeiderdrevet innovasjon

En større og viktig del av arbeidet med å fremme medarbeiderdrevet innovasjon er å skape en forståelse for hva som driver, og hvordan skape en kultur som påvirker i positiv forstand ansattes ønsker og evner til deltakelse i innovasjon i organisasjonen (Amundsen et al., 2011b). Dette delkapittelet vil sette søkelys på funn fra tidligere forskningsartikler før 2012 og forskning skrevet i nyere tid i bøker og forskingsantologier, blant annet noen av drivere og kulturelle faktorene som kan påvirke medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan organisasjoner kan jobbe for å skape en kultur som støtter opp om medarbeiderdrevet innovasjon.

2.5.1 Autonomi

Autonomi er hvor stor grad av selvbestemmelse og frihet en ansatt har i beslutninger i organisasjonen (Amundsen et al., 2011b). Det knyttes flere fordeler til å gi ansatte autonomi deriblant at det kan øke motivasjonen og engasjementet til ansatte. Når ansatte opplever kontroll over arbeidsoppgavene sine og at når de kommer med innspill og ideer blir dette verdsatt både av kollegaer og ledere, kan være en motivasjonsfaktor for å ønske å delta og engasjere seg i innovasjon (Amundsen et al., 2011a; Aasen & Amundsen, 2015). Videre knyttes autonomi positivt til ansattes evne til kreativitet og løse utfordringer, fordi autonomi gir ansatte mulighet til å utnytte egen kompetanse og erfaring inn i beslutninger og prosesser (De Jong & Kemp, 2003). Likevell er en viktig presisering at autonomi ikke betyr enstydig at ansatte skal jobbe uten en leder eller gitt retningslinjer. Lederansvaret bør fremdeles være å ha et ansvar for mål og retning i arbeidet (Aasen & Amundsen, 2015). Oppsummert er å gi ansatte en høyere grad av frihet og selvbestemmelse en faktor som kan skape innovative løsninger og skape kreativitet i særlig de tidlige fasene av innovasjonsprosessen (Smith et al., 2008).

2.5.2 Medvirkning

Medvirkning er hvor involvert ansatte er beslutningsprosessen og i hvor stor grad deres synspunkter og ideer tas i betraktning (Olsen, 2016). Medvirkning har flere positive aspekter ved seg, særlig kan det bidra positivt til økt motivasjon og engasjement blant ansatte ved at de gjennom deres arbeid får en større grad av eierskap til det de skaper (Amundsen & Kongsvik, 2016; Olsen, 2016). Gjennom at de ansattes synspunkter og ideer blir hørt og anerkjent innad i organisasjonen blir ansatte mer motivert til å yte best og bli

i organisasjonen (Aasen et al., 2012a; Aasen & Amundsen, 2015). Andre fordeler er at organisasjonen får en økt kvalitet på beslutningene som tas, fordi de ansatte som er nærmest kundene/brukerne og har kunnskap om organisasjonen og tjenester, kan ha perspektiver som er av høy verdi (Aasen & Amundsen, 2015).

2.5.3 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet innad i en organisasjon vil ha en påvirkning på hvordan ansatte opplever arbeidshverdagen, oppgavene sine og hvor motivert de opplever å være for å gjøre sitt beste. En kan derfor si at et godt arbeidsmiljø øker motivasjon og engasjement blant ansatte. Når ansatte opplever at de er verdsatt i organisasjonen og har en positiv relasjon til oppgavene sine og sine kollegaer, ønsker en å yte sitt beste og prøve å feile (Aasen et al., 2011a). Et godt arbeidsmiljø øker kreativiteten og evnen til problemløsning, og vil dermed være en viktig faktor for å få til suksessfulle innovasjoner (Tidd & Bessant, 2021; Amabile, 1997).

I kontrast vil et dårlig arbeidsmiljø ha en motsatt effekt, og der en kan føle på lav motivasjon, dårlig moral blant ansatte og et høyt sykefravær i organisasjonen. Disse lave verdiene vil kunne dempe kreativiteten og evnen til å løse utfordringer blant ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015), og kan dermed gjøre det vanskeligere å fremme innovasjon.

2.5.4 Ledelse

Det er ledelsens ansvar å etablere retningslinjer for organisasjonen og skape miljø og kultur som støtter opp innovasjon som er mot organisasjonens felles mål (Northouse, 2001). En av lederens viktigste arbeid er å fremme en kultur som støtter innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. Det inngår dermed å være åpen for og verdsette tanker og ideer som kommer fra ansatte, gi ansatte mulighet til å utforske nye ideer og muligheter som ligger innad i organisasjonen, samt å sørge for at ansatte har de ressursene som trengs for å utføre jobben sin mest effektivt (Høyrup, 2010; Kesting & Ulhøi, 2010). Ledelse har en viktig rolle i innovasjonsprosessen. Ifølge Christensen & Raynor (2003) sin studie feiler 50% av innovasjonsprosjekter grunnet dårlig eller feil ledelse. En bemerkning er at selv om ledelsen har ansvaret for å skape kultur og miljø for innovasjon, er det like viktig at ansatte deltar og engasjerer seg i innovasjon for å lykkes. Ledere og ansatte i samarbeid må skape et miljø som støtter opp om medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011a; Amundsen et al., 2011b; Aasen & Amundsen, 2015; Darsø, 2012).

2.5.5 Verktøy for MDI

Det finnes flere ulike verktøy som kan brukes for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon i en organisasjon. Noen av verktøyene i «Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon» av Amundsen et al. (2011b) inkluderer:

1. Verktøy for idéfangst: For første fasen av innovasjonsprosessen er verktøy for å skape idéer vanligst. Det kan anvendes for å skape idéer når en skal løse

utfordringer underveis i innovasjonsprosessen. Som vist i fasene av innovasjonsprosessen er idéer med i alle faser. Av elektroniske verktøy er web-baserte løsninger der medarbeiderne kan sende inn forslag og idéer, både som nettside og app. Enklere løsninger er blant annet å ha et felles Word/Excel ark der en har ansvar, bruke intranett, ark i fellesområde og en fysisk boks der idéer kan legges i (Amundsen et al., 2011b).

2. Verktøy for valg og oppfølging av idéer: Enkelte idéer vil trenge justeringer av teknologiske løsninger eller prosesser i arbeidshverdagen. Andre vil trenge prioriteringer av ressurser og tid. Slike verktøy vil egne seg for å støtte seleksjon, oppfølging og utvikling av idéer. En kan dessuten benytte flere av verktøyene for idéfangst. Av elektroniske verktøy er de de samme som i idéfangst, samtidig som disse verktøyene kan brukes for å dokumentere tiltak og beslutninger. Avstemming blant medarbeidere kan brukes for å prioritere og stemme frem et antall idéer blant medarbeiderne. Case beskrivelser kan brukes for å sette idéene sammen med problemet den skal løses. Evalueringsgruppe er dessuten et verktøy som kan evaluere og prioritere idéer som kan settes sammen av en blanding mellom ledelse, medarbeidere og eksperter. Avslutningsvis er å ha maler og seleksjonskriterier fint for å evaluere idéer (Amundsen et al., 2011b).
3. Verktøy for informasjonsdeling: Verktøy for at medarbeidere skal ha god tilgang til informasjon innad i organisasjonen. Ulike verktøy som er nevnt er å ha et intranett der en har løpende oppdateringer. Nyhetsbrev er dessuten en mulighet for å oppsummere informasjon. Sosiale medier er en tilgjengelig måte å få ut informasjon til medarbeidere gjennom pc eller mobil, samme gjelder e-post. Å ha fysiske møteplasser som en felles kaffeplass, korte faste møter for informasjon eller ha faglunsj kan skape naturlig informasjonsflyt (Amundsen et al., 2011b).
4. Verktøy for utvikling av innovasjonskultur: De tre tidligere nevnte kategoriene for verktøy fremmer og støtter vedlikehold for innovasjonskultur av medarbeiderne. Denne kategorien er verktøy som bidrar til økt innovasjonssøkelys på et mer generelt nivå. Første verktøy som er nevnt er å ha innovasjonsagenter som har ansvar for identifisering og muligheter for innovasjon, samt etableringen av et innovasjonsprogram innad i organisasjonen for faglig utvikling og arenaer der medarbeiderne kan møtes for idéutvikling og diskutere behov og muligheter. Å formalisere er dessuten et verktøy, blant dette formaliserte tverrfaglig team som fremmer innovasjon på tvers av fagområder. Formalisering av utviklingstid, der en bruker en del av arbeidstiden på å arbeide med egne idéer er sentralt. Avslutningsvis nevnes åpenhet, innovering og informasjonsdeling (Amundsen et al., 2011b).

En bemerkning er at det ikke finnes noen enkel løsning for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, og at det kan være nyttig å bruke en kombinasjon av verktøy for å oppnå best mulig resultat (Amundsen et al., 2011b).

2.6 Medarbeiderdrevet innovasjon og læring

Læring som begrep kan forstås som både mangfoldig og komplisert. Definisjonen er både bred og går i ulike retninger som sosialisering, kompetanseutvikling, kvalifisering og kognitiv prosess. Læring kan forstås som en prosess der en skal tilegne seg nye ferdigheter eller kunnskap, og er en prosess som får en påvirkning av konteksten læringen er satt i. Både personlig kontekst og det rundt oss (Illeris, 2012; Merriam & Baumgartner, 2020). Billett (2010) mener at for at læring skal skje kontinuerlig, kreves det at en engasjerer seg i ulike aktiviteter og sosialiserer med andre. For å videreutvikle seg selv og ha en utvikling i samfunnet og arbeidsmiljøet må en lære ny læring. På bakgrunn av dette kan det menes at det er en tett sammenheng mellom medarbeiderdrevet innovasjon og læring. Høytrup (2010) ser at arbeidsplasslæring er en essensiell del av medarbeiderdrevet innovasjon. Dette fordi medarbeiderne må delta i aktiviteter og situasjoner for å kunne oppleve kompetanseutvikling. Slik ses læringen som fremmet gjennom relasjoner og organiseringen på arbeidsplassen.

For å ha evnen og kapasiteten til å bidra til å utvikle og iverksette nye idéer og prosesser må ansatte ha tilgang til relevant kunnskap og ferdigheter. Disse kan være knyttet til prosesser, arbeidsoppgaver eller kunnskap om organisasjonen (Amundsen et al., 2020). Læring gir ansatte muligheten til å tilegne seg kontekststøttet kunnskap og ferdigheter, det er slik deres evne til å bidra i innovasjonsprosesser øker (Kesting & Ulhøi, 2010). Læring har flere positive aspekter ved seg som at det kan være med på å bidra til økt motivasjon og engasjement blant ansatte. Når ansatte opplever at de er rustet og evner til å utvikle seg og prøve seg på nye utfordringer, kan det ses at de er mer motivert for å gi sitt beste arbeid i organisasjonen (Illeris, 2012; Aasen et al., 2012a).

Organisasjonens rolle er viktig i læring, det er organisasjonen som må kunne legge til rette for at nødvendige ressurser og midler er til stede for kompetanseutvikling, og læring kan øke ansattes evne til å bidra til medarbeiderdrevet innovasjon. Lederens rolle vil være å kunne bidra til å fremme læring ved å gi ansatte valg og mulighet til deltakelse og involvere de i læringsaktiviteter (Darsø, 2012; Wihlman et al., 2014). Oppsummert, å skape en lærende organisasjon kan fremme medarbeiderdrevet innovasjon gjennom å ruste opp ansattes evne til å problemløsning samt å utvikle nye ideer og løsninger som kan effektivisere prosesser og veien til organisasjonens mål (Høytrup, 2010).

3 Metode

I dette avsnittet vil jeg begrunne valg av forskningsmetode for studien. Dette kapittelet vil fokusere på prosessen med å gjennomføre en litteraturstudie, systematisk søk og tematisk analyse.

3.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning er en tilnærming som metodisk fokuserer på å beskrive og forstå ulike fenomener og erfaringer i en kontekst. Det inkluderer opplevelser, verdier, kulturer, holdninger og handlinger fra ulike mennesker eller grupper. Kontrasten til kvalitativ forskning er kvantitativ forskning, der en måler og analyserer data opp mot en forhåndsbestemt hypotese. Målet med kvalitativ forskning er å forstå opplevelsene og erfaringene til mennesker og derav bidra til utviklingen av ulike teorier eller forstå fenomener som er komplekse og utvikle løsninger som er praksisnært mennesker (Dalland & Trygstad, 2017).

3.2 Litteraturstudie

I en litteraturstudie anvendes en metode der en dypere undersøker forskning og litteratur på bestemte områder som forskingsmetode. Hensikten med litteraturstudier er at forskeren innsamler, analyserer stoffet og lager informasjon og konkluderer sammenfattet fra de ulike kildene. Slik får forskeren en bredere og dypere forståelsen av ett eller flere bestemte temaer eller emner. Fordelen med en slik metode er at forskeren innhenter større mengde data som er relevant for studien uten å selv måtte utføre studier. Fordelen er at en kan bearbeide større mengder og finne mønstre som er i litteraturen på bestemte temaer eller fenomener (Hart, 1998; Persson, 2021). Jeg vil bruke forskjellige søkeverktøy som Google Scholar og Oria. Når relevante kilder er funnet, lest og analysert vil de deretter bli kategorisert i forskjellige kategorier eller temaer for å finne mønstre i litteraturen om temaet medarbeiderdrevet innovasjon (Hart, 1998).

En stor fordel med litteraturstudier er at de kan identifisere i den eksisterende forskningen flere gap, og slik forstå hva som er kjent om teamet allerede og deretter gi en retning for videre forskning. På denne måten kan en litteraturstudie gi forskning en større verdi og relevanse til gapene som eksisterer. I litteraturstudier kan forskeren dessuten sammenligne metoder og teorier anvendt i forskning på temaer og gjøre en vurdering på hva som er mest hensiktsmessig (Persson, 2021). Litteraturstudier kan være tidkrevende, og det er en essensiell å benytte en metodisk måte for å sikre at forskningen er velfundamentert og videre bygger på kunnskap som er anerkjent og eksisterer. Videre kan det være nyttig for å observere og konkludere behovene for videre forskning om et tema eller emne for å forbedre forståelsen (Hart, 1998; Persson, 2021).

3.3 Hermeneutikk, forforståelse og forskerrollen

Hermeneutikk har sin opprinnelse fra teologi og filosofi og er en teori innen forskning. Hermeneutikk anvendes i kvalitativ forskning for å videre forstå og skape tolkninger på handlinger, erfaringer og litteratur. I denne studien vil det være dokumenter som samles inn i forskningen. Forforståelsen spiller en essensiell rolle på den hermeneutiske prosessen i kvalitativ forskning. En forforståelse er kunnskapen og erfaringene en forsker innehar før vedkommende starter forskningen sin. Av forforståelser kan det være metoder, hypoteser, forventninger til forskningen eller teorier en har en større forståelse til. Forforståelsen kan ha en påvirkning på hvordan forskeren tolker samt på forståelses prosess av dataene etter innsamling (Dalland & Trygstad, 2017; Krogh, 2019). Forskeren er en aktiv deltaker i å tolke og forstå dataene i kvalitativ forskning og dermed må en forsker reflektere og forstå sin egen forforståelse. Forskeren må ha en åpenhet om at denne forforståelsen kan endre seg når ny informasjon og litteratur blir innsamlet og fortolket. Rollen til forskeren vil være å ha kapasitet og evne til å kommunisere sine tolkninger og forståelse til publikum presist slik at lesere eller publikum forstår resultatene til forskeren (Lindseth & Nordberg, 2004; Krogh, 2019).

En av svakhetene med litteraturstudie er at en kan gjøre utvalg som presenterer forskeren sitt ideelle syn. Dermed blir rollen til forskeren å sørge for at resultatene fremmer et bredt syn som ikke presenterer et villedende syn eller måte å forske på (NESH, 2021). Når en presenterer forskningen i studien, må presentasjonen være reell og etter den originale forskningens hensikt. Utfordringen er når litteraturen har originalspråk som engelsk og denne skal oversettes til norsk. Forsker må i oversettelsen unngå misforståelser og sørge for at tolkningen og oversettelsen har blitt lagt vekt på i arbeidet med forskningen. I denne studien har dette blitt vektlagt og sørget for at den opprinnelige hensikten har blitt bevart og oppfylt. For å verifisere påstander og sitater er riktig kildehenvisning essensielt slik at leseren kan enkelt søke opp og undersøke hovedkilden til påstanden. I tillegg må forskeren vise til at en ikke plagierer andres arbeid og presenterer det som sitt eget (NESH, 2021).

3.4 Litteratursøk

Litteratursøk er en viktig del av en litteraturstudie da det gir oversikt over eksisterende forskning og litteratur innen et bestemt emne eller tema. Formålet med litteratursøket er å finne relevante kilder som kan bidra til å skaffe en bred og dyp forståelse (Brottveit, 2018; Dalland & Trygstad, 2017).

3.4.1 Søkeord

I det systematiske søket ønsker jeg å nærme meg problemstillingen presentert tidligere som er å undersøke betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon. Tabell A «Oversikt over søkeord og kombinasjoner» viser søkeordene og kombinasjonen av søkeord brukt under det systematiske søket. Det brukes «AND» som bindeord for å utvide og gi sammenheng til problemstillingen. Dessuten blir det søkt på flere språk, hovedsakelig norsk og engelsk, likevel inkluderes skandinaviske språk som har egne betegnelser for medarbeiderdrevet innovasjon.

Tabell A. Oversikt over søkeord og kombinasjoner

Nr.	Søkeord	Kombinasjoner
1	Medarbeiderdrevet innovasjon	1+4, 1+7, 1+8
2	Employee-driven innovation	2+5, 2+6, 2+9
3	medarbejderdrevet innovation	3+4, 3+7, 3+8
4	Betingelser	
5	Conditions	
6	Factors	
7	Faktorer	
8	Støtte	
9	support	

3.4.2 Søkeprosessen

Tabell B. Utdrag fra søkematrise for søk i Emerald

Søkeord (i tall)	Dato	Avgrensninger	Ant treff	Lest abstrakter	Lest artikkel	Inkludert
1	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	0			
2+5	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel -Alle felt «Employee-driven innovation» OG «conditions»	189	53 (4*)	23 (4*)	2
2+6	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel -Alle felt «Employee-driven innovation» OG «factors»	221	36 (7*)	20 (7*)	1
2+9	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel -Alle felt «Employee-driven innovation» OG «Support»	237	19 (7*)	9 (7*)	
3	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	1	1		

*Ant artikler ekskludert pga allerede inkludert fra tidligere søk

Etter for-søkene bestemte jeg å utføre de systematiske søkene i søkemotorene Oria, Scopus, Dimensions og Emerald etter listen med databaser gitt av universitetsbiblioteket NTNU med søkeordene nevnt i forrige delkapittel. Google Scholar ville vært en naturlig

søkemotor å anvende i søk på nett. Den ble likevel ekskludert på grunn av observasjoner i for-søkene til denne studien hvor fikk jeg et høyt antall treff av masteroppgaver, bokkapitler og annet som er irrelevant materiale samt lite muligheter for avgrensingsvalg for det systematiske søket. Det var mer nyttig å benytte et bredere sett av søkemotorer for forskingsartikler med større mulighet for avgrensning som Oria og Scopus.

Under søkeprosessen ble det raskt tydelig at engelsk er språket majoriteten av forskning er publisert på. Dette gjelder dessuten den skandinaviske forskingen, der en svært liten til ingen andel er skrevet på forskernes morsmål. Søkene ble dog fremdeles utført på de skandinaviske språkene for å fange den andelen av forskingen på språkene. Strategien ble endret til å kun søke på engelsk etter søkene mine i Oria fordi det var ingen treff på søkeord kombinasjonene «Medarbeiderdrevet innovasjon» og «Medarbejderdrevet innovation». Det ble identifisert en relevant artikkel på et skandinavisk språk totalt på alle søkeplattformene. Majoriteten av den inkluderte forskingen er likevel av skandinavisk/nordisk kontekst, men disse er skrevet på engelsk og publisert i stor grad i internasjonale journaler.

3.4.3 Inkluderingskriterier

Før utførelsen av det systematiske søket ble inkluderingskriterier skrevet. Utvelgelsen av inkludert forskning er etter følgende kriterier:

Det må være fagfellevurdert forskning på nivå 1 eller 2: Dette for å sikre høy kvalitet på forskingen inkludert i diskusjonen samt at konklusjonen studien kommer frem til er på bakgrunn av forskning på høy kvalitet. Denne studien vil dermed kun benytte forskingsartikler og vil ikke inkludere bidrag fra bøker og forskingsantologier som vil medføre at resultatet til studien kan begrenses fordi det ekskluderes et stort antall bidrag.

Artiklene må være publisert i tidsrommet 2012-2022: Dette for å sikre at argumenter og betingelsene ikke er utdaterte. Slik kan en sikre at argumenter og artiklene er tidsmessig relevant for problemstillingen. Det er valgt å ikke inkludere artikler fra 2023 på grunn av tidspunktet denne avhandlingen av studien blir skrevet, slik at forskingen vil bli publisert parallelt med skrivingen av avhandlingen og dermed kan en ikke vurdere all forskning fra 2023.

Beskrive betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon: For å svare på problemstillingen må forskingen beskrive/identifisere en eller flere betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i organisasjonen.

Skrevet på engelsk eller på et skandinavisk språk: For å forstå innholdet i forskingen uten å måtte oversette innholdet blir bare artikler skrevet på engelsk og skandinaviske språk vurdert.

3.4.4 Ekskluderingsprosessen

Ekskluderingsprosessen foregikk i 3 ulike faser.

Fase 1: Titler leses og oppsummeringer til artikler som anses som relevant.

Fase 2: Artikkelen leses i sin helhet og relevansen til studiens hensikt sjekkes.

Fase 3: Innholdet til artikkelen analyseres og kodes.

I første fase blir forskningsartikler som har titler og oppsummeringer som anses som relevante for studien vurdert. Artikler og forskning som ikke er relevant, som en masteroppgave ble ekskludert. Andre artikler som ikke tok for seg spesifikt medarbeiderdrevet innovasjon ble ekskludert. Fase 2 leses artikler som ble ansett som relevante etter å ha lest oppsummeringen i sin helhet, flere artikler ble i denne fasen ekskludert på bakgrunn av manglende søkelys på medarbeiderdrevet innovasjon. I den siste og 3 fasen leses innholdet i artikkelen nøyere og analyseres, med dette menes at argumenter, resultater og artikkelen tema ble systematisert mot relevansen og inkluderingskriteriene til denne studien.

3.4.5 Manuelt søk

Det ble identifisert en ny referanse under analysen av artikkelen og ga forslag videre til artikler gjennom referanselisten. Artikkelen til Gressgård et al. (2014) hadde referert til Aasen et al. (2012) som ble funnet gjennom det manuelle søket og inkludert til denne studien.

3.4.6 Validitet, reliabilitet og kildekritikk

En kan ikke vurdere kvaliteten på en litteraturstudie uten å nevne validitet og reliabilitet. Validiteten til en studie sier noe om en faktisk måler det forskeren sier han, eller hun skal. Det er en viktig faktor fordi en stiller spørsmål ved om de resultatene studien måler er relevant til forskningsspørsmålet eller problemstillingen forskeren stiller og temaene en ønsker å dypere undersøke. Derimot refereres reliabilitet til om de resultatene som er funnet faktisk stemmer med den verden vi lever i. Dette er viktig slik at ikke resultatene til en studie er tilfeldige eller har en avhengighet til noen av forholdene som er spesifikke til denne enkelte studien (Grønmo, 2016).

Dermed kan en argumentere for at en litteraturstudie av høy kvalitet alltid har høy reliabilitet og validitet. En oppnår nettopp dette gjennom en grundig og nøye metode for utvelgelse av litteratur og analysemetode. Videre er det essensielt å ha en åpenhet om begrensninger eller usikkerheter som oppstår i studien som observeres (Grønmo, 2016; Hart, 1998). For å sikre at kildene som brukes er av høy kvalitet, er det viktig å vurdere disse kritisk. Dalland & Trygstad (2017) fremmer svakheten om at alt som er publisert på nettet av forskning er ikke av et høyt nivå, det som er utfordringen for å oppnå høy validitet og reliabilitet er å skille lav kvalitets innhold på nett fra høykvalitets forskning og faglige kilder. Fagfelleevaluering, henvendt til som peer-review refererer til prosessen der forskningsartikler blir godkjent og vurderes av et utvalg av eksperter før artikkelen blir publisert for å sikre høyt faglig nivå (Persson, 2021). I denne studien er ett av

inkluderingskriteriene at forskingen er fagfellevurdert. Disse er dermed søkt opp i NSD som forteller om artikkelen er fra et fagfellevurdert tidsskrift og om de er på nivå 1 eller 2. Dermed sikres det at litteraturen anvendt i denne studien er av høy kvalitet. I tillegg blir søkeprosesser, ekskluderings prosessen og analysemetoden nøye beskrevet i dette kapitlet for å ha en åpenhet om prosessen og utfordringene underveis.

3.5 Analyse

I dette delkapitlet skal jeg beskrive hvordan jeg går frem for å analysere datamaterialet jeg har samlet inn for å kunne besvare problemstillingen.

3.5.1 Tematisk analyse

Det blir anvendt tematisk analyse for å analysere datamaterialet i litteraturstudien. Benyttet modell for analysen er inspirert av Braun & Clarke (2006) på bakgrunn at den har en fleksibel fremgang for å analysere kvalitativ data. Tematisk analyse kan brukes som metode i en litteraturstudie for analysing av dataene. Målet er å identifisere, organisere og lage kategorier av datamateriale for å identifisere mønstre eller relasjoner i materiale innen temaet medarbeiderdrevet innovasjon (Braun & Clarke, 2006).

Grunnen til at tematisk analyse blir anvendt i min analyse er fordi den kan gi en detaljert forståelse av betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon, samtidig som fleksibiliteten gir muligheten til å utforske og forstå forskningsspørsmålene rundt organisatoriske forutsetninger og mulige flaskehalsar og barrierer for medarbeiderdrevet innovasjon. Dermed gir det muligheten til å kontrastere ulike kilder og perspektiver på det samme temaet (Braun & Clarke, 2006).

Jeg følger prosessen med 6 steg beskrevet i Braun & Clarke (2006) og gjennomfører min tematiske analyse slik:



Figur B. Fremstilling av fasene i en tematisk analyse, inspirert av Braun & Clarke (2006)

1. Bli kjent med datamaterialet: Jeg gjennomfører systematiske søk for å gjøre meg kjent med mengden av materialet som er tilgjengelig. Material som er av interesse og relevans ble lest flere ganger gjennom, jeg leste det aktivt og så etter mønstrene (Braun & Clarke, 2006).
2. Innledende koding: Målet er å begynne og organisere datamaterialet. De første kodene ble identifisert når jeg undersøkte problemstillingen opp mot materialet.

Det ga blant annet kodene ledelse og kompetanse. Kodene er mer spisset der temaet mitt har et bredere aspekt. Jeg følger nøkkelrådet til forfatterne med å kode flere temaer samtidig for å identifisere andre spennende aspekter. Det som er sentralt i denne fasen er å holde mulighetene mine fremdeles åpne og være oppmerksom på ulike aspekter (Braun & Clarke, 2006).

3. Søke etter temaer: I denne fasen skal kodene jeg har identifisert bli sortert inn i større temaer. Jeg analyserer de identifisert kodene og ser hvordan disse kan kombineres til et tema som er mer overordnet mot problemstillingen og slår sammen koder som kunne kombineres (Braun & Clarke, 2006). Jeg landet med følgende hovedtemaer: Læring og kompetanse, ledelse, kultur og organisering.
4. Gjennomgå temaer en gang til: Målet er å kvalitetssikre temaene en har utarbeidet, og se etter temaer som har for lite data eller som passer inn i andre temaer en allerede har identifisert. Jeg sammenligner datamaterialet med temaene for å identifisere om det er noen temaer som ikke passer inn som antatt (Braun & Clarke, 2006). Alle hovedtemaer bestod etter dette trinnet, flere undertemaer identifisert til å ikke være like relevante som først antatt. Blant annet undertemaet læringsmotivasjon ble endret til motivasjon til innovasjon og læring da dette dekket i større grad bredden av motivasjonsfunnene i artiklene.
5. Definere temaene: Målet er å ha en klar tanke om hva de ulike temaene skal inneholde helt konkret og hvordan de relaterer seg til problemstillingen (Braun & Clarke, 2006). Det ble endringer i de fleste undertemaer i denne fasen, ingen ble videre tatt bort, men ble utvidet og mer konkretisert for å dekke temaene og problemstillingen i bredden. Alle temaer blir presentert i kapittel 4, resultater.
6. Produsere analysen: Siste fasen blir presentert i kapittel 4 og 5, hvor temaene og analysen blir presentert (Braun & Clarke, 2006).

4 Resultater

Målet er å undersøke drivere for medarbeiderdrevet innovasjon innad i organisasjoner. Etter gjennomgangen av forskningslitteraturen ble utvalget til slutt 18 artikler som representerer drivere og betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon presentert i forskningslitteraturen fra 2012-2022. Gjennom faser i den tematiske analysen har koder og temaer blitt identifisert, avslutningsvis er 4 hovedtemaer med undertemaer/koder identifisert. Temaene og undertemaer blir redegjort nærmere i kapittelet og blir flettet inn i diskusjonen sammen med forskningsspørsmålene som tidligere er redegjort for senere.

4.1 Hovedtemaer med underkategorier

Tabell C: Funnmatrise med underkategorier

Hovedtema	Undertema
Læring og kompetanse	Utnytte medarbeidernes kompetanse Utvikling av kunnskap og kompetanse Motivasjon til innovasjon og læring
Kultur	Fokus på interne verdier for en innovativ kultur Fremme deltakelse i innovasjonsarbeid Samarbeidsorientert miljø
Ledelse	Støttende ledelse Aktiv ledelse Autonomi
Organisering	Teknologi/IKT Organisatorisk rammeverk Kontinuerlig fokus på idéfangning

4.2 Inkluderte artikler

Tabell D: Oversikt over inkluderte artikler

Referanse	Hensikt	Metode	Hovedfunn
Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). Employee-driven innovation in practice—promoting learning and collaborative innovation by tapping into diverse knowledge sources. <i>Lifelong learning in Europe</i> , 4(4), 1-10.	Undersøker påstanden at implementering av innovasjonsstrategier som er komplekse avhenger av ulike organisatoriske ferdigheter og kvaliteter.	Kvalitative intervjuer med 48 ansatte og ledere fra 20 norske organisasjoner.	Organisasjoner som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon viser egenskaper knyttet til rolleutøvelse, tradisjoner, og bestemt tankemåte og struktur som brukes for å involvere ansatte.
Amundsen, O., Aasen, T. M. B., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. <i>International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)</i> , 9(1), 24-35.	Undersøke behovet for å forberede organisasjoner for en tilnærming mot åpen innovasjon og utnytte medarbeiderdrevet innovasjon prinsippene.	Kvalitative intervjuer i 20 norske virksomheter.	Medarbeiderdrevet innovasjon er under forsket og vil kunne øke åpne innovasjons prinsipper og kapasiteten til innovasjon positivt innad i organisasjoner.
Bäckström, I. & Lindberg, M. (2019). Varying involvement in digitally enhanced employee-driven innovation. <i>European Journal of Innovation Management</i> , 22(3), 524-540.	Undersøke mekanismene bak, og implikasjonene av, varierende involvering i digitalt støttet medarbeiderdrevet innovasjon ved å se hvordan bedrift integrerer et nettbasert verktøy.	20 semistrukturerte kvalitative intervjuer av to globale IT firmaer i Sverige, observasjoner og litteratur.	Det er viktig med lokal ledelse sin aktive promotering av digitale verktøy for å sikre medarbeiderinvolvering.
Echebiri, C. K. (2020). An Empirical Study into the Individual-Level Antecedents to Employee-Driven Innovation. <i>Technology Innovation Management Review</i> , 10(6), 42-52.	Undersøke og koble faktorer på individnivå som behov for autonomi, selvledelse og opplevd jobbautonomi til medarbeiderdrevet innovasjon med selvledelse som en indirekte kobling.	Kvantitativ undersøkelsesdata fra 315 ansatte i den norske banksektoren, samlet i to omganger.	Behovet for autonomi hadde en indirekte assosiasjon til medarbeiderdrevet innovasjon gjennom selvledelse. Selvledelse hadde et positivt forhold til medarbeiderdrevet innovasjon.

<p>Echebiri, C.K. & Amundsen, S. (2021). The relationship between leadership styles and employee-driven innovation: the mediating role of leader-member exchange. <i>Evidence-based HRM</i>, 9(1), 63-77.</p>	<p>Undersøke sammenhengen mellom to ulike lederstiler med medarbeiderdrevet innovasjon og hvordan ansatt / leder utvekslingen formidler forholdet.</p>	<p>Kvantitativ undersøkelsesdata fra 315 ansatte i den norske banksektoren, samlet i to omganger.</p>	<p>Styrkende ledere har en høyere mulighet til et positivt forhold til sine ansatte og dermed stimulere medarbeiderdrevet innovasjon. Motsatt viser den retningsgivende lederstilen et negativt forhold til forholdet mellom ledere og ansatte.</p>
<p>Flocco, N., Canterino, F., & Cagliano, R. (2022). To control or not to control: How to organize employee-driven innovation. <i>Creativity and Innovation Management</i>, 31(3), 396- 409.</p>	<p>Undersøke hvordan ledere velger design når de organiserer medarbeiderdrevet innovasjon.</p>	<p>Casestudier og 34 semi strukturerte intervjuer i fem selskaper i Italia.</p>	<p>Konkludere med at ulike organisasjoner tar i bruk forskjellige strukturer for å organisere medarbeiderdrevet innovasjon avhengig av målet med praksisen. Om det er for å skape fellesskap eller produsere innovasjon.</p>
<p>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. <i>Journal of Knowledge Management</i>, 18(4), 633-650.</p>	<p>Undersøke hvordan organisasjoner som sikter inn på medarbeiderdrevet innovasjon anvender informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)-baserte verktøy i sitt arbeid med innovasjon.</p>	<p>Kvalitative intervjuer med ansatte, ledere og tillitsvalgte fra 20 norske organisasjoner.</p>	<p>IKT-baserte verktøy kan støtte tilegnelse, formidling og utnyttelse av kunnskap. Bruk må tilpasses organisasjons strukturer og profesjonell rolleoppførsel for å være effektiv.</p>
<p>González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. <i>International Journal of Hospitality Management</i>, 94, 102877.</p>	<p>Undersøker medarbeiderdrevet innovasjon i gjestfrihets bedrifter og ansatte i førstelinjen innen gjestfrihets kreativitet, kunnskap og motivasjon som fører til innovative forslag.</p>	<p>Kvantitativt spørreskjema av frontlinjeansatte ved hoteller nord på Tenerife (Kanariøyene, Spania)</p>	<p>Anbefalinger for å øke medarbeiderdrevet innovasjon.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oppmuntre til kreativitet gjennom kurs og seminarer for å kanalisere kreativiteten. -Tillit og åpenhet i ledelse. - Dra nytte av å beholde erfarne ansatte og deres kunnskap. - Et fungerende forlagssystem i firmaet.

Haapasaari, A., Engeström, Y. og Kerosuo, H. (2018). From initiatives to employee-driven innovations. <i>European Journal of Innovation Management</i> , 21(2), 206–226.	Undersøke hvordan innovasjoner skapes av ansatte og undersøke hva som bidrar til implementeringen av et initiativ.	Kvalitativ metode og intervjuer av 8 ansatte i Finland	Fokusere på klynger av initiativ i motsetning til enkelt innovasjoner, og dermed se innovasjon som en prosess i stedet for en produktutførelse.
Hasu, Honkaniemi, L., Saari, E., Mattelmäki, T., & Koponen, L. (2014). Learning employee-driven innovating. <i>The Journal of Workplace Learning</i> , 26(5), 310–330.	Introdusere en workshop prosess med mål om å forbedre læringen og innovasjonspraksisen av medarbeiderdrevet innovasjon i en offentlig organisasjon.	33 workshop deltakere fra Finland deltok over 6mnd med 5 workshops + 1 kick off. Og kvantitativ spørreundersøkelse.	Ny tilnærming til å forbedre ansattes innovasjonsrelaterte læring på jobb og mulighet for medarbeiderdrevet innovasjon.
Holmquist, M., & Johansson, A. (2019). Employee-Driven Innovation: An Intervention Using Action Research. <i>Technology Innovation Management Review</i> . 9(5), 44-53.	Tester og designer en metode for medarbeiderdrevet innovasjon og læring blant ledere.	Aksjonsforskning i en kommune i Sverige med serie av workshops med ansatte, ledere og utviklings ledere.	Resultater i en metode som kan frembringe kreative ideer blant ansatte og stimulere til erfaringsbasert læring.
Jønsson, T.F., Unterrainer, C.M. & Kähler, H.G. (2022). Do autonomous and trusting hospital employees generate, promote and implement more ideas? The role of distributed leadership agency. <i>European Journal of Innovation Management</i> , 25(1), 55-72.	Utforsker de ansattes rolle og bidrag for å skape tillit hos ledere og autonomi i jobben, samt rollen til ansatte i distribuerte lederskap (DLA) ved medarbeiderdrevet innovasjon ved et sykehus.	Kvantitative undersøkelsesdata fra 1536 ikke-ledere ved et sykehus i Danmark.	Indirekte sammenheng mellom tillit til ledelse og jobbautonomi gjennom distribuerte lederskap, og sammenheng mellom idégenerering, promotering og implementering. Avslutningsvis en liten direkte sammenheng mellom autonomi og innovativ atferd.
Lindland, K. M. F. (2019). Når middelet vanhelliger målet–motstridende budskap i implementeringen av medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor. <i>Samfunnslederskab i Skandinavi</i> , 34(4),	Undersøke hvordan implementeringsprosessen av medarbeiderdrevet innovasjon i to kommuner førte til paradoksale forståelser av MDI.	Longitudinell metode (tverrsnittstudie over tid). Ca. 60 intervjuer, både individuelle og gruppeintervjuer samt observasjoner.	Ledere må ha en bevissthet på måter ideer og konsepter iverksettes, samt å definere og innsnevre medarbeiderdrevet innovasjons mening. Radikale ideer krever at ledere og medarbeidere ser

294-308.			mulighetene for alternative rolleforståelser.
Lundkvist, H, A & Gustavsson, M. (2018). Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. <i>Vocations and Learning</i> , 11(1), 45–63.	Undersøke hvordan kompetanseutviklingsaktiviteter, arbeidsplassutviklingsprogram i kombinasjon med arbeidsaktivitetene kan identifisere forhold som fremmer læring og medarbeiderdrevet innovasjon i små og mellomstore produksjonsbedrifter i Sverige.	Kvalitativ case-tilnærming, 17 individuelle semistrukturerte intervjuer i Sverige.	Kompetanseutviklingsaktivitetene utløser læring og fremmer utvikling av ulike tilnærminger til medarbeiderdrevet innovasjon i virksomheten. Medarbeiderdrevet innovasjon kan ta ulike former og kan stille nye krav til ledere.
Smith. (2017). Work(er)-driven innovation. <i>The Journal of Workplace Learning</i> , 29(2), 110–123.	Medarbeiderdrevet innovasjon hevdes å hindre den kreative og transformative naturen og verdien av arbeidet. Artikkelen undersøker påstanden og utforsker et sterkere søkelys på arbeidslæring. Arbeidslæring og dens personlige gjennomføring som de kollektive aktivitetene som omfatter individers praksis og dens omstendigheter kan bidra til å klargjøre innovasjonens arbeidsfremvoksende natur.	Etnografisk studie (18 måneder) av 12 ansatte fra fire ulike arbeidsplasser i Australia: ansatte i restaurant, gym, databehandling og brannvesen	Fire eksempler på arbeid(er)drevet innovasjon illustrert. -Personlig heuristikk -Testbenking -Effektivitet -Felles behov. Innovasjonsformene belyser personlig arbeidsbasert læringspraksis som et middel til å se og forklare innovasjon på tvers av ulike nivåer av omfang og innvirkning.
Smith, P., Ulhöi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. <i>International Journal of Human Resources Development and Management</i> , 12(3), 224–236	Undersøke eksisterende innsikt i forutsetningene til medarbeiderdrevet innovasjon i andre forskningskontekster.	Litteraturstudie	Artikkelen identifiserer faktorer som oftest er relatert til medarbeiderdrevet innovasjons praksis: Støttende ledere, autonomi, samarbeid og organisasjonsnormer innen utforskning.
Tan, J., & Sim, J. (2022). Driving employee-driven innovation through	Undersøke og forstå hvordan initiere og opprettholde	Kvalitativ case-tilnærming, To bedrifter i	Ansattes engasjement i arbeidsplasslæring bidrar til initiering, iverksetting

workplace learning: The story of Singapore SMEs, <i>Hungarian Educational Research Journal</i> , 12(4), 432-444.	medarbeiderdrevet innovasjon i et mer hierarkiske samfunn, som i Asia.	Singapore, 20 individuelle intervjuer og datainnsamling gjennom observasjoner av ansatte og ledere på jobb og deres interaksjoner.	og næring av medarbeiderdrevet innovasjon. Funnene understreker betydningen av arbeidsplasslæring for å utvikle og styrke ansattes innovasjonsevne.
Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. <i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i> , 22(4/5), 471-488.	Diskuterer mulighetene og barrierene for overføring av ansattes ideer til implementering av nye løsninger innen medarbeiderdrevet innovasjon. Undersøke både innovasjons overføring, og overføring av læring, kunnskap og teknologi.	Casestudie av et opplæringsprogram for ansatte i et dansk produksjonsselskap.	Artikkelen identifiserer fem faktorer som avgjørende for prosessen med overføring fra ansattes ideer til nye løsninger i produksjonen.

4.3 Læring og kompetanse

I 9 av 18 artikler ble læring og kompetanse identifisert som en eller en av flere betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon. Med læring og kompetanse menes det betingelser som er knyttet til medarbeidernes kompetanse, læringsprosesser og motivasjon. Under hovedtemaer ble undertemaene «utnytte medarbeidernes kompetanse», «Motivasjon til innovasjon og læring» og «utvikling av kunnskap og kompetanse».

4.3.1 Utnytte medarbeidernes kompetanse

Hovedfunnet er at læring og kompetanse knytter seg positivt til medarbeiderdrevet innovasjon når organisasjoner utnytter kompetansen til sine ansatte. Voxted (2018) sin studie i et dansk produksjonsselskap konkluderte med at hvis ansatte opplever at ny kompetanse ikke er relevant for deres daglige arbeid, eller hvis arbeidsgivere nekter å bruke den nye kompetansen, risikerer de ansatte å miste tillit og engasjement som slik skaper barriere for medarbeiderdrevet innovasjon.

Å styre kunnskapsstrømmen innad i organisasjonen krever evnen til å utnytte ansatte sin kontekst og dybdeavhengige kunnskap for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon internt ble observert i studien fra to globale IT firmaer i Sverige. Dermed anerkjennes løsninger og tolkninger av behov gjennom de ansattes kompetanse (Bäckström & Lindberg, 2019). Dette samsvarer med Gressgård et al. (2014) sin studie med intervjuer fra ansatte, ledere og tillitsvalgte fra 20 norske organisasjoner som utdyper at utnyttelse av kunnskapen til ansatte er en gjensidig prosess og en viktig forutsetning for å utvikle medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner. Med dette mener de å skape kontekster i arbeidsmiljøet som gjør ansatte i stand til å utnytte kompetanse og ferdigheter. González-González & García-

Almeida (2021) konkluderer med en positiv sammenheng mellom å dra nytte av erfarende ansatte og deres kunnskap og kompetanse om organisasjonen samt organisasjonens evne, til å utvikle medarbeiderdrevet innovasjons praksis for frontlinjeansatte på hoteller i Tenerife.

4.3.2 Utvikling av kunnskap og kompetanse

Det er videre funnet positiv sammenheng mellom organisasjoner som setter søkelys på utvikling av kunnskap og kompetanse til ansatte og praktisering av medarbeiderdrevet innovasjon. Kvalitative intervjuer i 20 norske organisasjoner resulterte i at det ble observert at utvikling av medarbeiderdrevet innovasjonspraksis er nært knyttet opp til omfanget ansatte har av kunnskap om organisasjonen de arbeider for og dermed er det fordelaktig for organisasjoner å sikre og utvikle ansattes kunnskap om organisasjonen, både økonomisk og de strategiske aspektene av organisasjonen (Aasen et al., 2012).

I Lundkvist & Gustavsson (2018) sin studie i små og mellomstore produksjonsbedrifter i Sverige ble det observert at en kunnskapsrik praksis som var knyttet til utvikling av læring og innovasjon fremmet medarbeiderdrevet innovasjon. De konkluderte med at organisasjoner som fletter kompetanseutviklingsaktiviteter med de hverdagslige arbeidsaktivitetene skaper forutsetninger innad i organisasjonen for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon.

Personlig heuristikk ble brukt som et eksempel på medarbeiderdrevet innovasjon og et middel for å forklare innovasjon innad i en av de fire organisasjonen Smith (2017) observerte. Derav ble det konkludert at gjennom å observere og lære av sine kollegaer utvikles kunnskap og kompetanse om hvordan en kan forbedre arbeidet sitt ved en restaurant i Australia. Det er når praksisen transformeres fra kollega til kollega læring og medarbeiderdrevet innovasjon er tydelig i praksis (Smith, 2017).

Utvikling av kunnskap og kompetanse i formelle former, som å sende ansatte på både interne og eksterne kurs, hadde en positiv effekt på fremme medarbeiderdrevet innovasjon i to bedrifter i Singapore. Ansatte anvender den tilegnede nye kunnskapen og kompetansen til å identifisere forbedringspotensialet innad i organisasjonen og fremme forslag og innovative løsninger (Tan & Sim, 2022).

4.3.3 Motivasjon for læring og innovasjon

Avslutningsvis er det funnet sammenheng mellom motivasjon for læring og innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. Ansatte i Flocco et al. (2022) sin studie konkluderer at ansatte har både indre og ytre motivasjon til medarbeiderdrevet innovasjon. Der ansatte er indre motivert til å delta i initiativene for muligheten til å kunne lære noe nytt og muligheten til å utfordre seg selv.

Gressgård et al. (2014) ser en positiv tilknytning mellom motivasjonen til ansatte for innovasjon og særlig medarbeiderdrevet innovasjon og ansattes kunnskaper om organisasjonen internt, arbeidsmåter og situasjonen i markedet.

4.4 Kultur

I 12 av 18 artikler nevner forfatterne betingelser i kontekst av kultur på arbeidsplassen. Med kultur menes verdiene, normene og holdningene som uttrykkes innad i organisasjoner og hvordan kultur påvirker organisasjoners mulighet til å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

4.4.1 Fokus på interne verdier for en innovativ kultur

Hovedfunnet i kategorien kultur er at organisasjoner som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjonspraksis har flere kulturelle kjennetegn og der søkelys på interne verdier for en innovativ kultur fremmes. Amundsen et al. (2014) sin studie fra 20 norske organisasjoner konkluderer med at det er ni kulturelle kjennetegn som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Disse er forpliktelse, samarbeidsorientert, stolthet, pålitelig, toleranse, følelsen av trygghet, utviklingsorientert og åpenhet og autonomi. Videre konkluderer de at det må være et fokus på interne verdier innad i organisasjonen, ettersom kulturelle egenskaper ikke kan vedtas i en organisasjoner. Det krever et strategisk fokus på kulturen som interne verdier gjennom prosesser og verktøy innad i organisasjonen.

Aasen et al. (2012) trekker frem tre kategorier som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon blant annet anerkjennelse av kulturelle egenskaper som veileder ansatte i tanke og handlingsmønstrene som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon som orientering innen utvikling, engasjement og åpenhet. De trekker frem flere av de samme kulturelle egenskapene som åpenhet og autonomi forhold innad i organisasjonen.

En av faktorene som fremmet medarbeiderdrevet innovasjon i studien til Lindland (2019) om implementering av medarbeiderdrevet innovasjon i to kommuner, var å sette søkelys på en kultur der prøving og feiling er tillatt. Særlig knytter forskeren implementering av nye organisasjonskonseppter det til sosiale prosesser innad i organisasjonen som forankres i de felles normene og verdiene. Dette kan ha noe å si for måten medarbeiderdrevet innovasjon blir introdusert inn i kommuner og dermed signalisere hva medarbeiderdrevet innovasjon kan være i den kommunale kontekst.

I den kvalitative studien av fem organisasjoner i Italia konkluderes det at organisasjoner med fokus på interne verdier som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon sprer en innovativ kultur innad i organisasjonen. Et eksempel som trekkes frem er organisasjonen Volta som aktivt arbeider med en innovasjonskultur som preges av åpenhet for endringer. Dette gjennomføres gjennom ulike initiativer og en investering i ansatte der strukturen er åpen og deltakende. Denne strategiske tilnærmingen til kultur og verdier konkluderes med å fremme medarbeiderdrevet innovasjon innad (Flocco et al., 2022).

Smith et al. (2012) identifiserer at en av de fire faktorene som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon er at organisasjonen har normer innen åpenhet til utforskning. Forskerne trekker fram at dette er særlig viktig i de tidligere fasene av innovasjon for å fremme motivasjon, kreativitet og en norm for åpen informasjonsutveksling.

4.4.2 Fremme deltakelse i innovasjonsarbeid

Videre trekkes særlig det å fremme deltakelse i innovasjonsarbeid som sentralt for en medarbeiderdrevet innovasjons praksis innad i organisasjoner. Lundkvist & Gustavsson (2018) skiller mellom deltakelse i medarbeider innovasjon og bred deltakelse, der kultur for bred deltakelse fremmer en kultur for samarbeidslæring.

Hovedresultatet i denne underkategorien er at å fremme deltakelse av ansatte gjennom hele innovasjonsprosessen er sentralt for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette er blant annet resultatet til Echebiri (2020) sin studie fra 315 ansatte i den norske banksektoren. Gjennom å fremme en kultur for deltakelse i innovasjonsarbeid vil det bringe en ny forståelse for utvikling og innovasjon blant ansatte og vil være sentralt for å drive innovasjonsprosesser videre innad i organisasjoner.

Voxted (2018) konkluderer med at å fremme deltakelse og en kultur for utholdenhet og engasjement blant ansatte er en like viktig faktor som støtte fra ledelse og de organisatoriske faktorene. Studien trekker frem praksisen i et dansk produksjonsselskap der organisasjonen fokuserer på innovasjonsprosjektene der ansatte er mest aktive. Dette for å fremme deltakelse gjennom frivillig deltakelse og skape åpenhet slik at ansatte som ønsker å utgjøre en forskjell kan delta. Det konkluderes med at det er viktig å bringe frem en kultur der alle har mulighet for å delta, likevel anerkjenne at medarbeiderdrevet innovasjon tiltrekker seg kun et begrenset utvalg ansatte.

Holmquist & Johansson (2019), som har studert en kommune i Sverige, konkluderte med at det å sørge for at ansatte ikke føler seg sårbare, men verdifulle under medarbeiderdrevet innovasjonsprosessen, fremmer deltakelse. Å få ansatte til å føle seg verdifulle mener forskerne får ansatte til å åpne opp om ideer. De trekker videre frem i sine resultater at ved å velge ut ansatte kontra at ansatte meldte seg på frivillig kan fremme deltakelse gjennom at utvalgte ansatte nettopp føler seg utvalgt.

Studien til Hasu et al. (2014) fra offentlig sektor i Finland trekker frem i sine resultater at en må ikke kun sette søkelys på kultur for deltakelse, men en aktiv deltakelse i medarbeiderdrevet innovasjon. Ved å fremme aktive aktiviteter for ansatte, styrkes en aktiv deltakelse der ansatte uttrykker sine synspunkter, engasjerer seg i utviklingsaktiviteter på et kollektivt nivå og samtidig forsto det fremtidige perspektivet av utvikling og innovasjon. Konsernsjefen i studien konkluderer med at ansatte gjennom aktiv deltakelse ikke var like redde for endring samt hadde økt vilje til å gjennomføre små eksperimenter.

4.4.3 Samarbeidsorientert miljø

Avsluttende funn i kategorien kultur er at organisasjoner med søkelys på et samarbeidsorientert miljø ble sett som et viktig kulturelt trekk for medarbeiderdrevet innovasjon. Med samarbeidsorientering konkluderer Gressgård et al. (2014) at det er kombinasjonen av en åpenhet blant ansatte, og dermed en bredere tilgang til ideer, som fører til mindre negative holdninger knyttet til kunnskap og innovasjon.

I Aasen et al. (2012) sin studie blant 20 norske organisasjoner forslår de at medarbeiderdrevet innovasjonspraksis er tett knyttet til det tverrfaglig samarbeid mellom ansatte. Samarbeid handler om å bygge broen mellom eksterne og interne ressurser i organisasjoner knyttet til innovasjon. Echebiri & Amundsen (2021) konkluderer med det tilsvarende og legger til at en samarbeidskultur mellom lederne og ansatte i organisasjoner er tilsvarende viktig for å fremme en kultur for medarbeiderdrevet innovasjon. Haapasaari et al. (2018) trekker frem kultur for samarbeid og diskusjon som positivt i kontekst av å tenke innovativt knyttet til arbeidet sitt og arbeidspraksis. Å etablere møtearenaer som fellesmøter ble sett på som positivt av ansatte.

Smith et al. (2012) trekker frem samarbeid som positivt relatert til medarbeiderdrevet innovasjon. Det legges særlig vekt på det sosiale aspektet i innovasjon som fremmer kreativitet. Det er en effektiv måte for innovatører å finne ny og fersk inspirasjon og et nytt nivå av refleksjon i motsetning til å frembringe ideer alene.

4.5 Ledelse

I 12 av 18 artikler omtales betingelser innen ledelse som viktig for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon. Hovedfunnene er at en støttende og aktiv ledelse samt autonomi er sentrale betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i organisasjoner.

4.5.1 Støttende ledelse

Aasen et al. (2012) konkluderer med at en av de grunnleggende forutsetningene for å kunne vellykket implementere medarbeiderdrevet innovasjon, er at ledelsen i organisasjonen har en genuin overbevisning om at det er slik praksis som bygger innovasjonskapasitet i organisasjonen. Et virkemiddel for å uttrykke denne støtten er lederens delegering av myndighet, slik fremmes at ansatte tar ansvar for endring og innovasjon. Resultatet viser at lederne fikk en økt følelse av kontroll når de ledet i et medarbeiderdrevet innovasjonsmiljø på grunn av dette.

For å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon mener Amundsen et al. (2014) videre at lederne må bevege seg mot rollen som «trener», med dette mener de at ledere må tenke nytt og endre samhandlingsmønster med ansatte og ta en større støttende rolle. Det innebærer vilje til å dele informasjon, muligheter og problemer. Dette gjør dessuten at lederne går ut av en tradisjonell kontrollrolle der ansatte tar større ansvar.

Smith et al. (2012) mener støttende ledere vil minimere følelsen som er assosiert med å komme med en ny ide som ansatt, og det er en risk for negativ eksponering. Ansatte kan «miste ansikt» ved å komme med ideer som ikke faller i god jord hos lederne. Dog med ledere som støtter ansatte og innovasjon er dette i positiv relasjon til medarbeiderdrevet innovasjon og økt motivasjon hos ansatte. De trekker frem at det er bevis på at lavere deltakelse i innovasjon blant ansatte er knyttet til en mangel på støttende ledelse.

Studien i den norske bankvirksomheten resulterte i at støttende ledelse kan aktivere medarbeiderdrevet innovasjon innad i organisasjoner. De begrunner resultatet med at ledelse som støtter hadde en høyere mulighet til å utvikle positive forhold til ansatte og slik stimulere medarbeiderdrevet innovasjon. De konkluderer med at motsatt lederstil vil gi negative forhold mellom ansatte og leder (Echebiri & Amundsen, 2021).

Tan & Sim (2022) ser lederstøtte som en integrert del av medarbeiderdrevet innovasjon og delen av at ansatte danner nye ideer og implementerer. Forskerne trekker frem flere eksempler knyttet til prosesser der støtte av ledelsen til innovative løsninger gjør ansatte i stand til å oppfylle dem. Gjennom støtten engasjerer lederne ansatte til å aktiv deltakelse i læring og innovasjon. González-González & García-Almeida (2021) trekker samme konklusjon der tillit, støtte og åpenhet av lederne fremmer innovative atferd blant ansatte og øker deltakelse i aktiviteter.

4.5.2 Aktiv ledelse

Ledelse har en avgjørende rolle innen medarbeiderdrevet innovasjon. I Vøxted (2018) sin forskning i et dansk produksjonsfirma var den aktive deltakelsen av lederne avgjørende. Det konkluderes med at ledernes deltakelse gjennom ansattes prosjekter ga avgjørende forskjeller i deltakelse og engasjement, fordi deltakelsen til lederne ga et symbolsk bidrag til ansattes tillit om at medarbeiderdrevet innovasjon er tatt på alvor i organisasjonen. Deltakelsen oppnådde en overgang fra idé til gjennomføring av prosjektene til ansatte ute på butikkulvet.

Den aktive lokale lederen stimulerer medarbeiderdrevet innovasjon mener Bäckström & Lindberg (2019) sin forskning. Det blir ledernes ansvar å anerkjenne innsatsen til ansatte og gjøre prosessene synlige og inspirerende for organisasjonen som en helhet. Videre menes det at den lokale lederen skal stimulere kreativitet og øke antall ideer som blir sendt inn av ansatte til innovasjonsplattformen.

4.5.3 Autonomi

Spenningen mellom autonomi og struktur i lederkontekst i medarbeiderdrevet innovasjon blir diskutert av flere inkluderte artikler. Jønsson et al. (2022) sin forskning på danske sykehus konkluderer med en liten direkte sammenheng mellom autonomi og innovativ atferd. Resultatene indikerer at et tillitsfullt og autonomt arbeidsmiljø vil stimulere og muliggjøre ansatte til å ta på seg ledelsesoppgave og frembringe tanker og ideer som fremmer forbedring og flere ideer. Funnene, sammenlignet med nyere studier, viser at det er sannsynlig for at ansatte får energi og tar initiativ til å ta ledelse når det oppleves mer autonomt i arbeidsmiljøet.

Smith et al. (2012) hevder at en autonom arbeidsstruktur er positivt knyttet til medarbeiderdrevet idégenerering. Idégenerering knyttes til den fasen av innovasjon der autonomi er særlig kritisk. Forskerne er av den oppfatning at ansatte som jobber i større grad autonomt og i en rolle som er bredere, skaper mer kreative ideer og vil med større selvtillit utøve aktiviteter utenfor den tekniske avgrensningen av sin rolle.

Studien til Flocco et al. (2022) viser tendenser til at for å fremme innovasjon og involvering trengs autonomi og frihet. Ansatte opplever selvbestemmelse og kan foreslå innovasjoner uten en lang strukturert prosess. De observerer at engasjement og innovasjon blir hindret av en tilnærming av ledelse som er ovenfra-og ned, dermed forslår de nedenfra-og opp tilnærminger der ansatte opplever selvbestemmelse.

Intervjudata fra Gressgård et al. (2014) fra 20 norske organisasjoner belyser at autonomi er essensielt for å fremme kreativitet blant ansatte. De konkluderer med at det er viktig i organisasjoner at for å fremme innovasjon og potensialet blant ansatte er organisasjonen avhengig av en arbeidsorganisering som er autonom. Dermed er organisasjonen mindre påtvunget struktur, som dessuten viser til i studien kan utgjøre konkurransefortrinn i visse organisasjoner.

Autonomi ble funnet til å ha et positivt forhold til selvledelse blant ansatte og en indirekte kobling til medarbeiderdrevet innovasjon gjennom selvledelse i studien til Echebiri (2020). Artikkelen gir støtte til tidligere forskning som viser et positivt forhold mellom autonomi og selvledelse. Dermed kan ansatte som har større behov for autonomi være motivert til å lede seg selv og viser positive atferd knyttet til høyere sannsynlighet til innovative atferd på jobb. Studien resulterer i et indirekte forhold mellom behovet for autonomi og medarbeiderdrevet innovasjon. Det er dessuten observert et positivt forhold mellom selvledelse og medarbeiderdrevet innovasjons sine tre fase: Søke etter ideer, idégenerering og implementering. Forskeren konkluderer med at organisasjoner bør bestrebe og skape rom for ansatte med behov for autonomi for å utvikle ferdighetene sine. Slik kan de influere seg selv og andre, fordi selvledelse kan lede dem til mer innovative atferd på jobb.

4.6 Organisering

I 9 av 18 artikler omtales ulike former og måter å organisere medarbeiderdrevet innovasjon på.

4.6.1 IKT og teknologi

Gressgård et al. (2014) observerte at teknologibaserte verktøy kunne støtte flere prosesser innen medarbeiderdrevet innovasjon, blant annet tilegnelse, formidling og å utnytte kunnskapen til de ansatte. Forskerne utforsket ulike måter organisasjoner anvender digitale innovasjonsportaler, og det trekkes særlig frem viktigheten av å filtrere og kombinere relevant kunnskap innad i systemet. Bruk av intranett eller interne sosiale medier kan øke tilgangen ansatte har til relevant kunnskap om organisasjonen og fremme

kommunikasjon, samarbeid og kunnskapsdeling. Dataene i studien viser at stemmegivende teknologiske systemer støtter medarbeiderdrevet innovasjon ved at flyten av kunnskap innad i organisasjonen øker og kvaliteten av kunnskapen ansatte får tilgang til er av høyere kvalitet. Dog vil det i en stor grad avhenge av om de ansatte opplever et ansvar for å holde innhold oppdatert og videre drift av systemet slik at det ikke blir et ensidig ansvar hos ledelsen.

Aasen et al. (2012) trekker frem «verktøy» som en faktor som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Med verktøy innebærer det e-verktøy som sosiale medier, intranett og informasjonsskjermer for å nevne noe. Resultatene av et intervju med en leder i studien viser at enkle kanaler for informasjon som en informasjonsskjerm stimulerer en nysgjerrighet hos ansatte og viljen til å kunne bidra blant ansatte. Av resultatet til studien kan det virke enklere for små organisasjoner å sikre utviklede nettverk, mens det i større organisasjoner vil kreve en mer målrettet fostring. Avslutningsvis setter forskerne søkelyset på at slike interne praksiser innen e-verktøy må være en integrert del av den daglige arbeidshverdagen og ikke basert på frivillig eller ekstraarbeid.

Amundsen et al. (2014) trekker videre frem at e-verktøy utgjør en viktig arena for realisering og utvikling av en god medarbeiderdrevet innovasjons praksis. Uavhengig om det er benyttet alene eller i en kombinasjon av andre hjelpemidler og verktøy, støttet det prosesser knyttet opp til medarbeiderdrevet innovasjon.

I Bäckström & Lindberg (2019) så IT bedriften at ved å iverksette en innovasjonsplattform som var digital, skapte det økt tilgjengelighet og muliggjorde deltakelse av alle ansatte i organisasjonen til medarbeiderdrevet innovasjon. Alle ansatte kunne bli en innovatør i organisasjonen. Gjennom å etablere idestyringssystemer kunne organisasjonen strategisk og systematisk invitere alle ansatte til å frembringe og nyttiggjøre ideer på bakgrunn av flere temaer og interesseområder som var forhåndsformulert av ledelsen. På denne måten opplevde bedriften å kunne spre kunnskap og ideer mellom ansatte og på tvers av organisasjonen.

4.6.2 Organisatorisk rammeverk

Med organisatorisk rammeverk menes måten organisasjonen organiserer, støtter og tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon. Vøxted (2018) trekker frem organisatorisk rammeverk som den tredje faktoren av behov organisasjoner har for å kunne støtte implementering av ideer og utvikle medarbeiderdrevet innovasjon. Det praktiske er at organisasjoner ivaretar hverdagsaktivitetene og kan sikre gjennomføring av forslag som kommer fra ansatte. Dette er aktiviteter som møter, protokoller, vedtak og avtaler. Fallgruven i å etablere et rammeverk er om ingen i organisasjonene tar ansvaret for vedlikehold og drift av det. Dermed må en praktisk og administrativ organisering støtte implementering av endringer.

Organisering samt å sett av tid trekker flere av artiklene opp som et viktig praktisk rammeverk for å kunne utvikle medarbeiderdrevet innovasjon innad i organisasjoner. Vøxted (2018) trekker fram mangel på tid som et hinder for medarbeiderdrevet

innovasjon. I Flocco et al. (2022) sin studie trekkes det frem at ansatte allerede har fulle arbeidsdager og dermed må en sette av tid og innsats for å kunne rekke aktiviteter. Holmquist & Johansson (2019) ser forholdet mellom å sett av tid til innovasjon og utfallet av medarbeiderdrevet innovasjon som viktig. Organisasjoner kan ikke utnytte innovative resultatene og det er mangel på tid og ressurser til innovasjon.

Et verktøy for å sette av tid til innovasjon i organisasjoner er workshops. Hasu et al. (2014) så at gjennom å anvende workshops tar organisasjoner en interaktiv tilnærming til innovasjon og oppmuntrer alle ansatte til dialogen. Dermed etablerer en kontinuerlig medarbeiderdrevet innovasjon som er praksisbasert og fremtidsrettet. Gjennom workshoper fremmes både samarbeid og kreativ tenking mellom ansatte.

4.6.3 Kontinuerlig fokus på idéfangst

Organisasjoner som drar nytte av medarbeiderdrevet innovasjon, er organisasjoner med søkelyset på kontinuerlig fokus på idéfangst og prioritering. Det innebar på et generelt nivå at beslutninger om ideer er knyttet til forbedringer på prosesser i arbeidshverdagen og mindre teknologiske justeringer. Resultatet var at ansatte gjennomførte endringer innen dette uten rådføring hos ledelsen. Resultatet ses til å være knyttet positivt til et helhetlig arbeid med ideer, forbedringer og medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen et al., 2012; Amundsen et al., 2014).

For å bygge et kontinuerlig fokus på idéfangst må organisasjoner bygge et fungerer forlagssystem. Oppfatningen av forlagssystem som et verktøy for idéfangst ble i den forstand oppfattet positivt ved at gyldige forslag ble iverksatt, som ble en stor motivasjonsfaktor for ansatte til å videre komme med ideer (González-González & García-Almeida, 2021).

5 Diskusjon

Hensikten med studien er å undersøke hva forskningen mellom 2012-2022 sier om betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner. For å besvare problemstillingen er det stilt fire forskningsspørsmål som vil være utgangspunktet for hvert delkapittel i diskusjonen. I dette kapittelet vil jeg gå tilbake til deltemaene og resultatene fra hvert av hovedtemaene i kapittel fire og diskutere disse i lys av relevante funn, teori og innovasjonsprosessen.

Hovedspørsmålet til studien lyder: Hva sier forskningen om betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner?

For å besvare hovedspørsmålet er det konkretisert med følgende forskningsspørsmål:

1. Hva støtter MDI praksis?
2. Hva slags barrierer hindrer MDI praksis?
3. Hvordan ser medarbeiderrollen i MDI?
4. Hvordan ser lederrollen i MDI?

5.1 Støtter medarbeiderdrevet innovasjons praksis

Forskningen har ikke konkludert med en «best praksis» innen medarbeiderdrevet innovasjon. Likevel er det flere faktorer som forskningen har identifisert som forutsetninger eller betingelser for at en organisasjon skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Å identifisere hva som støtter medarbeiderdrevet innovasjon er avgjørende for å utvikle innovasjon internt i organisasjoner (Aasen, et al., 2012).

Innen læring og kompetanse har flere studier identifisert at utnyttelse av kunnskapen til ansatte er en gjensidig prosess mellom ledelse og ansatte som en viktig forutsetning for å utvikle medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner (Voxted, 2018; González-González & García-Almeida, 2021; Smith, 2017; Bäckström & Lindberg, 2019). Kunnskapen og kompetansen som blir overført gjennom prosesser og arbeidsplasslæring må anvendes og tas på alvor av ledere under implementeringsfasen av medarbeiderdrevet innovasjon. Å se sammenhengen mellom den nye kompetansen og den ansattes arbeidshverdag er essensielt for å drive innovasjon med engasjement fra ansatte og med tillit til ledelsen (Voxted, 2018). Måten en utfører arbeidsoppgaver kan være en personlig prosess, ergo at ingen utfører alt helt likt, slik Smith (2017) ser det er det når ansattes påvirkning på måten en oppgave gjøres på en transaksjon av læring og bygger engasjement. González-González & García-Almeida (2021) bygger videre på at en forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon er å utnytte den kompetansen og erfaringene ansatte har om hvordan de utfører oppgaver og deres behov for å øke effektivitet og tilfredstillelse på jobb. Derav skape engasjement for innovasjon innad i organisasjonen. I Amundsen et al. (2011b) sine faser innen innovasjonsprosessen kan erfaringer og kompetanse være essensielt i både en idéfase og utviklingsfase, der erfaringer og kompetanse vil være viktig for å kunne

identifisere forbedringspotensialet eller utfordringer som kan løses. Uten erfaringen og kompetanse innen feltet eller oppgaven kan det diskutere fruktbarheten av ideene som sendes inn. Gressgård et al. (2014) ser innaktivitet som en organisasjons evne til å tilrettelegge slik at ansatte evner å reagere raskt, som ikke er avhengig av ny kunnskap og hvordan den anvendes. Bäckström & Lindberg (2019) konkluderer med at det kreves en effektiv styring av kunnskap og kompetanse innad i organisasjoner der ledere evner å utnytte ansattes kunnskap som er av dybde og kontekstavhengig. Kunnskap ledere ofte ikke har selv, og slik blir innovering av ansatte en forutsetning for å kunne tolke behov og løsninger.

Organisasjoner som setter søkelys på utvikling av kunnskap og kompetanse til ansatte, og som fletter kompetanseutviklingsaktiviteter med hverdagslige arbeidsaktiviteter, skaper forutsetninger for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon (Lundkvist & Gustavsson, 2018). Det å få til en kunnskapsutvikling og kompetanse på vellykket måte kan likevel varierer ifølge de utvalgte studiene. Hasu et al. (2014) trekker frem workshopprosesser som en vellykket måte å utvikle kunnskap og drive innovasjon med søkelys på løsninger. Gjennom sin studie konkluderer de med at en forutsetning for å kunne lykkes med workshop som et kunnskapsutviklende konsept for medarbeiderdrevet innovasjon, trenger ansatte som deltar støtte på et individuelt nivå for å kunne utnytte og videreutvikle refleksjoner og meningssskapende øyeblikk fra et personlig læringserfaringsperspektiv. Med andre ord, for å utvikle kunnskap og kompetanse må en dessuten få støtte og tid til å reflektere over hva en faktisk har lært. Lundkvist & Gustavsson (2018) mener å invitere inn aktiviteter som videreutvikler kompetanse inn i det daglige arbeidet er en forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon gjennom at innovasjon blir innlemmet i arbeidshverdagen til de ansatte. Motivasjon for læring og innovasjon er dessuten en viktig faktor for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Motivasjon spiller en rolle i å skape en kultur for innovasjon i organisasjoner (Flocco et al., 2022; González-González & García-Almeida, 2021; Tan & Sim, 2022). Ansattes evner og motivasjon for innovasjonsarbeid er knyttet i positiv forstand til kunnskapen deres om organisasjonen de jobber for, og markedet de jobber i. Dette er en forutsetning for å bygge motivasjon og formidle slik kunnskap ut til ansatte. Fordelaktig bruk av medarbeiderdrevet innovasjon knytter seg til omfanget av kunnskap (Gressgård et al., 2014; Aasen et al., 2012). For å øke motivasjonen til ansatte for læring og innovasjon, må ansatte kunne se mulighetene ved medarbeiderdrevet innovasjon Flocco et al. (2022).

Organisasjoner som fokuserer på interne verdier for en innovativ kultur har en større forutsetning for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon, dette innebærer en kultur som setter prøving og feiling i førersetet (Lindland, 2019; Smith et al., 2012; Flocco et al., 2022). En forutsetning er at det skapes en kultur med følelsen av et fellesskap i organisasjonen og tilhørighet, slik spres en innovativ kultur (Flocco et al., 2022). En kultur som har normer for åpenhet og utforskning fremmer medarbeiderdrevet innovasjon (Smith et al., 2012). I kontekst av norm for åpenhet trekker ledere frem kommunikasjon som en viktig kulturfaktor der å kommunisere til de ansatte at endringer ikke er et synonym for at du skal miste jobben din ble sett på som en suksessfaktor for medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2014). Når strukturen er åpen og inviterer til deltakelse der ansatte velger temaer og involveres støttes og opprettholdes en innovasjonskultur som skaper kunnskapsdeling mellom ansatte og ledelse (Flocco et al., 2022). Særlig i de første innovasjonsfasene er denne åpenheten mellom ansatte og ledere essensielt for å fremme motivasjon og kreativitet (Smith et al., 2012). Slike kulturelle egenskaper som støtter

medarbeiderdrevet innovasjons praksis kan ikke vedtas inn i organisasjoner, men trenger å utføres av ledelse som anvender prosesser og verktøy for å fremme egenskapene innad i sine organisasjoner (Amundsen et al., 2014). I Håndboken i medarbeiderdrevet innovasjon støttes verktøy for utvikling av en innovasjonskultur gjennom åpenheten organisasjoner skaper ved å etablere arenaer og diskusjon av behov og utfordringer og sette et innovasjonssøkelys på organisasjonen (Amundsen et al., 2011b).

Å fremme deltakelse av ansatte i innovasjonsarbeidet ses som er forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon gjennom at det er de ansatte som sitter i førersetet og kan gi sine synspunkter og engasjement. Det sentrale er rollen til ansatte som initierer og driver innovasjon innad i organisasjonen (Hasu et al., 2014; Echebiri, 2020; Voxted, 2018; Holmquist & Johansson, 2019). Selv om det er enighet at deltakelse av ansatte er en forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon, er det likevel usikkerhet rundt hvordan deltakelsen skal se ut i praksis. Lundkvist & Gustavsson (2018) ser at en bred deltakelse av ansatte, i dette tilfelle operatører, skapte forutsetning for bredt engasjement og samarbeidslæring i innovasjonsprosessen. Holmquist & Johansson (2019) mener på den andre siden at ved å ikke la alle ansatte delta i innovasjonsprosessen på frivillig basis, men heller invitere inn utvalgte ansatte til å delta, vil følelsen av å være «utvalgt» gjøre ansatte skjerpet og gir en større deltakelse pr person kontra innovasjon på frivillig basis. Spørsmålet er om Johanssons (2019) definering av deltakelsen faktisk da er medarbeiderdrevet innovasjon? Amundsen et al. (2020) sin definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon som denne studien baseres på, trekker særlig frem at det skal være preg av bred medvirkning. Det kan derfor tolkes at for å skape bred medvirkning skal ingen utestenges eller måtte ha invitasjon til deltakelse. Voxted (2018) på sin side mener at særlig i implementeringsfasen, må medarbeiderdrevet innovasjon deltakelse være på helt frivillig basis der alle får mulighet til å bidra og ha en bred medvirkning for å vedlikeholde en god holdning til endring og innovasjon. I deltakelsen av innovasjon observerte ledere at flere år etter medarbeiderdrevet innovasjon ble gjennomført, er ansatte mindre engstelige for endring og det er en større vilje til å sette tanker ut i livet samt en større aktiv deltakelse blant ansatte i innovasjon (Hasu et al., 2014). Medarbeiderdrevet innovasjon handler om helt vanlige ansatte som deltar i hele innovasjonsprosessen og derfor må en bred deltakelse være forutsetningen for å fremme ansattes engasjement og forståelse av innovasjon (Echebiri, 2020).

Et arbeidsmiljø som fremmer samarbeid, ses positivt relatert til medarbeiderdrevet innovasjon av Smith et al. (2012). Det er spesielt det sosiale i en innovasjonsprosess som fremmer idéutvikling og kreativitet blant ansatte, og gjennom samarbeid støttes innovasjon ved at innovatørene gir en ny inspirasjon og refleksjon kontra å arbeide med innovasjon alene (Smith et al., 2012). En forutsetning er de kulturelle egenskapene av å tenke jo flere mennesker som er deltakende i endring, jo bedre er evnene til å samhandle og åpenheten for endring (Aasen et al., 2012). Haapasaari et al. (2018) trekker frem en arena for diskusjon og samarbeid og hevder fellesmøter er viktig for at ansatte skal ha en mulighet til diskusjon om hvordan de jobber og hvordan de utvikler praksisen. Særlig å arbeide i mindre grupper og presentere for andre i møter trekkes frem som en forutsetning for godt samarbeid innad i organisasjoner. Gressgård et al. (2014) ser samarbeid som muligheten til å kombinere en bred tilgang til ideer ved å jobbe sammen med å arbeide for positive holdninger til kunnskap og endring. Slik bli det ikke kun samarbeid mellom ansatte, men det bygges et samarbeid mellom ledelsen og ansatte som en viktig

forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon (Echebiri & Amundsen, 2021). Å skape arenaer for diskusjon og samhandling mellom ansatte vil dessuten kunne skape kontinuerlig idégenerering som er essensielt gjennom alle faser av innovasjonsprosessen. Ved å ha kontinuerlige samhandlingsplattformer skapes ideene mens en går veien (Amundsen et al., 2011b) Oppsummert er medarbeiderdrevet innovasjon i tett forhold ikke kun med organisatorisk og individuell læring, men en kapasitet til å kunne samarbeide tverrfaglig. Det innebærer å kunne bygge en bro mellom ressurser i organisasjonen. Dermed bør ikke medarbeiderdrevet innovasjon oppfattes som at ansatte alene er initiativtakere til innovasjon og at ledernes mulighet til å oppmuntre til ideer er begrenset (Aasen et al., 2012).

Støttende ledelse observeres som en forutsetning for vellykket implementering av medarbeiderdrevet innovasjon gjennom flere studier (Aasen et al., 2012; Amundsen et al., 2014; Echebiri & Amundsen, 2021; Tan & Sim, 2022; Lundkvist & Gustavsson, 2018). Støttende ledelse blir beskrevet som at ledelsen deler med de ansatte en genuin overbevisning om at medarbeiderdrevet innovasjon er viktig for å bygge opp innovasjonskapasiteten innad i organisasjonen der ledelsen delegerer myndighet og støtter ansatte med sine prosjekter (Aasen et al., 2012; Amundsen et al., 2014; Echebiri & Amundsen, 2021; Tan & Sim, 2022). Ved å ha en støttende leder mener Smith et al. (2012) at ansatte lettere fremmer nye ideer da den opplevde risikoen av negativ eksponering om ledelsen ikke liker ideene til den ansatte minimeres. Tan & Sim (2022) bygger videre på dette og mener at å være støttende kan ses i sammenheng med å drive aktiv ledelse, der ledelsen fremmer prosjekter, noe som er avgjørende i fasen der ansatte prøver å virkeliggjøre ideer ut i praksis og kanskje ikke lykkes med en gang. Voxted (2018) ser i sin studie at det er sentralt at lederen er en aktiv deltaker i innovasjons prosessen for å få ideer i overgangen fra tanker til butikkgulvet. Gjennom den aktive ledelsen i prosessen oppfattet ansatte deltakelsen som et symbol på at innovasjon ble tatt på alvor og skapte tillit mellom ledelse og ansatte. Fra en annen side fremmer Gressgård et al. (2014) at selv aktiv ledelse er positivt, må det fremmes og kommuniseres at det er de ansatte som skal ha den sentrale rolle i prosessen innad i organisasjonen. Slik at lederens rolle i større grad er å være åpen for å tilpasse organisatorisk for at ansatte og systemet skal lykkes med innovasjon. Ledelsen skal ikke være dominerende, men tillate at de ansatte danne ideer i beslutnings prosessen. Amundsen et al. (2014) oppsummerer at støttende og aktiv ledelsen er en forutsetning for å fremme gjensidig vilje mellom ansatte og ledelse til å dele informasjon med hverandre som skaper nye muligheter eller problemer som trenger oppmerksomheten til organisasjonen.

Autonomi trekkes frem som en av de viktigste faktorene for å vellykket implementere medarbeiderdrevet innovasjon (Voxted, 2018; Lindland, 2019; Flocco et al., 2022; Gressgård et al., 2014; Smith et al., 2012; Jønsson et al., 2022). Autonomi skapte betingelser på et minimalt nivå for organisering og dermed blomstrer innovasjonsevnen til ansatte fordi det ikke blir sett på som at de som sitter på toppen skal hindre prosessen (Flocco et al., 2022). Gjennom å signalisere til ansatte at de har en høy grad av autonomi i innovasjonsprosessen ga det muligheten for ansatte til å skape nyvinnende og annerledes ideer. Det ga ansatte rom for å identifisere problemer, finne løsningene og skape helt nye ideer (Voxted, 2018). Fra en annen side kan det ses at et organisatorisk rammeverk er nødvendig for å kunne ha et system for implementering, om organiseringen er minimal kan det ikke sikre at ideene til ansatte kan settes ut i livet og dermed trekke motivasjon ned mener Flocco et al. (2022). Dermed får en spenningsfeltet mellom autonomi vs.

struktur som Gressgård et al. (2014) trekker frem. Om en ser dette i sammenheng til Amundsen et al. (2020) sin definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon skal prosessen ha en stor grad av selvorganisering. Dette kan tolkes på den siden at spenningsfeltet mellom autonomi vs. struktur skal gå mot autonomiens side for at det skal være medarbeiderdrevet innovasjon i definisjonens øyne.

Gressgård et al. (2014) fremhever avvegingen av å utforme verktøy for å legge til rette for innovasjon. Autonomi i et ansattperspektiv ser ut til å fremme kreativitet, der fraværet av struktur ses i noen organisasjoner på som et konkurransefortrinn. Jønsson et al. (2022) utforsker diskusjonen om at autonomi ikke bare skal gis til ansatte og overlate beslutningene alene til dem. Forutsetningen for at autonomi skal være gunstig i medarbeiderdrevet innovasjon er at ledelsen inviterer og støtter ansatte i arbeidet. Studien til Smith et al. (2012) resulterer i at å strukturere arbeidet med høy grad av autonomi er positivt relatert til idégenerering, en fase som er særlig kritisk i medarbeiderdrevet innovasjon, slik at å kunne jobbe friere fremmer kreativiteten hos de ansatte.

Å bruke verktøy og mekanismer ses å oppmuntre og gjøre medarbeiderdrevet innovasjon lettere mener Aasen et al. (2012). Dette innebærer manuelle verktøy i ulike former som lister, skjemaer, nyhetsbrev, bruk av sosiale medier eller programvare deltakelse (Aasen et al., 2012). I Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon diskuteres verktøy som noe som ikke alene kan stå for å fremme praksisen, likevel kan for eksempel IKT verktøy benyttes for avstemming på ideer (Amundsen et al., 2011b). Særlig intranett trekkes frem som en god uformell arena for idégenerering. Likevel må rutiner og systemer skreddersys organisasjoner for å ha gode rutiner knyttet til idéfangst eller utvikling. Det er slike verktøy som knyttes positivt til å fremme deltakelse (Aasen et al., 2012). Det er samspillet mellom ledelsen, ansatte, kultur og verktøy som gjorde medarbeiderdrevet innovasjon lønnsomt og støttet prosessen (Amundsen et al., 2014).

Organisasjoner som dro størst nytte av medarbeiderdrevet innovasjon hadde et særtrekk at de hadde et kontinuerlig søkelys på idéfangst (Aasen et al., 2012; Amundsen et al., 2014; Jønsson et al., 2022). Det er en positiv sammenheng mellom idéfangst, promotering og implementering mener Jønsson et al. (2022). I de første fasene av innovasjonsprosessen er det særlig essensielt å ha gode verktøy for idéfangst, gjennom at ansatte kan skape ideer (Amundsen et al., 2011b). Men å bare sende inn ideer er ikke målet alene, det ses som en start på en reise og at nye ideer kommer gjennom hele prosessen. Særlig lederrollen og system ble sett på som viktige forutsetninger for å lykkes med et kontinuerlig fokus på idéfangst. Ledere ved høypresterende kontorer ble beskrevet som aksepterende for at ansatte gjør feil. Dermed ble ansatte villige til å ta risikoer i eget innovasjonsarbeid og finne nye ideer underveis (Bäckström & Lindberg, 2019). Likevel mener González-González & García-Almeida (2021) at for å kunne jobbe med kontinuerlig idéfangst må organisasjonen ha et fungerende system for å fange ideer. Aasen et al. (2012) ser det viktigste premisset at idéfangst og innovasjon må innlemmes inn i det daglige arbeidet til de ansatte. Der Lindland (2019) trekker frem slakk i form av tid og ikke en ren integrasjon for å lykkes. Voxted (2018) oppsummerer at for å støtte en kontinuerlig idéfangst trengs rammeverk med ledelsesstøtte, kontinuerlig fokus og ivaretagelse.

IKT anses å støtte medarbeiderdrevet innovasjon ved at idégenerering sendes inn enklere og det er mindre formelt å bruke nettbaserte verktøy (Bäckström & Lindberg, 2019). En

av suksesskriteriene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon er at idestyringssystemene er tilrettelagt og tilgjengelig for ansatte. Systemene bør være en naturlig del av arbeidshverdagen til ansatte, noe som fremmer deltakelse (Gressgård et al., 2014). Det er en strategisk og systematisk vei å invitere ansatte inn for å frembringe og nyttiggjøre nye ideer. Det trekkes særlig frem å ha forhåndsformulerte temaer eller områder innad i systemene for å strategisk jobbe med medarbeiderdrevet innovasjon (Bäckström & Lindberg, 2019). De fleste artiklene trekker frem IKT som støtte i idégenereringsfasen, fase 1 av innovasjon, men IKT kan støtte gjennom alle de fem fasene, fra avstemnings verktøy til digitale fremvisninger av ideer. En kan tolke artiklene i denne studien til å ha et smalere syn på IKT sin virkning mot flere av fasene i innovasjon (Amundsen et al., 2011b). Videre i bredden av IKT verktøy har flere informanter trukket frem behovet for å holdes orientert med hva som skjer innad i organisasjonen. Dette er en viktig faktor for å kunne arbeide med medarbeiderdrevet innovasjon i form av at det skaper en form for følelse av betydning og at ansatte kan tilføye viktige bidrag. Det trekkes frem at bruk av ulike IKT verktøy som tv-skjermer i fellesarealer, intranett og dataskjermer fyller dette behovet ansatte har om informasjon og gjør informasjonen tilgjengelig for alle (Gressgård et al., 2014). Det som er særlig interessant med denne studien kontra Amundsen et al. (2011a) sin litteraturgjennomgang, er det særlige søkelyset på IKT og hvordan denne kan i større grad anvendes inn i innovasjonsprosesser. Slik kan en i større grad se i forskningen det teknologiske skifte. Bäckström & Lindberg (2019) understreker hvor viktig digitale plattformer er for å samle alle nødvendige verktøy og informasjon for å styrke mulighetene for ansatte til å bli innovatører og invitere alle ansatte til deltakelse i innovasjon. Likevel kan en slik plattform kreve en kombinasjon for å oppnå ønsket resultat. Det er ingen enkelt løsning (Amundsen et al., 2011b).

5.2 Barrierer som hindrer medarbeiderdrevet innovasjon

Å være i en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess er krevende for ansatte fordi prosessen trenger et annet tankesett enn hva ansatte ellers er vant med i arbeidshverdagen og dermed utvikles ny kompetanse over tid (Hasu et al., 2014). Risikoen er at ansatte mister engasjementet til innovasjon og tillit til ledelsen om ikke det er en sammenheng mellom det daglige arbeidet og den nye kompetansen som utvikles gjennom å arbeide med innovasjon. Dermed utnyttes ikke den nye kompetansen av ledelsen og den positive holdningen til innovasjon og læring forsvinner (Voxted, 2018). Videre identifiserer González-González & García-Almeida (2021) en flaskehals i konteksten av å engasjere seg i medarbeiderdrevet innovasjon som en ekstrarolle. Motivasjonen for engasjement og læring i medarbeiderdrevet innovasjon blant overutdannede ansatte kan oppleves mindre om det føles som at ansatte får ulik belønning i form av utviklingsmuligheter i rollen sin eller lønn. Dermed kan en miste i medarbeiderdrevet innovasjonsprosessen stemmene til de med lengst erfaring eller kompetanse på arbeidsplassen. Dette kan særlig ses som en stor barriere for medarbeiderdrevet innovasjon gjennom fasene i innovasjon av Amundsen et al. (2011b) hvor alle fasene trenger bidrag fra alle ansatte og leder slik at en styrker implementeringen av ideer og utvikling.

Lindland (2019) hevder at en av hoved motsetningene som skaper barriere for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon er når det i kulturen er et manglende samsvar mellom kjerne idéen til medarbeiderdrevet innovasjon og handlingene. Haapasaari et al., (2018) konkludere at når en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess mister farten er det fordi ledelsens beslutninger er motstridende med de ansattes forventinger eller avhengigheten

av beslutninger fra ledelsen. Slik Lindland (2019) uttrykker det er det nærmere knyttet til at medarbeiderdrevet innovasjons aktiviteter ikke har en sammenheng mellom det ansatte opplever som deres behov. I kombinasjon av at ledelsen ikke har fokus på å lage løsninger som er ansatte kan anvende. Dermed opplever ansatte å ikke å kunne være fullverdige i deltakelsen av innovasjonsarbeidet. Det fremmes særlig i håndboken i medarbeiderdrevet innovasjon av Amundsen et al. (2011b) viktigheten av å skape verktøy og løsninger som utvikler en innovasjonskultur. Dermed kan det skapes en barriere for medarbeiderdrevet innovasjon gjennom at det ikke etableres arenaer for ideutvikling og muligheten til å diskutere behovene og mulighetene innad i organisasjonen.

Respondentene i Aasen et al. (2012) sin studie opplevde overgangsperioden til å se potensialet i medarbeiderdrevet innovasjon som krevende i form av utrygghet, frustrasjon og sinne blant ansatte når de involverte seg i innovasjon. Det er en langvarig prosess der endringene mot økt involvering ikke blir synlige og belønnet i det korte sikt. Om ikke kulturen, prosesser og lederskapet har søkelys på innovativ kultur kan det ses til å skade deltakelsen i innovasjon på arbeidsplassen. Fra et organisatorisk ståsted oppleves motsetningene av medarbeiderdrevet innovasjon som en mulighet og et krav (Lindland, 2019). Oppsummert kan deltakelse i innovasjonsprosesser oppleves som et krav for ansatte og skaper barriere for medarbeiderdrevet innovasjon. Ansattes oppleves at de er pliktet til å delta og at medarbeiderdrevet innovasjons aktivitetene ikke var koblet til noe som de ansatte opplevde som et behov.

Fra et ledelsesperspektiv ser Lindland (2019) det som en barriere når medarbeiderdrevet innovasjon som er et nedenfor-opp konspekt blir gjennomført ovenfra-ned. Med dette mener forfatteren at ledelsen ikke i søket av eksempler på medarbeiderdrevet innovasjon søker blant sine egne ansatte og aktiviteter på arbeidsplassen. Slik at ledelsen snakket mer *om* de ansatte enn *med* de ansatte. Dermed ble det implisitte budskapet fra ledelsen at et potensiale ikke ligger hos de ansatte fra start, men noe som måtte læres fra andre. Høystrup (2012) anerkjenner likevel at medarbeiderdrevet innovasjon kan iverksettes ovenfra og ned der ledelsen invitere inn og kommer med en «bestilling» om hva de ansatte skal utvikle. Darsø (2012) trekker på sin side fram i definisjonen av medarbeiderdrevet innovasjon at ansatte skal føle at innspill og ideer blir verdsatt. Slik spiller ledelsen en essensiell rolle i å virkeliggjøre mulighetene med medarbeiderdrevet innovasjon. Ved å ikke se innovasjonspotensialet kan det forstås som å gå utenfor hva medarbeiderdrevet innovasjon faktisk er ifølge Høystrup (2020), der det er de ansatte som er selve kjernen og har kompetansen til å drive organisasjonens innovasjon kapasitet frem. Vøxted (2018) kom gjennom samtale med ansatte ved produksjon frem til noe av det samme som Lindland. Ledelsen ellers roste og støttet forslag til ansatte, men satte aldri forslagene ut i livet. Dermed opplevde ansatte at ledelsen ikke støttet de i praksis og at deres ideer for å skape en bedre arbeidsplass aldri var «gode» nok for ledelsen.

Lindland (2019) mener at når ansatte får liten autonomi til å kunne vurdere hvilke ideer som er gode eller skal prioriteres, blir forståelsen at lederne er initiativtakerne og kontrollere mens de ansatte skal følge og bli kontrollert. Slik oppleves det av ansatte at de eksisterende hierarkiske rolleforståelsene opprettholdes og ikke utfordres. I en prioriteringsfase i innovasjonsprosessen sier Amundsen et al. (2011b) at det skal besluttes hvilke ideer som videre skal arbeides med og hvordan organisasjonen skal håndtere andre

ideer som har kommet inn. Her tenkes det at samarbeidet mellom ansatte og ledelse blir essensielt gjennom at ideene kommer fra de ansatte som ser behovene i større grad. Dermed har ansatte rollen av å kontinuerlig bringe inn perspektiver og nye ideer i diskusjonen av prioriteringer og utvikling av ideene. Hvis rollene derimot forblir hierarkiske oppstår det en barriere for medarbeiderdrevet innovasjon ved at de ansatte og ledelsen ikke står på samme bølgelengde og er likestilt i diskusjonen. Samtidig trekker Jønsson et al. (2022) inn at ledere ikke bare skal gi ansatte autonomi og overlate oppgaver til dem, men støtte og gi ansvar. Holmquist & Johansson (2019) derimot diskuterer at fordi metoden til medarbeiderdrevet innovasjon er vanskelig å ta til seg for både ansatte og ledelse, er barriere for en vellykket implementering fordi ledelsen selv ikke prioriterer innovasjonsprosessen da det alltid er branner som må slukkes. Slik opprettholdes rolleforståelsen og innovasjon fremmes ikke.

I mindre bedrifter opplevdes barrieren at det er mer sårbart med tanke på økonomi og ressurser. Derav opplevtes et enda større fokus på oppgav effektivitet og at resultatene måtte være raske, og dermed er ikke innovasjon i det strategiske fører sete (Tan & Sim, 2022). Likevel vil ikke resultatene i medarbeiderdrevet innovasjon komme øyeblikkelig og en må ha et langsiktig perspektiv på suksess, med utholdenhet og toleranse (Bäckström & Lindberg, 2019). Dermed blir det et uløselig spenningsfelt mellom behovet til organisasjonen om effektiv drift og involvere ansatte i prosesser og innovasjon. Det opplevtes likevel utfordrende å viske ut drift og innovasjon og se innovasjonsprosesser som en mulighet til å utvikle seg og tilpasse seg behovene i organisasjonen (Amundsen et al., 2014). Men ressursbegrensninger ses som en barriere for medarbeiderdrevet innovasjon (Tan & Sim, 2022). Holmquist & Johansson (2019) eksemplifiserer dette gjennom at organisasjonen hadde utfordringer med å utnytte resultatene fra innovasjonsprosessen og skapte en handlingsplan som iverksettes i organisasjoner. Dette ble aldri praktisert på grunn av tid og ressursmangel. Slik kan det dessuten opplevtes som er barriere for medarbeiderdrevet innovasjon å ha et stort søkelys på å øke deltakelsen og mulighetene enn et søkelys på utvikling av organisasjoner og implementering av handlinger fra prosessen.

Medarbeiderdrevet innovasjon krever tid og innsats, slik en ansatte i Flocco et al. (2022) forklarte må medarbeiderdrevet innovasjon inn i en ganske full arbeidsdag fra før og brukte ansatte tid av helgene sine til å lage presentasjoner og aktiviteter for å fremme innovasjon. Bäckström & Lindberg (2019) mener kontorer som har lav ytelse av medarbeiderdrevet innovasjon er fordi tiden ikke strekker til for ansatte. De har nok med sin arbeidshverdag, og synet deles av både ansatte og ledelse. Selv ansatte med høy indre motivasjon mener González-González & García-Almeida (2021) blir begrenset av en for høy arbeidsbelastning. At ansatte må jobbe utenfor arbeidstid med medarbeiderdrevet innovasjon går igjen i flere studier. En sjef i studien til Bäckström & Lindberg (2019) forteller at det er flere ansatte som må arbeide med ideene sine på sidelinjen og på eget initiativ. Det må gjøres uten å få noe betaling for det, og av ansatte som allerede jobber heltid med egne prosjekter. Dermed opplevtes ikke medarbeiderdrevet innovasjon som en prioritet i arbeidshverdagen.

Av IKT systemer opplevtes ikke idestyringssystemer som et system som blir prioritert ved at det ikke er noe oppmerksomhet rettet mot den og at arbeidet med å bearbeide ideene som kommer inn. Dermed med lavere engasjement kan det skade arbeidet med å ha en innovasjonskultur i organisasjonen da ideer ikke verdsettes høyt (Gressgård et al., 2014).

IKT baserte verktøy i medarbeiderdrevet innovasjon ses som en ulempe og barriere for engasjementet om det ikke er integrert i arbeidshverdagen og oppgaver for å sikre innovering i praksis (Bäckström & Lindberg, 2019). Å bruke IKT verktøy i medarbeiderdrevet innovasjon må tilpasses organisasjonen, strukturer og roller for å kunne operere effektivt. Om det allerede er lav prioritering av medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjonen blir dessuten verktøyene lite tilpasset, noe som vil skade effektiviteten i prosessen (Gressgård et al., 2014). Digitale plattformer vil videre kunne begrense den kreative prosessen i medarbeiderdrevet innovasjon om en ikke kan følge opp ideene sine. Et IKT system som er defekt vil dessuten skape begrensninger for innovative ideer på tross av høy indre motivasjon (González-González & García-Almeida, 2021). På kontorer som presterte lavt på medarbeiderdrevet innovasjon frarådes ansatte å engasjere seg og sende inn ideer til IKT systemet for innovasjon (Bäckström & Lindberg, 2019). Slik kan IKT systemer som ikke prioriteres og ikke er tilpasset organisasjonen, skape barrierer for medarbeiderdrevet innovasjon og fokuset på en kontinuerlig idefangst. Om ikke verktøyene brukes eller blir nedprioritert, kan dette hemme innovasjonsprosessen innad i organisasjoner og blir en barriere for medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011b).

5.3 Lederrollen i medarbeiderdrevet innovasjon

Lederrollen ses til å endre seg i medarbeiderdrevet innovasjon ved at ledere må endre atferd i rollen som leder til å være i større grad støttende og ressursallokerende. Med dette menes å vise tillit og interesse til de ansatte, og at dette er mer viktig enn å kontrollere og styre interne prosesser (Lindland, 2019). Ledere må endre samhandlingsmåten med ansatte til å være mer en samtalepartner eller "coach" enn ren kontrollmekanisme (Aasen et al., 2012). Av ledere som å lykkes i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon vil dette kreve i større grad å gå bort fra en rasjonalitet der ledere holder i tøylene selv og ikke forutsetter deltakelse fra de som frembringe ideene i en prosess der beslutninger skal tas (Gressgård et al., 2014). Om en trekker det tilbake til definisjonen av medarbeiderdrevet innovasjon er det de ansatte som gjennom aktiviteter skal skape og tilpasse ideene. Om det er ledelsen som holde i tøylene og ikke forutsetter deltakelse av ansattene selv, så kan det diskuteres om det er medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2020). Dog fant lederne i studien til Aasen et al. (2012) det utfordrende å gå bort ifra en kontrollmekanisme som ligger naturlig i en lederrolle. Fra en annen side innebærer ikke lederens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon kun å oppmuntre til idégenerering og at ansatte tar over innovasjonsinitiativene (Aasen et al., 2012).

Holmquist & Johansson (2019) ser derimot medarbeiderdrevet innovasjon som en brytning av organisasjonshierarkiet der ledere er observatører på en tribune og ansatte er på scenen. Aasen et al. (2012) oppsummerer at lederrollen i medarbeiderdrevet innovasjon må mestre en vanskelig kombinasjon av å prestere som ledere og fagarbeider samtidig. Lederen har to hatter på samtidig. Lundkvist & Gustavsson (2018) observerer en ekstrarolle for ledere med medarbeiderdrevet innovasjon. Det oppstår et behov for ledere å anvende mer tid på strategisk ledelse enn tidligere. Dette gjelder også ledere som har en coachende lederstil. Rollen til lederen er et symbolsk bidrag ifølge Vøxted (2018), rollen til lederen er dessuten knyttet til ledelsens syn på innovasjon og at dette blir tatt på alvor. Lederen som støtte figur og "coach" er essensielt for at medarbeiderdrevet innovasjon ses som noe viktig på agendaen for ansatte (Vøxted, 2018). Slik kan en ekstrarolle observeres

gjennom at lederens atferd og rolle spiller den symbolske rollen i medarbeiderdrevet innovasjon. Echebiri & Amundsen (2021) betrakter ekstrarolle atferden der lederen har rollen å jobbe strategisk og bevisst med innsatsen sin til å vise en proaktiv oppførsel mot innovasjon som å strategisk oppmuntre ansatte i det laveste organisasjonsnivået der medarbeiderdrevet innovasjon mest forekommer. Lederen som Voxted (2018) ser det har den avgjørende rollen i overgangen fra papiret til praksis og dermed kreves det en aktiv deltakelse fra ledere gjennom hele prosessen. En slik deltakelse kommer ved siden av lederens daglige ansvar og delegering av oppgaver. Ledere må dermed balansere mellom sitt daglige ansvar og oppmuntring og deltakelse i innovasjonsarbeidet.

Det vektlegges som en betingelse under medarbeiderdrevet innovasjons prosessen at ledere gir støtte, særlig når ansatte skal ut å teste ideene sine i praksis (Tan & Sim, 2022). Echebiri & Amundsen (2021) ser dette fra en praktisk side der ledere må vektlegge og skape rom til ansatte for å kunne være innovative, noe forfatterne mener skjer gjennom lederstilen lederen velger å ta i bruk. Medarbeiderdrevet innovasjon kan ikke kun skje fordi det forventes en innsats fra ledere for å motivere og få ansatte til å åpne blikket. I form av lederrollen som støttende trekker studien til Tan & Sim (2022) frem eksempler på hvordan lederen har en støttende tilnærming til de ansattes innovasjon øker effektivitet og konkurransefortrinn. En ansatt foreslo til ledelsen en innovasjon som ville gjøre en manuell jobb i bedriften som var å kutte ruller med papp til mindre ruller automatisk. Ledelsen lot den ansatte bruke tid på å prøve og feile frem til han klarte å gjøre større ruller med papp mindre ved hjelp av et trykk på en knapp. Gjennom å gi rom og støtte til den ansatte og at det ikke alltid går på første forsøk fikk bedriften økt effektiviteten ved å fjerne den manuelle oppgaven (Tan & Sim, 2022). Ledere som ga slipp på kontrollen oppgir at dette var den vanskeligste delen av medarbeiderdrevet innovasjonsprosessen, men til gjengjeld var erfaringen en økt trygghetsfølelse i lederrollen ved at ansatte satt i gang initiativer og ansvar for innovasjon (Amundsen et al., 2014).

Når lederen støtter vil dessuten terskelen for ansatte å foreslå ideer skje ved at en skaper tillit mellom ansatte og leder. Derav vil ansatte i mindre grad være redd for å "miste ansikt" i form av negative eksponering ved å komme med en ide som ikke faller i smak hos ledelsen (Smith et al., 2012). Videre ser Holmquist & Johansson (2019) sin aksjonsforskning at ledere kunne lære nye metoder ved å observere ansatte i praksis og hvordan de jobbet med innovasjon for en bedre arbeidshverdag. Den organisatoriske læringen bryter et hierarki. Ved å gi ansatte rom til å være kreative økte antall ideer sendt inn til en innovasjonsplattform laget i bedriften. Tan & Sim (2022) ser i tillegg i sine resultater en kobling mellom støtte fra ledelsen og hvor mye ansatte frembrakte nye ideer og implementerte dem. Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon av Amundsen et al. (2011b) ser idéfasen som essensiell for å kunne anvende medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennom støtte øker antall ideer, noe er viktig gjennom alle fasene der kontinuerlig idégenerering er sentral for å komme frem til de beste løsningene på utfordringer. Der har lederen en oppgave av å oppmuntre til å skape ideer.

Ledelsens rolle blir å være synlig, støtte opp og være et forbilde for de ansatte innen medarbeiderdrevet innovasjon (Voxted, 2018). Dette kan ses mot organisatoriske forutsetninger med et rammeverk for medarbeiderdrevet innovasjon, å suksessfullt anvende digitale plattformer som en veiviser for ansattes innovasjon i medarbeiderdrevet

innovasjon har en kobling mot lederes utnyttelse av digitale verktøy mener Bäckström & Lindberg, (2019). Det er lederens rolle å oppmuntre til bruk og stimulere bruken av innovasjonssystemer. Som vil innebære å ikke gjøre inngripende handlinger i systemet som for eksempel å sensurere ideer fra ansatte (Gressgård et al., 2014). Dermed kan lederens rolle forstås til å demonstrere muligheter og at medarbeiderdrevet innovasjon kan utløses gjennom visse handlinger fra ledelsen (Echebiri & Amundsen, 2021). For eksempel ser Bäckström & Lindberg, (2019) i sin studie at lederengasjement i idé sending til den digitale plattformen kan være sentralt for implikasjonene på et atferds perspektiv. Dette fordi engasjementet påvirket ansattes tolkning av hvor viktig verktøyet var for idégenerering og sending. Ledere blir så involvert i tallene, som hvor mange ideer som sending inn i de digitale systemene. Slik kan det oppstå en spenning i lederrollen mellom kontroll og fluiditet slik Flocco et al. (2022) diskuterer. Flocco et al. (2022) er dermed en motkraft fra forfatterne tidligere i dette avsnittet som diskuterer at innovasjon blant ansatte vil heller blomstre mer ved minimale betingelser for system og deres forslag er at medarbeiderdrevet innovasjon skjer uten strukturerte prosesser.

Det er en indirekte sammenheng i studien til Jønsson et al. (2022) mellom autonomi gitt av ledere og tilliten til ledelsen på arbeidsplassen. Smith et al. (2012) mener autonomi vil særlig være essensielt i idégenereringsprosessen da dette vil skape større rom for kreativitet og selvtilit hos ansatte. Flocco et al. (2022) observerer det samme at frihet er essensielt for å fremme inaktivitet blant ansatte, og at ledere satte søkelys på en ned og opp tilnærming. Aasen et al. (2012) argumenterer at ved at lederne delegerer myndighet til de ansatte og gir frihet vil være med å utvikle ansattes trygghet til å kunne plukke opp ideer og ny læring. Jønsson et al. (2022) hevder likevel i sin forskning ved et sykehus at lederne ikke bare skal gi autonomi. De skal ikke bare gi beslutninger i arbeidet til ansatte, men faktisk invitere de inn til deltakelse i lederoppgave og endringer som skal skje. Aasen et al. (2012) trekker frem sitat fra en leder at åpenhet er så viktig i deres bedrift at alle sakene på agendaen til ledelsen er åpen for alle ansatte. Tillitsvalgte deltar på møtene til ledelsen og alt er åpent. González-González & García-Almeida (2021) oppsummere det med at det er tilliten og åpenheten i lederrollen som er en betingelse for medarbeiderdrevet innovasjon.

5.4 Medarbeiderrollen i medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon betraktes som en ekstrarolleatferd i ansattrollen i organisasjoner som anvender en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess (Echebiri & Amundsen, 2021; González-González & García-Almeida, 2021; Amundsen et al., 2014). Det trekkes frem i den kvantitative studien med 315 bankansatte at ansatte kan ikke tvinges til denne ekstrarollen, men er basert på ansattes ønsker til å bidra (Echebiri & Amundsen, 2021). Derimot konkluderer Amundsen et al. (2014) basert på sine kvalitative intervjuer i 20 norske organisasjoner at ansatte opplever at bedrifter forventer at de skal utøve en ekstrarolleatferd der ansatte ser videre utover sine egne arbeidsoppgaver og kompetanse. Slik vurderes bidrag og utvikling av organisasjonen. En ansatt i Flocco et al. (2022) trekker frem at medarbeiderdrevet innovasjon kommer i tillegg til den vanlige arbeidsdagen, dermed må ansatte finne tid i allerede fulle dager og bruke helger for å lage presentasjoner, aktiviteter og annet innovasjonsarbeid. González-González & García-Almeida (2021) mener at fordi innovasjon kommer i tillegg til den travle arbeidshverdagen vil ansatte med mye erfaring som er "over utdannede" avstå fra å engasjere seg i

ekstrarolleatferd fordi de opplever ulik belønning av atferden i form av utviklingsmuligheter og lønn. Det kan derfor tolkes at ansatte med god kunnskap om organisasjon og arbeidsoppgaver ikke ønsker å delta i innovasjonsarbeid på grunn av lav belønning. Funnet er en motsetning til Echebiri & Amundsen (2021) observasjon om at medarbeiderdrevet innovasjon må skje gjennom frivillig ekstrarolleatferd av ansatte.

Deltakelse i medarbeiderdrevet innovasjon oppleves for ansatte som et ekstra krav i arbeidshverdagen. Både eksplisitt gjennom registrering av aktiviteter og implisitte krav gjennom forventninger til identifisering av utfordringer og muligheter (Lindland, 2019). Det kan særlig observeres i studien til Bäckström & Lindberg (2019) at ved kontorer med lav ytelse innen medarbeiderdrevet. Ansatte kommuniserte gjentatte ganger at mangel på tid og høye krav resulterte i en høyere terskel for innovasjonsarbeid. Dermed ble få antall ideer sendt inn av ansatte og derfor begrenset innovasjonsevnen i organisasjonen. En leder forteller at ansatte har måtte jobbe med innovasjonsarbeid etter arbeidstid og får dermed ikke betalt for tiden som brukes på innovasjon. Sett fra perspektivet av Amundsen et al. (2020) sin definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon, finnes ikke medarbeiderdrevet innovasjon uten deltakelse av ansatte. Ansatte er med andre ord hele motoren til medarbeiderdrevet innovasjon og trenger rom for å utøve dette. I håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon skrevet av Amundsen et al. (2011b) er det den kontinuerlige genereringen av ideer fra ansatte som er essensiell gjennom innovasjonsprosessen. Slik Tan & Sim (2022) observerer er medarbeiderdrevet innovasjon et resultat av deltakelsen i arbeidsplasslæring i all maset som er i arbeidshverdagen. Både gjennom formelle kurs og en uformell natur der deltakelse var gjennom samhandling og samarbeid med kollegaer for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon. En ansatt i Flocco et al. (2022) sin studie vektlegger det samme. Likevel ses det at ansattes motivasjon til medarbeiderdrevet innovasjon er muligheten for læring og utfordring samt at å delta vil gjøre at de unnslipper arbeidsrutiner på arbeidsplassen. Slik kan det oppsummeres at det identifiseres at ansattrollen får en ekstrarolle ved medarbeider drevet innovasjon både i den kvalitative og kvantitative forskingen. Likevel er det differanser i opplevelsen ansatte har til forventningene av ekstrarolleatferden (Echebiri & Amundsen, 2021; González-González & García-Almeida, 2021; Amundsen et al., 2014; Lindland, 2019).

Rollen til ansatte i medarbeiderdrevet innovasjon er deltakelse gjennom hele innovasjonsprosessen, med andre ord er det de ansatte som initiere og driver prosessen (Echebiri, 2020). Dog er ikke dette en prosess som skjer av seg selv der ulike betingelser presenteres i forskingen for å fremme ansattes rolle i medarbeiderdrevet innovasjon. Blant annet Amundsen et al. (2014) trekker frem en betingelse som er å oppmuntre ansatte til viljen til å dele informasjon, nye muligheter eller utfordringer som trenger oppmerksomhet. Haapasaari et al. (2018) ser ansattrollen som en særposisjon for å fremme utfordringer og potensiale for innovasjonsarbeid. De fleste initiativene ble presentert av ansatte og fremmer betingelsen av ansattes handlekraft til å ta tak i utfordringer. Det er når ansatte stiller kritiske spørsmål medarbeiderdrevet innovasjon skjer. Særlig trekkes det frem av Amundsen et al. (2014) at kontinuerlig fokus på idéfangst er et kjennetegn for organisasjoner som nyttiggjør medarbeiderdrevet innovasjon. Det blir dermed essensielt i prosessen av idefangst at ansatte deltar i hverandres ideer og gir støtte da ikke alle ideer lykkes ved første ide eller forsøk mener Tan & Sim (2022). Dermed er en kollektiv deltakelse viktig og vil kunne bidra til nye og forskjellige innovasjoner som vil skape fremskritt (Smith, 2017). I praksis ses dette i Lundkvist & Gustavsson (2018) sin studie

der de observerer at operatørene i Sverige drev innovasjon gjennom støtte og deltakelse i form av å ta ansvar for forbedringer og støtte i hverandres ideer for å endre praksis. Gjennom denne praksisen ble kunnskap utviklet, og en innovativ atferd ble fremmet i bedriften gjennom de ansatte som smittet videre.

Gjennom medarbeiderdrevet innovasjon kan det ses at ansatte får en større grad av autonomi i sin rolle (Voxted, 2018; Holmquist & Johansson, 2019; Echebiri & Amundsen, 2021). Ved å gi ansatte større frihet og autonomi i rollene sine bryter medarbeiderdrevet innovasjon med et hierarkisk organisasjonssyn, fordi ansatte står på hovedscenen og lederne er observatører (Holmquist & Johansson, 2019). Samtidig sier Echebiri & Amundsen (2021) at ansatte må forstå at de har autonomi og skjønn til å kunne gjenkjenne utfordringer og muligheter og frembringe ideer som kan iverksettes. Amundsen et al. (2011b) trekker frem at tilføyning av ideer er helt essensielt gjennom alle innovasjonsprosessene fra ansatte. Hasu et al. (2014) konkluderer at betingelsen er at ansatte ikke bare må ha forståelse av autonomi, men en kapasitet til å kunne faktisk benytte seg av autonomien. Slik kan som Lindland (2019) kommuniserer et spenningsrom av konflikt mellom kommunisert autonomi til innovasjonsarbeid, men lav grad av rådighet og autonomi over tiden i arbeidshverdagen som skaper tidsplaner som inneholdt stramme rutiner og leveranse av tjenester til kunder eller annet.

Echebiri (2020) mener ansattrollen ikke kan stå helt alene som drivere av medarbeiderdrevet innovasjon. Ansatte kan ikke på egenhånd stå alene i å implementere innovasjon, men er involvert i prosessen. Amundsen et al. (2011b) støtter utsagnet til Echebiri i sin modell av innovasjonsprosessen at implementering i fase 4 er i et samarbeid mellom ledelse og ansattrollen. Der implementering av innovasjon krever endringer som ikke ansatte kan stå for alene (Amundsen et al., 2011b; Echebiri, 2020). Det vil kreve av ansatte og ledelse en toveis forventning, der ansatte opplever at ledelsen har tillit til dem. Det vil si at det er en vilje fra både ledelse og ansatte til å ta ansvar for innovasjonsarbeidet for å få samarbeidet mellom de til å fungere (Aasen et al., 2012). Jønsson et al., 2022 observerer i sykehussektoren i Danmark mener lederne at ansatte skal støttes og inviteres til deltakelse i ledende oppgaver og endringer, og ikke bare gis autonomi og at lederne overlater mange beslutninger til ansatte. Det er gjennom struktur for å støtte og gi ansvar til ansatte at medarbeiderdrevet innovasjon lykkes og skaper tillit mellom ansatte og ledelse i innovasjonsarbeidet (Jønsson et al., 2022). Smith (2017) derimot trekker det synet videre og mener at ansatte vil aldri uansett handle alene i innovasjonsarbeid fordi de vil alltid i sin rolle være underlagt prosedyrer og retningslinjene til organisasjonen som vil styre arbeidet deres. Slik Lindland (2019) ser medarbeiderdrevet innovasjon vil en satsning mot dette gi en mulighet for å teste ut nye løsninger i et samarbeid. Likevel er kjernebudskapet at ansatte er den viktigste kilden og ressursen for innovasjon innad i organisasjonen.

6 Avslutning

Denne studien har som hensikt å undersøke hva forskningen sier om betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner. Gjennom et teoretisk rammeverk om medarbeiderdrevet innovasjons faser og prosesser og 18 forskningsartikler publisert mellom 2012-2022 kan følgende problemstilling besvares: Hva sier forskningen om betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner?

For å besvare problemstillingen er det konkretisert med følgende forskningsspørsmål:

1. Hva støtter MDI praksis?
2. Hva slags barrierer hindrer MDI praksis?
3. Hvordan ser medarbeiderrollen i MDI?
4. Hvordan ser lederrollen i MDI?

Studien viser at forskningen identifiserer flere betingelser knyttet til implementering og utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon. Fire temaer var gjengangere i flere av artiklene og temaene læring og kompetanse, kultur, ledelse og organisering ble hovedtemaene fra den tematiske analysen av de utvalgte forskningsartiklene. Videre ble det funnet flere undertemaer, blant annet utvikling av kompetanse, fokus på interne verdier knyttet til innovasjon, autonomi og IKT støtte. Ledelse og kultur var temaene flest artikler identifiserte betingelser innen. Differensiert fra tidligere forskningsartikler og kunnskapsstatus på medarbeiderdrevet innovasjon kan en konkludere at det er et større fokus hos organisasjoner på å anvende IKT løsninger i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon. Slik kan den teknologiske utvikling som har skjedd fra 2012 til i dag identifiseres i forskningslitteraturen på medarbeiderdrevet innovasjons feltet i større grad i 2022 enn i 2012.

Det konkluderes i denne studien at betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon henger tett sammen og krever samarbeid mellom ansatte og ledere for å lykkes. Det er ingen best praksis fordi det vil avhenge i stor grad av type organisasjoner og andre faktorer innad. Forskningen tyder på at det er et mangfold av betingelser som må oppfylles for organisasjoner å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Først må organisasjonen ha en kultur som legger til rette for at medarbeidere kan komme med ideer, samarbeide med hverandre og delta i innovasjon. Dette betyr blant annet å ha en åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte, en kultur som oppmuntrer til prøving og feiling, og en ledelse som er villig til å støtte medarbeiderne gjennom innovasjonsprosessen. Lederne må delegere ansvar og gi ansatte autonomi og rom for å kunne arbeide med innovasjon. For det andre må tilstrekkelige ressurser og støtte på plass innad i organisasjonen, både i form av tid, prosesser og teknologi/IKT. I tillegg til kompetanseutvikling slik at ansatte har evnene og kunnskap til å kunne gi verdifulle bidrag til innovasjonsprosessen. Avslutningsvis må kunnskapen til de ansatte utnyttes, særlig ansatte med lang erfaring i

feltet eller tett kontakt med brukere/kunder. Denne kunnskapen og erfaringen er verdifull for organisasjonen og kan skape løsninger og tjenester som dekker større behov.

Å etablere et organisatoriske rammeverk og prosesser som håndterer ideer og innovasjonsprosjekter blir essensielt i arbeidet. Summert sier forskningen at medarbeiderdrevet innovasjon kan være ytterst verdifullt for organisasjoner, men for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon kreves det bevisst jobb og innsats for å skape en kultur og strukturelle rammeverk som støtter innovasjon av denne typen.

Barrierer for medarbeiderdrevet innovasjon henger sammen med manglende støtte fra ledelsen og en kultur som ikke oppmuntrer til å prøve og feile. Andre faktorer som observeres er begrensede ressurser fra organisasjonen eller mangel på tid til å eksperimentere og utvikle nye ideer, samt IKT systemer som ikke støtter idéfangst ved at det er rigid og vanskelig å anvende i en arbeidshverdag. Derav blir det manglende samsvar mellom medarbeiderdrevet innovasjon og handlingene som skjer innad i organisasjonen. Andre barrierer kan omfatte et for stort fokus på resultater og mindre på det langsiktige perspektivet. Medarbeiderdrevet innovasjon kom på utsiden av arbeidshverdagen og ble dermed begrenset av en høy arbeidsbelastning. Det kan være et spørsmål om manglende ferdigheter eller kunnskap for å gjennomføre en innovasjonsprosess.

Lederne spiller en essensiell rolle i å skape et miljø og kultur innad i organisasjonen som oppmuntrer til medarbeiderdrevet innovasjon. De må inspirere og motivere ansatte til å tenke kreativt og utforske nye ideer. Lederne bør sørge for at det er tilstrekkelige ressurser tilgjengelig for å støtte innovasjon, og at det er etablert et støttende miljø for prøving og eksperimentering. En kan se at lederrollen krever en endring fra å bare ha kontroll, til å støtte og vise stor grad av tillit til sine medarbeidere for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Dette skjer gjennom kommunikasjon, å være synlig og handlinger som å delta aktivt på sidelinjen for de ansatte og tilrettelegge for innovasjonsprosesser. Det har en symbolsk verdi i prosessen at ledelsen tar dette på alvor.

Medarbeiderne står på scene i medarbeiderdrevet innovasjon og spiller den mest essensielle rollen i prosessen. Likevell opplever medarbeiderne innovasjon som en ekstrarolle med flere krav i arbeidshverdagen som allerede er full og travel. Det er de ansatte som er drivere og skal initiere prosessen ved å fremme og dele utfordringer og erfaringer. De får en større autonomi i sin rolle og slik bryter medarbeiderdrevet innovasjon med en hierarkisk måte å se på organisasjoner. Det kommer nedenfra og opp. Men det kreves et samarbeid og kommunikasjon med ledelsen der ansatte ikke står alene med innovasjon, men de støttes og inviteres inn. Det er til slutt de ansatte som skal være kilden og ressursen for innovasjon i organisasjonen. Oppsummert er det essensielt å skape en kultur der ansatte blir sett og støttet for å øke motivasjon og deltakelse til innovasjonsprosesser.

Under er en systematisk oversikt over konklusjon av hovedtemaene og forskningsspørsmålene.

Tabell E: Systematisk oversikt av hovedtema og forskningsspørsmål

Tema	Hva støtter MDI Praksis?	Barrierer som hindrer MDI praksis	Lederrollen	Medarbeiderrollen
Læring og kunnskap	Utvikle kunnskap og kompetanse som kan utnyttes i arbeidet og fremme innovasjon.	Ny læring og kompetanse utnyttes ikke og motivasjon synker.	Krever å fremme læring og kunnskap for å øke innovasjonskapasitet blant ansatte.	Medarbeiderdrevet innovasjon som en ekstrarolle ved at ny kompetanse og kunnskap må læres og anvendes for å drive innovasjon.
Kultur	En kultur som setter søkelys på å fremme innovasjon, deltakelse blant ansatte og tilrettelegge for samarbeid.	Kultur som mangler samsvar mellom medarbeiderdrevet innovasjon og handlinger.	Må skape en kultur for prøving og feiling der ansatte har autonomi i arbeidet sitt.	Krever av medarbeidere deltakelse gjennom hele innovasjonsprosessen.
Ledelse	En «coachende» ledelse som støtter, er aktiv og fremmer autonomi.	Medarbeiderdrevet innovasjon iverksatt ovenfra-ned og hierarkiet består i arbeidet.	Lederrollen må kombinere prestasjoner som leder og fagarbeider.	Ansatte får større grad autonomi og bryter hierarkiet i organisasjoner.
Organisering	Skape et organisatorisk rammeverk med et kontinuerlig søkelys på idefangst som støttes opp av teknologiske verktøy.	Spennning mellom arbeidshverdagen og innovasjon der det ikke er tid for medarbeiderdrevet innovasjon.	Ledere må oppmuntre til bruk av digitale verktøy og ha et strategisk fokus.	Kontinuerlig idefangst der en deltar i andre ideer og støtter dem.

6.1 Bemerkninger og begrensninger med studien

I den avsluttende fasen av studien er det gunstig å evaluere arbeidsprosessen. Særlig ønsker jeg å trekke frem arbeidet med litteraturen. Det viktigste arbeidet har vært å ha et klart formål med studien og definere forskningsspørsmål som dekker bredt over temaet. Slik har jeg søkelyset på at studien skal oppleves relevant og gi nyttig informasjon rundt temaet medarbeiderdrevet innovasjon. Dog er det noen begrensninger med en litteraturstudie en bør ha ta i betraktning. Medarbeiderdrevet innovasjon er et tema det er begrenset antall eksisterende kilder på, med begrenset tilgjengelighet gjennom at majoritet av kildene er skrevet i bøker og handbooks. Med et krav om kun forskningsartikler

vil viktige funn skrevet i bøker og antologier ikke bli fanget opp og kan slik begrense diskusjonen og funnene. Dette kan føre til at noen perspektiver blir oversett i det større bilde. Den siste begrensning som tas i betraktning er at det kan oppstå en begrensning i generalisering av funnene i denne studien. Studien gir oversikt over kunnskap som eksisterer i dag og kan ha noen begrensninger i hvor stor grad funnene her har muligheten til å generaliseres til andre kontekster. Svarene i denne studien bruk i en annen kontekst enn medarbeiderdrevet innovasjon innad i etablerte organisasjoner, bør dermed gjøres med forsiktighet.

6.2 Tanker om videre forskning

Gjennom denne studien kan det observeres at medarbeiderdrevet innovasjon er en viktig faktor for å oppnå suksess i dagens raskt endrede arbeidsliv og samfunn. For å videre arbeide og fremme medarbeiderdrevet innovasjon, er det essensielt å utvikle nye måter og tankesett for å videre involvere flere ansatte i innovasjonsprosessen.

En anbefaling som er observert gjennom denne studien er å dypere undersøke hvordan teknologi/IKT kan anvendes til å styrke medarbeiderdrevet innovasjon. For eksempel undersøke hvordan digitale plattformer og verktøy kan gjøre det enklere for ansatte å dele ideer og samarbeide på tvers av roller, kommune og landegrenser. Et mer konkret arbeid for å lage en plattform for medarbeiderdrevet innovasjon kontra en kombinasjon av flere metoder slik forskingen anbefaler i dag. Videre kan det være av interesse særlig knyttet til mer digital og hybride arbeidshverdager hvordan teknologi/IKT kan støtte medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner med remote og hybride arbeidsmiljøer.

Til slutt kan det være fruktbare å undersøke hvordan samarbeid mellom ulike organisasjoner kan styrke medarbeiderdrevet innovasjon i bransjer eller mer konkrete områder. Kan organisasjoner samarbeide med hverandre i innovasjonsprosesser? Hvordan kan perspektivet at ansatte får tilgang til nye tankesett og ressurser gjennom andre organisasjoner stimulere til innovasjon på tvers av organisasjoner og roller?

7 Referanseliste

- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Akademisk
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). Employee-driven innovation in practice—promoting learning and collaborative innovation by tapping into diverse knowledge sources. *Lifelong learning in Europe*, 4(4), 1-10.
- Aasen, T.M., Amundsen, O., Gressgård, L.J. & Hansen, K. (2012a). In search of best practices for employee driven innovation: Experiences from Norwegian work life. I S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, & K. Møller (red.), *Employee-Driven Innovation: A New Approach* (s.57-74). Palgrave.
- Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013: Rapport fra arbeidsseminar fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden. <http://dx.doi.org/10.6027/NA2013-911>
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations; On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1). <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amble, N., Amundsen, O., Johansen, E. M. & Rismark, M. (2020). Når arbeidet blir skole og skolen blir arbeid. I N. Amble, O. Amundsen og M. Rismark (red.). *Medarbeiderdrevet innovasjon* (s.15-33). Gyldendal akademisk.
- Amble, N. & Waaler, S. (2020). Medarbeiderdrevet innovasjon – et eksempel. I Amble, N., Amundsen, O. & Rismark, M. (red.). *Medarbeiderdrevet innovasjon* (s.93-114). Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O., Amble, N & Rismark, M. (2020). Innovasjon som fenomen og praksis. I N. Amble, O. Amundsen og M. Rismark (red.). *Medarbeiderdrevet innovasjon* (s.34-43). Gyldendal akademisk
- Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen: Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon*. Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O. & Rismark, M. (2020). Økt innovasjonskapasitet gjennom kulturell endring I N. Amble, O. Amundsen og M. Rismark (red.). *Medarbeiderdrevet innovasjon* (s.75-92). Gyldendal akademisk.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme. Og kunsten å skape god endringspraksis*. Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, O., Aasen, T. M. B., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 9(1), 24-35. https://www.business-and-management.org/library/2014/9_1--24-35-Amundsen,Aasen,Gressgard,Hansen.pdf

- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K., & Aasen, T.M. (2011a). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28 (3), 212-231. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2011-03-03>
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen T.M. (2011b). Medarbeiderdrevet innovasjon. *En håndbok med råd og veiledning*. Nærings- og Handelsdepartementet. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Billett, S. (2010). The perils of confusing lifelong learning with lifelong education. *International journal of lifelong education*, 29(1), 401-413. <https://doi.org/10.1080/02601370.2010.488803>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brottveit, G. (2018). Tekstanalyse som kvalitativ forskningsmetode. I G. Brottveit (red.), *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder* (s.107-117). Gyldendal Akademisk.
- Bäckström, I. & Lindberg, M. (2019). Varying involvement in digitally enhanced employee-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 524-540. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2018-0008>
- Christensen, C. M. & M. E. Raynor. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press.
- Dalland, O. & Trygstad, H. (2017). Kilder og kildekritikk. I O. Dalland, (red.) *Metode og oppgaveskriving* (6.utg) (s.149-166). Gyldendal akademisk.
- Darsø, L. (2012). Innovation Competency – An Essential Asset. I S. Høystrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, & K. Møller (red.), *Employee-Driven Innovation. A New Approach* (s.108-126). Palgrave Macmillan
- De Jong, J.P.J. & Kemp, R. (2003), Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>
- Echebiri, C.K. & Amundsen, S. (2021), The relationship between leadership styles and employee-driven innovation: the mediating role of leader–member exchange. *Evidence-based HRM*, 9(1), 63-77. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2019-0091>
- Echebiri, C. K. (2020). An Empirical Study into the Individual-Level Antecedents to Employee-Driven Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 42-52. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/empirical-study-into-individual-level-antecedents/docview/2425004428/se-2>
- Flocco, N., Canterino, F., & Cagliano, R. (2022). To control or not to control: How to organize employee-driven innovation. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 396– 409. <https://doi.org/10.1111/caim.12500>
- Finsrud, H.D & Moen, E. (2012). Samarbeid på norsk. *Magma*, (4), 24-31. <https://old.magma.no/samarbeid-pa-norsk>
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity,

- knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2014-0013>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Haapasaari, A., Engeström, Y. og Kerosuo, H. (2018). From initiatives to employee-driven innovations. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 206–226. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2016-0085>
- Hasu, Honkaniemi, L., Saari, E., Mattelmäki, T., & Koponen, L. (2014). Learning employee-driven innovating. *The Journal of Workplace Learning*, 26(5), 310–330. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2013-0079>
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. Sage Publications
- Holmquist, M., & Johansson, A. (2019). Employee-Driven Innovation: An Intervention Using Action Research. *Technology Innovation Management Review*. 9(5), 44-53. <http://doi.org/10.22215/timreview/1240>
- Høyrup, S. (2020). Medarbejderdrevet innovation - Medarbejderens og lederens roller i innovationsprocesserne. I N. Amble, O. Amundsen og M. Rismark (red.). *Medarbejderdrevet innovasjon* (s.44-61). Gyldendal akademisk
- Høyrup, S. (2012). Employee-Drive Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. I S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, & K. Møller (red.), *Employee-Driven Innovation. A New Approach* (s.3-33). Palgrave Macmillan.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes, *Transfer*, 16(2), 143–154. <https://doi.org/10.1177/1024258910364102>
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Gyldendal Forlag.
- Innovasjon Norge. (2022, 11. August). *Historien om Innovasjon Norge*. <https://www.innovasjon norge.no/no/om/jobb-i-innovasjon-norge/historie/>
- Jønsson, T.F., Unterrainer, C.M. & Kähler, H.G. (2022). Do autonomous and trusting hospital employees generate, promote and implement more ideas? The role of distributed leadership agency. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2019-0234>
- Kaufmann, A & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kesting, P. & Ulhøy, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Krogh, T. (2019). *Hermeneutikk: Om å forstå og fortolke*. (2. Utg.). Gyldendal.
- Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, (4), 20-23.

<https://old.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>

- Lindseth, A., & Nordberg, A. (2004) A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Science*. (8): 145-153.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x>
- Lindland, K. M. F. (2019). Når middelet vanhelliger målet–motstridende budskap i implementeringen av medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor. *Samfunnslederskab i Skandinavi*, 34(4), 294-308.
<https://doi.org/10.22439/sis.v34i4.5877>
- Lundkvist, H, A & Gustavsson, M. (2018). Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *Vocations and Learning*, 11(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s12186-017-9179-6>
- Meld. St. 30 (2019–2020). En innovativ offentlig sektor: *Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=2>
- Merriam, S. B. & Baumgartner, L. M. (2020). *Learning in adulthood. A comprehensive guide*. (4.utg). Jossey-Bass.
- Montani, F. & Staglianò, R. (2022). Innovation in times of pandemic: The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between COVID-19-induced job stress and employee innovation. *R&D Management*, 52, 193-205. <https://doi.org/10.1111/radm.12457>
- NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora). (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5.utg). <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice*. (2.utg). SAGE.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2012). *Innovasjon på norsk: Hvor står vi, og hvor går vi?*. https://www.regjeringen.no/contentassets/11fb76f2c2ad4bd493fd6f613ca0df12/innovasjon_pa_norsk.pdf. Nærings- og handelsdepartementet.
- Olsen, K, M. (2016). Deltakelse og medvirkning i HRM. I Mikkelsen & Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg, s. 241 - 271). CappelenDamm
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang?: En praktisk guide*. Universitetsforlaget.
- Pettersen, I. (2022). Hva skjer etter pandemien?: Om arbeidsliv, hjemmekontor og digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*, 38, 170-178.
<https://doi.org/10.18261/pof.38.2.5>
- Ravn, J.E. (2015). Forhandling, forvaltning og forvandling – den norske samarbeidsmodellens muligheter i fremtidens arbeidsliv. I B. Bungum, U. Forseth, & E. Kvande (red.) *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (s.37-50). Fagbokforlaget.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

- Smith. (2017). Work(er)-driven innovation. *The Journal of Workplace Learning.*, 29(2), 110–123. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0048>
- Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224–236. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2012.048629>
- Smith, P., Kesting, P. og Ulhøi, J.P. (2008) *What are the driving forces of employee- driven innovation*. 9th International CINet Conference, Valencia, 5.-9. Sep. https://www.dpu.dk/fileadmin/www.dpu.dk/edieurope/documents/subsites_edieurope_20090130113046_the-enabling-factors-of-edi.pdf
- Startup Norway. (u.å). *About*. Hentet 13. Januar 2023. <https://www.startupnorway.com/about>
- St.meld. nr. 7 (2008–2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?ch=1>
- Tan, J., & Sim, J. (2022). Driving employee-driven innovation through workplace learning: The story of Singapore SMEs. *Hungarian Educational Research Journal*, 12(4), 432-444. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00103>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational change*. (7.utg). Wiley.
- Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4/5), 471-488. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.092974>
- 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. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>
- Woll, K. (2013). Innovasjon blant ansatte. I B. Abelsen, A. Isaksen & S. E. Jakobsen (Red.). *Innovasjon – organisasjon, region og politikk* (s.91-98). Cappelen Damm.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Fullstendig søkematrise i Oria

Vedlegg 2: Fullstendig søkematrise i Emerald

Vedlegg 3: Fullstendig søkematrise i Scopus

Vedlegg 4: Fullstendig søkematrise i Dimensions

Vedlegg 1: Fullstendig søkematrise i Oria

Søkeord (i tall)	Dato	Avgrensninger	Ant treff	Lest abstrakter	Lest artikkel	Inkludert
1+4	20.01.23	- Alle felt inneholder Medarbeider drevet innovasjon OG betingelser -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	0			
1+7	20.01.23	- Alle felt inneholder Medarbeider drevet innovasjon OG faktorer -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	0			
1+8	20.01.23	- Alle felt inneholder Medarbeider drevet innovasjon OG støtte -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	1	1	1	
1	10.02.23	-2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	1	1(1*)	1(1*)	
2+5	20.01.23	- Alle felt inneholder Employee-driven innovation OG conditions -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	17	12	6	3
2+6	20.01.23	- Alle felt inneholder Employee-driven innovation OG factors -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	20	10 (2*)	5 (2*)	2
2+9	20.01.23	- Alle felt inneholder Employee-driven innovation OG support -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	38	18(4*)	5 (4*)	1
2	10.02.23	-2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	112	41 (8*)	16(8*)	3
3+4	20.01.23	- Alle felt inneholder medarbeider drevet innovation OG betingelser -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	0			
3+7	20.01.23	- Alle felt inneholder medarbeider drevet innovation OG faktorer -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	0			
3+8	20.01.23	- Alle felt inneholder medarbeider drevet innovation OG støtte -2012-2022 -Fagfelleverdert tidsskrift	0			

*Ant artikler ekskludert pga allerede inkludert fra tidligere søk

Vedlegg 2: Fullstendig søkematrise i Emerald

Søkeord (i tall)	Dato	Avgrensninger	Ant treff	Lest abstrakter	Lest artikkel	Inkludert
1	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	0			
2+5	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel -Alle felt «Employee-driven innovation» OG «conditions»	189	53 (4*)	23 (4*)	2
2+6	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel -Alle felt «Employee-driven innovation» OG «factors»	221	36 (7*)	20 (7*)	1
2+9	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel -Alle felt «Employee-driven innovation» OG «Support»	237	19 (7*)	9 (7*)	
3	04.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	1	1		

*Ant artikler ekskludert pga allerede inkludert fra tidligere søk

Vedlegg 3: Fullstendig søkematrise i Scopus

Søkeord (i tall)	Dato	Avgrensninger	Ant treff	Lest abstrakter	Lest artikkel	Inkludert
1	06.02.23	Fra 2012-2022 - Artikkel	0			
2+5	06.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	9	5(2*)	3(2*)	1
2+6	06.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	18	9 (5*)	7 (5*)	1
2+9	06.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	30	15 (5*)	6 (5*)	1
3	06.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel	0			

*Ant artikler ekskludert pga allerede inkludert fra tidligere søk

Vedlegg 4: Fullstendig søkematrise i Dimensions

Søkeord (i tall)	Dato	Avgrensninger	Ant treff	Lest abstrakter	Lest artikkel	Inkludert
1	11.02.23	Fra 2012-2022 - Artikkel - «Tittel og abstrakt»	2	2	2	1
2+5	11.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel - «Tittel og abstrakt»	29	10 (3*)	5 (3*)	1
2+6	11.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel - «Tittel og abstrakt»	43	12 (6*)	6 (6*)	
2+9	11.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel - «Tittel og abstrakt»	52	9 (8*)	8 (8*)	
3	11.02.23	Fra 2012-2022 -Artikkel - «Tittel og abstrakt»	0			

*Ant artikler ekskludert pga allerede inkludert fra tidligere søk