

Organisasjonsutvikling, endringsprosesser og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)

Forskerforbundet, vårseminar 2019

Stavanger 01.04.19

oscar.amundsen@ntnu.no

Hva er innovasjon?

«*Nye ideer som blir tatt i bruk*»

Altså:

- Nye ideer som virker i praksis
 - Og som bryter litt med «sånn gjør vi det her»... som gjør at ting blir litt annerledes, litt bedre, eller mye bedre!

Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?

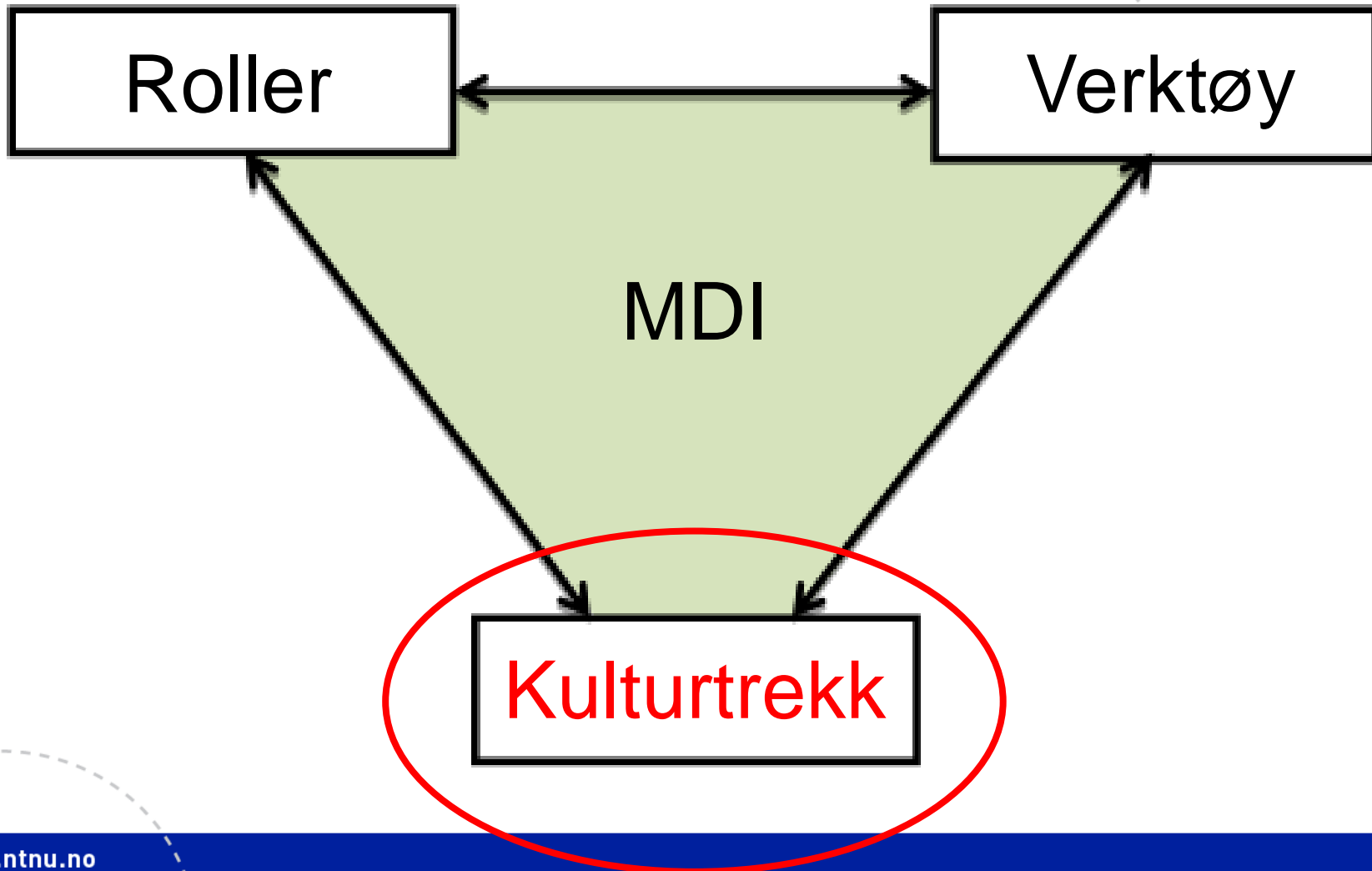
- A. MDI er innovasjon som skjer gjennom en åpen og inkluderende prosess, basert på en systematisk bruk av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring
- B. Kjernen i MDI er det faktum at de ansatte innehar kunnskap, ideer og erfaringer som kan bidra til innovasjon
- C. Kilden til innovasjon er medarbeideren (ikke kunden/brukeren, teknologien, ekspertene, forskeren eller andre eksterne aktører)

Problemstilling:

Hva er felles for de som er gode på MDI?

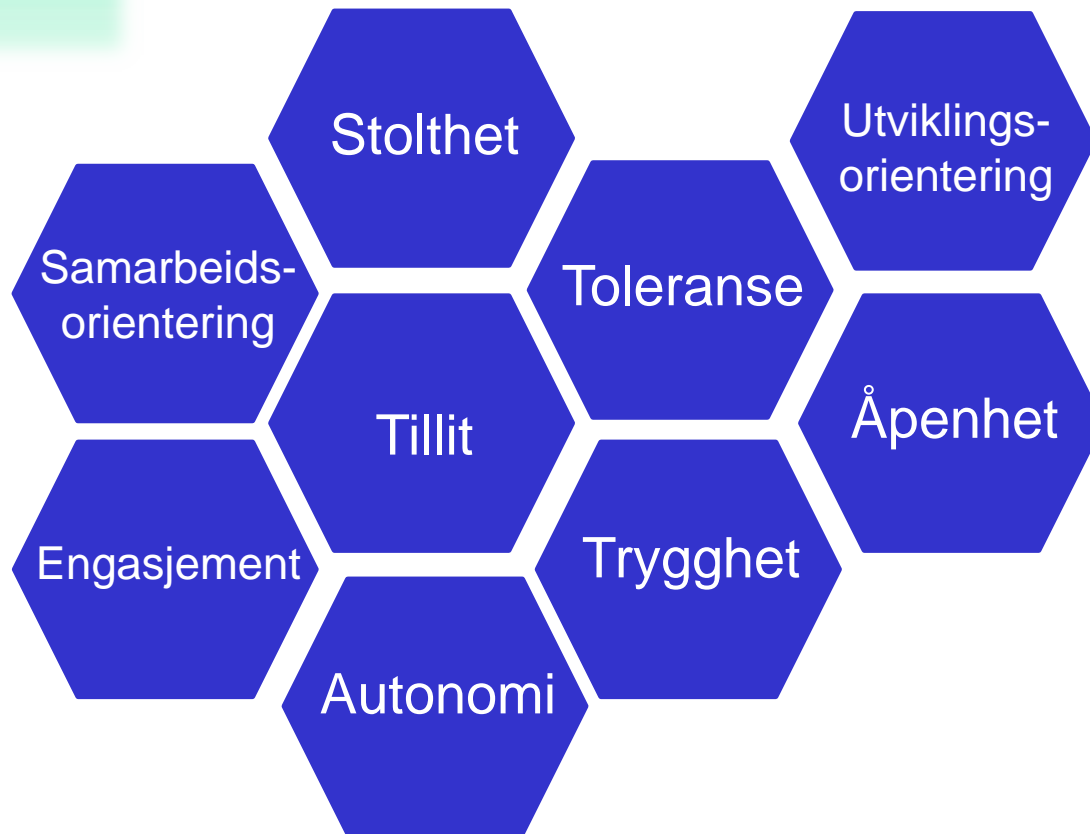
1. Rimelig antagelse: Virksomheten blir mer innovativ hvis innovasjons-prosessen favner bredt
(versus innovasjon som noe en viss avdeling/gruppe/dir. «tar seg av»)
2. Rimelig antagelse: Medarbeiderens nærhet til arbeidsoppgavene (praksis) gir best posisjon til å identifisere og definere problemer
 - OG: til å vurdere om en ide utgjør en brukbar løsning på problemet

Hva kjennetegner de som lykkes?



Kulturelle trekk som støtter innovasjon blant medarbeiderne:

Trekk som overlapper, påvirker og styrker hverandre



Eksempel – Tillit:

”Ledelsen må være villig til å gi tillit, men det går jo begge veier. Vi snakker mye om at hvis man får ansvar, men ikke faktisk tar på seg ansvaret man får – så går ikke et sånt samarbeid. Man må stole på hverandre når man jobber mot samme mål.”

- Tillitsvalgt

Eksempel – Trygghet:

”Gjennom kommunikasjon bygger du opp en trygghet for at folk tør å komme med noe, selv om de tenker at ”det er gjerne litt dumt dette her, men jeg kan vel si det likevel”. Når du har sagt et par ting du ikke har fått gjennomslag for, men får tilbakemelding på hvorfor – så fortsetter du å komme med forslag”

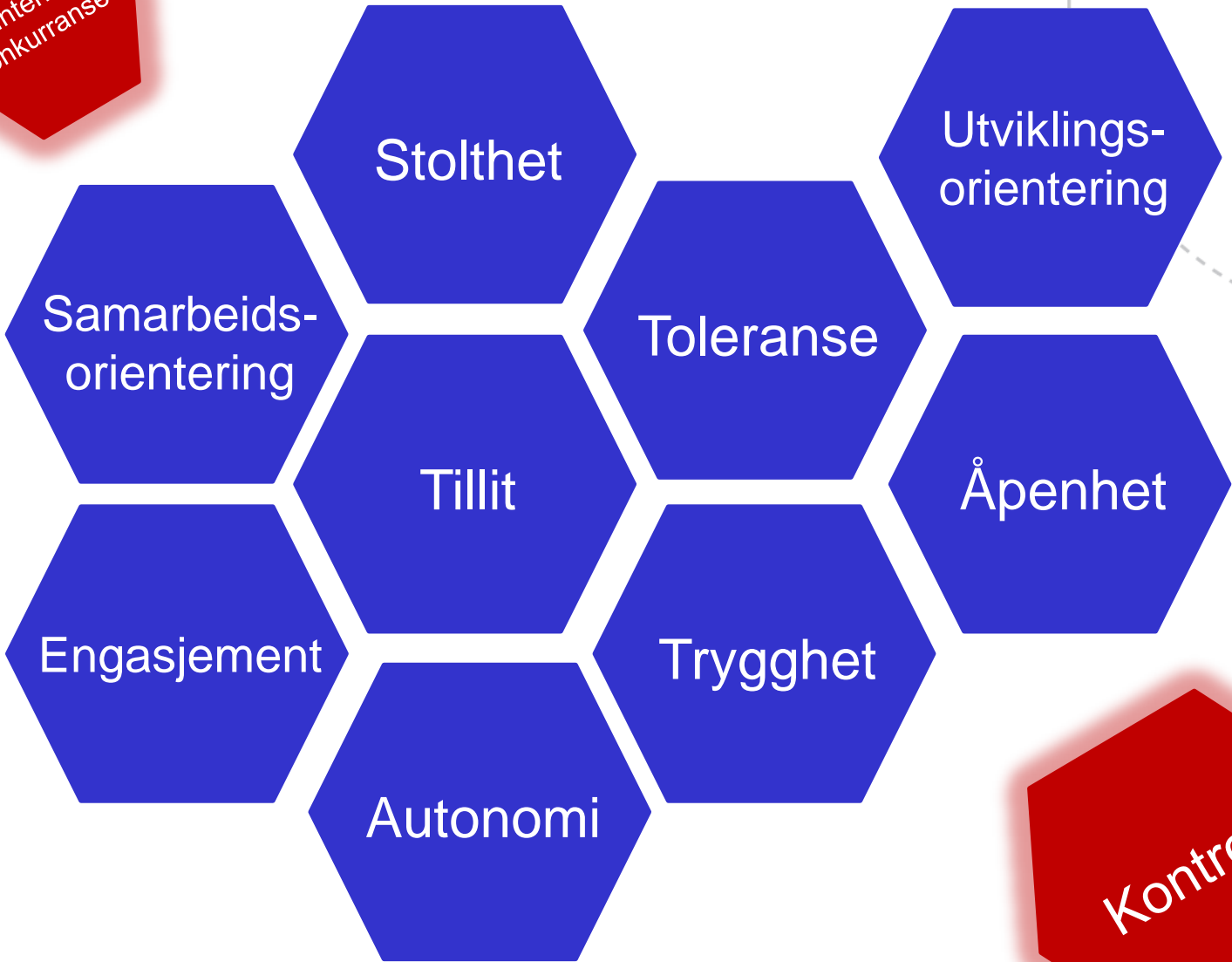
- Medarbeider

Eksempel – Utviklingsorientering:

”Hos oss skal alle påvirke, og være med på å tenke ut nye måter å jobbe på. Altså; vi skal finne på noe nytt, og vi skal utvikle fagfeltet vårt.”

- Tillitsvalgt

Intern
konkurrans



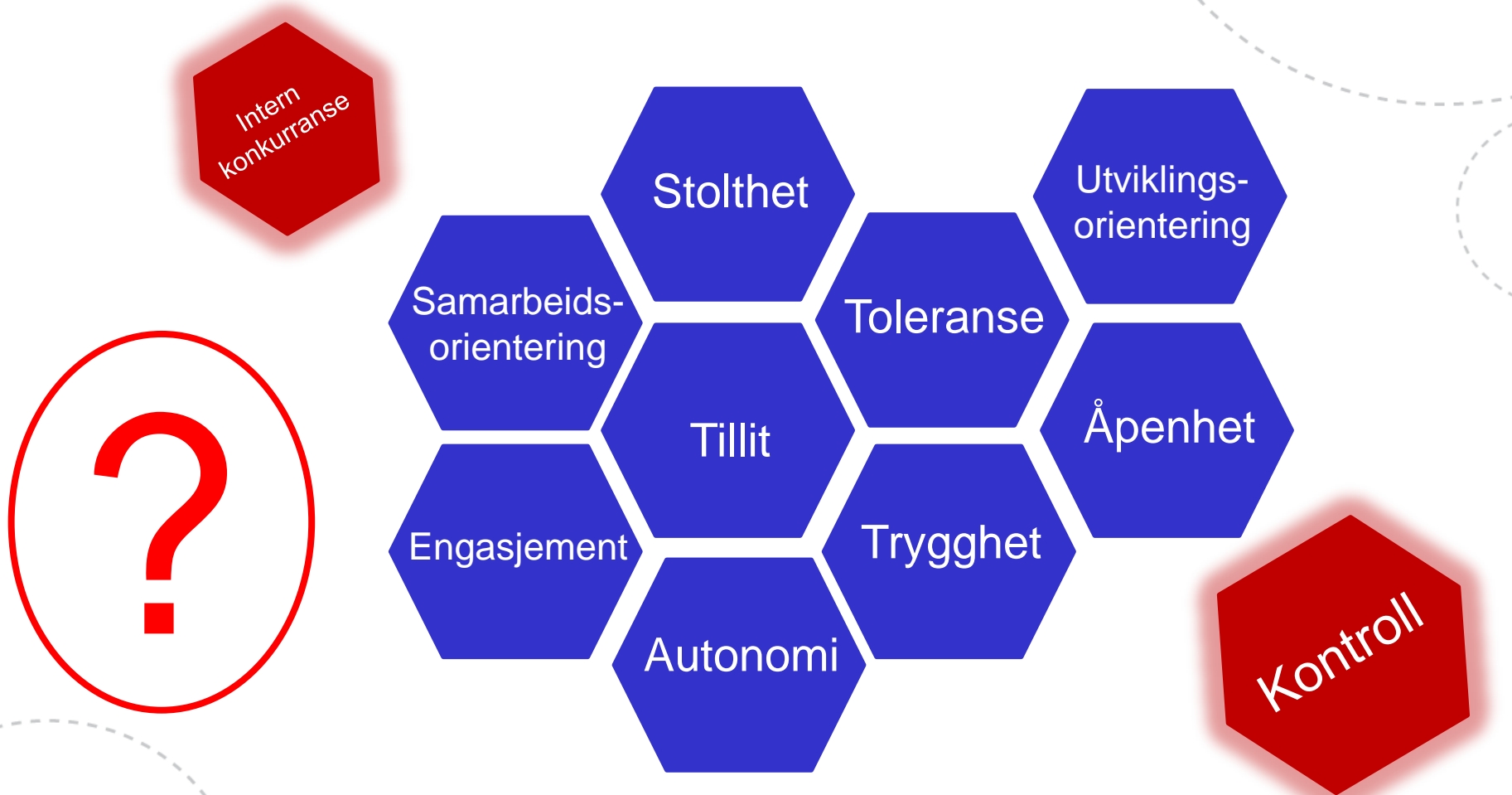
Kontroll

”Kontrollkultur” hemmer innovasjon

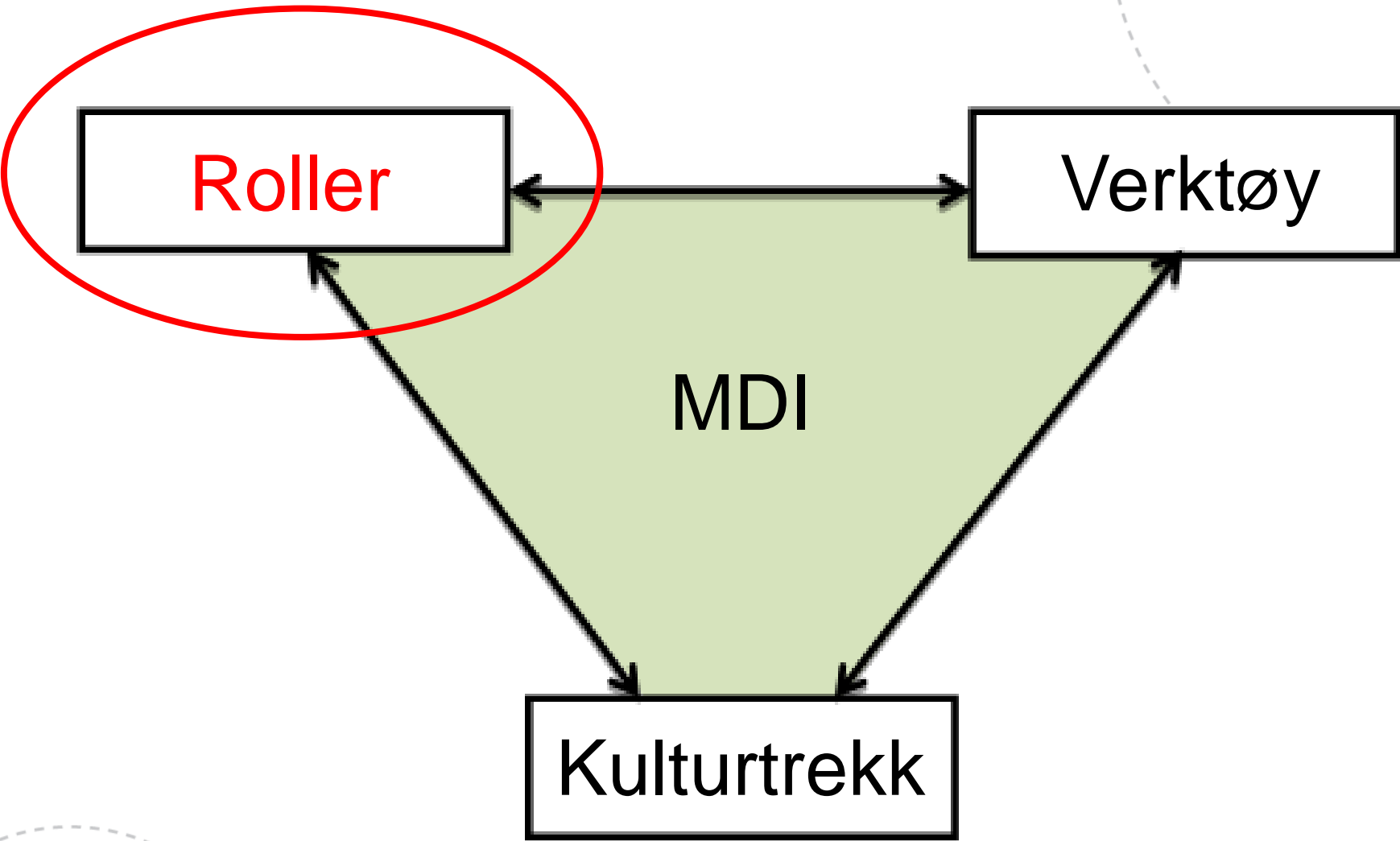
- En organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer kontroll virker negativt på innovasjon
 - Kontroll inngir en form for mistillit (?)
- En kontrollerende ledelse reduserer ansattes motivasjon
 - Som igjen reduserer kreativiteten, som igjen er en del av grunnlaget for innovasjon...

Oppgave:

Hva tenker du om din egen organisasjon?
Hvor trykker skoen mest / minst?



Hva kjennetegner de som lykkes?

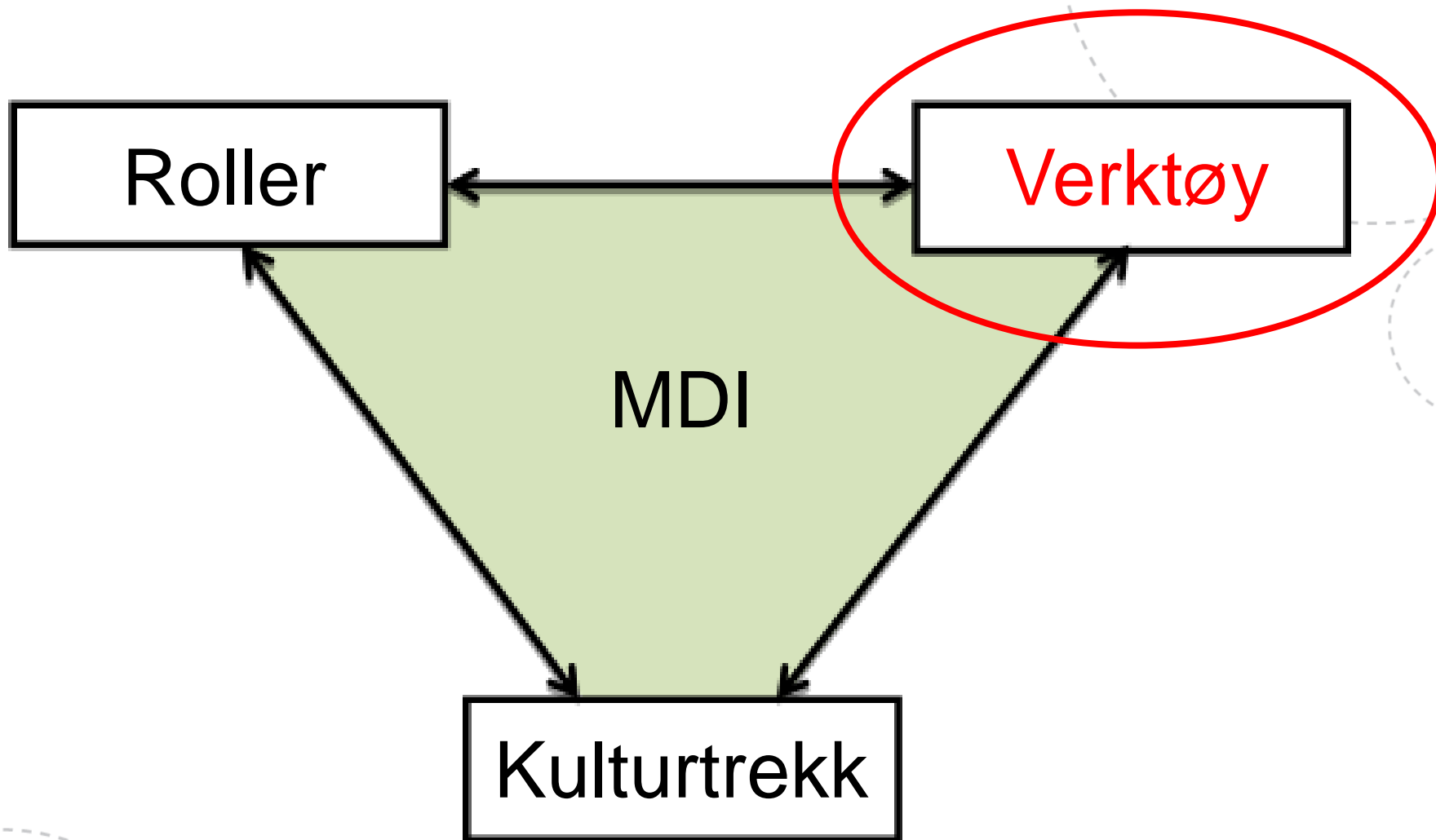


Utøvelse av roller for å støtte MDI

- Leder: Tillitsfull, støttende, tolerant...
 - Hvordan praktisere dette i hverdagen?
 - Feks: Jobbe lyttende, og være mindre opptatt av å få gjennom egne meninger. Fange opp og følge opp ideer, men akseptere at det foregår ting du ikke er med på..? Og du må ha oppmerksomhet på innovasjon.
- Medarbeider: Ansvarlig, engasjert, utviklingsorientert...
 - Hvordan praktisere dette i hverdagen?
 - MDI fungerer kun hvis du som medarbeider deltar og engasjerer deg. ■ Det er en fordel om du har en tanke for «hele» virksomheten
- Tillitsvalgt: Kan ha en betydningsfull rolle i samspillet om MDI
 - Har vel en konkret interesse i at MDI praktiseres? Hva tenker dere?



Hva kjennetegner de som lykkes?

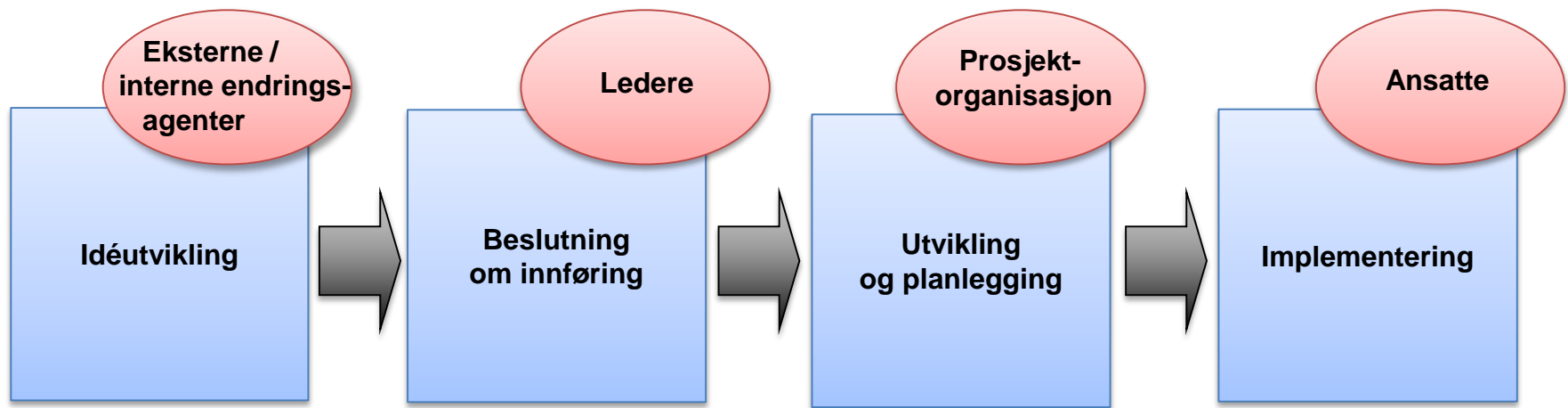


Hvordan «flytte» (endre) organisasjonen i retning av dette?

Bakteppet for temaet endring er at...

...det er **mye** endring,
og det er mye **mislykket** endring.

Vanlig (men uheldig) å tenke endring som en lineær prosess...



Hva tenker fotfolket (litt for ofte) om endringsarbeidet?

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglende synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning

Endringer som mote

Lav bukseføring anno 2009...



- Endring for omgivelsene
- Ikke alltid for å forbedre eget
- Ideer utenifra, som ikke passer

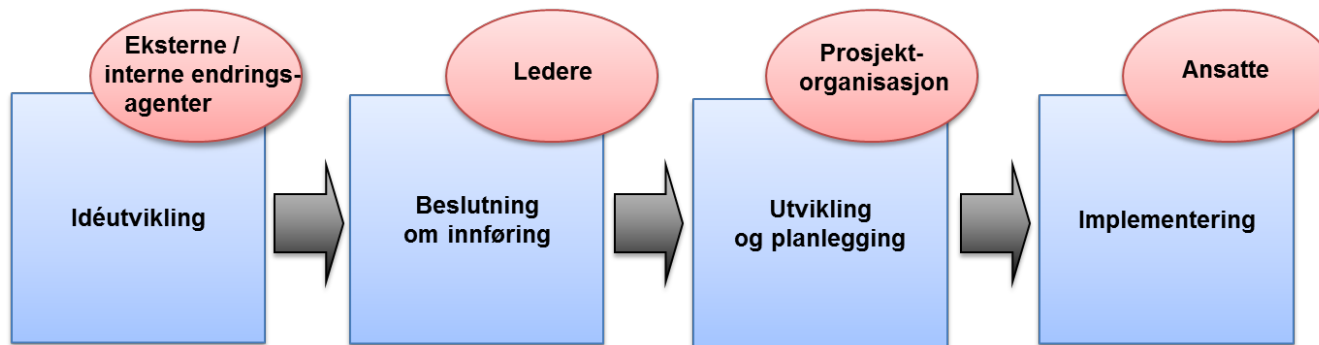
Fortolkning av intern motstand...

- Både forskere og ledere har (for) lett for å betrakte medarbeidere som rene hindringer for endring.
 - *En tar ikke de potensielt gode intensjonene til opponentene på alvor*
 - *Og man misser en sentral kunnskapskilde*
- **PS: Det kan jo tenkes at gjennomføring av en endring noen ganger faktisk er en «dårlig idé» i utgangspunktet..**

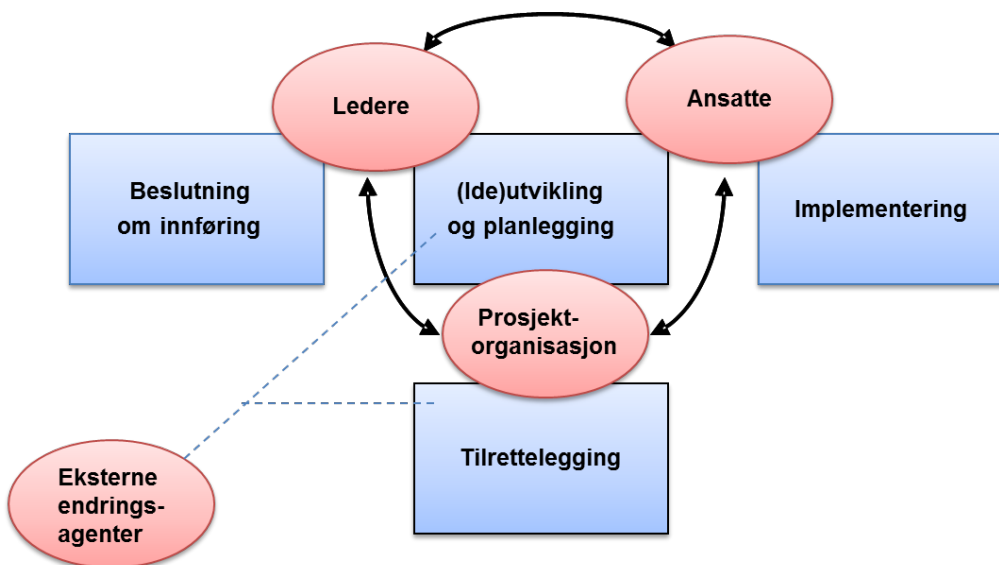


Noen sliter ut organisasjonen sin...

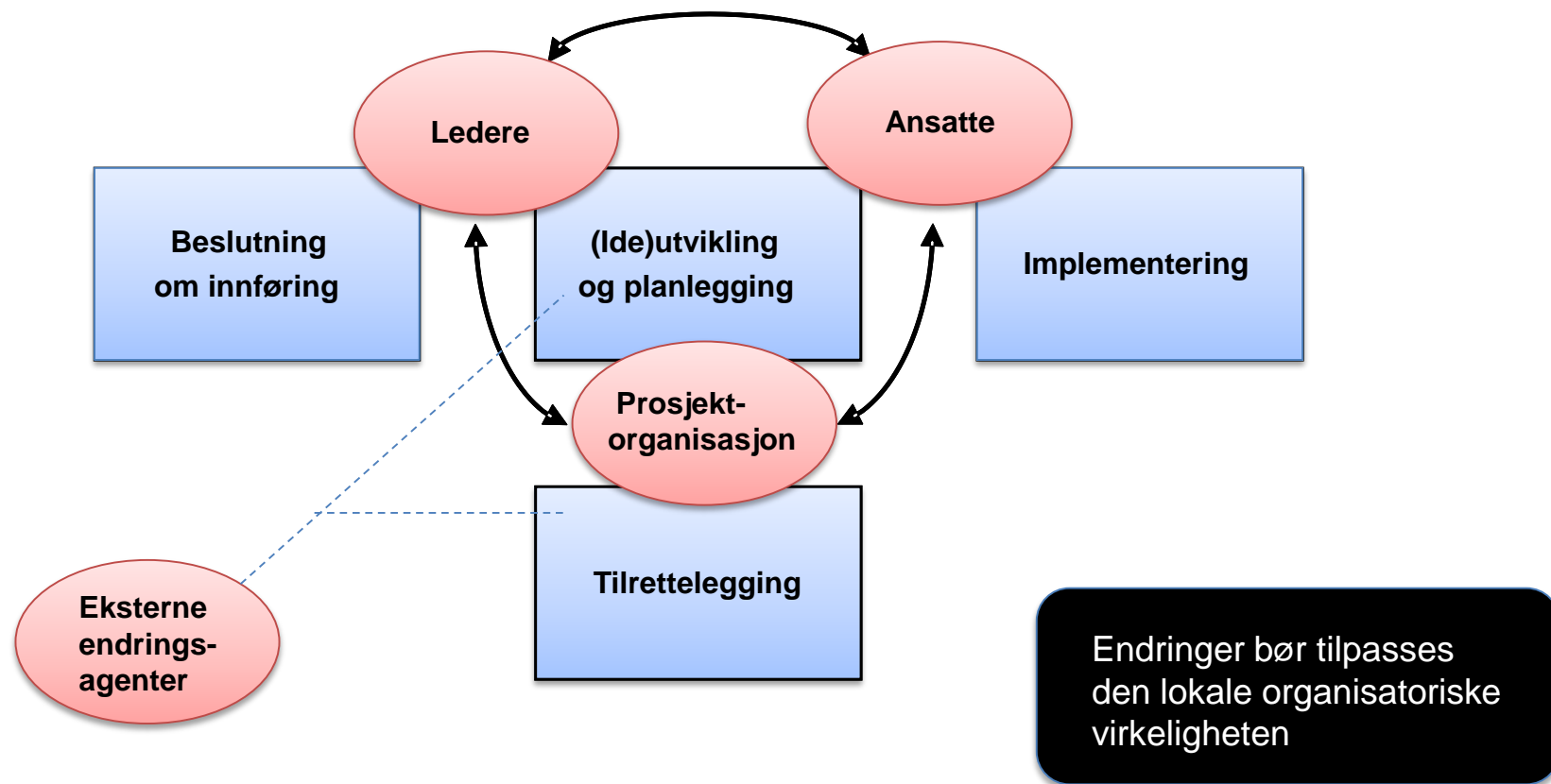
- Spredning av kynisme: Endringsinitiativ møtes med kald skulder (generaliserer ut fra tidligere erfaringer)
- Folk går tom for guts? ...og for lysten til å ta i et ekstra tak? Noen begynner å lete etter andre steder å jobbe?
- Onde sirkler: Ansatte får forventningene sine bekreftet ved at endringene ikke blir implementert, noe ansatte selv bidrar til.
 - selvoppfyllende profeti
- Ulv-ulv-syndromet: Hva skjer når det er helt nødvendig å gjøre endringer?



(Ide)utvikling og planlegging bør være en felles oppgave



Kunnskapsperspektiv på endring



Forslag til bedre endringsarbeid:

Utviklingsprosesser blir bedre hvis de ivaretar:

- 1) **Behov:** Svarer de planlagte endringene til ansatte og lederes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?
- 2) **Endringshistorien:** Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere? Hvilke erfaringer ga dette?
- 3) **Forholdet til praksis:** Bygger endringene på kunnskap om ulike praksiser og det arbeidet som utføres?
- 4) **Synlighet:** Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?
- 5) **Reell medvirkning:** Praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet som oppfattes som reell?

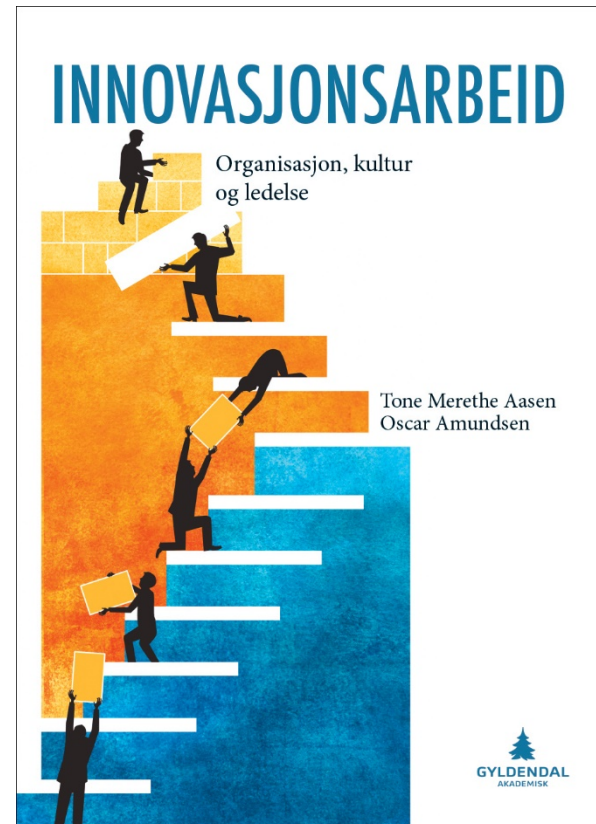


HVOR HAR DERE MEST Å HENTE?

Foredraget bygger på to fagbøker



Kan bestilles med SMS:
ENDRING *melding*, til 2030



Kan bestilles med SMS:
Innovasjonsarbeid *melding*, til 2030