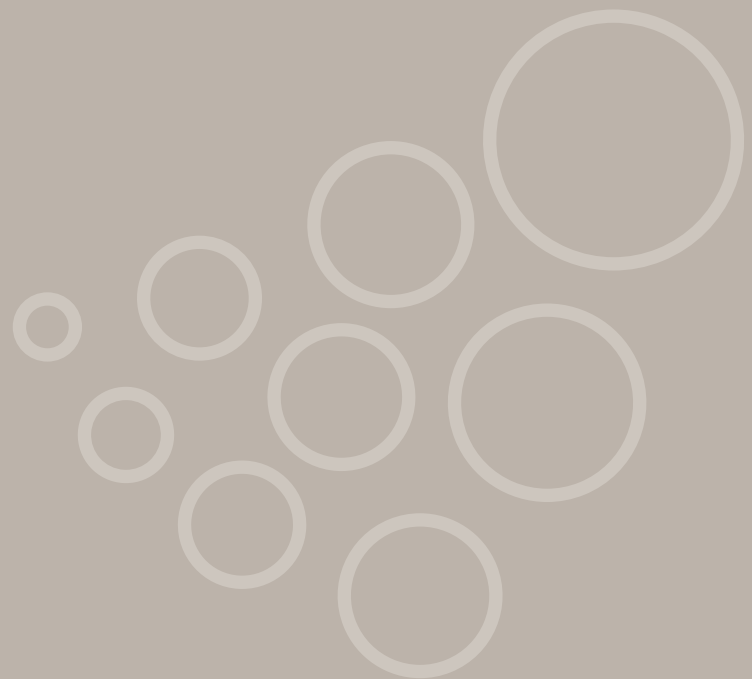


Delrapport 4

# Potentialet for praksisnær innovation



# Delrapport 4: Potentialiet for praksisnær innovation

## Indledning

I denne delrapport sætter vi fokus på potentialerne og gevinsterne ved at fremme faglærte og ufaglærtes rolle i innovation på danske arbejdspladser. Rapporten har desuden fokus på de faglærte og ufaglærtes rolle i de innovationsprojekter, som er finansieret af forsknings- og innovationspolitiske programmer.

Det er relevant at belyse nærmere, hvorfor praksisnær innovation er et vigtigt bidrag til innovation på danske arbejdspladser, da der hidtil hovedsagligt har været fokus på højtuddannedes innovationsbidrag og dermed er der et uudnyttet potentiale i inddragelse af medarbejdere med en faglært eller ufaglært baggrund.

Medarbejdernes viden om processer og brugernes ønsker og behov kan udgøre værdifulde input til udvikling af nye produkter, løsninger og services. Ved at bringe den viden i spil og sikre samspillet mellem forskellige medarbejdergrupper kan danske arbejdspladser opnå nye innovationer i form af nye produkter og forbedrede arbejdsgange, der hver især bidrager til bedre service, øget vækst og arbejdsglæde. Praksisnær innovation, er i modsætning til innovation baseret på forskning, ofte her og nu gevinster, fordi medarbejderne allerede besidder en viden, som det er op til ledelsen og de enkelte medarbejdere at bringe i spil for at sikre gode resultater for deres arbejdsplads.

Praksisnær innovation er for alle medarbejdere, også de ufaglærte og faglærte, selvom det ofte er bidraget fra højtuddannede, der har været genstand for analyse<sup>1</sup>. Der er kun få studier af bidraget fra faglærte og ufaglærte. Rambøll Management lavede i 2006 en analyse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser<sup>2</sup> for LO. Den analyse bygger på oplysninger fra ledelsen og tillidsrepræsentanter. Rambøll Managements analyse viste, at der er gevinst ved at inddrage de faglærte og ufaglærte i innovation.

Denne undersøgelse bygger derfor på en omfattende og repræsentativ spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført for LO i samarbejde med Ugebrevet A4 og DAMVAD, blandt et repræsentativt udsnit af medarbejdere på danske arbejdspladser på tværs af brancher og virksomhedsstørrelse. I alt har 3444 besvaret spørgeskemaet, hvoraf 2307 er i beskæftigelse. Spørgeskemaundersøgelsen suppleres i denne undersøgelse med 16 kvalitative interviews, der er foretaget med programledere på udvalgte offentlige innovationsprogrammer under ministerier og styrelser, samt med medarbejdere, der har deltaget i projekter under innovationsprogrammerne.

---

<sup>1</sup> Se Delrapport 2: Innovationskoncept for praksisnær innovation – hvad sætter gang i innovation.

<sup>2</sup> Rambøll Management (2006): Medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser. Udarbejdet for LO.

Denne undersøgelse viser overordnet, at;

- Der er et stort potentiale ved praksisnær innovation, idet 70 pct. af danske medarbejdere mener de kan bidrage til innovation, og 80 pct. har ønske om at deltage i innovationsprojekter. Men få bliver inddraget, og særligt de ufaglærte bliver overset i innovation på danske arbejdspladser, idet kun 23 pct. bliver inddraget.
- Inddragelse af medarbejdere har mange gevinster – både for medarbejderens arbejdsglæde og som kompetenceløft, men også for borgere og kunder, der oplever forbedrede services og produkter, samt for arbejdspladsen, der får økonomiske gevinster<sup>3</sup>.
- 27 pct. af privat ansatte og 23 pct. af offentlige ansatte bliver en dårligere arbejdskraft, når de ikke inddrages i innovation i det omfang de ønsker. At særligt de offentlige ansatte mister arbejdsglæden kan i værste fald føre til ringere offentlig service.
- Ansvar for innovation er forankret hos ledelsen og der er derfor en stor ledelsesmæssig opgave i at styrke praksisnær innovation på arbejdspladsen. Samtidig er det også ledelsens opgave at prioritere forankringen af innovationsprojekter på arbejdspladsen og det kan med fordel indarbejdes som et element i innovationsprogrammernes bevillingsform.

DAMVAD har udarbejdet en række analyser for LO vedrørende praksisnær innovation og faglærte og ufaglærtes rolle. Analyserne er præsenteret i delrapporterne:

Delrapport 1: Mere praksisnær innovation i Danmark – sammenfatning af resultater og udfordringer

Delrapport 2: Innovationskoncept for praksisnær innovation – hvad sætter gang i innovation?

Delrapport 3: Bevillinger til og effekten af forskning og innovation

Delrapport 4: Potentialet for praksisnær innovation

Delrapport 5: Kortlægning af praksisnær innovation i forsknings- og innovationsprogrammer

Formålet med analyserne er at få:

- Etableret en helhedsforståelse for innovation og få skabt et overblik over praksisnær innovation i de offentlige innovations- og forskningsprogrammer.
- Viden om faglærte og ufaglærtes rolle i de innovationsprojekter, som er finansieret af offentlige innovations- og forskningsprogrammer<sup>1</sup>.
- Viden om potentialerne og gevinsterne ved at fremme faglærtes og ufaglærtes rolle i innovation.

---

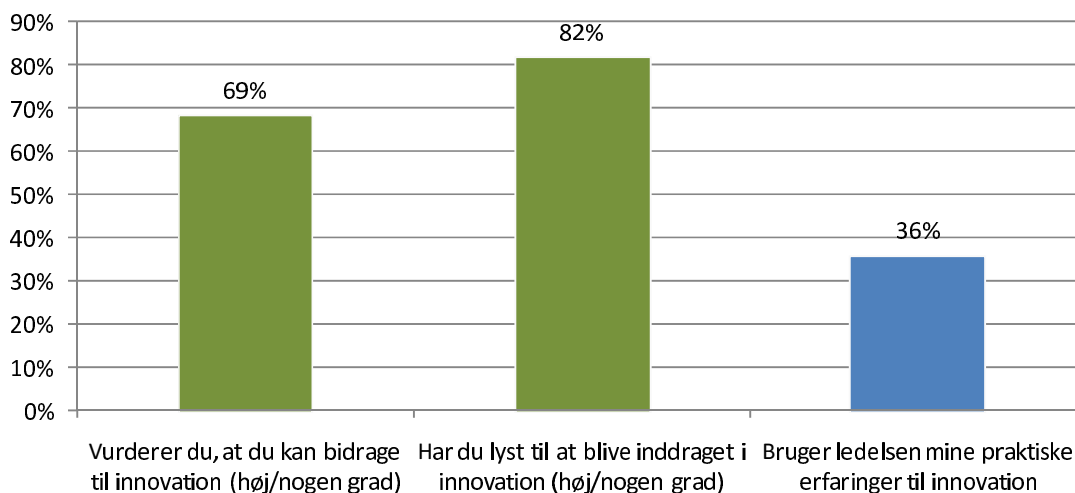
<sup>3</sup> Rambøll Management (2006): Medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser. Udarbejdet for LO.

## Stort potentiale for praksisnær innovation, men det udnyttes ikke

Som noget nyt tager denne analyse udgangspunkt i danske medarbejders oplevelse af innovation på deres arbejdspladser belyst ved Ugebrevet A4's spørgeskemaundersøgelse og en række kvalitative interviews med primært faglærte medarbejdere, der har deltaget i en række projekter under offentlige innovationsprogrammer (se afsnit 2 og delrapport 5).

Danske medarbejdere vil gerne inddrages i innovation, hvilket viser, at der er et stort potentiale for praksisnær innovation målt i omfanget af medarbejdere, der ønsker at bidrage til innovation. 70 pct. af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen vurderer, at deres erfaringer og idéer kan bidrage til innovation på arbejdspladsen og 80 pct. angiver, at de gerne vil deltage i innovationsprojekter på deres arbejdsplads. Men det er kun omkring 36 pct. af de adspurgte medarbejdere, der oplever at ledelsen på deres arbejdsplads bruger medarbejdernes idéer og erfaringer til innovation. Det viser, at der er et uudnyttet potentiale på danske arbejdspladser for at udnytte de idéer og erfaringer medarbejderne har til innovation, se figur 1.

Figur 1. Stor lyst blandt medarbejdere for at bidrage til innovation – men ikke alle får muligheden



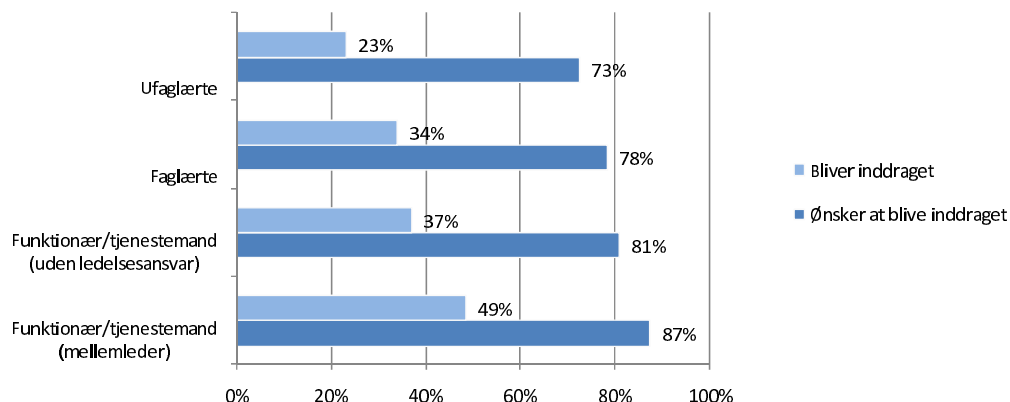
Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Spørgsmål: I hvilken grad vurderer du, at dine idéer og erfaringer kan bidrage til innovation på din arbejdsplads? (høj/nogen grad) (N=2208). I hvilken grad har du selv lyst til at blive inddraget i innovationsprojekter på din arbejdsplads? (høj/nogen grad) (N=2208). Bruger ledelsen på din arbejdsplads dine idéer eller praktiske erfaringer til innovation? (N = 702) - Ja, ledelsen bruger mine idéer og praktiske erfaringer til udvikling og skabelse af ny viden, nye arbejdsgange og nye produkter.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen peger også på, at der sker en forskelsbehandling på de danske arbejdspladser, idet de ufaglærte og i et vist omfang også de faglærte, i langt mindre grad end andre faggrupper bliver inddraget i innovation. Og det er på trods af,

at en stor andel af de ufaglærte i undersøgelsen (51 pct.) svarer, at de kan bidrage til innovation og at 73 pct. har lyst til at deltage i innovationsprojekter, se figur 2.

Figur 2. Ufaglærte overses i innovationsprojekter



I hvilken grad har du selv lyst til at blive inddraget i innovationsprojekter på din arbejdsplads? (Høj/hogen grad) (N=1802). Ja, ledelsen bruger mine idéer og praktiske erfaringer til udvikling af ny viden, nye arbejdsgange og produkter (N=656)

Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Tabellen synliggør således, at der er stor forskel på lysten til at blive inddraget og den faktiske inddragelse, der sker på arbejdspladserne. Dette er gældende for alle medarbejdergrupper, men med størst forskel for de ufaglærte og faglærte. Når arbejdsgiverne ikke inddrager motiverede ufaglærte og faglærte medarbejdere i innovation går de glip af en række gevinster, der er ved at inddrage medarbejderne.

Analysen viser desuden, at der er et uudnyttet potentiale ved den flade hierarkiske struktur på arbejdsmarkedet, Danmark er kendt for at have, når de ufaglærte og faglærte kun bliver inddraget i innovation i et begrænset omfang. Det er en udfordring for praksisnær innovation.

## Gvinster ved at inddrage medarbejderne i innovation

Motiverede og tilfredse medarbejdere leverer et bedre stykke arbejde og en bedre service<sup>4</sup>. Og flere studier viser, at ledelsen har et stort ansvar for at motivere medarbejderne og sikre de bliver inddraget i arbejdspladsens innovationsprojekter<sup>5</sup>. Arbejdsgivere, der forskelsbehandler og overser de ufaglærte og faglærte medarbejdere i innovationsprojekter, går der-

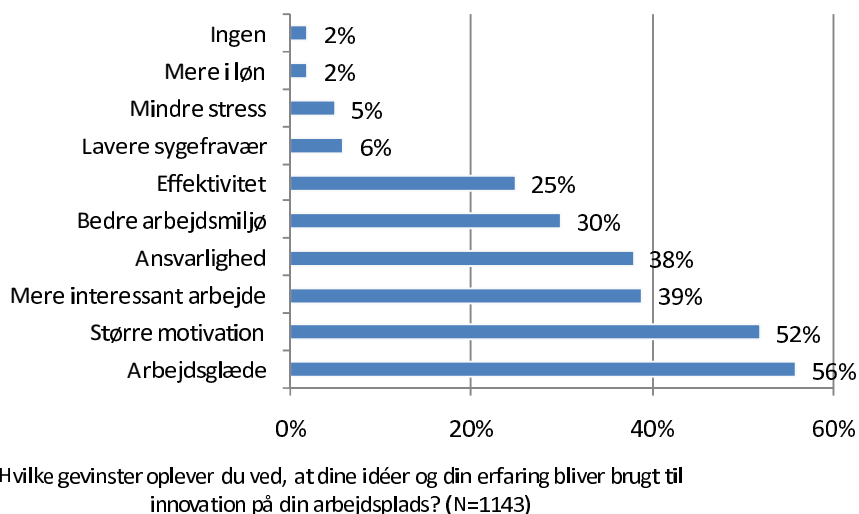
<sup>4</sup> Dansk Handel og Service (juli 2004): Den motiverede medarbejder – personaleledelse i videnssamfundet; Håndværksrådet ((kvalitetsreform.dk) et al.

<sup>5</sup> Se bl.a. Kesting & Ulhøi (2008 & 2010), og Janssen (2005)

med glip af en række gevinster ved disse medarbejderes viden og praktiske erfaring, og øger risikoen for, at konkurrenceevnen og serviceniveauet på sigt forringes.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at medarbejdere, der bliver inddraget i innovation oplever en større arbejdsglæde, en større motivation, at de bliver mere effektive og for en mindre gruppe reducerer det også stress og sygefravær, se figur 3.

Figur 3. Der er gevinster ved at inddrage medarbejdere i innovation



Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Der er i undersøgelsen ikke spurgt til de økonomiske gevinster for arbejdspladsen, da den enkelte medarbejder kan have vanskeligt ved at svare på det. Men resultaterne indikerer, at der er penge at spare for arbejdsgivere ved at inddrage medarbejderne, i form af mindre sygefravær og mere effektive (produktive) medarbejdere. Yderligere vil kunder eller borgere opleve, at motiverede og effektive medarbejdere også yder en bedre service. Det understøttes af Rambøll Managements analyse fra 2006<sup>6</sup>, der indikerer at inddragelse af medarbejdere har en positiv effekt på virksomhedens samlede resultat, idet inddragelse af faglærte og ufaglærte medarbejdere kan stimulere og understøtte virksomhedens udvikling af nye produkter og processer.

### ***Innovationsprogrammer understøtter kortsigtede gevinster, men de langsigtede gevinster skal styrkes***

At der er gevinster for arbejdspladserne ved at inddrage medarbejderne i innovationsprojekter går igen i de 16 kvalitative interviews med primært faglærte medarbejdere i private virksomheder.

<sup>6</sup> Rambøll Management (2006): Medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser. Udarbejdet for LO.

somheder og offentlige institutioner, der har deltaget i innovationsprojekter medfinansieret af offentlige innovationsprogrammer.

Gennemgående for interviewene er, at medarbejderne er glade for at deltage i projekterne og de vurderer, at deres viden og erfaringer bidrager til bedre produkter og serviceydelser og at deres deltagelse i projektet derfor udgør et vigtigt element. I hovedparten af interviewene fremhæves det således hvordan medarbejdernes bidrag har været medvirkende til at skabe konkrete resultater i forbindelse med projekterne. Samtidig påpeges det, at gevinsten ligger i inddragelsen af mange forskellige typer medarbejdere for at driveprocesserne i projektet mest optimalt.

Andre gevinster relaterer sig til kompetenceopbygning blandt medarbejdere, hvor flere nævner, at deres faglige kompetencer er styrket ved at deltage i programmerne, og at det har styrket videndelingen mellem faggrupper internt og med eksterne partnere. En enkelt peger på, at der ikke er tradition for at inddrage medarbejderne i innovation på den pågældende arbejdsplads, så deltagelsen i projektet har været en positiv oplevelse for medarbejderne.

Hovedparten af de interviewede offentlige projektdeltagere oplever desuden også, at de har været med til at udvikle nye arbejdsmetoder og organisationsformer, der har bidraget til bedre service overfor brugerne, der oplever, at deres behov er kommet mere i centrum.

Desuden peger flere af interviewpersonerne på, at ledelsen er mere lydhør over for idéer, der fremkommer inden for projektet, hvilket bidrager til projektdeltagernes arbejdsglæde. Det er baseret på, at medarbejderne i de kvalitative interviews svarer, at de i højere grad oplever at blive hørt og deres ideer omsat i organisationen. Men interviewene viser også, at det er en udfordring, at få forankret resultaterne fra projekterne systematisk når projekterne afslutter.

Gevinsterne ved inddragelse af medarbejdere, der er synliggjort i undersøgelsen manifesterer sig således på flere niveauer:

- Større arbejdsglæde og kompetenceløft for medarbejderen
- Konkrete brugbare resultater for den deltagende organisation
- Bedre services/produkter for borgere/kunder

Men erfaringerne fra interviewene peger dog også på en bagside af medaljen. Medarbejderne bliver ofte afkoblet "det store" projekt, hvor deres arbejdsplads er en del af et større og samlet projekt med ofte adskillige deltagere. Det er ledelsen, der har kontakten til de andre projektdeltagere, og medarbejderne får derfor ikke andel i den viden, som det samlede projekt genererer. For flere af projekterne er der tendens til, at medarbejderne laver deres daglige arbejde tilknyttet enten designere, reklamefolk eller andre konsulenter, og deres viden og arbejdsmetoder, kan være vanskelig for medarbejderne selv at føre videre og bruge, når projektet ender, idet de i projektforløbet ikke har været tilstrækkeligt involveret i metoderne til selv at kunne videreføre det efter projektet er afsluttet. Det indikerer, at medarbejderne gennem projekterne får tilført ny viden, men ikke nødvendigvis opbygget deres egne innovationskompetencer, som de selv og deres arbejdsplads ellers ville kunne udnytte på længere sigt.

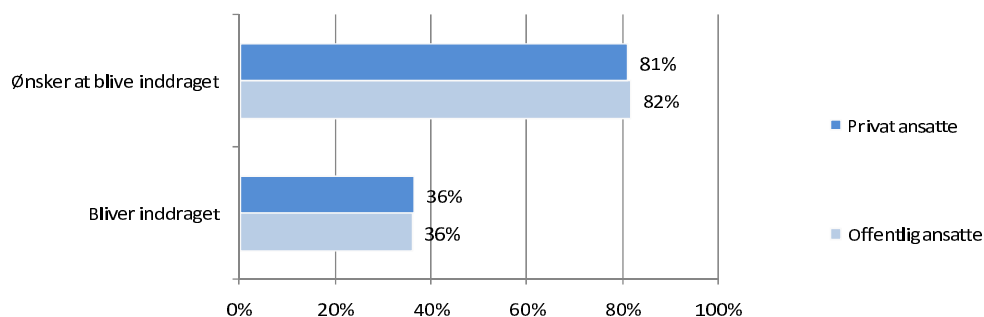
Det peger mod, at de offentlige programmer skal have større blik for de langsigtede effekter, hvilket kan påvirkes ved stille krav om projektets forankring på arbejdspladsen og krav, der kan være med til at understøtte langsigtede effekter.

## Innovation i den offentlige sektor

Et led i at skabe en bedre offentlig sektor og større konkurrenceevne blandt de private virksomheder går gennem motiverede medarbejdere. Her sætter vi fokus på, hvilken rolle praksisnær innovation spiller for offentlige og private ansatte. Som nævnt i ovenstående har undersøgelsen vist, at praksisnær innovation har betydning for medarbejdernes motivation og arbejdsglæde, og dermed deres arbejdsindsats og den service, de tilbyder kunder eller borgere. Dette vil således være relevant at belyse nærmere i forhold til forskelle mellem den offentlige og private sektor.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at offentlige og private ansatte i samme grad mener, at deres idéer og praktiske erfaringer bidrager til innovation. Der er heller ingen forskel på de offentlige og private ansattes lyst til at blive inddraget i innovationsprojekter, for begge grupper svarer 81 pct., at de gerne vil inddrages. Samtidig indikerer resultaterne fra undersøgelsen at ledelsen i både det offentlige og private i samme omfang anvender medarbejderes ideer og praktiske erfaringer i udviklingen af ny viden, arbejdsgange og produkter, idet 36 pct. af de offentlig og privat ansatte svarer, at ledelsen bruger deres idéer til innovation, som tydeliggjort i figur 4. Der er dog stadig en væsentlig afstand mellem medarbejdernes lyst til og ønske om at blive inddraget og så det omfang inddragelsen rent faktisk finder sted. Dette er tilsyneladende en generel tendens, der går på tværs af offentlige og private arbejdspladser, hvilke synliggør potentialet i at øge inddragelsen.

Figur 4. Offentlig og privat har samme ønsker og vilkår for inddragelse i innovation



I hvilken grad har du selv lyst til at blive inddraget i innovationsprojekter på din arbejdsplads? (N=777 (O); N=968 (P)). Ledelsen bruger mine idéer og praktiske erfaring til udvikling af ny viden, nye arbejdsgang og produkter (N=311 (O); N=391 (P))

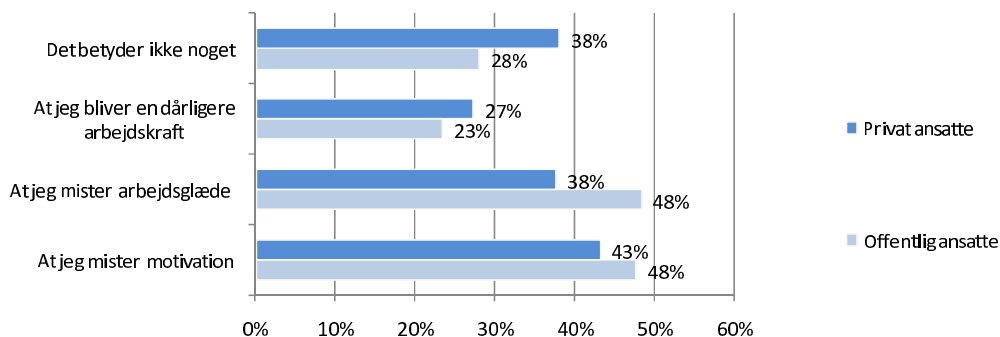
Kilde: Ugebladet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Men undersøgelsen viser også, at de offentlige ansatte i højere grad end de private ansatte mister motivationen og arbejdsglæden, når deres praktiske erfaringer ikke bliver brugt, hvilket er indikeret i figur 5. Det vidner om, at offentlige ledere i særlig grad bør have fokus på at



inddrage deres medarbejdere i innovation. Sker det ikke kan det føre til dårligere service til skade for arbejdsmiljøet og brugere af offentlige ydelser.

Figur 5. Offentlig ansatte mister nemmere motivationen, hvis de ikke inddrages i innovation



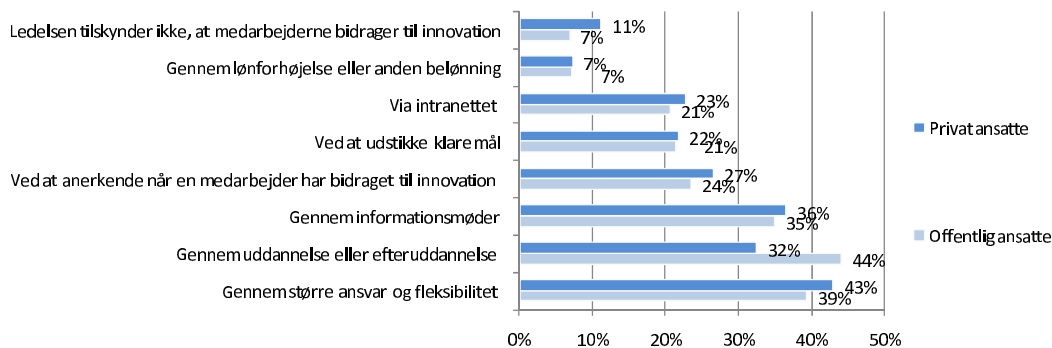
Hvad betyder det for dig, at ledelsen ikke bruger dine idéer og erfaringer til innovation?  
(N=187 (O); N=261 (P))

Kilde: Ugebladet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Resultaterne indikerer, at der kan være forskelle på offentlige og private arbejdspladser, der gør, at medarbejderne oplever at blive overset forskelligt. Det er inden for rammerne af denne analyse ikke muligt at komme i dybden med en forklaring på, hvor sådanne forskelle ligger og hvilken indvirkning det har på motivation og produktivitet.

Undersøgelsen har derimod fokuseret på ledelsens rolle i forbindelse med at understøtte og motivere medarbejderes inddragelse i innovation på danske arbejdspladser. Det fremgår heraf, at måden hvorpå ledelsen på offentlige og private arbejdspladser tilskynder medarbejdere til at bidrage til innovation er stort set identisk og fokuserer på at give medarbejderen ansvar og fleksibilitet, samt mere uddannelse og informationsmøder. Den største forskel mellem offentlige og private ledere ligger i vægten af uddannelse som motivation for innovation, hvor 44 pct. af de adspurgte offentlig ansatte peger på, at deres ledelse tilskynder til innovation gennem uddannelse. Det samme gør kun 32 pct. af de private ansatte, se figur 6.

Figur 6. Offentlige ledere motiverer gennem uddannelse og efteruddannelse



Hvordan tilskynder ledelsen på din arbejdsplads medarbejderne til at bidrage til innovation? (N=842 (O); N=1043 (P))

Kilde: Ugebladet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Når det kommer til ledelsens evne til at kommunikere klart til medarbejderne, anerkende deres indsats, omsætte idéer til innovation viser undersøgelsen, at der ikke er forskel mellem offentlige og private ansattes opfattelse. Men derfor er det stadig en ledelsesopgave at sikre, at medarbejderne er motiverede og har det arbejdsmiljø, der sikrer, at de yder deres bedste og dermed leverer en god service til kunder og brugere af de offentlige ydelser.

Undersøgelsens resultater peger således på, at der er behov for at skabe bedre rammer for innovation i det offentlige hvis innovationspotentialen hos en bred gruppe af medarbejdere skal anvendes og gevinster ved inddragelse af medarbejdere skal indfries.

### Praksisnær innovation og resultater for virksomheden

Potentialet i at inddrage medarbejdere i innovationsprojekter ligger ikke kun i, at det bidrager til gladere og mere motiverede medarbejdere, der arbejder mere effektivt som følge heraf. Inddragelse kan også bidrage til innovationer, enten i form af nye produkter, processer, måder at markedsføre på eller organisatoriske ændringer, der bidrager til virksomhedernes konkurrenceevne og dermed bevarelsen af arbejdspladser.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at inddragelse af medarbejderne har en betydning for om virksomhederne er innovative. En kobling af spørgeskemaundersøgelsen med Danmarks Statistiks data for forskning, udvikling og innovation i det private erhvervsliv (2008), viser at der er en overordnet positiv sammenhæng mellem de innovative brancher og inddragelsen af medarbejdere i innovation.

Dette understøttes af Rambøll Management analyse for LO i 2006, der som tidligere nævnt peger på, at medarbejderinddragelse i innovationsaktiviteter har en positiv effekt for virksomhedens samlede resultat.<sup>7</sup> Inddragelse af faglærte og ufaglærte medarbejdere virker ikke

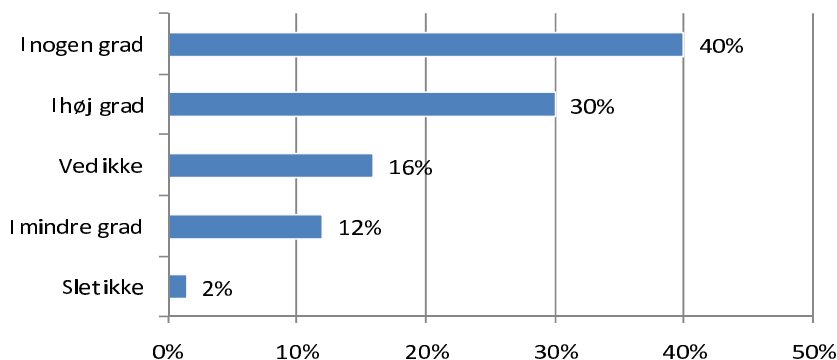
<sup>7</sup> Rambøll Management (2006): Medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser.

hæmmende for virksomhedens konkurrencedygtighed, men kan derimod stimulere og understøtte virksomhedens udvikling af nye produkter og processer.

### Flere jobs på danske arbejdspladser gennem innovation og forskning

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at 70 pct. af de adspurgte mener, at der er en positiv sammenhæng mellem forskning og innovation og skabelsen af nye jobs på danske arbejdspladser. Det indikerer, at der er en stor bevidsthed blandt danskerne om, at innovation ikke er lig tab af arbejdspladser, men at det er en forudsætning for at sikre gode og konkurrencedygtige arbejdspladser også i fremtiden. Det er et godt udgangspunkt for praksisnær innovation. Resultaterne er illustreret i figur 8.

Figur 8. Tro på at innovation og forskning bidrager til jobskabelsen i Danmark

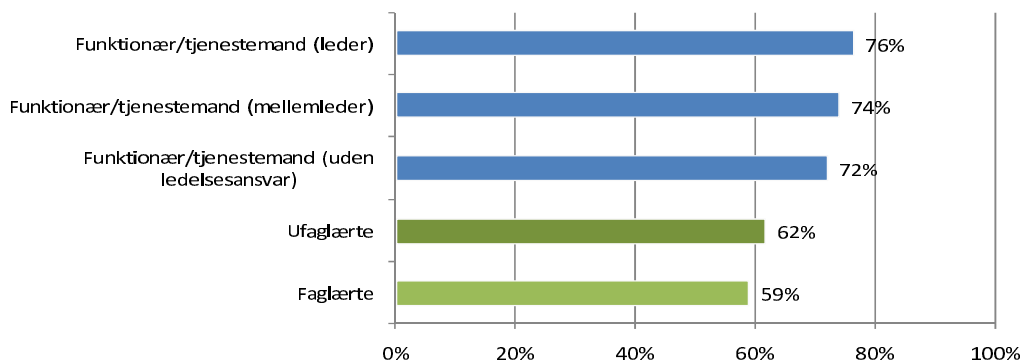


I hvilken grad mener du, at der er sammenhæng mellem forskning og innovation og skabelse af flere jobs på danske arbejdspladser? (N= 3444)

Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

Den medarbejdergruppe, der har den største tro på, at der er en positiv sammenhæng mellem forskning og innovation og jobskabelse er funktionærene. Men også blandt de faglærte og ufaglærte er der en stor andel, som mener innovation spiller en vigtig rolle for at skabe danske arbejdspladser, se figur 9.

Figur 9. Tro på at innovation og forskning bidrager til jobskabelsen i Danmark



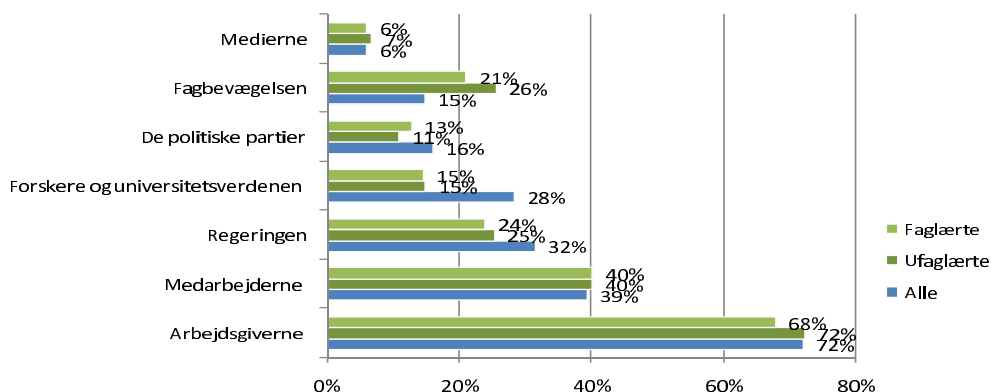
I hvilken grad mener du, at der er en sammenhæng mellem forskning og innovation og skabelse af flere jobs på danske arbejdspladser? (Høj/nogen grad) (N=1540)

Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

At der bliver skabt flere jobs på de danske arbejdspladser er primært arbejdsgivernes ansvar ifølge hovedparten af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen. Her svarer 72 pct. at det er arbejdsgiverne, der har ansvaret for, at innovation kommer i højsædet på de danske arbejdspladser. Men undersøgelsen peger også i væsentlig grad på, at alle faggrupper mener, at medarbejderne har et ansvar for innovation, idet ca. 40 pct. indikerer dette. LO medlemmerne har endda en stor tiltro til, at innovation og forskning kan bidrage til jobskabelsen i Danmark, idet 66 pct. af de adspurgte medlemmer angiver at det stor eller nogen betydning.

De ufaglærte og faglærte adskiller sig dog fra de andre faggrupper, idet de tillægger fagbevægelsen et markant større ansvar for at sætte innovation på dagsorden end andre faggrupper. Samtidig tillægger faglærte og ufaglærte forskere og universitetsverdenen en mindre rolle i forhold til at sætte innovation i højsædet på danske arbejdspladser, se figur 10.

Figur 10. Ansvar for innovation ligger hos arbejdsgiverne og medarbejderne



Hvem af følgende har efter din mening størst ansvar for, at innovation kommer i højsædet på danske arbejdspladser? (N=3444)

Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

## Barrierer for praksisnær innovation

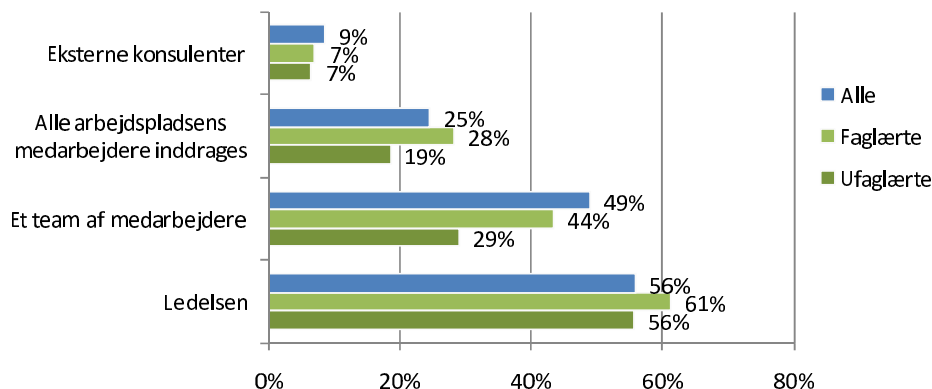
Dette afsnit fokuserer på de barrierer for praksisnær innovation som er fremkommet i spørgeskemaundersøgelsen og som er nuanceret af de kvalitative interviews. Helt overordnet er de største barrierer for praksisnær innovation relateret til arbejdspladsens fokus, strategi og ledelse. Især fremhæves ledelsen som et altafgørende element i forhold til innovation. Både fordi innovation er forankret hos ledelsen, men også fordi det er ledelsen, der skal prioritere inddragelsen af medarbejdere i innovationsprocesser.

### Ledelsen har nøglen til praksisnær innovation

Resultaterne viser, at over halvdelen af de adspurgte peger på, at det er ledelsen, der har det største ansvar for innovation på de danske arbejdspladser. At det er ledelsen, de fleste mener, har ansvaret er der for så vidt ikke noget problematisk i, så længe medarbejdernes innovationspotentiale er fuldt udnyttet og medarbejderne bliver inddraget i de tiltag, der har betydning for deres arbejde og hvor de har en konkret viden, der kan udnyttes. Sammenholdt med resultaterne omkring hvilke medarbejdere, der inddrages i innovation (se side 4 figur 2) tegner der sig et billede af, at der er en ledelsesmæssig udfordring i at tage ansvaret for at få inddraget flere faggrupper i innovation, idet kun en mindre andel af de ufaglærte og faglærte svarer, at de bliver inddraget i innovation.

Et interessant resultat er, at de adspurgte ufaglærte i mindre grad end andre oplever, at medarbejderne inddrages og er med til at omsætte innovation til konkrete tiltag på arbejdspladsen, hvilket indikerer, at der er et særligt uudnyttet potentiale i at inddrage de ufaglærte medarbejdere, men andre medarbejdergrupper kan inddrages i højere grad, se figur 11.

Figur 11. Innovation er forankret hos ledelsen



Hvem omsætter innovationsprojekterne og idéerne til konkrete tiltag på din arbejdsplads?  
(N=2078)

Kilde: Ugebladet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD

Men også i forhold til indsigten fra medarbejdere i de kvalitative interviews viser det, at der kan være forbedringer i forhold til den praktiske omsætning af innovationsprocesser. Her peger medarbejderne på, at ledelsen ikke har en strategi for, hvad der skal ske, når et innovationsprojekt arbejdspladsen har deltaget i slutter og programmidlerne udløber. Det er et ledelsesansvar at sikre, at de opnåede resultater forankres på arbejdspladsen, men programmerne kan også stille krav om, at der skal komme noget ud konkret ud af projektet – såsom et produkt, dokumenterede medarbejder kompetencer, forbedrede arbejds gange mv.

Eksterne konsulenter eller videninstitutioner er ofte drivkraften i projekterne, hvilket kan være en del af forklaringen på ledelsens manglende fokus på – hvad der skal ske, når projektet afsluttes og sikring af, at projektet er forankret i organisationen, så potentielle langsigtede effekter kan opnås. Om det kan imødekomes ved, at programmer stiller krav til projekterne om at der skal foreligges en plan for hvordan projekter forankres og udbredes i de deltagende organisationer er et spørgsmål, der rejser sig på baggrund af analysen.

At der er behov for at programmerne stiller krav til projektdeltagerne, understøttes af flere, med blandt andet Gary Hamel<sup>8</sup> peger på, at ledelsen ofte ikke tager medarbejdernes input alvorligt og som denne analyse viser ikke bruger medarbejdernes erfaring og idéer til innovation. At ansvaret for innovation ligger hos ledelsen rummer ifølge professor i ledelse Gary Hamel fra London Business School en barriere for vækst og innovation, idet han peger på at dagens ledere ikke udvikler de rette ledelsesværktøjer til at motivere deres medarbejdere. Og lederne udgør dermed en del af problemet og ikke løsningen<sup>9</sup>.

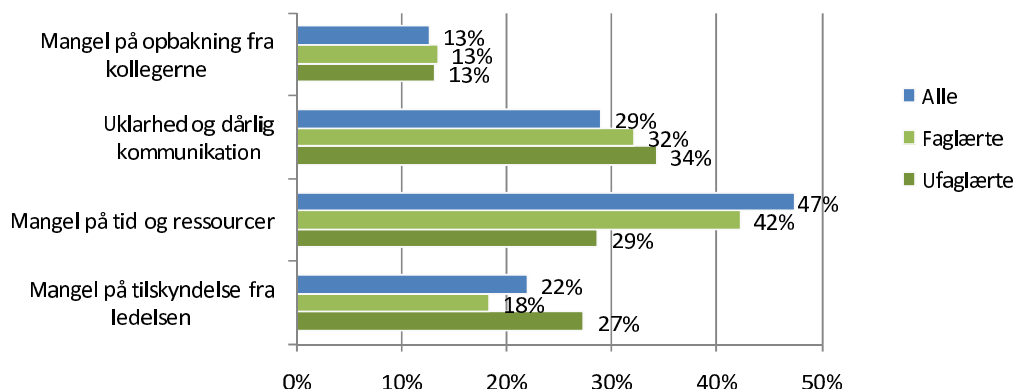
Undersøgelsen påpeger desuden yderligere barrierer for praksisnær innovation. Hovedparten af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen oplever, at mangel på tid og ressourcer samt uklarhed og dårlig kommunikation er de to væsentligste barrierer for praksisnær innovation. De ufaglærte oplever desuden, at mangel på tilskyndelse fra ledelsen er en væsentlig barriere for deres deltagelse i praksisnær innovation. Det indikerer, at der er en ledelsesmæssig opgave i at inddrage alle medarbejdergrupper i innovation, hvis det fulde potentiale skal udnyttes, se figur 12.

---

<sup>8</sup> Se artikel "Ledere slår kreativiteten ihjel" den 12. februar 2010 i Business.dk: <http://www.business.dk/bny/ledere-slaar-kreativiteten-ihjel>

<sup>9</sup> Se artikel "Ansatte viser vej til grønne besparelser" i Politiken den 25. februar 2010 i forbindelse med 3Fs analyse af "Grøn medarbejderinddragelse".

Figur 12. Barrierer for praksisnær innovation



Hvilke barrierer oplever du på din arbejdsplads, når det gælder udnyttelsen af din erfaring og dine idéer til innovation? (N=2208)

Kilde: Ugebrevet A4 spørgeskemaundersøgelse juni 2010 i samarbejde med DAMVAD.

I de kvalitative interviews med medarbejdere, der har deltaget i projekter under offentlige innovationsprogrammer er det ligeledes kendetegnende, at det er ledelsen på de enkelte arbejdspladser, der har nøglen til, at det fulde potentiale af praksisnær innovation udnyttes. Her peger hovedparten af interviewpersonerne på, at det er ledelsen, der tager initiativ til, at arbejdspladsen deltager i de offentlige støttede projekter. Det er ledelsens initiativ og kendskab til offentlige innovationsprogrammer, der styrer deltagelsen i projekterne.

Det er samtidig kendetegnende i de kvalitative interviews, at der ikke foreligger eksempler på, at initiativet til deltagelse i innovationsprojekter er inspireret af konkrete forslag og inspiration fra medarbejdere om forandring og udvikling.

Hvis praksisnær innovation skal udbredes i et endnu større omfang end tilfældet er i dag kræver det, at ledelsen indser gevinster ved medarbejderinddragelse i innovation. Det medfører en større ledelsesmæssig opmærksomhed på at skabe et miljø og en arbejdskultur, hvor ideer og inputs fra alle medarbejdergrupper signaleres som værdsat for at understøtte mangfoldigheden i kilder til innovation. Samtidig er det nødvendigt at allokere tid og ressourcer til medarbejderne, hvis disse skal have mulighed for at bidrage med deres praktiske viden og erfaring. En udfordring ligger naturligvis i at medarbejdere, der også skal have tid til at deltage i innovation nødvendigvis må tage denne tid fra andre opgaver. Det kræver derfor ledelsens accept og opbakning for at dette kan lade sig gøre. Indsigten fra de kvalitative interviews med medarbejdere peger netop på, at en af de største gevinster ved at indgå i innovationsprojekter har været at få frigivet tid til at være med i innovationsprojekter og processer. Projekter under innovationsprogrammer spiller derfor en vigtig rolle i at understøtte praksisnær innovation idet der derigennem kan prioriteres tid til praksisnær innovationsprojekter med medarbejders inddragelse.

# Bilag 1 – Datakilder og metode

## Spørgeskemaundersøgelse

Som en del af dataindsamlingen til den samlede analyse er der gennemført en spørgeskemaanalyse, der er foretaget af Analyse Danmark for Ugebrevet A4 i forbindelse med projektet. Spørgeskemaet er udviklet i tæt samarbejde mellem LO, Ugebrevet A4 og DAMVAD for at sikre spørgsmålenes relevans og formulering i forhold til det overordnede projektformål.

Spørgeskemaet er udsendt i perioden 9. juni til 14. juni 2010 til et repræsentativt udsnit af medarbejdere på danske arbejdspladser på tværs af brancher (herunder privat og offentlig sektor) og virksomhedsstørrelse. I alt har 3444 besvaret spørgeskemaet. Ud af de 3444 besvarelser er 2307 i beskæftigelse. Antallet af besvarelser er tilfredsstillende i forhold til at sikre et repræsentativt og validt datagrundlag.

Spørgeskemaet indeholder 12 spørgsmål, der har haft til hensigt at afdække medarbejderes oplevelse af og erfaring med innovation på deres arbejdsplads. Der er i spørgeskemaet stillet en række spørgsmål, der undersøger medarbejdernes opfattelse af hvordan og i hvor høj grad de involveres i innovationsprocesser på arbejdspladsen, hvilke gevinster og barrierer de oplever i forbindelse med innovation, hvilken rolle ledelsen har i forhold til at medarbejdernes bidrag til innovation samt til sammenhængen mellem innovation og skabelsen af arbejdspladser i Danmark.

I anvendelsen af spørgeskemaresultaterne er der derfor taget højde for, at det er den enkelte medarbejders oplevelse af og erfaring med innovation på deres arbejdsplads og det derfor kan forholde sig anderledes om andre medarbejdere var adspurgt.

For at muliggøre yderligere analyse af resultaterne er der i spørgeskemaundersøgelsen blevet tilkoblet relevante baggrundsvariable som følger:

- Køn
- Alder
- Region
- Uddannelse, herunder faglært/ufaglært
- Personlig indkomst
- Erhverv
- Branche (herunder offentlig/privat)
- Virksomhedsstørrelse
- LO-medlemskab

I forhold til brancheopdeling er der opereret med følgende brancheinddeling efter A4 og Analyse Danmarks henvisninger. Derudover har vi fået lavet en særkørsel af Analyse Danmark af de private brancher efter samme brancheopdelinger som CIS for kunne koble information om innovative brancher og brancher, der inddrager deres medarbejdere i innovation



Privat	Offentlig
Bygge og anlæg	Offentlig administration, forsvar og politi
Ejendomshandel og udlejning	Kultur og fritid
Elektronikindustri	Sociale institutioner
Energiforsyning	Sundhedsvæsen
Finansiering og forsikring	Undervisning
Forlag, tv og radio	Andre serviceydelser mv.
Forskning og udvikling	Andet
Fremst. af elektrisk udstyr	
Føde-, drikke- og tobaksvarerindustri	
Handel	
Hoteller og restauranter	
It- og informationstjenester	
Kemisk industri	
Landbrug, skovbrug og fiskeri	
Maskinindustri	
Medicinalindustri	
Metalindustri	
Møbel og anden industri mv.	
Plast-, glas- og betonindustri	
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	
Reklame og øvrige erhvervsservice Rådgivning mv.	
Råstofindvinding	
Tekstil- og læderindustri	
Telekommunikation	
Transport	
Transportmiddelindustri	
Træ- og papirindustri, trykkerier	
Vandforsyning og renovation	
<b>Olieraffinaderier mv.</b>	

Og særkørsel fra Analyse Danmark på samme brancher som Danmarks Statistiks CIS data – se nedenfor.

Gruppe	Delbrancher
<b>Primære erhverv</b>	Landbrug, skovbrug, fiskeri og råstofudvinding
<b>Fremstilling a (traditionel fremstilling) Traditionel fremstilling i delrapport 4</b>	Tekstilindustri, læderindustri, træindustri, papirindustri, trykkerier og møbelindustri.
<b>Fremstilling b (teknologisk fremstilling) Teknologisk fremstilling i delrapport 4</b>	Olieraffinaderier mv., kemisk industri, medicinalindustri, plast, glas- og betonindustri,
<b>Fremstilling c (elektronik) Elektronisk fremstilling i delrapport 4</b>	Elektronikindustri og fremstilling af elektroniskudstyr
<b>Bygge og anlæg</b>	Bygge og anlæg
<b>Handel</b>	Detail- og engroshandel
<b>Transport, hoteller og restauranter</b>	Transport, hoteller og restauranter
<b>Information og kommunikation</b>	Forlag, tv, radio, telekommunikation, it og informationstjenester
<b>Videnservice</b>	Finansiering og forsikring, ejendomshandel og udlejning, rådgivning, forskning og udvikling,
<b>Erhvervsservice</b>	Reklame og øvrig erhvervsservice
<b>Operationel service</b>	Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service.

## CIS data

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen er sammenholdt med data fra Danmarks Statistisk innovationsundersøgelse, CIS<sup>10</sup> for 2008 (dækker perioden 2006-2008). Hensigten er at belyse, om der er eventuelle sammenhænge mellem praksisdrevet/medarbejderdrevet innovation (fra Ugebrevet A4's spørgeskemaundersøgelse) og virksomhedernes overordnede innovationsperformance repræsenteret ved CIS.

Det er nødvendigt at være varsom med fortolkning af kobling mellem spørgeskemaundersøgelse og kvantitativundersøgelse (CIS), da der er tale om en meget aggregeret brancheopdeling. Men datamæssigt er det den eneste mulighed for at belyse en sammenhæng mellem spørgeskemadata og innovationsperformance. Denne udfordring er håndteret i fortolkningen af resultaterne af analysen.

Der er kun indgået resultater fra erhvervslivet i denne del af analysen, idet CIS kun omfatter innovation i det private erhvervsliv. Der findes endnu ikke officielle statistikker for innovation i den offentlige sektor.

Variable fra CIS for innovationsperformance:

- Typer af innovationsaktiviteter (produkt, proces og organisatorisk)
- Innovationsinvesteringer
- Kilder til innovation (f.eks. kunder, samarbejdspartnere og videninstitutioner)

CIS er inddelt i 10-11 underbrancher, som angivet i tabellen neden for. Følgende brancheopdeling er foretaget:

Gruppe	Delbrancher
Primære erhverv	Landbrug, skovbrug, fiskeri og råstofudvinding
Fremstilling a (traditionel fremstilling) Traditionel fremstilling i delrapport 4	Tekstilindustri, læderindustri, træindustri, papirindustri, trykkerier og møbelindustri.
Fremstilling b (teknologisk fremstilling) Teknologisk fremstilling i delrapport 4	Olieraffinaderier mv., kemisk industri, medicinalindustri, plast, glas- og betonindustri,
Fremstilling c (elektronik) Elektronisk fremstilling i delrapport 4	Elektronikindustri og fremstilling af elektroniskudstyr
Bygge og anlæg	Bygge og anlæg
Handel	Detail- og engroshandel
Transport, hoteller og restauranter	Transport, hoteller og restauranter
Information og kommunikation	Forlag, tv, radio, telekommunikation, it og informationstjenester
Videnservice	Finansiering og forsikring, ejendomshandel og udlejning, rådgivning, forskning og udvikling,
Erhvervsservice	Reklame og øvrig erhvervsservice
Operationel service	Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service.

<sup>10</sup> Community Innovation Survey

I anvendelsen af CIS data opgøres brancher med andel af virksomheder i branchen, som indenfor en treårig periode (2006-2008) har gennemført en af de fire innovationer, Produkt, proces, markedsføring og organisatorisk innovation

## Kvalitative interviews

Der er som supplement til spørgeskemaundersøgelsen gennemført 16 kvalitative interviews. De kvalitative interviews omfatter to forskellige respondentgrupper:

- Programledere på innovationsprogrammer (6 interviews)
- Medarbejdere der deltager i projekter under innovationsprogrammer (10 interviews)

Formålet med interviewene er at opnå en mere dybdegående forståelse for tendenser, der er synliggjort i spørgeskemaanalysen samt mere nuanceret viden om programlederens og projektdeltagerens holdninger til og erfaringer med praksisnær innovation drevet af medarbejdere. I anvendelsen af interviewene er der derfor tages højde for, at interviewene rummer den enkelte medarbejders oplevelse af og erfaring med innovation og det derfor kan forholde sig anderledes om andre medarbejdere var adspurgt.

## Udvælgelse af innovationsprogrammer

Udvælgelsen af innovationsprogrammer er sket på baggrund af den oversigt over innovationsprogrammer som anvendes i analysen og som er baseret på den håndbog, som er udarbejdet af en tværministeriel arbejdsgruppe ledet af Rådet for Teknologi og Innovation. I udvælgelsen af de konkrete programmer har der været anvendt fire selektionskriterier for at sikre, at programmerne var repræsentative samt demonstrerede et potentiale for praksisnær innovation. Selektionskriterierne var følgende:

- Programmet er rettet mod virksomheder – både produktions- og servicevirksomheder
- Programmet har fokus på medarbejderinnovation, procesinnovation eller opbygning af innovationskompetencer
- Programmerne dækker innovationsprojekter, netværksprojekter og 1:1 støtte
- 3 til 4 programmer der har gennemført projekter/ 1 til 2 nye programmer

Selektionskriterierne udmøntede sig i en bruttoliste med 12 programmer. Udvælgelsen af de 6 konkrete programmer, der skulle anvendes til kvalitative interviews skete i samarbejde med LO. I udvælgelsen har der ligeledes været lagt vægt på at sikre programmer, der repræsenterer flere ministerier. Det udvalgte programmer er følgende:

- Innovationskonsortier
- Pulje for medarbejderdrevet innovation

- Program for brugerdreven innovation
- Innovationsloven (fødevarer)
- Videnpiloter
- Fornyelsesfonden

Der er gennemført interview med programledere fra hvert af de udvalgte 6 innovationsprogrammer. **Alle** interviewene er gennemført personligt face-to-face. Interviewene er ydermere gennemført som semi-strukturerede interviews, for at sikre, at interviews tilpasses den enkelte respondents særlige situation og viden. Der er til brug for interviewet udarbejdet en spørgeguide, som respondenterne forud for interviewet har fået spørgsmålene tilsendt per e-mail.

Spørgsmålene var formuleret som åbne spørgsmål, da formålet med interviewene var at få indsigt i holdninger til og erfaringer med tværfaglighed set ud fra den pågældende respondents optik. Åbne spørgsmål er i dette henseende en fordel, da det muliggør nye vinkler på tingene samt at få dybdegående indblik i respondents viden på området.

### *Udvælgelse af projekter under innovationsprogrammer*

Udvælgelsen af projekter er sket på baggrund af selektionen af innovationsprogrammerne. Der er tilstræbt at udvælge 1-2 projekter fra hvert innovationsprogram og ud fra følgende selektionskriterier.

- Projektet har fokus på medarbejderdreven innovation, procesinnovation eller opbygning af innovationskompetencer
- Ikke- akademiske uddannelsesinstitutioner /eller brancheorganisationer har deltaget i projektet
- Medarbejdere med en erhvervsfaglig eller ufaglært baggrund har deltaget i projektet

Potentielle projekter er gennemgået baseret på offentligt tilgængeligt materiale om projekter under de forskellige innovationsprogrammer og er screenet ud fra de ovenstående kriterier. Det resulterede i en bruttoliste på 20 projekter, hvoraf de mest perspektivrige projekter blev udvalgt i samråd med LO. Det har dog været nødvendigt løbende at foretage research for at finde på nye projekter, hvis de eksisterende var gennemført for lang tid siden og der således ikke var en bevidsthed om projektet i pågældende institution. Udvælgelsen resulterede i følgende projekter:

- Intellicare (Innovationskonsortier)
- Specialinstitutionen Midgården (Medarbejderdreven innovation)
- Fremtidens platform (Medarbejderdreven innovation)
- Offentlig mad services i storkøkkener (Medarbejderdreven innovation)
- Omkostningstunge kommunale opgaver (Program for brugerdreven innovation)

- Baderum for alle (Program for brugerdreven innovation)
- DESINOVA-projektet (Program for brugerdreven innovation)
- Den virtuelle slagter (Innovationsloven (fødevarer))
- Kallesøe Machinery (Videnpilot)
- Peugeot Slagelse (Videnpilot)

Der er gennemført interview med medarbejdere, der har deltaget i et af ovenstående projekter. Det er primært faglærte medarbejdere, der har deltaget i interviewene. Fra projektet Specialinstitutionen Midgården har der dog været udført to interviews efter ønske fra organisationen. Alle interviewene er gennemført over telefonen. Interviewene er gennemført som semi-strukturerede interviews for at sikre, at interviews tilpasses den enkelte respondents særlige situation og viden. Der er til brug for interviewet udarbejdet en spørgeguide, som respondenterne forud for interviewet har fået spørgsmålene tilsendt per e-mail.

Spørgsmålene var formuleret som åbne spørgsmål, da formålet med interviewene var at få indsigt i holdninger til og erfaringer med tværfaglighed set ud fra den pågældende respondents optik. Åbne spørgsmål er i dette henseende en fordel, da det muliggør nye vinkler på tingene samt at få dybdegående indblik i respondents viden på området.