

Håndbok for medarbeiderdrevet  
**INNOVASJON**  
(MDI) I OMSORGSARBEID



## Forord

Det finnes flere håndbøker om utviklingsarbeid og innovasjon. De fleste gjelder arbeid i privat næringsliv. En erfaring fra denne tradisjonen for bedriftsutvikling er at det er berikende i seg selv å delta, og samtidig har de ansatte mange gode ideer som med fordel kan brukes.

For en del år siden begynte vi å lure på om det er mulig å drive utviklingsarbeid på samme måte i offentlig omsorgsarbeid – utvikling, forbedring og innovasjon med utgangspunkt i pleiernes arbeidshverdag, støttet av leder og tillitsvalgte, men utført av medarbeiderne selv. Dette er 24/7-arbeid hvor de ansatte roterer i vaktene og flertallet har en deltidsstilling. Finnes det tid og lyst til å fornye arbeidsoppgavene, vil det kunne gjøre arbeidet bedre, eller blir det bare nok en ting som stresser i arbeidsdagen?

Vi var overbeviste om at hvis vi kunne bidra til å skape bra arbeid som passet en vanlig kropp med en vanlig familie, ville arbeidet vare livet ut og gi en ordentlig inntekt. Bra arbeid, særlig når du arbeider med mennesker, er knyttet til å bruke de ansattes erfaring på en systematisk måte for å oppnå ønsket kvalitet på tjenestene.

I 2015 fikk vi midler av Norges forskningsråd til å prøve ut disse ideene. Vi var opptatt av å dokumentere deltakernes realkompetanse. Det å delta



i utviklingsarbeid – blant annet ved å bidra til å lage denne håndboka – skulle dokumenteres som formell kompetanse i skolesystemet. Prosjektet skulle være et eksempel på et tettere samarbeid mellom skole og arbeidsliv, der «hele arbeidsplassen» får videreutdanning i innovasjon og samarbeid. Forskningsprosjektet fikk navnet #Læringslivet.

Fire arbeidsplasser i fire kommuner har vært nøye vurdert og valgt ut til å delta i prosjektet. De fire arbeidsplassene var Moa bofellesskap på Frøya, IBO interkommunale bolig i Eigersund, Lade hjemmetjeneste i Trondheim og Kjerulfsgate bo- og aktivitetssenter i Skedsmo. Til sammen 80 ansatte har vært med, 63 gjennomførte arbeidskravene i et studieprogram og kursbevis for dette, 37 tok eksamen på bachelornivå (15 ETCS) og 15 på masternivå (15 ETCS).

Vi har registrert 18 innovasjoner, små og store, samt forbedret arbeidsmiljø hvor folk er tryggere og friskere!

Vi i forskergruppen takker alle ansatte, lederne og tillitsvalgte, som hele tiden har støttet prosjektet. Nå skal håndboka i medarbeiderdrevet innovasjon ut i verden for å leve sitt eget liv. Den er gratis, og ligger fritt tilgjengelig på internett.

*Nina Amble – OsloMet*

*Oscar Amundsen – NTNU*

*Ida Malén Gabrielsen – NTNU*

*Else Marie Johansen – OsloMet*

*Marit Rismark – NTNU*

*Sigrun Saur Stiklestad – OsloMet*

*Solveig Waaler – NAV Arbeidslivssenter Trøndelag*



# 1. Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>3</b>
1. Innholdsfortegnelse	7
2. Introduksjon	8
<b>DEL 1</b>	
3. Medarbeiderdrevet innovasjon i ni punkter	11
<b>DEL 2</b>	
4. Leseveiledning	13
5. Medarbeiderdrevet innovasjon – om begrepet	14
6. Kommunene og de gode innovasjonsprosessene	17
6.1 Faser i innovasjonsarbeidet	19
6.2 Forpliktende samarbeid	23
<b>DEL 3</b>	
7. Organisering av medarbeiderdrevet innovasjon	25
7.1 Tidsplan og møterekke	25
7.2 Organisering av hvert møte	26
7.3 Kjøreregler og fallgruver	27
8. Idéfangst og prioritering – planleggingsfasen	29
8.1 IPE-metoden («Lapp i hatt»)	30
9. Realisere idé – utprøvningsfasen	31
10. Evaluere og modifisere – tilpasningsfasen	32
<b>VEDLEGG</b>	
1. IPE-metoden	34
2. IGLO-metoden	38
<b>KILDER</b>	<b>41</b>

## 2. Introduksjon

Denne håndboka er utviklet i samarbeid med ansatte i den kommunale helse- og omsorgstjenesten.

Håndboka er ment til bruk for ansatte som ønsker å utvikle eget arbeid, enten man er elev, lærling, assistent, hjelpepleier, faglært eller profesjonsutdannet. Tanken bak håndboka i medarbeiderdrevet innovasjon er å lage et hjelpemiddel til å få i gang innovasjonsarbeid når alle på arbeidsplassen skal delta.

Skal alle involveres i endring, kreves diskusjon. Det krever igjen god ledelse og organisering. Medvirkning, god ledelse og god organisering er fundamentene i det vi tenker på som helsefremmende, bra arbeid med fokus på kvalitet i tjenesten.

### TIPS

En av deltakerne i arbeidet med håndboka sa: «Håndboka er ei kakebok – en oppskrift til å bake ei kake!» «Kaka» vi skal lage er en forbedring eller en innovasjon, mens oppskriften er framgangsmåten!

Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke et prosjekt, men en måte å arbeide på. Det er en arbeidsform hvor små og store ideer til forbedring diskuteres, prioriteres og settes ut i livet. Når alle involveres i å utvikle arbeidet på denne måten, må utgangspunktet være kvaliteten på tjenesten, de ansattes kreativitet og hverdags erfaringene. På denne måten skapes det beste utgangspunktet for å gjøre forbedringer som summerer seg opp til å være innovasjoner. Meningen er at innovasjon skal bli en del av selve arbeidet.

### TIPS

En tilbakemelding vi har fått mange ganger, er at det er viktig «å ta ned» ordet innovasjon – at ordet egentlig ikke er så farlig hvis vi passer på å få fram at ideer kan være små!

Håndboka har tre deler. I **DEL 1** beskrives utviklingsprosessen i grove trekk. **DEL 3** er en praktisk og konkret del som utdyper punktene i første del. Disse to delene skal hjelpe dere til å organisere, utvikle og lede utviklingsarbeidet på egen arbeidsplass – den medarbeiderdrevne innovasjonsprosessen. **DEL 2** er en mer teoretisk del hvor det står litt mer om filosofien bak boka og om de enkelte begreper og uttrykk.

I **VEDLEGG** finner dere mer om verktøyene vi har brukt i prosessene på den enkelte arbeidsplass – verktøy dere fritt kan bruke og som vi tror vil hjelpe dere.

# DEL 1

*utviklingsprosessen i grove trekk*

## 3. Medarbeiderdrevet innovasjon i ni punkter

Medarbeiderdrevet innovasjon kan gjennomføres ved å følge de ni punktene nedenfor:

1. Bestemme seg for å starte en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess
2. Innkalle til et første møte
3. Velge to eller flere til å lede an i arbeidet (inkludert en tillitsvalgt og helst noen medarbeidere som har lyst)
4. På første møte: Lage en møteplan (10–12 møter) over en periode på et halvt år
5. Organisere en idédugnad (for eksempel ved å bruke IPE-metoden, se VEDLEGG 1)
6. Prioritere en av ideene, informere de andre om valgt idé
7. Planlegge og prøve ut ideen over en periode på 3–6 måneder
8. Evaluere og justere underveis, også etter prøveperioden
9. Starte på pkt. 2 igjen med en ny idé!

# DEL 2

*teoretisk del*

## 4. Leseveiledning

Håndboka er til dere som tør og ønsker å bruke medarbeidernes kreativitet, ideer, kunnskap og erfaring på en systematisk måte for å utvikle kvaliteten i arbeidet for tjenestemottakerne så vel som for tjenesteyterne. Dette er ikke nødvendigvis et perspektiv hvor kvalitet og arbeidsmiljø har sammenfallende interesser. Det beste for tjenestekvaliteten er ikke alltid det beste for medarbeiderne. Blant annet derfor krever endringer diskusjon og avveining.

Medarbeiderdrevet innovasjon krever at deltakerne evner å avveie i dilemmaer og har frihet og myndighet – det vi kaller autonomi – til å gjøre kompromisser og gjennomføre medarbeiderdrevne tiltak i praksis. Slik utvikles arbeidsplassens kollektive endringskompetanse. Dette er derfor innovasjonsarbeid basert på bred medvirkning fra alle ansatte – høy og lav, ung og gammel!

I håndboka vil dere finne konkrete verktøy, metoder, tips og råd som hjelper dere å organisere en innovasjonsprosess. Det er ikke alle prosesser som «føder» en innovasjon – likevel er denne organiseringen et system for erfaringslæring som kan brukes om og om igjen på nye problemstillinger og utfordringer.

I vår type arbeid – turnusorganisert omsorgsarbeid – er nøye organisering veien til systematikk og en arbeidskultur hvor alle føler at de bidrar. Organisering og systematikk sikrer arbeidsplassen et permanent lærings-system. Gjennomføring og bruk av læringsystemet skal resultere i tiltak og forbedringer som er nyskapende og innovative, men samtidig tilpasset arbeidet akkurat på vår arbeidsplass.

**TIPS**

Når dere leser denne boka, vil dere se at vi bruker noen begreper om hverandre, for eksempel «utviklingsprosess» og «innovasjonsprosess», «utvikling», «forbedring», «innovasjon» osv. Vi gjør det for å variere ordbruken – og det kan vi gjøre fordi det ikke er så klare grenser mellom ordene. De dekker hverandre ganske godt!

## 5. Medarbeiderdrevet innovasjon – om begrepet

Innovasjoner kan være store og de kan være små. I vår forståelse av innovasjon dreier det seg ofte om små skritt som til sammen kan bli noe stort og nytt. Uansett er de små skrittene øyeblikk av læring og utvikling som gjør arbeidet spennende og tjenesten bedre. Det er dette vi har i tankene når vi sier at vi ønsker å skape en kultur og en arbeidsform hvor medarbeiderdrevet innovasjon er en del av selve arbeidet.

En definisjon av *innovasjon* som står i denne tradisjonen kan være:

**«En ny idé – eller gammel som brukes i en ny kontekst – som er brukbar og som gir en merverdi.»**

(Schumpeter 1934, Kanter 2000, Kristensen 2008, NOU 2011:11, i Amble 2017:160)

Det at en idé skal være ny og brukbar, er ikke nok. Den må også gi en merverdi og tilføre noe som er bedre i forhold til dagens praksis. Dette er naturligvis ikke klokkeklart og samstemt. I et arbeidsfellesskap hvor arbeidet er relasjonelt og det ikke er så klart hva som er riktig og galt eller best, må brukbarhet og merverdi av en idé hele tiden diskuteres.

Følgende definisjon nyanserer og inkluderer det kollektive perspektivet:

**«Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny idé, og som får sin effekt når resultatet av den nye ideen tas i bruk gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter eller hvordan de lever.»**

(Aasen & Amundsen 2015:18)

Generelt sett kan innovasjon bygge på en rekke ulike kilder, f.eks. kunder eller forskere. I medarbeiderdrevet innovasjon er det medarbeideren som er ekspert. Hensikten her er å finne løsninger på de små og store problemene du står overfor i arbeidshverdagen, eller som du forventer vil komme framover (såkalt proaktivt). Videre innebærer *MDI* at det er en bevisst og «villet» strategi på arbeidsplassen, og at det jobbes systematisk. Med dette mener vi at arbeidet ikke er preget av rene tilfeldigheter, og at det (også hos ledelsen) finnes et ekte ønske om å få til innovasjon ved å trekke inn medarbeiderne.

Det at ideer settes ut i livet, regnes som en integrert del av *MDI-prosessen*. Gode ideer er altså kun et startpunkt, som kan bli til innovasjoner når de prøves ut og faktisk tas i bruk i arbeidet. Det er for øvrig et poeng



at innovasjon særlig handler om visse typer endringer (såkalt kvalitativ endring). Dette betyr at «det nye» vil medføre en form for brudd (lite eller stort) med eksisterende forståelse eller praksis. I vår forståelse av innovasjon er det altså innbakt en nyansering som skiller innovasjon fra kontinuerlig forbedring og utvikling: Innovasjonen skal altså ha et brudd i seg, ikke bare bety at noe skjer raskere eller at det er mer av det samme som gjøres fra før.

Det nye som prøves ut trenger imidlertid ikke å være nytt under solen. Det er altså helt fint «å stjele» og tilpasse gode arbeidsmåter og ideer fra andre arbeidsplasser. Poenget er å prøve ut ting som er nytt for enheten, avdelingen, eller arbeidsfellesskapet. Til sist vil vi minne om at en innovasjon ikke alltid innebærer en forbedring. Det kan være at en ny arbeidsmåte som prøves ut, viser seg å ha større ulempe enn fordel (avhengig av synsvinkel, og etter nærmere vurdering). Dette betyr at ny tilpassing, justering eller forkasting også er aktuelle veier videre.

***Oppsummert, definerer vi MDI som en intensjonell, proaktiv og systematisk prosess, som er preget av bred medvirkning og selv-organisering. MDI-prosessen består av aktivitet der medarbeidere genererer og tilpasser nye og kreative ideer som kommer til praktisk anvendelse og dermed produserer kvalitativ endring i en spesifikk kontekst.***

Det helt sentrale i vår forståelse av innovasjoner som er medarbeiderdrevne, er derfor at en idé skal oppfattes som noe nytt, prøves ut som brukbar og evalueres, gi en merverdi i form av bedre kvalitet på tjenesten og/eller i arbeidsmiljøet – og den skal utvikles og gjennomføres i fellesskap.

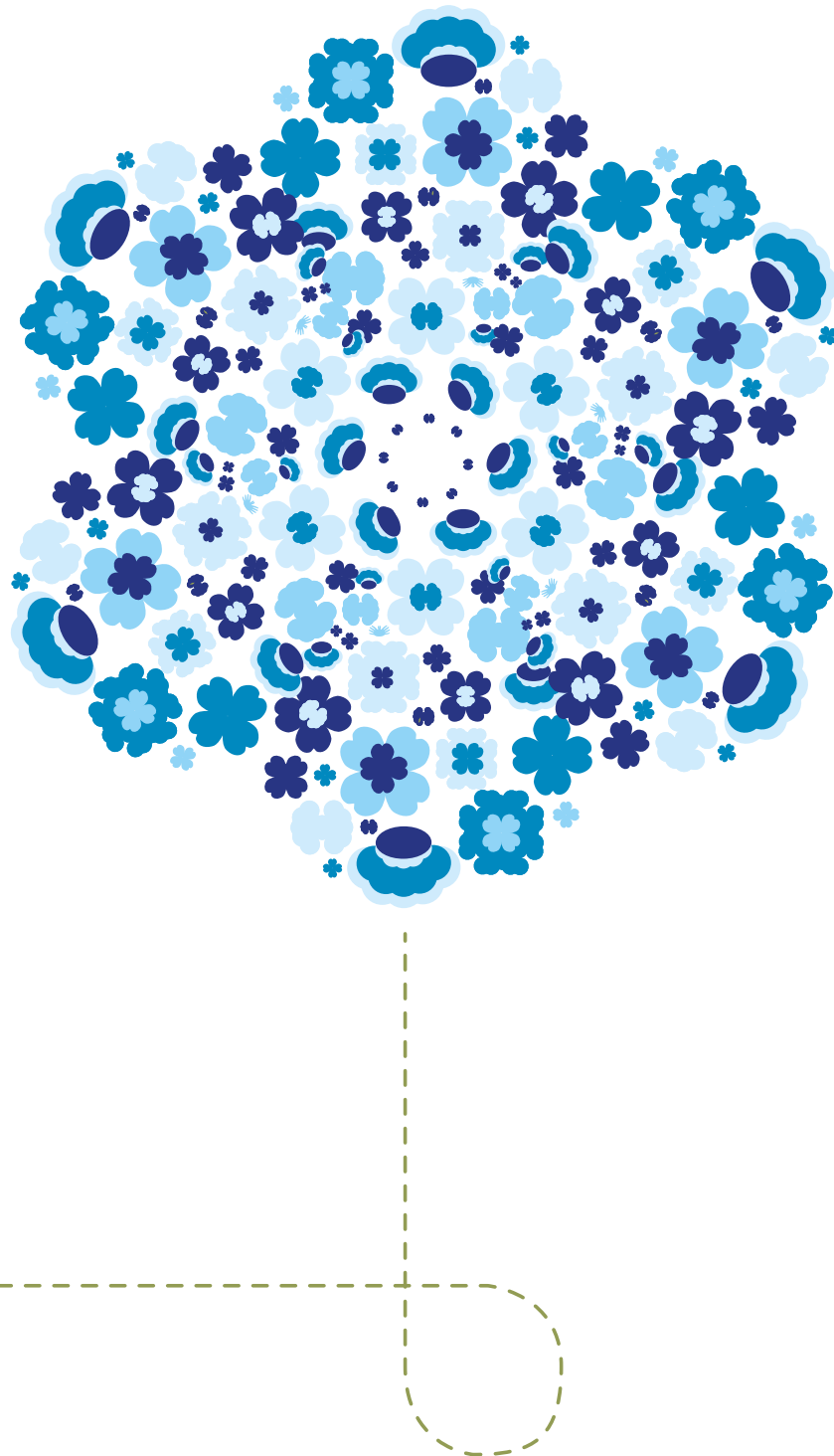
## 6. Kommunene og de gode innovasjonsprosessene

All form for endring på arbeidsplassen har en dobbelthet i seg. På den ene siden gir endringer et rom som åpner opp for medvirkning, læring og utvikling i fellesskap. På den andre siden kan endringer være opphav til usikkerhet og utrygghet.

I denne boka har vi likevel en grunnleggende erfaring for at gode innovasjonsprosesser skaper gode løsninger. I dette ligger en erkjennelse av at den ene riktige løsningen eller virkemiddelet ikke finnes, men at virkemidler og forsøk må utformes lokalt av de som «har skoen på». Håndboka presenterer likevel en mer generell oppskrift på en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess – en prosess som må tilpasses ideen i innovasjonsarbeidet og den enkelte arbeidsplass.

### TIPS

Vi ser at arbeidsplassene som har vært med på å lage håndboka, har valgt helt forskjellige modeller for hvordan de har organisert innovasjonsprosessene. Delvis har arbeidsplassene forskjellig turnus og forskjellig type omsorgsoppgaver overfor unge, voksne og eldre eller i institusjon kontra hjemmebasert tjeneste. Poenget er at det hele tiden må balanseres i forholdet mellom noen og alle: Når kan noen jobbe på vegne av alle, og når må alle informeres og involveres? Dette må man hele tiden ha i bakhodet. God balanse i dette forholdet skaper og opprettholder motivasjonen i innovasjonsarbeidet!



## 6.1 Faser i innovasjonsarbeidet

For å systematisere erfaringer og tydeliggjøre hva gode utviklingsprosesser betyr i praksis, deler vi utviklingsarbeidet i tre hovedfaser:

- I. Planleggingsfase** – *idéfangst og prioritering, organisering*
- II. Utprøvningsfase** – *realisere og prøve ut prioriterte ideer*
- III. Tilpasningsfase** – *evaluere og modifisere*

### PLANLEGGINGSFASEN

I planleggingsfasen er idéfangst, prioritering og organisering av innovasjonsarbeidet hovedaktiviteten. Innovasjonsarbeidet må forankres både før og gjennom arbeidet i denne fasen. I praksis kan utviklingsarbeidet forankres på ulike måter, fra å orientere om arbeidet muntlig, gjennom et notat eller vedtak i besluttede organer, til aktiv deltakelse fra representanter fra ledelse og fagforening. Et politisk vedtak kan påvirke og skape energi i prosessen.

#### TIPS

Vi har erfart at lederne spiller en nøkkelrolle i medarbeiderdrevet innovasjon – de skal verken delta for mye eller for lite. Lederne som får det til, dytter og drar i prosessene akkurat passe mye, slik at medarbeiderne ikke føler seg overkjørt eller at innovasjonsarbeidet overses!

I en virksomhet som har medarbeiderdrevet innovasjon som arbeidsform, vil det etter hvert vokse fram en kultur hvor læring og utvikling på denne måten inngår som en naturlig del av det daglige arbeidet.

Den medarbeiderdrevne innovasjonsprosessen kan i praksis organiseres som et prosjekt, men bør helst være en del av den daglige driften. Dette betyr at noen ansatte i en arbeidsgruppe eller prosjektgruppe blir delegert til å undersøke, utrede, hente informasjon og utføre visse avtalte oppgaver. Poenget er at alle må føle at de bidrar, selv om noen oppgaver er delegert til grupper av ansatte. Kompleksiteten er høy, noe som medfører at det er mange ting å ta hensyn til når alle skal delta. Derfor er det viktig å lage en plan for når en arbeidsgruppe skal arbeide og når den skal informere, samt når den skal ta en beslutning sammen med arbeidsfellesskapet. Det er en god idé å lage en plan for minst et halvt år om gangen. Dette bidrar til systematikk og kontinuitet.

### TIPS

Medarbeiderdrevet innovasjon bygger på erfaringer som viser at det finnes tidsslakk og handlingsrom i de fleste arbeidsorganisasjoner. Dette er muligheter som de ansatte kan ta i bruk uten ekstra ressurser. Slik har det også vært på våre deltakende arbeidsplasser. Selv om tid har vært en utfordring, bør innovasjonsarbeidet finne sted innenfor den daglige arbeidstiden. Vi erfarer at det er betydelige muligheter innenfor den driften man har til å forbedre og innovere. Skal endringer bli bæredyktige og overleve prosjektperioden, må de finne sine ressurser innenfor eksisterende drift.

### UTPRØVINGSFASEN

I utprøvningsfasen skal dere prøve ut en idé. Den første oppgaven er å bli enige om konkrete mål for merverdien. Hva vil dere oppnå, og hva er tilstrekkelig for å si at ny praksis er bedre enn den gamle? Det vil si å prøve ut en prioritert idé etter en realistisk framdriftsplan som inneholder de stegene som må tas underveis for å nå dette målet. I tillegg til mål,

framdriftsplan og en hensiktsmessig sammensetning av arbeidsgrupper underveis, er det viktig at helst flere dedikerte personer følger opp arbeidet i denne fasen. Når vi formulerer det på den måten, betyr det at en eller flere ansatte har et spesielt ansvar for å følge opp og etterspørre de planlagte aktivitetene. Noen sier at de «gjeter utviklingsarbeidet», andre formulerer det som å drive brannslukking slik at prosessen ikke skjærer seg.

Det oppfordres i en tidlig fase å benytte ressurser i organisasjonene sentralt. Et slikt samarbeid over flere nivåer vil styrke kompetansen. Dette kan åpne for flere valgmuligheter når nye virkemidler utformes i den enkelte kommune og på den enkelte arbeidsplass.

### TIPS

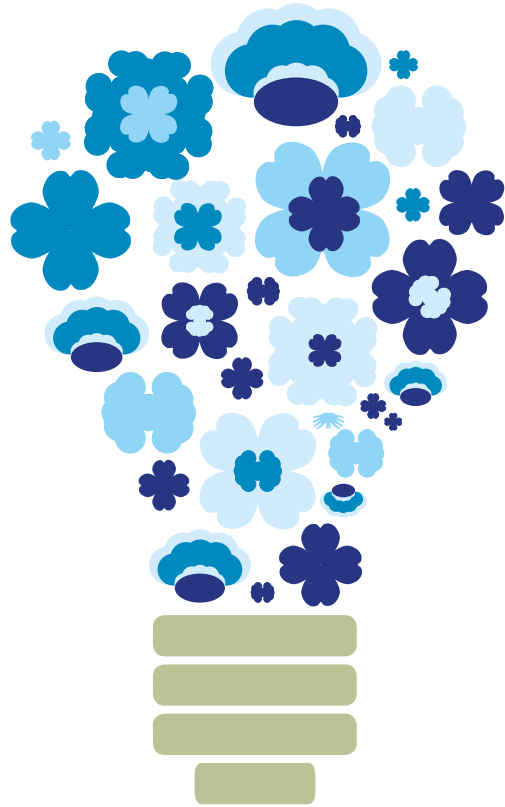
Internett og Google gjør det enklere å hente inn slik spisskompetanse. Ofte finner de ansatte fram til dette selv!

### TILPASNINGSFASEN

Tilpasningsfasen er tid for evaluering og justering av ny praksis. Har man et klart mål for en innovasjon, er det greit. Mange ganger kan evaluering gi utgangspunkt for nye justeringer eller nye videreføring. Derfor er det ikke så greit å si hvor en innovasjon slutter og en ny begynner. Vi erfarer likevel at det er viktig å evaluere, å ikke la ting renne ut i sand, eventuelt beslutte å gå løs på en ny idé.

### TIPS

Man kan med fordel bruke eksisterende arenaer til å evaluere innovasjonsarbeidet. Daglige rapportmøter, fagdager og andre planlagte samlinger hvor alle deltar, er gyldne anledninger til å spørre hvordan det går, informere eller ta felles beslutninger.



## 6.2 Forpliktende samarbeid

Det kan være nyttig å diskutere eller inngå skriftlige kjøreregler for samarbeidet tidlig i utviklingsarbeidet. Felles kjøreregler og rammer vil virke forpliktende og ansvarliggjørende for både arbeidsgiver og tillitsvalgte, og vil kunne være en viktig påminner hvis det oppstår uenighet eller at prosessene stopper opp.

### TIPS

En av arbeidsplassene i vårt prosjekt valgte å utvikle et enkelt registreringsskjema for hver innovasjonside som skulle prøves ut i praksis. Dette både systematiserer og dokumenterer innovasjonsarbeidet.

Enkelte arbeidsplasser vil eksempelvis ønske å søke Arbeidstilsynet om dispensasjon fra arbeidsmiljølovens bestemmelser for å prøve ut tiltak som går utover gjeldende lovverk. Da kan skriftlighet rundt samarbeidet mellom partene være medvirkende for å få dette til. Viktige kriterier for å få en slik dispensasjon er foruten avtalen – at tiltaket prøves ut i en tidsbegrenset periode og at målsettingen for forsøket inkluderer bedre arbeidsmiljø – å vise til at tiltaket skal gi økt kvalitet og kontinuitet i tjenesten som gis. Utprøving av ulike tiltak er ikke ment å sette til side tariffavtalens bestemmelser.

### TIPS

Både ledere og medarbeidere har varierende grad av motivasjon for å delta. Vi har hørt om "lissom medvirkning", ledelsens tilbaketrekning og medarbeidere som er gratis-passasjerer. Vi opplever at prosesser har en tendens til å gå to skritt fram og ett tilbake. Det viktigste er å være i bevegelse, å ikke stoppe opp!

I medarbeiderdrevet innovasjon, slik vi har diskutert med medarbeiderne på de fire arbeidsplassene, har vi lagt vekt på at begrepet står i samarbeidstradisjonen vi har i norsk arbeidsliv, nemlig at krav på – og plikt til – medvirkning på forskjellige måter er hjemlet i vårt lov- og avtaleverk.

# DEL 3

## praktisk del

## 7. Organisering av medarbeiderdrevet innovasjon

Med organisering mener vi at det må lages en plan for møter, hvem som skal delta, når det skal jobbes og når det skal informeres og diskuteres. Hensikten med organisering er ikke å spikre en struktur, men å tvinge seg selv til å tenke over det og diskutere det – vel vitende om at dette er prosesser som likevel må tilpasses underveis.

### TIPS 💡

På arbeidsplassene som har vært med på å lage denne boka, valgte alle en form for ad hoc-organisering hvor det planlegges fra møte til møte. I etterhånd er alle enige om at de skulle ha laget en plan, slik denne håndboka foreslår. Det kan tenkes at det er en viktig erfaring at ad hoc-organiseringen gir innsikt i behovet for struktur, men at de enkelte prosessene må gå denne veien selv. Det hjelper kanskje ikke hva vi sier – dette må de enkelte arbeidsplassene erfare på egen hånd.

### 7.1 Tidsplan og møterekke

**I)** Start innovasjonsprosessen med å legge en tidsplan for en rekke av møter – gjerne 10–12 møter over en periode på ca. seks måneder, dvs. et møte hver 14. dag. Når alle skal involveres i endring, kreves det diskusjon. Derfor er det smart å la gruppens deltakere i størst mulig grad påvirke valg av tidspunkter. Dette bidrar til større grad av forpliktende deltakelse, og dermed forankring. Potensielt fravær fordi turnus ikke passer med møtetidspunktet kan forhindres ved at man på forhånd gjør avtaler med ledelsen om kompensasjon når gruppedeltakere møter i fritiden, for eksempel som avspasering eller overtids-

betaling. Man kan kanskje som prinsipp velge å ha møter med de som er på jobb den dagen, og så hente inn personalet som systematisk faller utenfor dagmøter (f.eks. nattvaktene, vaktmesteren). Det vil uansett ofte være noen det ikke passer for, bl.a. på grunn av ferie eller sykdom. Det er lurt å planlegge at noen tar ansvar for å informere de som ikke kunne delta på et møte.

**II)** Hvert møte bør ha en varighet på maks to timer, og bør fortrinnsvis holdes i det samme lokale fra gang til gang. Dermed unngår dere forvirring om hvor dere skal være, med påfølgende tap av tid.

#### TIPS 💡

«Å snekre» en møteplan er akkurat så vanskelig man kan forvente, og dette er et puslespill som må legges på den enkelte arbeidsplass. Noen har erfart at det er lurt å gå fra kortere møter til å heller gjennomføre halvdags arbeidsmøter. Det vil si at de har vurdert at det ikke er hensiktsmessig å basere innovasjonsprosessen på at de ansatte må jobbe eksempelvis på fritiden mellom møter for å få gjort utviklingsarbeidet!

## 7.2 Organisering av hvert møte

Organisering av et møte innebærer at det en eller to kolleger har ansvar for følgende:

- De lager en plan for hvordan møtet skal avvikles (oppstart, punkter som skal diskuteres, avslutning)
- De forbereder selv innlegg dersom det er aktuelt eller de kan be kolleger forberede innlegg. Å forberede et innlegg innebærer at en eller to medarbeidere har forberedt og tenkt gjennom det de ønsker å diskutere og beslutte noe om. Den eller de som skal presentere noe, bør ha i mente at innlegget skal være utgangspunkt for refleksjon og diskusjon blant de som deltar

- De forbereder eventuelt også bruk av et spesielt verktøy eller metode for å sikre god medvirkning. Det kan være bruk av *IPE-verktøyet* (se **VEDLEGG 1**) eller *IGLO* (se **VEDLEGG 2**).
- De sørger for avklaring av ansvar: Ved møtets slutt avklares hvem som har ansvar for hva fram til neste møte. I en hektisk hverdag er det imidlertid lett å glemme å delegere, og det er dessuten lett å glemme å følge opp ansvar som er delegert. Vi har erfart at det kan være lurt å gi påminnelser en til to dager før neste møte.

## 7.3 Kjøreregler og fallgruver

Det kan være lurt å diskutere og bli enige om noen kjøreregler for møter og diskusjoner. Hvem leder, hvem passer på tiden og hvem sørger for at alle kommer til orde? Møtene går greit når man fordeler disse rollene og alle er enige og innforståtte med dem.

Systematisk innovasjonsarbeid kan også åpne for lite konstruktive diskusjoner som man bør være oppmerksomme på. Både «kos med misnøye» og utvikling av mer eller mindre kyniske holdninger kan være en fare. Dersom man ikke kommer videre fra følelsen av oppgitthet – at det ikke er noe å gjøre, at endring ikke er mulig – kan det utvikle seg en slags «sutrekultur» som lever sitt eget liv: «Hos oss er det så vanskelig, vi sliter oss ut, og det er det ikke noe å gjøre med.»

#### TIPS 💡

Av og til er det nødvendig «å slå neven i bordet». Konflikt og oppvask – prosesser kan godt lugge, men ikke for mye. Kunsten er å få ryddet opp og komme videre. Noen ganger er det nødvendig med hjelp fra andre, noen ganger må noen forlate en arbeidsgruppe, og noen ganger klarer man å ta en frisk diskusjon og komme videre av seg selv. Noen kjenner seg igjen i begrepet «attersting» – at innovasjonsprosessen går et langt skritt fram og så ett tilbake, helst kort!



For å demme opp for problemer, er det viktig å ha et løsningsorientert blikk. Er det mulig å håndtere situasjonen på en annen måte – hvilke muligheter finnes? Hvilke forutsetninger må være til stede for at det skal la seg gjøre? Alle har ansvar for å holde på et løsningsorientert fokus, og ved spørsmål og kommentarer bidra til å sette de andre på sporet. Dette handler også om ansvarliggjøring av arbeidsfellesskapet – det er et felles ansvar å utvikle bedre praksis.

Utgangspunktet for medarbeiderdrevet innovasjon er at det alltid finnes mulighet til å endre. Hva vi ønsker og hvilke løsningen som finnes er grunnfilosofien i det medarbeiderdrevne innovasjonsarbeidet.

#### TIPS 💡

Erfaringene viser at det ganske umiddelbart kommer positive effekter fra innovasjonsarbeidet. Særlig er det de små tingene som umiddelbart kan implementeres som gir god stemning. Vår erfaring er at de ansatte har overraskende mange gode og realistiske ideer til forbedring og utvikling. Fokus på innovasjon gjør at holdninger endres med hensyn til å ta personlig ansvar, ta «ideer på alvor» og bli flinkere til å lytte. Folk blir også bedre kjent og oppfatter at arbeidsmiljøet bedres!

#### *Å løfte saker ut av gruppen*

Det kan likevel tenkes at innovasjonsprosessen bringer opp problemstillinger som bør løftes ut og videre til ledelsen for behandling. Dersom det blir besluttet i gruppen at dette skal gjøres, er det noen som må ta ansvar for at dette blir gjort. Eksempelvis kan det være snakk om ressurser i form av tid og penger som arbeidsfellesskapet ikke har mulighet til å beslutte noe om, eller at grensene for arbeidsfellesskapets myndighet ikke strekker til for å ta en beslutning.

## 8. Idéfangst og prioritering – planleggingsfasen

Nå tenker vi oss at arbeidsplassen har bestemt seg for å starte et utviklingsarbeid – en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess. Den kan være direkte knyttet til kvalitet på tjenesten, forbedring av arbeidsmiljøet eller ny turnus. Vi tenker at dere har laget en møterekke for et halvt år, og at dere nå skal starte med å utvikle en idé.

#### TIPS 💡

Det er viktig å knytte alt innovasjonsarbeid til kvaliteten i tjenesten, og at dette er utgangspunktet for diskusjon og utvikling. Alle forbedringer må kunne beskrives i forhold til kvalitet (direkte eller indirekte). Erfaringen er at dette er ganske greit å få til og virker bevisstgjørende med hensyn til sammenhenger mellom kvalitet og bra arbeid.

Verktøy og metoder for å fange gode ideer er mange. Den vanligste metoden er kanskje rett og slett et idémøte, eller at man henger opp en idékasse og lager en arbeidsgruppe med ansvar å gå gjennom og utvikle de nye ideene. I denne håndboka har vi valgt ut én metode – et verktøy som vi har positive erfaringer med i denne typen arbeid med mennesker. Den er lett å lære, har fleksibilitet og mulighet for tilpasning, og gir erfaringsmessig gode resultater. Verktøyet heter IPE-metoden – eller «Lapp i hatt» – og har mange mulige bruksmåter.

## 8.1 IPE-metoden («Lapp i hatt»)

**IPE** står for **I**défangst-**P**rioritering-**E**valuering. *IPE-metoden*, eller «Lapp i hatt», er en enkel, morsom, effektiv og relativt trygg metode for å få en gruppe til å utvikle ideer, prioritere hvilke ideer man skal jobbe med og diskutere en felles problemstilling, ta stilling i en meningsbrytning eller evaluere en praksis som pågår. Metoden er utførlig forklart i **VEDLEGG 1**.

Metoden er en god isbryter for grupper som ikke er vant til å ta tak i vanskelige problemer, og den er ganske anonym. Den kan gi trygghet i arbeidsfellesskapet og bygge tillit, slik at uenigheter lettere kommer til overflaten og dermed ikke eksploderer i en utagerende konflikt på et senere tidspunkt.

### TIPS

Metoden er lett å gjennomføre, og kan gjøres i mange varianter. Vi har opplevd at det å gi fra seg ideer ikke er så enkelt som man kanskje skulle tro. IPE-verktøyet fungerer som et hjelpemiddel til å få alle til å komme fram med sine ideer, og har en lavere terskel for deltakelse enn eksempelvis en idétavle på vaktrommet.

Nå er dere kommet så langt i innovasjonsprosessen at dere har prioritert en idé dere ønsker å prøve ut i praksis. Kanskje har dere også et par andre ideer dere vil prøve ut etter hvert, eller kanskje dere omsetter dem til ny praksis med en gang. De ideene dere ikke tar tak i med en gang, bør ikke glemmes, men «lagres» for senere vurdering.

### TIPS

I vår utprøving av medarbeiderdrevet innovasjon, ser vi at det kommer inn mange og gode realistiske forslag til forbedring og utvikling. Noen er små endringer og kan implementeres direkte, mens andre trenger en mer grundig forberedelse. Uansett er det lurt å iverksette små ideer raskt – det skaper engasjement og motivasjon mens man arbeider med en eller to konkrete større ideer til endring.

## 9. Realisere idé – utprøvingsfasen

Dere har nå bestemt dere for hva dere skal utvikle eller gjennomføre, for eksempel:

- «Bemannings – med et nytt blikk»
- «Etisk refleksjon»
- «Ny arbeidsdeling»
- «Trygg kommunikasjon»

I denne fasen må det gjøres to ting:

Ideen må konkretiseres, det vil si å finne ut hvordan man gjør en idé om til noe som kan prøves ut. Deretter må den prøves ut etter en plan. En prøveperiode kan være noen uker, tre måneder eller et halvt år – det avhenger av bl.a. omfanget av endringen i praksis.



Det kan være lurt å sette sammen en arbeidsgruppe med ansvar for konkretiseringen. I tillegg må det lages en avtale om hvordan en ny idé skal prøves ut i praksis. Hvilke mål man skal sette for å finne ut om ideen er god eller dårlig – altså om den er brukbar eller ikke – og om den gir den en merverdi? Hva er merverdien? Skal vi evaluere og modifisere underveis eller bare til slutt, og hvilke kriterier skal vi ha for at den nye praksisen skal bli varig?

**IGLO** står for **I**ndivid-**G**ruppe-**L**edelse-**O**rganisasjon. IGLO-arket er et verktøy som kan være til støtte og hjelp når man skal analysere hvem som skal ta ansvar for hva i en konkretiseringsprosess (se **VEDLEGG 2**).

#### TIPS 💡

IGLO-arket er en intuitiv og enkel metode. Arket strukturerer diskusjonene og gir en opplevelse av å se sammenhenger i organisasjonen. Vi har fått mange tilbakemeldinger på at IGLO-arket fungerer uten nærmere instruksjoner!

## 10. Evaluere og modifisere – tilpasningsfasen

Det er viktig at prøveperioder ikke bare flyter ut i ny praksis, men at dere evaluerer underveis, enten muntlig eller skriftlig, og at dere evaluerer sammen på et gitt tidspunkt etter en avtalt periode. Dette bør gjøres skriftlig og anonymt, og kan være så enkelt som tre spørsmål:

1. Er du fornøyd med den nye praksisen?
2. Hva er bedre nå enn tidligere?
3. Hva kan vi gjøre for at praksisen skal bli enda bedre?

Dette kan gjennomføres som en *IPE-prosedyre*, hvor man legger to lapper i en eske, hatt eller boks (se **VEDLEGG 1**). Hvis flertallet er fornøyd, har dere funnet en ny praksis, og dere har sannsynligvis fått mange ideer til å forbedre den ytterligere. Da er tiden inne til å starte på nytt med en ny innovasjonsprosess!

#### TIPS 💡

Det er to forhold som utmerker seg som viktig å hele tiden avveie. Det første er forholdet mellom når alle i arbeidsfellesskapet skal inkluderes og når noen kan jobbe på vegne av alle. Det andre er å dimensjonere innovasjonsarbeidet med hensyn til arbeidsorganisasjonens evne til «å svelge nye ting»: Hvor mange store og små endringer kan man arbeide med samtidig?

Når medarbeiderdrevet innovasjon er blitt en arbeidsform vil innovasjonsarbeidet inngå som en del av selve arbeidet. Møter knyttet til innovasjonsarbeidet er koplet sammen med driften. Det betyr at arenaer og møter som skal løse driftsutfordringer også har diskusjon rundt innovasjonsarbeidet på dagsordenen.

# VEDLEGG 1

## IPE-metoden

IPE står for Idéfangst-Prioritering-Evaluering. *IPE-metoden*, eller «Lapp i hatt», er en enkel, morsom, effektiv og relativt trygg metode for å få en gruppe til å utvikle en idé. Metoden kan brukes både i idéfangst-, analyse- og prioriteringsfasene, og også som verktøy for evaluering.

### Instruksjon først i fellesrommet

- Alle deltakerne får to lapper hver.
- Alle skal skrive et positivt aspekt ved jobben på den ene lappen, altså noe den enkelte er fornøyd med i arbeidet.
- På den andre lappen skriver den enkelte et negativt aspekt, altså noe som han synes er vanskelig eller ikke fungerer så bra, men som han mener kan gjøres bedre.
- Det er viktig her å presisere at det som skrives skal være relatert til kvalitet i tjenesten til brukerne og realiserbart med hensyn til rammebetingelser for arbeidet.

### Organisering av verktøyet

#### IDÉFASEN

- Deltakerne deles inn i grupper på 5–7 deltakere.
- I grupperommet legges deltakernes lapper i en hatt (boks/holder/eske).
- Gruppen velger så en som får ansvar for å holde tiden og sørge for at alle sier noe.

- Nå trekker den første i gruppen opp en lapp og gir sin refleksjon som begrunner det som står på den.
- Så går ordet til alle i gruppen i tur og orden, slik at alle kan si noe om teksten på lappen.
- Alle skal si noe om påstanden på lappen, og alle som ikke har ordet skal lytte. Lappen legges så til side.
- Så trekker neste deltaker en lapp, og runden går som den forrige.
- Fortsett til alle lappene er trukket og diskutert.

#### PRIORITERINGSFASEN

- Gruppen velger 1–3 av lappene som de mener er viktige og som de ønsker å dele i plenum.
- Alle gruppene legger fram sine prioriterte 1–3 utfordringer/forbedringsområder. Hele gruppen legger samlet fram, eller de kan velge en som legger fram for gruppen.
- Når alle gruppene har lagt fram sine ideer, starter prosessen med refleksjon for alle deltakerne før prioritering av ideer man ønsker å gå videre med.

#### EVALUERINGSFASEN

Ved evaluering av en prosess, kan alle skrive to lapper som ovenfor, men alle deltakerne legger lappene i en felles hatt (boks). Lappene blandes. Så får deltakerne etter tur trekke én lapp og lese høyt for alle, og også prøve å legge frem en begrunnelse eller forståelse for den påstanden som står på lappen. Her får deltakerne god trening i å prøve å sette seg inn i en annen persons ståsted. Det blir lettere å være ærlig og tydelig når utsagnene blir anonymisert på denne måten, og man kan få fram kritikk som gir mulighet for forbedringer.

**TIPS**

Vi opplever at nettopp det å trekke en lapp og begrunne det som står på lappen, uansett om man er enig eller ikke, for deretter å la alle kommentere utsagnet på lappen, er en mekanisme eller øvelse som skiller sak og person. Men også det at hver og en kommenterer og utdyper det som står på lappene, fungerer som trening i å se en sak fra flere sider. Dette fungerer veldig bra, og er et av suksesskriteriene for denne metoden.

Husk at selv om denne oppgaven kanskje tar opp problemer, kommer det også mange positive reaksjoner. Disse er det like viktig å ta med seg. Man kan gjøre mer av noe som er bra – og bevissthet om det som faktisk fungerer, er også bra!

**Fordeler med metoden er at den:**

- Løser utfordringer i fellesskap.
- Fokuserer på løsninger – prosess som gir energi.
- Anonymiserer hvem som skriver hva på lappene.
- Gir trening i å sette seg inn i andres ståsted.
- Fører til at alle deltar i dialogen for å komme fram til gode forslag.
- Gir et felles eierforhold som letter arbeidet med utvikling av valgte ideer og prioritering av tiltak framover.
- Er et fleksibelt verktøy som kan tilpasses de ulike fasene i utviklingsarbeidet.

**Varianter av IPE-metoden**

Det er mulig å kjøre IPE-verktøyet mer som en idékasse – en forslagskasse der man lager en lukket boks med brevsprekk. Boksen plasseres for en bestemt periode i fellesarealet slik at alle kan legge i et bidrag. Deretter kan en arbeidsgruppe gå gjennom og vurdere ideene. Utfordringen er å få alle til å legge i lapper med ideer. For å løse dette kan man evt bruke et møte hvor alle legger i lapper med ideer i fellesskap der og da. Man må også informere godt slik at folk føler at de deltar.

**TIPS**

Noen har brukt IPE-verktøyet på personalmøter og lignende, rett og slett som en metode for å få fram alles syn på en sak. Mange arbeidsfellesskap har ofte sterke personer som alltid kommer til orde. IPE-boksen kan være til hjelp for å skape bedre balanse, og man trenger bare å bruke noen minutter til å samle inn den enkeltes mening eller syn på noe eller forslag til en konkret sak eller et tema.

## VEDLEGG 2

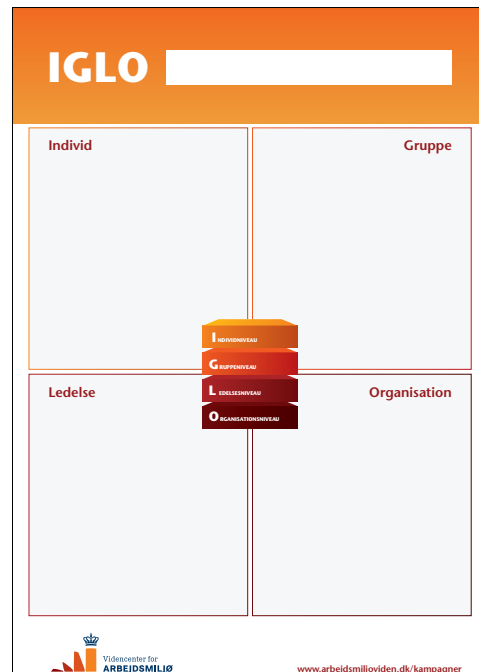
### IGLO-metoden

**IGLO** står for **I**ndivid-**G**ruppe-**L**edelse-**O**rganisasjon. IGLO er et verktøy som kan være til støtte og hjelp med tanke på å analysere hvem som skal ta ansvar for hva i en konkretiseringsprosess.

*IGLO-arket* er et verktøy som vil være til hjelp for å formulere konkrete oppgaver og handlinger som dere trenger å iverksette for å realisere ideen deres.

De fire feltene på *IGLO-arket* representerer fire forskjellige nivåer i organisasjonen. Meningen er at arket skal ligge på bordet og brukes i diskusjonen når man går fra idé til handling i praksis.

*IGLO-arket* bidrar til å få en helhetlig forståelse av arbeidsplassen og hvilke rammebetingelser som gjelder. Når man vil sette i gang endringer ett sted i arbeidsfellesskapet, vil det som regel føre til eller kreve endringer i andre deler av fellesskapet.



### INDIVIDNIVÅET

Hva vil dette kreve av den enkelte ansatte? Hva må hver enkelt gjøre annerledes for å lykkes med innføring av f.eks. nye arbeidsmåter? Kan noen velge å ikke gjøre det som alle har fått mulighet til å beslutte? Er det fastlagt sanksjoneringsmåte dersom noen boikotter det som er bestemt?

### GRUPPENIVÅET

Hva vil tiltaket kreve av ulike grupper på arbeidsplassen? Grupper kan være ulike team, faggrupper, grupper som samarbeider på ulike enheter i organisasjonen, fagorganiserte grupper etc.

### LEDERNIVÅET

Hva vil tiltaket kreve av oppfølging fra nærmeste leder? Hva må lederen bidra med av støtte for at tiltaket skal kunne gjennomføres? Hva er lederens rolle med hensyn til grenseregulering? Hvor mye kontroll skal lederen ha? Er det nok forutsigbarhet i tiltaket og kommunikasjonen rundt tiltaket til at det oppleves trygt å sette i gang? Er tiltaket i tråd med ønsket utvikling av tjenesten?

### ORGANISASJONSNIVÅET

Krever tiltaket ekstra ressurser utover rammene for enheten? Er det prinsipielle forhold som må avklares andre steder i organisasjonen? (f.eks. på ”høyere nivå”, eller politisk nivå).

#### HER FINNER DU ARKET I UTSKRIFTSVERSJON:

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Trivsel/Hvad-kan-i-gore/Overvej-valget-af-metode/IGLO-Stafetten-et-spil-om-stress/IGLO-ark-Vaerktøj-til-mere-trivsel>

## Kilder

Her er hovedkildene vi har brukt i denne lille håndboka. Der kan du lese mer om temaene:

**Aasen, Tone Merete & Oscar Amundsen** (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

**Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen, Leif Jarle Gressgård & Kåre Hansen** (2012) *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet. (Kan lastes ned på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>)

**Amble, Nina** (2016). *Innovation in public care*. I G. Alsos, U. Hytti & E. Ljunggren (red.). *Research Handbook on Gender and Innovation* (s. 151–169). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

**Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg** (2009). *Hjerte hode hender: Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten*. Oslo: Helsedirektoratet. (Kan lastes ned på: <https://helsedirektoratet.no/publikasjoner/hjerte-hode-hender-et-refleksjonsverktoy-for-mestring-i-pleie-og-omsorgstjenesten>)

**Ingstad, Kari** (2016). *Turnus som fremmer heltidskultur*. Oslo: Gyldendal akademisk.

**Idébanken:** [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

**Klev, Roger & Morten Levin** (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg., 2015). Bergen: Fagbokforlaget.

**NOU** (Norges offentlige utredninger) (2011). *Innovasjon i omsorg*, 2011: 11. Helse- og omsorgsdepartementet.

