

Skriftserie for CAF

Center For
Arbejdslivsforskning
Work Life Research Centre



*Skriftserie for CAF
Center For Arbejdslivsforskning*

2013, Nr. 2

Arbejdspladsbaseret innovation & produktivitet

- Nordiske erfaringer

Helge Hvid

Roskilde Universitet

*CAF, Center For Arbejdslivsforskning, Hus 8.2, Universitetsvej 1, 4000 Roskilde
ISSN 2245-702X*

Indledning

Dette notat er udarbejdet på anmodning fra LO, OAO og FTF i anledning af Produktivitetskommissionens indhentning af ideer og viden om hvad der skaber produktivitet på private og offentlige arbejdspladser i Danmark.

Notatets hensigt er at henlede opmærksomheden på den afgørende betydning arbejdslivets kvalitet har for produktivitsudviklingen. Under de rette betingelser, kan den arbejdspladsbaserede innovation have stor betydning for produktivitsudviklingen. Ligeledes peger notatet på, at der er gode muligheder for på dette område at lære af de øvrige nordiske lande. Notatet baserer sig på foreliggende litteratur på området.

Notatet indledes med en afklaring af hvad begrebet 'arbejdspladsbaseret innovation' indeholder. Derefter vises det, med reference til foreliggende litteratur, at 'arbejdspladsbaseret innovation' er en meget væsentlig faktor for produktivitsudviklingen. Der synes imidlertid at være mange hindringer for udbredelsen af den 'arbejdspladsbaserede innovation'. Dette belyses i det efterfølgende afsnit. Det er derfor interessant at få belyst hvad der kan gøres for at fremme den 'arbejdspladsbaserede innovation'. Derfor foretages der en kortfattet omtale af offentlige initiativer taget i Finland, Norge og Sverige til at fremme den 'arbejdspladsbaserede innovation'. Notatet afsluttes med en kortfattet diskussion af danske muligheder for at fremme 'arbejdspladsbaseret innovation'.

Nærværende dokument betegnes som et notat for at indikere, at der ikke er tale om et egentligt forskningsdokument. Notatet baserer sig på mange års tilknytning til det nordiske miljø for arbejdslivsforskning og på det netværk af forskere i de nordiske lande, jeg kan trække på. Jeg har således fået en helt uundværlig hjælp fra forskerkolleger fra Norge, Sverige og Finland. Dette har etableret en base af nyere litteratur på området, som jeg baserer dette notat på. Der er dog ikke tale om et systematisk litteratur-review.

1. Arbejdspladsbaseret innovation – hvad taler vi om

Arbejdspladsbaseret innovation findes indenfor alle sektorer og foregår i større eller mindre omfang på rigtig mange virksomheder. Her vil vi behandle arbejdspladsbaseret innovation på tværs af sektorer som privat/offentlig og service/fremstilling, vel vidende, at betingelserne for arbejdspladsbaseret innovation er meget forskelligartede fra sektor til sektor og fra organisation til organisation.

I forbindelse med udarbejdelse af dette notat har jeg skulle vælge mellem to begreber, som for mig er synonyme: 'arbejdspladsbaseret innovation' og 'medarbejderdrevet innovation'.

'Arbejdspladsbaseret innovation' er for nylig blevet etableret i EU-sammenhænge, hvor 'arbejdspladsbaseret innovation' i oktober 2012 blev udnævnt til et prioriteret område for generaldirektoratet for Industrial Policy. I forlængelse heraf er et netværk (European Workplace Innovation Network) under etablering, bestående af virksomheder, konsulenter, forskere og politikere. Også i andre sammenhænge har begrebet 'arbejdspladsbaseret innovation' været anvendt i europæiske sammenhænge (se Totterdill 2009).

'Medarbejderdrevet innovation' er et begreb, som er blevet udviklet indenfor de sidste 10 år, og som primært er blevet anvendt i Norge og Danmark (Høyrup 2012). 'Medarbejderdrevet innovation' har været et centralt emne for fagbevægelsen gennem snart mange år (FTF 2007, LO 2006, LO 2006A). 'Medarbejderdrevet innovation' blev etableret som en pendant til 'brugerdrevet innovation'. Med formuleringen af 'brugerdrevet innovation' sættes der fokus på værdien af at inddrage brugerne i innovationsprocessen og udnytte den viden, de erfaringer og de ønsker brugerne har i innovationsprocessen. Med formuleringen af 'medarbejderdrevet innovation' sættes der fokus på værdien af at inddrage medarbejderne og deres viden, samarbejde og iderigdom i innovationsprocessen. 'Medarbejderdrevet –' og 'brugerdrevet innovation' vil ofte være sammenvævet, specielt indenfor offentlige og private serviceerhverv, fordi det ofte er medarbejderne, der har den direkte kontakt med brugerne.

Jeg har i forskellige diskussionssammenhænge mødt en vis skepsis overfor begrebet 'medarbejderdrevet innovation', fordi begrebet tolkes ind i den klassiske formulering af arbejdsmarkedets grundkonflikt mellem medarbejdere og ledere. 'Medarbejderdrevet innovation' kan derfor misforstås som et begreb, der skal støtte B-siden imod A-siden. Dette er naturligvis en komplet misforståelse, for innovationsprocesser som involverer medarbejderne kan ikke fungere uden aktiv deltagelse og styring fra ledelsen på alle niveauer. For at undgå denne misforståelse holder jeg mig derfor til begrebet 'arbejdspladsbaseret innovation', men jeg vil også referere til litteratur om 'medarbejderdrevet innovation'.

Arbejdspladsbaseret innovation kan defineres således:

Arbejdspladsbaseret innovation omfatter udvikling og implementering af nye ideer blandt medarbejdere og ledere i de udførende led. Ideer, der kan

effektivisere eksisterende processer, øge kvaliteten af eksisterende produkter og/eller skabe nye produkter.

Arbejdspladsbaseret innovation kan karakteriseres ved (her med inspiration fra Nordisk Ministerråd 2012 s. 11-12):

- Fokus er på innovativ *praksis*, som medarbejdere i hele organisationen og på alle niveauer kan bidrage til.
- Arbejdspladsbaseret innovation vil foregå i en kombineret 'top-down' og 'bottom-up' proces, hvor idéudvikling og implementering kan ske 'bottom-up', men med ledelsesmæssig støtte og under nogle rammer, som er ledelsesmæssigt formulerede
- Drivkraften bag innovationsprocessen er fælles forståelse af aktuelle udfordringer
- Der sker en udveksling af viden, kompetencer, erfaringer, ideer, kreativitet og evne til at håndtere udfordringer
- De innovative aktiviteter er integrerede som en naturlig del af arbejdspladsens og medarbejdernes daglige arbejdsaktiviteter
- Innovationen sker oftest i samspil a. mellem medarbejdere i afdelingen, b. mellem afdelinger i samme virksomhed/organisation, c. med eksterne parter: brugere, faglige netværk, andre virksomheder m.v.

2. Arbejdspladsbaseret innovation som produktivitsfaktor

Produktiviteten kan principielt forbedres på fire forskellige måder, 1) den eksisterende arbejdsproces kan effektiviseres, 2) arbejdsprocessen kan ændres i en mere produktiv retning ved hjælp af ny teknologi, 3) kvaliteten af medarbejdernes indsats kan øges gennem uddannelse og kompetenceudvikling, 4) produktet kan udvikles, så det får en større værdi. Arbejdspladsbaseret innovation spiller en betydelig rolle for alle fire veje til bedre produktivitet.

Effektivisering og arbejdspladsbaseret innovation

Den eksisterende arbejdsproces kan effektiviseres ved at forøge arbejdstempoet, undgå pauser og produktionsstop, og fjerne unødige produktionsgange. 'Scientific management', som blev udviklet i begyndelsen af det 20. århundrede havde til formål at effektivisere arbejdsprocessen. 'Scientific management' er blevet videreført i en række forskellige koncepter siden da, som har haft effektivisering som formål. Aktuelt er det produktionskonceptet Lean, som her står centralt. Med Lean involveres medarbejderne i effektiviseringen af arbejdsprocesserne. Man kan altså betegne Lean som en form med arbejdspladsbaseret innovation. Men oftest er der tale om at involvere medarbejderne i effektivisering af det allerede kendte (Oudhuis & Tengblad 2013, Hasle m.fl. 2012). Hvis effektivisering fører til standardisering og fastlåsnings af produktionsgangene (som vi på mange arbejdspladser ser en tendens til for tiden) kan det føre til at omstilling og fornyelse bliver vanskelig: det bliver vanskeligt at indføre ny teknologi, at introducere nye produkter, at håndtere fleksibilitet og klare det uforudsete.

Der er for så vidt ikke nogen ny erkendelse. Det var faktisk hovedkonklusionen fra et kendt studie fra Ålborg Universitet publiceret i 1990 med titlen 'Den forsvundne produktivitet' (Gjerding 1990). Udgangspunktet for dette studie var, at der op gennem 1980erne var foregået en betydelig investering i ny teknologi i industrien. Men på trods af det, stagnerede produktiviteten. Derfor satte forskningsgruppen sig for at undersøge hvad der karakteriserede de virksomheder, der fik produktivitsmæssig gavn af den ny teknologi, og de fandt, at de der var i stand til at ændre arbejdsorganisationen så medarbejderne i højere grad blev involverede i tilrettelæggelse og udførelse af deres eget arbejde, var de virksomheder, der fik gavn af den nye teknologi. Dette blev et væsentligt udgangspunkt for den store interesse for 'den lærende organisation' og 'det udviklende arbejde' i 1990erne.

Forskergruppen bag 'Den forsvundne produktivitet' har siden da fortsat deres arbejde, og har i et studie fra 1997 undersøgt udviklingstendenser i arbejdets organisering og konsekvenser for innovation og produktivitet (Gjerding A.N. 1997).

I 2012 publicerede den samme forskningsgruppe et studie, hvor der indgår 600 virksomheder (Nielsen m.fl. 2012). Dette studie bekræfter, at medarbejderinvolvering og samarbejde i det daglige arbejde stimulerer innovation. Men yderligere kunne de også vise, at

medbestemmelse i virksomheden gennem medarbejderrepræsentanter understøtter en innovationsfremmende medarbejderinvolvering i det daglige arbejde. Formentlig fordi medbestemmelse øger den gensidige tillid og forståelse i virksomheden. Et nyere belgisk studie bekræfter denne sammenhæng (Spiegelare & Gyes 2012).

Ny teknologi og arbejdspladsbaseret innovation

Teknologiudvikling er uden tvivl den største bidrager til produktivitsudviklingen igennem de sidste 100 år. Men dermed ikke sagt at teknologiudvikling eller implementering af ny teknologi er en let sag. Tværtimod skuffer de produktivitsmæssige forventninger til ny teknologi ganske ofte, og specielt implementeringen af ny teknologi viser sig ofte langt vanskeligere end forventet. Dette gælder ikke mindst på IT-området, hvor det ofte viser sig, at det er langt vanskeligere at få et IT-system til at virke i praksis end man kunne forestille sig i designfasen (Holt et al. 2009). Med baggrund i skandinavisk arbejdslivsforskning blev der allerede i 1980'erne taget de første skridt til udvikling af det der kom til at hedde 'participatory design' (deltagerorienteret design). Herfra er der udviklet internationalt anerkendte principper for IT-udvikling, der inkluderer de medarbejdere, der skal anvende teknologien med hensyntagen til de eksplicite og skjulte kompetencer de besidder, og de præferencer de har (Simonsen & Robertson 2013). Disse principper har fået stor udbredelse, fordi det viser sig, at implementeringen af ny teknologi kan gøres hurtigere og mindre omkostningsfuld ved at inddrage medarbejdere i processen. Participatory design har spredt sig fra IT-software udvikling til andre teknologiområder. Reel involvering af medarbejderne kan dog sjældent ske alene ved at følge nogle principper. En sådan involvering forudsætter at der allerede findes traditioner for inddragelse, tillid og gode samarbejdsrelationer. Virksomhedernes evne til at indføre ny teknologi afhænger dermed i høj grad af arbejdslivets karakter.

Vækst i den humane kapital og arbejdspladsbaseret innovation

Vækst i den humane kapital er den tredje faktor for øget produktivitet. I den sammenhæng er det primært uddannelse, der er i fokus – en veluddannet arbejdskraft kan skabe større produktivitet i såvel den offentlige som den private sektor. Men uddannelse gør det jo ikke alene. Den humane kapital skal bringes i spil for at have produktiv effekt. Derfor skal uddannelserne tilpasses arbejdspladsernes behov. Denne noget vanskelige problemstilling er der også en del opmærksomhed omkring. Men hvad der er lige så vigtigt er, at arbejdspladserne skal være i stand til at udnytte og udvikle de kompetencer medarbejderne har. Det er af begrænset værdi at uddanne selvstændige, problemorienterede unge mennesker fra de videregående uddannelser, hvis de er fastlåste, styrede og kontrollerede i deres arbejdsfunktioner. Det er ligeledes en kendt sag, at efteruddannelse, der ikke følges op af ændringer i arbejdsopgaver hjemme på arbejdspladsen, ikke har meget værdi (Bottrup m.fl. 2008).

Generelt ser det ud til, at danske arbejdspladser er gode til at udnytte de humane ressourcer. En stor sammenlignende undersøgelse af europæernes arbejdsforhold viser, at der ikke er noget land i Europa, hvor medarbejderne er mere glade for at gå på arbejde end i Danmark (European Foundation 2007). Den samme undersøgelse viser også, at medarbejderne har relativ stor indflydelse i deres arbejde og relative gode muligheder for at lære nyt i arbejdet. Men samtidig er der meget der tyder på, at udviklingen stagnerer, eller måske direkte går tilbage: De gentagende undersøgelser af danskernes arbejdsforhold viser, at indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet ikke er vokset i de sidste 15 år, selv om der har været vækst i det vi kalder vidensarbejdet (Pejtersen & Kristensen 2009, Det nationale forskningscenter for Arbejds miljø 2011). Vi ser også, at der i de seneste år er sket et kraftigt fald i hvor meningsfuldt medarbejderne vurderer deres arbejde, hvilket man må forvente påvirker arbejdsmotivation og innovative potentialer negativt (Det nationale forskningscenter for Arbejds miljø 2011A). Det er nærliggende at tilskrive denne negative udvikling den standardisering, stigende kontrol og oplevede topstyring der opleves mange steder (Hvid et.al. 2010).

Produktinnovation og arbejdspladsbaseret innovation

Produktiviteten kan øges gennem produktinnovation. I den private sektor kan produktudvikling give produktet en højere pris eller et større marked, og med en given indsats af arbejdskraft og teknologi skabes der mere værdi. I den offentlige sektor er produktivetsgevinster som følge af produktinnovation vanskeligere at måle, men ikke desto mindre spiller de en stor rolle for sektorens udvikling: på hospitalerne ændres behandlingsgangene så liggetiden bliver mindre, i skolerne arbejder man konstant med udvikling af nye og mere effektive læringsmetoder, i hjemmeplejen øger man produktiviteten ved at involvere de ældre i den såkaldte hverdagsrehabilitering.

Der skelnes ofte mellem tre former for innovation:

- Kopiering
- Inkrementelle innovationer
- Radikale innovationer

Indenfor alle tre former for innovation spiller arbejdspladsbaseret innovation en rolle. På de fleste arbejdspladser foregår størstedelen af de fornyelser der sker gennem kopiering: teknologier, procedurer og produkter kopieres. Men enhver kopiering kræver også en tilpasning, og derfor har meget kopiering karakter af innovation. I denne tilpasning spiller medarbejdernes aktive medvirken ofte en afgørende rolle.

Det samme gælder de inkrementelle innovationer – innovationer, der baserer sig på små forbedringer. Disse er i høj grad afhængige af at medarbejderne har vilje og mulighed for at lære og mulighed for at involvere sig i forandringer.

Endelig har vi de radikale innovationer, som kan være helt afhængige af højt specialiseret forskning og udviklingsarbejde, specielt indenfor industrien. I små og mellemstore industrivirksomheder sker der dog også radikale innovationer, som er initieret af medarbejderne og deres produkt- og kundekendskab (Hull Kristensen & Lilja 2011). I de offentlige og private serviceerhverv spiller medarbejderne ofte en betydelig rolle i udviklingen af radikale innovationer, fordi medarbejderne ofte har den umiddelbare kontakt med brugerne, og dermed en indsigt i hvordan ydelserne kan forbedres.

Opsummerende kan det fastslås, at arbejdspladsbaseret innovation er en væsentlig kilde til produktivitsudviklingen, fordi innovation knyttet til drift og dagligdagens erfaringer og vilkår er en væsentlig faktor både når det gælder effektivisering, introduktion af ny teknologi, udvikling af de menneskelige ressourcer og skabelse af nye og mere værdifulde produkter. I det næste afsnit skal det præciseres hvad arbejdspladsbaseret innovation er. Der peges således på tre væsentlige komponenter i arbejdspladsbaseret innovation.

3. Tre komponenter i arbejdspladsbaseret innovation

Der er lavet meget forskning, der dokumenterer, at arbejdsforhold, hvor medarbejderne er inddraget som en aktiv part i tilrettelæggelse, udførelse og udvikling af arbejdet har en positiv effekt på produktiviteten. Det vil være for omfattende her at referere denne forskning i detaljer. Her skal denne forskning sammenfattes ved at udpege tre forhold, som hver især og til sammen har en positiv effekt på produktiviteten: a. *jobfaktorer*: autonomi og læringsmuligheder i arbejdet, b. *relationer*: arbejdspladsens sociale kapital, c. *organisation*: den lærende organisation.

Jobfaktorer: Autonomi og læringsmuligheder

Der er en omfattende dokumentation af at autonomi og læringsmuligheder i arbejdslivet har en positiv effekt på produktivitet og innovation. Denne dokumentation er baseret både på surveys og casestudier (Totterdill 2009, Totterdill et al 2002, Savage 2001, Brödner og Latniak 2002). Disse jobfaktorer kan have en positiv effekt på såvel effektivitet, introduktion af ny teknologi, anvendelsen af de 'humane kapital', og innovation.

Relationer: Arbejdspladsens sociale kapital

I Danmark har der i de senere år været en stor interesse for 'arbejdspladsens sociale kapital' (Olesen m.fl. 2008, Hasle m.fl. 2010), med fokus på den *tillid* der eksisterer på arbejdspladsen mellem medarbejdere og ledere og medarbejderne indbyrdes, *samarbejde* om arbejdets kerne, hvor man føler et fælles ansvar for at løse opgaven, og dermed hjælper hinanden, og endelig en opfattelse af at organisationen er præget af *retfærdighed* når det gælder anerkendelse, løn, bemanning, afskedigelser m.v. Tage Søndergaard Kristensen har lavet et litteraturreview (2009) om forhold der vedrører social kapital og produktivitet, og han finder mange studier, der dokumenterer en sådan positiv sammenhæng. Det er også dokumenteret, at et formelt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse bidrager til at skabe tillid og

oplevet retfærdighed, og dermed bidrager til forbedring af den sociale kapital (Spiegelaere & Gyes 2012, Nielsen m.fl. 2013).

Organisation: 'den lærende organisation'

'Den lærende organisation' har i snart 20 år været et samlebegreb for forskelligartede bestræbelser på at involvere medarbejderne i udvikling og forandring, også inkluderende jobfaktorer og relationer. Jeg vil her pege på to meget kendte eksponenter for 'den lærende organisation', som bidrager med noget, der ligger ud over jobfaktorer og relationer:

Peter Senge, der introducerede 'den lærende organisation' (Senge 1999) baserer sig på en systemteoretisk tilgang. For ham er den lærende organisation et system, der er hurtigt til at tilpasse sig. Det betyder, at styringskæderne skal være mangfoldige, information skal kunne bevæge sig frit rundt i organisationen, og der skal skabes kontakter på kryds og tværs.

En anden meget kendt eksponent for læring i arbejdslivet er Etienne Wenger (Wenger et.al. 2002), som interesserer sig for hvad der karakteriserer det fornyende praksisfællesskab. Han peger blandt andet på nødvendigheden af at skabe mening og fælles orientering i praksisfællesskabet, samtidig med at der skabe mulighed for at praksisfællesskabet konfronteres med synspunkter og perspektiver, der er forskellige fra deres egne.

Job med høj grad af autonomi og læringsmuligheder, *relationer* præget af tillid, retfærdighed og samarbejde, og en *organisation*, der fremmer læring, skaber til sammen mulighed for, at medarbejderne bliver en aktiv faktor i at gøre tingene smartere og bedre for kunder og brugere. Og ikke alene øges medarbejdernes mulighed for at involvere sig i arbejdspladsbaseret innovation. Medarbejdernes motivation til at involvere sig i forandring og udvikling øges samtidig. Det er budskabet i Daniel Pink's bog fra 2009 om motivation (Pink 2009), som er baseret på 50 års forskning om motivation, og som næsten har givet Pink en guru-status. Pink's hovedpointe er, at motivation baserer sig på autonomi, muligheden for at blive god til noget samt at der er et synligt formål med det man gør. Pink's anbefalinger ligger meget på linje med de elementer, der her fremdrages som arbejdspladsbaseret innovation.

4. Hvorfor skal vi løbe åbne døre ind?

Hvis det er således, at arbejdspladsbaseret innovation baseret på indflydelse og læringsmuligheder, høj social kapital og en lærende organisation, har en positiv effekt på produktiviteten, som det har været argumenteret i årtier, så skal vi vel bare afvente, at den arbejdspladsbaserede innovation indfinder sig på alle arbejdspladser: de der går først med implementeringen af arbejdspladsbaseret innovation vil være vinderne i konkurrencespillet i den private såvel som den offentlige sektor, og de der ikke formår at skabe arbejdspladsbaseret innovation vil dø.

Så enkelt synes det imidlertid ikke at være. Tilsyneladende foregår der ikke nogen generel udvikling mod en højere grad af arbejdspladsbaseret innovation. I Europa generelt er

autonomi og læringsmuligheder i arbejdet tilsyneladende faldende (European Foundation 2007). Autonomi og læringsmuligheder er generelt meget gode i Danmark sammenlignet med andre Europæiske lande (Oinas et.al. 2012). I Danmark har autonomi og læringsmuligheder været stagnerende i en årrække (Pejtersen & Kristensen 2009, Det nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø 2011). I de senere år har mening i arbejdet er stærkt faldende i Danmark (Det nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø 2011A). Gennem casestudier ved vi da også, at der er masser af arbejdspladser, der er præget af stigende formalisering og standardisering, forøget kontrol, og konstante organisationsændringer, som for medarbejderne virker meningsløse. Der kan da også peges på en række faktorer, der forventelig vil modvirke arbejdspladsbaseret innovation:

- Arbejdspladsbaseret innovation udvikles over langt sigt, og effekterne er vanskelige at beregne. Hvis organisationen står overfor et kortsigtet krav om effektivisering, så vælger man måske andre metoder – udlicitering, lean, introduktion af workflow-systemer etc.
- Der kan være et ledelsesmæssigt behov for kontrol og gennemsigtighed, som ikke er begrundet i en interesse for produktivitet: Indenfor den offentlige sektor kan det politiske niveau have behov for kontrolsystemer for ikke selv at blive ansvarlig for dårlig kvalitet. Indenfor den offentlige sektor oplever medarbejderne at de ydelser, de skal levere, i stigende grad bliver standardiserede, og at kravene til dokumentation vokser (FTF 2011, LO 2012). Noget tilsvarende finder vi også i store private virksomheder, hvor der igennem formaliserede kvalitetssystemer skal dokumenteres, hvem der har ansvar for hvad.
- Globalt ejerskab og global konkurrence medfører, at ledelses- og organisationskoncepter, der er udviklet i USA eller Japan slår rod i de nordiske lande. Dermed introducerer man ledelses- og organisationsprincipper, som er etableret under andre kulturelle og institutionelle betingelser.
- Arbejdspladsbaseret innovation baserer sig på kulturelle og institutionelle forhold, som ikke er givet for altid. Det kræver en aktiv indsats at fastholde og udvikle disse forudsætninger for den arbejdspladsbaserede innovation.

Derfor kan vi ikke regne med at den arbejdspladsbaserede innovation blot spreder sig af sig selv. En udbredelse af arbejdspladsbaseret innovation kræver en aktiv samfundsmæssig indsats. Dette er en erkendelse, man finder i de øvrige nordiske lande, som vi på dette område i høj grad kan drage inspiration fra.

I det følgende vil jeg kort omtale programmer i Finland, Norge og Sverige, som understøtter arbejdspladsbaseret innovation. Denne omtale er naturligvis langt fra dækkende i forhold til det der faktisk sker i de tre lande.

5. Arbejdspladsbaseret innovation i Finland¹

Finland har store ambitioner omkring udvikling af arbejdspladsbaseret innovation. Regeringen erklærede således i 2012 at man har en målsætning om at Finland skal have det bedste arbejdsliv i Europa i år 2020. Formålet med dette er a. at fastholde medarbejdere på arbejdsmarkedet, og b. at skabe sunde og produktive arbejdspladser både i den private og offentlige sektor.

Finland kom lidt sent i gang med initiativer til udvikling af arbejdslivet – måske påvirket af den kolde krig og relationerne til Sovjetunionen. Men i 1996 lancerede man et program for arbejdspladsudvikling kaldet TYKE 1996-2003. Målet var at understøtte tilpassede og efterspurgte løsninger, som på en gang kunne forbedre kvaliteten af arbejdslivet og øge produktiviteten. I 2004 besluttede man at forlænge programmet i yderligere seks år, fra 2004 til 2010. Der blev bevilget 75 mio Euro (svarende til ca. 560 mio kr.). Visionen for programmet blev formuleret således:

'Finland skal have et netværk af ekspertise i udvikling af arbejdsorganisationen som skaber en konkurrencemæssig styrke og som effektivt fremmer en kvalitativ bæredygtig produktivitetsvækst'.

1.168 projekter blev støttet. Mere end 200.000 mennesker var involveret. De fleste projekter foregik i offentlige eller private virksomheder. Men der blev også givet bevillinger til projekter der sigtede på at skabe netværk og udvikle nye metoder.

Programmet blev evalueret, primært ved at indhente vurderinger for personer, der havde deltaget i projekterne. Over 80% af de der svarede angav, at det projekt de havde deltaget i havde været meget succesfuldt eller rimelig succesfuldt. Tre ud af fire repræsentanter fra ledelsen angav, at projektet havde bidraget til forøget arbejdsproduktivitet. Det blev også konkluderet, at både den forskningsmæssige viden og den mere almene viden om arbejdsorganisatorisk udvikling var blevet styrket som følge af programmet.

I 2008 lancerede man i Finland en ny samlet innovationsstrategi, som lagde langt mere vægt på efterspørgsels- og brugerdrevet innovation, og som lagde langt mere vægt på ikke-teknologisk innovation. I den forbindelse blev TYKE-programmet flyttet fra Beskæftigelsesministeriet til TEKES, som er det finske finansieringsinstitut for teknologi og innovation under Erhvervsministeriet. Dette kom til at påvirke den samlede finske innovationspolitik, som blev mere orienteret mod de processer hvori innovation skabes.

¹ Dette afsnit baserer sig på Alasoini (2012): A New Model for Workplace Development in Finland. Rethinking Employee Participation and the Quality of Working Life in the Context of Broad-Based Innovation Policy. International Journal of Action Research. Vol. 8, issue 3. Alasoini (2011). Summary of the TYKES evaluation report (the report in itself was in Finnish), summary of the TYKES management's group final report. Endvidere trækker jeg på omtalen af Finland i rapporten fra Nordisk Ministerråd (2013).

I 2012 blev det nye program 'Liideri – Forretning, Produktivitet og Glæde på Arbejdspladsen' lanceret for en periode fra 2012 til 2018 med en samlet rammebevilling på 170 mio Euro (ca. 1,25 mia kroner). Programmet skal understøtte regeringens mål om at Finland får Europas bedste arbejdsliv i 2020. Derudover skal programmet understøtte det der bliver kaldt 'Den finske model for arbejdspladsudvikling':

- Der skal ske en gensidig udvikling af produktivitet og udvikling af arbejdslivets kvalitet.
- En tilgang på systemniveau, hvor arbejde, organisation og HRM udvikles samtidig.
- Styrkelse af lokale læreprocesser
- Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere
- Forskningsunderstøttet udvikling
- Skabe sammenhæng mellem forskellige innovationstilgange- og initiativer
- Inkludere alle sektorer, og ikke kun arbejdspladser indenfor definerede strategiske sektorer.

Den primære målgruppe er små og mellemstore virksomheder både i den offentlige og i den private sektor. Dog er hospitaler og offentlig omsorg ikke medtaget, da der findes et særligt program for disse områder.

Liideri vil ligesom tidligere programmer påvirke arbejdspladsudviklingen på flere niveauer: På arbejdspladsniveau (understøtte konkrete forbedringer af arbejdsliv og produktivitet), spredningsniveau (hvordan kan gode erfaringer spredes), programniveau (hvordan kan programmet påvirke forståelsen af vigtigheden af arbejdspladsudvikling), og endelig på et politikniveau (skabe grundlag for en fremadrettet politik for en bæredygtig produktivitetsudvikling).

Der har i forbindelse med programmet været nogen diskussion om hvorvidt det er muligt at udbrede læren fra best practice cases, eller om man må arbejde mere netværks- og læringsorienteret for at sprede de erfaringer, der gøres på området.

6. Norge²

Norge har en lang tradition for arbejdspladsbaseret innovation, som i høj grad er integreret i samfundets institutioner. En tradition, der går helt tilbage til samarbejdsforsøgene i industrien i 1960'erne, forestået af Thorsrud og Emery. Forsøg, der blev verdenskendte, fordi de viste at det var muligt at udvikle industriproduktionen på en sådan måde, at arbejderne blev myndige medarbejdere. Samarbejdsforsøgene baserede sig ikke alene på et samarbejde på virksomhederne, men også på et samarbejde mellem hovedorganisationerne. Et samarbejde, som er fortsat og styrket siden da. Derudover baserede samarbejdsforsøgene sig

² Dette afsnit baserer sig på: Finsrud (2009), (Gustavsen 2011), Nordisk Ministerråd (2013), Oxford Research (2012), Hjemmesiden for Hovedavtalens Fellestilltak: <http://fellestilltak.no/>

på et praktisk samarbejde mellem forskere og virksomheder – den norske aktionsforskning blev udviklet. Denne tradition findes også stadig.

Op igennem 1970erne og 1980erne blev hundredevis af forskere involveret i praktisk samarbejde med virksomheder om udvikling af arbejde og organisation (Gustavsen 2011). Ambitionen var at bidrage til udvikling af et bedre arbejdsliv og øget produktivitet i de enkelte virksomheder. Men ambitionen var også mere vidtgående: at påvirke samfundsudviklingen med demokratiserende effekter på arbejde, uddannelse, forskning, familie og lokalsamfund.

Denne meget konsensusorienterede bevægelse afsatte efterhånden forskellige institutionelle spor: i 1977 fik Norge sin nye arbejdsmiljølov, som allerede på det tidspunkt fik indarbejdet de psykosociale faktorer, og som yderligere fastslår, at medarbejderne har en ret til inddragelse og medbestemmelse (medvirkning).

I 1983 indgår arbejdsgiverorganisationen NFA og norsk LO en fornyet hovedaftale, som indeholder en tillægsaftale om etablering af samarbejdsorganet Hovedaftalens Bedriftsudviklingstiltak. Denne aftale har senere skiftet navn til Hovedaftalens Fellestiltak. Dette er en institution, som ofte tillægges stor betydning for udviklingen af arbejdspladsbaseret innovation i Norge.

Hvert femte år indgås der en aftale om hvilke aktiviteter, der skal gennemføres i Hovedaftalens Fellestiltak. Med den nuværende aftale er der bl.a. fastsat følgende aktiviteter for Hovedaftalens Fellestiltak:

- Bidrage til at øge antallet af udviklingsorienterede og nyskabende virksomheder gennem samarbejde, kontinuert læring, brug af aftaler og partssamarbejde for at frigøre menneskelige ressourcer og udvikle innovationsevnen indefra
- Bidrage til øget værdiskabning i den enkelte virksomhed gennem øget produktivitet, lønsomhed og konkurrenceevne, kombineret med menneskelig, social og demokratisk udvikling.
- Bidrage til at styrke parternes engagement (regionalt og nationalt) i netværksbaseret virksomhedsudvikling og forskning

For at nå målene skal Hovedaftalens Fellestiltak bl.a.:

- Udvikle og gennemføre kurser, seminarer og dialog
- Tage initiativ til større projekter i brancher eller på virksomheder
- Samarbejde med forskningsråd, universiteter, forskningsinstitutioner m.v.
- Registrere og formidle nye trends, arbejdsmetoder m.v.
- Støtte regionale koalitioner og netværk, etablere mødepladser og erfaringsudveksling.

Hovedaftalens Fellestiltak har igennem årene arbejdet tæt sammen med forskningsverdenen. Et eksempel på det er det store projekt Bedriftsutvikling 2000, som blev startet i 1995. Dette projekt blev videreført i projektet Verdiskaping 2010. I 2005 blev dette projekt knyttet til et

større projekt, med titlen Virkemidler for Regional Innovasjon og FoU (VRI). Dette projekt kører frem til 2015. VRI er et stort projekt, som får en årlig støtte fra det norske forskningsråd på omkring 25 mio kr. Dertil skal lægges medfinansiering på mindst 50% fra virksomheder og regionale institutioner.

Baggrunden for, at forskere tilbage i 1995 i samarbejde med Hovedavtalens Fellestiltak etablerede BU2000 var, at man måtte konstatere, at det var vanskeligt at fastholde og ikke mindst sprede erfaringer fra virksomhedsbaserede udviklingsprojekter. I mere end 20 år var der gennemført et stort antal udviklingsprojekter i norske virksomheder. Langt de fleste projekter var succesfulde: de bidrog til at øge produktivitet og forbedre arbejdsliv. Man havde så forestillet sig, at eksemplets magt ville få andre virksomheder til at følge efter. Det viste sig imidlertid kun at ske i meget ringe grad. Det viste sig faktisk også i mange tilfælde at være vanskeligt at fastholde den fornyelse, der var skabt på projekt-virksomhederne. Eksemplets magt viste sig ikke at være stærkt nok til at skabe en generel udvikling på arbejdsmarkedet. Det fik forskere som Bjørn Gustavsen (1990) til at erkende, at det vi her kalder arbejdspladsbaseret innovation må fremmes ved at skabe dialog, læringsfora og udviklingskoalitioner. BU2000 rettede sig derfor ikke mod enkeltvirksomheder. Derimod satsede man på at etablere netværk af regionale virksomheder, som gennem dialogprocesser skabte fælles læring om bedriftsudvikling, og det vi her kalder arbejdspladsbaseret innovation. Disse regionale netværk blev faciliteret af forskere, og der blev tilknyttet regionale institutioner.

Den samme tankegang finder vi i de prioriteringer der foretages i Hovedavtalens Fellestiltak og i det nuværende VRI-projekt. Man søger at udvikle det man kunne kalde en regionalt funderet koalition omkring arbejdspladsbaseret innovation, med inddragelse af virksomheder og offentlige og private institutioner. VRI har dog udviklet sig til et meget bredt anlagt projekt, der indeholder andet end arbejdspladsbaseret innovation.

I efteråret 2012 blev en evaluering af VRI-programmet publiceret (Oxford Research 2012). Evalueringen konkluderer, at der for de virksomheder, der har opnået støtte er sket en betydelig positiv udvikling i virksomhedens kompetencer, virksomhedens holdning til innovation og forskning og VRI har bidraget til at der er etableret nye koblinger og netværk (s. 91). VRI har bidraget til at styrke den regionale innovationskapacitet. Men det må også siges, at VRI er så bredt anlagt, at projektets profil bliver klar, hvilket bl.a. indebærer, at den arbejdspladsbaserede innovation ikke fremstår med samme tydelighed som den tidligere har gjort. I øvrigt anbefales det, at VRI udvides til også at omfatte den offentlige sektor

Det er ikke kun i den private sektor, der er etableret et omfattende samarbejde mellem parterne om udvikling af arbejdet (Offentligt ansattes organisationer). I midten af 1990erne igangsatte parterne en række udviklingsprojekter i kommunerne, de såkaldte 'Modelkommuneforsøg'. Disse forsøg var etableret i et samarbejde mellem parterne og blev gennemført i et samarbejde i kommunerne. Forsøgene sigtede på at finde alternativer til den dominerende udvikling i den offentlige sektor inspireret af New Public Management.

Forsøgene blev positivt evaluerede, og i 2006 blev forsøgene videreført i det mere omfattende regeringsbaserede udviklingsprogram: 'Kvalitetskommuner'. Det samlede program blev styret i et partssamarbejde mellem politikere, arbejdsgiver- og medarbejderorganisationer. I 'Kvalitetskommunerne' blev aktiviteterne styret af politikere, administrationen og tillidsrepræsentanter. I det udførende led blev aktiviteterne styret i et samarbejde mellem lokale ledere og tillidsvalgte. Hensigten var at skabe kvalitetsudvikling og at reducere sygefraværet gennem en bottom-up proces. Næsten 200 kommuner deltog, og aktivitetsniveauet var meget højt. I 2010 blev en omfattende evaluering af Kvalitetskommuneprogrammet publiceret (Hovik m.fl. 2010). Udviklingen af sygefraværet blev evalueret på baggrund af registerdata. Det viste sig, at sygefraværet havde været nogenlunde konstant blandt de medarbejdere der havde været berørt af kvalitetskommuneprojekterne, mens sygefraværet var steget generelt. Kvalitetsudvikling og læring som følge af projekterne blev evalueret gennem spørgeskemaer udsendt til de berørte medarbejdere, ledere og brugere. Generelt blev det vurderet, at projekterne havde haft en positiv effekt på kvaliteten.

Det bekærkelsesværdige i 'Kvalitetskommune-programmet' var den stærke orientering mod det udførende led. Det var her ideerne til kvalitetsforbedringer skulle skabes, og det var her de skulle udføres. Dermed accepterede man en meget høj grad af variation og man afstod fra central kontrol og styring. Dette opsummeres således i evalueringsrapporten:

Kvalitetskommuneprogrammet bekræfter en mer generell lærdom om at det er nødvendig og viktig at nye ideer og tiltak må tilpasses lokale forhold for å være nyttige og effektive. Denne lærdommen uttrykker hva som i nyere faglitteratur betegnes som pragmatisk institusjonalisme. Denne tankemåten utfordrer den modernistiske oppfatningen, som bl.a. kjennetegner NPM, om at en kan utvikle oppskrifter eller verktøy for god organisering eller gode prosesser (for eksempel om hva som er god overlevering av tjenester) som er allment anvendbare og som kan overføres friksjonsfritt fra en kontekst (kommune) til en annen. Ut fra en mer pragmatisk og praktisk orientert posisjon som den pragmatiske institusjonalismen representerer bliver den lokale oversettelsen (translasjonen) og den lokale tilpasningen ikke et uttrykk for at man ikke har lyktes, snarere tvert imot. Nettopp i sammenheng med en slik forståelse for verdien av lokal tilpasning blir bred dialog og refleksjon som vi har sett i Kvalitetskommuneprogrammet viktig. (Hovik m.fl. 2010 s. 18)

'Kvalitetskommune-programmet' videreføres nu i programmet 'SammenOm'.

IA-aftalen, som står for aftalen om det 'Inkluderende arbejdsliv' er et eksempel på en stor aftale mellem parterne i Norge om udvikling af arbejdsforholdene. Den første rammeaftale om 'Inkluderende arbejdsliv' blev indgået i 2001 mellem arbejdsmarkedets parter. Aftalen skulle så herefter udmøntes i lokale aftaler. Formålet med aftalen var at reducere sygefraværet, at få

ansat flere med reduceret funktionsevne, og at øge den reelle pensionsalder. Parterne decentralt skulle herefter udfylde aftalen konkret. I 2005 blev aftalen fornyet, og i 2009 blev aftalen evalueret (Ose m.fl. 2009). På daværende tidspunkt var ca. halvdelen af lønmodtagerne omfattet af aftalen. Aftalen dækkede næsten hele den offentlige sektor og dele af den private sektor. På de arbejdspladser, hvor der var indgået en aftale, var sygefraværet faldet sammenlignet med de øvrige arbejdspladser. Tilbagetrækningsalderen var udskudt. Det var derimod vanskeligt at få virksomhederne til at påtage sig et ansvar overfor mennesker, der ikke var ansat i virksomheden, og som havde nedsat arbejdsevne.

Sverige³

Også Sverige har en lang tradition for udvikling af produktion og arbejde til gavn for både arbejdsliv og produktivitet. Sverige blev internationalt kendt for udvikling af nye arbejdsorganisatoriske principper i 1970-erne og 1980erne. I perioden 1990-1995 spillede den svenske 'Arbetslivsfond' en vigtig rolle i udviklingen af svensk arbejdsliv. Fondens havde store midler, og formåede at støtte ca. 25.000 forskellige arbejdspladsprojekter. Formålet med fondens virke var at udvikle arbejdsorganisationen for at forbedre konkurrenceevnen og arbejdsmiljøet og forbedre mulighederne for rehabilitering. Fondens virke blev ganske positivt evalueret af Gustavsen (1996). I 1995 overgik fondens aktiviteter til regionale myndigheder og institutioner, og det er vanskeligt at skabe sig et overblik over hvilke aktiviteter, der er foregået her.

I 2001 blev den statslige institution VINNOVA etableret. Hensigten har været at samle al offentlig støtte til innovationsforskning og -udvikling. VINNOVA har p.t. et årligt offentligt tilskud på ca. 2 mia. skr. VINNOVA støtter bl.a. forskellige Centres of Excellence, bl.a. centeret HELIX ved Linköping Universitet, som i vid udstrækning beskæftiger sig med arbejdspladsbaseret innovation, i høj grad indenfor den offentlige sektor. Centeret, der har 26 forskere tilknyttet, arbejder i tæt samarbejde med organisationer specielt indenfor den offentlige sektor om udvikling af arbejdslivet (<http://www.liu.se/helix>).

VINNOVA understøtter en bred vifte af innovationsinitiativer, ikke mindst avanceret teknologisk innovation. Men VINNOVA er baseret på den grundantagelse, at

'Människor i alla delar av Sverige kan och vill bidra till att skapa värde för människo, ekonomi och miljö genom nya eller bättre lösningar'.

Innovationsindsatsen har tidligere været domineret af støtte til teknologiudvikling og teknologiintensive virksomheder. Der synes dog at foregå en forskydning i prioriteringen af VINNOVAS indsats med større vægt på servicevirksomhed, herunder støtte til innovation

³ Dette afsnit baserer sig på: Nordisk Ministerråd (2013), Alasonini (2012), VINNOVA's hjemmeside: <http://www.vinnova.se/sv/>.

indenfor den offentlige sektor. Man har bl.a. udbudt programmer med titlerne: 'Den kompetente arbejdsplads', 'Lederskab – former, forudsætninger og resultater', 'Udfordringsdrevet innovation'. Ligeledes satses der i stigende grad på 'social innovation', forstået som innovation, der tager udgangspunkt i løsning af et givet samfundsmæssigt problem.

Med denne kortfattede beskrivelse af VINNOVA har jeg langt fra dækket alt hvad der vedrører aktuelle tiltag til styrkelse af arbejdspladsbaseret innovation. Der foregår mange andre initiativer med tilknytning til universiteter og læreanstalter, i samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter m.v. De regionale myndigheder spiller her en betydelig rolle. Det er imidlertid ganske vanskeligt at få et overblik over disse aktiviteter.

7. Afsluttende diskussion

Arbejdspladsbaseret innovation er en styrkeposition for Danmark og de øvrige nordiske lande. Det er imidlertid en styrkeposition, som hele tiden skal holdes vedlige for ikke at forfalde. Den udvikling, der for tiden sker i produktion og arbejde i den offentlige og den private sektor, synes at være alvorlige udfordringer for den arbejdspladsbaserede innovation.

Den arbejdspladsbaserede innovation hviler på traditioner, kultur, institutioner, lovgivning og aftaler – på nationalt plan, regionalt plan, brancheplan og på den enkelte virksomhed. Derfor kan de gode eksempler fra en virksomhed, fra en sektor eller fra et land, ikke uden videre overføres til andre. Men ikke desto mindre er det muligt at lære af andres erfaringer. Det er ikke mindst interessant at lære fra de øvrige nordiske lande, som har så mange lighedspunkter med danske forhold. Men vi kan også lære af andre lande i og udenfor Europa. EU-initiativer til fremme af workplace based innovation er interessant i den sammenhæng.

Umiddelbart ser det ud som om Danmark står noget tilbage sammenlignet med de øvrige nordiske lande hvad angår udviklingen af arbejdspladsbaseret innovation. Vi kan ikke henvise til nogle store nationale programmer, der understøtter arbejdspladsbaseret innovation⁴. Vi skal imidlertid være opmærksomme på, at der også i Danmark foregår mange initiativer, der understøtter arbejdspladsbaseret innovation: Forebyggelsesfonden, som nu har skiftet navn til 'Fonden for forebyggelse og fastholdelse', har understøttet mange projekter, der indeholder elementer af arbejdspladsbaseret innovation. Arbejdsmarkedets parter har etableret fonde, der understøtter uddannelses- og udviklingsinitiativer og arbejdspladsbaseret innovation. Branchearbejdsmiljørådene understøtter sådanne initiativer. Mange kommuner har sat innovation (og her tænkes ofte på arbejdspladsbaseret innovation) på dagsordenen. Og ikke mindst: mange ledere og medarbejdere arbejder aktivt for at fremme den arbejdspladsbaserede innovation.

⁴ Vi havde et mindre program om 'Medarbejderdrevet innovation' i den offentlige sektor, som udløb i 2011. Ligeledes havde vi i 1990'erne en lidt større pulje med navnet 'Bedre arbejdsliv og øget vækst'. Men også denne pulje var ganske lille sammenlignet med hvad der er blevet afsat i de øvrige nordiske lande til formålet.

En udviklingsvej kan derfor være at satse strategisk på arbejdspladsbaseret innovation ved at lade det indgå i arbejdsmiljøsystemet, uddannelsessystemet, forskning og udvikling vedrørende innovation, og ikke mindst, i aftaler mellem arbejdsmarkedets parter. Dermed kan der måske skabe en udviklingskoalition eller et partnerskab mellem de mange initiativer og aktører, der på den ene eller anden måde bidrager til udvikling af arbejdspladsbaseret innovation. Vi kan i den forbindelse lære af nordiske erfaringer om at støtte til enkeltvirksomheder ikke er tilstrækkeligt. Det gode eksemplens magt er ikke stærk nok til at skabe varig forandring.

Tuomo Alasoini, der er leder af det store finske udviklingsprogram Liideri (se ovenfor) skriver således:

Instead of a few demonstration projects and a limited number of workplaces involved in them, the program should include a relatively large number of workplaces, R&D units and other players. Permanent, long-term interaction between them and possible development cooperation may enable individual workplaces to improve their potential to carry out projects successfully...; to improve their chances of receiving inspiration, ideas and encouragement to develop; and to boost the search for new, innovative solutions. (Alasoini 2006).

Bjørn Gustavsen, som kan siges at være 'the grand old man' i udvikling af arbejdspladsbaseret innovation i Norge og Sverige, har i en nyere artikel sammenfattet hvad vi har lært af årtiers bestræbelser på at udvikle arbejdspladsbaseret innovation (Gustavsen 2011). Den ligger meget på linje med det Alasoini konkluderer ovenfor: Lærende netværk mellem mange agenter har større virkning end få demonstrationsprojekter. Det er bedre at løfte midten end at skabe spydspidser. Arbejdspladsbaseret innovation virker bedst i et lærende samfund, hvor mange parter og institutioner er involveret.

Dette taler for at iværksætte en strategisk indsats til fremme af arbejdspladsbaseret innovation, som orienterer alle de mange institutioner, der relaterer til arbejdet og dets udvikling, til hver i sær og sammen at gøre en indsats for at fremme den arbejdspladsbaserede innovation.

Referencer

Alasioni, T. (2006): In Search of Generative Results: A New Generation of Programmes to Develop Work Organization. *Economic and Industrial Democracy*, vol 27 no 1.

Alasoini T. (2011): Workplace Development as Part of Broad-based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol 1, no 1.

Alasoini T. (2012): A New Model for Workplace Development in Finland. Rethinking Employee Participation and the Quality of Working Life in the Context of Broad-Based Innovation Policy. *International Journal of Action Research*. Vol. 8, issue 3.

Bottrup, P., Helms Jørgensen C., Roepstorff, L. (2008): Fra transfer til transformativ læring – dilemmaer i praksisnær kompetencudvikling. København. VIA Erhvervsuddannelser.

Brödner, P., Latniak, E. (2002): Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation. Final Report to DG Employment and Social Affairs. Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology.

Det nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø (2011): Arbejdsmiljø og helbred 2010. Udviklingen fra 2005-2010. København. NFA.

Det nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø (2011A): Mening i arbejdet. 'Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2010'. København. NFA.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007): Fourth European Working Condition Survey. Dublin.

Finsrud H.D. (2009): Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling? *Sociologi i dag*. Årgang 39, nr. 1

FTF (2007): Medarbejderdrevet innovation. Udarbejdet af Rambøll Management

FTF (2011): FTF-analyse: <http://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-analyse/artikel/papirboevl-tager-tid-fra-borgerne/>

Gjerding, A.N m.fl. (1990): Den forsvundne produktivitet: Industriel udvikling i firsernes Danmark. København. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Gjerding, A.N. m.fl. (1997): Den fleksible virksomhed: omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv. København. Erhvervsudviklingsrådet.

Gustavsen B. (2011): The Nordic Model of Work Organization. *Journal of Knowledge Economy* 2011/2.

Gustavsen, B. (1990): Vägen till bättre arbetsliv: Strategier och arbetsformer i ett lokalt utvecklingsarbete. Stockholm. Arbetslivscentrum.

Gustavsen, B. (1996): Concept-driven development and the organization of the process of change: An evaluation of the Swedish work life fund. Amsterdam. John Benjamins Publishing.

Hasle, P., Bojesen, A., Langaa, P., and Bramming, P. (2012) Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management* 32(7), 829–849.

Hasle, P., Thoft, E., Olesen, K.G. (2010): Ledelse med social kapital. København. L&R Business.

Holt, H., Hvid H. (2009): IT, køn og psykisk arbejdsmiljø i administrativt arbejde. København. Det nationale forskningscenter for velfærd.

Hovedaftalens Fellestilltak, hjemmeside: <http://fellestilltak.no/>

Hovik, S., Stigen, I.M., Blekesaune, M., & Opedal, S. (2010): Evaluering av Kvalitetskommuneprogrammet. Stavanger. IRIS.

Hull Kristensen, P., Lilja, K. (2011): Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions. Oxford University Press.

Hvid, H., Lund, H.L., Grosen, S.L, Holt, H. (2010): Associational control: Between self-management and standardization in the financial sector. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 31, no. 4.

Kristensen, T.S. (2009): Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag - En gennemgang af den internationale litteratur om arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne. København. HK.

LO (2006): Medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser. Dokumentationsrapport. Udarbejdet af Rambøll Management

LO (2006A): Casesamling: Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser. Udarbejdet af Rambøll Management.

LO (2012):

http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/Gallupundersoegelse_for_LO_og_OAO.pdf

Nielsen, P. et.al. (2012): Capabilities for Innovation: The Nordic Model and Employee Participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol 2.no 4.

- Nordisk Ministerråd (2013): Nordiske strategier for MDI – 2013. MedarbeiderDrevet Innovasjon . (under publicering)
- Oinas, T., Anttila, T., Mustosmäki, A., Nätti, J. (2012): The Nordic difference: Job quality in Europe 1995–2010. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol 2. No. 4.
- Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P., Kristensen, T.S. (2008): Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. København. Arbejdsmiljørådet.
- Offentligt ansattes organisationer: Partssamarbejde i Norge om kvalitet og trivsel.
- Ose, S.O. m.fl. (2009): Evaluering av IA-Avtalen. Trondheim. SINTEF
- Oudhuis, M & Tengblad, S (2013): Experiences from Implementation of Lean Production: Standardization versus Self-management: A Swedish Case Study. *Nordic Journal of Working Life Studies* vol.3 no.1.
- Oxford Research (2012): Alle skal med? Midtveiseevaluering av Virkemidler for Regional FoU og Innovasjon (VRI).
- Pink, D.H. (2009): Drive. The Suprising Truth About What Motivates Us. New York. Riverhead Books.
- Pejtersen, J., Kristensen TS (2009): The development of the psychosocial work environment in Denmark from 1997 to 2005. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 35(4), 284-293.
- Savage, P (2001): New Forms of Work Organisation – the benefits and impact on performance. Brussels. European Work Organisation Network Research Paper. European Commission.
- Senge, Peter (1999): Den femte disiplin: den lærende organisations teori og praksis, Århus, Klim.
- Simonsen, J., Robertson, T. (2013): Routledge international handbook of participatory design. London. Routledge.
- Spiegelaere, S.D & Gyes, G.V. (2012): Employee-Driven Innovation and Industrial Relations. In. Høyrup et al. : Employee-Driven Innovation. A New Approach. New York. Palgrave, Macmillan.
- Summary of the TYKES evaluation report and Summary of the TYKES management's group final report. Both reports are in Finnish, but the summary in English.
- Totterdill, P. (2009): Workplace Innovation Policies in European Countries. Nottingham. UK Work Organisation Network.

Totterdill, P., Dhondt, S., Milsome, S. (2002): Partners at Work? A report to Europe's Policy Makers and Social Partners. The Work Institute, Nottingham.

VINNOVA's hjemmeside: <http://www.vinnova.se/sv/>.

Wenger, E., Richard A. McDermott & William M. Snyder (2002): Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge, Boston, Harvard Business School Press