



UNIVERSITETET I AGDER

MASTEROPPGAVE

Turnover og innovasjon i Expert AS

En casestudie av fem Expertbutikker på Sørlandet

Erik Myhren Tjøstheim

Veileder

Jon Paschen Knudsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2016

Handelshøyskolen ved UIA

Institutt for arbeidsliv og Innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven har vært den mest lærerike prosessen i hele min studietid på Universitetet i Agder. Uten hjelp fra en rekke personer ville den aldri blitt til og jeg ønsker derfor å takke flere betydningsfulle personer.

Først vil jeg si takk til min dyktige veileder Jon Paschen Knudsen for alle innspill. Du har inspirert meg ved å gi raske og dyptgående tilbakemeldinger samt gode råd gjennom hele prosessen.

Takk til Expert AS, og her spesielt HR -direktør Morten Hovland for gode samtaler og statistikk fra organisasjonen.

Denne oppgaven ville aldri blitt til uten fem Experbutikker på Sørlandet. Tusen takk til alle disse butikkene for muligheten til å komme tett inn på deres arbeidsmiljø. Takk til hver enkelt informant i de ulike butikkene, både for deling av kunnskap og tålmodighet rundt mitt nærvær i en hektisk hverdag. Denne oppgaven kunne aldri blitt til uten deres bidrag.

Både familie og venner har betydd mye for meg gjennom denne lærerike prosessen, og jeg vil rette en spesiell takk til min samboer, Simone, som gjennom denne masteroppgaven har støttet og oppmuntret meg helt frem til innlevering. Tusen hjertelig takk.

Erik Myhren Tjøstheim

13.05.2016

Sammendrag

Nordmenn bytter jobb oftere enn noen gang tidligere, særlig gjelder dette i servicenæringen. For arbeidsgivere betyr det store økonomiske kostnader i form av fratredelser og ny opplæring samt tap av bedriftsspesifikk kunnskap. Denne masteroppgaven er en casestudie som undersøker hvordan turnover blant ansatte påvirker læringsprosesser og innovasjonskapasitet i fem Expertbutikker på Sørlandet. Studien ble gjennomført med kvalitative metoder og omfatter fire informantgrupper med totalt 19 kvalitative forskningsintervju. På bakgrunn av tidligere forskning om turnovers påvirkning av læringsprosesser og innovasjonskapasitet har jeg også utviklet et analytisk rammeverk som viser sammenhengen mellom turnover, læring og innovasjon.

Mine funn tyder på at turnover kan fremstå som et "tveegget sverd" i organisasjoner. Høy turnover kan bidra til økt læring ved at nye ansatte stiller spørsmål og bringer inn ny kunnskap, men høy turnover kan også medføre at den enkelte bedrift mister sin evne til å utvikle bedriftsspesifikk kompetanse ved at ansatte tar med seg kunnskapen ut av organisasjonen. På samme måte kan lav turnover bidra til at ansatte kontinuerlig utvikler sin kompetanse på bakgrunn av lang erfaring som dermed øker organisasjonens konkurransekraft. Men lav turnover kan også medføre at organisasjonen "låser seg inn" i samme handlingsmønster og motsetter seg endringsprosesser som fører til tap av konkurransekraft.

En grunnleggende antakelse var at turnover ikke har noen universell effekt på læring og innovasjon. Men heller bestemmes av faktorer som organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, og organisasjonskultur. Funn tyder på at disse tre elementene har en tydelig innvirkning på hvordan turnover påvirker læring og innovasjonskapasitet i Expert, men utarter seg forskjellig ut ifra om det er kjede-eide expertbutikker eller franchise-eide expertbutikker. Det kan trekkes tydelige forskjeller mellom disse bedriftstypene, der turnover påvirker læring og innovasjon ulikt.

Funnene kan trolig ikke generaliseres til å gjelde alle Expertbutikker i hele Norge. Men til tross for at denne studien kun benyttet fem casebedrifter fremkommer funnene som logiske og viser at det finnes grunnleggende og iboende forskjeller mellom Expert AS sine kjede butikker og franchise butikker der turnover påvirker læring og innovasjon ulikt.

Nøkkelord: Turnover, Læring, Innovasjonskapasitet, Innovasjon i Servicenæringen, Organisasjonskultur, Kunnskapsbase, Organisasjonsstruktur.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	II
Figurliste.....	V
1. Innledning.....	1
1.1 Tema og forskningsspørsmål.....	2
1.2 Oppbygging av oppgaven Følgende oppbygging av oppgaven har blitt valgt:.....	3
2. Teorikapittel	4
2.1 Hva er turnover?.....	6
2.2 Hva skaper turnover i organisasjoner?	7
2.2.1 Endringer i individers karrieremønster.....	7
2.2.2 Individuelle beslutningsprosesser.....	8
2.2.3 Økonomisk klima – et makroperspektiv.....	9
2.2.4 Bransjespesifikk turnover –varehandelen.....	10
2.3 Betydningen av turnover for organisasjoners læringsevne og innovasjonskapasitet	11
2.3.1 Innovasjon	11
2.3.2 Innovasjonsevne i servicenæringen	13
2.3.3 Makroperspektiv på organisatorisk innovasjon.....	16
2.4 Organisatorisk læring	18
2.4.1 Enkelt- og dobbeltløkket læring	18
2.4.2 Absorberingskapasitet	20
2.4.3 Organisasjonskultur	22
2.4.3 Mintzbergs arketyper for organisasjonsstruktur	24
2.4.5 Organisasjoners kunnskapsbase	25
3. Metodekapittel.....	28
3.1 Begrunnelse for valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming	28
3.2 Redegjørelse for fremgangsmåte.....	30
3.4 Vurderinger rundt anonymisering	31
3.5 Utvelgelse av datakilder - butikker og intervjuobjekter	32
3.6 Generering av data -kvalitative intervju	34
3.7 Studiens validitet og reliabilitet.....	36
3.8 Studier i egen kultur	37
4. Kontekstkapittel Expert AS Norge.....	39
4.1 Kort om Expert AS.....	39
4.2 Tidligere historie	39
4.3 Kritisert for oppsigelser og fagforeningsknusing – Expert AS i dag.....	40

4.4	Expert sa opp Tariffavtalen	42
4.5	Expert AS – En innovativ organisasjon?	46
4.6	Kort om hver enkelt Casebedrift	48
5.	Drøftingskapittel.....	51
5.1	Turnover i de fem Casebedriftene	52
5.2	Organisasjonsstruktur	57
5.3	Kunnskapsbase	60
5.4	Organisasjonskultur.....	62
5.6	Anvendelse av Klev og Levin (2009) læringsformer for å vise hvordan turnover påvirker læring	68
5.7	Hvordan Turnover påvirker Innovasjonskapasitet i de fem Casebedriftene	71
6	Konklusjon og veien videre.....	77
8	Vedlegg	86
8.1	Intervjuguide for ansatte.....	86
8.2	Intervjuguide HR Direktør Expert Norge.....	87
8.3	Intervjuguide For "Tidligere ansatte".....	88

Figurliste

Figur 1	- illustrasjon av studiens rammeverk	5
Figur 2	- : Nordhaug et al., 1990 s. 102 – En integrert turnovermodell	8
Figur 3	- En firedimensjonal modell av serviceinnovasjon (Hertog, 2010 s. 42).....	14
Figur 4	- Enkelt og dobbeltløkket læring (Klev & Levin 2009 s. 95)	19
Figur 5	- Hentet fra Expert kundeavis 3 juni 2013.....	40
Figur 6	- Hentet fra Expert tv reklame 3 juni 2013	41
Figur 7	- Hentet fra Expert tv reklame 3 juni 2013	41
Figur 8	- Turnover av ansatte i økonomien og for utvalgte næringer i perioden 1990 til 2004. (Dale-Olsen, 2006 s.6).....	45
Figur 9	- Studiens analytiske rammeverk.....	51
Figur 10	- Studiens analytiske rammeverk.....	57
Figur 11	- Studiens analytiske rammeverk.....	65

1. Innledning

Dagens arbeidsmarked er preget av at individer skifter arbeidsplass langt oftere enn tidligere. En næring med særlig mobil arbeidsstyrke er servicenæringen (Dale-Olsen, 2006). Den økende mobiliteten i norsk arbeidsliv er et spennende fenomen ettersom medarbeideres ressurser og kompetanse blir anerkjent som kritisk for organisasjoners konkurransevne (Boudreau & Ramstad, 2007). Store deler av medarbeideres kompetanse og kunnskaper er av en "taus" karakter, noe som innebærer at den ikke kan videreformidles med ord. Når medarbeidere bytter jobb og flytter tar de denne kunnskapen med seg videre (Lam, 2005).

Hensikten med denne studien er å vise hvordan turnover eller "gjennomtrekk" av ansatte påvirker læringsprosesser og innovasjonskapasitet i en serviceorganisasjon. Organisasjoners læringsevne og innovasjonskapasitet blir blant flere teoretikere sett på som en sammenkoblet prosess der læring er en forutsetning for innovasjonskapasitet (Brown & Duguid, 1991; Cohen & Levinthal; 1990, Lam, 2005), mens turnover spiller en avgjørende rolle i organisasjoners evne til å lære og utvikle læringsprosesser (March, 1991). Turnover, læring og innovasjon er alle temaer som har omfattende forskningsmessig og akademisk tyngde hver for seg, men det er påfallende hvor lite forskning som forsøker å knytte disse temaene sammen. Det ble etter omfattende litteratursøk kun funnet to vitenskapelige bidrag til hvordan turnover påvirker læring og innovasjon. Guidice, Heames & Wang (2009) viser i sin artikkel forholdet mellom kunnskapsmedarbeideres turnover og effekten den har på innovasjon i organisasjoner. Og Skandsen (2009) presenterer forholdet mellom turnover, innovasjon og læring i en softwarebedrift og en tradisjonell sementfabrikk. Selv om denne studien og Skandsen (2009) har flere teoretiske likheter, så tar denne studien opp turnover, innovasjon og læring i en serviceorganisasjon og har et bredere fokus på læring og organisasjonskultur.

Flere teoretikere som March (1991) og Lam (2005) hevder at organisasjoner som mister medarbeidere, og som ikke har verktøy for å fange opp disse individenes iboende erfaringer og kunnskaper, vil få en rekke problemer. Særlig i organisasjoner med høy turnover i arbeidsstyrken vil den organisatoriske læringen svekkes og produktiviteten reduseres. Noe som igjen kan skade den organisasjonsspesifikke kompetansen som er nødvendig for å tilegne seg ny kunnskap og sikre konkurransekraft. (March, 1991).

Turnover kan om det blir kontrollert og ikke er alarmerende høyt være positivt for organisasjoner og læringsprosessene i dem (Lam, 2005). Medarbeidere som har lang erfaring

og ansiennitet, og som har vært del av en organisasjon lenge, har i mindre grad enn nyansatte vilje til å utvikle ny kunnskap, mens nyansatte kan tilføre nye prosesser og innsikt som leder til kunnskapsutvikling og forbedring av eksisterende læringsprosesser (March, 1991).

1.1 Tema og forskningsspørsmål

Tema for denne masteroppgaven er hvordan turnover påvirker læringsprosesser og innovasjonskapasitet i en serviceorganisasjon. Temaet ble valgt på bakgrunn av flere faktorer. Ved å være ansatt i organisasjonen som denne masteroppgaven bygger på, har jeg personlig sett hvilke konsekvenser turnover har på en av de fem ulike casebedriftene som blir presentert. Det ble klart gjennom flere år i denne bedriften at turnover har en påvirkning på læringsprosesser og innovasjonskapasiteten, spørsmålet var bare på hvilken måte og med hvilke konsekvenser? Temaet ble også valgt på bakgrunn av en personlig interesse for hvilke prosesser som ligger bak turnover, læring og innovasjon. Bak temaet ligger også et ønske om å hjelpe organisasjonen som jeg er en del av. Ved å kartlegge prosessene rundt turnover håper jeg at Expert AS får et verktøy og ny kunnskap rundt problematikken. Som nevnt innledningsvis finnes det knapt noe vitenskapelig forskning som tar opp forholdet turnover har på læringsprosesser og innovasjon. For å strukturere teoriene som finnes på temaet, har jeg konstruert et analytisk rammeverk i en modell som viser det teoretiske samspillet mellom turnover, læring og innovasjon. Det analytiske rammeverket er inspirert av Skandsen (2009) og viser hvordan organisasjonen Expert AS sin evne til å lære er betinget av turnover-nivået. Sammenkoblingen av læring og innovasjon gjør at denne studien også må belyse hvordan turnover påvirker organisasjonens læringsprosesser for å forstå sammenhengen mellom turnover og innovasjon.

Av de fem casebedriftene som er undersøkt i denne studien, er det nærliggende å tro at turnover påvirker læringsprosesser og innovasjon forskjellig. Det vil trolig være en rekke ulike forhold som gir utslag på hvordan turnover påvirker læring og innovasjon i hver enkelt casebedrift. Dette vil kunne være faktorer som organisasjonskultur, organisatorisk kunnskapsbase og organisasjonsstrukturen i hver enkelt casebedrift. Et annet element som også trolig vil kunne gi utslag for hvordan turnover påvirker læring og innovasjon, er om bedriften er kjede-eid eller franchise-eid. I denne studien er tre butikker kjede-eid og to franchise-eid. Dette gir et sammenligningsgrunnlag som trolig viser at det er forskjeller og likheter som kan være avgjørende for hvordan turnover påvirker læring og innovasjon.

Oppgaven har som mål å svare på følgende forskerspørsmål:

På hvilken måte vil turnover blant ansatte i Expert AS påvirke læringsprosesser og innovasjonskapasitet i organisasjonen?

1.2 Oppbygging av oppgaven

Følgende oppbygging av oppgaven har blitt valgt:

Kapittel 1 fungerer som et introduksjonskapitel til studien med tematisk konkretisering og presentasjon av forskerspørsmål. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket for studien. Her fremkommer teoretiske bidrag og tidligere forskning rundt elementer som turnover, innovasjon, læring, organisasjonskultur og former for organisasjonsstruktur som er relevant for å svare på de overordnede forskerspørsmålene.

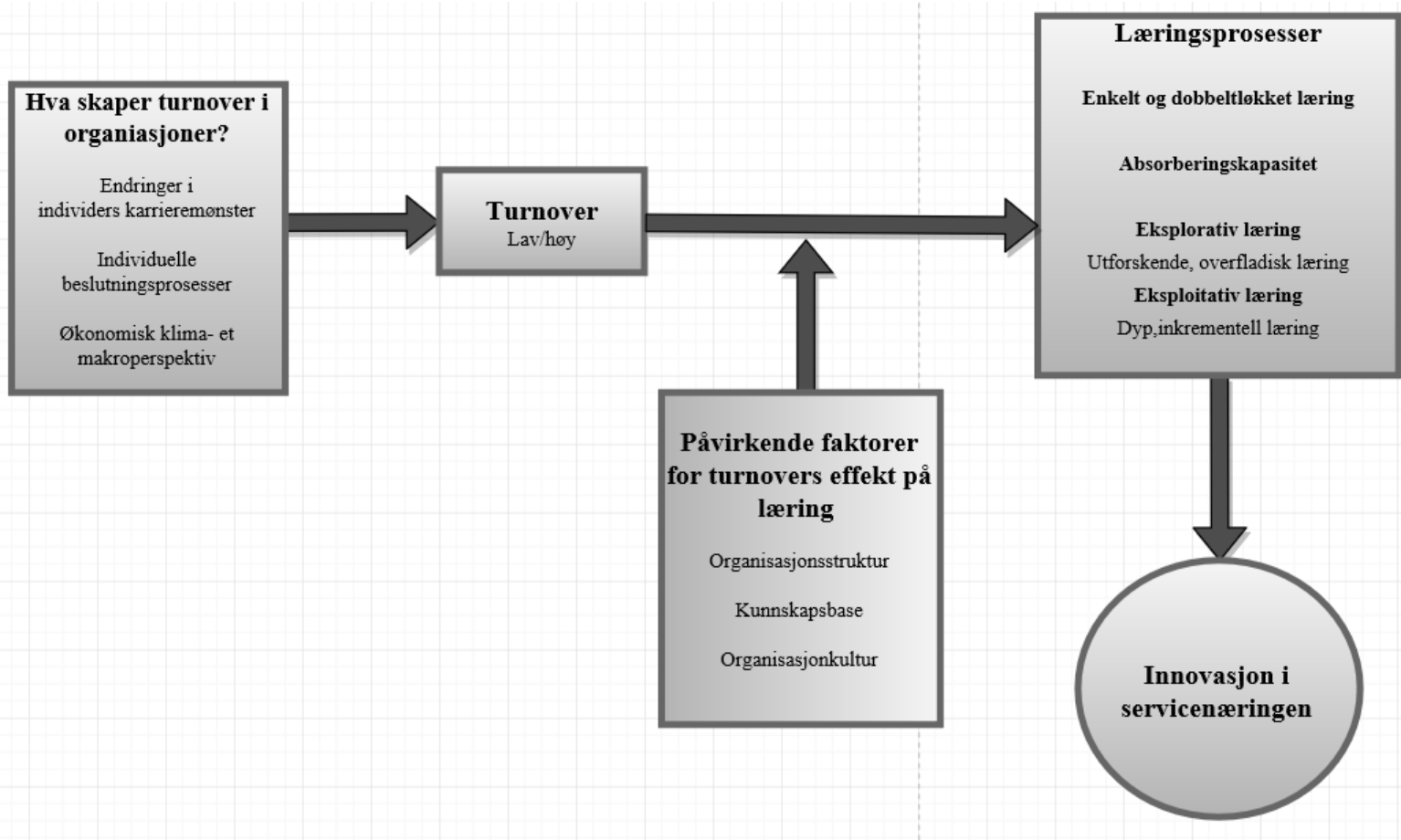
Kapittel 3 orienterer om studiens forskningsdesign, der det redegjøres for valgte forskningsmetoder og gjennomføringen av empiriske undersøkelser. Kapittel 4 er et kontekstkapittel som presenterer Expert AS som organisasjon der det tar med viktige prosesser som har formet organisasjonen. Kontekstkapittelet består også av en detaljert beskrivelse av de fem ulike butikkene denne studien har samlet inn empirisk data fra. Kapittel 5 drøfter og analyserer funn fra det empiriske materialet opp mot teoretiske perspektiver og studiens rammeverk. Kapittel 6 trekker konklusjoner og svarer på oppgavens forskerspørsmål.

2. Teorikapittel

I dette teorikapittelet vil sentrale teoretiske perspektiv på turnover, læring og innovasjon bli presentert. Som nevnt innledningsvis finnes det begrenset vitenskapelig forskning på sammenhengen mellom turnovers effekt på læringsprosesser og innovasjon. Det er heller ingen som tar opp dette i serviceorganisasjoner. Denne studien har derfor utviklet et analytisk rammeverk som både viser hovedelementene i teorikapittelet, og som viser hvordan turnover påvirker læring og innovasjon i en serviceorganisasjon. Denne studiens rammeverk er som nevnt inspirert av Skandsen (2009) sitt analytiske rammeverk, og har videreutviklet denne ved å legge til elementer som kultur samt å fokusere mer på turnovers effekt på læring. Rammeverket er rettet mot serviceorganisasjoner, noe som trolig medfører at turnovers påvirkning på læring og innovasjonskapasitet ikke kan generaliseres til utenfor denne næringen.

Det analytiske rammeverket som presenteres på neste side følger samme rekkefølge som dette teorikapittelet, og starter med å vise hvilke mekanismer som ligger bak turnover i organisasjoner. Her presenteres endringer i individers karrieremønster, individuelle beslutningsprosesser og økonomisk klima i et makroperspektiv som alle er avgjørende faktorer for hva som skaper turnover i organisasjoner. Videre viser det analytiske rammeverket hvilke faktorer som påvirker turnovers effekt på læring og læringsprosesser ved å presentere organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, og organisasjonskultur.

Som nevnt innledningsvis er en organisasjons innovasjonsevne avhengig av evnen til å lære, og evnen til å lære påvirkes av den gjeldende turnover-raten til organisasjonen (Lam, 2005). En grunnleggende antakelse er at turnover ikke har en universell effekt på læring i de fem casebedriftene som denne studien bygger på, men at effekten påvirkes av hva slags organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, og organisasjonskultur som er tilstede i den enkelte bedrift. Hvordan disse påvirker læringen til å bli enkeltløkket eller dobbeltløkket, eksplorativ eller ekspløitativ og hvordan absorberingskapasiteten påvirkes gir utslag for den enkelte casebedrifts innovasjonskapasitet.



Figur 1 - illustrasjon av studiens rammeverk

Modellen over viser denne studiens analytiske rammeverk. Modellen er laget for å vise denne studiens mest sentrale elementer. Den fungerer også som en rød tråd i oppgaven som konkret viser hvilke elementer som er sammenkoblet og hvordan disse henger sammen.

2.1 Hva er turnover?

Turnover er et mål på hvor mange personer som slutter og som erstattes i en organisasjon over en gitt periode (Grimsø, 2008, s. 112). Turnover deles inn i to ulike former, frivillig og ufrivillig turnover. Frivillig turnover forekommer når ansatte av egen vilje avslutter sitt ansettelsesforhold til arbeidsgiver. Mens ufrivillig turnover er forhold der arbeidsgiver initierer å avslutte arbeidsforhold (Dess & Shaw, 2001). Rundt tusenårsskiftet ble det vanlig å skille mellom funksjonell og dysfunksjonell turnover. Funksjonell turnover forekommer når individers avgang gir positive ringvirkninger i en organisasjon, eksempler er at organisasjoner opplever økt effektivitet eller trivsel. Mens dysfunksjonell turnover er en tilstand som oppstår når organisasjonen ikke evner å unngå kostnader ved turnover, et eksempel er at en organisasjons effektivitet minsker eller produktiviteten avtar (Guidice et al., 2009 s. 145).

Samme begrepspar blir også presentert av Johnson, Griffeth, & Griffin, (2000) som hevder at funksjonell turnover inntreffer når en ansatt som presterer så dårlig at det blir fordelaktig for organisasjonen at vedkommende faktisk blir byttet ut. Mens dysfunksjonell turnover inntreffer når dyktige arbeidere forlater organisasjonen og erstatteren ikke har samme kompetanse (Johnson et al., 2000). Man kan også skille mellom intern og ekstern turnover. Den interne turnover er ifølge Grimsø (2008) når en ansatt har gått over til en ny avdeling i samme organisasjon, mens ekstern turnover innebærer at en ansatt går over til en ny organisasjon (Grimsø, 2008, s.112). Denne studien vil undersøke hvordan frivillig turnover påvirker læringsevne og innovasjon i fem Expertbutikker på Sørlandet, Det er ikke tatt høyde for intern turnover, men studien fokuser heller på hvordan ekstern turnover påvirker læring og innovasjonskapasitet.

2.2 Hva skaper turnover i organisasjoner?

2.2.1 Endringer i individers karrieremønster

Ifølge Defillippi & Arthur (1994) ønsker individer heller å bytte jobb på tvers av organisasjoner enn å forflytte seg internt. Dette fenomenet kaller Defillippi, et al., (1994) for "grenseløse karrierer". Defillippi, et al., (1994) hevder videre at ekstern turnover er en økende trend i arbeidsmarkedet, og at dette skyldes endring i dagens arbeidsmarked. Organisasjoner må i dag kontinuerlig utvikle endringsprosesser og fornye seg selv i et miljø som stadig forandrer seg. Dette skaper i større grad desentraliserte organisasjonsformer der interaksjon med kunder og andre bedrifter blir viktig for den enkelte organisasjons forretningsvirksomhet (Defillippi et al., 1994).

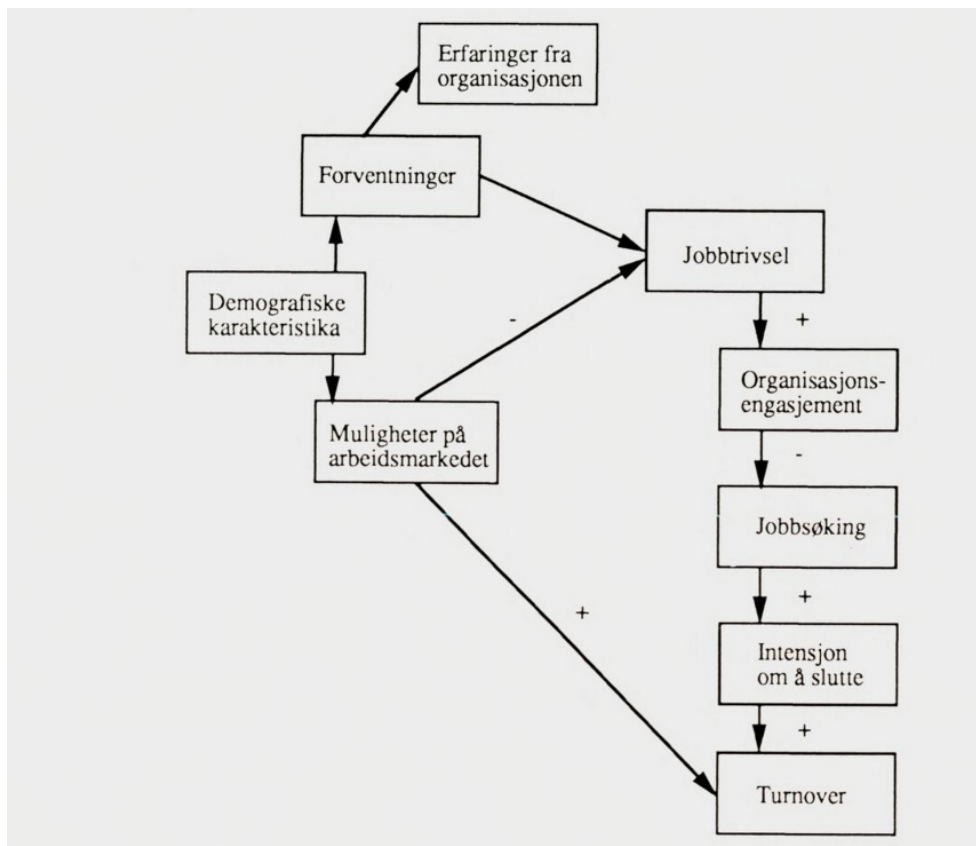
I stedet for å være avhengig av sentraliserte organisasjonsformer i beslutningsprosesser, er det i dag vanligere med mer desentraliserte organisasjoner der ansatte i større grad knytter nettverk til kunder og andre organisasjoner. Dette gir den enkelte ansatte flere muligheter, økende samhandlingen med kunder og andre organisasjoner åpner opp for tilegnelse av ny kunnskap og flere jobbmuligheter (Defillippi et al., 1994). Ifølge Johnson et al., (2000) påvirkes endringer i individers karrieremønster av to faktorer. Disse er tilgjengeligheten til annet arbeid i markedet, og at individer er oppmerksomme på andre arbeidsgivere som søker arbeidstakere (Johnson et al., 2000 s.403).

Arbeidstakere har i dag større og bredere nettverk der relasjon og kommunikasjon med kunder gir muligheter til å bytte jobb. Dette gjelder spesielt om tilgjengelighet til arbeid er høyt og den enkelte ansatte er oppmerksom på andre arbeidsgivere. Det som i dag oppleves som individers endrede karrieremønster kan dermed påvirke turnover i organisasjoner (Defillippi et al., 1994; Johnson et al., 2000; og Skandsen, 2009).

2.2.2 Individuelle beslutningsprosesser

Ifølge Nordhaug, Grønhaug, Greve, & Colbjørnsen (1990, s. 96) er det særlig to forhold som påvirker individers beslutningen om å slutte eller bli værende i en organisasjon. Den ene er om det finnes alternativt arbeid som er enkelt tilgjengelig. Det andre er om individet har et ønske om å slutte. Faktorer som påvirker ønske om å slutte er trivsel, som igjen påvirkes av interne forhold i organisasjonen som forhold til kolleger, jobbinnhold, arbeidsmiljø og lønnsforhold (Nordhaug et al., 1990 s.96). Videre hevder Nordhaug et al., (1990) at organisatorisk turnover også kan skyldes individers motivasjon og tap av engasjement i jobben. Der engasjement defineres som tilknytningen individer har til organisasjonen. Ansattes følelsesmessige bånd til organisasjonen er en direkte faktor for graden av lojalitet og identifikasjon med organisasjonen (Nordhaug et al., 1990). Individer som ikke tilstrekkelig adopterer og tilpasser seg organisasjonens verdier og kultur er ofte mer tilbøyelige til å skifte jobb, spesielt om ansienniteten er kort (Griffeth & Hom, 2001).

Nordhaug et al., (1990) presenterer en integrert modell som tar opp sammenhengen mellom turnover og individuelle beslutningsprosesser som fører til turnover.



Figur 2 - : Nordhaug et al., 1990 s. 102 – En integrert turnovermodell

Modellen starter med å presentere demografiske karakteristika som en årsak til turnover. Dette støttes fra blant andre Agyeman & Ponniah (2014) og Griffeth et al. (2000) som hevder at demografiske variabler som alder, kjønn og utdanningsnivå påvirker graden av turnover i en organisasjon. Modellen peker videre på at demografiske variabler påvirker individers forventninger. Dette skjer gjennom individers erfaring, ifølge Min (2007) vil ansatte med lengre erfaring forvente å tjene mer enn ansatte med mindre erfaring. Hvis dette ikke forekommer, øker risikoen for at ansatte vil bytte jobb. Modellen peker videre på at individers forventninger og muligheter på arbeidsmarkedet påvirker individers jobbtrivsel. Ifølge Nordhaug et al., (1990) vil individers mistrivsel i organisasjoner gradvis føre til økt turnover. Som modellen viser vil jobbtrivsel påvirke organisasjons-engasjement, der lavt engasjement til organisasjonen fører til at individer starter en jobbsøkningsprosess og skaper en intensjon om å slutte. Den negative spiralen som starter med variabelen "individers trivsel" i organisasjonen, ender til slutt med turnover hvis organisasjoner ikke gjør tiltak (Nordhaug et al., 1990 s.101).

Ifølge Nordhaug (et al., 1990 s.106) blir individbaserte turnover-modeller kritisert på bakgrunn av at de ignorerer adferdens sosiale omgivelser. Organisasjoners sosiale miljø skaper og vedlikeholder normer, roller og forventninger som påvirker medarbeideres adferd. På bakgrunn av denne kritikken er det valgt å ta med et makroperspektiv på hva som skaper turnover i organisasjoner, her presentert som økonomisk klima og forandring i karrieremønstre.

2.2.3 Økonomisk klima – et makroperspektiv

Ifølge Hall (1972) må man skille mellom turnover som arbeidstaker har kontroll over, og hendelser utenfor arbeidstakers kontroll som påvirker turnover. I et makroperspektiv vil kontinuerlige svingninger i etterspørselen etter arbeidskraft være en medvirkende årsak til variasjoner i turnover-nivået i arbeidsmarkedet. Hall (1972) hevder videre at svingningene i etterspørselen er den største og viktigste kilden til destruktive forhold i individers karrierer Hall (1972 s.709). Når arbeidsmarkedet har lav etterspørsel etter arbeidskraft og arbeidsledigheten er høy, vil det være lav organisatorisk turnover. Mens i situasjoner der etterspørselen etter arbeidskraft er høy og arbeidsledigheten lav, så vil turnover-nivået på tvers av alle næringer i arbeidsmarkedet øke (Hall, 1972; Skandsen, 2009).

På samme måte presenterer Dale-Olsen (2006) i sin studie at er det konjunktursvingninger på makronivå som kan bidra til å regulere organisasjoners turnover-nivå. Det generelle turnover-nivået i norsk arbeidsmarked øker i høykonjunktur, mens turnover-nivået vil reduseres i takt med lavkonjunktur. I Dale-Olsen (2006) sin studie av mobilitet i norsk arbeidsliv kom det frem

at turnover-nivået steg fra 10 prosent i 1992 til 15 prosent i år 2000, men at det så opplevde en nedgang til 13 prosent i 2004. Tallene Dale-Olsen, (2006) presenterer viser at turnover-nivået i norske organisasjoner endrer seg i takt med konjunktursvingningene. På makronivå viser Dale-Olsen, (2006) at individer velger å bytte jobb når økonomien er i vekst, mens i kriser eller nedgangstider velger man å holde på jobben (Dale-Olsen, 2006; Skandsen, 2009).

2.2.4 Bransjespesifikk turnover –varehandelen

Turnover i varehandelen er et stort problem i internasjonal sammenheng. Ifølge Russ & Mcneilly (1995) er det særlig problematisk når dyktige ansatte velger å forlate organisasjoner i varehandelsbransjen. Årsaken til dette er at opplæringen av stadig nye ansatte fører til dårligere kundeforhold som igjen gir utslag på en organisasjons omsetning (Russ & McNeilly, 1995). På samme måte finner Johnson et al., (2000) at tap av dyktige medarbeidere i varehandelen har en signifikant finansiell påvirkning på organisasjoner. Dette grunner i at når medarbeidere i varehandelen bytter jobb, så blir kundegruppen med (Johnson et al, 2000).

Forskning rundt turnover-nivået i varehandelen er ikke noe nytt fenomen. Både Cohen & Schwartz (1980), Griffeth & Hon (2001) og nylig Saridakis & Cooper (2016) viser at turnover-nivået i varehandelen er høyere enn i andre bransjer. Tidligere forskning på temaet har fokusert på dysfunksjonell turnover og konkludert at høy turnover gir negative konsekvenser for organisasjoner i varehandelen. Til tross for dette vil det også være mulig at funksjonell turnover forekommer i varehandelen. Når lavt presterende individer forlater organisasjonen gir det rom for nye individer som gjør ting annerledes og som kan bryte en organisasjons inngrodde mønster og dermed skape utvikling og fornyelse av prosesser og strukturer. Nyansatte har ideer og impulser for forandring. Muligheten til å bytte ut lavt presterende ansatte til hardt arbeidende ansatte er den største positive konsekvensen av turnover (Moblely, 1982).

Flere av de teoretiske bidragene rundt turnover i varehandelen er gjennomført i amerikanske foretak der det er større grad av "hire-fire"- politikk der fagforeninger står svakt. Men denne teorien er også relevant i denne studien da Expert i starten av januar 2016 sa opp tariffavtalen med fagforbundet. Det kan derfor hevdes at Expert beveger seg mot en mer amerikansk arbeidslivsmodell. Ifølge Cotton & Tuttle (1985) er fagforeninger direkte relatert til turnover i organisasjoner. I organisasjoner der fagforeninger står sterkt, vil turnover-nivået være lavere enn i organisasjoner der fagforeningene står svakt (Cotton & Tuttle, 1985). Tilstedeværelsen av fagforeninger har forskjellig innvirkning på turnover i forskjellige bransjer. I en

produksjonsbedrift har fagforeninger generelt større effekt på turnover-nivået enn i en servicebedrift (Cotton & Tuttle 1985 s. 63).

Det er derimot ikke noe forskning knyttet til hvilke konsekvenser turnover har på organisasjoners innovasjonskapasitet eller læringsevne. På den ene siden kan høy turnover være en byrde for Expertbutikkene på Sørlandet da ansettelse og opplæring koster organisasjonene store summer årlig. På den andre siden gir nye medarbeidere store muligheter i form av nye ideer og forandringer, blant annet fordi disse kan være mer mottakelige for læring og implementering av nye strategier.

2.3 Betydningen av turnover for organisasjoners læringsevne og innovasjonskapasitet

En grunnleggende antakelse i denne studien er at turnover har en fundamental rolle i forholdet mellom læring og innovasjon. Ifølge Lam (2005) er organisasjoners innovasjonskapasitet avhengig av evnen til å lære, og evnen til å lære er betinget av turnover-nivået i organisasjonen (March, 1991). Denne sammenkoplingen fører til at denne delen av kapitlet tar opp relevansen av turnover for organisasjoners læringsevne og innovasjonskapasitet der relevant litteratur innenfor innovasjon, læring, organisasjonstruktur, organisasjonskultur og kunnskapsbase blir presentert.

2.3.1 Innovasjon

Ordet innovasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet "innovare" som betyr utvikle eller fornye noe. Innovasjonsteoretikernes far, Joseph Schumpeter, (1934) hevdet at innovasjon skjer gjennom nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Mens en nyere definisjon som treffer bedre til denne studien er:

"To come up with new ideas, products, strategies, decisions, and processes for the growth and development of the organization" (Gupta, 2016 s.90)

Det er vanlig å skille mellom inkrementelle og radikale innovasjoner (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005 s. 7). Inkrementelle innovasjoner er stegvis og kontinuerlig forbedring av et produkt, mens radikale innovasjoner er introduksjon av helt ny og banebrytende teknologi (Fagerberg et al., 2005 s. 7). Organisasjoner oppnår sine konkurransefortrinn gjennom innovasjon (Lazonick, 2005). En innovativ organisasjon er mer enn en struktur eller prosess. Det er et integrert sett med ulike deltakere som jobber sammen for å skape og styrke den typen miljø som gir innovasjon mulighet til å lykkes (Tidd & Bessant 2013 s.109). Organisasjoner

står overfor stadig større konkurranse og teknologiskifter. Som alle andre næringer må serviceorganisasjoner innovere kontinuerlig for å overleve (Dougherty, 2004 s. 35).

Ifølge Lam (2005) er organisatorisk innovasjon skapelse eller adoptering av en ide eller prosess som er ny for organisasjonen, og evnen til å innovere er en forutsetning for å vellykket ta i bruk nye bedrift-spesifikke ressurser og teknologier (Lam, 2005 s.115). Ifølge Abelsen, Isaksen & Jakobsen (2013) vil innovasjonskapasiteten til organisasjoner være betinget av organisasjonsstruktur. Abelsen et al., (2013) skiller mellom mekanisk eller organisk struktur. Mekaniske organisasjoner kjennetegnes av en rigid hierarkisk struktur som er tilpasset stabile og forutsigbare omgivelser og er mer tilbøyelig til å utvikle inkrementelle stegvise innovasjoner. Mens organisk organisasjoner kjennetegnes av en mer dynamisk og flat struktur som er tilpasset ustabile og uforutsigbare omgivelser der radikale innovasjoner ofte finner sted (Abelsen et al., 2013 s. 23). Sterke organisatoriske strukturer gir pålitelighet og stabilitet, men det kan bli et "tveegget sverd" og føre til at organisasjonen blir motstandsdyktig mot endring som gjør at man reagerer for langsomt på trusler og muligheter som gjør at man i liten grad innoverer. Dette skaper rom for etablering av nye innovative organisasjoner. (Abelsen et al., 2013 s. 24).

Videre hevder Abelsen, et al., (2013) at organisatorisk innovasjon vil være et resultat av læring og kunnskapsutvikling. Organisasjoner definerer nye utfordringer, og utvikler ny kunnskap med grunnlag i den allerede eksisterende kunnskapen for å løse utfordringer. Dette perspektivet er basert på ideen om at organisasjoner kan tenke og lære kollektivt (Abelsen et al., 2013). En organisasjons kollektive kunnskap er den akkumulerte kunnskapen som er lagret i regler, arbeidsprosedyrer, rutiner og normer. Denne kunnskapen er førende for hvordan utfordringer løses og er bestemmende for hvordan samhandlingene mellom de ansatte internt i organisasjonen foregår (Abelsen et al., 2013).

For å forstå hva som skaper innovative organisasjoner må man forstå læringsprosessene som finner sted i dem (Lazonick, 2005). Dette innebærer at organisasjonen må forstå relasjonene mellom taus og kodifisert kunnskap. Taus kunnskap er en personlig kunnskap som er basert på individers erfaringer, denne typen kunnskap er utfordrende å kommunisere, lagre eller overføre geografisk (Abelsen, et al., 2013 s. 24). På motsatt side finner vi kodifisert kunnskap som enkelt lar seg artikulere, kommunisere og lagre. Disse kunnskapstypene spiller forskjellige roller i organisasjoners innovasjonsprosesser (Abelsen et al., 2013 s. 24).

2.3.2 Innovasjonsevne i servicenæringen

Forskning rundt innovasjon i servicenæringen har lenge blitt omtalt som "lillebror" i innovasjonsforskning. Det finnes ifølge Reynolds, Howard, Cuthbertson & Hristov (2007) 31 000 artikler som omtaler innovasjon, av disse er det kun 136 som omtaler innovasjon i servicenæringen og 12 som tar for seg innovasjon i varehandelen (Reynolds et al., 2007). Ifølge Miles (2000) har innovasjon i servicenæringen lenge hatt en "Askepott"-status.

Forskning og studier av organisasjoners innovasjonskapasitet og hvordan disse innoverer stammer som regel fra produksjonsbedrifter med fokus på teknologiske og radikale innovasjoner. Til tross for dette har innovasjonsevnen i servicenæringen fått gradvis større anerkjennelse i akademiske miljø, og flere forskningsartikler har blitt presentert (Reynolds et al., 2007 s. 6). En ledende teoretiker innenfor feltet er Hertog (2010) som definerer serviceinnovasjon som:

"A new service experience or service solution in one or several of the following dimensions: new service concept, new customer interaction, new value system/business partners, new revenue model, new organizational or technological service delivery system" (Hertog 2010 s 19).

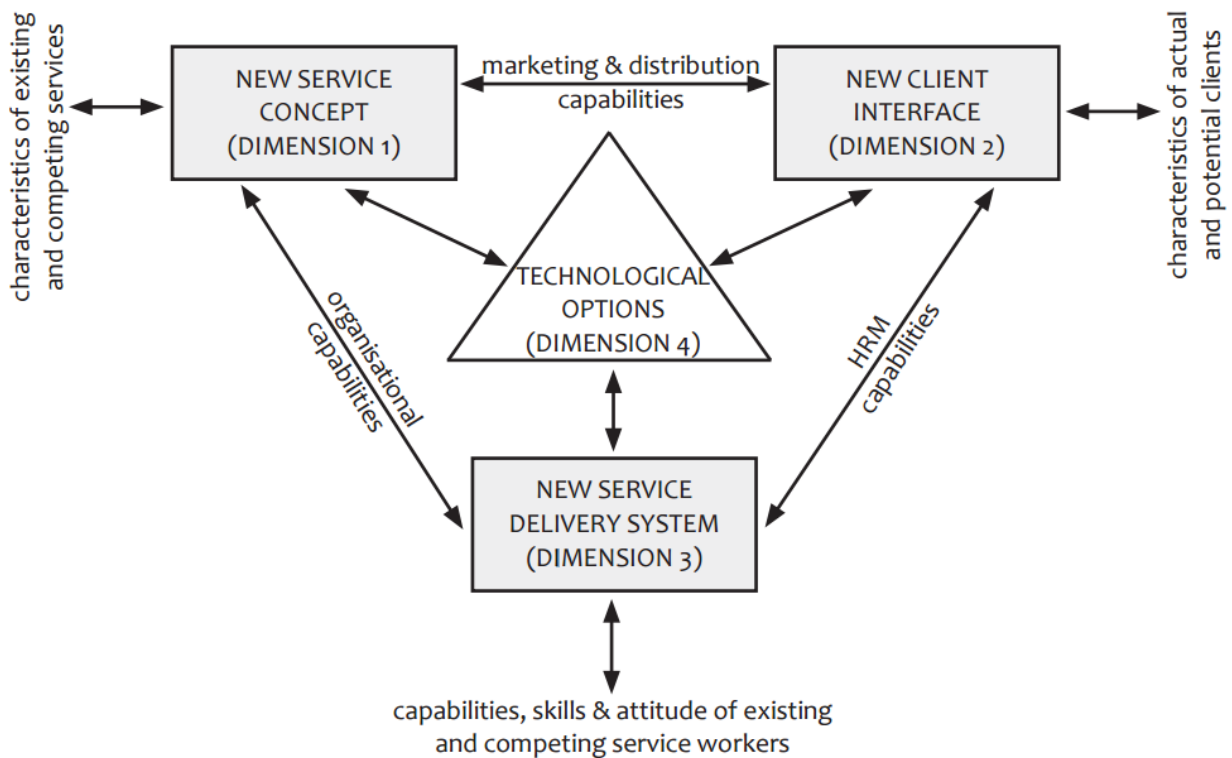
Ifølge Hertog (2010) er innovasjon i servicenæringen sjeldent begrenset til kun å gjelde forandring i egenskapene til tjenesten som tilbys. Innovasjon i servicenæringen forekommer ofte som nye mønster av produktfordistribusjon eller som nye former for klientinteraksjon, der innovasjon i praksis skapes som en blanding av større og mindre endringer i tilpasninger av eksisterende tjenesteytende produkter (Hertog, 2010 s.41). Dette støttes av Reynolds et al., (2007) som hevder at innovasjonsprosesser i servicenæringen er forskjellig fra andre typer næring, da innovasjonsprosesser her fører til inkrementelle innovasjoner hvor man sammenhengende og gradvis utvikler innovasjon i "hvordan", "hvor" og "når" en tjeneste leveres (Reynolds et al., 2007 s. 6).

Ifølge Hristov & Reynolds (2005) kan man dele opp innovasjonsaktivitet i varehandelen og skille mellom "strategisk" og "operasjonell" innovasjon. Strategisk innovasjon i varehandelen er veiledet av en strategisk planleggingsprosess der innovasjoner kan være radikale i form av nye markeder og "sektorhopping" fra for eksempel å selge bare møbler til å selge mat og møbler. Men strategisk innovasjon kan også dreie seg om inkrementelle innovasjonsprosesser der man forbedrer en allerede eksisterende forretningsmodell. Strategisk innovasjon i varehandelen er

sett på som høy-kostnad/høy-innvirkning internt i organisasjonen der investeringer er basert på avkastning over lang tid (Hristov & Reynolds, 2005). Mens "operasjonell" innovasjon i varehandelen hovedsakelig er sammenhengende og inkrementell. Innovasjoner er her utviklet gjennom eksperimentering karakterisert av forholdsvis lav kostnad for organisasjoner. Organisasjoner i varehandelen der "operasjonell innovasjon" forekommer, danner ofte inkrementelle innovasjoner der skillet mellom hva som er "gode rutiner og praksiser" og hva som er innovasjon blir uklart (Hristov & Reynolds, 2005).

Ifølge Xin & Tan (2006) er innovasjon i servicenæringen ofte motivert av organisasjoners behov for å ligge foran konkurrenter. Å være den første som lanserer en innovasjon er viktig for serviceorganisasjoner da innovasjoner som finner sted her ofte er enkle å imitere av konkurrenter (Xin & Tan, 2006 s. 310). Dette er i tråd med Sundbo (1997) som hevder at organisasjoner i servicenæringen har et behov for å innovere hyppigere enn andre næringer. Bakgrunnen er at inkrementelle forandringer i prosesser og prosedyrer er enkle for konkurrenter å imitere. Organisasjoner i servicenæringen trenger derfor kontinuerlig å fornye seg for å holde seg konkurransedyktig.

For å strukturere de ulike karakteristikene til innovasjon i servicenæringen presenterer Hertog (2010) en modell som viser fire dimensjoner av innovasjon i servicenæringen.



Figur 3 - En firedimensjonal modell av serviceinnovasjon (Hertog, 2010 s. 42)

I den første dimensjonen finner man servicekonseptet. Ifølge Hertog (2010) er innovasjoner i produksjonsbedrifter ofte et fysisk og synlig produkt, mens innovasjoner i servicenæringen ofte er det motsatte, der utfallet av innovasjon ikke blir noe som er håndgripelig. Eksempler er nye organiseringskonsepter for å løse spesifikke problemer. Hovedelementet er at det innovative konseptet er så nytt at det ikke har blitt presentert eller tatt bruk i markedet tidligere.

Den andre dimensjonen av serviceinnovasjon Hertog (2010) presenterer finner sted i utformingen av grenseflaten mellom organisasjonen som tilbyr en tjeneste og dens kunder. En stadig større andel av innovasjoner som skapes i servicenæringen, blir til på bakgrunn av organisasjoners markedsføring og utvikling av tjenester som rettes mot et klientspesifikt marked eller på en klientspesifikk måte. Eksempler på dette er medlemsklubber, der man gjennom medlemskap i en organisasjon får rabatter på varer eller tjenester.

Den tredje dimensjonen av serviceinnovasjon involverer tjeneste-levering og organisering. Den omhandler hvordan organisasjoner internt må organisere for å gi ansatte rom til utvikling for å skape innovative tjenester, som for eksempel nye "just-in time" leveringsmetoder som blir presentert i kontekstkapittelet. Innovativ aktivitet er her knyttet til hvordan organisasjonen tilrettelegger for å styrke sine ansatte, slik at ytelsen i hele organisasjonen øker (Hertog, 2010 s.44).

Den fjerde dimensjonen er den mest omtalte i serviceinnovasjonsforskning. Bakgrunnen er akademiske diskusjoner om servicenæringer evner å forme teknologisk utvikling. Ifølge Hertog (2010) kan organisasjoner i servicenæringen innovere uten å benytte teknologi, men i praksis er det et bredt spekter av relasjoner mellom teknologi og innovasjon i servicenæringen. Den stadig økende graden av IT-systemer er spesielt gripende der IT og IKT-tjenester blir oppfattet som et redskap for innovasjon i servicenæringen. Til tross for at flere anerkjenner at IT skaper dyptgående innovasjonsmuligheter og konsekvenser for servicenæringen, ser flere på denne teknologien som typisk leverandør-dominert der eksempler på teknologiske innovasjoner i servicenæringen er automatiske leveringssystemer for å forhindre at man går tom for en vare, eller sporing av hvor en vare befinner seg (Hertog, 2010 s.45).

Ifølge Hertog (2010) er innovasjon i servicenæringen et komplekst fenomen der de fire ulike dimensjonene i modellen påvirkes av hverandre. Når en serviceorganisasjon innoverer betyr det vanligvis også at man innfører nye organisatoriske rutiner, markeds-konsepter, nye distribusjonskanaler og leveringssystemer. Hovedelementet bak modellen er at alle dimensjonene er koblet sammen, og at det foregår et kontinuerlig samspill for å kunne skape

innovative prosesser i serviceorganisasjoner. Et eksempel på samspillet mellom dimensjonene er hvis en serviceorganisasjon ønsker å lansere et nytt servicekonsept. Dette krever markedsekspertise og tilpasning av tjenesteleveringssystemer, samt kunnskap om hvordan tjenesten skal distribueres. Til slutt kreves det organisatorisk kunnskap der man tar opp om dagens organisering kan levere den nye tjenesten som blir etterspurt. Ifølge Hertog (2010) er poenget at innovasjoner i servicenæringen kan være dominert av en av de fire dimensjonene, men de resterende dimensjonene både vil bli påvirket og påvirke den dominerende dimensjonen for å få til en vellykket innovasjon (Hertog, 2010 s.46).

2.3.3 Makroperspektiv på organisatorisk innovasjon

Man kan også se organisatorisk innovasjon fra et overordnet perspektiv ved å studere institusjonelle strukturer. Organisasjoners kontinuerlige kamp for å holde seg konkurransedyktig er påvirket av institusjonelle strukturer (Lam, 2005 s. 132).

Ifølge Hall & Soskice (2001) kan man i et makroperspektiv skille mellom to former for kapitalisme, CME (coordinated market economies) og LME (liberal market economies). Disse institusjonelle rammeverkene preger hvordan organisasjoner innoverer. Bakgrunnen for dette er grunnleggende ulikheter. Det finnes store forskjeller i organiseringen av arbeidsmarkedet mellom de to, det er også forskjeller i hvilke samfunnsnormer og verdier som er gjeldende. En annen grunnleggende forskjell er finnes i hvordan styrende virksomheter og økonomiske forhold oppmuntrer organisasjoner til å organisere og koordinere sine evner og kunnskap forskjellig, for å jakte på karakteristiske innovasjonsstrategier (Hall & Soskice 2001).

Organisasjoner som har LME som institusjonell ramme koordinerer seg gjennom hierarkiske og konkurransepregede strukturer (Hall & Soskice 2001 s.8). Markedsforholdet er karakterisert av tett utveksling av varer og tjenester i et konkurransepreget miljø. Mens organisasjoner i land som styres av den institusjonelle rammen CME derimot er mer avhengig av forhold som er utenfor markedet, disse må i større grad samarbeide med andre aktører for å skape sin kjernekompetanse. CME-organisasjoner er avhengige av å samarbeide for å bygge kompetanse. Dette står i kontrast til LME som er avhengig av å konkurrere for å bygge kompetanse. (Hall & Soskice 2001 s.8).

Ifølge Lam (2005) utvikler organisasjoner som knytter seg til CME strukturen institusjoner som støtter ansettelsesforhold som strekker seg over lang tid, og som utvikler distinktiv organisatorisk kompetanse som gir rom for inkrementelle innovasjoner. Det motsatte er tilfellet for organisasjoner som knytter seg til LME-strukturen. Her vil adhocracy blomstre i nye og

raskt skiftende industrier gjennom radikale innovasjoner. Mobiliteten av arbeidskraft er her høy, og rekonfigurasjon av ny kunnskap foregår i en fleksibel organisasjon (Lam 2005 s.132).

Hall og Soskice (2001) har gitt grunnlag for flere studier som tar opp sammenhengen mellom et lands institusjonelle system og hvordan organisasjoner innenfor dette systemet innoverer. Schneider & Paunescu (2011) undersøkte 26 OECD land i henhold til Hall og Soskice sin typologi, og fant at rundt tusenårsskiftet var liberalisering og LME-land i vekst. Dette gav mindre arbeidstaker-beskyttelse og svakere fagforening, noe som er selve grunnlaget i CME-land. Schneider & Paunescu (2011) hevder at land som strukturerer etter LME frembringer kapital fra aksjemarkedet, mens CME ofte avhenger mer av langtids- forhold med banker og i langt mindre grad benytter aksjemarkedet. I studien endret de institusjonelle strukturene seg over tid mellom landene som ble undersøkt. Skiftninger fra CME til LME, og omvendt, var vanlig, og det forekom kontinuerlige forandringer i et lands institusjonelle rammer. Ifølge Schneider & Paunescu (2011) motbeviser dette at land vanligvis holder seg innenfor den institusjonelle strukturen det først er plassert innenfor (Schneider & Paunescu, 2011 s. 11).

På makronivå vil den institusjonelle strukturen i et land være avgjørende for organisatorisk innovasjon (Schneider & Paunescu, 2011 s. 13). Ved at ulike sektorer har ulike institusjonell struktur vil man oppnå forskjellig mønster av sektorspesifikk kompetanse på makronivå mellom LME og CME. I samsvar med Hall & Soskice (2001) sin studie finner også Schneider & Paunescu 2011 at land som bygger sitt institusjonelle rammeverk på CME får et betydelig konkurransefortrinn sammenlignet med LME i lavteknologiske fagområder, mens det gir betydelige ulemper sammenlignet med LME i høyteknologiske sektorer (Schneider & Paunescu, 2011 s.17).

2.4 Organisatorisk læring

Ifølge Fiol & Lyles (1985) er organisatorisk læring en prosess der organisasjoner utvikler seg gjennom bedre sin kunnskap og forståelse, mens Garvin (1993) hevder organisatorisk læring er en organisasjoner som er dyktige i å skape, anskaffe og overføre kunnskap ved å endre sin adferd for å reflektere ny kunnskap og innsikt (Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993 s. 80). Det teoretiske omfanget av organisatorisk læring er stort, det er derfor primært benyttet tre teoretiske tilnærminger til temaet. Dette er Klev & Levin (2009), Cohen & Levinthal (1990) og March (1991) som alle presenterer relevante teorier innenfor organisatorisk læring.

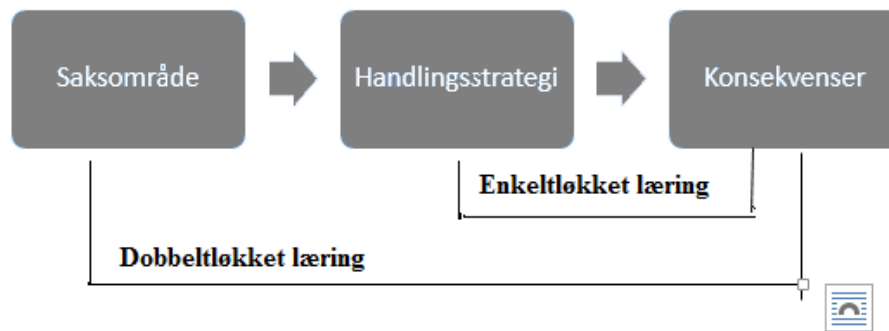
Et lærende individ er en nødvendig men ikke en tilstrekkelig forutsetning for at organisasjoner lærer (Klev & Levin, 2009). Det er en nødvendig forutsetning da organisasjonens oppgaver utføres av individer i organisasjonen, men på den andre siden er det ikke slik at læring på individnivå automatisk skaper endringer på organisasjonsnivå. Et eksempel på dette er medarbeidere som har vært på kurs og tilegnet seg nye ideer og refleksjoner som skaper grunnlag for en helt ny måte å gjøre ting på. Men når medarbeideren kommer tilbake fra kurs, oppleves de nye og gode ideene som diffuse og fjerne av sine kolleger. Ifølge Klev & Levin (2009) vil ikke læring i organisasjoner forekomme ved individuell læring slik som i kurs eksempelet over. Dette grunner i at organisasjonen *er* samspillet mellom aktørene som tilhører den. Det er endringer i samspillet og ikke endringer hos individet som konstituerer organisasjonsendring.

Organisasjoner kan lære. Dette forutsetter at organisasjonens medlemmer deltar i læringsprosesser, og at individuell kunnskap først utnyttes i samspillet med andre. Et grunnleggende element i organisatorisk læring er at endringer i organisasjoner ikke bare kan rettes mot å bygge opp nye individuelle kunnskaper og ferdigheter, men også tar høyde for utvikling av samhandlingen mellom aktørene (Klev & Levin, 2009 s. 94).

2.3.1 Enkelt- og dobbeltløkket læring

Over tid utvikler alle organisasjoner delte normer, verdier og handlingsstrategier som fremmer innarbeidede handlingsmønstre. Så lenge målet og resultatet er det samme går disse handlingsmønstrene uten diskusjon helt friksjonsfritt og ifølge Klev & Levin (2009) vil ikke læring i organisasjoner fremkomme før disse handlingsmønstrene forstyrres. Læringen fremkommer ved at handlingsmønstrene ikke lenger produserer ønsket resultat. Da legges det til rette for organisatorisk læring. Klev & Levin (2009) skiller mellom to former for organisatorisk læring, disse er enkeltløkket læring og dobbeltløkket læring. I enkeltløkket

læring består organisasjonslæring i at man innenfor de rådende handlingsmønstre søker å forbedre et resultat så mye som mulig. Dette er for eksempel å lete etter kostnadskutt for å øke organisasjonens lønnsomhet, det handler i enkeltløkket læring om å gjøre det samme eller mer av det samme, og dette innebærer en justering av handlingsstrategier på samme tid som organisasjonens grunnleggende verdier og mål er fastsatt (Klev & Levin, 2009).



Figur 4 - Enkelt og dobbeltløkket læring (Klev & Levin 2009 s. 95)

Den andre formen for læring Klev & Levin (2009) presenterer er dobbeltløkket læring. Denne formen for læring fremkommer ved å utfordre og stille spørsmål ved de grunnleggende forutsetningene man jobber ut fra. I dobbeltløkket læring stilles det ikke bare spørsmål om ting gjøres riktig, men også om de riktige tingene gjøres. Organisasjoner som lærer etter denne forutsetningen utfordrer antakelser som er grunnleggende og som i stor grad styrer hverdagslige praksiser i organisasjoner.

Ifølge March (1991) kan læring i organisasjoner deles og kategoriseres ut ifra om den har en eksplorativ eller ekspløitativ karakter. Den eksplorative læringen omfatter å søke etter, utforske og eksperimentere med helt ny form for kunnskap. Mens ekspløitativ læring omfatter å forbedre effektivitet, implementering og gjennomføring av organisasjonens allerede eksisterende kunnskap (March, 1991 s. 71). Organisasjoner som retter seg mot læring etter en eksplorativ tilnærming, og som ekskluderer ekspløiterende tilnærming, vil tape kostnader på eksperimentering, og organisasjoner med denne tilnærmingen vil ha for mange underutviklede ideer og for lite bedriftspesifikk kjernekompetanse. På samme måte vil organisasjoner som benytter en ekspløitativ tilnærming og ekskluderer eksplorativ tilnærming bli fanget i en sub-

optimal stabil likevekt der man går seg inn i samme spor uten nyskapning (March, 1991; Skandsen 2009).

For organisasjoner er dermed utfordring å finne riktig balanse mellom å utforske helt ny kunnskap (eksplorerende) samtidig som man opprettholder den læringen og de ressursene som allerede er tilstede i organisasjonen (eksploiterende) (March, 1991 s.72). For enhver organisasjon er det å opprettholde begge former for læring avgjørende for konkurransekraften, men læringsformene er i kontinuerlig konkurranse om knappe ressurser. Resultatet av dette fører til at organisasjoner må ta eksplisitte og implisitte valg mellom dem, effektivisering av rutiner og praktisering er essensielt for organisasjoners overlevelse, men det er også evnen til å generere nye praksiser i et stadig skiftende miljø. Balansering av begge formene for læring er helt avgjørende for overlevelse og utvikling (March 1991; Skandsen 2009).

2.4.1 Absorberingskapasitet

Cohen & Levinthal (1990) hevder at læring er kumulativ, og at læringen som finner sted i organisasjoner er avhengig av tidligere tilegnet kunnskap og erfaringer. En organisasjons læringsevne er avhengig av å tilegne seg absorberingskapasitet. Cohen & Levinthal (1990) hevder også at organisasjoners absorberingskapasitet også er helt avgjørende for innovasjonsevne og definerer absorberingskapasitet som:

The ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends (Cohen & Levinthal 1990 s. 128)

Ifølge Lane, Koka & Pathak (2006) bygger organisatorisk absorberingskapasitet på tre sekvensielle prosesser. Den første er å gjenkjenne og forstå nye kilder til kunnskap som befinner seg utenfor organisasjoner gjennom eksplorativ læring. Den andre er assimilering av ny kunnskap gjennom læringsprosesser. Den siste prosessen er å ta i bruk den assimilerte kunnskapen for å skape ny kunnskap med kommersiell verdi gjennom ekspløitativ læring (Lane et al., 2006 s. 856)

Organisasjoners absorberingskapasitet begynner på individnivå der tidligere kunnskap veileder individer i organisasjonen til å identifisere ny ekstern kunnskap som gjennom assimilering mellom individer i organisasjonen blir del av en felles kunnskap (Cohen & Levinthal 1990). Den nyervervede kunnskapen må da transformeres mellom individer, erfares og tas i bruk på organisasjonsnivå for å generere absorberingskapasitet (Cohen & Levinthal 1990).

Ifølge Cohen & Levinthal (1990) er organisasjoners absorberingskapasitet en sti-avhengig prosess der ny kunnskap må utvikles på alle nivåer av organisasjonen. Absorberingskapasiteten er påvirket av rutiner, systemer og strukturer i organisasjoner (Cohen & Levinthal 1990; Skandsen 2009). Ifølge Sun & Anderson (2008) er det den allerede eksisterende kunnskapen i organisasjoner som skaper absorberingskapasitet og som aktiverer organisasjoner evne til å lære, skape og implementere nye organisatoriske rutiner. Absorberingskapasitet blir av Sun & Anderson (2008) ansett som en organisatorisk ressurs av forkunnskaper som kan føre til læring og utvikling av nye strukturer og rutiner.

Ifølge Senge (1990) presentert i Sun & Anderson (2008) er en forutsetning for absorberingskapasitet at det forekommer læringsoverføring mellom individer organisasjoner. Ifølge Senge (1990) presentert i Sun & Anderson (2008) i krever dette at individer i organisasjonen først utvikler evnen til å lære kontinuerlig. For å oppnå dette er effektivt teamarbeid med felles tro og kultur en forutsetning, man skaper da en felles visjon der enkeltindivider engasjerer seg og samarbeider for å oppnå et felles mål og en felles visjon (Sun & Anderson, 2008 s.135)

Det finnes flere eksempler på hvordan organisasjoner kan generere absorberingskapasitet. I kontekstkapittelet senere i oppgaven presenteres det at Expert AS nylig startet design, produksjon og salg av egne merkevarer. Den direkte innoveringen hevder Cohen & Levinthal (1990) gir organisasjonen bedre evne til gjenkjenne og utnytte ny informasjon som er relevant for elektronikkmarkedet. Dette blir videre tatt opp i drøftingsdelen av denne studien. Premisset som gir grunnlag for organisasjoner absorberingskapasitet er nødvendigheten av tidligere og relatert kunnskap for å kunne assimilere og benytte seg av ny kunnskap (Cohen & Levinthal 1990). Et eksempel på dette er kurs. Ved å sende ansatte på kurs investerer organisasjonen direkte i sin absorberingskapasitet. En organisasjons absorberingskapasitet er avhengig av den absorberingskapasiteten som er til stede i individene som tilhører den. Ansattes tidligere tilegnede kunnskap øker både evnen til å ta til seg ny kunnskap, evnen til å bevare gjeldende kunnskap og evnen til å bruke den eksisterende kunnskapen i praksis. Men det er ikke bare individene i organisasjonen som tilegner seg absorberingskapasitet. Selve organisasjonen vil på samme tid som individene i den, tilegne seg og utvikle absorberingskapasitet Men vil på samme måte være avhengig av tidligere tilegnet organisasjonsspesifikk kunnskap og erfaringer for å utvikle absorberingskapasitet (Cohen & Levinthal 1990, s. 131; Skandsen, 2009).

2.4.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur skaper og formidler identiteten til organisasjoner (Cheung, Wong & Wu, 2011). Organisasjonskultur påvirker ikke bare organisasjonen som struktur, men også organisasjonen på gruppe og individnivå. Schein (1996) definerer organisasjonskultur som:

“the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about and reacts to its various environments” (Schein, 1996, s. 236)

Schein (1996) skiller mellom tre nivåer i en organisasjonskultur. Det øverste nivået er artefakter, dette er materielle gjenstander og strukturer som organisasjoner benytter for å manifestere seg materielt i omgivelsene, eksempler på dette er bygninger, møbler eller klesdrakter. Det neste nivået er tilpassede verdier. I organisasjoner er dette verdiene som kommer til uttrykk mellom individene i organisasjonen. Her finner man slagord, strategier, målsettinger og andre normative koder som bidrar til målintegrasjon mellom individene i organisasjonen. Det siste nivået er underliggende forutsetninger, her vil kulturelementer ikke kunne observeres direkte, og de er sjeldent begrepsfestet mellom individene i organisasjonen. Mange underliggende forutsetninger eksisterer uten at organisasjonsmedlemmene er bevisst deres eksistens (Karlsen, 2010 s.103). Videre hevder Karlsen (2010) at det kun er ansatte med lang erfaring som er tilpasset de underliggende forutsetningene, og at de dermed blir kulturbærere for organisasjonen.

En organisasjons historie har betydning for organisasjonskulturen (Karlsen, 2010). Historiske hendelser bidrar til å forme organisasjonskulturen ved at den skaper seg en identitet som medlemmene kan identifisere seg med. Hvor stor grad av identitet individene i organisasjonen føler, avhenger av hvor sterk organisasjonskulturen er (Karlsen, 2010 s.101). I en sterk organisasjonskultur er graden av sammenfall mellom verdiene til individene og organisasjonen sterk, og man oppnår en sammenkoblet organisasjon som jobber mot samme mål (Karlsen, 2010). I tråd med dette hevder Schein (2004) at en sterk organisasjonskultur forekommer når verdier, trossystem, og samme adferd er delt og kontinuerlig opprettholdes innenfor organisasjonen (Schein, 2004). Endringsprosesser eller implementering av nye normer er dermed lettere da individene i organisasjonen reagerer likt (Karlsen, 2010 s.101).

En svak organisasjonskultur kjennetegnes av at individene i organisasjonen har heterogene oppfatninger som fører til holdnings- og atferdsmessige uoverensstemmelser (Sørensen, 2002). Dersom organisasjonskulturen er svak, kan det være et symptom på at individene i organisasjonen jobber etter heterogene målsettinger som ikke stemmer overens med organisasjonens. Dette gjør endringsprosesser eller implementering av normer vanskelig da individer i organisasjonen i ulike grad vil finne nye normer i samsvar med de verdiene de selv bærer (Karlsen, 2010, s.101). Til tross for at en sterk organisasjonskultur fremstår som utelukkende positiv, kan det gi negative ringvirkninger ved at organisasjonen blir mindre innovativ da individer i organisasjonen i liten grad forsøker å lage egne løsninger (Karlsen, 2010 s.102).

Ifølge Argote (2013) er organisasjonskultur en avgjørende karakteristikk for læringsevne. Når individer i en organisasjon føler seg trygge og frie til å uttrykke sine ideer og tanker, er man innad i organisasjonen mer tilbøyelig til å lære av hverandre og individers tidligere erfaringer (Argote, 2013 s. 41).

Organisasjonskulturer som verdsetter og belønner samarbeid, kunnskapsdeling og felles verdier kan ifølge Valencia, Jimenez & Valle (2011) fremme organisatorisk læring på en slik måte at dysfunksjonell turnover blir redusert (Valencia et al., 2011). Organisasjoner som innehar en sterk læringskultur der både læring er en del av "hva vi er" samt "hva vi gjør" er mer tilbøyelig til forstå viktigheten av både å utvikle eksisterende kunnskap og innsikt i nye prosesser (Guidice, Heames & Wang 2009, s. 155). Mens organisasjoner som opplever høy grad av turnover raskt kan skifte ut medarbeidere relativt problemfritt, så vil det være langt vanskeligere å beholde samme organisatoriske verdier, normer og felles visjon (Guidice et al., 2009). Organisasjonskulturen blir påvirket av kontinuerlige forandringer. For å reversere dette er organisasjoner avhengig av å ansette individer med både kunnskap, erfaring og motivasjon til å samhandle med andre for å nå felles mål (Guidice et al., 2009). I tråd med dette hevder Bendapudi & Leone (2002) at individer blir værende i organisasjoner som skaper en kultur der deling, oppmuntring av gjennomført arbeid, belønningssystemer og tillit til organisasjonen er daglig praksis.

Ifølge Valencia et al., (2011) har organisasjonskultur også direkte innvirkning på organisasjoners innovasjonsevne og er en faktor som kan stimulere til innovasjonsaktivitet mellom ansatte og organisasjon. Dette hevder Valencia et al. (2011) grunner i at organisasjonskultur direkte kan stimulere innovativ adferd mellom ansatte i organisasjonen siden det kan føre til å akseptere innovasjon som en grunnleggende verdi for organisasjonen og

kan fremme forpliktelse til innovasjonsprosesser (Valencia et al. 2011 s. 58). Organisasjonskulturen er avgjørende for hva slags type innovasjon som forekommer i organisasjonen. En mer adhoc-basert organisasjonskultur fremmer radikale innovasjoner mens en mer hierarkisk struktur fremmer inkrementelle innovasjoner (Valencia et al., 2011 s. 65).

2.4.3 Mintzbergs arketyper for organisasjonsstruktur

Ifølge Mintzberg presentert i Lam (2005) kan man kategorisere organisasjoner i fem ulike strukturelle arketyper: enkel struktur, maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjonalisert struktur, og adhoc-krati. Hver enkelt struktur har ulikt potensiale for innovasjon og innovasjonsaktivitet (Lam 2005, s.119). Den første Mintzberg presenterer er enkel struktur som er en organisk organisasjon som ofte er sentralt kontrollert av en person og har potensiale til å reagere raskt på endringer. Denne typen strukturell arketype har et høyt innovativt potensiale da organisasjoner med denne arketypen stadig søker høy- risiko-miljøer. Svakheten ved denne formen for organisatorisk struktur er mangelfullt ressursgrunnlag.

Den andre typen Mintzberg presenterer er maskinbyråkrati. Denne organisasjonsstrukturen er kjennetegnet ved at ansatte har en høy grad av spesialisering, standardisering og kontroll, der innsatsen ligger i å effektivisere rutiner rundt formalisering av ferdigheter og erfaring. Typiske organisasjoner som har denne strukturen er masseproduserende fabrikker. Innovasjonsevnen er basert på inkrementell innovasjon der effektivitet og stabilitet er hovedfokus, maskinbyråkratiet er derfor dyktige til å håndtere rutineproblemer men er høyst rigide og ute av stand til å håndtere forandring og skiftende miljø. (Lam, 2005 s. 120).

Fagbyråkrati er den tredje strukturelle organisasjonstypen Minzberg presenter. Denne kjennetegnes av en desentralisert mekanisk form som innebefatter en høy grad av autonomi til individuelle profesjonelle, der "autoriserte" eksperter arbeider innenfor en funksjonell spesialisering. Typiske organisasjoner med denne typen struktur er universiteter og sykehus. Innovasjonspotensialet er her avhengig av individuelle eksperter som er innovative innenfor sitt fagfelt. Utfordringen er å koordinere på tvers av funksjoner og disipliner, noe som gir begrensninger for innovasjonsevnen til organisasjonen sett under ett. (Lam, 2005 s. 120).

Den fjerde strukturelle arketypen er divisjonalisert form og kjennetegnes ved å være en organisk del-autonomisert enhet som er løst sammenkoblet av en sentral administrativ struktur. Denne strukturen assosieres gjerne til større organisasjoner som er designet til å møte lokale miljøutfordringer. Innovasjonsevnen er her basert på evnen til å utvikle kompetanse i spesifikke

nisjer. Utfordringer knyttet til innovasjon i innenfor denne arketyper er konkurransen mellom avdelinger, noe som hemmer kunnskapsdeling (Lam, 2005 s. 120).

Den siste strukturen Mintzberg presenterer er adhoc-krati, som kjennetegnes ved å være en høyst fleksibel og prosjektbasert organisasjon, som er designet til å håndtere ustabilitet og kompleksitet. Et typisk kjennetegn ved denne strukturen er problemløsende team som raskt kan rekonfigureres som en respons på stadig skiftende marked. Typiske organisasjoner som har denne strukturen er software- og ingeniør-firmaer. Innovasjon skapes på bakgrunn av muligheten til å lære raskt samt å tilpasse seg stadig skiftende miljø. Til tross for høy innovasjonsevne vil den ustabile strukturen gå på bekostning av organisasjonen og føre til et kort liv. (Lam, 2005 s. 120).

Lam (2005) presenterer to alternative modeller for organisasjonsstruktur som gir ulike former for innovasjon i organisasjoner. Disse er J-form og adhocracy. Organisasjoner som er gode til å skape kumulativ læring og som innoverer på bakgrunn av organisasjonsspesifikk kompetanse og gjennom rutiner for problemløsning kjennetegner J-form. Mens adhocracy står i kontrast til dette og kjennetegnes av individuelle spesialister som er organisert i fleksible markedsbaserte prosjekter, og som raskt kan respondere på ny kunnskap, og integrere denne for å skape radikale, nye produkter og prosesser (Lam, 2005 s. 120).

En utfordring til J-form-strategiske organisasjoner er at den stegvise og inkrementelle læringen fører til et fastlåst handlingsmønster som man ikke kan bryte ut av. Sydow, Schreyögg & Kock (2009) kaller dette path dependency og lock-in, noe som fører til at man hemmer muligheten til læring av radikale prosesser og rutiner. Utfordringer i organisasjoner med adhocracy-struktur er ifølge Lam (2005) at læringen og kompetansen i stor grad tilhører individene i organisasjonen. Når disse forlater organisasjonen, vil kunnskap og profesjonell ekspertise forsvinne med individet. Adhocracyet er derfor utsatt for tap av kunnskap når individer forlater organisasjonen (Lam, 2005 s. 128).

2.4.5 Organisasjoners kunnskapsbase

Som vist i diskusjonen tidligere i dette kapitlet så har ikke turnover den samme effekten på læring i alle organisasjoner, men er heller betinget av organisasjonsstrukturen og kulturen. Det neste forholdet som binder sammen forholdet mellom turnover og innovasjon er organisasjoners kunnskapsbase. Ifølge Asheim & Gertler (2005) skiller man mellom to typer kunnskapsbaser, syntetisk og analytisk. En avgjørende forskjell mellom syntetisk og analytisk

kunnskapsbase er graden av taus og eksplisitt kunnskap. For å forstå kunnskapsbasene må derfor taus og eksplisitt kunnskap presenteres (Asheim & Gertler, 2005).

Begrepet taus kunnskap ble først benyttet av den russisk-amerikanske filosofen Michael Polanyi, (1966) som mente at *"mennesker kan mer enn de kan fortelle"*. At kunnskapen er taus medfører at den vanskelig lar seg utrykke gjennom språket, men er personlig, kontekstspesifikk og ofte forankret i erfaringer, ideer og verdier til individer eller grupper (Klev & Levin 2009). I organisasjoner er taus kunnskap den individuelle erfaringsbaserte viten om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Den tause kunnskapen blir dermed synlig gjennom hva den enkelte medarbeider er i stand til å gjøre, ikke hva vedkommende kan snakke om. Det er derfor ikke mulig å få adgang til denne kunnskapen uten medvirkning fra den som besitter den tause kunnskapen (Klev & Levin 2009 s. 107). Det er dermed umulig å utvikle endringsprosesser i organisasjoner uten at kunnskapen dyrkes frem gjennom deltakelse og involvering fra ansatte som har kunnskapen som en del av sitt daglige arbeid.

På den andre siden finner vi eksplisitt kunnskap som Ifølge Klev og Levin (2009) er såkalt boklig lærdom. Eksplisitt kunnskap vil primært formidle faktakunnskap. I denne formen for kunnskap vil argumenter eksistere uavhengig av kontekster. Den eksplisitte kunnskapen er altså kunnskap som lar seg dokumentere eller manifestere og representerer en plattform for å realisere læring i organisasjonen. Den eksplisitte kunnskapen befinner seg i medarbeideres sekvensielle, rasjonelle og digitale kunnskap (Klev og Levin 2009 s105). Om kunnskapen til ansatte i de ulike Expert-butikkene er av eksplisitt eller taus karakter, vil trolig påvirke hva slags effekt turnover vil ha på læringsprosessene i organisasjonene.

Ifølge Asheim & Gertler (2005) er taus kunnskap grunnleggende iboende i organisasjoner med syntetiske kunnskapsbaser. Den syntetiske kunnskapsbase er gjerne til stede i prosess og industriell organisasjoner der innovasjon fremkommer gjennom anvendelse og kombinerings av allerede eksisterende kunnskap. Innovasjonen skapes gjerne som respons på kunders ønske om å løse spesifikke problemer (Asheim & Gertler, 2005). Innovasjonsaktiviteten til organisasjoner med syntetisk kunnskapsbase har som mål å videreutvikle allerede eksisterende produkter og prosesser. Dette medvirker til å skape inkrementelle innovasjoner der individer skaper innovasjonsprosesser og kunnskap gjennom praktisk arbeid og eksperimentering (Asheim & Gertler, 2005). I organisasjoner med syntetisk kunnskapsbase er mer konkret "know-how", praktiske ferdigheter, nødvendig for å skape ny kunnskap. Dette fremkommer gjerne gjennom opplæring eller trening i organisasjoner med syntetiske kunnskapsbaser. Til tross for dette er store deler av kunnskapen blant individer i organisasjonen av en taus karakter. Dette grunner i

at kunnskapsutviklingen skapes gjennom erfaring individer tilegner seg gjennom "learning by doing"-praksiser (Asheim & Gertler 2005; Skandsen 2009).

På motsatt side av den syntetiske kunnskapsbasen presenterer Asheim & Gertler (2005) de analytiske kunnskapsbasen. Ifølge Asheim & Gertler (2005) baserer den analytiske kunnskapsbasen seg på vitenskapelig kunnskap. Her skapes og utvikles kunnskap gjennom formelle modeller og kodifisert kunnskap. Typiske industrier med analytisk kunnskapsbase er organisasjoner som innehar stor grad av eksplisitt kunnskap, som for eksempel IT og IKT-firmaer. Kunnskapen som her utvikles manifesteres i nye produkter eller prosesser som oftere bidrar til å skape radikale innovasjoner (Asheim & Gertler 2005, s.296).

Det er med bakgrunn i de ulike gradene av eksplisitt og taus kunnskap i kunnskapsbasene naturlig å anta at organisatorisk turnover vil påvirke læringsprosesser i ulik grad avhengig av hvilken form for kunnskapsbase organisasjonen opererer med. I organisasjoner med syntetiske kunnskapsbaser der store deler av kunnskapen blant individene er av en taus karakter, er det grunnlag for å anta at turnover trolig vil ha en større negativ innvirkning på organisasjonens evne til å lære av tidligere erfaringer. Dette grunner i at den tause kunnskapen som er iboende i individet forsvinner ut av organisasjonen når vedkommende slutter. I organisasjoner med analytiske kunnskapsbaser vil turnover trolig ikke ha samme negativ innvirkning på evnen til å lære av tidligere erfaringer, noe som grunner i at kunnskapen her er eksplisitt, kodifisert og blitt skrevet ned. Dette medfører at turnover ikke blir så skadelig da kunnskapen har mulighet til å bli værende i organisasjonen selv om noen slutter. Dette ble også resultatet i Skandsen (2009) sin studie av turnovers effekt på innovasjon.

Dette teorikapittelet har gjennom å belyse teoretiske perspektiver på turnover, læring og innovasjon dannet det teoretiske grunnlaget for denne empiriske studien. Tillegglitteratur til disse tre store teoretiske perspektivene er organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og organisasjoners kunnskapsbase. Ved å belyse denne litteraturen og tillegglitteratur er målet videre å svare på hvordan turnover påvirker læring og innovasjonskapasitet i Expert AS. Under presenteres metodekapittelet før kontekstkapittel og drøftingskapittelet blir presentert.

3. Metodekapittel

3.1 Begrunnelse for valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming

Ifølge Yin (2014) bør forskningsdesign styres av studiens forskerspørsmål. For å kunne besvare denne studiens forskerspørsmål har det blitt benyttet det Yin (2014) kaller case-studie-design. Ifølge Thaagard (2013) kjennetegnes case-studier av et undersøkelsesopplegg der intensjonen er å samle inn en stor mengde data om en eller flere enheter i en avgrenset kontekst. Enheter kan være både personer, grupper eller organisasjoner. Ifølge (Yin, 2014) er case-studier spesielt egnet til å besvare *hvordan* og *hvorfor* spørsmål, særlig om disse foregår i nåtid og innenfor virkelighetens rammer:

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real world context” (Yin, 2014 s.16).

Denne studien har benyttet et multiple – case design bestående av fem butikker innenfor en organisasjon. Ifølge Yin (1994) er det viktig at hver enkelt case som blir plukket ut tjener et spesifikt formål, casene skal også bygge på en grunnleggende antakelse, enten at resultatene vil få lignende utfall eller en antakelse som tilsier at man vil finne forskjellige resultater, men av logiske og forutsigbare grunner (Yin, 1994 s. 46).

Forskjeller og likheter mellom de ulike casebedriftene kan skape et sammenligningsgrunnlag som vil være relevant for studien. Casebedriftene har på den ene siden store forskjeller i henhold til fysisk størrelse, antall ansatte og daglig omsetning. Det er også ulike eierforhold i bedriftene der to av butikkene er franchise-eide, mens de tre andre er kjede-eide butikker. Den grunnleggende antakelsen er her at forskjellene og likhetene kan sammenlignes i et multiple-case design og kan bidra til å svare på studiens forskerspørsmål. Yin, (2014) hevder denne formen for casedesign gir fordeler og ulemper. På den ene siden vil det empiriske materialet oppfattes som mer overbevisende og dermed mer robust. På den andre siden vil multiple- case design kreve omfattende ressurser og tid (Yin, 2014 s 57).

På bakgrunn av omfattende forberedelser og lang erfaring i Expert-konsernet vil et multiple-case-design være realistisk å gjennomføre for denne studien. Til tross for at dette er en langt mer tidkrevende prosess vil det heve studien på flere områder. Det empiriske materialet blir som Yin (2014) hevder mer overbevisende og gir studien en større tyngde.

Denne studien har benyttet kvalitative intervju som metodisk verktøy. Kvalitative intervju er en særlig velegnet metode som gir informasjon om hvordan intervjupersoner opplever og forstår

seg selv og sine omgivelser (Thaagard, 2013 s.58). Thaagard 2013 hevder videre at kvalitative intervju gir et stort og rikt dataomfang. Målet var at denne metodiske tilnærmingen ville gi en stor mengde data som sikret at studien kunne svare på hvordan turnover påvirker lærings-og innovasjonsprosessene i de fem ulike Expert butikkene.

I kontrast til det standardiserte og nøye strukturerte survey-intervjuet, gir kvalitative forskningsintervju informanter mulighet til å uttrykke seg mer presist. Man unngår her forhåndsdefinerte svaralternativer som survey intervjuet bygger på, og oppnår heller en situasjon der intervjuobjekter mer presist kan uttrykke hva de mener. (Schoenberger, 1991). Den kvalitative intervjuformen er også fleksibel ved at forsker både kan stille oppfølgingsspørsmål og oppklare eventuelle misforståelser direkte i intervjuet. Dette skaper mer nyanserte kommentarer til temaer, begreper og situasjoner informantene beskriver (Thaagard, 2013 s.101). Kvalitative forskningsintervju gir forskeren mulighet til å oppnå detaljert forståelse av intervjuobjektets syn på tema uten risiko for å forenkle en kompleks virkelighet. Noe som ofte hender i mer standardiserte intervjuformer (Schoenberger, 1991; Skandsen, 2009).

3.2 Redegjørelse for fremgangsmåte

3.3 Hvordan og hvorfor bedriftene og informantene ble valgt ut

For å skape et metodisk grunnlag i studien ble det tidlig i prosessen fokusert på gjennomgang av relevant litteratur i planleggingsprosessen. Den relevante teorien som ble presentert i teorikapittelet ga grunnlag for utformingen av intervjuguider som ble anvendt til dette studiet. Når litteraturgjennomgang og utforming av intervjuguide ble ferdigstilt var det naturlig å gjennomføre en pilotstudie. Ifølge Yin (2014, s. 96) vil en pilotstudie bidra til å raffinere både innholdet av data som samles inn samt prosedyrene ved datainnsamling. En pilotstudie er ikke en preliminær testundersøkelse, men heller et verktøy for å utvikle relevante spørsmål, og om mulig bidra til økt konseptuell klarhet for forskningsdesignet og datainnsamlingsprosessen Yin (2014, s 96).

Pilotcaset for denne studien ble gjennomført i en av de fem ulike Expert-butikkene på Sørlandet. Formålet med pilotcaset var å undersøke at intervjuguiden faktisk fanget opp data som kunne gi svar på forskerspørsmålet og i tillegg gi verdifull trening i intervjusituasjoner. Gjennomføringen av pilotcaset var i henhold til Yins (2014) prinsipper for datainnsamling. Ifølge Yin (2014) skal flere datakilder benyttes, dette sikrer økt reliabilitet samt at isolert bruk av kilder fører til dårligere forskningsetikk og vanskeliggjør svaret på problematikken en studie undersøker (Yin, 2014).

Tradisjonelt vil aktuelle informanter i pilotstudier være mennesker som har erfaring og refleksjoner rundt sammenhengen mellom turnover, innovasjon og læring. Det er i denne oppgaven foretatt et strategisk utvalg av intervjuobjekter. Dalland (2007) hevder at man bør velge ut informanter som har noe å bidra med rundt tematikken man forsker på, og at informantene man velger har meninger rundt det gitte temaet (Dalland, 2007).

Til tross for dette har denne studien likevel valgt å ta med informanter som nødvendigvis ikke har inngående kunnskap rundt problematikken turnover, læring og innovasjon. Yin (2014) hevder at man skal velge ut deltakere rettferdig, slik at ingen grupper eller mennesker blir urettferdig inkludert eller ekskludert fra studien. Det ble derfor foretatt kvalitative intervju fra både deltidsansatte, faste ansatte, daglig leder samt tidligere ansatte. Informasjonsmengden og bredden i svarene ble dermed høyst forskjellige. Til tross for ulik forståelse av problematikken rundt turnover, læring og innovasjon sikret den store bredden av informanter et mer nyansert bilde av problematikken som denne studien tar opp. Bredden sikrer også at organisasjonskulturen som er gjeldende i de ulike casebedriftene blir fanget opp.

3.4 Vurderinger rundt anonymisering

Karakteristikken til denne studien gjør at vurderinger rundt graden av anonymisering må drøftes. På den ene siden hevder Thaagard (2013) at informanter som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Johannessen, Christoffersen, & Tufte, (2011) tar dette et steg videre og hevder at informasjon som er samlet inn gjennom undersøkelser, skal brukes kun til det formålet dataene er samlet inn for og ikke kan brukes i andre sammenhenger (Johannessen et., al 2011).

I tillegg til hensynet om å beskytte informanter har konfidensialitet også forskningsmessig betydning (Lofland, Snow, Anderson & Lofland, 2006 s. 52). Konfidensialitet har betydning for forskeren da resultatet av kvalitativ forskning skal føre frem til forståelse av sosiale fenomener og ikke forstyrres av navn eller stillingstittel. Ved at man ikke knytter et navn til utsagn i teksten som presenteres, eller når man anvender pseudonymer, vil forskeren og leseren av studien få et bedre grunnlag for bli oppmerksom på generaliserbare mønstre som fremkommer i dataene, fremfor å forstå teksten som beretninger om spesifikke situasjoner og personer (Lofland et al., 2006 s.52).

Butikkene som er med i studien er anonymisert av hensyn til den enkelte bedrift. Ved å samle data fra fem ulike butikker sikrer man ikke bare bredde, men også at anonymiteten blir sterkere og bedre bevart når studien er gjennomført innenfor flere miljøer eller settinger (Thaagard 2013). Denne studien har derfor valgt å anonymisere alle informanter samt alle butikkene, med unntak av HR-direktøren for Expert Norge. Dette er en så sentral figur i konsernet at hans meninger og rolle vil være umulig å anonymisere. Butikkene har fått pseudonymer etter det greske alfabetet fra Alfa-Epsilon, samt at alle ansatte blir referert til ved stillingstittel. Dette sikrer at dataene er anonyme og behandlet i henhold til god forskningsetikk.

3.5 Utvelgelse av datakilder - butikker og intervjuobjekter

Gjennomføringen av pilotcaset avdekket en rekke indikasjoner på hvordan intervjuguiden passet opp mot forskerspørsmålet. Erfaringer fra pilotcaset førte også til en forståelse av at flere typer data vil være nødvendig for å besvare forskerspørsmål. Før pilotcaset ble gjennomført var studiens data bygget på primærdata som ble samlet inn direkte fra primærkilder i forskningens forløp (Blaikie, 2010). Men verdien av å samle inn flere typer data for studien førte derfor til at også sekundær-data ble benyttet. Sekundærdata er rådata som er blitt innsamlet av andre. I denne oppgaven er det brukt sekundærdata fra Expert AS sine medarbeiderundersøkelser samt statistikk av turnover-nivå i organisasjonen. Dette er data som i stor grad belyser forskerspørsmålet, og som gir et viktig statistisk bakteppe som er viktig for denne typen studie.

For å undersøke fenomenet hvordan turnover påvirker læring og innovasjon i Expertbutikker på Sørlandet ble det gjennomført strategiske utvalg for å finne aktuelle butikker. Strategisk utvalg baserer seg på å velge deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er av interesse for studien og som er strategiske i forhold til problemstilling eller studiens teoretiske perspektiv (Thaagard, 2013). Det ble gjennom denne prosessen valgt ut fem butikker i Sørlandsregionen. Disse kommer fra Aust- Agder og Vest-Agder og er forskjellige både i fysisk størrelse, antall ansatte, og om butikken er kjedestyrkt eller franchisebasert. Det er store variasjoner mellom butikkene når det gjelder salgsareal, struktur, kultur, antall ansatte og graden av turnover. Til tross for store ulikheter er to av butikkene såkalt franchise. Butikker av denne modellen bygger på:

“et samarbeid mellom to selvstendige parter hvor franchisegiver har utviklet og eier et konsept for etablering av en lokal enhet som han har testet og dokumentert lønnsomt ¹.”

Differensieringen ved at to av fem butikker som er undersøkt er franchise gir grunnlag for å sammenligne på flere nivåer. Dette skaper helt egne sammenligningsverdier ved å kunne sammenligne både i par og overordnet alle fem butikker. Ulikhetene mellom hver enkelt bedrift sikrer større bredde i dataene Thaagard (2013). Utvalget av intervjuobjekter ble valgt ut fra følgende kriterier:

¹ <https://snl.no/franchise>

Informantgruppe 1- Nøkkelinformanter

Dette er informanter som har en lederrolle i hver enkelt casebedrift. Dette er personer som har inngående kunnskap rundt turnoverivå, personalstrategi, læringsevne til ansatte samt kunnskap rundt størrelse på butikk, økonomi, og antall ansatte som er fordelt på de ulike avdelingene. Dette er typisk daglig leder i en av casebedriftene eller HR-direktøren for Expert Norge AS.

Informantgruppe 2- Hovedinformanter

Denne informantgruppen er faste ansatte i Expertbutikker på Sørlandet, som gjerne har jobbet lenge i organisasjonen. Disse har inngående kunnskap rundt bedriftskultur, læringsmiljø, innovasjonsevne og bedriftsrutiner.

Informantgruppe 3- Sekundærinformanter

Som en organisasjon med høy andel deltidsansatte vil sekundærinformanter være deltidsansatte som enten har jobbet lenge i organisasjonen, eller som akkurat har startet sitt jobbforhold med Expert AS. Dette er informanter som har kunnskap rundt ansettelsesforhold, organisasjonskultur og hvordan selgertreninger foregår og hvor effektive disse er.

Informantgruppe 4- Tidligere ansatte i Expertkonsernet

Den fjerde gruppen med informanter er tidligere ansatte som var tilknyttet nøkkelstillinger i de ulike butikkene. Informanter som er tidligere ansatte i Expert AS er tre tidligere avdelingsledere som har jobbet i en av casebedriftene over flere år, men som av ulike grunner ikke jobber der lengre. Disse gir enestående kunnskap rundt turnover, forhold som førte til at man sluttet, og man får ufiltrert kunnskap om bedriften fra "den andre siden". Dermed gir denne informantgruppen en helt spesiell kunnskap og kan fungere som et kontrollorgan som kan bekrefte eller avkrefte forhold daglig leder hevder er viktige ved ansettelse og fratredelse av ansatte.

3.6 Generering av data -kvalitative intervju

I forberedelsesfasen var det naturlig å opparbeide kunnskap rundt hvordan kvalitative intervju foregår, hvilke prosesser som gir gode kvalitative resultater og undersøke hvilke typer intervjustruktur som ville være passende for denne studien.

Kvalitative forskningsintervju kan utformes på ulike måter. På den ene siden kan intervjuene preges av lite struktur og betraktes en samtale mellom forsker og informant. Her er kun hovedtemaene bestemt på forhånd. Fordelen ved å strukturere intervjuene i liten grad er ifølge Thaagard (2013) at forskeren kan følge informantens fortelling og utype temaer som vedkommende bringer opp, men som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant. På den andre siden har man strukturerte, kvalitative forskningsintervju. Spørsmålene er i denne strukturen utformet på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene er ofte fastlagt Thaagard (2013). Fordelen ved å benytte en strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare. For denne studien er dette et viktig kriterium. Det ble derfor besluttet at alle kvalitative forskningsintervju for denne studien benyttet en strukturert intervjuguide som var sammenlignbar.

Totalt ble det i denne studien gjennomført 19 kvalitative forskningsintervju. Genereringen av primærdata ble gjennomført mellom februar og mars 2016. Intervjuene ble gjennomført på den enkelte casebedrift med unntak av informantgruppe 4, disse ble foretatt i hjemmene til den aktuelle informant. Ifølge Widerberg (2001) kan intervju på arbeidsplassen skape både fordeler og ulemper. Å gjennomføre intervju på arbeidsplassen fører til at man som forsker får innsikt i miljøet som studeres, man skaper et inntrykk fra hver enkelt casebedrift ved å se på de ulike butikkene der man kan sammenligne likheter og ulikheter. Dette gir muligheten for forsker til å danne et helhetsinntrykk, der opplevelser og informasjon kan skape en verdifull bakgrunn for både intervjuene og analysen i ettertid (Widerberg, 2001 s. 94). Men arbeidsplassintervjuer kan likevel ha ulemper. Et eksempel på dette som treffer godt med denne studien er at intervjuobjektet kun har en kort del av sin arbeidstid til disposisjon før vedkommende må ut å hjelpe kunder (Widerberg, 2001). Dette dilemmaet ble ikke et problem i denne studien da intervjuets tidsramme ble avklart med informantene på forhånd. Dermed kunne informantene i god tid sørge for at det var ekstra personer ute i butikk når intervjuene ble gjennomført.

Før hvert enkelt intervju ble studiens overordnede tema presentert, og informantene ble også opplyst om informert samtykke samt at vedkommende ville bli anonymisert. Om bruk av båndopptaker var et problem for informanten ble også tatt opp før hver enkelt intervju. Av 19 intervju var det kun én som ikke ønsket at båndopptaker skulle benyttes. Bruk av båndopptaker gir ifølge Yin (2014) en mer nøyaktig gjengivelse enn ved kun å benytte seg av notering. Men det er likevel situasjoner der båndopptaker ikke skal benyttes. Disse er når intervjuobjektet nekter eller ikke er komfortabel med at båndopptaker blir benyttet eller hvis forskeren er av den oppfatning at båndopptaker er en erstatning for å lytte aktivt gjennom intervjuet (Yin, 2014 s.110).

Alle 19 intervjuer ble gjennomført ved å benytte en strukturert intervjuguide. Intervjuguiden var lik for alle informanter med unntak "tidligere ansatte" og "HR-direktøren" for Expert Norge. Til disse intervjuet ble det produsert to egne intervjuguider (se vedlegg). Ved at et stort antall intervjuer ble gjennomført ved å stille intervjuobjektene samme spørsmål gav dette et grunnlag for sammenligning. Intervjuene har hatt en varighet på 35-60 minutter. Lengden på hvert intervju var avhengig av informantens inngående kunnskap om tema. Det var til dels store forskjeller mellom lengde av intervju i forhold til hvilke informantgruppe man tilhørte. Informantgruppe 1 gav naturlig nok de lengste intervjuene da disse hadde inngående og størst kunnskap rundt studiens tema. De resterende tre gruppene var relativt homogene i intervjulengden.

I intervjusituasjonen var opplevelsen at et stort flertall av informantene var åpne og villige til å dele sine meninger, erfaringer og opplevelser med unntak av en av casebedriftene, der var det etter egen erfaring mindre åpenhet og informantene var i mindre grad villig til å dele meninger. Til tross for dette var hovedtyngden av intervjuer gjennomført i denne studien interessante og positive samtaler med en tillitsfull samtalepartner. Erfaringen ved å bruke båndopptaker var også svært positiv. Det var da ikke nødvendig å skrive ned alt underveis, noe som gav informanten bedre mulighet til å snakke fritt og gav en god flyt i samtalen. Etter at hvert enkelt intervju ble ferdigstilt var det viktig å transkribere så raskt som mulig. Ifølge Thaagard (2013) har det avgjørende betydning for dataenes kvalitet å skrive et referat umiddelbart etter at intervjuet er ferdigstilt. Alle intervjuene ble transkribert ordrett samt at dialektord ble omskrevet til bokmål. Intervjutranskripsjoner av alle samtalene ble et viktig hjelpemiddel for den påfølgende analysen.

3.7 Studiens validitet og reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all samfunnsvitenskapelig forskning er påliteligheten til innsamlet data. Underveis i hele denne studien har det blitt tatt stilling til kravene om høy grad av validitet og reliabilitet.

Ifølge Thaagard (2013) handler validitet om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til. Videre kan validitet deles i to. Intern validitet og ekstern validitet. Den interne validiteten omhandler i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget som er undersøkt. Altså om man har fått den informasjonen man trengte av riktige informanter for å få en konklusjon som stemmer overens med virkeligheten. I forhold til min problemstilling mener jeg at jeg har valgt ut informanter som dekker et bredt spekter for å få en større nyansering av svarene. Studien bygger derfor på en høy grad av intern validitet, samt at denne er tatt hensyn til så godt det lar seg gjøre for studien.

Den eksterne validiteten omhandler i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Altså hvorvidt svarene kan generaliseres utover dem som er med i undersøkelsen. Vanligvis er kvalitativ metode lite tatt i bruk dersom det er ønskelig at svarene kan generaliseres. Denne oppgaven er intet unntak. Svarene kan ikke generaliseres, men mange av spørsmålene fra den empiriske innsamlingen kan brukes til videre kartlegging og ny lære rundt problematikken knyttet til turnover, læringsevne og innovasjon (Thaagard, 2013).

Reliabilitet handler om å gjøre rede for hvordan empirien og datainnsamlingen utvikles. En undersøkelses reliabilitet kan ivaretas gjennom kontinuerlig dokumentering av de ulike trinnene i studien samt å utdype valgene som er blitt gjort gjennom hele forskningsprosessen (Johanessen et al., 2011). Denne studien har gjennom å gi en mangfoldig beskrivelse av det teoretiske rammeverket og en detaljert beskrivelse av valgene som er blitt gjort i forhold til forskningsdesign og metodisk tilnærming, bidratt til å synliggjøre hele forskningsprosessen og styrket studiens reliabilitet.

Relasjoner til informantene kan også påvirke påliteligheten i denne studien. Som ansatt i Expert-konsernet er validitet og reliabilitet enda viktigere. En av de fem casebedriftene er mitt arbeidssted. Dette medfører grundige forberedelser og vurderinger før intervju gjennomføres. Forholdet til noen ansatte kunne ha ført til en tydelig påvirkning av maktbalansen og svarene. Gode forberedelser samt en preliminær samtale før intervju rundt min rolle i forhold til

informanten førte etter egen erfaring til at verken maktbalansen eller svarene ble påvirket av min stilling. Det argumenteres derfor at studien har ivaretatt hensynet til validitet og reliabilitet.

Innsamling av data til enhver studie krever at forskeren kontinuerlig søker etter beste etiske retningslinjer. Ifølge Yin (2014) er case-studier spesielt utsatt for partiskhet og utfordringer med etisk forskning. Dette grunner i at forskeren må forstå problematikken på forhånd. Denne forståelsen vil kunne skape en uønsket svingning mot støttende bevis og bort fra motstridende bevis. Ved å være bevisst på dette og kontinuerlig orientere og reflektere rundt gyldighet og validitet vil denne problematikken minimeres og dermed fortsatt fremme gode etiske retningslinjer.

Ved innsamling av primærdataene ble prinsippet om anonymisering og informert samtykke overholdt. Denne studiens informanter ble satt nøye inn i prosjektets bakgrunn og formål, og videre hva og hvordan informasjonen som blir samlet inn skulle brukes, lagres og hvem som skulle lese den. Alle informanter samtykket til dette. Underveis i intervjuene ble det tydelig forklart at informanten til enhver tid kunne velge å ikke besvare spørsmålet eller avbryte intervjuet. Det var likevel ingen av informantene som valgte å benytte seg av denne muligheten. Informantene var etter egen mening åpne og villige til å dele både situasjonsbeskrivelser og positive uttalelser, men også kritikk og negative uttalelser.

3.8 Studier i egen kultur

Ved å være ansatt i organisasjonen som denne studien bygger på, skaper man ytterligere utfordringer når det empiriske materialet skal samles inn. På den ene siden skaper dette problemer ved at man ifølge Repstad (1998) vil være mer tilbøyelig til å velge side når man benytter kollegaer som informanter. Den akademiske distansen som er viktige i ethvert feltarbeid, kan forringes og arbeidet blir heller preget av personlige interesser for det som skjer i felten. På den andre siden har forskning i egen organisasjon også fordeler. Repstad (1998) hevder at forhåndskjennskap til miljøet setter en i stand til å forstå bedre det som foregår i organisasjonen samt at man unngår pinlige feilslutninger og misforståelser (Repstad, 1998 s. 31).

Ifølge Thaagard (2013) vil det i studier innenfor egen kultur være enklere å oppnå forståelse av deltakernes situasjon. Det er basert på at forskeren deler mange av de samme erfaringene som dem. Spørsmålet som var viktig gjennom hele denne studien var hvorvidt min rolle som

ansatt i Expert påvirket denne studiens validitet og reliabilitet. Hammersley & Atkinson (2004) beskriver hvordan forhåndsoppfatninger man har av et miljø kan skape problemer. Thaagard (2013) støtter seg til denne antakelsen og hevder at forskeren kan ta kulturen for gitt dersom man allerede er en del av den. Den felles kunnskapsbakgrunnen og erfaringsgrunnlaget som forsker og deltakere har, kan føre til at forskeren får problemer med å stille spørsmål ved forholdet som syntes selvsagt innenfor kulturen. Fenomenet som studeres kan være så kjent at det er vanskelig å skille ut hva som er vanlig praksis og hva som er interessante fenomener. For en utenforstående ville opplysninger om selvsagte forhold være viktige for å oppnå en forståelse av kulturen (Thaagard, 2013).

Ifølge Wadel (1991) kan det være vanskeligere å fange opp forhold i sin egen kultur enn i en fremmed kultur, nettopp fordi de tas for gitt. For å forhindre dette hevder Wadel at første skritt er å oppdage det opplagte i egen kultur som rart og stille spørsmål rundt helt åpenbare handlinger og mønstre. Dette vil man kunne gjøre hvis en i feltarbeidet går ut og konfronteres med del- kulturer som skiller seg fra egen og kjent kultur (Wadel, 1991 s.19).

På den ene siden kan rollen som ansatt i en av casebedriftene bety store utfordringer. Man kan som Thaagard (2013) og Wadel (1991) hevder, bli så kjent at det er vanskelig å skille ut det som skjer, og få problemer med å stille spørsmål ved forhold som synes selvsagt. Eller man kan som Repstad (1998) hevder være tilbøyelig til å velge side. På den andre siden vil det å være ansatt i Expert kunne gi store muligheter. Ikke bare har jeg inngående kunnskap rundt salgsprosedyrer, kundebehandling, læringsmuligheter, læringsmiljø men også en unik mulighet til å relatere til situasjoner som informanter forteller. Ved å studere innenfor egen "virkelighet" har man ved å ta viktige forhåndsregler som god validitet og reliabilitet, en unik mulighet til å få et dyptgående innblikk i en av casebedriftene. Mulighetene for gode og viktige empiriske funn blir dermed større.

Som forsker i egen kultur er det et hovedpoeng å oppnå et perspektiv hvor man kan se egen kultur med andres øyne. For å forhindre en kulturell «lock inn» ble det derfor som tidligere nevnt besluttet tidlig i denne studien å diversifisere bredt i form av å velge flere butikker og ansatte fra svært ulike avdelinger. Studiens innhold kunne vært begrenset til den Expertbutikken forskeren er en del av. Men dette ville som Thaagard (2013) mener kunne skape problemer i form av at man ikke stiller spørsmål ved forhold som syntes å være selvsagte innenfor kulturen. Dette ville i stor grad hemmet studiens reliabilitet og validitet. Det ble derfor valgt å benytte totalt fem bedrifter.

4. Kontekstkapittel Expert AS Norge

4.1 Kort om Expert AS

Expert AS er en ledende forhandler av forbrukerelektronikk til nordiske forbrukere gjennom landsdekkende butikker og egen nettbutikk. Expert AS har 120 utsalgssteder og består av både kjede- og franchise butikker. Av disse er 61 butikker eid av Expert Norge AS, mens 59 er franchise-butikker med private eiere. På landsbasis har Expert Norge AS 1150 ansatte fordelt fra Vadsø i nord til Mandal i sør. Expert AS har som mål å tilby kunden stort utvalg av kjente merkevarer til markedets laveste pris, og visjonen er å være verdens mest kundevennlige butikk. Expert AS baserer sin forretningside på at de til enhver tid skal være den beste og mest effektive formidler av forbrukerelektronikk, hvitevarer og kundevennlige tjenester²

4.2 Tidligere historie

Expert AS ble etablert i 1962 av 46 norske elektroinstallatører og ble den gang etablert under navnet EILAG eller elektroinstallatørenes innkjøpslag A/L som grossistselskap. EILAG ble gradvis også engasjert i forbrukersalg av elektronikkprodukter og ble i 1985 tilknyttet Expert International som videre introduserte Expert som varemerke i Norge. Expert EILAG kjøpte i 1990 årene opp flere mindre norske elektro-kjeder og ble børsnotert i år 2002. Samme året byttet Expert EILAG navn til Expert ASA, etter å ha solgt bort virksomheten innenfor installasjon og leveranse for det profesjonelle markedet³. I dag eies Expert av AWILHELMOSEN AS og Dolphin Invest AS v/Øivind Tidemandsen, og er organisert som et konsern der morselskapet Expert AS eier Expert i Norge, Finland og Danmark. Expert AS er fortsatt tilknyttet Expert International og Expert Global gjennom medlemskap i verdens største salgsorganisasjon innenfor forbrukerelektronikk⁴.

² <https://www.expert.no/om-expert/>

³ https://snl.no/Expert_ASA

⁴ <https://www.expert.no/om-expert/>

4.3 Kritisert for oppsigelser og fagforeningsknusing – Expert AS i dag

De siste tre årene har Expert AS som organisasjon gjennomgått en rekke store forandringer. På bakgrunn av store endringer i intern struktur, antall ansatte samt en åpen konflikt med kjedens fagforening Handel og Kontor, har Expert AS de siste tre årene opplevd et stort press fra både forbrukere, presse og fagforeninger i måten organisasjonen har blitt drevet. Etter en lengre periode med dårlig omsetning og tap av kunder bestemte toppledelsen i Expertkonsernet i 2013 å lansere "Nye Expert". Strategien bak "Nye Expert" var å senke kostnader da organisasjonen var i ferd med å gå konkurs. Dette førte til at organisasjonen gikk til oppsigelser av 1432 medarbeidere i Norden, og la ned 358 mindre butikker. For å kutte kostnader ytterligere flyttet organisasjonen lageret sitt fra Norge til Sverige. Expert AS hevder at dette sparte organisasjonen for 800 millioner og laget en reklamekampanje for å illustrere at dette betyr lavere priser for kundene. Figurene under er hentet fra Expert sin kampanjeavis og tv-reklame disse skapte begge en mediestorm.



Figur 5 - Hentet fra Expert kundeavis 3 juni 2013.



Figur 6 - Hentet fra Expert tv reklame 3 juni 2013



Figur 7 - Hentet fra Expert tv reklame 3 juni 2013

Saken fikk stor nasjonal oppmerksomhet der flere fagforeninger kritiserte kampanjen. LO uttalte til TV2 at kampanjen var direkte usmakelig⁵. Daværende leder for Handel og Kontor, Trine Lise Sundnes, hevdet at Expert burde vite bedre enn å sko seg på andres tragedie⁶. Ansatte som nå ble sagt opp gikk ut i media og hevdet at Expert AS skrøt av å si opp sine ansatte. Flere tidligere ansatte mente det var "forferdelig og forkastelig markedsføring"⁷. Den økende medieomtalen førte til at Expert AS ble sterkt kritisert på sosiale medier av kunder som truet med livslang boikott. Dette kan ha skadet omdømmet til organisasjonen, til tross for dette

⁵ <http://www.tv2.no/a/4061244>

⁶ <http://www.dagbladet.no/2013/06/10/nyheter/reklame/innenriks/expert/arbeidsliv/27628011/>

⁷ <http://www.varden.no/nyheter/expert-skryster-av-a-si-oss-opp-1.777364>

valgte ledelsen å forsvare kampanjen og administrerende direktør i Expert AS Anders Nilsen uttalte til Tv2:

“Det er nytt og kanskje uvant å si direkte hva man gjør. Vi har valgt å være veldig åpne. I dag er vi i en posisjon med vesentlig mer konkurransekraft⁸”.

Expert AS sin kampanje skapte nasjonale reaksjoner fra både fagforeninger, ansatte og kunder. Til tross for massiv kritikk valgte Expert å gjennomføre kampanjen og si opp både butikker og ansatte, noe som kan ha påvirket omdømmet negativt. En indikasjon på dette finner vi i Handelshøyskolen BI sitt Norske kundebarometer⁹. Her kommer det frem at i 2012, året før Expert AS byttet navn og presenterte seg som “Nye Expert”, var tilfredshet blant kunder 71,7 poeng. Ved innføringen av “Nye Expert” i 2013 sank tilfredsheten blant kunder og endte på 68,9 poeng, en nedgang på 2,8 poeng. Dette alene vil ikke kunne si at omdømmet har blitt påvirket negativt, det er først når vi ser på konkurrentens tall at man ser en sammenheng. Elkjøp, hadde ved inngangen av 2013 67,7 poeng på tilfredshet, men gjør et kjempehopp året senere og lander på 79,8 prosent på kundetilfredshet. En økning på hele 12,1 poeng på et år gir grunn til å tro at kundene ble mer kritiske til Expert AS og samtidig ble mer fornøyd med Elkjøp. Det var dessverre ikke mulig å få tak i mer data som støtter opp under antakelsen om at Expert AS sitt omdømme ble svekket av innføringen av “Nye Expert”. Men statistikken over viser at det er en viss sannsynlighet for dette.

4.4 Expert sa opp Tariffavtalen

I 2015 meldte Expert AS seg ut av arbeidsgiverforeningen Virke, noe som førte til at tariffavtalen mellom Handel og Kontor og Virke utløp 1. april 2016. Fagforeningen Handel og Kontor krevde at tariffavtalen skulle videreføres direkte mellom organisasjonen og forbundet ved 23 butikker og hovedkontoret. Expert AS motsatte seg dette, og kjeden ønsket at den enkelte butikk skulle få velge mellom tariffavtale og bonusavtale. HR-direktøren i Expert, uttalte til NRK 30. mars 2016 at den nye bonusavtalen skyldtes kjedens ønske om å oppnå en mer prestasjonsrettet kultur som skulle gi flere fornøyde kunder. Videre uttalte HR-direktøren at Expert ikke hadde råd til både høye grunntillegg og gode bonuser. En høyere bonusandel vil være avgjørende for at ansatte skal utvikle seg og bli gode. Intervju med NRK avsluttes ved at

⁸ <http://www.tv2.no/a/4061169>

⁹ <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/>

HR-direktøren uttaler at bonusavtalen Expert har presentert til sine ansatte var langt bedre enn tariffavtalen Handel og Kontor kunne tilby¹⁰.

Samme dag som NRK intervjuet HR-direktøren, ble det på Expert.no lagt ut en pressemelding som hevdet at ingen i Expert Norge kom til å få en grunnlønn som var lavere enn tarifflønn. Arbeidsmiljølovens regler om overtid, arbeidstid og bonuser ville bli fulgt av arbeidsgiver, og at den største forskjellen på nytt og gammelt lønnsystem ville være at ubekvemstillegget ble fjernet og erstattet med nesten to uker mer fritid pr år for hver arbeidstaker, samt bedre bonus- og provisjonsordninger. Dette fikk flere fagforeninger til å reagere kraftig og hevde at Expert AS begikk fagforeningsknusing¹¹.

Nestleder i Handel og kontor Bjørn Mietinden utalte at Expert drev med fagforeningsknusing der man begrenset fagforeningers makt på arbeidsplassen, og at dette førte til at ansatte fikk mindre innflytelse mens bedriftsledelsen styrket styringsretten. Hans uttalelser fikk støtte av lederen i Yrkesorganisasjonens Sentralforbund Arnfinn Korsmo som til dagens næringsliv utalte at:

“Prestasjonsbasert lønn og målstyrt ledelse har vært veldig i skuddet noen år. Nå ser vi at dette avtar i USA og andre land hvor systemene kommer fra. Å dumpe etablerte tariffavtaler som sikrer ansatte medbestemmelse og forhandlingsrett i et balansert partsforhold, er ikke veien å gå¹²”.

Til tross for massiv kritikk fra norske fagforeninger valgte Expert AS å gjennomføre individuelle avstemninger i hver enkelt kjede-eide Expertbutikk. I denne prosessen la Expert ut en offentlig pressemelding 31. mars 2016 der de blant annet skriver at Expert-kjeden har gjennomført avstemning om hvorvidt ansatte fortsatt ønsker tariffavtale, eller om ansatte vil velge en ny og bedre avtale med bonusordning. Av de 23 butikkene og 446 medarbeiderne i Expert-kjeden som har vært omfattet av tariffavtale, hadde 19 butikker til nå gjennomført avstemninger. Ti av disse har valgte bonusordning, mens de resterende ni butikkene valgte å beholde tariffavtalen. Fagforeningen Handel og Kontor var svært kritisk til hvordan Expert gjennomførte avstemmingen og hevder i sitt eget fagblad at avstemmingene skjedde etter en intern presentasjon der Experts bonusavtale ble omtalt i positive vendinger av ledelsen, mens tariffavtalen ble snakket ned. Videre hevder fagbladet til handel og kontor at Expert-ledelsen

¹⁰ <http://www.nrk.no/norge/expert-sier-opp-kollektivavtalen-1.12875527>).

¹¹ <http://www.aftenposten.no/okonomi/Expert-moter-massiv-kritikk-etter-oppsigelse-av-lonnsavtalen-med-flere-hundre-ansatte-8411390.html>

¹² <http://www.dn.no/bilder/naeringsliv/2016/03/31/1143/Arbeidsmarkedet/expert-fr-kritikk-fra-fagforeninger>

var tilstede under avstemningen og observert hvem som stemte for og imot, og på den måten la press på ansatte (HK- nytt, fagblad for handel og kontor, nr 4-2016 s. 21).

Dette avviste Expert og hevdet i egen pressemelding fra 31. mars 2016 at avstemningens resultatet var noe organisasjonen og dens ansatte var fornøyd med. *“For oss har det vært viktig at de ansatte i hver enkelt butikk selv har kunnet velge”* uttalte HR-direktøren i Expert AS¹³. Handel og Kontor så derfor ikke noe annet alternativ enn å varsle Expert AS om at de ville ta ut sine medlemmer til streik. Dette fikk Expert til å starte mekling mellom partene. Etter to dager med mekling trakk Expert seg og gav med det opp målet om å fjerne tariffavtalen for sine medlemmer. Den 13. april i år kom Expert med en pressemelding og uttalte følgende:

“Vi beklager sterkt at våre ansatte i disse butikkene ikke selv får velge mellom den gamle tariffavtalen eller en ny lønnsavtale. Vi mener den varslede streiken og boikottplanene fra Handel og Kontor ville sette arbeidsplassene i fare. Derfor så vi ingen annen mulighet enn å godta tariffavtaler i alle disse butikkene, i strid med ønskene til flertallet av våre ansatte”¹⁴

Etter flere måneder med press og misnøye fra fagforeninger og kunder kom Expert AS til enighet med Handel og Kontor. Expert AS har trolig betalt en dyr pris i forsøk på å fjerne tariffavtalen både internt og eksternt.

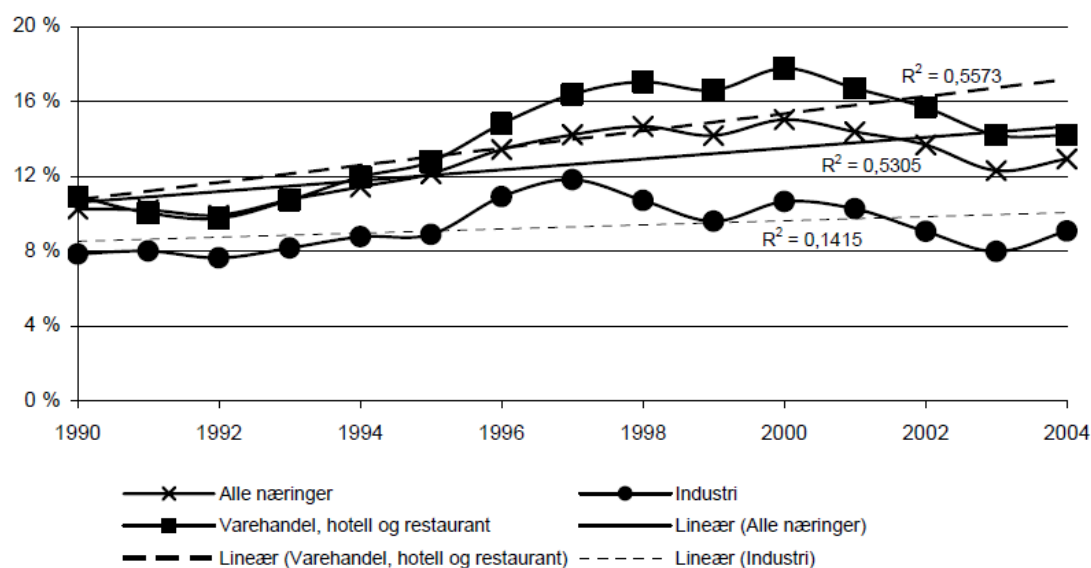
Turnover i Expert AS

I teorikapittelet presenterte Russ & Mcneilly (1995) at turnover i varehandelen er et stort problem i internasjonal sammenheng. Det finnes ingen nyere statistiske data over turnover i varehandelen i Norge. Den nyeste blir presentert av Dale-Olsen (2006), og måles på makronivå mellom ulike bransjer fra 1990-2004. Som figuren under viser er turnover-nivået i varehandelsbransjen høyere enn noen andre næringer i Norge. Det som også kan leses ut fra figuren er at turnover-nivået i perioden 1990-2004 i snitt ikke var høyere enn rundt 18 prosent. Tall som denne studien har mottatt fra Expert AS viser at kjedens totale turnover var på 27,9 prosent i 2015. Altså langt høyere enn landsgjennomsnittet for varehandelen i perioden 1990-2004. Selv om dataen Dale-Olsen (2006) presenterer er noe utdatert, så er det ingenting som tilsier at turnover blant den norske arbeidsstyrken har økt i så stor grad at 27,9 prosent kan anses som en normalverdi. Det kan derfor hevdes at Expert AS som kjede har en unormalt høy

¹³ <https://www.expert.no/informasjon-angaaende-tariffavtaler/>

¹⁴ <https://www.expert.no/informasjon-angaaende-tariffavtaler/>

turnover blant ansatte. Kjedens totale fratredelser for 2015 var 325 personer mens tiltredelser var på 410 som utgjør 35,2 prosent av den totale arbeidsstyrken i Expert AS.



Figur 8 - Turnover av ansatte i økonomien og for utvalgte næringer i perioden 1990 til 2004. (Dale-Olsen, 2006 s.6).

Noe som også er interessante her er uttalelser fra HR-direktør i Expert Norge som på spørsmål om kjedens turnover-nivå svarte:

“Jeg synes ikke det er så høyt”. HR-direktør Expert AS.

HR Direktør Expert AS hevder her at kjeden ikke ser på 27,9 prosent turnover som høyt, til tross for dette viser statistikken over at dette er et høyt turnover-nivå for enhver organisasjon i servicenæringen.

Dale- Olsen (2006) hevder at turnover avgjøres av konjunktursvingninger i et makroperspektiv, der nasjonale og internasjonale hendelser influerer turnover-nivået. Det norske arbeidsmarkedet opplever i dag høyere arbeidsledighet og mindre jobbmuligheter¹⁵. Det skal derfor ifølge Dale-Olsen være mindre turnover i den norske arbeidsstyrken enn tidligere. Dette skyldes i at individer blir mindre mobile i nedgangstider (Dale-Olsen, 2006). Det er derfor nærliggende å tro at turnover-nivået i Expert AS skal være lavere enn tidligere, men ifølge HR-direktøren er det høyere nå enn tidligere:

Ja med “Nye expert” så øker turnoveren litt, bakgrunnen for det er at tempoet har økt, kravene har økt, vi synliggjør mye mer ansvaret til hver enkelt medarbeider, og da er det naturlig at

¹⁵ <http://www.aftenposten.no/okonomi/Arbeidsledigheten-okker-900-flere-uten-jobb-i-september-8187606.html>

noen fanger det veldig bra, mens andre ikke fanger den formen. Derfor er det naturlig at turnoveren også har økt. HR-direktør Expert AS.

HR direktøren hevder her at turnover-nivået har økt etter innførelsen av "Nye Expert". Dette er interessant da kjedens strategi i stor grad er å utvikle ansatte til å bli gode selgere, på spørsmål om ansatte investerer mye i sine ansatte svarte HR direktøren:

"Det vil jeg definitivt si det er veldig mye penger, vi har 6000 kurs og møtedøgn i året for kjeden. vår strategi det er hele tiden å utvikle de som underleverer til å levere godt. Når vi skal ha nye mennesker så ønsker vi hele tiden å ansette nye 1 ere, det er strategien". HR direktør Expert AS.

HR direktøren hevder her at Expert AS investerer mye i sine ansatte, og at de kontinuerlig er opptatt av å utvikle ansatte. Det er derfor bemerkelsesverdig at Expert AS har et så høyt turnover-nivå, særlig da Expert AS har økt fokuset på kurs og selgertrening. Ifølge Hon & Griffeth (2001) vil selgertrening minske ansattes ønske om å forlate organisasjonen, spesielt gjelder dette serviceorganisasjoner der kompetanseskapende trening vil gjøre at ansatte ikke like fort forlater organisasjonen (Hon & Griffeth, 2001., s. 32).

4.5 Expert AS – En innovativ organisasjon?

Som nevnt tidligere i kontekstkapitlet har Expert AS gjennomgått en rekke organisatoriske transformasjoner, fra kontroversielle kampanjer, til å ville si opp fellesavtalen for sine ansatte. Til tross for negative omtaler har Expert AS innført en rekke innovative prosesser i organisasjonen. Som omtalt i teorikapitlet er innovasjon i servicenæringen forskjellig fra innovasjon i prosessindustri. Innovasjonsprosesser i servicenæringen kan være nye grensesnitt for kunder, nye servicekonsepter eller nye organiseringsmodeller. Expert AS har etter sin relansering av "Nye Expert" i 2013 gjennomgått en rekke prosesser som Hertog (2013) omtaler som innovasjoner i servicenæringen.

Den mest bemerkelsesverdige av disse innovasjonsprosessene var innføring av egen merkevare. Expertkjeden bestemte ved lanseringen av "Nye Expert" i 2013 å lansere sine egne merker under navnene Senz, Amadeus og Kulz. Senz er Experts eget merke innenfor hvitevarer, Amadeus er brunevarer og Kulz retter seg mot småelektrisk. Målet var å tilby produkter som kunne konkurrere med Elkjøp, Lefdal, og Euronics sine rimeligste produkter, men som kjeden allikevel hadde god inntjeningsmargin på. Denne formen for markedsinnovasjon har gitt Expert store økonomiske gevinster og mulighet til å opparbeide seg kunnskap om nye markeder og

kundegrupper. Fra Expert AS sin side ble denne markedsinnovasjonen betegnet som en uforbeholden suksess, ikke bare fordi Expert nå hadde mulighet til å være som slagordet sier "billigst på alt alltid", men samtidig tjene penger. Det kan diskuteres fra et teoretisk ståsted om denne markedsinnovasjonen er like vellykket som Expert AS hevder. Elkjøp var tidligere enn Expert AS ute med egne merkevarer da de lanserte merket "Sandstrøm". Som Xin & Tan (2006) hevder er det essensielt å være først på markedet for å nyttiggjøre innovasjonen. Til tross for dette har Expert AS i større grad enn Elkjøp satset på egne merkevarer, der Elkjøp kun fokuserer eget merke til hvitevaresegmentet, er Expert opptatt av å nå hele kundesegmentet ved å ha eget merke i brunevarer og småelektrisk.

En annen serviceinnovasjon som kom på samme tid som lanseringen av "Nye Expert" var en ny plattform for raskere levering av varer til kunder. Denne serviceinnovasjonen kaller Expert AS for "Click & Collect". Den baserer seg på at man kan bestille en vare fra Expert.no og hente denne i den lokale Expertbutikken. Ansatte får da beskjed om en bestilling og setter varen klar i kassen. "Click & Collect"-innovasjonen sparer kunden for tid og gir den ansatte i hver enkelt Expertbutikk mulighet til å betjene flere kunder og effektivisere salgsprosesser.

Flere konkurrenter har nylig innført lignende plattformer, men Expert AS var en av de første som benyttet den og har gjennom de tre årene "Click & Collect" har blitt benyttet, sett behovet for å ta denne innovasjonen ett steg videre. Dette medførte det Hertog (2010) i sin modell for serviceinnovasjon kaller nye leveringssystemer. Expert presenterte i 2015 som første elektronikkfirma i Norge "Express levering". Innovasjonen i leveringssystemet kom som et svar fra kunder som stadig etterspurte raskere levering. Expert AS lover at man kan få varen man kjøper levert hjem innen to timer fra kjøpsklokkeslett. Denne "just-in-time" leveringsmetoden gir utrykk for at Expert AS utvikler innovasjonen både for å holde seg konkurransedyktig, men også på bakgrunn av kunders krav om stadig raskere levering.

Det kan også diskuteres om Expert innoverer på organisasjonsnivå. I starten av 2015 innførte ledelsen en strategi som baserer seg på at alle ansatte skal benytte samme salgsteknikk, ha samme verdier og kjenne Expert AS sine overordnede mål. For å gjennomføre dette uten store kostnader ble det innført en interaktiv telefonapplikasjon som ble kalt "Trello". Her har ansatte oversikt over organisasjonens verdier, retningslinjer for salg og har mulighet til å sende direkte meldinger til overordnede. Denne teknologiske serviceinnovasjonen gir ansatte mulighet til å kommunisere raskere mellom avdelinger og er ment som et hjelpemiddel for ansatte.

Alle tiltakene som er nevnt ovenfor ble igangsatt av organisasjonen for å kutte kostnader, ikke for å bevisst bli en innovativ organisasjonen. Til tross for dette kan det argumenteres for at prosessene som førte til kostnadskutt også skapte en langt mer konkurransedyktig organisasjon med innslag av flere inkrementelle innovasjoner i sitt marked. Spørsmålet som da kan stilles er hvordan turnover påvirker denne innovasjonsaktiviteten. Gjennom dette kontekstkapittelet har det fremkommet at turnover er høy på Expert AS. Til tross for dette er det store forskjeller i turnover mellom ansatte i de kjede-eide Expertbutikkene og de franchise-eide Expertbutikkene. Denne ulikheten vil også spille inn på innovasjonskapasitet. Hvordan høy turnover slik som i de kjede-eide butikkene eller lav turnover i de franchise-eide butikkene vil trolig påvirke organisasjonenes innovasjonskapasitet ulikt. Dette vil drøftes i detalj i nest kapittel.

4.6 Kort om hver enkelt Casebedrift

Denne studien har samlet inn empirisk materiale fra totalt fem ulike Expertbutikker på Sørlandet. Casebedriftene i denne studien har flere likhetstrekk, men har også betydelige ulikheter som det vil være relevant å presentere før drøftingsdelen i denne studien. De fem ulike casebedriftene blir derfor presentert under:

Alfa

Alfa er en kjede-eid Expertbutikk som har 28 ansatte fordelt på tre avdelinger. Den første er selgeravdelingen der 19 av de 28 ansatte jobber. Av disse 19 er 13 deltidsansatte og 6 faste ansatte. Den andre avdelingen er serviceavdelingen som har tre ansatte, av disse tre er alle deltid. Den siste avdelingen er lager, innenfor denne avdelingen er det seks ansatte der to er fast ansatt og fire er deltidsansatte.

Demografien blant ansatte er relativt lik, alle er menn i alderen 18-46 år der gjennomsnittlig ansiennitet er fem år og turnover-nivået har ligget stabilt på mellom 11-15 prosent de siste årene. Til tross for stabil turnover mener daglig leder i denne Expertbutikken at turnover-nivået er for høyt og han jobber derfor aktivt med å kontrollere organisasjonens turnover-nivå. Dette gjøres gjennom å analysere hvem som slutter, hvor lenge vedkommende har vært i organisasjonen i et avgangintervju. Ifølge daglig leder i denne organisasjonen var målet å danne seg et bilde av turnover-nivået og sette i gang tiltak for å forhindre at dyktige medarbeidere forsvinner ut av organisasjonen. Arbeidsstrukturen i denne organisasjonen er hierarkisk der er åtte ulike avdelinger har hver sin avdelingsleder som rapporterer til daglig leder.

Beta

Beta er en kjede-eid Expertbutikk som har syv ansatte fordelt på to avdelinger. Den første avdelingen er selgeravdelingen der fem av totalt syv ansatte jobber. Av disse er fire deltid og en er fast ansatt. Den andre avdelingen er lager, og her jobber to faste ansatte. Demografien blant ansatte er relativt lik, og minner om Alfa, da alle også i Beta er menn i alderen 17-56 år der gjennomsnittlig ansiennitet er syv år og turnover-nivået har variert noe, men de siste årene ligget mellom 10-12 prosent. Ifølge daglig leder har ikke Beta en strategi for å redusere turnover-nivået, men han hevder at tettere oppfølging rundt hver ansatt minsker turnover i organisasjonen, og at dette er noe som aktivt praktiseres i organisasjonen. Den gjeldende organisasjonsstrukturen i organisasjonen er også her hierarkisk, men flatere enn Alfa da Beta består av en daglig leder med fire selgere under seg og en lagersjef med en under seg.

Gamma

Gamma er en Franchise-eid Expertbutikk med syv ansatte. Til forskjell fra de kjede-eide butikkene er Gamma ikke delt inn i avdelinger. Her jobber ansatte som både selgere, lagermedarbeidere, sjåfører og serviceteknikere. Gamma består av tre faste ansatte og fire deltidsansatte. Demografisk skiller denne casebedriften seg fra de resterende fire ved at de ansatte er unge. Den yngste er 15 år, mens den eldste er 28 år. Når det gjelder kjønn er det seks menn og en kvinne. Den gjennomsnittlige ansienniteten hos Gamma er 11 år, og ifølge daglig leder i Gamma har turnover-nivået vært stabilt lavt de senere årene, og han anslår at turnover-nivået ligger på rundt fem prosent. Gamma har ingen strategi for å håndtere turnover, og det lave turnover-nivået oppfattes av ansatte som en styrke og en konkurransefordel. På bakgrunn av lange ansettelsesforhold hevder daglig leder at disse har en fordel fordi de kjenner Expert AS sine prosesser og strategier bedre enn andre Expertbutikker i området. Arbeidsstrukturen i denne casebedriften er kjennetegnet av det Mintzberg og Lam (2005) kaller "divisjonalisert-form", som kjennetegnes av å være en organisk del-autonomisert enhet som er løst sammenkoblet av en sentral administrativ struktur, ansatte er løst sammenkoblet og opererer som individuelle spesialister med bred kompetanse.

Delta

Delta er en Franchise-eid Expertbutikk med åtte ansatte. På samme måte som Gamma, har Delta ansatte som jobber som både selgere, lagermedarbeidere, sjåfører og serviceteknikere. Delta har seks faste ansatte og to deltidsansatte. Demografisk består Delta av syv menn og en kvinne, og de ansatte er i alderen 18-57 år. Ifølge daglig leder har de ansatte lang ansiennitet og hevder at den gjennomsnittlige ansienniteten er på rundt 18-20 år. Turnover-nivået i organisasjon er

dermed lavt og har vært lavt over en lengre periode. Daglig leder hadde ikke noe mål på turnoverivået, men hevder at det er åtte år siden sist noen ble ansatt og at ingen hadde sluttet siden den gang. Heller ikke Delta har noen bevisst strategi for å håndtere turnover. Dette hevder daglig leder grunner i at ansatte som holdes lenge i organisasjonen vet hva de driver med og har bygget seg opp en spesiell kompetanse som tar mange år å utvikle. På samme måte som Gamma er arbeidsstrukturen i Delta preget av det Mintzberg og Lam (2005) kaller "divisjonalisert-form", som kjennetegnes av å være en organisk del-autonomisert enhet som er løst sammenkoblet av en sentral administrativ struktur, ansatte er løst sammenkoblet og opererer som individuelle spesialister med bred kompetanse.

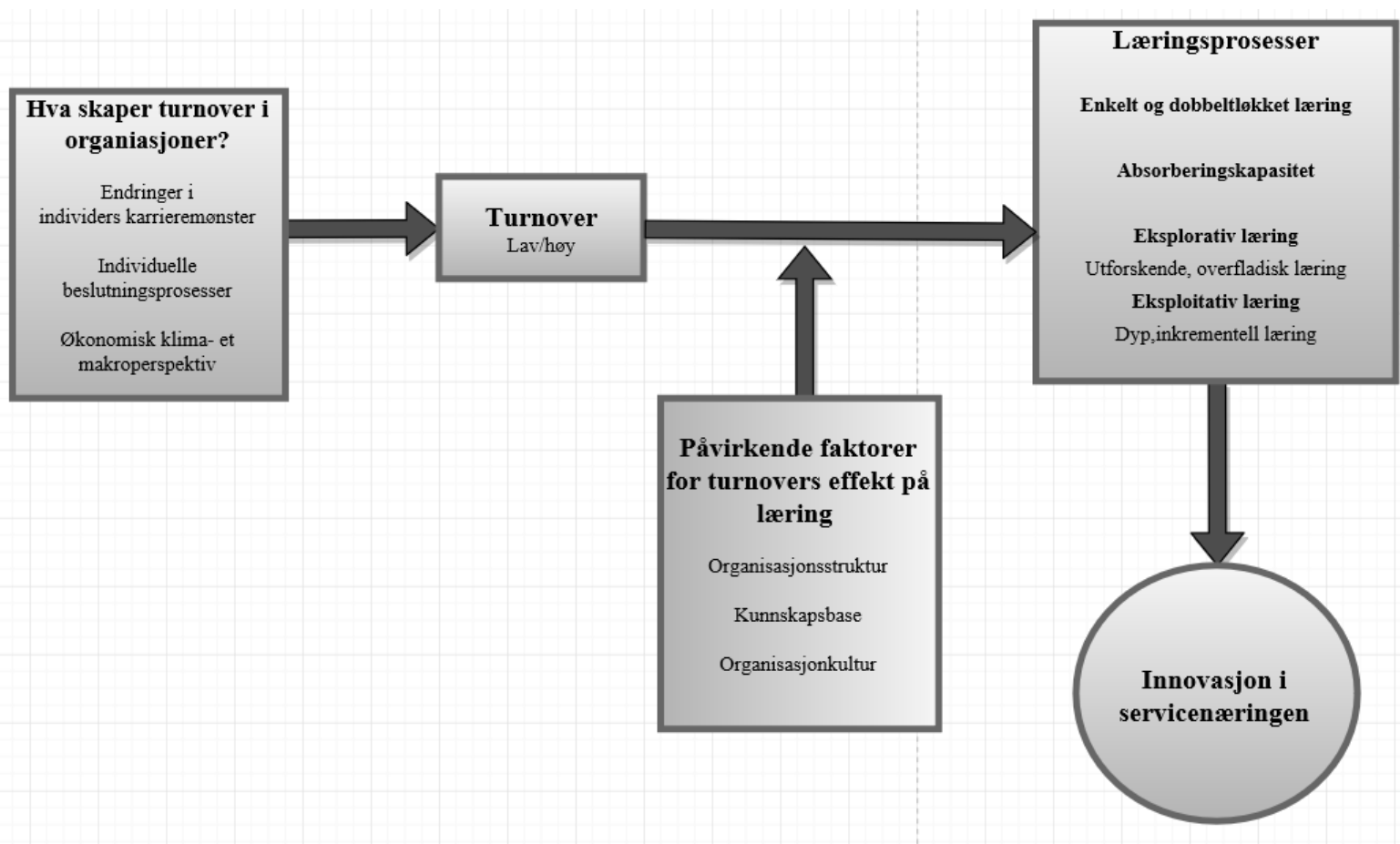
Epsilon

Epsilon er en Kjede-eid Expertbutikk med 37 ansatte fordelt på tre avdelinger, der 29 jobber som selgere, to jobber med service og de resterende seks jobber på lageret. Organisasjonen består av 29 deltidsansatte fordelt på de tre ulike avdelingene der 22 jobber som deltidsselgere, to jobber deltid på service og fem jobber deltid på lager. Demografien i organisasjonen skiller seg fra Alfa og Beta ved at seks ansatte er damer og 31 er menn. Alderen er også noe lavere i Epsilon der den yngste ansatte er 16 år, og den eldste er 44. Ikke overraskende er den gjennomsnittlige ansienniteten lav, ifølge daglig leder på rundt fire år, mens turnoverivået har steget noe de senere årene og har ligget mellom 14-18 prosent. Daglig leder ser på høy turnover som en ressurs og jobber derfor ikke aktivt for å redusere turnover-nivået i Epsilon, men hevder at man alltid kan finne noen som er bedre enn de som forlater organisasjonen. Når det gjelder arbeidsstrukturen er denne preget av hierarkiske strukturer der man har daglig leder på toppen og seks avdelingsledere som styrer hver sin avdeling og som har ansatte under seg.

5. Drøftingskapittel

I dette kapitlet vil empiriske funn fra datainnsamlingen benyttes og drøftes opp mot teori fra teorkapitlet. For å skape en struktur med god oversikt og som binder sammen elementene i drøftingen vil studiens rammeverk benyttes.

Den første delen av drøftingen tar opp hva som skaper turnover i Expert AS, neste del tar opp påvirkende faktorer for turnovers effekt på læring. Etter dette vil turnovers effekt på læringsprosesser i de ulike casebedriftene drøftes. Siste del av dette drøftingskapitlet tar for seg hvordan turnover har påvirket læring og innovasjon i de fem casebedriftene i denne studien.



Figur 9 - Studiens analytiske rammeverk.

5.1 Turnover i de fem Casebedriftene

Som presentert i kontekstkapittelet var den totale turnover i Expert AS på 27,9 prosent i 2015. Det ble også påvist gjennom tall fra Dale-Olsen (2006) at dette var høyere enn landsgjennomsnittet for varehandelen. Til tross for et høyt landsgjennomsnitt opplever de fem casebedriftene i denne studien lavere turnover. Et skille kan trekkes mellom hvilke butikker som er kjede-eid, og hvilke som er franchise-eid. I de tre kjede-eide butikkene var turnover i 2015 mellom 11-18 prosent, mens det i de to franchise-eide butikkene lå mellom null og fem prosent. Daglig leder i Delta utalte at:

“Mine ansatte har jobbet her lenge, han nyeste ansatte begynte i 2007, og så har jeg to som begynte i år 2000 da de var 16 år, så det er erfarne typer for å si det sånn”. Daglig leder Delta.

Daglig leder forteller her hvor lenge ansatte har jobbet i organisasjonen, og gir uttrykk for at turnover-nivået er lavt. Det var i Delta ikke mulig å anslå hva turnover-nivået var, men som daglig leder hevder i sitatet over er det naturlig å anta at dette er svært lavt. Det samme gjelder også i den franchise-eide butikken Gamma, der daglig leder anslår at turnover-nivået ligger på rundt fem prosent årlig.

Så hva skyldes forskjellene i turnover-nivået mellom de kjede-eide butikkene og de franchise-eide butikkene? Funn fra denne studien har avdekket at det er grunnlag for å anta at det skyldes flere forhold.

Det første forholdet skyldes trolig forskjeller i demografiske variabler mellom de kjede-eide Expertbutikkene og de franchise-eide Expertbutikkene. Nordhaug et al., (1990) presenterte i teorikapittelet sin integrerte turnover- modell særlig demografiske karakteristika som en årsak til turnover. Her nevnes både alder og individers erfaring, som viktige årsaker til turnover. I de kjede-eide butikkene er gjennomsnittsalderen lav, det samme er ansienniteten, turnover-nivået kan derfor ifølge Agyemang & Ponniah (2014) og Griffith et al., (2000) forventes å være høyere her enn i de franchise-eide expertbutikkene. Dette stemmer overens med funn fra denne studien, det kan derfor være nærliggende å anta at demografiske variabler også er avgjørende for turnover-nivået i Expert AS. Et annet viktig element i Nordhaug et al., (1990) sin modell er trivsel. Lav trivsel fører til høy turnover mens høy trivsel fører til lav turnover. Gjennom alle 19 kvalitative intervju var det ingen som eksplisitt uttalte misnøye, det var heller en unison enighet fra intervjuobjektene at de trivdes på arbeidsplassen. Det kan derfor ikke hevdes at trivselen er noen avgjørende faktor for turnover- forskjellene mellom de ulike butikkene.

En annen og mer tydelig grunn kan være lederes holdninger til turnover-nivået. Daglig leder i Epsilon uttalte på spørsmål om turnover at:

“Jeg ser på det som noe positivt, det å få inn nye tanker og ideer, nye mennesker som kan brette et miljø, etter at jeg begynte her så har det vært flere fulltidsstillinger som har sluttet, kanskje fordi jeg var litt strengere enn det folk var vant til. Jeg har også måttet si opp noen, det er bare dessverre sånn det er, men jeg tror ikke det er dumt å brette et miljø. Når man får inn nye mennesker så vil de gjerne mye, og da må eksisterende ansatte bli litt mer på hugget, så jeg ansetter ganske mange i løpet av et år, men det er ikke så mange som blir så veldig lenge alltid”.

Daglig leder Epsilon.

Daglig leder i Epsilon forteller her at turnover er positivt fordi man får inn nye mennesker med flere ideer, og at dette også fører til at ansatte blir mer på hugget. Det er derfor grunnlag for å anta at daglig leder i Epsilon ser på turnover som en funksjonell ressurs. Som Guidice et al., (2009) hevdet i teorikapittelet er turnover funksjonell når kostnadene ved turnover er minimert og effektiviteten maksimert. Dette støttes også av Johnson et al., (2000) som hevder funksjonell turnover inntreffer når ansatte som presterer dårlig blir byttet ut med en som presterer bedre. Liknende svar på spørsmål om turnover fremkom også hos de to andre daglige lederne i de kjede-eide butikkene. Det kan derfor hevdes at alle disse ser på den høye turnoveren som et positivt verktøy for å få inn nye dyktige selgere og samtidig holde eksisterende selgere skjerpet. Om turnover faktisk er funksjonell på kjede-nivå kan diskuteres. Flere teoretiske bidrag innenfor turnover- litteraturen slik som Griffeth & Hom (2001) hevder høy turnover er dysfunksjonelt for enhver organisasjon på bakgrunn av høye kostnader ved å si opp ansatte, samt at opplæring av nye ansatte er kostbart for organisasjoner. Også HR Direktøren ser på turnover som noe dysfunksjonelt når han uttaler at:

“Det er en veldig stor prioritering vi har det å gi medarbeidere muligheter, gjennom å vokse i eget selskap, enten gjennom å bli veldig god der man er eller man ser også muligheter høyere opp da, og det er jo også derfor vi kalles mulighetenes arbeidsplass”. HR- direktør Expert AS.

HR -direktøren uttaler her at han ønsker at ansatte skal bli værende og vokse i eget selskap. Det kan også være noe av grunnen til at Expert AS har økt fokuset betraktelig på utvikling av ansatte gjennom selgertrening og nasjonale kurs:

“Vi har 6000 kurs og møtedøgn i året for kjeden”. HR -direktør Expert AS.

En gjennomgang av det empiriske materiale viser at ansatte var enig i at Expert AS investerer mye i sine ansatte, en deltidsansatt i Alfa uttalte at:

“Jeg synes de investerer mye, i hvert fall i forhold til det jeg er vant med”. Deltidsansatt Alfa.

Den faste ansatte i Alfa er en av flere eksempler på at ansatte mener Expert AS investerer mye i hver enkelt ansatt. Det er tydelig at kjeden har et ønske om å bevare medarbeidere til tross for et høyt turnover-nivå. Det kan virke som kjeden oppfatter det samme som Johnson et al., (2000) som hevder tap av dyktige medarbeidere i varehandelen har en signifikant finansiell påvirkning på organisasjonen, ikke bare fordi det koster mye penger å lære opp nye, men også fordi ansatte som slutter tar med seg kundegruppen som den enkelte har opparbeidet (Johnson et al., 2000). Det kan derfor hevdes at den enkelte daglige leder er den største faktoren for høy turnover i de kjede-eide Expert butikkene. Som nevnt tidligere kan det virke som at de daglige lederne i de disse butikkene ser på høy turnover som en ressurs. Dette støttes av Mobley (1982) som hevder at nyansatte har ideer og impulser for nyskapning, og at det gir mulighet til å bytte ut lavt presterende ansatte. Det kan derfor hevdes at det høye turnover-nivået ikke skyldes noen bevisst strategi på kjedenivå, men heller at den enkelte daglige leder ser på høy turnover som en ressurs der man stadig kan få inn nye selgere som presterer bedre enn den forrige.

Ifølge Cotton & Tuttle (1985) er tilstedeværelsen av fagforeninger direkte relatert til turnover i organisasjoner. Står fagforeningen sterkt vil turnover være lavt, og omvendt. Etter at Expert i begynnelsen av 2016 ønsket å si opp tariffavtalen for sine ansatte, men ikke fikk dette til på bakgrunn av et sterkt press fra fagforeningen Handel & Kontor. Det er derfor grunnlag for å anta at fagforeningen står sterkt på for sine medlemmer i Expert AS. Men ifølge Cotton & Tuttle (1985) skulle turnover-nivået være lavere i organisasjoner der fagforeninger står sterkt. Funn fra denne studien kan tyde på at dette ikke stemmer. Bakgrunnen for dette kan være at Norge har en helt annen arbeidslivsmodell enn den amerikanske studien til Cotton & Tuttle (1985) bygger på. En antakelse er derfor at fagforeningens sterke posisjon ikke har noen innvirkning på det høye turnover-nivået i Expert AS.

For å avslutte diskusjonen av turnover i de kjede-eide Expertbutikkene i denne studien, kan to linjer trekkes. Som vist over har ikke kjeden et ønske om å ha høy turnover, deres ønske er heller å utvikle og kontinuerlig investere i sine ansatte. Dette kommer frem gjennom det økende fokuset på kurs og selgertrening. Det kan derfor hevdes at det høye turnover-nivået som er gjeldende i dagens kjede-eide butikker ikke er et ønske fra kjedens side, men heller fra den enkelte butikksjef. Av tre kjede-eide butikker som denne studien har undersøkt hevder alle at

turnover er en ressurs til å skaffe dyktige medarbeidere og holde eksisterende medarbeidere skjerpet. Dette kan imidlertid gi dårlige avkastninger sett i et lengre perspektiv. Ifølge Cohen & Levinthal (1990) vil en organisasjons læringsevne være avhengig av tidligere akkumulert kunnskap og erfaringer, og når denne stadig forsvinner ut kan det skade den enkelte bedrift i et langtidsperspektiv. Det er derfor nærliggende å anta at høy turnover i Expert AS skyldes lokale butikksjefers positive syn på høy turnover. I kontrast finner vi Expertkjeden som hevder at høy turnover får en signifikant negativ finansiell påvirkning på hele organisasjonen når stadig nye medarbeidere må læres opp.

På motsatt side av "turnover skalaen" finner vi de franchise-eide butikkene. Her er turnover-nivået stabilt lavt og har i de senere årene ligget mellom null og fem prosent. Uttalelser fra daglig leder i Gamma kan belyse noe av grunnen til dette da han uttalte:

"Det er veldig lite nye ansettelser egentlig, og jeg synes egentlig det er en bra ting. Jeg får muligheten til å bli trygg på de jeg har, jeg synes jo helt ærlig, vi har et varelager på 3 millioner. Vi har ansatte som vi stoler på selvfølgelig, men å få inn 10 ansatte hvert år det skaper utrygghet oppe i hodet mitt. Men selvfølgelig jeg stoler på mine ansatte, men jeg liker å holde det nede og ha færrest mulig". Daglig leder Gamma.

Daglig leder i Gamma uttaler her at lav turnover er positivt for organisasjonen, og at man ved lav turnover får mulighet til å "bli trygg" på ansatte. Lignende uttalelser finner vi også i Delta, der turnover-nivået også er lavt:

"Altså jeg tenker jo på en måte at det er behagelig at folk vet hva de driver med, at de har høy kompetanse, og at de er behersket og at de kommer på tiden og de fleste har orden på livet ikke sant". Daglig leder, Delta.

På bakgrunn av uttalelsene over er det grunnlag for å anta at lederne i de franchise-eide butikkene for denne studien ser på turnover som noe dysfunksjonelt slik som Johnson et al., (2000) presenterer i teorikapitlet. Her kan man også se på hva Nordhaug et al., (1990) mener skaper turnover. Modellen hevder at demografiske karakteristika og trivsel hos ansatte er hovedelementene som påvirker turnover i en organisasjon. Demografisk består Gamma og Delta av ansatte som har lang erfaring, men til tross for dette er de ansatte er ikke særlig gamle:

"...så har jeg to som begynte i år 2000 da de var 16 år, så det er erfarne typer for å si det sann". Daglig leder Delta.

At arbeidsstyrken består av godt voksne, gjør også at turnover-nivået ifølge Nordhaug et al., (1990) vil være lavt. Dette skyldes at høy turnover gjerne forekommer hos yngre arbeidstakere eller svært erfarne arbeidstakere som har mindre trivsel. Medarbeidere i Delta og Gamma er i mellom disse to gruppene, og har høy trivsel. Som sitatet over viser er størstedelen av ansatte i organisasjonen er rundt 30 år. Denne gruppen har ifølge Nordhaug et al., (1990) mindre tilbøyelighet til å bytte jobb.

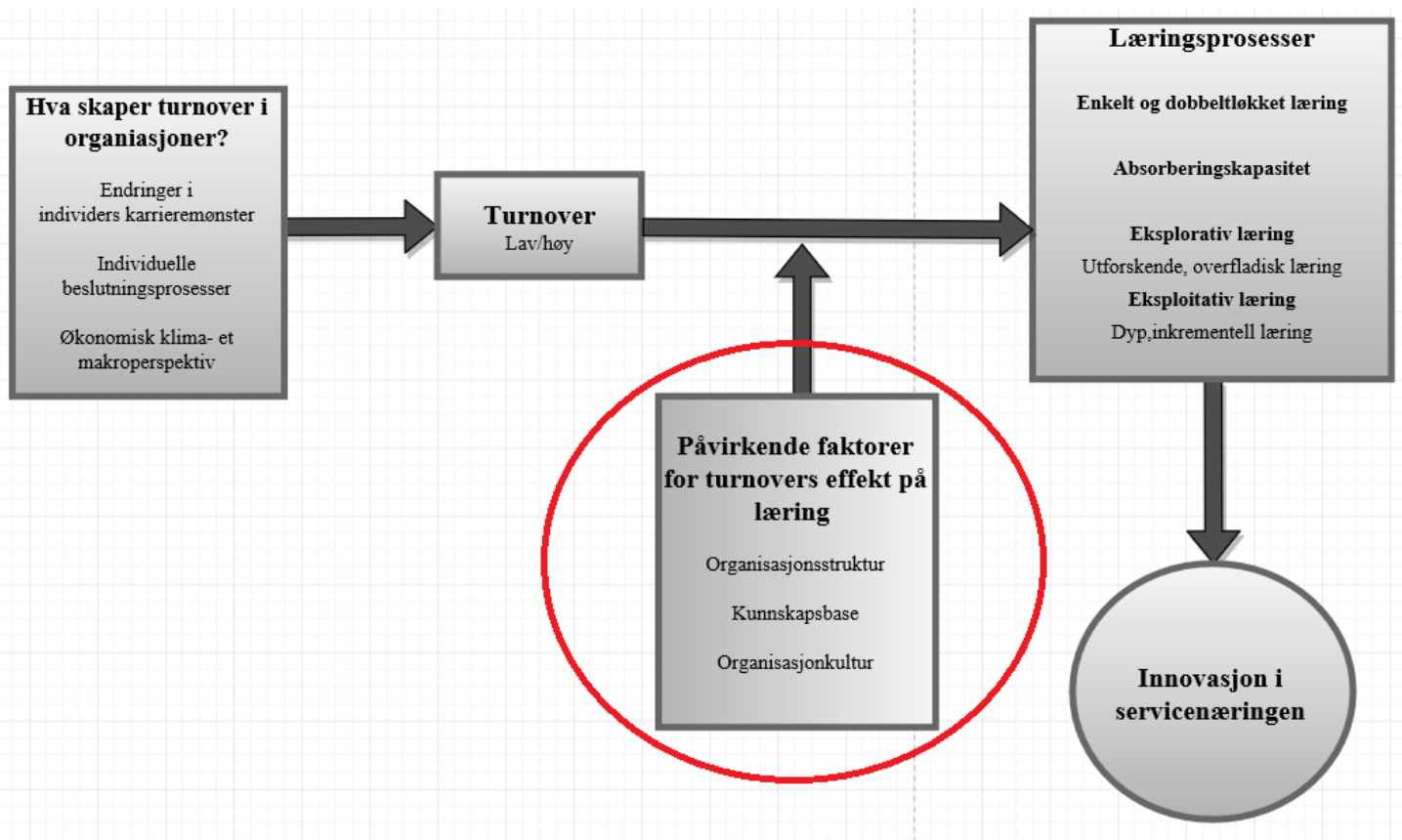
På samme måte som lederne i de kjede-eide butikkene er noe av grunnen til høy turnover, så er også lederne i de franchise-eide butikkene Delta og Gamma noe av grunnen til at lav turnover forekommer. Daglig leder i Gamma uttalte på spørsmål om butikkens turnover-nivå at:

„Jeg synes det er helt topp jeg. For det første så fungerer jeg som sjef bedre med å forholde meg til færre mennesker. Så jeg synes det er veldig greit når man finner noen man er fornøyd med så synes jeg det er veldig greit å holde på de. Jeg synes det er så slitsomt å hele tiden begynne på nytt og på nytt og på nytt, og bare går å stanger i veggen, så det er forferdelig når noen som potensielt kunne vært veldig gode selgere for oss går ut døra“. Daglig leder Gamma.

Daglig leder i Gamma forteller i sitatet over at han ønsker å forholde seg til færrest mulig og at han gjerne ønsker å beholde de ansatte fordi det er slitsomt å begynne på nytt med ansatte. Videre hevder han at det er forferdelig når dyktige ansatte forlater organisasjonen. Det er på bakgrunn av sitatet over fundament for å anta at det lave turnover-nivået i de franchise-eide Expertbutikkene skyldes ledelsens holdninger til ansatte. Daglig leder i Gamma har et ønske om å beholde ansatte og hevder slik som Griffeth & Hom (2001) og Johnson et al., (2000) at turnover kan være en dysfunksjonell prosess som koster organisasjonen mye ved at "potensielt dyktige selgere går ut døra".

Kontrastene i uttalelser om turnover fra daglige lederne i de kjede-eide Expertbutikkene og i de Franchise-eide Expertbutikkene kunne ikke vært større. På den ene siden har man ledere som hevder turnover er et verktøy for å få inn nye dyktige medarbeidere, mens på den andre siden uttaler ledere i de franchise-eide Expertbutikkene at turnover er negativt fordi dyktige medarbeidere kan forsvinne. Drøftingen har frem til nå handlet om hva som er grunnen til høy turnover i Expert AS sine kjede-eide butikker, og hvorfor det er motsatt i de franchise-eide butikkene. Det vil videre bli drøftet hvordan ulike påvirkende faktorer som organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, absorberingskapasitet og organisasjonskultur påvirker forholdet mellom turnover og læringsprosesser. For å strukturere denne drøftingsdelen vises

det igjen til det analytiske rammeverket som viser at neste drøftingsdel tar opp påvirkende faktorer for turnovers effekt på læring.



Figur 10 - Studiens analytiske rammeverk

5.2 Organisasjonsstruktur

Som presentert i teorikapittelet strukturerer Mintzberg (1979) organisasjoner etter arketyper. Disse legger ifølge Lam (2005) føringen for hvilke typer læring og innovasjon som finner sted. Funn fra denne studien tyder på at de kjede-eide Expertbutikkene og de franchise-eide Expertbutikkene har forskjellig organisasjonsstruktur. Dette kommer tydelig frem i uttalelser fra flere daglige ledere i alle de fem casebedriftene. Daglig leder i Epsilon uttalte at:

“Her er det delt opp i 6 avdelinger. Egen avdeling for data som har en egen avdelingsleder som har sine ansatte. Egen avdeling på Tele som har sine ansatte med salgsleder. Hvitt og smått, der er det en egen avdelingsleder, og vi begynner med kjøkken og da vil det bli en egen avdelingsleder der. Lyd og bilde har egen avdelingsleder med sine ansatte og så er det lager som har egen salg, service og lagersjef. Og så har kassen en egen kasseleder og så har disse ansatte som de følger opp. Jeg følger mest opp de”. Daglig leder Epsilon.

Daglig leder i Epsilon forteller her hvordan bedriften er delt inn i rigide hierarkiske strukturer. Liknende organisasjonsstruktur er også gjeldende i Alfa og Beta. Det er derfor grunnlag for å hevde at disse organisasjonene ligner på Mintzberg (1979) sitt maskinbyråkrati der ansatte kontinuerlig standardiserer og effektiviserer rutiner, og formaliserer ferdigheter og erfaring. Denne arketypen er også kjennetegnet av å være høyst rigide og ute av stand til å håndtere forandring og skiftende miljø. På bakgrunn av dette er det grunnlag for å anta at Expert sine Kjede-eide butikker ikke passer som *“hånd i hanske”* med Mintzberg (1979) sitt maskinbyråkrati. Bakgrunnen er at Expert kjeden nylig *har* gjennomført store forandringer og endringsprosesser som Expertbutikkene i stor grad var i stand til å håndtere. Til tross for dette innebefatter de kjede-eide Expertbutikkene store likhetstrekk med Mintzbergs (1979) maskinbyråkrati. Det er på bakgrunn av funn og drøftingen over grunnlag for å si at Expert AS sine kjede-eide Expertbutikker kan karakteriseres som maskinbyråkrati.

I kontrast til de kjede-eide Expertbutikkene og deres form for maskinbyråkrati finner vi de franchise-eide Expertbutikkene som har en helt annen organisasjonsstruktur. Daglig leder i Delta uttalte at:

“Vi har selgere som driver med kjøring og montering av parabol, han er både selger og montør men også lagerarbeider. Så jeg har hele kompetansespekteret”. Daglig leder Delta.

Daglig leder i Delta forteller her hvordan ansatte opererer som både selgere, sjåførere og lagerarbeidere. Det er grunnlag for å anta at det er en langt svakere hierarkisk struktur enn i de kjede-eide Expertbutikkene. De franchise-eide Expertbutikkenes organisasjonsstruktur kan kategoriseres som det Mintzberg (1979) presenterer som divisjonalisert form. Organisasjoner innenfor denne strukturelle arketypen er en organisk del-autonomisert enhet som er løst sammenkoblet en sentral administrativ struktur som utvikler kompetanse i spesifikke nisjer Lam (2005, s.120). På bakgrunn av sitatet over og liknende funn kan det hevdes at de franchise-eide Expertbutikkene har en organisasjonsstruktur som likner på Mintzbergs (1979) divisjonaliserte arketype.

Så hvordan spiller dette inn på turnover og læring? Organisasjonsformene i de kjede-eide Expertbutikkene er karakterisert av rutine og lik struktur, når turnover-nivået er høyt og ansatte forlater bedriften vil organisasjonen hurtig kunne trene opp og rekruttere nye medarbeidere. Bakgrunnen for dette kan belyses i sitatet under:

“Vi ønsker at medarbeidere fanger opp den kulturen vi har som er villig til å jobbe innenfor de verdibegrepene vi har”. HR Direktør Expert AS.

Sitatet over viser at Expert AS sine kjede-eide butikker ønsker lik kultur og like verdibegreper. Kunnskapen er her formalisert og nedfelt i rutiner som i stor grad er blitt standardisert. Når Expert kjeden også prioriterer å lære opp ansatte raskt blir skaden ved at individer forlater organisasjonene mindre. Ansatte tilegner seg dermed kun kodifiserbar og eksplisitt kunnskap som kommer fra toppen av hierarkiet. Når ansatte da forlater organisasjonen tar de ikke med seg verdifull kunnskap, men den blir heller værende i organisasjonen. Det er derfor grunnlag for å anta at en utfordring i de Kjede-eide Expertbutikkene er å ikke skape det Sydrow et al, (2009) kaller lock-in. Der man gror seg fast i samme mønster ved at kunnskapen er forankret i toppen. Et annet problem vil også være når erfarne ansatte forlater Expert sine kjede-eide butikker. Erfarne ansatte som slutter vil ifølge Johnson et al., (2000) særlig påføre service organisasjoner skade, bakgrunnen er at erfarne ansatte tar med seg kundegruppen som er opparbeidet gjennom flere år.

I de franchise-eide Expertbutikkene vil turnover påvirke læringen på en annen måte fordi organisasjonsstrukturen her kan karakteriseres som Mintzbergs divisjonaliserte form. Denne organisasjonsstrukturen legger grunnlag for at ansatte lærer og utvikler seg individuelt. Ansattes kunnskap og kompetanse er innarbeidet i den enkeltes personlige erfaringer. I sitatet på siden over hevdet daglig leder i Delta at ansatte har "hele kompetansespekteret". På bakgrunn av dette og liknende sitat fra daglig leder i Gamma er det grunnlag for å hevde at ansatte her besitter mer kompetanse og erfaring enn ansatte i de kjede-eide Expertbutikkene. Turnover blant ansatte er derfor mer skadelig i de franchise-eide Expertbutikkene enn i de kjede-eide Expertbutikkene. Dette slår også ut på læringen, ansatte som slutter har tilegnet seg kunnskap gjennom individuelle læringsprosesser, det kan dermed bli vanskeligere å overføre kunnskapen til nye ansatte. På bakgrunn av drøftingen over er det grunnlag for å anta at organisasjonsstrukturene mellom de kjede-eide Expertbutikken og de franchise-eide Expertbutikkene er forskjellig og hvilke organisasjonsstruktur som er gjeldende påvirker hva slags innvirkning turnover har på læring i organisasjoner. En annen påvirkende faktor er hvilke kunnskapsbase de fem Expertbutikkene har.

5.3 Kunnskapsbase

Hvilken kunnskapsbase som er tilstede i den enkelte organisasjon har innvirkning på hvordan turnover påvirker læring. På samme måte som ved organisasjonskultur kan et skille trekkes mellom de kjede-eide Expertbutikkene og de franchise-eide Expertbutikkene når det gjelder hvilke kunnskapsbase som er gjeldende.

Som presentert i teorikapittelet hevder Asheim & Gertler (2005) at man kan skille mellom to typer kunnskapsbaser, syntetisk og analytisk. I organisasjoner med syntetiske kunnskapsbase er taus kunnskap grunnleggende iboende hos individene som tilhører den. Kunnskapsutviklingen skapes gjennom erfaring individer tilegner seg gjennom "learning by doing" - praksiser. En fast ansatt i Gamma uttalte på spørsmål om sine arbeidsoppgaver at:

"Nei her så gjør jeg alt haha, jeg vil si at jeg først og fremst er selger, men jeg har jo lært meg vareutlevering, serviceluka og nå nylig har jeg blitt en sånn pc support som fikser pc som kunder kommer med". Fast ansatt Gamma.

Den faste ansatte i Gamma forteller her hvordan arbeidsoppgavene er høyst varierte og til dels komplekse. På bakgrunn av sitatet over og liknende sitater fra de to franchise-eide Expertbutikkene er det grunnlag for å anta at disse organisasjonene har en syntetisk kunnskapsbase der individene har en stor mengde taus kunnskap. Tilegnelse av denne kunnskapen skjer gjennom praktisk arbeid og "learning by doing"-praksiser.

I kontrast til de franchise-eide Expertbutikkene kan funn fra denne studien tyde på at de kjede-eide Expertbutikkene har en analytisk kunnskapsbase. Kjedens økende fokus på felles kultur og normer for alle ansatte gir organisasjonen et mer eksplisitt kunnskapsgrunnlag. Ansatte får her samme opplæring, og implementering av rutiner, det benyttes formelle modeller og kodifisert kunnskap mellom ansatte noe som ifølge Asheim & Gertler (2005) er kjennetegnet til analytisk kunnskapsbase.

Med bakgrunn i sitatene og drøftingen over er det grunnlag for å hevde at de kjede-eide Expertbutikkene og de franchise-eide Expertbutikkene har forskjellig kunnskapsbase. Som vist i drøftingen over har de kjede-eide Expertbutikkene flere elementer av det Asheim & Gertler (2005) presenterer som analytisk kunnskapsbase. Drøftingen over gav også grunnlag for å hevde at de franchise-eide Expertbutikkene har flere elementer av Asheim & Gertlers (2005) syntetiske kunnskapsbase. Ulikhetene fører til at organisatorisk turnover vil påvirke de ulike organisasjonene forskjellig.

I de franchise-eide Expertbutikkene med syntetiske kunnskapsbaser er kunnskapen i stor grad taus, noe som medfører at turnover trolig vil ha en signifikant negativ innvirkning. Dyktige medarbeidere med bred kompetanse kan forsvinne og tar med seg sin tause kunnskap uten at organisasjonen plukker den opp. Dette vil trolig på lengre sikt skade organisasjonens konkurransekraft og gir en forklaring på uttalelsen fra daglig leder i Gamma som uttalte at:

“Jeg synes det er så slitsomt å hele tiden begynne på nytt og på nytt og på nytt, og bare går å stanger i veggen, så det er forferdelig når noen som potensielt kunne vært veldig gode selgere for oss går ut døra”. Daglig leder Gamma.

Daglig leder i Gamma uttaler her hvor negativt det er når ansatte som kunne blitt dyktige selgere forsvinner ut av organisasjonen. Det kan derfor hevdes at turnover skaper negative ringvirkninger for serviceorganisasjoner med syntetiske kunnskapsbaser. I de kjede-eide Expertbutikkene er det derimot analytiske kunnskapsbaser. Det er nærliggende å anta at turnover i disse butikkene ikke skaper samme negative ringvirkninger da ansatte implementerer felles rutiner, og benytter formelle modeller og kodifisert kunnskap Asheim & Gertlers (2005). Til tross for dette kan det også påvirke organisasjonen negativt ved at organisasjonen låser seg inn i samme mønster og mister sin innovasjonskapasitet.

På bakgrunn av drøftingen og sitatene over er det grunnlag for å hevde at turnover påvirker læringen forskjellig i de kjede-eide Expertbutikkene og de franchise-eide Expertbutikkene som et resultat av forskjellige kunnskapsbaser. De kjede-eide Expertbutikkene har mer forankret kunnskap gjennom felles normer og kunnskapsdeling. Om ansatte forsvinner ut vil ikke dette gi store negative ringvirkninger fordi kunnskapen er eksplisitt. Mens i de franchise-eide Expertbutikkene der kunnskapen er forankret i personlige erfaringer og er av en taus karakter vil ansatte som forlater organisasjonen svekke konkurransekraft og fremtidige læringsprosesser fordi ansatte her tar med seg kunnskapen ut av organisasjonen.

5.4 Organisasjonskultur

En grunnleggende antakelse i denne studien er at organisasjonskultur har en innvirkning på hvordan turnover påvirker læring og innovasjonskapasitet. Det er gjennom intervju store forskjeller i organisasjonskultur mellom de fem casebedriftene. En fast ansatt i Gamma utalte at:

“Nei her så opplever jeg at vi aldri blir helt enig om hvilke salgsteknikker som skal brukes fordi man er så forskjellige. det er alt for lite dialog mellom oss i en hverdag. Jeg har ikke tid til å komme med problemer eller spørre om råd for vi er liksom så frakoblet, Hvis jeg vil løse en ting, så bare gjør jeg det sånn uten å spørre. For vi er ikke sånn samkjørte på hva vi gjør, for vi er vidt forskjellige personer som selgere også, så det rekker jeg ikke rett og slett”. Fast ansatt i Gamma.

Mens en fast ansatt i Beta uttalte:

“Vi har et godt miljø som kunden merker når de kommer inn her, og en stemning som gjør det mye lettere å jobbe sammen enn andre steder, og så ser jeg på kolleger som kompiser, vi finner på mye utenfor jobb og ... (Daglig leder) er flink til å ta initiativ til å finne på noe sosialt etter jobb”. Fast ansatt Beta.

I det første sitatet forteller en fast ansatt i den franchise-eide Expertbutikken Gamma at ansatte er forskjellige og kommunikasjonsnivået er lavt. Det er grunnlag for å anta at bedriften består av individuelle spesialister som jobber mer isolert. Bakgrunnen for dette hevder den faste ansatte i Gamma er at tiden ikke strekker til. I kontrast er sitatet under fra den faste ansatte i Beta som forteller at miljøet er av en kameratslig karakter der ansatte også møtes etter jobb. Liknende funn kommer frem fra de andre butikkene der de kjede-eide Expertbutikkene har et sterkt sammenkoblet syn på kultur og hvilke normer som er fastlagt organisasjonen. Bakgrunnen for den sterke sammenkoblingen mellom ansatte kan skyldes kjedens bevisste strategi om å utvikle en felles kultur og strategi for alle ansatte:

“Vi ønsker å få medarbeidere inn i et verdsett og innenfor den kulturen vi ønsker. Og i vår kultur ønsker vi å skape begeistring, til alle våre medarbeidere”. HR Direktør Expert AS.

HR -direktøren i Expert AS forteller her hvordan kjedens fokus er å samle ansatte innenfor et felles verdsett og en felles organisasjonskultur. Basert på de ulike sitatene er det grunnlag for å anta at de kjede-eide Expertbutikkene innehar det Karlsen (2010) kaller en sterk organisasjonskultur. Det samme kan hevdes ved å vise til Schein (2004) som hevder

organisasjoner der verdier, trossystem og adferd er delt og opprettholdes kontinuerlig kan kalles en sterk organisasjonskultur. Det er tydelig at HR- direktørens kontinuerlige fokus på videreføring av "vår" kultur gir grunnlag for å hevde at de kjede-eide Expertbutikkene har en sterk organisasjonskultur. Til tross for at en sterk organisasjonskultur fremstår som utelukkende positivt kan det ifølge Karlsen (2010) være negativt for en organisasjons innovasjonsevne. Bakgrunnen for dette er at individer i organisasjonen i liten grad forsøker å lage egne løsninger. Dette støttes av funn fra denne studien. Det er nærliggende å anta at innovasjonskapasiteten kommer fra kjedenivå. Av de tre kjede-eide Expertbutikkene var det ingen som hadde utviklet nyskapende prosesser. All nyskaping fremstod som "kjedens strategi", ikke bedriftens strategi.

I de franchise-eide Expertbutikkene fremstår organisasjonskulturen som sitatet fra forrige side hevder mer "*frakoblet*". Et annet sitat som gir grunnlag for å hevde at det forekommer mindre kommunikasjon her enn i de kjede-eide butikkene er uttalelser fra en fast ansatt i Gamma:

Altså det som ligger fjernest fra min personlighet er rutiner, jeg er en individualist som liker å jobbe alene. Fast ansatt Gamma.

Den faste ansatte i Gamma forteller her hvordan vedkommende er en individualist. Liknende uttalelser kommer fra flere av de ansatte i Delta og Gamma. Det er derfor grunnlag for å anta at det foregår mindre kommunikasjon mellom ansatte og at dette gir grunnlag for å hevde at organisasjonskulturen her er svak. Ifølge Sørensen (2002) er dette et symptom på at individene i organisasjonen jobber etter heterogene målsettinger som ikke stemmer overens med organisasjonens. Resultatet er at implementering av nye normer og endringsprosesser blir vanskelig da ansatte ikke vil implementere noe nytt hvis det ikke støttes av sine egne subjektive verdier Karlsen (2010). Dette kan forklare hvorfor de franchise-eide Expertbutikkene i mindre grad har implementert endringsprosessene som ble innført i de kjede-eide Expertbutikkene ved opprettelsen av "Nye Expert" i 2013. De franchise-eide Expertbutikkene har i liten grad implementert disse prosessene. Det kommer også frem at flere ansatte i Delta og Gamma hevder innføringen av "Nye Expert" i 2013 var et feiltrinn. En fast ansatt i Gamma uttalte at:

"Fordi "Nye Expert" må utvikle seg i tråd med selvfølgelig alle andre internettløsninger, og det er forståelig, men for veldig små butikker så er det utfordrende. At vi skal stå å dele ut Iphoner med 1000kr tap eller Kenwood kjøkkenmaskiner til 2000kr tap det går ikke i lengden det altså". Fast ansatt Gamma.

Den faste ansatte i gamma forteller her hvordan innføringen av "Nye Expert" har medført negative konsekvenser for den franchise-eide Expertbutikken Gamma ved at de må selge

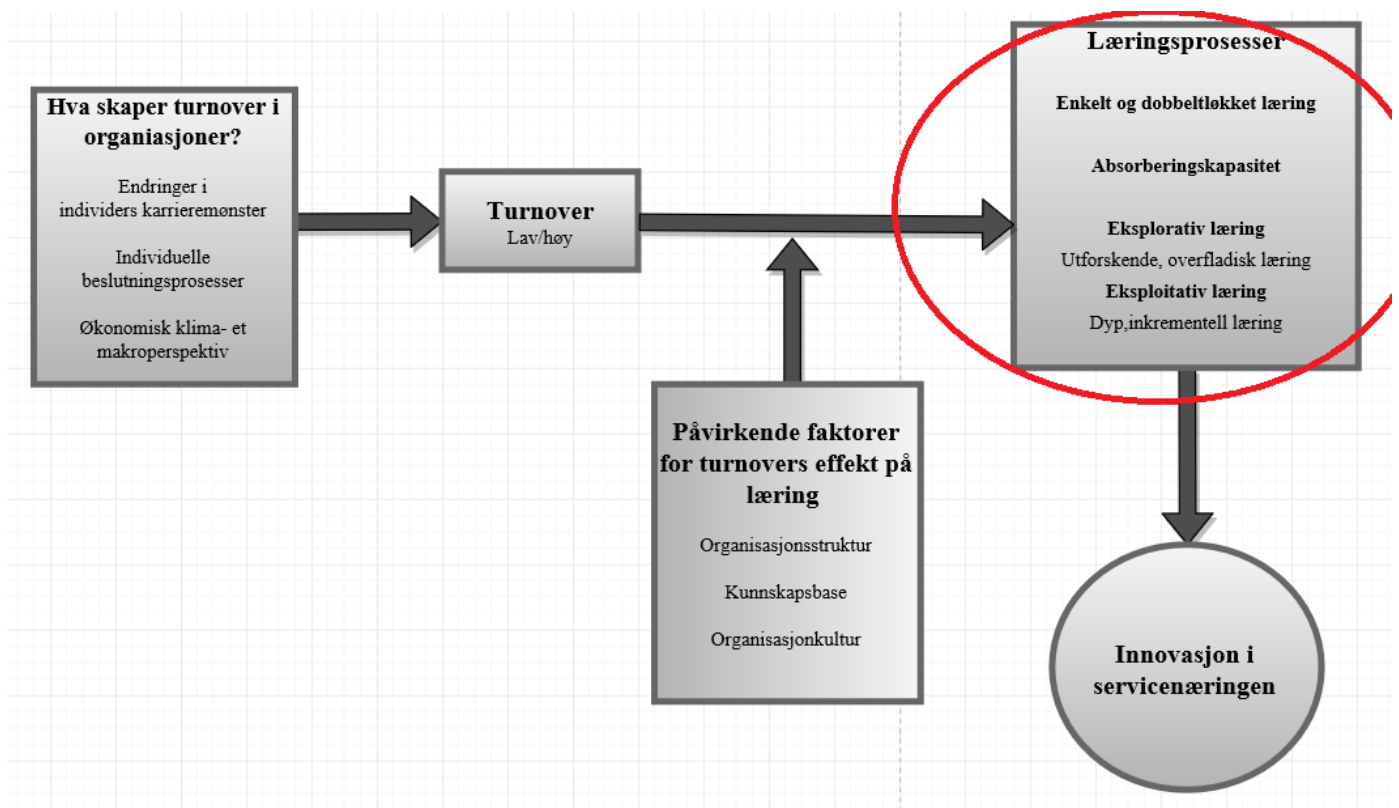
annonserte varer fra kjedens kampanje i tap. Det er derfor grunnlag for å anta at den svake organisasjonskulturen som er tilstede i de franchise-eide Expertbutikkene er noe av grunnen til at disse butikkene ikke har implementert Expert kjedens nye strategier. Den svake organisasjonsstrukturen gjør som presentert i Karlsen (2010) gjør at endringsprosesser og implementering vanskeliggjøres da ansatte her har individuelle og subjektive normer som ikke stemmer overens med kjedens. Det er derfor grunnlag for å hevde at de franchise-eide Expertbutikkene ikke har implementert endringsprosesser fra kjeden på bakgrunn av at ansattes individuelle og subjektive normer som ikke stemmer overens med kjedens nye strategi. Dette gir grunnlag for å støtte argumentet til Karlsen (2010) som hevder at en svak organisasjonskultur vanskeliggjør endringsprosesser.

Det har nå blitt drøftet og presentert at Expert sine kjede-eide butikker og franchise-eide butikker har forskjellig organisasjonskultur. Så hva slags innvirkning har dette for hvordan turnover påvirker læring? Ifølge Argote (2013) er organisasjonskultur avgjørende for læringsevne. Når individer føler seg trygge og frie til å uttrykke ideer og tanker vil organisasjonen bli mer tilbøyelig til å lære av hverandre og individers tidligere erfaringer. Gjennom funn fra alle de fem casebedriftene i denne studien er det grunnlag for å anta at alle individer følte seg trygge og frie til å uttrykke seg. Dette gjelder spesielt i de franchise-eide Expertbutikkene der organisasjonsstrukturen er flat. Ifølge Karlsen (2010) blir ansatte med lang erfaring kulturbærere for organisasjonen. Når en ansatt i de franchise-eide Expertbutikkene forsvinner vil dette dermed skade læringen mer enn i de kjede-eide butikkene. Bakgrunnen er at kulturbærere blir en sammenkoblet del av organisasjonskulturen. Hvis disse forsvinner mister man også deler av den rådende kulturen, dette svekker dermed læringsevnen til organisasjonen.

Funn fra denne studien gir grunnlag for å hevde at dette problemet ikke er like stort i de kjede-eide Expertbutikkene da kulturen her er eksplisitt og kodifisert og skrevet ned. Expert AS har flere nasjonale kurs som presenterer og implementerer den kulturen kjeden ønsker for sine ansatte. Når ansatte da velger å slutte vil den negative effekten på organisasjonskultur og læring ikke bli like stor, fordi flertallet av ansatte i de kjede-eide Expertbutikkene ikke er subjektive kulturbærere. Til tross for dette hevder Guidice et al., (2009) at organisasjoner som opplever høy turnover vil ha vanskelig for å beholde samme organisatoriske verdier, normer og felles visjon. Det kan hevdes at det store fokuset på kontinuerlig implementering av kultur gjennom kjedens kursing veier opp for noe av den kulturen som forsvinner når ansatte slutter. Dermed blir skadene ikke like store som de ellers ville vært i andre organisasjoner med høy turnover. Dette støttes også av Valencia et al., (2011) som hevder at organisasjonskulturer som verdsetter

og belønner samarbeid og felles verdier fremmer organisatorisk læring slik at dysfunksjonell turnover blir redusert. Når ansatte forsvinner ut av organisasjonen vil kulturen fortsatt bevares. Det neste delen som er en påvirkende faktor for turnovers effekt på læring er absorberingskapasitet. Denne delen vil drøftes sammen med Klev og Levins (2009) læringsformer og eksplorativ og ekspløitativ læring i drøftingsdelen under.

5.5 Hvordan turnover påvirker læringsprosesser i de fem ulike Expertbutikkene



Figur 11 - Studiens analytiske rammeverk

Klev og Levin (2009) hevdet i teoridelen at et lærende individ er en nødvendig men ikke tilstrekkelig forutsetning for at organisasjoner lærer. Expert AS lærer ikke av at en enkelt sitter på kunnskap, og når det på nasjonalt nivå er 27,9 % turnover i Expert AS, vil organisasjonens evne til å lære bli påvirket. Hvordan det blir påvirket vil drøftes under.

“vi har 6000 kurs og møtedøgn i året for kjeden”. HR-direktør Expert AS.

Et av Expert AS største satsingsområder er selgertreninger og nasjonale, kompetansebyggende kurs. Dette er en læringsplattform hvor ansattes læring skjer gjennom å simulere salgssituasjoner. Tanken bak kursene er at ansatte skal lære av hverandre der erfarne selgere forbedrer sin allerede eksisterende kunnskap, mens nye ansatte opparbeider seg ny kunnskap. Denne selgertreningen er nært knyttet til March (1991) sine to eksplørerende eller

eksploiterende former for læring. For nye ansatte er denne læringen eksplorerende ved at tilegner seg helt ny kunnskap, mens for erfarne ansatte gir den en eksploiterende læring ved at ansatte forbedrer sin allerede eksisterende kunnskap March (1991).

Til tross for stort fokus på selgertrening fra kjeden, blir den i de fem casebutikkene tatt imot på svært ulik måte. Et første skille kan trekkes mellom kjede-eide Alfa, Beta og Epsilon og mellom franchiseeide Delta og Gamma. I de kjede-eide butikker ser ledelsen på selgertrening som et positivt tilskudd til læring, en utalte at:

“det er et veldig positivt tiltak, jeg føler ansatte lærer av det, ofte så er det sånn at hvis du står ved siden av en person som er veldig flink, så lærer du veldig mye”. Daglig leder Alfa

Mens daglig leder i den franchiseeide butikken Gamma uttalte at:

“Jeg synes det er unødvendig, for vår del da, nå har vi solgt i alle år, og så skal noen komme å lære bort hvordan man lager ild, og så står man der, og så skal man prøve å bruke replikkene de vil du skal si til kunden, først med behovsanalysen, altså når jeg bygde opp den kundegruppen som jeg til slutt har fått, så kan jeg si til en kunde jeg kjenner at: du må ha den, og så kjøpte kunden den, ferdig. Det var sånn jeg solgte på slutten. Jeg kan ikke gjøre som Expert vil å begynne å spørre: ja hvor mange barn har du? Og ta hele behovsanalysen? Det gir ingen mening. Så alle folk har sin egen måte å selge på, vi er ikke roboter som kan programmeres, det er ingen fasit på hvordan man skal selge best mulig”. Daglig leder Gamma.

Uttalelsene over står i kontrast til hverandre, den kjede-eide daglige lederen hevder at selgertreninger er en verdifull ressurs som gir læring til ansatte og mellom ansatte, mens den franchise-eide daglige lederen hevder det er helt meningsløst fordi salg ikke har noen fasit. En antakelse som kan trekkes her er at graden av turnover blant ansatte har innvirkning på hva de ederne mener om selgertrening. I de kjede-eide organisasjonene som Alfa, Beta og Epsilon er turnover blant ansatte høy, noe som fører til at en stor andel av de som deltar på selgertrening er nyansatte som oppnår det March (1991) kaller eksplorerende læring der helt ny kunnskap oppstår. Dette er positivt når turnover blant ansatte er høyt fordi det gir nye ansatte mulighet til å lære raskere, tapet for den daglige lederen blir da ikke så stort når noen slutter. Mens den lave turnoveren blant ansatte i de franchise-eide butikkene som Delta og Gamma syntes å ha et mer negativt syn på selgertreninger fordi turnover blant ansatte er lav.

i lengden kan det bli ufattelig kjedelig, det blir veldig repetitivt og blir det samme gang på gang, læringskurven synker for hver gang. Fast ansatt Gamma.

Når turnover blant ansatte er lav kan det virke som selgertreninger ikke gir samme "valuta for pengene" som til nye ansatte. Som nevnt i sitatet over så synker læringskurven når man har lengre erfaring og det forekommer mindre turnover.

Vil dette kunne bety at høy turnover gir en positiv effekt på læringskapasiteten i de kjedeide butikkene? Og på samme måte at franchise-eide butikker ikke har noen særlig effekt av selgertreninger fordi den ifølge noen blir repetitiv og kjedelig?

Antakeligvis ikke. Dette grunner i det Cohen & Levinthal (1990) kaller absorberingskapasitet, som nevnt i teorikapittelet bygger denne kapasiteten på evnen til å gjenkjenne og forstå hvor nye kilder til kunnskap befinner seg i og utenfor organisasjonen gjennom eksplorativ læring, og så assimilere denne gjennom læringsprosesser, for så å ta i bruk den assimilerte kunnskapen til å skape ny kunnskap gjennom ekspløitativ læring.

Både de kjede-eide og de franchise-eide butikkene i denne studien deler en felles utfordring. Ingen av dem klarer tilsynelatende å oppnå organisatorisk absorberingskapasitet, men av to forskjellige årsaker. De kjede-eide butikkene evner gjennom selgertrening å gjenkjenne en ny kilde til kunnskap og læring, men på bakgrunn av høy turnover i arbeidsstyrken kan det virke som at denne nye kunnskapen og læringsgrunnlaget forsvinner ut før den rekker å skape en verdi i form av eksploitativ læring.

"Jeg synes det var både mye og lite gjennomtrekk, det var mye på timeansatte, men lite på faste ansatte, så lite utskiftninger i ledergruppen, men stadig utskiftninger av timesansatte" Fast ansatt Beta.

"Det er litt slitsomt at jeg støtt og stadig må lære opp nye hele tiden, det tar lang tid å lære opp en skikkelig god selger og folk er ofte ikke utlært før de går videre til andre steder". Fast ansatt Epsilon.

De faste ansatte i de kjede-eide Expertbutikkene forteller her at det var en høy andel turnover blant deltidsansatte, mens det i ledergruppen var relativt stabile forhold, og videre at læringen aldri blir fullt assimilert i bedriften da ansatte ofte ikke er utlært før de går videre. Selgertreningene gir som nevnt over et stort læringsutbytte til deltidsansatte, men i langt mindre grad læring til faste ansatte som føler at de er ferdig utlært og at læringskurven gradvis går ned. Det er derfor tydelig at de kjede-eide butikkene evner å gjenkjenne læringsmuligheter og til en viss grad assimilere den ved at nye ansatte lærer og tilegner seg kunnskap, men problemet oppstår på bakgrunn av høy turnover i Alfa, Beta og Epsilon, noe som svekker organisasjonens

evne til å holde på kunnskapen og læringen som blir tilegnet. Dette støttes av March (1991) som hevder at dersom turnover-nivået blir for høyt vil det skade den organisasjonsspesifikke kompetansen som er essensiell for å skape ny kunnskap og læringsprosesser (March, 1991).

Utfordringer som er knyttet til Cohen & Levinthals (1990) absorberingskapasitet i franchise-eide butikker er annerledes. I Delta og Gamma evner organisasjonene ikke å gjenkjenne verdien av selgertrening som en læringsplattform. Igjen er det nærliggende å tro at turnover-nivået blant ansatte er forklaringen. March (1991) hevder at medarbeidere som har lang erfaring, og som har vært del av en organisasjon lenge, i mindre grad enn nyansatte har vilje til å utvikle ny kunnskap (March 1991). Den manglende viljen eller evnen hos Delta og Gamma kan være uttrykk for at organisasjonen ikke har anlegg for å tilegne seg organisatorisk absorberingskapasitet da disse organisasjonene ikke evner å gjenkjenne verdien av selgertrening som en læringsplattform, som er et direkte resultat av hvordan turnover- nivået mellom ansatte er i organisasjonen.

5.6 Anvendelse av Klev og Levin (2009) læringsformer for å vise hvordan turnover påvirker læring

En annen måte å vise hvordan turnover påvirker læringsprosesser i de fem ulike Expertbutikkene er gjennom enkelt, og dobbelt-løkket læring som Klev og Levin (2009) presenter.

I teorikapittelet fremkom det at enkelt-løkket læring innebærer å forbedre resultater så mye som mulig innenfor samme handlingsmønster der organisasjonens grunnleggende verdier og mål er fastsatt. Mens den dobbelt-løkkede læringen fremkommer gjennom å utfordre grunnleggende forutsetninger man jobber ut fra, man stiller ikke bare spørsmål om ting gjøres riktig, men også om de riktige tingene gjøres (Klev og Levin 2009).

Med innføringen av "Nye Expert" som ble presentert i kontekstkapittelet, gjennomførte Expert AS en rekke endringsprosesser. Det kan her hevdes at hele organisasjonen oppnådde dobbelt-løkket læring da organisasjonen ved innførelse av "Nye Expert" i 2013 ikke bare stilte spørsmål om ting gjøres riktig, men også om de riktige tingene gjøres. Denne strategien førte til en læringsprosess for kjeden gjennom endringsprosesser innenfor salg og selgertreninger, noe som ifølge HR-direktøren i Expert AS gav økte inntekter og større omsetning.

"vi har hatt økende inntjening siden vi innførte "Nye Expert" de siste tre årene. Så vi har jo en markant økning i inntjening, vi ser at omsetningsveksten har vært stor" HR-direktør Expert AS.

Det er ikke sikkert at økt inntjening og større omsetning nasjonalt betyr at Expert AS skaper det Klev og Levin (2009) kaller dobbelt-løkket læring. Men som Paton, Peters, Storey & Taylor (2005) hevder, har læringsaktivitet stor påvirkning på fortjeneste og produktivitet i organisasjoner. Læringsintensive organisasjoner har høyere produktivitet og opp til 40 prosent høyere omsetning og inntjening en organisasjoner i samme bransje som ikke er læringsintensive. Expert AS sin økende inntjening og omsetning etter innføringen av "Nye Expert" er om ikke et bevis, i hvert fall et symptom på det Klev og Levin (2009) presenterer som dobbeltløkket læring. Så hvor kommer organisasjonens turnover-nivå inn? Det skal drøftes under ved å se på forskjellene mellom kjede-eide butikker, og franchise-eide butikker.

I de kjede-eide butikkene Alfa, Beta og Epsilon kom det tydelig frem at disse butikkene adopterte "Nye Experts" endringsprosesser, som blant annet innebærer selgertreninger og nasjonale kurs som tidlig ble ansett som en læringsplattform for ansatte. Med dette følger dermed også Klev og Levins (2009) dobbelt –løkkede læring. Ved høy turnover, slik som i butikkene Alfa, Beta og Epsilon er en grunnleggende antakelse at nyansatte stiller spørsmål og utfordrer den gjeldende strukturen og forutsetningene ansatte jobber ut ifra. Et eksempel er nye meninger om selgertreninger, eller som deltaker på kompetansebyggende kurs. Men på den andre siden så er nyansatte ikke nødvendigvis de som snakker høyest. På spørsmål om egne meninger telte på jobben svarer en deltidsansatt:

"Ja det syns jeg, men jeg er ikke den første til å ta ordet siden jeg er ny her".

Deltidsansatt Beta, ansatt siden januar 2016.

Den deltidsansatte i Beta støtter her opp om antakelsen om at nyansatte ikke nødvendigvis tør utfordre og stille spørsmål med de grunnleggende forutsetningene man jobber ut ifra. Til tross for dette tyder flere funn fra andre kjede-eide butikker på at det finnes nye ansatte som utfordrer og stiller spørsmål om ting gjøres riktig:

"han graver jo og spør om alt, hvordan gjøres det?, hvorfor gjør du det?".

Daglig leder Epsilon.

Her forteller daglig leder at en ny-ansatt kontinuerlig ønsker å lære gjennom å spørre en overordnet. Det kan tenkes at Epsilon er en butikk der nye ansatte tør å utfordre og stille spørsmål ved tingenes tilstand, Det er derfor nærliggende å tro at Klev og Levins (2009) dobbelt-løkkede læring kan forekomme i de kjede-eide butikkene der det er høy turnover i arbeidsstyrken. Men som vist med sitatene over, så forutsetter dette at butikkene tilrettelegger for at nye ansatte evner å utfordre og stille spørsmål, ikke bare om ting gjøres riktig, men også

om de riktige tingene gjøres. En antakelse er da at kjede-eide butikker med høy turnover blant ansatte kan oppnå dobbelt-løkket læring om organisasjonen legger til rette for at ansatte føler seg komfortable til å ytre sine meninger. En annen antakelse er at høy turnover kan, om forholdene legges til rette for det, bli en læringsskapende ressurs. Den høye turnoveren blant ansatte i de kjede-eide butikken kan bli et verktøy for faste ansatte og ledere fordi nye ansatte stadig utfordrer gjeldende praksiser. Man oppnår da dobbelt-løkket læring og sikrer at faste ansatte og ledere kontinuerlig lærer av nye som stiller spørsmål om ting gjøres riktig, og om de riktige tingene gjøres.

Jeg har nå drøftet hvordan høy turnover påvirker det Klev og Levin (2009) presenterer som to ulike læringsformer i de kjede-eide butikkene. Under presenteres hvordan lav turnover gir utslag i læringsprosesser i franchise-eide butikker. Dette gjøres også ved å benytte Klev og Levins (2009) læringsformer.

Det er gjennom empiriske funn nærliggende å anta at de franchise-eide butikkene Delta og Gamma lærer gjennom det Klev og Levin omtaler som enkelt løkke-læring. Som omtalt i teorikapittelet vil man gjennom enkelt løkket læring søke etter å forbedre resultater så mye som mulig ut ifra sitt handlingsmønster. Å gjøre det samme eller mer av det samme, der man justerer handlingsstrategier på samme tid som organisasjonens grunnleggende verdier og mål er fastsatt.

“det viktige er å ha økning og å ha vekst, det er det absolutt viktigste, stagnerer du eller går ned da er det vanskelig”. Daglig leder Gamma.

I sitatet over omtaler daglig leder i Gamma at deres fokus er på kontinuerlig vekst, der handlingsmønsteret forandrer seg, men at fokuset er det samme. En antakelse er at Delta og Gamma kan ha fokus på kontinuerlig vekst som er gjeldende i enkelt løkke- læring da turnover-nivået er lavt og ansatte har lang ansiennitet og erfaring. Ansatte her virker mindre interessert i å lære, og mer interessert i nå budsjett, samt å nå de målene sjefen stiller. De franchise-eide butikkene oppnår da en gradvis forbedring av resultater, som er hoved-kjennetegnet til enkelt-løkkelæringen som Klev og Levin (2009) presenterer. Det kan se ut som at Gamma skaper enkelt løkke-læring på bakgrunn av lav turnover, da daglig leder uttalte:

de jeg har her nå de henger med og de utvikler seg, det er viktig for meg. Jeg synes det er viktig at de utvikler seg. At ikke de bare stopper og ikke er sultne nok på å selge. Da føler jeg at de gjerne kan finne noen annet, den dagen de blir sånn. Men jeg føler fortsatt at selgerne mine er sultene Daglig leder Gamma.

Sitatet over gir grunnlag for å anta at lav turnover også kan være en ressurs for læring. Ikke i form av dobbelt løkke-læring, men som enkelt løkke-læring der ansatte stadig får mulighet til å forbedre resultater så mye som mulig uten å måtte bruke tid og ressurser på opplæring av nye medarbeidere, eller andre tidkrevende prosesser som er et resultat av høy turnover.

Gjennom det empiriske materialet og sitatet over, kan det virke som at lav turnover har en innvirkning på Klev og Levins enkelt løkke-læring da den gir ansatte tid til å utvikle seg gradvis, gjennom å forbedre resultater i organisasjonen så mye som mulig.

5.7 Hvordan Turnover påvirker Innovasjonskapasitet i de fem Casebedriftene

Funn fra denne studien tyder på at turnover påvirker en rekke elementer som gir utslag i Expert AS sin innovasjonskapasitet. Det er også tydelige forskjeller mellom de kjede-eide Expertbutikkene og de Franchise-eide butikkene. På spørsmål om hvilke sammenheng turnover har på evnen til å skape nye eller forbedrede produkter og tjenester svarte en fast ansatt i Beta:

“Tja jeg tror ikke det har så mye å si, jeg ser ikke helt for meg at om en slutter her så har det så mye å si for organisasjonens innovasjonskapasitet. Fordi det alltid kommer fra høyere hold, innovasjoner styres jo fra et kontor”. Fast ansatt Beta.

Her forteller en fast ansatt i den kjede-eide butikken at turnover ikke spiller noen rolle for innovasjonskapasiteten da den *“styres og fra et kontor”*. Det er her grunnlag for å anta at ansatte i de kjede-eide butikkene mener innovasjonskapasiteten kommer fra toppen av hierarkiet og at det er kjeden som legger grunnlaget for innovasjoner som skapes. Som presentert i teorikapittelet hevder Hristov & Reynolds (2005) at innovasjonsaktiviteten i varehandelen skilles og enten være *“strategisk”* eller *“operasjonell”*. Strategisk innovasjon er veiledet av en strategisk planleggingsprosess der innovasjon kan være radikale i form av nye markeder og *“sektorhopping”*. Eller inkrementell der man forbedrer en allerede eksisterende forretningsmodell. Det er gjennom funn tydelig at Expert AS baserer sin innovasjon på å være *“strategisk”* da den tydelig kommer fra toppen av hierarkiet. Ved innføringen av *“Nye Expert”* i 2013 fremkom det flere tilfeller av strategisk innovasjon. Egne merkevarer slik som Senz og Amadeus var strategisk innovasjon, det samme gjelder Click & Collect systemet og kommunikasjonsplattformen Trello. Alle disse kjennetegner det Hristov & Reynolds (2005) kaller *“Strategisk”* inkrementell innovasjon der kjeden stegvis har utviklet innovasjonsprosesser fra toppen av organisasjonen. Dette gjenspeiles også av uttalelser fra HR-direktøren i kjeden:

“Vi ønsker ikke å være en organisasjon som alltid skal ha det nyeste, for det er en stor risiko med alt nytt, men det å ha en sunn tilnærming til nyheter, det tror jeg er viktig, noe kan godt være testet ut på forhånd, men så gjør vi det mye bedre”. HR Direktør Expert AS.

Uttalelsene fra HR Direktøren i Expert AS gir grunnlag for å anta at Expert AS sine kjede-eide butikker retter innovasjonsaktiviteten etter en inkrementell strategisk planleggingsprosess. Kjeden ønsker ikke innovasjonsprosesser som har høy risiko slik som radikale innovasjoner kjennetegnes av, men velger heller å fokusere på stadig stegvise forbedringer som kjennetegner inkrementelle innovasjoner. Dette fører til det Hristov & Reynolds (2005) kaller inkrementell “strategisk” innovasjon.

Til tross for et stort flertall av inkrementelle service-innovasjoner, så har Expert AS og organisasjonens kjede-eide butikker også foretatt innovasjon som kan hevdes å være radikal. Ved innføring av “Just in time” levering som betyr at man kan få en vare hjem på døren innen to timer. Denne typen levering er Expert AS alene om i Norge, det finnes ingen konkurrenter som tilbyr tjenesten. Det kan derfor hevdes at Expert AS også har evnen til å skape radikale innovasjoner på kjede nivå selv om det i sitatet over kommer tydelig frem at dette ikke er en bevisst strategi.

På spørsmål om hvilke sammenheng turnover har på evnen til å skape nye eller forbedrede produkter og tjenester svarte flere at turnover har en klar påvirkning på innovasjonskapasiteten. En fast ansatt i Alfa uttalte:

“Ja til dels vil jeg påstå for man får inn nytt friskt blod, for nye ideer blir godt motsatt og jeg har stor evne til å påvirke. En person som aldri sier noe vil nok ikke gjøre det etter 3 år heller. Det kan selvfølgelig slå ut begge veier, men i min bedrift så opplever jeg det som at det gir positive ringvirkninger”. Fast ansatt Alfa.

I sitatet over hevder den faste ansatte at høy turnover gir positive ringvirkninger på innovasjonsevnen, men ifølge Cohen & Levinthal (1990) har den motsatt effekt. Høy turnover skader organisasjoners evne til å bygge kunnskap på ansattes erfaringer, dette hemmer læringsevnen og dermed også innovasjonskapasiteten. Læring er helt essensielt for at organisasjoner skal utvikle innovasjonskapasiteten sin (Cohen & Levinthal, 1990). Dette støttes også av Sun & Anderson (2008) som hevder at det er den allerede eksisterende kunnskapen i organisasjoner som fører til læring og absorberingskapasitet som legger grunnlaget for organisasjoners innovasjonskapasitet. Som kjent fra drøftingen over er det grunnlag for å anta at innovasjonskapasiteten og nye innovative prosesser begynner i toppen av Expert AS sitt

hierarki. På bakgrunn av dette vil høy turnover trolig ikke påvirke utviklingen av innovative prosesser på kjede-nivå. Men for den enkelte bedrift er det grunnlag for å hevde at den bedrift spesifikke kompetansen som er nødvendig for innovasjonskapasitet forsvinner på bakgrunn av høy turnover.

Gjennomgangen av intervjuer fra de franchise-eide butikkene gav ikke samme data som i de kjede-eide butikkene på temaet innovasjon og turnover. Det er i de franchise-eide butikkene grunnlag for å anta at disse utvikler det Hristov & Reynolds (2005) kaller "operasjonell innovasjon" på individnivå. Innovasjoner er her utviklet gjennom eksperimentering karakterisert av forholdsvis lav kostnad for organisasjonen. Et eksempel her er hvordan ansatte i Delta og Gamma gradvis må utvikle ny kompetanse og på den måten innoverer:

"Vi har selgere som driver med kjøring og montering av parabol, han er både selger og montør men også lagerarbeider. Så jeg har hele kompetansespekteret". Daglig leder Delta.

Daglig leder i Delta forteller her hvordan ansatte har utviklet seg til både sjåfør, parabolmontør og lagerarbeider. Det er grunnlag for å anta at ansatte i de franchise-eide butikkene stadig utvikler ny kompetanse og gradvis forbedrer sin kjernekompetanse. Sitatet over støtter også antakelsen om at de franchise-eide Expertbutikkene i denne studien innoverer "operasjonell" slik som Hristov & Reynolds (2005) presenterer. Dette grunner i at bedriftene utvikler gode rutiner og praksiser, noe Hristov & Reynolds (2005) hevder er kjennetegnet til inkrementelle innovasjoner. til tross for at skillet mellom hva som er innovasjon og hva som er gode rutiner og praksiser er det uklart, er det flere elementer som her kan kalles serviceinnovasjoner. Et eksempel er selgeres utviklingen i Delta fra å være selgere til å bli parabolmontører, Ifølge Hertog (2010) kan dette karakteriseres som en serviceinnovasjon. Selv om utfallet ikke er noe håndgripelig er det et servicekonsept som løser spesifikke problemer.

Det er også grunnlag for å anta at de franchise-eide butikkene innoverer operasjonelt ved å kontinuerlig utvikle tilleggstjenester som er av lav kostnad for organisasjonen men som gir store konkurransefordeler. Daglig leder i Delta uttalte:

"Og i fjor så hadde jeg 10% økning, det var jo i omsetning, men det viktige er å ha økning og å ha vekst, det er det absolutt viktigste, stagnerer du eller går ned da er det vanskelig". Daglig leder Delta

Daglig leder forteller her hvordan økning er det viktigste for organisasjonen, Det er nærliggende å anta at økningen skyldes den stadige utviklingen av kompetanse hos ansatte. Denne stadige

utviklingen legger også grunnlag for inkrementelle innovasjoner. Men som presenter av Hristov & Reynolds (2005) er det vanskelig å skille mellom hva som er "gode rutiner og praksiser" og hva som er en inkrementell "operasjonell innovasjon". Etter gjennomgang av kvalitative intervju i de franchise-eide butikkene er det grunnlag for å hevde at disse butikkene skaper inkrementelle innovasjonsprosesser gjennom "operasjonell innovasjon" så hvor kommer turnover inn? Bakgrunnen for ansattes kontinuerlige kompetanseutvikling er et resultat av lang erfaring. En erfaring som er tilegnet gjennom flere år der man starter som selger, men til slutt også blir parabolmontør og sjåfør. Det lave turnover-nivået som er tilstede i Delta og Gamma gir ansatte mulighet til å bygge kompetanse og skaper det Asheim et al., (2005) kaller syntetisk kunnskapsbase, der målet er å modifisere allerede eksisterende produkter og prosesser gjennom praktisk arbeid og eksperimentering.

Turnover kan også drøftes opp mot Hertog (2010) sin firedimensjonale modell av serviceinnovasjon. Her presenteres innovasjoner i servicenæringen i fire dimensjoner der den første dimensjonen er nye service-konsepter, den andre er ny klientinteraksjon, den tredje er nye leveringsmetoder og den siste er rene teknologiske innovasjoner som forekommer i serviceorganisasjoner. Turnover har trolig en innvirkning på alle disse formene for serviceinnovasjon. I de franchise-eide Expertbutikkene er dette særlig tydelig for den første dimensjonen i Hertogs (2010) modell. Som tidligere sitater har nevnt utviklet både Delta og Gamma nye servicekonsepter. Et eksempel er at ansatte i disse butikkene også tilbyr parabolmontering som et nytt servicekonsept. En antakelse som kan trekkes er at det lave turnover-nivået i disse butikkene gir muligheter til å skape det Hertog (2010) kaller serviceinnovasjoner. Utvikling av nye servicekonsepter krever erfaring og kontinuerlig utvikling av den bedrift spesifikke kompetansen. Dette er faktorer som er til stede i begge de franchise-eide Expertbutikkene, Daglig leder i Delta uttalte:

"Jeg begynte i 1984, så det er 32 år jeg har jobbet her" Daglig leder Delta.

Daglig leder forteller her om sin lange ansiennitet. Det samme har vi sett fra ansatte i sitater tidligere i drøftingskapittelet. At ansatte har lang ansiennitet legger grunnlaget for å utvikle bedriftsspesifikk kompetanse som er nødvendig for å skape nye serviceinnovasjoner. Forutsetningene er at turnover-nivået holder seg stabilt lavt slik at man muliggjør skapelsen av bedriftsspesifikk kompetanse. Til tross for at lav turnover gav mulighet til å utvikle serviceinnovasjon i form av nye servicekonsepter i de franchise-eide Expertbutikkene, kan det virke som at dette skaper et hinder for en annen type serviceinnovasjon, som ved Hertogs (2010) andre dimensjon av serviceinnovasjon. Serviceinnovasjoner er her nye tjenester som retter seg

mot et klientspesifikt marked. Ved innføringen av "Nye Expert" i 2013 presenterte kjeden en mer målrettet kundeinteraksjon gjennom mail til kunder. Tanken bak var at kunder som kom inn og kjøpte varer fikk mail om tilbud på lignende produkter, på den måten oppnår man en tettere kommunikasjon med kunden uten at disse kommer fysisk inn i butikken. Denne formen for serviceinnovasjon har ikke den franchise-eide Expertbutikken Gamma innført. Daglig leder uttalte at:

"Det er vanskelig å snu på tankegang man har fra før av. Men sånn er det, og det kommer jo selvfølgelig an på hva forslaget er, og man skal jo ta hensyn til andres forslag og ja hva skal man si, 50% av gangene så er man enig. Og 50% så er man helt uenig fordi man har vært i bransjen så lenge at man vet bedre". Daglig leder Gamma.

Daglig leder i Gamma uttaler her at det er vanskelig å snu en tankegang, men at det også tas hensyn til forslag. En antakelse som kan trekkes her er at det lave turnover-nivået også kan føre til at man "gror inn" i samme handlingsmønster og motsetter seg forandring og endringsprosesser. På den måten er det grunnlag for å hevde at lav turnover blant ansatte i de franchise-eide Expertbutikkene både kan være et positivt tilskudd ved å skape nye servicekonsepter, men også svekke innovasjonskapasiteten ved å låse seg inn i samme handlingsmønster der man ikke ser muligheter for nye klientspesifikke måter å nå ut til kunder.

Hertog (2010) sin modell av serviceinnovasjon kan også benyttes for å vise hvordan høy turnover i de kjede-eide Expertbutikkene kan påvirke innovasjonskapasitet. Innføringen av "Nye Expert" i 2013 markerte starten på en rekke serviceinnovasjoner. Både i form av nye servicekonsepter, nye tjenester rettet mot et klientspesifikt marked og nye leveringssystemer som hjemlevering innen to timer. Alle disse nye elementene går inn under det Hertog (2010) presenter som serviceinnovasjon. Som presentert i kontekstkapittelet har disse nyskapningene medført stor økonomisk gevinst, både i form av økt omsetning og inntjening, til tross for dette kan det hevdes at ansatte ikke evner å ta til seg alle endringsprosessene. En deltidsansatt uttalte:

"Det er alltid noe å sette seg inn i for å si det sånn, og så hjelper det jo ikke at det kommer nye ting som må læres hver uke". Deltidsansatt Epsilon.

Den deltidsansatte i Epsilon forteller her hvordan man stadig må sette seg inn i noe nytt. Det er grunnlag for å anta at nye ansatte har utfordringer med å tilegne seg stadig nye innovasjonsprosesser fra kjeden. Det er videre grunnlag for å hevde at høy turnover i de kjede-eide Expertbutikkene skaper utfordringer med å implementere nyskapning da ansatte som er nye eller jobber lite ikke evner å tilegne seg kunnskap om innovasjonsprosessene som blir

innført fra kjeden før man må fokusere på noe nytt. Vil det si at det høye turnover-nivået medfører at organisasjonen taper konkurransekraft når ansatte ikke evner å sette seg inn i alle innovasjonsprosesser? Antakeligvis ikke, bakgrunnen er at det var deltidsansatte som presenterte dette problemet. Faste ansatte uttrykket ingen problemer ved å innføre flere nye innovasjonsprosesser over en kort tidsperiode. Men på den andre siden er det grunnlag for å anta at organisasjoner der store deler av arbeidsstyrken er deltidsansatte vil det høye turnover-nivået trolig skade evnen til å implementere innovasjonen som kommer fra kjeden, da det for denne gruppen føles som at *"nye ting som må læres hver uke"*. Gjennom å anvende den firedimensjonale modellen av serviceinnovasjon som Hertog (2010) presenterer er det grunnlag for å hevde at turnover har en innvirkning på hvordan de ulike butikkene skaper og implementerer innovasjonsaktivitet.

6 Konklusjon og veien videre

Formålet med denne masteroppgaven var å svare på følgende forskerspørsmål:

På hvilken måte vil turnover blant ansatte i Expert AS påvirke læringsprosesser og innovasjonskapasitet i organisasjonen?

For å besvare dette ble et utvalg på fem Expertbutikker på Sørlandet valgt ut. Tre butikker var kjede-eid og to var franchise-eid. Totalt 19 kvalitative forskningsintervju ble benyttet for å besvare forskerspørsmålet. Det ble også utviklet et analytisk rammeverk som viser hvilke elementer som spiller inn i sammenhengen mellom turnover, læring og innovasjon.

Det første sentrale funnet i denne studien er at turnover fremstår som et "tveegget sverd" i Expert AS. Høy turnover kan bidra til økt læring ved at nye ansatte stiller spørsmål og bringer inn ny kunnskap som er viktig for utvikling av organisasjonen, men høy turnover kan også medføre at den enkelte bedrift mister sin evne til å utvikle bedriftsspesifikk kompetanse da denne er forankret i ansatte med lang erfaring. Ved høy turnover kan derfor denne kompetansen forsvinne og skade organisasjonens konkurransekraft. Lav turnover kan bidra til at ansatte kontinuerlig utvikler sin kompetanse på bakgrunn av lang erfaring og skaper en arbeidsstyrke med et bredt kunnskapsnivå for organisasjonen, men lav turnover kan også føre til at organisasjonen "låser seg inn" i samme handlingsmønster og motsetter seg endringsprosesser, noe som medfører tap av konkurransekraft for organisasjonen.

En grunnleggende antakelse var at turnover ikke har noen universell effekt på læring og innovasjon. Men heller bestemmes av hvilke organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, og organisasjonskultur som er gjeldende i hver enkelt bedrift. Det er grunnlag for å konkludere at turnover blant ansatte i Expert AS påvirker læringsprosesser og innovasjonskapasitet ut fra om butikkene er eid av kjeden eller om butikkene består av franchisetakere.

Funn fra denne studien tyder på at de kjede-eide Expertbutikkene har en organisasjonsstruktur som er rigid og hierarkisk. Kjeden har en bevisst strategi som fokuserer på å lage kollektive rutiner og utvikle en kollektiv kunnskap som skal læres bort til alle ansatte. Om bakgrunnen for dette er at kjeden er bevisst på det høye turnover-nivået er uvisst, men utfallet er at turnover ikke skaper like store negative ringvirkninger som det ellers kunne gjort da kunnskapen blir nedfelt i organisasjonens kollektive rutiner og ikke iboende i hvert enkelt individ. Funn tyder også på at kunnskapsbasene er forskjellige mellom kjede-eide og franchise-eide Expertbutikker.

De kjede-eide Expertbutikkene har kunnskapsbaser som er analytiske. Kunnskapen er her i stor grad eksplisitt og skrevet ned. Funn tyder på at kjeden bruker store ressurser for å opprettholde dette gjennom selgertrening og en stort antall nasjonale kurs. Dette medfører at individer som slutter ikke tar med seg kunnskap og bedriftsspesifikk kompetanse, men at denne heller blir værende i de kjede-eide Expertbutikkene.

I de kjede-eide Expertbutikkene er kulturen dypt forankret i strukturene innad i organisasjonen. Det benyttes nasjonale kurs for å kontinuerlig opprettholde en felles kultur som alle ansatte skal kjenne til. Dette gjør at turnover ikke medfører like store tap for organisasjonen da kulturen allerede er forankret fra toppen av hierarkiet. Det kan dermed konkluderes med at det er den transparente tilnærmingen til organisasjonsstruktur, kunnskapsbase og organisasjonskultur trolig er hovedårsaken til at de kjede-eide Expertbutikkene evner å utvikle læringsprosesser og innovasjonskapasitet til tross for høy turnover.

Funn fra denne studien tyder på at de franchise-eide Expertbutikkene står i kontrast til de kjede-eide Expertbutikkene. Organisasjonsstrukturen er i disse bedriftene flat og preget av mindre hierarkisk styring. Ansatte utvikler her gradvis sin egen subjektive kjernekompetanse. Når ansatte slutter medfører dette at organisasjonen mister deler av sin bransjespesifikke kunnskap som igjen vil svekke læringsprosesser og dermed også bedriftenes konkurransekraft. Et annet tydelig funn er at de franchise-eide Expertbutikkene innehar syntetisk kunnskapsbase der læring og kunnskapsutvikling skapes gjennom "learning by doing"-praksiser. På bakgrunn av et lavt turnover-nivå har ansatte gjennom flere år utviklet en unik kompetanse, men som informanter uttalte skjer det lite deling av denne kunnskapen, den forblir taus og iboende i hver enkelt ansatt. Hvis noen slutter tas denne kunnskapen med videre, noe som medfører store tap for organisasjonen.

Gjennom funn fremkommer det også at organisasjonskulturen er ulik, i de franchise-eide Expertbutikkene er kulturen forankret i hver enkelt ansatt. Den lange erfaringen gjør at ansatte her blir viktige kulturbærere og er en sammenkoblet del av den rådende organisasjonskulturen. Når ansatte slutter, forsvinner deler av denne kulturen, noe som gir negative ringvirkninger i form av tapt læringsevne. Funnene som her viser at det er store forskjeller mellom de kjede-eide og de franchise-eide Expertbutikkene kan trolig ikke generaliseres til å gjelde alle Expertbutikker i hele Norge. Men til tross for at denne studien kun benyttet fem casebedrifter fremkommer funnene som logiske og viser at det finnes grunnleggende og iboende forskjeller mellom Expert AS sine kjede butikker og franchise butikker i Norge.

Det kan derfor konkluderes med at turnover påvirker læring ut ifra hvilke organisasjonsstruktur, kunnskapsbase og organisasjonskultur som er gjeldende. Denne påvirkningen på læring gir også utslag i innovasjonskapasiteten. I kjede-eide Expertbutikker kan det tyde på at organisasjonen innoverer strategisk på bakgrunn av høy turnover, og dermed sikrer at innovasjonsevnen ikke forsvinner ut når ansatte slutter. Mens de franchise-eide Expertbutikkene innoverer operasjonelt der erfarne individuelle spesialister utvikler inkrementelle innovasjoner ved å kontinuerlig utvikle sin bedriftsspesifikke kompetanse.

Ved å vise forskjellene mellom de kjede-eide og de franchise-eide Expertbutikkene er det grunnlag for å konkludere at turnover ikke har noen universell effekt på læring, men betinges av organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, og organisasjonskultur, der disse elementene legger føringen for hvordan turnover påvirker læring. Det kan også konkluderes med at turnover spiller en indirekte rolle for Expert As sin innovasjonskapasitet. Ved at turnover påvirker læring så påvirkes også innovasjonskapasiteten da læring er en avgjørende faktor for å kunne skape innovasjon i organisasjoner. Når organisasjonsstruktur, kunnskapsbase, og organisasjonskultur påvirker forholdet mellom turnover og læring negativt får dette negative ringvirkninger for innovasjonskapasiteten, på samme måte gir den positive ringvirkninger hvis disse elementene beriker forholdet mellom turnover og læring.

Denne studien har utforsket et tema som det finnes lite teoretisk forskning på. Mitt analytiske rammeverk og undersøkelsen av de fem casebedriftene har bidratt til å belyse en relativt lite utforsket tematikk. Til tross for at kun fem butikker ble undersøkt er det logisk å anta liknende funn også ville forekommet i de resterende Expertbutikkene i Norge. Videre forskning bør fokusere på å utvikle ett rammeverk som forklarer sammenhengen mellom turnover og innovasjon i alle næringer, ikke bare i servicenæringen.

7. Litteraturliste

Abelsen, B., Isaksen, A., Jakobsen, S. E. (2013). *Innovasjon –organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Agyeman, C.M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee Demographic Characteristics and Their Effects on Turnover and Retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences* Vol 1, 13-29.

Argote, L. (2013) *Organizational Learning – Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. 2nd Edition. New York: Springer.

Bendapundi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm. *Journal of marketing*. Vol 66, 83-101.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity press.

Boudreau, W. & P. M. Ramstad. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.

Cheung, S.O., Wong, P.S.P., Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management* Vol 29. 33-44.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative science Quarterly* 35, 128-152.

Cohen, M., & Schwartz, A. (1980). "U.S . labor turnover : analysis of a new measure," *Monthly Labor Review* . 9-13.

Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1985). Employee Turnover: A Meta –Analysis and Review with implications for Research. *Academy of Management Review*. Vol 11, 55-70.

Dale-Olsen, H. (2006). Økende mobilitet i det norske arbeidslivet? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 23, 3–11.

Dalland, O. (2007). Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo: Gyldendals akademisk, 4.utgave.

Dess, G. G., Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review* Vol 26, 446-456.

Defillippi, J., Arthur, M. B., (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, vol. 15, 307-324.

Dougherty, D. (2004). Organizing Practices in Services: Capturing Practice Based Knowledge for Innovation. Vol 2: 35–64.

Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, Vol. 26, 463-488.

Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2001) *Retaining valued employees*. California: Sage Publications, Inc.

Grimsø, R. E., (2008). *Personaladministrasjon –Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Guidice, R. M., Heames, J. T., Wang, S., (2009). The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation *The Learning Organization*, Vol. 16. 143 – 167.

Gupta, M. (2016). Intrapreneurship Centric Innovation: A Step towards Sustainable Competitive Advantage. *International journal of innovative reserarch & development*. 90-92.

Hall, O. A., & Soskice, D. (2001) *An Introduction to Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Hall, R. E. (1972). Turnover in the Labor Force. *Massachusetts Institute of Technology Brookings Papers on Economic Activity*, 3:1972. 709-764.

Hertog, P.D. (2010). *Managing service innovation: firm- level dynamic capabilities and policy options (doktorgradsavhandling)* Faculty of Economics and Business, Amsterdam Business School Research Institute

HK- nytt, fagblad for handel og kontor, nr 4-2016 s. 21

Hom, P. W., Kinicki, A. J., (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44. 975-987.

Isaksen, A., Karlsen, J., & Sæther, B., (2008). (red). *Innovasjoner i norske næringer- et geografisk perspektiv*. Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, A., Christoffersen, L., Turfte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, J. T., Griffeth, R. W., Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 Iss 6. 399 – 415.

Karlsen, G. R., (2010). *Det regulerte arbeidsmiljø*. Oslo: Universitetsforlaget.

Klev, R., & Levin, K. (2009) *Forandring som praksis- Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjerke.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *The Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.

Lam, A. (2005). *Organizational Innovation*. The Oxford Handbook of Innovation. Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. Oxford University Press, 2005.

- Lazonick, W. (2005). The innovative firm. *The Oxford Handbook of Innovation*. Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. Oxford University Press, 2005.
- Lofland, J., Snow, D.A., Anderson, L. Lofland, L.H. (2006) *Analyzing social settings- A Guide to Qualitative observation and Analysis*. California: Wadsworth Publishing.
- March, J. G., (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning. 71-87.
- Miles, I., (2000). Service innovation: Coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 4, No. 4. 371–389.
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 37. 375-388.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MT: Addison-Wesley.
- Nilsen, E. (Red.). (2016) *Fagblad for Handel og Kontor*. Nummer 4 -2016. Oslo: Fagpressen.
- Nordhaug, O., Grønhaug, K., Greve, A., Colbjørnsen, T. (1990). *Strategisk personalledelse- Menneskelige ressurser i omstilling* 93-115. Bergen: Tano forlag 2 utgave.
- Paton, R., Peters, G., Storey, J., Taylor, S. (2005). *Handbook of Corporate university Development. Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains*. Burlingon: Gower publishing Company. S. 270.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday publishing
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Reynolds, J., Howard, E., Cuthbertson, C., Hristov, L. (2007). Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 35 No. 8, 647-660.

Russ, F.A. & Mcneilly, K.M. (1995). Links among, satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34, 57-65.

Saridakis, G., & Cooper, C. (2016). *Research Handbook on Employee Turnover* Cheltenham: Edward Elgar Publishing

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly* Vol. 41. 229-240.

Schoenberger, E., (1991). The corporate interview as a research method in economic geography. *Association of American Geographers Johns Hopkins University*. 180-189.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Skandsen, C., (2009). *Turnover og innovasjon – En komparativ casestudie av læringsprosesser og innovasjonskapasitet i en softwarebedrift og en tradisjonell sementfabrikk*. (Mastergradsavhandling, Universitet i Oslo) C, Skandsen, Oslo.

Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2008). An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *Journal compilation Blackwell Publishing*, 130-150.

Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, Vol.17. 432-455.

Sørensen, J. B., (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. Sage Publications, Vol. 47, No. 1. 70-91.

Thaagard, T. (2013). *Systematikk og Innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. England: Wiley forlag.

Valencia, J. C. N., Jimenez, D. J., Valle, R. S., (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture, *Management Decision*, Vol. 49 Iss 1. 55 – 72.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Hegeland Trykkeri AS. Seek AS.

Widerberg, K. (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Xin, Y., Chai, K. H., Tan, K. C. (2006) *Service Innovation: a Review and Future Research Areas*. Dept. of Industrial and Systems Engineering, National University of Singapore. 309-314.

Yin, R. (2014): *Case study research: Design and methods (5 edition)*. California: Sage Publication, Inc.

Yin, R. (1994): *Case study research: Design and methods (2 edition)*. California: Sage Publication, Inc.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide for ansatte

Introduksjon til intervjuet: Presentasjon av meg selv og prosjektet der oppgavens overordnede tema og elementer som turnover, læring og innovasjon presenteres for intervjuobjektet.

Bakgrunn

- 1) Hva er din stilling i organisasjonen?
- 2) Hva er dine arbeidsoppgaver i bedriften?
- 3) Hva oppfatter du som dine viktigste målsettinger i jobben?
- 4) Hva opplever du som de viktigste utfordringene?
- 5) Hvilke arbeidsoppgaver har de ansatte?
- 6) Investerer Expert Norge mye ressurser i deg som person?
- 7) Hva er bedriftens konkurransefordeler og hvordan utvikles disse seg over tid?
- 8) Hvilke former for læring er viktig i bedriften? (Individuell læring, utvikling av gode team, utvikling av gode rutiner og retningslinjer som gjelder alle i bedriften?)
- 9) Hva er hovedelementene i bedriftens personalledelsesstrategi?
- 10) Hva kan du fortelle meg om organisasjonskulturen på din arbeidsplass?
- 11) Hva tenker du når ansatte som velger å slutte?
- 12) Nye Expert har en strategi om å være billigst på alt alltid? Hva mener du om dette?
- 13) hva tenker du om at Expert har innført selgertreninger?
- 14) hva tenker du om Expert sine nasjonale kurs?

Turnover

- 15) Hva tenker du om turnoverivået i bedriften?
- 16) Hva er typiske prosesser nye ansatte må gjennom i opplæringsfasen og hvordan foregår disse?
- 17) Hva tenker du om at Expert AS har fokus selgertreninger?
- 18) Hvor lenge arbeider den gjennomsnittlige ansatte (fordelt på ulike funksjoner) i bedriften før de går over til en annen bedrift? - Har turnover nivået endret seg i de siste årene?
- 19) Hvordan påvirker turnover bedriftens evne til å bygge konkurransekraft?

20) Hva er sammenhengen mellom turnover og bedriftens evne til å skape ny eller forbedrede produkter og tjenester?

21) Jobber bedriften aktivt med å kontrollere turnover nivået? I så fall: - Hva gjør bedriften for å kontrollere/ redusere turnover?

8.2 Intervjuguide HR Direktør Expert Norge

Introduksjon til intervjuet: Presentasjon av meg selv og prosjektet der oppgavens overordnede tema og elementer som turnover, læring og innovasjon presenteres for intervjuobjektet.

Bakgrunn

- 1) Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i Expert Norge?
- 2) Hva er dine arbeidsoppgaver i organisasjonen?
- 3) Hva oppfatter du som viktige målsettinger i jobben?
- 4) Hva opplever du som de viktigste og største utfordringene jobben?

Læring

- 5) Hva er bedriftens konkurransefordeler og hvordan utvikles disse over tid?
- 6) Hvilke former for læring er viktig i organisasjonen? (Individuell læring, utvikling av gode team, utvikling av gode rutiner og retningslinjer som gjelder alle i bedriften?)
- 7) Kan du fortelle litt om prosessen ved ansettelse av nye medarbeidere? Hva er Kjedens strategi? Og hva ser dere etter?
- 8) Hva er typiske prosesser nye ansatte må gjennom i opplæringsfasen og hvordan foregår disse?
- 9) Selgertrening er blitt et viktig verktøy for kjeden, hvordan har dette påvirket selgere, salgstall og kjeden generelt?
- 10) Det samme gjelder jo kompetansebyggende kurs, disse er også viktige verktøy, hvordan påvirker disse selgere, salgstall og kjeden generelt?
- 11) vil du si Expert Norge investerer mye i sine ansatte?

Turnover

- 12) Turnover nivået til mange Expertbutikker er naturligvis relativt høyt på bakgrunn av mye deltid og studenter, er det høye nivået en bevisst strategi fra kjedens side?
- 13) Har turnover-nivået endret seg i de siste årene?

- 14) Hvordan påvirker turnover bedriftens evne til å bygge konkurransekraft?
- 15) Hva er sammenhengen mellom turnover og bedriftens evne til å skape ny eller forbedrede produkter og tjenester?
- 16) Jobber Organisasjonen aktivt med å kontrollere turnover nivået? I så fall: - Hva gjør bedriften for å kontrollere/reducere turnover?
- 17) Jobber bedriften aktivt med å håndtere effektene av turnover? - I så fall hvordan?

Innovasjon

- 18) Hvordan oppfatter du Expert AS sin evne til å tenke nytt?
- 19) Er innovasjon samt å øke innovasjonskapasiteten et mål for Expert AS?
- 20) Et eksempel på innovativ nytenkning er Experts egne merkevarer, hvordan har dette påvirket Expert?
- 21) har du eventuelt flere eksempler på nyskaping innenfor Expertkjeden?

8.3 Intervjuguide For "Tidligere ansatte"

Introduksjon til intervjuet: Presentasjon av meg selv og prosjektet der oppgavens overordnede tema og elementer som turnover, læring og innovasjon presenteres for intervjuobjektet.

Bakgrunn

- 1) Hva var din stilling i organisasjonen?
- 2) Hva var dine arbeidsoppgaver i bedriften?
- 3) Hva oppfattet du som dine viktigste målsettinger i jobben?
- 4) Hva opplevde du som de viktigste utfordringene?
- 5) Hvilke arbeidsoppgaver hadde de ansatte?
- 6) Investerer Expert Norge mye ressurser i deg som person?
- 7) Hva var bedriftens konkurransefordeler og hvordan utviklet disse seg over tid?
- 8) Hvilke former for læring var viktig i bedriften? (Individuell læring, utvikling av gode team, utvikling av gode rutiner og retningslinjer som gjelder alle i bedriften?)
- 9) Hva var hovedelementene i bedriftens personalledelsesstrategi?

- 10) Hva kan du fortelle meg om organisasjonskulturen på din arbeidsplass?
- 11) Hva tenker du når ansatte som velger å slutte?
- 12) Nye Expert har en strategi om å være billigst på alt alltid? Hva mener du om dette?
- 13) hva tenker du om at Expert har innført selgertreninger?
- 14) hva tenker du om Expert sine nasjonale kurs?

Turnover

- 15) Hva tenker du om turnover-nivået i bedriften?
- 16) Hva var typiske prosesser nye ansatte måtte gjennom i opplæringsfasen og hvordan foregikk disse?
- 17) Hva tenkte du om at Expert AS har fokus selgertreninger?
- 18) Hvor lenge arbeidet den gjennomsnittlige ansatte (fordelt på ulike funksjoner) i bedriften før de går over til en annen bedrift? - Har turnover nivået endret seg i de siste årene?
- 19) Hvordan påvirket turnover bedriftens evne til å bygge konkurransekraft?
- 20) Hva var sammenhengen mellom turnover og bedriftens evne til å skape ny eller forbedrede produkter og tjenester?
- 21) Jobbet bedriften aktivt med å kontrollere turnover nivået? I så fall: - Hva gjør bedriften for å kontrollere/ redusere turnover?